

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

# **Krizové řízení**

**Bc. Markéta Grünerová**

**Diplomová práce**  
**2009**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta GRÜNEROVÁ**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**  
  
Název tématu: **Řízení krizí**

### Zásady pro vypracování:

Úvod  
Obecný popis problematiky  
Popis řešeného problému  
Analýza problému  
Výsledky a doporučení  
Závěr


Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Řízení v krizových situacích, Green K., Hanke O., Management Press 2004, ISBN 80-7261-104-6
- Manažerské znalosti a dovednosti, Tepper B., Grada 1996, ISBN 80-7169-347-2
- Management a organizování podniku v podmínkách globalizace, Dědina J., Čejka J., Brabapress 1999, ISBN 80-7226-109-6
- Optimalizace pro vyhledávače, Smička R., Nakl. Jaroslava Smičková, Dubany, ISBN 80-239-2961-5
- La Gestion des Crises, Patrick Lagadec, McGraw Hill, Montreal, 1991

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Radim Roudný, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 30. srpna 2008  
Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Paříži dne 20. 8. 2009

Děkuji především panu Doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za odborné konzultace, připomínky a pomoc při zpracování daného tématu. Rovněž děkuji svým rodičům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

## **Souhrn**

Tato práce se zabývá popisem a hodnocením krizového řízení a analýzou nastalé krizové situace. V úvodní části jsou vysvětleny základní pojmy problematiky krizového řízení. V další části je popsána strategie analyzované společnosti. Třetí část se zabývá analýzou rizik a jejich prevencí. Poslední kapitola je věnována analýze nastalé krizové situace v jedné z částí společnosti.

## **Klíčová slova**

Krizové řízení, krizový management, analýza krizové situace, analýza rizik, riziko, hrozba.

# **Crisis management**

## **Summary**

This report is dealing with the definition and evaluation of the crisis management and a crisis situation that has occurred. In the introduction, the basic terms of the crisis management problematic are being explained. The next part is dealing with the analysed society's strategy. The third part concerns the risk analysis and its prevention. The last chapter is dedicated to the crisis situation that has occurred in one part of the society.

## **Keywords**

Crisis management, crisis situation analysis, risk analysis, risk, threat.

## **Obsah :**

<b>1. Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Problematika krizí obecně .....</b>	<b>9</b>
2.1. Základní pojmy.....	9
2.2. Příčiny krizí .....	13
2.3. Předcházení krizí.....	15
2.4. Analýza podnikatelského prostředí.....	16
2.5. Cíle krizového řízení .....	20
2.6. Řízení v krizových situacích.....	22
2.7. Krizový plán.....	30
<b>3. Pixmania a její strategie.....</b>	<b>33</b>
3.1. Historie firmy PIXmania .....	33
3.2. Značky společnosti Fotovista .....	34
3.3. Principy společnosti Pixmania - Fotovista.....	36
3.4. Diverzifikace aktivit .....	36
<b>4. Analýza rizik a jejich prevence .....</b>	<b>40</b>
4.1. Konkurenční analýza Michaela Portera .....	40
4.2. SWOT analýza.....	42
<b>5. Analýza nastalé krizové situace .....</b>	<b>49</b>
5.1. Definice některých sledovaných veličin .....	49
5.2. Metoda potencionálního ušlého obratu .....	52
5.3. Analýza situace Země XY .....	53
<b>6. Závěr.....</b>	<b>72</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>74</b>

# 1. Úvod

Činnosti člověka jsou ohrožovány nežádoucími jevy, proti kterým se při každé činnosti snaží různými způsoby chránit. Stejně tomu tak je i u společností. Každá společnost se snaží chránit své aktivity proti nežádoucím jevům. Tato ochrana vstupuje do systému řízení každé společnosti a představuje její nedílnou součást. Pro ucelený a dlouhodobý přístup k předcházení krizí a jejich řešení byly zformovány obory krizové plánování a krizový management.

V této práci se snažím po teoretickém úvodu do problému popsat společnost PIXmania, její principy, přístupy k okolnímu prostředí, strategie, prevence krizí a způsoby ochrany před okolními hrozbami. V poslední části práce analyzuji případ počínající krize jedné z částí (zemí) této společnosti.

PIXmania je mezinárodním internetovým obchodem prodávající elektroniku, ve kterém jsem strávila 7 měsíční stáž v rámci studia na Univerzitě Pardubice s programem Erasmus.

Pro tuto práci jsem nejvíce čerpala z reálného pracovního prostředí společnosti a získaných zkušeností během mé stáže.

Data pro tuto práci jsem získala z vnitřních programů společnosti a upravila takovým způsobem, aby byl zachován smysl této práce, a aby byla zachována důvěrnost použitých dat. Z tohoto důvodu není v práci nazvána analyzovaná „země“ svým jménem.

Cílem této práce je popis hrozeb ohrožujících internetový obchod Pixmania jako celek, tak její jednotlivé části (země). Určit příčiny počínající krize v jedné ze zemí, v které Pixmania obchoduje, a z těchto poznatků vyvodit nutné kroky k vyvedení z krize.



## 2. Problematika krizí obecně

V této kapitole se budu věnovat některým základním pojmům z oblasti krizového řízení, příčinami krizí, jejich prevencí, cíli krizového řízení a způsoby analýzy prostředí společnosti, která je ohrožována hrozbami.

### 2.1. *Základní pojmy*

I přes používání různé terminologie v oblasti krizového řízení, může říci, že na počátku nežádoucího jevu je vždy hrozba, která existuje nezávisle na ohroženém objektu či osobě a velikost této primární hrozby definovat jako schopnost způsobit škodu. Při hodnocení významnosti hrozby musíme také vzít v potaz interakci mezi hrozbou a potencionálně ohroženým objektem. Významné pak pro objekt budou především hroby časově a prostorově blízké.

Hrozby můžeme rozčlenit do dvou základních skupin:

- **úmyslné** (např. podvod, krádež atd.),
- **neúmyslné** (např. přírodní mimořádná událost, nedbalost atd.).

Dalším, neméně důležitým pojmem v oblasti krizového řízení, je pojem riziko. Rizikem se rozumí nebezpečí škod v souvislosti s hrozbou. Riziko můžeme definovat jako pravděpodobnost vzniku škody, velikost škody, odchylku od žádoucího jevu, nebo také jako míru ohrožení objektu, které vede ke škodě.

Riziko škody můžeme snížit prevencí, která může mít povahu:

- **aktivní** – potencionálně snižuje účinek na objekt před aktivací hrozby,
- **pasivní** – jedná se o omezení výsledné ztráty po aktivaci hrozby .

Aktivní prevence zahrnuje odstranění nebo snížení hrozby, ale také zvýšení odolnosti objektu. Naopak pasivní prevence zahrnuje zásah při působení hrozby, po vzniku mimořádné události či krizové situace a likvidaci s omezením vzniku dalších škod.

Krizi můžeme charakterizovat jako pokles stavu do úrovně, kdy vzniká nebezpečí. Krizi s velkým rozsahem pak nazveme katastrofou.

Management každé organizace se skládá z mnoha částí, které jsou často odlišné a někdy se jejich zájmy dostávají do střetu. Stává se, že jeden přístup řízení je manažery společnosti považován za důležitější než druhý. Je proto důležité dívat se na všechny styly, přístupy, či části managementu jako na komplexní celek. Ne jinak tomu je také u krizového managementu.

Krizový management je tvořen souborem specifických přístupů a metod sloužících manažerům podniku k zvládnutí situací při působení nepříznivých vlivů na společnost. Předmětem krizového managementu je tedy zvládnutí krizových situací, mimořádných událostí a katastrof různého rozsahu.

V krizovém řízení manažeři často stojí před situací, kdy je zapotřebí neprodleně čelit souboru problémů ohrožujících organizaci. Jde sice o podobnou situaci jako při normálním řízením, avšak stěžejní roli zde hraje faktor času. Nutnost okamžitého zásahu vyplývá z naléhavosti řešení, kdy je bez okamžité reakce ohrožena činnost kolikrát celé organizace.

V krizové situaci se často jedná o tzv. kruhovou závislost problémů, kdy například insolvence odběratele vyvolá nedostatek peněžních prostředků, který je důvodem nemožnosti nákupu surovin, což ohrožuje výrobu. Bez výroby nejsou zajištěny příjmy peněžních prostředků a tímto způsobem se cyklus opakuje neustále dokola, dokud management společnosti nenajde řešení, nebo do úpadku společnosti.

### **Fáze života podnikatelského subjektu**

Každý podnikatelský subjekt prochází jednotlivými fázemi existence podnikatelského subjektu. Tyto fáze jsou následující:

- zdroj podnikatelského záměru,
- vypracování plánu podnikatelského záměru (obvykle včetně finančního plánu),

- výběr vhodného typu společnosti, popřípadě sepsání společenské smlouvy (v ČR se nejčastěji jedná o obchodní společnosti, jejichž podmínky založení jsou dány Zákonem č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů),
- zápis společnosti do Obchodního rejstříku (pro společnosti u kterých to zákon vyžaduje),
- realizace podnikatelského záměru – při realizaci podnikatelského záměru společnost obvykle prochází fázemi růstu, zralosti, krize, sanace, uzdravení,
- zánik nebo zrušení podnikatelského subjektu,
- výmaz společnosti z Obchodního rejstříku (pokud v něm byla zapsána).

Při realizaci podnikatelského záměru společnost obvykle prochází několika fázemi života. Pokud podnik přežije prvotní fázi své existence, přechází obvykle do fáze růstu, jejímž typickým znakem je stoupající počet zákazníků, zvyšující se obrát, zisk, ale často také navýšení nákladů vynakládaných především na zvýšení podílu na trhu a získání pevného postavení. Jedná se pro podnik o velmi náročnou fázi jak po stránce ekonomické, tak organizační, proto by neměla trvat moc dlouho, aby podnik nevyčerpala.

Další fází je zpravidla fáze zralosti, která je charakterizována především snahou společnosti o udržení získaných pozic. V této fázi se organizace stává plnohodnotným hráčem trhu a obvykle svádí tvrdý boj s konkurencí. V této fázi je pro firmu nejdůležitější včas rozpoznat, že její dosavadní strategie ztrácí svou efektivnost, a připravit s dostatečným předstihem novou strategii, aby se nedostala přes fázi poklesu až do úpadku.

Pokud společnost nestačí dostatečně reagovat na měnící se situaci na trhu, začne procházet fází života nazývanou z počátku pokles a při prohloubení tohoto poklesu začínáme mluvit o krizi podniku neboli úpadku. Tuto fázi je možné rozdělit do čtyř etap s následujícími charakteristikami:

### **1. Počáteční etapa**

- klesající příjmy
- rostoucí náklady

### **2. Etapa průběhu**

- zvyšující se objem úvěrů
- rostoucí objem splátek
- ztráta pozice na trhu

### **3. Pokročilá etapa**

- zvýšení úrokových sazeb
- ztráta možnosti bankovních úvěrů
- chybějící finanční prostředky pro rozvoj a udržení společnosti
- počátek platební neschopnosti
- snižování zásob
- odprodej dlouhodobého hmotného majetku
- omezení nákupů

### **4. Závěrečná etapa**

- platební neschopnost
- společnost se stává ztrátovou
- chybějí peněžní prostředky na pokrytí fixních nákladů
- objevuje se problém vzájemného obviňování v managementu podniku
- problémy uvnitř podniku ovlivňují vztahy s obchodními partnery

V každé z výše uvedených situací můžeme již říci, že je společnost v určité krizi. Je zapotřebí neprodleně hledat nová řešení, která změní dosavadní přístup managementu a povedou k odvrácení krize, zániku či zrušení společnosti.

V každé ze čtyř etap se otvírá prostor pro krizový management. Každá etapa bude vyžadovat jiný přístup, ale pokaždé bude hlavní roli hrát faktor času, který bude determinující pro budoucnost společnosti.

## **2.2. Příčiny krizí**

V zásadě jsou krize rozdělovány do dvou skupin na krize vnitřní a vnější. Tyto krize vycházejí z aktivit organizace a z aktivit a změn okolí, které se přímo nebo zprostředkovaně organizace dotýká.

Vnitřní krize mohou být:

- finanční krize
- personální krize
- krize know-how
- materiální krize
- krize ve výrobě
- krize managementu

Naopak vnější krize mohou být:

- krize dodavatele
- krize odběratele
- krize odbytová
- legislativní krize
- krize v konkurenci
- monetární krize

Jednou, z často podceňovanou, příčinou krize mohou být zaměstnanci, pokud jsou nespokojeni s pracovními podmínkami, odejdou ve velkém počtu na rodičovskou dovolenou, nebo pokud je zaměstnanecká fluktuace příliš vysoká.

Není možné říci, která z příčin krize je pro organizaci obecně nejnebezpečnější, závisí na charakteristice společnosti, na aktuálních podmínkách a na ostatních okolnostech, které mohou riziko krize/krizi ovlivnit.

Zákazníci neboli odběratelé mohou být příčinou krize podniku, pokud požadují nižší ceny, vyšší kvalitu při zachování ceny, kratší dodací termíny, větší objem dodávek, ztratí zájem o stávající výrobky či služby, nebo pokud se dostanou do platební neschopnosti či pokud se změní jejich kupní síla.

Organizace se může dostat do krize jak při snížení, tak při zvýšení kupní síly svých zákazníků. Pokud se kupní síla obyvatelstva sníží, zákazníci si nebudou moci dovolit zboží vyráběné společnostmi, respektive poskytované služby. Pokud však společnost například vyrábí podřadné výrobky a kupní síla jejich zákazníků se zvýší, zákazníci přejdou na zboží s vyšší kvalitou.

Krize vyvolaná dodavateli může přijít například při zániku dodavatele, pokud dodavatelé požadují vyšší ceny nebo prodávají nižší kvalitu.

Vyvolat krizi mohou také noví konkurenti, změna strategie současných konkurentů, nebo cenová válka.

Dalšími příčinami krize může být například nová legislativa, nová politika dotací, či změna měnového kurzu.

Podnik se do krize obvykle dostává postupně. K typickým signálům krizového stavu například patří:

- Nereálný business plán – podnik investoval do nové produkce, která se však na trhu neuplatní. Na investici si vzal úvěr, který nebude schopen splácet a propukne krize.
- Zastavení investic z důvodu dobrého prodeje současné produkce. Tím současná produkce zastarává, což je kompenzováno snížením cen a což způsobuje pokles zisku a podnik tak nemá dostatek provozních prostředků.
- Je-li majitel podniku zvyklý na vyšší zisk z investovaného kapitálu, než skutečně dosahuje, začne částečně rozprodávat ziskové části podniku. V podniku zůstanou méně efektivní provozy a podnik se velmi rychle začne blížit krizi.
- Vlastník podniku chce zajistit zisky i za cenu likvidace podniku – vnutí nevýhodné odběratele a dodavatele, majetek podniku použije jako zástavu, volné finanční prostředky nevýhodně investuje nebo půjčí. Podnik tuto zátěž neunes a blíží se krizi[4].

## **2.3. Předcházení krizí**

Systemů pro předcházení krizí je mnoho. Nejvíce používanými a v odborné literatuře nejčastěji citovanými jsou především interní audit, controlling a vnitřní kontrola.

### **2.3.1. Interní audit**

Interní audit je nezávislá, objektivní, konzultační činnost, která se zaměřuje na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů organizace. Přináší systematické metody a přístupy k hodnocení a zlepšování činností systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace, čímž napomáhá společnosti dosahovat jejich cílů.

Interní audit je obvykle přímo podřízen vedoucímu organizace, který zodpovídá za jeho funkční nezávislost. Proto, aby mohlo být oddělení interního auditu zcela nezávislé na všech činnostech podniku, je dodržováno organizační oddělení od struktury podniku. Tato nezávislost interního auditu auditorovi umožňuje vyjádření nestranného a objektivního názoru bez jakýchkoliv vnitřních či vnějších vlivů.

Základní úkoly interního auditu především jsou:

- provádění permanentních analýz podniku se zaměřením na jeho řízení,
- kontrola plnění přijaté politiky podniku, podnikových norem a rozhodnutí vedení podniku,
- sledování a revidování kontrol na všech úrovních podniku,
- informování vedení podniku o zjištěných odchylkách a anomáliích, které byly zjištěny, včetně návrhů na způsob jejich odstranění,
- vyhodnocování využití disponibilních zdrojů včetně lidských pro dosahování podnikových cílů[9].

### **2.3.2. Controlling**

Controllingu nepřísluší jen kontrola podnikových činností, tak jak tomu je u interního auditu, ale je na něj částečně přeneseno jejich plánování, koordinace jednotlivých dílčích plánů, organizování a kontrola informačních toků. Často zaměřován s interním auditem, controlling na rozdíl od interního auditu, není nezávislým subjektem, ale je součástí struktury podniku.

Controlling je systém pravidel napomáhající dosažení podnikových cílů. Účelem je včasné varování a zabránění nečekaných negativních vlivů, které na organizaci působí.

Controlling můžeme rozdělit do dvou částí:

- **strategický controlling** – podílí se na zpracování strategie podniku,
- **operativní controlling** – je zaměřen na zjišťování odchylek při dosahování podnikových cílů a jejich realizaci.

### **2.3.3. Vnitřní kontrola**

Vnitřní kontrola je soubor metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení podniku a jsou nedílnou součástí podnikového řízení. Vnitřní kontrola má napomáhat, pomocí kontrolních mechanismů, k zabezpečení dodržování interních norem, obecně závazných právních norem, správného využívání zdrojů, ochrany majetku a dosahování stanovených cílů. Úkolem vnitřní kontroly je především preventivní působení.

## **2.4. *Analýza podnikatelského prostředí***

První analýza podnikatelského prostředí je obvykle prováděna ještě před zřízením společnosti, a to ve fázi vypracování plánu podnikatelského záměru, a poté zpravidla provází organizaci po celý její život.

Hlavním elementem analýzy jsou informace, které jsou získávány, tříděny, zpracovávány, přenášeny, využívány a ukládány. Účinnost analýzy je funkcí



kvality informací. Do této funkce vstupují jako proměnné především: typ informací, jejich množství, spolehlivost, úplnost a včasnost.

Kvalita analytických činností se přímo promítá do kvality řídicího procesu, především pak do procesu rozhodování. Každý subjekt si vytváří cílený model informací a prostřednictvím funkce organizování si zabezpečuje informační tok.

Analýza podnikatelského prostředí má kromě jiného za úkol odhalit hrozby, které se vyskytují v podnikatelském prostředí a určit velikost a charakter rizik, které budou spojeny s příslušným rozhodnutím.

Aby byla analýza podnikatelského prostředí efektivní, je zapotřebí, aby byla provedena včas s nezbytným časovým předstihem, který je nutný pro reakci řídicího subjektu i řízeného objektu.

#### **2.4.1. SWOT analýza**

SWOT analýza je jednou z neznámějších a nepoužívanějších analýz hodnotících okolní prostředí podniku. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým v současnosti organizace podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi vnějšího prostředí.

SWOT analýza je analytická metoda obsahující dvě diagnostiky:

Externí diagnostika – identifikuje okolní příležitosti a hrozby. Může být stanovena za pomoci například strategické analýzy, Pestelova modelu, nebo konkurenční analýzy Michaela Portera.

Interní diagnostika – identifikuje silné a slabé stránky podniku v strategických činnostech. Může být stanovena za pomoci například modelů strategických analýz, benchmarkingu nebo analýzy kulturního prostředí.

**Obrázek 1 Matice SWOT**

	<b>Pozitivní pro dosažení cílů</b>	<b>Negativní pro dosažení cílů</b>
<b>Interní původ</b>	<b>S</b> silné stránky	<b>W</b> slabé stránky
<b>Externí původ</b>	<b>O</b> příležitosti	<b>T</b> hrozby

*Zdroj: přednášky V. Hála, Univerzita Hradec Králové*

Silnými stránkami podniku jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují podniku získat převahu nad konkurenty, tzv. konkurenční výhodu. Může to být například přístup k levnějšímu či kvalitnějšímu materiálu, dobré finanční a partnerské vztahy, distribuční kanály, vyspělá technologie, patenty, nebo team špičkových expertů.

Slabými stránkami podniku jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k převaze konkurentů. Může se například jednat o omezený nebo zamezený přístup k materiálu, zastaralé technologie, umístění podniku, nedostatek kvalifikovaného personálu, nebo o finanční zatížení.

Příležitostmi jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé pro současné či potenciální výstupy společnosti. Příznivými podmínky mohou být změny v legislativě, rostoucí počet potenciálních zákazníků, vývoj nových technologií, nové trendy. Příležitosti by měly být posuzovány především z dlouhodobého hlediska vývoje okolního prostředí a jeho vlivu na organizaci.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé pro současné či potenciální výstupy společnosti. Nepříznivé podmínky mohou být způsobeny legislativními změnami, vstupem silného konkurenta, usnadněním vstupu do odvětví, či poklesem počtu zákazníků.

SWOT analýza poskytuje manažerům společnosti logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice organizace. Díky takovému hodnocení tak manažeři mohou snadněji zvolit vhodnou strategii pro budoucí vývoj podniku.

Nejvhodnější je provádět SWOT analýzu pravidelně, což umožní manažerům porovnávat výsledky jednotlivých SWOT analýz v čase.

#### **2.4.2. Konkurenční analýza Michaela Portera**

Jak bylo zmíněno výše, externí diagnostika SWOT analýzy může být založena na konkurenční analýze Michaela Portera. Může tedy odhalit hrozby a příležitosti, které se nacházejí v okolí organizace.

Model pěti sil Michaela Portera představuje základní faktory působící na firmu a ovlivňující ziskovost odvětví. Hrozbami jsou:

- silná konkurence mezi podniky neboli intenzita konkurenčního rivalství, protože omezuje firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku,
- velká smluvní moc zákazníků/kupujících, která tlačí dolů ceny, zvyšuje požadavky na kvalitu zboží a servis,
- velká smluvní moc dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik se tomuto zvýšení musí podřítit a zaplatit, nebo přistoupit na nižší kvalitu,
- existence substitutů,
- noví účastníci vstupující na trh.

#### **2.4.3. Analýza ohrožení**

Ohrožení můžeme definovat jako situaci, která na základě nepříznivého vývojového trendu může vést v případě absence ochranných aktivit k narušení firmy. Ohrožení firmy se zpravidla člení dle závažnosti dopadů a pravděpodobnosti výskytu. Tuto situaci můžeme zobrazit pomocí matice ohrožení.

**Obrázek 2 Matice ohrožení**

Pravděpodobnost vzniku	Účinky na organizaci		
	Negativní	Ohrožující existenci	Zničující
Vysoká	P5 P6 P8		
Střední	P2 P3	P1	P4
Malá		P7	

*Zdroj: Bělohlávek F., Brno 2006*

Obvykle platí, že celkové ohrožení roste společně s počtem potencionálních hrozeb (P1 až P8), tedy v matici ve směru vpravo nahoru. Matici lze tak rozdělit do tří pásem:

- nejrizikovější pásmo
- rizikové pásmo
- negativní pásmo

Management společnosti musí přijmout takovou strategii, která ochrání organizaci především před vznikem zničujících krizí v důsledku rozvinutí hrozeb z nejrizikovějšího pásma, avšak by neměl podcenit žádnou z hrozeb, ať již její umístění v matici ohrožení je na jakémkoliv místě.

### **2.5. Cíle krizového řízení**

Cílem krizového managementu je co nejrychlejší vyřešení krizové situace a nejčastěji zachování podnikatelského subjektu. Někdy se však může stát, že je výhodnější dovést podnik k jeho zániku. V takovém případě bude cílem krizového managementu dovést podnik k jeho zániku s co nejmenšími dopady na ostatní subjekty v systému. Krizové řízení může tedy mít v zásadě dva odlišné cíle:

## 1. Revitalizovat společnost

- provést takové soubory opatření, které povedou k zabránění zániku nebo zrušení společnosti. V takovém případě majitelé společnosti věří v možnost budoucí prosperity společnosti, nebo jsou motivováni kritériem zachování zaměstnanosti.

## 2. Likvidace společnosti

- provést takové soubory opatření, která povedou k zániku či zrušení společnosti, tedy k výmazu společnosti z Obchodního rejstříku, pokud v něm byla zapsána. Cílem je v tomto případě získání co největšího množství finančních prostředků, popřípadě co nejmenší dopad na okolní subjekty.

Předpokladem pro vyřešení krizové situace je podpora vlastníků společnosti a následně top managementu (popřípadě krizového štábu) který bude změny vykonávat. Pro dosažení cílů je nutné respektovat následující pravidla:

- určení klíčových manažerů, kteří budou pracovat na vyvedení podniku z krize
- do čela společnosti musí být jmenován člověk, který se dokáže rychle rozhodovat na základě informací, které jsou často nedostačující, který je pragmatický a intuitivní
- musí být jasně stanovené pravomoci, kompetence, hodnocení a pravidla, které budou platné po celou dobu krizového řízení
- musí být vždy prosazovány zájmy podniku jako celku nad zájmy lokálními či osobními.
- zachování smyslu poslání krizového týmu, kterým je vždy vyvedení firmy z krize a to jakýmkoliv způsobem[4,7].

Výběr a efektivní provádění činností hraje v krizovém řízení rozhodující roli. Při krizovém řízení není zpravidla čas řešit koncepční problémy a čas nezbyvá ani na řešení všech operativních problémů. Proto je důležité nezapomínat na tzv. Paretovo pravidlo, známé pod názvem "20 : 80". Toto pravidlo formuloval

italský ekonom Pareto. Podle něj, když řešení všech naléhavých úkolů spotřebuje 100 % času, pak řešení 80 % problémů spotřebuje 20 % času a zbývajících 20 % problémů spotřebuje 80 % času. Proto se nové vedení musí soustředit na 80 % problémů a zbývajících 20 % problémů vědomě odložit[4].

## **2.6. Řízení v krizových situacích**

Řízení v krizových situacích je odlišné od řízení v situacích běžných, kdy podnik krizí neprochází. V běžné situaci je řízení prováděno o jeden, maximálně o dva stupně níže. V situaci krizového řízení je toto řízení prohloubeno o více stupňů. Pro řídicího pracovníka to tedy znamená, že pravidelně, popřípadě nahodile, kontroluje nejen své přímé podřízené, ale i podřízené jeden a více stupňů pod nimi. Při kontrole nižších stupňů je však velmi důležité informovat přímého podřízeného, aby na pracovišti nevznikali zbytečné spory a nedorozumění.

V období krizového řízení je ještě více než v běžném období kladen důraz na komunikaci uvnitř podniku. Je zapotřebí najít přístup přizpůsobený konkrétní situaci k posílení kolektivní komunikace, aby byla co nejefektivnější. To znamená, aby každý dostal včas správné a úplné informace, které ke své práci potřebuje. Je také nutné posílení individuální komunikace se všemi stupni řízení, nejen s přímými podřízenými a spolupracovníky.

Charakteristika situace v období krize:

- časová tíseň
- vyšší rizika
- nedostatečné, nepřesné, či falešné informace
- nedostatek vhodného personálu
- utilitární řešení (ne vždy obecně optimální)
- nestandardní metody řízení
- kontinuita s předchozím stavem

Jedním z nejtěžších úkolů krizového managementu je vyřešení personální stránky. Aby bylo možné vyvést společnost z krize, je nezbytné získat pracovníky

pro myšlenku změny. Nejlepším spolupracovníkem v době krize bude takový spolupracovník, který chce změnu a bude tedy ochoten lehce přijmout změny, které budou součástí „protikrizové obrany“ společnosti.

Organizační změny v období krize jsou obvykle uskutečňovány na nejvyšší úrovni, tedy na úrovni vrcholového managementu ovšem, mohou postihnout všechny stupně řízení. Organizační a další změny se tedy zahajují:

- nahore – z hlediska celé organizace to musí být vždy, v případě každé změny
- na střední úrovni – dílčí řešení, pokud je vrcholový management v pořádku
- dole – tyto změny mohou proběhnout i v případě, že střední úroveň zůstane beze změn

V krizové situaci dochází často ve společnosti k vzájemnému obviňování na úrovni managementu. Tím dojde k nemožnosti konstruktivní spolupráce a jediným východiskem často bývá personální obměna vedení, kdy úkolem nového vedení je především vyřešení operativních problémů.

Druhou možností je vytvoření tzv. krizového útvaru. Krizový útvar může mít jen jediného pracovníka, krizového manažera, nebo ho může tvořit více pracovníků, kteří jsou z pravidla nazýváni krizovými inženýry nebo techniky. Pokud je krizový útvar tvořen více pracovníky, je do jeho struktury také zařazen krizový manažer, který je zpravidla v postavení specialisty, analytika, provádějícího návrhy na opatření.

Dle typu organizace je definováno postavení útvaru krizového managementu v organizační struktuře společnosti. Nejčastější formou je štábně-hierarchická struktura, ve které je štáb přímo podřízen řediteli organizace a stojí mimo vertikální organizační strukturu řízení. Štábní pracovníci tak dostávají hlášení od útvarů podřízených řediteli a na jejich základě zpracovávají svá stanoviska, která předávají řediteli. Ředitel se tak na základě stanovisek štábu krizového řízení rozhodne, jaká přijme opatření. Druhou možností je, že štáb krizového útvaru vydává závazné pokyny, které mají však jen metodickou povahu a jejichž věcnou stránku určuje ředitel.

Jak již bylo řečeno výše, řízení v situaci krize je odlišné od řízení v běžné situaci. Tabulka uvedená níže porovnává rozdíly v řízení běžné a krizové situace, tak jak je popisuje Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA ve svých přednáškách na katedře managementu Univerzity Hradec Králové.



**Tabulka 1 Rozdíl mezi standardním a krizovým řízením**

	<b>Standardní řízení</b>	<b>Krizové řízení</b>
<b>Postup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stanovení strategie</li> <li>- stanovení cílů</li> <li>- určení tzv. nositelů úkolů</li> <li>- vytvoření organizačního rámce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zjištění hlavních příčin krize</li> <li>- krizový plán</li> <li>- zajištění koordinace</li> <li>- vyhlášení výjimečného stavu</li> <li>- vtažení všech schopných lidí na všech úrovních bez rozdílu</li> <li>- definování co je krizí</li> <li>- stanovení hlavního nositele řešení</li> </ul>
<b>Komunikace</b>	Dodržování hierarchických vazeb, předávání informací přes jednotlivé stupně řízení.	Přímá komunikace klíčových nositelů (řešitelů krize) s ostatními dle potřeby.
<b>Odpovědnost</b>	Vyplývá z organizačního uspořádání a funkčního zařazení	Vyplývá ze vztahu úkol – hlavní nositel. Hlavní nositelé jsou zbaveni standardního řízení, krizové oblasti jsou řešeny odděleně.
<b>Odměny a sankce</b>	Vyplývají z metodiky odměňování a hodnocení.	Jsou přímo vázány na jednotlivé úkoly, v případě selhání je třeba nositele úkolu změnit.
<b>Kontrola</b>	Je prováděna pravidelně přes jednotlivé úrovně řízení.	Je stanoveno, jak vypadá překonání krize a časový horizont řešení. Nositel úkolu provádí a předkládá v krátkých intervalech vyhodnocení a vývoj situace. Nositel nectí hierarchické úrovně, ale vztah člověka k úkolu.
<b>Přístup manažerů</b>	Každý je odpovědný za svoji oblast, řídí především své přímé podřízené.	Jsou aktivní ke všem lidem, kteří jsou nápomocni v řešení problémů bez rozdílu úrovně. Důraz se klade na odstranění příčin problémů.

*Zdroj: přednášky V. Hála, Univerzita Hradec Králové*

### **2.6.1. Rozhodování v období krize**

Stejně tak jako řízení, tak také rozhodování v krizové situaci je odlišné od rozhodování v běžné situaci, kdy podnik krizi neprochází. Kolektivní rozhodování je omezováno na minimum a je přístupováno spíše k autoritativnímu způsobu řízení. V jaké míře je kolektivní rozhodování omezováno závisí především na charakteru společnosti a na aktuální krizové situaci. Podobná situace platí i pro delegování pravomocí, které bývá v období krize značně omezeno a veškeré pravomoci jsou soustředěny do rukou ředitele, vrcholového managementu nebo krizového štábu.

Prvky, které vstupují do rozhodování, při krizovém řízení jsou především:

- změna v řízení (změna ve stylu řízení a/nebo změna personálu)
- rychlost realizace rozhodnutí
- zajištění počátečního kapitálu pro revitalizaci
- důraz kladený na cash-flow
- rychlé zajištění všech podkladů pro přijetí rozhodnutí
- výběr oblastí, do kterých investovat a které pozastavit
- radikální eliminace nákladů nepřinášejících protihodnotu, nebo přinášející nedostatečnou protihodnotu
- pravidelné (velmi časté – denní, týdenní – dle charakteru společnosti) hodnocení výsledků přijatých opatření
- změna personální politiky
- změna politiky odměn – větší zainteresovanost zaměstnanců na číselných výsledcích
- změna či zavedení interních standardů s ohledem na krizovou situaci

### **2.6.2. Řešení krizí**

Každá krize je unikátní situací. V reálném životě podniku se nestává, že by se dostal dvakrát do naprosto stejné krize. Příčiny krize mohou být podobné, ale situace z pravidla nebývá vždy stejná, už jen z důvodu, že se okolní podmínky podniku mění. Pokud se podnik již po druhé (nebo po několikáté) dostane do obdobné krize, může to znamenat dvě možnosti. Tou první je, že po první krizi

nepřijal správná, nebo žádná, opatření chránící firmu před riziky, které způsobili předcházející krizi. Druhou možností je, že krizi způsobily odlišné faktory. Ať je pravdou první, nebo druhá varianta, podnik může využít znalostí předchozí situace ve svůj prospěch.

Postup při řešení krizových situací je možné popsat 4mi základními jednoduchými kroky:

- identifikace krizových faktorů
- stanovení řešení pro odvrácení krize
- realizace nalezeného řešení
- vyhodnocení výsledků aktivit

Tento základní postup se může stát cyklem, pokud není dosaženo požadovaných výsledků. Pokud výsledky nejsou dostatečné, je stanoveno nové řešení, provedena realizace a opětovné vyhodnocení výsledků. Takto může být postup opakován až do chvíle, kdy je krize odvrácena, nebo do rozhodnutí o zrušení společnosti, kdy výsledkem aktivity bude zánik společnosti.

### **Identifikace krizových faktorů**

Identifikace krizových faktorů je prvním a nutným krokem před zahájením jakékoliv činnosti vedoucí k ozdravení podniku. Bez správného stanovení příčin krize není možné nalézt správné řešení krize. Tento krok mají někteří manažeři tendenci podceňovat a poté se ocitají v situaci, kdy stanovená řešení jsou stanovena na základě špatných příčin krize, a tedy často nevedou k tíženému výsledku – vyvedení společnosti z krize.

Krizové faktory mohou mít povahu:

- mírnou (mírné zpoždění dodávky, kapesní krádež),
- závažnou (neziskovost jednoho z mnoha produktů, požáry, lokální záplavy),
- zničující (ztrátovost celého podniku nebo nejdůležitější části, povodně na Moravě v roce 1997, teroristické útoky)

## **Stanovení řešení pro odvrácení krize**

V krizové situaci musí být řešení stanoveno v co nejkratší době, na správných příčinách krize a co nejdříve uvedeno do praxe. Každá krize je tak specifickým jevem, že není možné obecně stanovit postup řešení pro odvrácení krize, nicméně v podnikatelské sféře mohou mít stanovená řešení následující charakter:

- úprava existující situace (vyjednání výhodnějších smluv s partnery, změna způsobu výroby, inovace výrobků/služeb, rozšíření výrobních řad),
- opuštění od existující situace (změna oboru, změna výrobních řad, zastavení některé z výroby)
- minimalizace dopadů (odchod z problematického trhu, změna reklamy, zastavení výroby)

## **Realizace nalezeného řešení**

Realizace nalezeného řešení je uvedení stanoveného řešení do praxe. V rámci realizace je nutné odstranit ohniska krize a omezit celkové dopady krize na společnost a její okolí.

## **Vyhodnocení výsledků aktivit**

Smyslem vyhodnocení je zjištění dopadů realizovaných aktivit k řešení krizové situace. Toto vyhodnocení může být pozitivní (situace společnosti se zlepšila, popřípadě zánik krize), negativní (krize je prohloubena), bez negativního efektu (podnik se nachází ve stejné situaci jako na začátku procesu). Výsledkem vyhodnocení může být nutnost přijetí nových řešení, korekce přijatého řešení, nebo rozhodnutí o pokračování v přijatém řešení bez úprav.

### 2.6.3. Průběh krizí

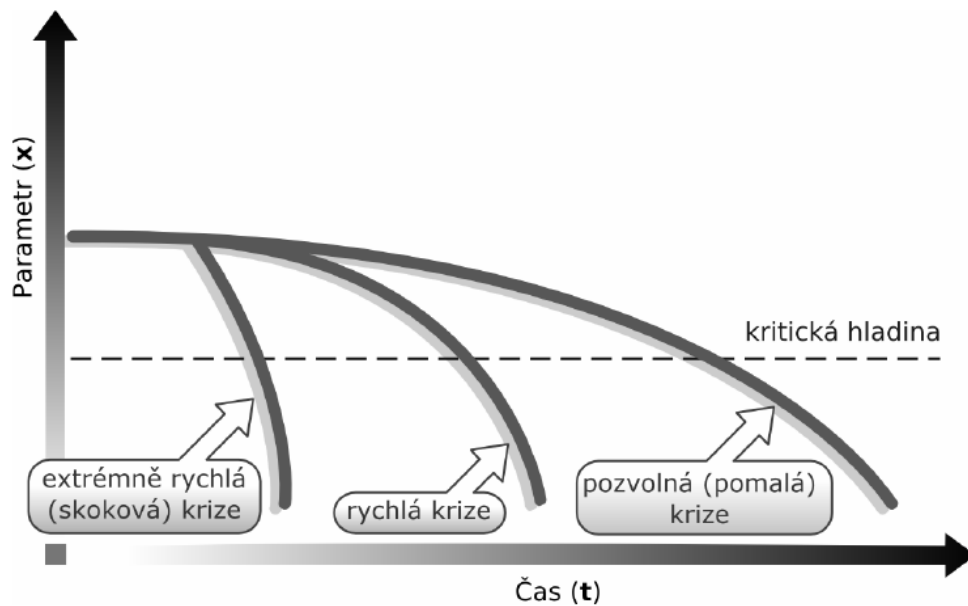
Průběh krize v čase můžeme na základě změn parametrů rozdělit do tří základních skupin:

- extrémně rychlá (skoková) krize,
- rychlá krize,
- pozvolná (pomalá) krize.

Do extrémně rychlých krizí můžeme obvykle zahrnout katastrofy, jako je například zemětřesení či tsunami. Naopak úpadek společnosti můžeme obvykle označit za pozvolnou krizi.

Obrázek 3 vyjadřuje průběh změny parametrů a okamžik krize.

Obrázek 3 Časový průběh krize



Zdroj: přednášky V. Hála, Univerzita Hradec Králové

## **2.7. Krizový plán**

Krizový plán je možné definovat jako souhrnný plánovací dokument, kterým se plánují působnosti, opatření a postupy pro případ řešení krizové situace, která dosáhla takové úrovně, že k jejímu řešení je nezbytné použít mimořádná opatření. Krizový plán je obvykle pravidelně aktualizován a ověřován s ohledem jak na interní, tak na externí změny.

Příprava krizového plánu vychází z charakteru hrozeb působících na organizaci, z předpovědí průběhu krizí a z porovnání průběhu srovnatelných krizí v minulosti. Příprava krizového plánu je ovlivněna obdobím, kdy je krizový plán připravován a podmínkami, za kterých je připravován.

Krizový plán je možné rozdělit do 4 základních etap: vyhlášení krizového stavu, zastavení pádu, trvalý tlak a restrukturalizace a návrat ke standardnímu řízení.

### **Vyhlášení krizového stavu**

Často opomíjenou fází krizového řízení je vyhlášení krize. Vyhlásit krizi a vše, co se bude ve firmě nadále dít je prvním etapou krizového řízení. Prvním úkolem je chtít vůbec krizi řešit, najít takové představitele společnosti, kteří budou nekompromisní, firmu zaštití a budou schopni organizaci vyvést z krize za jakýchkoliv podmínek.

V této etapě jde zejména o:

- vytvoření důvěry,
- vytvoření pracovních týmů,
- provedení hrubé analýzy situace v oblastech struktury a šíře výrobků, struktury zákazníků, organizace, likvidity, struktury nákladů,
- uplatnění krátkodobých opatření, která upřednostňují likviditu před rentabilitou, rychlost před přesností, lidi před technikou a technologií,
- stanovení budoucího strategického postavení a cesty jeho dosažení.

## **Zastavení pádu**

Tato fáze zahrnuje:

- eliminaci ztrátových zákazníků a výrobků (zajištění atraktivity zákazníků, příprava portfolia nových zákazníků),
- zlepšení organizačního uspořádání (prověření organizačních vazeb, zkrácení rozhodovacích toků, delegování úkolů na nižší složky, zjednodušení informačních toků),
- zkvalitnění průběhu zpracování zakázky (analýza nákupů, zapojení dodavatele do inovačního procesu),
- zapojení lidí (odstranění hierarchie, podporování iniciativy, delegování maxima úkolů z úrovně vrcholového managementu),
- centralizované řízení likvidity (zpracování krizového rozpočtu).

## **Trvalý tlak**

Po dostavení se prvních výsledků nesmí klíčoví nositelé polevit a přestávat s tlakem. Je proto třeba provádět:

- průběžné hodnocení podle krizového plánu a stanovených parametrů,
- hodnocení krizového řízení po 100 dnech

## **Restrukturalizace a návrat ke standardnímu řízení**

V této etapě jde o:

- sjednocení managementu firmy na strategických přednostech zajišťujících budoucí rozvoj firmy,
- strategický řez firmy – definování strategických tržních segmentů a jejich dlouhodobé atraktivity, definování nosného sortimentu, rozpracování detailní marketingové strategie,
- změnu fungování organizace s orientací na trh – optimalizace výrobního sortimentu, přehodnocení procesů a činností z hlediska šíře sortimentu, analýza nákladů jednotlivých procesů a činností, definování procesů a

- činností, které se vyrobí nebo nakoupí, optimalizace řízení výroby a průběhu vyřizování zakázky,
- návrat ke standardnímu řízení.



## 3. Pixmania a její strategie

### 3.1. Historie firmy PIXmania

Historie firmy Pixmania sahá až do roku 1970 kdy Jean-Claude a Pierre Rosenblumovi začínají svou podnikatelskou činnost v oblasti fotografování ve školách. O deset let později sdružují své aktivity pod jedno jméno „Les Laboratoire Parisiens“ a usazují se ve 20. pařížském obvodu.

V roce 1983 spatří světlo světa nápad spolupráce s prodejci tisku, čímž se společnosti otvírá vstup na celý francouzský trh. Společnost se stává sdružením a představuje nový boom ve světě fotografií „fotografie za 1 frank“, úspěch je okamžitý. Les Laboratoire Parisiens vyvolá ročně okolo 5 milionů foto-filmů a nadále pokračuje v rozvoji svých fotografických aktivit ve školách a meteřských školkách.

#### Obrázek 4 Rodina Rosenblum



*Zdroj: intranet Pixmania*

V roce 2000 se zakladatelé společnosti rozhodli, a s pomocí velké investice také učinili, odkoupit zpět Les Laboratoire Parisiens a přejmenovat ji na Fotovista.

Již v rukou Steva a Jean-Emila Roosenblumových, synů Jean-Clauda Roosenbluma, začíná v roce 2001 expanze společnosti na evropské trhy. Hlavním cílem nového vedení je připravit společnost na digitální revoluci. Společnost téměř ihned zaznamenává progresivní vývoj svých značek v e-commerce.


V dubnu 2006, anglická společnost DSGi Plc, evropský leader a třetí světový distributor v oblasti elektroniky, skupuje 77 % kapitálu Fotovista. DSGi Plc, to je také 1.400 obchodů v 26 evropských zemích, 40.000 zaměstnanců a obrat 11,7 miliard Euro.


### **3.2. Značky společnosti Fotovista**

Fotovista dělí své aktivity na 3 části (póly):

#### **Pól rozvoje digitální zábavy**


Cílem je nabídnout všem přístup k novým technologiím. Jde tedy o nabídku široké veřejnosti.

**PIXmania** – Evropský leader v prodeji elektroniky na internetu. Založena v roce 2000,  **PIXmania.com**  
*Gagnez sur toutes vos courses*  
PIXmania je dnes zastoupena v 26 zemích Evropy. PIXmania, to je také 6 milionů klientů, 45.000 referencí a 70 poradců hovořících 17 jazyky.

 **myPIX** – specialista v oblasti „vyvolání“ fotografií po internetu. Stránky byly založeny v roce 2002 a dnes je najdeme v 11 zemích Evropy. Kromě fotografií stránky také nabízejí možnost vytvoření osobních dáreků, jako například hrníčky či hodinky s motivem z Vaší fotografie. MyPIX, to je také 900.000 klientů, 200 milionů fotografií na skladu a 200 zaměstnanců na denní kapacitu 1 milionu vytištěných fotografií

**Webhallen** – leader v prodeji videoher ve Švédsku patří pod společnost Fotovista od roku 2005 a stal se součástí rozvojové strategie společnosti.



 **FOCI** – je jedním z off-line článků společnosti Fotovista. Druhá největší národní síť obchodů ve Francii specializovaná na foto nabízí svým klientům prodej fotoaparátů a příslušenství stejně tak jako fotografické práce a profesionální poradenství. Založena v roce 1957 dnes představuje 140 prodejních míst po celé Francii.

## Velkoobchodní pól

K doplnění prvního pólu, který je věnován široké veřejnosti, společnost Fotovista nabízí služby adaptované pro obchodníky a jejich problematiku nákupu.

**PIXmania-PRO** - prodejní stránky spotřební elektroniky věnované velkoobchodníkům.



Rozvíjející se velkoobchodní aktivity společnosti Pixmania-PRO jsou určeny především pro překupníky, ale jejich služeb využívají i přímo obchodníci, kteří tím redukuje nákupní cenu zboží o marži překupníků. Katalog výrobků pokrývá spotřební informatiku, výpočetní techniku a kancelářské potřeby nabízející nejširší možný výběr v Evropě za ceny velmi konkurenceschopné. Vytvořena v roce 2004, Pixmania-Pro operuje ve 23 evropských zemích.



**E/MERCHANT** – řešení umožňující využít „savoir-faire de Fotovista<sup>1</sup>“ a vyvinout obchodní aktivity na dálku po celé Evropě.

**Japan Diffusion** – velkoobchod prodávající fotografický materiál, audio/video a výpočetní techniku se pyšní 6.500 klienty – velkoobchodníky převážně z Francie a Španělska.



## Pól pro děti

Vytvořen v říjnu 2006, tento poslední pól sdružuje zboží, které se týká dětí a péče o ně.



**Apache** – stránky nabízející hračky určené pro děti od 0 do 12 let. 3000 referencí jsou kromě jiného distribuovány do 7 pařížských obchodů.

**Primashop.com** – stránky založené v roce 2005 nabízejí [primashop.com](http://primashop.com)

---

<sup>1</sup> Umění/dovednosti Fotovisty

zboží zaměřené na péči o děti od 6 měsíců do 3 let.

### **3.3. *Principy společnosti Pixmania - Fotovista***

#### **Spokojenost zákazníků**

Spokojenost zákazníků je hlavním cílem společnosti. Je založena na kvalitní práci zaměstnanců, která je neustále analyzována a vyhodnocována. Také četné pracovní postupy a informační technologie jsou optimalizovány pro zabezpečení reaktivity a efektivnosti celé společnosti.

#### **Inovace**

Pro Pixmania je prvořadé předvídat vývoj trhu, mít vlastní dlouhodobou vizi o své společnosti a jejím okolí, aby byla připravena na budoucí změny. Může tak uvést na trh nové nabídky a adaptovat se na nové tendence, které se na trhu vytvoří. Zkušenost a kreativita tak zde hraje důležitou roli a dovoluje naznačit budoucí vývoj trhu.

#### **Teamový duch**

Velká pozornost je kladena na zvýšení a využití potenciálu jak jednotlivců, tak kolektivu protože jsou to právě zaměstnanci, kteří stojí za úspěchem Pixmania. Úspěch každého projektu záleží na jejich schopnostech poslouchat, sdílet a předávat informace, kterými disponují. Výměnou nápadů v teamech, a mezi nimi, dochází k zvyšování hodnoty celé společnosti a jen díky této kolaboraci může Pixmania dosahovat skvělých výsledků.

### **3.4. *Diverzifikace aktivit***

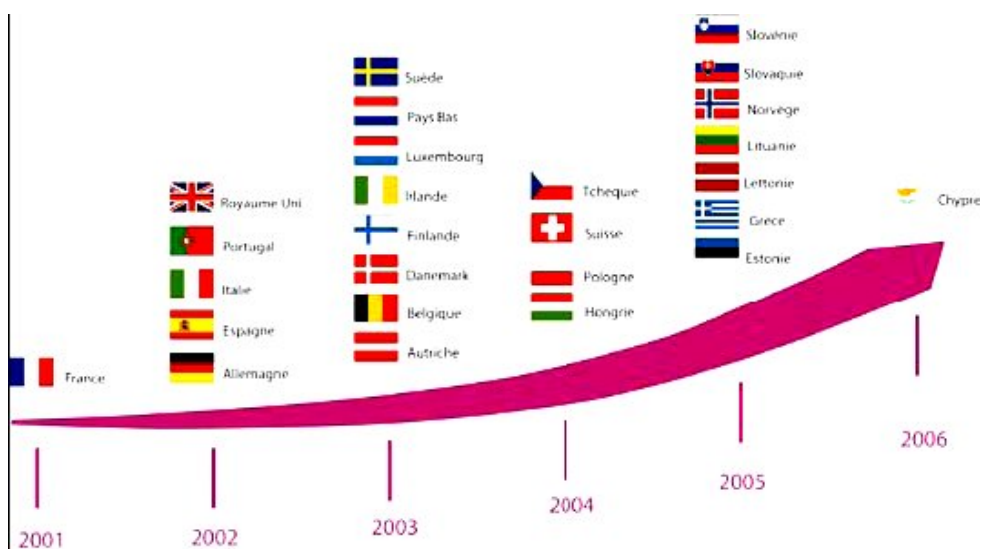
Diverzifikace aktivit, to je také diverzifikace rizik. Při rozšíření jak geografické, tak horizontální diverzifikace dochází k rozložení rizika do různých segmentů a tím k předcházení krizových situací ohrožujících existenci společnosti.

### 3.4.1. Geografická diverzifikace

Rozhodnutí stát se mezinárodní společností bylo motivováno vůlí stát se leaderem evropského internetového obchodu s elektronikou. Expanze PIXmania probíhala neuvěřitelnou rychlostí, což bylo klíčovým bodem pro získání podstatných podílů lokálních trhů a tím pro získání podstatného podílu celoevropského internetového trhu.

Vývoj evropských stránek je reprezentován následujícím způsobem:

**Obrázek 5 Rozšiřování Pixmania v Evropě**



*Zdroj: intranet Pixmania*

I přes úzkou provázanost Evropských trhů můžeme brát geografickou diverzifikaci za způsob rozložení rizik. Toto tvrzení se potvrzuje v současné době, kdy se celá Evropa potýká s ekonomickou krizí, ale i přes již zmíněnou blízkost trhů se tato krize v různých evropských státech projevuje různým způsobem. Některé internetové trhy rostou a naopak v některých zemích internetové trhy na svém objemu ztrácí.

Díky možnostem internetového obchodu jsou všechny stánky PIXmania, i přes svou rozmanitou geografickou diverzifikaci, spravovány z Francie. Jednotlivé země jsou sloučeny do zón dle geografického uspořádání, takže se

v PIXmania setkáváme se státy ze severní, jižní, východní, západní a centrální zóny.

Geografická diverzifikace spravovaná z jednoho místa také znamená spolupráci manažerů, jejichž národnost, nebo alespoň jazyková vybavenost, odpovídá oficiálnímu jazyku země, pro kterou pracují. Pocházet ze země, o kterou se manažer stará, mu umožňuje nejlepší porozumění specifik lokálního trhu a tím pádem se PIXmanii otvírá možnost lokálně specifikovat potřeby a preference zákazníků. Lokální přizpůsobování jednotlivých aktivit je pro celoevropskou společnost jako je Pixmania stěžejním bodem. Konkrétní projekty jsou v ideálním případě zvažovány jak z hlediska celoevropského, tak lokálního. Z celoevropského projektu se tak kolikrát stává lokálně zaměřený projekt, který odpovídá rozdílným požadavkům rozdílných Evropanů.

Marketingový team Pixmania vyvíjí strategie podle jednotlivých zón, kde jsou zvyky, potřeby a požadavky zákazníků velmi blízké. Pokud je však zapotřebí, nemělo by být problémem přizpůsobit se nejen určité zóně, ale i konkrétní zemi, pokud to její specifika vyžadují. Jedním z příkladů takového celoevropského projektu, byl například československý projekt „PIXmájové slevy“ v květnu roku 2009, který byl časově a tematicky přizpůsoben českému a slovenskému prostředí.

Největší nevýhodou správy všech států z Francie může být eliminace přímého kontaktu se zákazníkem. Nejen z tohoto důvodu se PIXmania rozhodla, současně se svým geografickým vývojem na internetu, začít rozvíjet svou síť distribuce, kde si její klienti mohou své zboží vyzvednout v takzvaných „Points retrait“, které jsou situovány v různých evropských městech jako je například Brusel. Jedná se o „obchody“, ve kterých si zákazník může vyzvednout a zaplatit své zboží objednané na internetu, popřípadě dokoupit příslušenství.

### **3.4.2. Horizontální diverzifikace**

Srdcem společnosti PIXmania byla od prvopočátku kategorie foto, ve které také slavila své první úspěchy. Od té doby se ovšem její nabídka velmi rozšířila a nyní PIXmania nabízí všechny typy zboží z oblasti elektroniky, které řadí do 8 světů: foto, audio/video, výpočetní technika, DVD a knihy, videohry, péče o děti,

mobilní telefony/auto/GPS, elektrospotřebiče. Celkem stránky nabízejí 45.000 referencí, z nichž 98% jsou k dispozici skladem.

V roce 2008 společnost zavádí koncept zvaný „PixPlace“. Jedná se o koncept rozšiřující horizontální diverzifikaci. PixPlace přivádí na stánky PIXmania externí prodejce, kteří nabízejí na jejích stánkách své zboží a tím doplňují a značně rozšiřují škálu nabízeného zboží. Díky PixPlace PIXmania dnes nabízí svým zákazníkům 7 nových světů: kancelářské potřeby, dům a zahrada, móda, zdraví/krása, hudební nástroje, víno, časopisy. Externí obchodník se může rozhodnout umístit nabídku svého zboží jen na lokální stánky, nebo pokud to jeho logistika dovoluje, i do všech ostatních zemí, ve kterých PIXmania působí. Tím se obchodníkovi nabízí snadná cesta k zákazníkům po celé Evropě.

PIXmania, ve Francii stále ještě známa jako jednička ve světě foto, se nejen díky PixPlace snaží přetvořit svoji image „pouhého“ foto-specialisty. S novým sloganem „Gagnez sur toutes vos courses!<sup>2</sup>“ PIXmania spouští novou reklamní kampaň, ve které komunikuje, že na jejích stránkách dnes nakoupíte vše, na co si vzpomenete. A protože je PIXmania evropskou společností, její reklamní kampaň byla natáčena celoevropským teamem v ulicích Prahy.

---

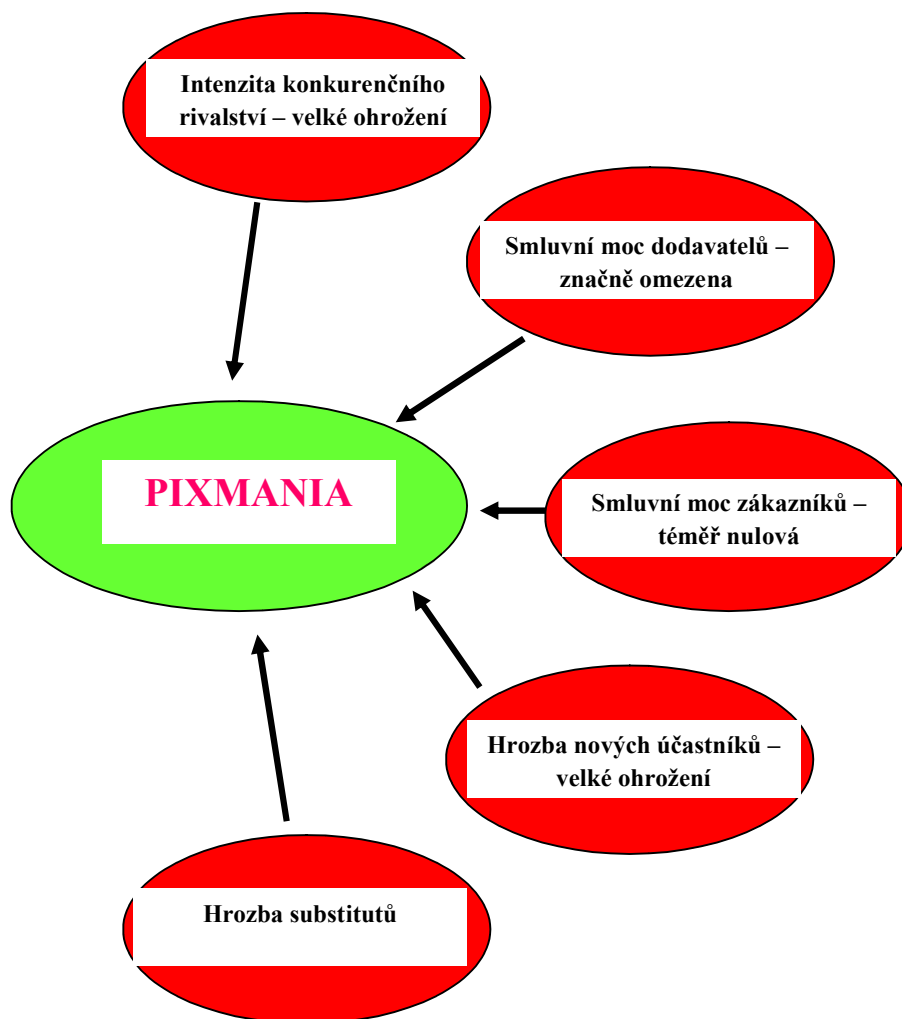
<sup>2</sup> Vydělejte na všech vašich nákupu!

## 4. Analýza rizik a jejich prevence

Tato kapitola je věnována konkurenční analýze Michaela Portera nejen pro identifikaci hrozeb a rizik působících na společnost PIXmania.

### 4.1. Konkurenční analýza Michaela Portera

Obrázek 6 Schema konkurenční analýzy



*Zdroj: autorka*



## **Intenzita konkurenčního rivalství**

V sektoru odvětví e-commerce, do kterého Pixmania patří, je velmi silné konkurenční prostředí. Čelící silné mezinárodní konkurenci čistě internetové jako je Amazon.com, e-bay.com, nebo francouzský gigant RueduCommerce.com, ale také internetové přítomnosti tradičních obchodních řetězců (Fnac, Darty a pro českou republiku například Alza), Pixmania musí najít strategické výhody pro vyvarování se válce cen a odlišit se od konkurence.

Mezinárodní užívání webu často vytváří konkurenci, která favorizuje vyrovnání strategií a posiluje cenovou válku mezi konkurenty. Konkurenční strategie je o to těžší, že Pixmania je multinárodní společností a musí tak čelit mezinárodním konkurentům, ale také lokální konkurenci v každé zemi, ve které Pixmania působí.

Pixmania tedy musí volit mezi lokální adaptací a mezinárodní standardizací konkurenční strategie a uvést do praxe neporazitelný průzkum trhu.

## **Hrozba nových účastníků**

Z důvodu absence bariér vstupu na trh, jsou konkurenti čím dál více početnější a neváhají se vrhat do cenových válek, aby si vytvořili své místo na trhu. Především u nových účastníků trhu je často používán cenový dumping. Z dlouhodobého hlediska tyto praktiky ohrožují ziskovost odvětví. Nicméně absence bariér při vstupu na internetový trh a ostatních ochranných prvků se může stát výhodným v případě, kdy je umožněno předvídat a účastnit se na zavádění substitutů.

## **Smluvní moc dodavatelů**

Pixmania, jakožto hlavní účinkující evropského internetového obchodu, působící v převážném počtu zemí Evropy, disponuje silnou vyjednávací mocí při vyjednávání s dodavateli. Tím, že Pixmania nakupuje v obrovském množství, jsou ceny mnohem jednodušeji smlouvány a různé slevy se stávají téměř automatickými. Přestože se Pixmania zásobuje přímo u výrobců, není pro ni problémem získat lukrativnější cenu než ostatní. Výrobci jsou nuceni přicházet se

zajímavými nabídkami, protože i přes sílu velkých značek (Samsung, Canon, Sony,...) se výrobky lehce stávají substituty. Ve většině případů totiž ani tak nezáleží na značce výrobku, ale na způsobu jak je výrobek propagován na stránkách Pixmania. Nákupčí jsou tak v každodenním kontaktu s různými mezinárodními i lokálními značkami s cílem vyjednat co možná nejnižší ceny. I přes velký tlak na ceny, jsou dodavatelé považováni za partnery a tedy i díky dobrým vzájemným vztahům se často daří vyjednat nabídky ještě konkurenceschopnější.

### **Smluvní moc zákazníků**

Ze strany zákazníků je smluvní moc jednotlivce minimální. Vychází to z jejich množství. Pokud zboží není prodáno jednomu zákazníkovi - v jedné zemi, je prodáno druhému zákazníkovi - v druhé zemi. Na druhé straně díky internetu zákazníci zvyšují počet potencionálních dodavatelů, a tím je smluvní moc přenesena na konkurenční rivalství.

### **Hrozba substitutů**

Tím že PIXmania není výrobním podnikem, ale překupníkem, absence bariér vstupu na trh se může stát výhodnou v případě, že jí dovolí naplánovat a účastnit se uvedení substitučních produktů na trh.

## **4.2. SWOT analýza**

Jak již bylo zmíněno výše, SWOT analýza je jednou z nejnámějších a nejpoužívanějších analýz hodnotících okolní prostředí podniku. Situaci společnosti Pixmania je vyhodnocena v Tabulce 2 - SWOT analýza Pixmania.

**Tabulka 2 SWOT analýza Pixmania**

<p><b><u>Silné stránky</u></b>  Historický leader trhu  Věhlas značky  Působnost ve 26 zemích Evropy  Součást velkého společenství  Finanční nezávislost  Synergie mezi obory společenství (Fotovista)  Velké množství referencí  Dobrá správa skladů  Rychlá konkurenční přizpůsobivost  Dobrá externí komunikace  Interní profesní zaškolování  Úspěšný vývoj nových technologií</p>	<p><b><u>Hrozby</u></b>  Velmi konkurenční prostředí  Válka cen  Neustálý příchod nových účastníků trhu  Chybějící důvěra v nákup přes internet  Snížení kupní síly</p>
<p><b><u>Slabé stránky</u></b>  Špatná interní komunikace  Vysoká fluktuace zaměstnanců  Komunikace s klienty  Logistika</p>	<p><b><u>Příležitosti</u></b>  Expanze internetu  Růst odvětví internetového obchodu  Technický pokrok a růst v odvětví High-tech  Rozšíření nabídky a zisk nových klientů díky PixPlace  Rozšíření působnosti do více zemí</p>

*Zdroj: autorka*

Pro společnost jako je Pixmania může mít takováto analýza různá omezení. Například některé silné stránky společnosti se mohou v lokálním pojetí stát slabou stránkou, nebo jsou silnou stránkou jen z globálního pohledu. Z tohoto důvodu je vždy nutné SWOT matici Pixmania pro jednotlivé země, jakožto části Pixmania, znovu přezkoumat, aby závěry nebyly chybné a nepřivedly společnost místo k úspěchu do krize.

**Tabulka 3 SWOT analýza PIXmania ČR**

<p><b><u>Silné stránky</u></b>  Historický účastník trhu  Působnost ve 26 zemích Evropy  Součást velkého společenství  Finanční nezávislost  Synergie mezi obory společenství (Fotovista)  Velké množství referencí  Dobrá správa skladů  Dobrá externí komunikace  Interní profesní zaškolení  Úspěšný vývoj nových technologií</p>	<p><b><u>Hrozby</u></b>  Velmi konkurenční prostředí  Válka cen  Neustálý příchod nových účastníků trhu  Chybějící důvěra v nákup přes internet  Snížení kupní síly  <b>Změna kurzu (oslabení koruny)</b>  <b>Nedostatečná nabídka pracovní síly</b></p>
<p><b><u>Slabé stránky</u></b>  Špatná interní komunikace  Vysoká fluktuace zaměstnanců  Komunikace s klienty  Logistika  <b>Konkurenční přizpůsobivost (především vůči off-line konkurentům)</b>  <b>Neexistence přímého kontaktu se zákazníkem</b>  <b>Nedostatečná lokální přizpůsobivost</b>  <b>Vzdálenost skladů</b></p>	<p><b><u>Příležitosti</u></b>  Expanze internetu  Růst odvětví internetového obchodu  Technický pokrok a růst v odvětví High-tech  Rozšíření nabídky a zisk nových klientů díky PixPlace  Rozšíření působnosti do více zemí</p>

*Zdroj: autorka*

Při porovnání SWOT matice Pixmania a SWOT matice Pixmania Česká Republika, můžeme konstatovat, že při lokálním pohledu přibýlo v matici čteně

slabých stránek, které logicky vycházejí především z delokalizace společnosti a které by se v žádném případě neměly podceňovat.

**Konkurenční přizpůsobivost** mimo Francii je omezena. Sledovat, co dělají konkurenti na internetu, není žádným problémem, ale konkurenty Pixmania Česká Republika jsou i lokální kamenné obchody, o jejichž činnosti má Pixmania, sídlící v Paříži, omezené informace.

Pokud se například lokální kamenné obchody rozhodnou zahájit výprodeje, Pixmania nebude schopna okamžitě reagovat, protože nebude touto informací disponovat. Tato situaci přináší riziko ztráty části obrátu, která může být nezanedbatelná.

**Neexistence přímého kontaktu se zákazníkem** je obvykle řešena kamennými obchody sloužícími především pro vyzvednutí objednaného zboží přes internet a také právě pro přímý kontakt se zákazníkem. Pro internetový obchod je takovýto „fyzický bod“ kladem, který ovšem prozatím v České Republice chybí.

Přímý kontakt se zákazníkem se pro Pixmania Česká Republika prozatím omezuje na kontakt servisního oddělení, které je ovšem v kontaktu především se zákazníky, kteří jsou nespokojeni, nebo mají nějaký problém. Druhým kontaktem, který Pixmania má, je dotazník o spokojenosti zákazníka, jehož vyplnění je mnohokrát motivováno taktéž nespokojeností. Stěžejní je tedy absence přímého kontaktu se zákazníkem, který je spokojený. Spokojený zákazník, to je často také potencionálně věrný zákazník a tedy potencionální obrat obvykle s nižšími náklady. Díky nedostatečnému přímému kontaktu společnosti chybí informace, o jakého zákazníka se jedná. Bez těchto informací je mnohem složitější si zákazníka udržet a jak je známo, udržet si zákazníka je obvykle méně nákladné než získat zákazníka nového.

Dalším slabou stránkou je **nedostatečná lokální přizpůsobivost**. I přes snahy Pixmania být Evropskou společností se specifickými přístupy vůči klientům z různých zemí, je stále ještě možné do slabých stránek Pixmania Česká Republika zařadit nedostatečnou lokální přizpůsobivost, která je pomalu

odstraňována aktivitami Pixmania. Například strategie požadující co největší přizpůsobení se lokálním trhům byla přijata Pixmanií za vlastní.

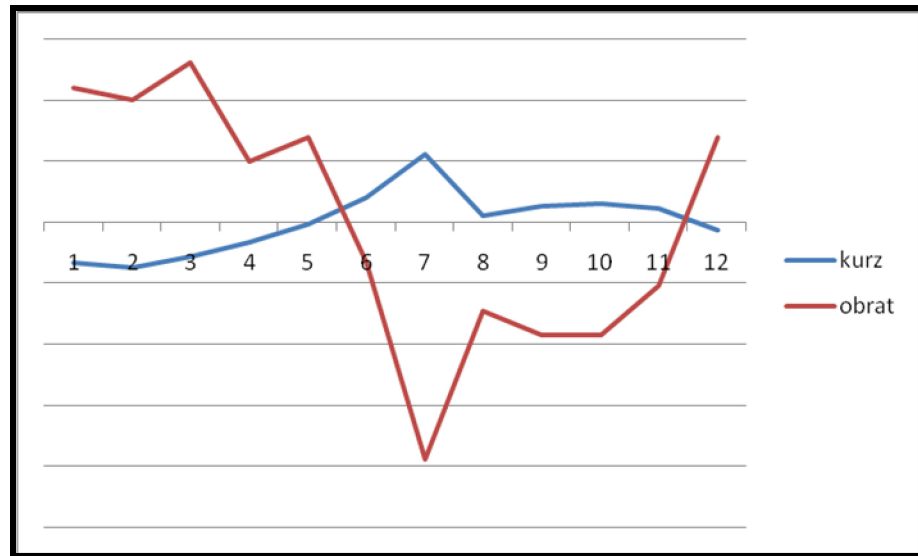
V praxi to znamená, že například letní slevy již nezačínají ve stejný den jako ve Francii, kde je toto datum stanoveno ze zákona, ale každý team si pro svou zemi stanoví vlastní datum, období, ve kterém budou slevy probíhat. Na druhé straně největší množství zlevněných výrobků nabízených na všech stránkách Pixmania je v období, kdy své slevy začíná Francie.

Poslední výše citovanou slabou stránkou se stává **vzdálenost skladů**, kdy díky umístění největšího skladu nedaleko Paříže, je doba doručení do ostatních zemí nutně prodloužena o dobu přepravy. Například ve Francii je možné doručit za určitých podmínek zboží objednané ráno již večer, což je pro ostatní země díky vzdálenostem nemožné.

**Změna kurzu** lokální měny může mít pro zahraniční společnost pozitivní i negativní efekt. Většina nákladů a obchodů společnosti Pixmania je prováděna v Eurech, proto vývoj kurzu lokálních měn vůči Euru může mít silný vliv na její obrat. Při oslabování koruny se výrobky zakoupené Pixmanií za Eura stanou pro zákazníky dražšími, klesne o ně zájem a tím se sníží obrat společnosti. Také náklady, které jsou povětšinou v Eurech, v této situaci vzrostou. Například mzdové náklady jsou pro většinu zaměstnanců stanoveny v eurech, tedy při oslabení koruny jejich hodnota v korunách vzroste.

Obrázek 7 vyjadřuje vývoj kurzu Eura ke koruně a vývoj obratu Pixmania Česká Republika (obrat byl očištěn o sezónní výkyvy). Data byla upravena a hodnota osy Y vymazána, aby z grafu nebylo možné vyčíst údaje o obratu společnosti v České Republice, nicméně i tak je z grafu patrné, že mezi oběma veličinami existuje silná korelace. Můžeme jasně sledovat, že při oslabování koruny v období 1 až 7 obrat společnosti klesá. V 7 období je velmi zřetelné, že obě veličiny dosahují maxima. V tomto období se tendence mění, ale korelace obou veličin je zřetelně zachována.

Obrázek 7 Graf vývoje kurzu



*Zdroj: autorka*

Z grafu vývoje kurzu na obrázku 7 je tedy jasně patrné, že vývoj kurzu lokální měny k Euru velmi ovlivňuje příjmy společnosti. S oslabováním lokální měny se zboží prodávané společností stává pro zákazníky v této lokalitě dražším. Pro zachování obratu tedy musí Pixmania buď snížit ceny na úkor své marže, nebo najít jiný způsob, jak zajistit obrat z dané lokality. Tím může například být:

- nákup zboží od lokálních prodejců
- využití konceptu PixPlace

Nákup zboží od lokálních prodejců může být řešením při oslabení lokální měny, nicméně v dnešní době je reaktivita světových prodejců velmi vysoká a při výraznějším oslabení kurzu lokální měny místní distributoři téměř okamžitě zvyšují ceny, což je na jedné straně překážkou k východisku, ale na druhé straně to samo řeší problém vývoje kurzu. Důvodem je, že i lokální prodejci budou za nějakou dobu, až jim dojdou zásoby, nuceni nakoupit zboží za zvýšené ceny a tím se ceny zboží Pixmania stanou konkurenci schopnými.

Druhou možností jak si udržet příjmy z dané lokality je využití konceptu PixPlace, který byl popsán výše v podkapitole 3.4 Diverzifikace aktivit, kdy zboží nabízené Pixmanii je rozšířeno o zboží externích prodejců, kteří při oslabení

lokální měny jsou schopni nabídnou výhodnější ceny a zajistit tak Pixmanii příjmy z lokálních trhů.

I přes umístění společnosti v jedné z Evropských metropolí, je jednou z hrozeb, které na ni působí, **nedostatečná nabídka pracovní síly**. Tedy lépe řečeno nedostatečná nabídka kvalifikované pracovní síly s jazykovou vybaveností a popřípadě příslušnou národností.



## 5. Analýza nastalé krizové situace

V této kapitole se zabývám popisem, analýzou a řešením vzniklé počáteční reálné krizové situace v jedné ze zemí, v které Pixmania působí. Pro ochranu důvěrných informací byla některá data upravena a časová období nejsou zmíněna. Ze stejného důvodu jsem si nevybrala za analyzovanou zemi Českou Republiku, ani Slovensko a neuvádím, o kterou zemi se jedná. Pro účely textu budu tuto zemi nazývat Země XY.

Pixmania, to je 26 Evropských zemí a krize jedné země, pokud navíc nejde o jednu z TOP5 (prvních 5 zemí dle výše utvářeného obratu), nepovede ke krizi nebo dokonce pádu celé společnosti. Nicméně tato krize může mít dílčí dopady na společnost. Při nezachycení krize včas a jejím nezvládnutí mohou být následky od redukce zaměstnanců pracujících na této zemi až po odchod z trhu, pokud by se přítomnost v této zemi stala dlouhodobě ztrátovou.

### 5.1. *Definice některých sledovaných veličin*

Pro uvedení do analýzy internetového prostředí zde uvádím definice základních veličin, které jsou dále užívány.

#### **Klik**

Klik, někdy také nazývaný jako proklik, je jedno kliknutí na reklamu, inzerát, banner, obrázek nebo odkaz, které uživatele internetu přivede na stránky internetového obchodu. S rostoucím objemem kliků roste potencionální počet prodejů a tedy potencionální obrat.

#### **Slevy a korekce**

Slevy a korekce jsou různé slevové kupony, kódy nebo jiné promoční akce, které internetový obchod nejčastěji využívá pro zvýšení prodejů. Slevy a korekce jsou druhem nákladu.

### **Průměrná hodnota objednávky**

Průměrná hodnota objednávky (PM = panier moyenne) je průměrný obrat, který připadá na jednu objednávku. Průměrná hodnota objednávky se vypočítá:

$$PM = \text{Obrat} / \text{Počet objednávek}$$

Hodnota PM se dá ovlivnit různými marketingovými kroky jako je například zviditelněním dražšího zboží nebo balíčků, kdy si zákazník za zvýhodněnou cenu koupí zboží s příslušenstvím.

### **Celkové náklady**

Celkové náklady jsou součtem dvou nákladových položek a to Nákladů a Slev a korekcí. V celkových nákladech jsou tedy zastoupeny jak náklady na přivedení zákazníka na stránky, tak náklady motivující zákazníka ke koupi.

### **Procentuelní náklady**

Procentuelní náklady je procentuelní vyjádření nákladů na obratu. Výpočet provedeme:

$$\% \text{ náklady} = \text{Náklady} / \text{Obrat} * 100$$

Procentuální náklady je veličina, která je společně s obratem a celkovými procentuálními náklady, jedna z nejsledovanějších.

### **Celkové procentuální náklady**

Celkové procentuální náklady jsou procentuálním vyjádřením celkových nákladů na Obratu, neboli procentuálním vyjádřením součtu Nákladů a Slev a korekcí na Obratu. Tedy:

$$\text{Celkové \% náklady} = \text{Celkové náklady} / \text{Obrat} * 100$$

neboli

$$\text{Celkové \% náklady} = (\text{Náklady} + \text{Slevy a korekce}) / \text{Obrat} * 100$$

## **Konverzní poměr**

Konverzní poměr je procentuální vyjádření počtu objednávek na Klik a vypočítá se:

$$\text{Konverzní poměr} = \text{Počet objednávek} / \text{Kliky} * 100$$

Hodnota konverzního poměru se liší nejen v rámci jednotlivých zdrojů, ale také významně v rámci jednotlivých zemí. Hodnota této veličiny závisí na mnoha faktorech, jako například:

- kupní síle zákazníků
- charakteristice zdroje
- nabídce zboží
- cenách zboží
- tržním postavením společnosti
- nabízených službách apod.

## **Náklady na klik**

Náklady na klik (CPC = coûts par click) je průměrná cena jednoho kliknutí a vypočítá se:

$$\text{CPC} = \text{Náklady} / \text{Kliky} * 100$$

Tato cena může být určena předem, nebo je následně vypočítána. Hodnota této veličiny je v různých zemích velmi odlišná a je dána především konkurenčním prostředím. Čím více je na internetovém trhu konkurence, tím dražší bývá přivést zákazníka na stránky. Toto tvrzení však neznamená, že procentuální náklady, nebo celkové procentuální náklady, budou v zemi s velkou konkurencí nejvyšší.

## **Zobrazení**

Počet zobrazení udává hodnotu, kolikrát byl viděn internetovým účastníkem obrázek, banner či jiná forma nejčastěji reklamy.

## Míra prokliku

Míra prokliku, v praxi nazývaná **CTR** (z anglického click-through rate), je naměřená pravděpodobnost, že internetový návštěvník klikne na inzerát, banner či reklamu. Míru prokliku vypočítáme:

$$CTR = \text{Kliky} / \text{Zobrazení} * 100$$

## CPM

CPM by se z anglického cost per mille dalo přeložit jako náklady za tisíc zobrazení. Jedná se tedy o vyjádření ceny za 1000 zobrazení, která se vypočítá:

$$CPM = \text{Náklady} / \text{Zobrazení} * 1000$$

### **5.2. Metoda potencionálního ušlého obratu**

Metoda potencionálního ušlého obratu je metodou, která je v praxi používána obchodními manažery internetového prostředí, k určení hodnoty obratu, který byl ztracen, popřípadě nabyt, změnou proměnné nejčastěji v čase. Tato metoda je založena na simulování situace změny jedné proměnné a zachování podmínky ceteris paribus pro ostatní proměnné. Níže jsou uvedeny způsoby výpočtů jednotlivých proměnných, které jsou využívány v následujícím textu. Obdobím N je míněno zkoumané období, období X je předcházející období, které může být ve vzorci zaměněno za optimální či cílenou proměnnou.

Potencionální ušlý Obrat z proměnné Kliky:

$$(\text{Kliky v období } N - \text{Kliky v období } X) * \text{Konverzní poměr v } N * PM \text{ v } N$$

Potencionální ušlý Obrat z proměnné PM:

$$(PM \text{ v } N - PM \text{ v } X) * \text{Počet objednávek v } N$$

Potencionální ušlý Obrat z proměnné Konverzní poměr:

$$(\text{Konverzní poměr v } N - \text{Konverzní poměr v } X) * \text{Kliky v } N * PM \text{ v } N$$

### 5.3. Analýza situace Země XY

Každá země má na určité časové období kromě jiného stanoven cíl obratu a nákladů. Tyto cíle jsou stanovovány na základě podrobných analýz trhů, ale také na základě situace uvnitř společnosti. Každému oddělení jsou určeny podrobné cíle, kterých by měli dosáhnout. Pokud všechny oddělení a země dodrží tyto dva stanovené cíle, společnost dosáhne očekávaného zisku. Z tohoto označíme za krizovou situaci takovou situaci, která se negativně odchyluje od stanoveného cíle. Za krizovou situaci budeme považovat i takovou situaci, pokud například země dosahuje jen jednoho ze dvou výše uvedených cílů.

Stanovené cíle pro každou zemi patří pod důvěrné informace, proto jsem se rozhodla za cíle pro tuto práci označit dosažené cíle v minulosti a porovnávat je s dosahovanými cíly šetřeného období. Za období N je označeno šetřené období a za období X je označeno takové minulé období, které je svou délkou a charakteristikou porovnatelné s obdobím N.

**Tabulka 4 Data Země XY pro období X**

Země XY	Období X					
	Kliky	Náklady	Obrat	Počet objednávek	Celkové % Náklady	Slevy a korekce
Mail	127 657	1 767 €	139 982 €	651	2,13%	1 212 €
Ostatní	13 560	0 €	10 950 €	16	3,23%	354 €
Ostatní partneři	45 000	233 €	11 808 €	72	7,16%	612 €
Partnersství	220 664	17 076 €	558 037 €	2 096	3,49%	2 405 €
Přímé připojení	1 701 146	0 €	606 370 €	2 041	1,27%	7 698 €
Reklama On-line	135 603	7 500 €	6 217 €	27	120,64%	0 €
Shopbot	135 098	22 337 €	480 931 €	2 081	6,69%	9 851 €
Vyhledávače 1	180 606	22 834 €	547 956 €	1 878	4,46%	1 620 €
Vyhledávače 2	440 382	0 €	814 153 €	3 655	0,39%	3 204 €
Z doslechu	10 695	0 €	13 608 €	57	0,17%	23 €
<b>Celkem</b>	<b>3 010 411</b>	<b>71 747 €</b>	<b>3 190 012 €</b>	<b>12 575</b>	<b>3,09%</b>	<b>26 979 €</b>

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

**Tabulka 5 Data Země XY pro období N**

Země XY	Období N					
	Kliky	Náklady	Obrat	Počet objednávek	Celkové % Náklady	Slevy a korekce
Mail	112 754	1 767 €	138 403 €	609	1,69%	568 €
Ostatní	18 962	0 €	17 029 €	21	0,07%	12 €
Ostatní partneři	48 760	272 €	25 511 €	117	1,91%	216 €
Partnerství	283 554	11 417 €	397 815 €	2 155	3,34%	1 863 €
Přímé připojení	1 230 648	0 €	203 342 €	985	1,89%	3 849 €
Reklama On-line	26 549	3 643 €	7 545 €	35	48,63%	26 €
Shopbot	95 098	14 252 €	264 520 €	1 208	7,84%	6 482 €
Vyhledávače 1	215 437	24 478 €	356 997 €	1 551	7,13%	984 €
Vyhledávače 2	452 162	0 €	541 181 €	2 849	0,45%	2 430 €
Z doslechu	15 222	0 €	18 690 €	94	0,00%	0 €
<b>Celkem</b>	<b>2 499 146</b>	<b>55 830 €</b>	<b>1 971 034 €</b>	<b>9 623</b>	<b>3,67%</b>	<b>16 430 €</b>

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

Z výše uvedených tabulek je na první pohled patrné, že Země XY jako celek ztrácí oproti minulému období více než třetinu obratu a její celkové procentuální náklady vzrostly o téměř 20%. Země XY se nachází v první etapě krize, kdy se obrat snižuje, a náklady rostou.

Problém v jedné zemi neznamena povolání krizového štábu, ani okamžité odvolání manažera, nicméně je zapotřebí vyhlásit krizový stav a přijmout určitá opatření. Je na manažerovi Země XY, aby informoval vedení o nastalé situaci, analyzoval ji a předložil možná řešení. Pokud je krize jen v počátku, jsou nadále ponechány kompetence v rukou manažera země, který však přebírá autoritativnější přístup a dohlíží na svůj team, jestli plní jeho příkazy. Porady celého teamu s hodnocením dosažených výsledků jsou naplánovány v kratších intervalech než při běžném stavu, častokrát jsou dokonce prosazeny krátké každodenní porady.

Pro analýzu šetřené situace je zapotřebí doplnění tabulky o veličiny: průměrná hodnota objednávky (PM), konverzní poměr a náklady na klik (CPC).

**Tabulka 6 Porovnání dat v období X a N: Země XY**

Země XY	Kliky	Obrat	Počet obj.	PM	% náklad	Slevy/Obrat	Celkové % náklady	Konverzní poměr	CPC
Období X	3 010 411	3 190 012 €	12 575	254 €	2,25%	0,846%	3,09%	0,42%	0,0238 €
Období N	2 499 146	1 971 034 €	9 623	205 €	2,83%	0,834%	3,67%	0,39%	0,0223 €
Rozdíl N-X	-511 264	-1 218 978 €	-2 952	-49 €	0,58%	-0,012%	0,57%	-0,03%	-0,0015 €

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

Z této tabulky je patrné, že problém vysokých celkových procentuálních nákladů nevychází z vysokých nákladů, ale z nehostečného, ušlého obratu. Toto tvrzení zakládám na skutečnosti, že se CPC oproti minulému období snížilo stejně tak jako procentuelní vyjádření slev a korekcí na obratu (v tabulce Slevy/Obrat). Nedostatečný obrat je zapříčiněn poklesem jak kliků, konverzního poměry, tak také průměrné hodnoty objednávky.

Země XY je založena na 10 definovaných zdrojích, které se od sebe svými charakteristikami velmi liší. Z tohoto důvodu je pro lepší diagnózu situace zapotřebí analyzovat každý zdroj odděleně a nejrychleji reagovat na odstranění příčin krizového stavu jak v rámci jednotlivých zdrojů, tak v rámci celé Země XY.

**Tabulka 7 Porovnání dat zdrojů v čase: Země XY**

Země XY	Obrat v období X	Obrat v období N	Ztráta obratu v období N oproti X
Přímé připojení	606 370,09 €	203 342,43 €	403 027,66 €
Vyhledávače 2	814 152,70 €	541 180,94 €	272 971,76 €
Shopbot	480 930,51 €	264 520,22 €	216 410,28 €
Vyhledávače 1	547 956,07 €	356 996,87 €	190 959,19 €
Partnerství	558 037,19 €	397 814,92 €	160 222,27 €
Mail	139 982,41 €	138 402,60 €	1 579,81 €
Reklama On-line	6 216,86 €	7 545,39 €	-1 328,53 €
Z doslechu	13 608,01 €	18 690,30 €	-5 082,29 €
Ostatní	10 950,08 €	17 029,05 €	-6 078,97 €
Ostatní partneři	11 808,00 €	25 511,23 €	-13 703,23 €
Celkem	3 190 011,91 €	1 971 033,96 €	1 218 977,94 €

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

Analýzu začneme u zdroje Přímého připojení, který představuje 30 % ztrátu obrátu, a tedy zapříčiňuje největší podíl krizového stavu. Zdrojem Z doslechu a Ostatní se zabývat nebudeme, protože se jedná o zdroje, které nemůžeme přímo ovlivnit, a jejich podíl na celé Zemi XY je velmi nízký.

### **5.3.1. Přímé připojení**

Přímé připojení je zdroj, který nelze přímo koupit. Jedná se o takové návštěvníky, kteří na internetové stránky nepřicházejí přes jiné stránky, ale přímo. To nejčastěji znamená, že napíší adresu internetové stránky do svého prohlížeče (například ve formě [www.pixmania.com](http://www.pixmania.com)).

Zastoupení tohoto zdroje se v jednotlivých zemích Pixmania značně liší. Nejvyšší podíl je zaznamenáván v takových zemích, kde má společnost velký vĕhlas, jako například v zemi svého založení Francii.

Pro internetové stránky je obvykle velmi pozitivní, pokud podíl a hodnota přímého připojení stoupá. Nejvíce znatelný vzestup přímého připojení zaznamenáváme v případě:

- když se zvýší vĕhlas společnosti (obvykle spojeno s reklamou),
- různých příležitostí (například vánoce, kdy se vrací velké množství návštěvníků, kteří poznali internetový obchod již dříve),
- výprodejů (například ve Francii existují oficiální data, kdy mohou obchodníci vyprodávat své zboží a zpravidla od půlnoci prvního dne je možné zaznamenat velký nárůst přímého připojení),
- získání většího množství zákazníků (zákazníci se vrací na stránky pro sledování stavu své objednávky),
- zvýšení oblíbenosti stránek.

Z výše uvedených bodů je jasné, že internetový obchod může svými aktivitami hodnotu přímého připojení zvýšit. Typickým nástrojem pro to bývá reklama. Především pak off-line reklama, tedy reklama, která probíhá mimo internet (televizní reklama, bilbordy, reklama v tisku apod.) a to z důvodu, že



pokud je reklama uskutečňována on-line (po internetu), návštěvníci přicházejí na stránky internetového obchodu ze stránek, kde je reklama umístěna.

Největší výhodou přímého připojení jsou jeho relativně nulové náklady. Internetový obchod za příchod takového návštěvníka stránek přímo nezaplatí, avšak za náklad by bylo možné počítat náklady reklamy či náklady vynaložené na ostatní zdroje, protože bez těchto nepřímých nákladů by se návštěvník o internetovém obchodě nikdy nedozvěděl a tedy by na něj nepřišel přes přímé připojení.

**Tabulka 8 Situace zdroje Přímé připojení**

Přímé připojení	Kliky	Náklady	Obrat	Slevy a korekce	PM	Celkové % náklady	Konverzní poměr
Období X	1 701 146	0,00 €	606 370,09 €	7 698,00 €	297,04 €	1,27%	0,12%
Období N	1 230 648	0,00 €	203 342,43 €	3 849,00 €	206,54 €	1,89%	0,08%
Absolutní rozdíl	-470 498	0,00 €	-403 027,66 €	-3 849,00 €	-90,50 €	0,62%	-0,04%
Procentuální rozdíl	-27,66%	xxx	-66,47%	-50,00%	-30,47%	49,10%	-33,33%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

Přímé připojení ztratilo oproti období X 66 % obratu, 28 % návštěv (kliků), celkové procentní náklady se zvýšily o 50 %, konverzní poměr klesl o 33 % a to vše bylo doprovázeno snížením průměrné hodnoty objednávky o 30 %.

Zdroj Přímé připojení je nejvíce postiženým zdrojem celé země a vykazuje problémy na všech úrovních. Snížení konverzního poměru z 0,12 % na 0,08 % představuje ztrátu potenciálního obratu 101.671€, snížení průměrné hodnoty ztrátu 89.099€ a snížení kliků ztrátu 77.741€. I celkové procentuální náklady se zvýšily téměř o 50 % díky slevám a korekcím.

Jediným východiskem z této situace je urychlené vyčištění stránek od neaktuálních nabídek, nabídnutí nových akcí, rozšíření nabídky prodávaného zboží, zlepšení služeb a komunikace se zákazníky, jednodušší nasměrování zákazníka k cíli pokud hledá určitý produkt, zavedení PixPlace, které v Zemi XY prozatím neexistuje.

### 5.3.2. Vyhledávače

Internetové vyhledávače jsou služby umožňující na internetu najít webové stránky, které obsahují vyhledávané informace. Největším světovým vyhledávačem je Google.

Vyhledávače jsou rozděleny do dvou zdrojů. Vyhledávače 1 jsou sponzorované odkazy, které si Pixmania platí od kliku (CPC) a sama si určuje na jaké vyhledávání, s jakou anoncí se chce na vyhledávači zobrazit a kolik je za to ochotna zaplatit. Toto je prováděno na platformách vyhledávačů přes vytvářené kampaně, které jsou zpravidla děleny dle kategorií zboží.

Vyhledávače 2 jsou zdrojem z odkazů, které se na vyhledávačích zobrazují bezplatně, ve snaze uživateli poskytnou co nejlepší výsledek ve vyhledávání, aby se při příštím hledání znovu vrátil na stejný vyhledávač. Pořadí odkazů ve vyhledávačích je dáno algoritmem, který je obvykle velmi střežen, ale i tak jsou známi techniky, jakými si svoji pozici zlepšit.

**Tabulka 9 Situace zdroje Vyhledávače 1**

Vyhledávače 1	Kliky	Náklady	Obrat	Počet objednávek	Slevy a korekce
Období X	180 606	22 834,33 €	547 956,07 €	1 878	1 620,00 €
Období N	215 437	24 477,99 €	356 996,87 €	1 551	984,00 €
Absolutní rozdíl	34 832	1 643,66 €	-190 959,19 €	-327	-636,00 €
Procentuální rozdíl	19,29%	7,20%	-34,85%	-17,42%	-39,26%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

**Tabulka 10 Doplnující data: Vyhledávače 1**

Vyhledávače 1	PM	Celkové náklady	% náklady	Celkové % náklady	Konverzní poměr	CPC
Období X	291,73 €	24 454,33 €	4,17%	4,46%	1,04%	0,1264 €
Období N	230,15 €	25 461,99 €	6,86%	7,13%	0,72%	0,1136 €
Absolutní rozdíl	-61,58 €	1 007,66 €	2,69%	2,67%	-0,32%	-0,0128 €
Procentuální rozdíl	-21,11%	4,12%	64,54%	59,82%	-30,77%	-10,13%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

I přes téměř 20 % zvýšení návštěv (kliků) se o obrat ze zdroje Vyhledávače 1 snížil o 35%. Celkové náklady zdroje jsou relativně stabilní a cena za klik (CPC) se dokonce snížila o 10 %.

Největším problémem tohoto zdroje je snížení konverzního poměru o více než 30 % (z 1,04 % na 0,72 %), což představuje ztrátu potencionálního obratu 158.665€.

Potencionální ztrátu obratu 95.520€ a druhým největší problém Vyhledávačů 1 je snížení průměrné hodnoty objednávky o téměř 62€ (z 292€ na 230€).

Tyto dva problémy jsou z části kompenzovány zvýšením obratu díky zvýšení počtu kliků o 57.718€.

V případě Vyhledávačů 1, tedy sponzorovaných odkazů, je možné velmi rychle reagovat na stávající situaci a snažit se ji zvrátit. Navrhovanými řešeními v tomto případě jsou:

- zvýšení investic do kampaní, které mají vyšší konverzní poměr než 0,72 %,
- snížení investic do kampaní, které nevytvářejí objednávky, nebo jejich konverzní poměr je nižší než 0,72 %,
- zvýšení investice do kampaní na zboží, jejíž průměrná hodnota je vyšší než 230€ bez daně,
- zviditelnění dražší řady,
- vytvoření kampaní s referencemi zboží, které se v Zemi XY prodaly za minulé období.

**Tabulka 11 Situace zdroje Vyhledávače 2**

Vyhledávače 2	Kliky	Náklady	Obrat	Slevy a korekce	PM	Celkové % náklady	Konverzní poměr
Období X	440 382	0,00 €	814 152,70 €	3 204,00 €	222,74 €	0,39%	0,83%
Období N	452 162	0,00 €	541 180,94 €	2 430,00 €	189,98 €	0,45%	0,63%
<b>Absolutní rozdíl</b>	11 780	0,00 €	-272 971,76 €	-774,00 €	-32,76 €	0,06%	-0,20%
<b>Procentuální rozdíl</b>	2,67%	xxx	-33,53%	-24,16%	-14,71%	14,10%	-24,10%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

Navzdory mírnému zvýšení kliků je snížení obratu více jak 30%. Je to zapříčiněno snížením konverzního poměru z 0,83 % na 0,63 %, což představuje potencionální ztrátu obratu 171.803€ a snížením průměrné hodnoty objednávky o téměř 33€ a představuje ztrátu potencionálního obratu 93.321€.

Díky charakteru tohoto zdroje je na situaci možno reagovat pouze stejným způsobem jako na Přímé připojení, protože není možné ovlivnit (tedy alespoň teoreticky a prakticky v krátkém časovém intervale) příchozí návštěvy.

### **5.3.3. Shopbot**

Zdroj Shopbot zahrnuje porovnávače cen a ostatní partnery, kteří na své stránky umísťují především odkazy internetových obchodů v různých formách, ale také například reklamní plochy. Charakteristikou shopbotů je, že jsou internetovým obchodem placeny za každý klik, který jejich návštěvník uskuteční a tím se dostane na stránky internetového obchodu. Cena tohoto kliku může být předem stanovena různými způsoby a dosahovat velmi rozdílných hodnot.

Porovnávače cen jsou internetové stránky, které nabízejí svým návštěvníkům porovnání cen zboží různých internetových obchodů. Zboží internetového obchodu se na stránkách porovnávače neobjeví náhodou, ale na základě partnerské smlouvy či dohody. Na internetu je možné nalézt porovnávače cen, kteří jsou zdarma. Neplacené porovnávače jsou však povětšinou nově začínající stránky, které jsou zpočátku zdarma, ovšem v okamžiku, kdy se jejich návštěvnost zvýší, začnou si za své služby účtovat.

Druhou částí zdroje shopbot jsou takoví partneři, kteří nejsou přímo porovnávači cen, ale jsou jim zpravidla velmi blízcí. Chybějící údaj o ceně či

neřazení dle výše ceny bývá obvyklým rozdílem mezi porovnávačem cen a ostatními partnery. Mezi ostatní partnery mohou například patřit různé katalogy.

Jak již bylo zmíněno výše, shopboty jsou placeny za každý klik, tedy systémem CPC, který může být stanoven následujícími způsoby:

- jednotnou cenou pro všechny partnery za každý klik
- jednotnou cenou pro všechny partnery za klik v závislosti na kategorii
- cenou vyjednanou s každým partnerem za každý klik
- cenou vyjednanou s každým partnerem za klik v závislosti na kategorii
- cenou stanovenou na základě konkurenčních nabídek.

**Tabulka 12 Situace zdroje Shopbot**

Shopbot	Kliky	Náklady	Obrat	Počet objednávek	Slevy a korekce
Období X	135 098	22 337,10 €	480 930,51 €	2 081	9 851,00 €
Období N	95 098	14 252,34 €	264 520,22 €	1 208	6 482,00 €
Absolutní rozdíl	-40 000	-8 084,77 €	-216 410,28 €	-873	-3 369,00 €
Procentuální rozdíl	-29,61%	-36,19%	-45,00%	-41,95%	-34,20%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

**Tabulka 13 Doplnující data: Shopbot**

Shopbot	PM	Celkové náklady	% náklady	Slevy/ Obrat	Celkové % náklady	Konverzní poměr	CPC
Období X	231,16 €	32 188,10 €	4,64%	2,05%	6,69%	1,54%	0,1653 €
Období N	219,02 €	20 734,34 €	5,39%	2,45%	7,84%	1,27%	0,1499 €
Absolutní rozdíl	-12,14 €	-11 453,77 €	0,74%	0,40%	1,15%	-0,27%	-0,0155 €
Procentuální rozdíl	-5,25%	-35,58%	16,01%	19,63%	17,12%	-17,53%	-9,36%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

Ve zdroji Shopbot je téměř 30% pokles kliků, který je doprovázen 36% poklesem nákladů a 45% poklesem obratu.

Problémem zdroje Shopbot je tedy pokles návštěv (kliků), který se snížil o 40.000, což činí potencionální ztrátu obratu 111.262€.

Druhým nejpodstatnějším problémem je konverzní poměr, který se snížil z 1,54 % na 1,27 %, tedy o 18% a to představuje potencionální ztrátu obrátu ve výši 56.237€.

Taktéž můžeme zaznamenat snížení průměrné hodnoty objednávky z 231€ na 219€, což v obrátu představuje potencionální ztrátu 14.662€.

Z výše uvedeného vyplývá, že hlavním problémem zdroje Shopbot je nedostatečné investování. Východiskem tedy bude zvýšení investice do kategorií, které mají v tomto zdroji nejvyšší konverzní poměr.

### ***5.3.4. Partnerství***

#### **Charakteristika zdroje partnerství**

Zdroj partnerství již dle názvu naznačuje, že se jedná o partnerství mezi internetovým obchodem a druhou stranou. Principem tohoto partnerství je, že správce/majitel internetové stránky nebo blogu na své stránky/blog umístí katalog produktů, reklamu nebo odkazy směřující na stránky internetového obchodu. S ohledem na velikost, popularitu, tematiku a podobná kritéria je s partnerem vyjednána finanční odměna, za kterou na své stránky umístí sjednanou reklamu.

Nejčastější formou partnerství je takzvaný „Affiliate“ program. Affiliate program nabízí partnerovi, který na svou stránku umístí reklamu internetového obchodu, určité procento z provedených nákupů. PIXmania pro toto partnerství vyvinula speciální program, který partnerovi umožní sledovat, kolik návštěvníků vidělo reklamu, kolik z nich přechází kliknutím na stránky internetového obchodu a nejen kolik z nich nakoupí, ale také výši objednávky a tudíž partnerův výdělek.

Další formou partnerství může být dohodnutí doby, po kterou partner na svou webovou stránku umístí reklamu internetového obchodu, kdy po většině případů internetovému obchodu ručí minimální počet návštěvníků jeho stránek, tedy počet uživatelů internetu, kteří uvidí reklamu internetového obchodu (tzv. zobrazení). Za tuto dobu je partnerovi převedena předem dohodnutá částka.

Oba dva výše uvedené způsoby partnerství mají své výhody a nevýhody pro obě strany a nedá se jednoznačně říci, která forma partnerství je pro kterou stranu výhodnější. Obvykle se v portfoliu nacházejí oba způsoby partnerství. V jakém procentuelním zastoupením však záleží nejen na strategii, ale také na zvyklostech a kultuře internetového prostředí jednotlivých zemí.

Pro přijetí správných rozhodnutí manažer spravující zdroj „Partnerství“ často sleduje vývoj statistik dle formy partnerství, ale také s ohledem na typ partnerových webových stránek/blogu. Často se stává, že jeden partner využívá obou forem partnerství. Jedna část mu tak přináší pravidelný výtěžek a ta druhá často nepravidelný, za to výhodnější podíl na prodeji. Ne málokdy se také stane, že partner přechází z jednoho typu partnerství do druhého. Díky této flexibilitě je možné optimalizovat tento zdroj, což ovšem, a to je nutné podotknout, neznamena, že například při snížení procentuálních nákladů v tomto zdroji je partnerství méně výhodné pro partnery. Většinou je tomu naopak. Správně optimalizované partnerství přináší zisk oběma stranám, jak partnerovi ve formě většího příjmu, tak internetovému obchodu, který snižuje své náklady díky většímu objemu příjmů, nikoli díky menším vynaloženým nákladům.

**Tabulka 14 Situace zdroje Partnerství**

Partnerství	Kliky	Náklady	Obrat	Počet obj.	Slevy a korekce
Období X	220 664	17 076 €	558 037 €	2 096	2 405 €
Období N	283 554	11 417 €	397 815 €	2 155	1 863 €
<b>Absolutní rozdíl</b>	62 890	-5 659 €	-160 222 €	59	-542 €
<b>Procentuelní rozdíl</b>	28,50%	-33,14%	-28,71%	2,80%	-22,54%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

**Tabulka 15 Doplnující data: Partnerství**

Partnerství	PM	Celkové náklady	% náklady	Slevy/ Obrat	Celkové % náklady	Konverzní poměr	CPC
Období X	266 €	19 481 €	3,06%	0,43%	3,49%	0,95%	0,0774 €
Období N	185 €	13 280 €	2,87%	0,47%	3,34%	0,76%	0,0403 €
<b>Absolutní rozdíl</b>	-82 €	-6 201 €	-0,19%	0,04%	-0,15%	-0,19%	-0,0371 €
<b>Procentuelní rozdíl</b>	-30,65%	-31,83%	-6,21%	8,66%	-4,37%	-20,00%	-47,97%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

Ve zdroji Partnerství je téměř 30% nárůst kliků, ale i přes to jsou náklady v období N nižší než v období X o více než 30% a obrat se snížil o 160.222€.

Problémem části „Partnerství“ je především ukazatel průměrné hodnoty objednávky, který se snížil o 81,60€ (z 266,20€ na 184,60€), tedy o 30 %, což činí potencionální ztrátu obratu 175.849€.

Druhým nejpodstatnějším problémem je konverzní poměr, který se snížil z 0,95 % na 0,76 %, což činí 20% pokles konverzního poměru a 99.454€ ztráty potencionálního obratu.

Ztráta obratu je z části kompenzována 28% nárůstem návštěv (kliků), díky kterým byl obrat zvýšen o 88.232€.

Celkové procentuelní náklady zdroje „Partnerství“, jsou pod úrovní období X, ale narozdíl od absolutní hodnoty celkových nákladů jen o 4%.

Zdroj partnerství na internetové stránce přivádí dostatečný počet návštěvníků, problémem zůstává nízká průměrná hodnota objednávky a konverzní poměr. Pro zlepšení těchto proměnných je zapotřebí:

- změnu komunikovaných výrobků a kategorií se zaměřením na vyšší cenu (MP3 přehrávače vyměnit za multimediální přehrávače, kompaktní fotoaparáty za zrcadlovky, fotoaparáty za televizory, televizory 32 palců za 50 palců, lcd televizory za led televizory apod.),
- komunikovat výrobky, které mají nejlepší cenu na trhu,
- získat za partnery stránky, které mluví o luxusním zboží a jsou často navštěvovány potencionálními zákazníky s vyšší kupní silou.

### ***5.3.5. Ostatní partneři***

Zdroj ostatní partneři je zdroj, který není přímo definovaný. Jedná se o všechna partnerství, která jsou nějakým způsobem odlišná od prvního zdroje partnerství. Protože se jedná o výjimečné případy, pro větší objektivitu a možnost srovnání zdrojů v čase, jsou tyto partnerství sledována odděleně. V tomto zdroji



najdeme i například různé testy, které jsou prováděny po určitou dobu, a v případě úspěšnosti projektu je po většinu případů partnerství zařazeno do jedné z částí partnerství.

I přes specifitu tohoto zdroje je nutné sledovat jeho vývoj v čase i přes to, že porovnání je často složité. Důležitým ukazatelem je například podíl nákladů na celkových nákladech celé země. Zvýšení tohoto poměru není vždy negativním signálem. Pokud je situace země tomu příznivá, je naopak zvýšení tohoto poměru žádoucí. V současné době je ovšem podíl nákladů tohoto zdroje na celkových nákladech země pouze necelých 0,5% a v nastalé situaci, není možné tento podíl zvýšit.

**Tabulka 16 Situace zdroje Ostatní partneři**

Partnerství	Kliky	Obrat	PM	Celkové % náklady	Konverzní poměr	CPC
Období X	45 000	11 808,00 €	164,00 €	7,16%	0,16%	0,0052 €
Období N	48 760	25 511,23 €	218,00 €	1,91%	0,24%	0,0056 €
Absolutní rozdíl	3 760	13 703,23 €	54,00 €	-5,24%	0,08%	0,0004 €
Procentuální rozdíl	8,36%	116,05%	32,93%	-73,27%	50,00%	7,74%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

I přes velmi malou velikost tohoto zdroje může být zajímavé a výhodné se jím v období krize zabývat. Důvodem k jisté důležitosti zdroje ostatní partneři je jeho charakter. Partnerství testovaná v tomto zdroji totiž mohou ukázat cestu pro nové způsoby partnerství. I přes nepříznivou situaci celé země je tento zdroj v rozvoji a dosahuje pozitivních výsledků v porovnání s minulým obdobím.

Při bližším prozkoumání za úspěchem tohoto zdroje stojí především 50% zvýšení konverzního poměru, který je ovšem v porovnání s průměrným konverzním poměrem celé země stále nízký. Druhým silným bodem jsou nízké náklady, které ovšem při aplikaci na stávající partnerství nejsou možná a jsou dosažena pouze tím, že se jedná o test. I přes potencionál tohoto zdroje je jediným silným faktorem, kterého je možné využít, zvýšení průměrné hodnoty objednávky o více než 30 %, které bylo zapříčiněno změnou komunikovaných výrobků (MP3 přehrávače vyměněny za multimediální přehrávače). Tato záměna

komunikovaných výrobků se tedy stane idejí, jak zvýšit průměrnou hodnotu objednávek nejen ve zdroji Partnerství, ale také v ostatních zdrojích země.

### **5.3.6. Pub on-line**

Již z názvu zdroje „Pub on-line<sup>3</sup>“ může odvodit, že se jedná o zdroj reklamy. Je otázkou, jestli tuto část opravdu můžeme nazývat zdrojem, když jeho účelem není získání příjmů, ale především zvýšení všeobecné známosti – věhlasu společnosti.

„Pub on-line“ neboli „reklama po síti“ je jakákoliv forma textu nebo obrázku, která má za účel zvýšit viditelnost, známost neboli věhlas společnosti. Jedná se především o tzv. bannery (obrázky s textem, které častokrát rolují, aby snadněji upoutali pozornost zákazníka), logo společnosti, nebo přímo o obrázky zboží, případně minibutiky (minibutik je soubor několika produktů, který je obvykle doprovázen animací).

Zdroj Pub on-line v základu dělíme na tři části – Partnerská pub on-line, Řízená pub on-line a Ostatní pub on-line.

Partnerská pub on-line je z části podobná zdroji partnerství. Jedná se o reklamu, která je spravována vyjednáváním s partnery. Obvykle internetová společnost pronajme předem vymezenou plochu na internetových stránkách, za kterou partnerovi náleží fixní odměna. Tato reklama je obvykle sjednávána s velkými internetovými stránkami, jakými jsou například internetové stránky tištěných deníků, informační stránky, nebo stránky tematicky zaměřené s vysokou návštěvností. Náklady této reklamy jsou často velmi vysoké, nicméně představují velké zviditelnění internetových stránek a zvyšují značně jejich návštěvnost. Tato forma reklamy je ve větším měřítku nejčastěji používána během různých událostí jako jsou slevy, výprodeje, vánoce, začátek školního roku, nebo jiné příležitosti s ohledem na typ internetových stránek a internetovou kulturu země.

---

<sup>3</sup> Reklama po síti

Druhou částí zdroje pub on-line je Řízená pub on-line. Jedná se především o řízení kampaně tzv. SiteTargeting prostřednictvím Google Adwords<sup>4</sup>. Site Targeting kampaně jsou cílené reklamy na určité webové stránky, kdy si internetový obchod vybírá z nabídky umístění své reklamy, aniž by musel kontaktovat majitele webových stránek. Google zde funguje jako prostředník mezi majitelem webových stránek a internetovým obchodem. Vše je řízeno přes platformu Google AdWords, kde jsou jednotliví uživatelé Google AdWords v konkurenci o místa pro reklamu na internetových stránkách, a kdo nabídne větší CPC, toho reklama bude na stránkách zobrazena. Toto zobrazení zpravidla nebývá 100% a tedy i přes nabízenou nejvyšší cenu se uživatelé Google AdWords na místě určeném pro reklamu střídají.

Do části Ostatní pub on-line jsou zařazeny projekty – reklamy, které nějakým způsobem vybočují výše uvedeným způsobům reklamy, ale i přesto svou charakteristikou spadají do Pub on-line.

Velmi složitě sledovatelné, ale zajisté velmi důležité je určení vlivu tohoto zdroje/oddílu na ostatní zdroje země. Otázkou je střednědobá rentabilita tohoto zdroje. Při zvýšení věhlasu společnosti se obvykle zvyšují především ukazatelé konverzní poměr a kliky (převážně u přímého připojení, kdy uživatel internetu po shlédnutí reklamy neklikne přímo na reklamu, ale vyhledá přímo adresu internetového obchodu ve svém navigátoru).

Tento zdroj tedy přímo určen pro získání příjmů. Tedy ani jeho rentabilita není prvním ukazatelem úspěšnosti. Ve většině případů se spíše jedná o střednědobou investici, která přináší příjmy nepřímo a tedy její úspěšnost je těžko měřitelná. I přes častokrát jasně viditelné zlepšení ukazatelů, jako je konverzní poměr nebo celkové zvýšení návštěvníků internetových stránek při spuštění Pub on-line, je velmi těžko efekt reklamy měřitelný, protože na tyto ukazatele současně působí i jiné efekty. Analýza je o to složitější, že je Pub on-line používána především u příležitostí různých akcí, kdy proměnné a zdroje na které

---

<sup>4</sup> Platforma společnosti Google pro správu reklamy

Pub on-line působí, rostou i bez jejího vlivu, a tak určení jejího přesného vlivu je spíše hypotetického charakteru.

**Tabulka 17 Situace zdroje Pub on-line**

Pub on-line	Kliky	Náklady	Obrat	PM	Celkové náklady	Celkové % náklady	Konverzní poměr	CPC
Období X	135 603	7 500,00 €	6 216,86 €	229,23 €	7 500,00 €	120,64%	0,02%	0,0553 €
Období N	26 549	3 643,00 €	7 545,39 €	218,62 €	3 669,00 €	48,63%	0,13%	0,1372 €
Absolutní rozdíl	-109 054	-3 857,00 €	1 328,53 €	-10,61 €	-3 831,00 €	-72,01%	0,11%	0,0819 €
Procentuální rozdíl	-80,42%	-51,43%	21,37%	-4,63%	-51,08%	-59,69%	550,00%	148,10%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

Pokud by se jednalo o jiný zdroj než je Pub on-line, mohli bychom říci, že se situace oproti minulému období spíše zlepšila. Zvýšení konverzního poměru o 550 %, snížení celkových procentuálních nákladů o 60 %, zvýšení obratu o 20 % a snížení průměrné hodnoty objednávky pouze o necelých 5 %.

Pro hodnocení tohoto zdroje je však zapotřebí sledovat odlišné hodnoty než u běžných zdrojů. Těmito proměnnými jsou Zobrazení, CTR a CPM.

**Tabulka 18 Doplnující data: Pub on-line**

Pub on-line	Zobrazení	Kliky	CTR	CPM	CPC
Období X	91 848 645	135 603	0,15%	0,08 €	0,0553 €
Období N	88 541 645	26 549	0,03%	0,04 €	0,1372 €
Absolutní rozdíl	-3 307 000	-109 054	-0,12%	-0,04 €	0,0819 €
Procentuální rozdíl	-3,60%	-80,42%	-79,69%	-49,61%	148,10%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že problém zdroje Pub on-line je pouze CTR, tedy míra prokliku reklamy. K zvrácení tohoto stavu bude zapotřebí změnit:

- vizuální stránku reklamy (například změna barev či rotující reklama),
- umístění reklamy (přehodnocení umístění na stránkách partnerů, aby byla reklama opravdu internetovým návštěvníkem viděna),
- komunikované zprávy (například zobrazení procentuální slevy).

Většinu takovýchto změn je nutné probrat s marketingovým oddělením, které je také následně provede. To ale nebrání připravení konkrétních návrhů, naopak v takové situaci je nutné využít nejen manažerových znalostí lokálních trhů a vytvořit reklamu, která bude co nejlépe odpovídat internetovému návštěvníkovi ze Země XY.

### **5.3.7. Mail**

Mail, nazývaný také jako „mailing“, je zdroj založený na zasílání nabídek elektronickou poštou. K tomuto je zapotřebí získání co největší mailingové báze, tedy co největší počet e-mailových adres. Mezi 3 základní možnosti získání e-mailových adres patří:

- internetové adresy zákazníků, které jsou získávány při jejich objednávce,
- možností spontánního zapsání návštěvníka obchodu na stránkách internetového obchodu,
- pořádáním soutěže, kdy podmínkou účasti je zadání e-mailové adresy,
- nákupem adres od partnerů či specializovaných agentur.

Na takto získané e-mailové adresy jsou poté pravidelně zasílány nabídky internetového obchodu. Mailingová báze je zpravidla rozčleněna do několika skupin dle různých charakteristik (způsobu získání adresy, pohlaví či věku majitele e-mailové adresy apod.).

Podobně jako u přímého připojení můžeme říci, že tento zdroj přivádí návštěvníky na internetové stránky zdarma, ovšem do nákladů zde vstupuje cena za nákup adres a hodnota výhry při pořádání soutěže, popřípadě provize partnera, který soutěž za internetový obchod pořádá.

**Tabulka 19 Situace zdroje Mailing**

Mail	Kliky	Náklady	Obrat	Slevy a korekce	PM	Celkové % náklady	Konverzní poměr
<b>Období X</b>	127 657	1 767,00 €	139 982,41 €	1 212,00 €	215,01 €	2,13%	0,51%
<b>Období N</b>	112 754	1 767,00 €	138 402,60 €	568,00 €	227,31 €	1,69%	0,54%
<b>Absolutní rozdíl</b>	-14 903	0,00 €	-1 579,81 €	-644,00 €	12,30 €	-0,44%	0,03%
<b>Procentuální rozdíl</b>	-11,67%	0,00%	-1,13%	-53,14%	5,72%	-20,72%	5,88%

*Zdroj: Vnitřní zdroje Pixmania, autorka*

Náklady na slevy a korekce ve zdroji mailing se snížili o více než 50 % a ostatní veličiny zůstávají, až přes mírné snížení kliků, stabilní. Tuto část Země XY není možné zhodnotit jako krizovou a zásah do ní nebude nutný.

### **5.3.8. Závěr analýzy Země XY**

Pro každý jednotlivý zdroj jsme výše vymezili příčiny problému a stanovili jejich současnou sílu. Problémy vymezené ve zdroji, který nejvíce ovlivňuje krizovou situaci, Přímé připojení, se v ostatních zdrojích neustále opakují.

**Tabulka 20 Shrnutí problémů jednotlivých zdrojů**

<b>ZDROJ</b>	<b>PROBLÉM</b>
<b>Přímé připojení</b>	- konverzní poměr
	- PM
	- kliky
<b>Vyhledávače 2</b>	- konverzní poměr
	- PM
<b>Shopbot</b>	- kliky
	- konverzní poměr
	- PM
<b>Vyhledávače 1</b>	- konverzní poměr
	- PM
<b>Partnerství</b>	- PM
	- konverzní poměr
<b>Mail</b>	- OK
<b>Pub on-line</b>	- CTR

*Zdroj: autorka*

Kromě řešení navrhovaných u jednotlivých zdrojů je nutně zapotřebí stanovit činnosti, které ovlivní všechny zdroje najednou. Těmi budou činnosti vycházející z navrhovaných řešení problémů v Přímém připojení, protože se týkají přímo internetových stránek a na nich záleží úspěšnost každého ostatního zdroje. Akce, které musí být okamžitě uvedeny do praxe můžeme rozdělit do dvou skupin dle cíle.

**Pro zvýšení konverzního poměru:**

- vyčištění stránek od neaktuálních nabídek
- nabídnutí nových akcí
- každodenní sledování cen konkurence
- rozšíření nabídky prodávaného zboží
- zavedení PixPlace
- zlepšení komunikace se zákazníkem
- zlepšení služeb
- rozšíření nabídky způsobu platby (kredit)

**Pro zvýšení průměrné hodnoty objednávky:**

- nabídka nových akcí s dražším zbožím
- zviditelnění balíčků (zboží + příslušenství)
- zaměření na komunikaci zboží z luxusních řad
- nabídnutí slevy při nákupu nad 250€ (PM=205€)

Situace Země XY je krizová, nicméně neřešitelná. Je nutné, aby všechny doporučené činnosti byly uskutečněny v krátkém časovém intervalu a jejich efekt vyhodnocován pravidelně pro jejich případné upravení. Jedním z nejdůležitějších prvků pro úspěšné vyvedení Země XY z krize bude spolupráce všech, kteří na této zemi pracují, ale také okolních oddělení jako je marketing, klientský servis, nebo IT oddělení.

## 6. Závěr

Mezinárodní společnost, jakou je PIXmania, neohrozí krize jedné ze zemí (ve smyslu části společnosti, nikoli státu), jejíž podíl na obratu společnosti není marginální. Pokud by ovšem takováto krize zasáhla převážnou část společnosti ve stejném okamžiku, bylo by ohrožení existence PIXmania reálné.

Nejen z výše uvedeného důvodu je pro společnost PIXmania nutné chránit své aktivity jejich diverzifikací, ať už jde o geografickou nebo horizontální, vytvářet a analyzovat pravidelně konkurenční analýzy, aktualizovat a posuzovat změny ve SWOT analýze, přijímat ochranná opatření k eliminaci působících hrozeb a snažit se ze svých slabých stránek učinit silné.

V této práci jsem se snažila nastínit problematiku mezinárodní společnosti z lokálního pohledu jedné země. Přes výhody velké mezinárodní společnosti do hry vstupují negativní faktory, jakými jsou například vzdálenost lokálních trhů, menší přehled o konkurenci, nesnadné a nutné přizpůsobování projektů jednotlivým zemím, či prosazení zájmů země s malým podílem na obratu celé společnosti.

V úvodu této práce jsem za její cíl definovala popis hrozeb ohrožujících jak internetový obchod Pixmania jako celek, tak její jednotlivé části (země). Určit příčiny počínající krize v jedné ze zemí, v které Pixmania obchoduje, a z těchto poznatků vyvodit nutné kroky k vyvedení z krize.

První část tohoto cíle byla splněna v kapitole čtvrté „Analýza rizik a jejich prevence“, ve které byly pomocí konkurenční analýzy Michaela Portera a SWOT analýzy identifikovány nejen vnější hrozby působící na společnost PIXmania, ale také rizika spojená se slabými stránkami společnosti.

Druhá část vytyčeného cíle byla rozpracována v kapitole páté „Analýza nastalé krizové situace“, ve které jsem za pomoci ukazatelů a metod často specifických pro internetové prostředí určila původy problémů a navrhla možná východiska z této situace.



Země XY společnosti Pixmania se nachází v první etapě krize a pokud bude tato situace ponechána bez urychlené aplikace navrhovaných řešení, bude nutné přistoupit k zásadnějším změnám, především k těm personálním. Jak již bylo několikrát zmíněno, tato situace neohrožuje existenci celé společnosti, nicméně při jejím zhoršení by mohla ohrozit lokální existenci v Zemi XY.

## Seznam tabulek:

Tabulka 1 Rozdíl mezi standardním a krizovým řízením .....	25
Tabulka 2 SWOT analýza Pixmania.....	43
Tabulka 3 SWOT analýza PIXmania ČR .....	44
Tabulka 4 Data Země XY pro období X.....	53
Tabulka 5 Data Země XY pro období N.....	54
Tabulka 6 Porovnání dat v období X a N: Země XY .....	55
Tabulka 7 Porovnání dat zdrojů v čase: Země XY.....	55
Tabulka 8 Situace zdroje Přímé připojení.....	57
Tabulka 9 Situace zdroje Vyhledávače 1 .....	58
Tabulka 10 Doplnující data: Vyhledávače 1 .....	58
Tabulka 11 Situace zdroje Vyhledávače 2 .....	60
Tabulka 12 Situace zdroje Shopbot .....	61
Tabulka 13 Doplnující data: Shopbot .....	61
Tabulka 14 Situace zdroje Partnerství .....	63
Tabulka 15 Doplnující data: Partnerství .....	63
Tabulka 16 Situace zdroje Ostatní partneři.....	65
Tabulka 17 Situace zdroje Pub on-line .....	68
Tabulka 18 Doplnující data: Pub on-line .....	68
Tabulka 19 Situace zdroje Mailing.....	69
Tabulka 20 Shrnutí problémů jednotlivých zdrojů.....	70

## **Seznam obrázků:**

Obrázek 1 Matice SWOT.....	18
Obrázek 2 Matice ohrožení .....	20
Obrázek 3 Časový průběh krize .....	29
Obrázek 4 Rodina Rosenblum.....	33
Obrázek 5 Rozšiřování Pixmania v Evropě .....	37
Obrázek 6 Schema konkurenční analýzy .....	40
Obrázek 7 Graf vývoje kurzu .....	47

## Seznam použité literatury

1. Green K., Hanke O., *Řízení v krizových situacích*, Management Press 2004, ISBN 80-7261-104-6
2. Tepper B., *Manažerské znalosti a dovednosti*, Grada 1996, ISBN 80-7169-347-2
3. Hrabánková, M., Procházková, D., *Krizový management*. JCU, České Budějovice 2003, ISBN 80-7040-678-X
4. Hálek, V., *Krizový management* [online] 2009 [cit. 2009-07-12]. Dostupný z WWW: <<http://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky/kmprp-print.php>>.
5. Špaček, M., *Zvládání krizového managementu* [online] 2008 [cit. 2009-05-23]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/c4-10102310-29415450-103000\\_d-zvladani-krizoveho-managementu](http://mam.ihned.cz/c4-10102310-29415450-103000_d-zvladani-krizoveho-managementu)>.
6. Špaček, M., *Krizový management a jeho zvládání* [online] 2008 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-26573770-600000\\_d-krizovy-management-a-jeho-zvladani](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-26573770-600000_d-krizovy-management-a-jeho-zvladani)>.
7. Daigne, F., J.: *Ozdravná opatření v podniku*. HZ Praha, Praha 1995, ISBN 80-901918-8-6
8. Grove, A. S.: *Only the Paranoid Survive*. Doubleday, 1996, ISBN-10: 0385482582
9. Audyová, *Definice interního auditu*, Vysoká škola Báňská, Technická univerzita Ostrava [online] [cit. 2009-07-20]. Dostupný z WWW: <[http://www.vsb.cz/shared/uploadedfiles/portal/int\\_audit.pdf](http://www.vsb.cz/shared/uploadedfiles/portal/int_audit.pdf)>.
10. Chludil, J., *Marketingová strategie v Čechách – životní cyklus podniku 2* [online] 2002 [cit. 2009-05-23]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-26573770-600000\\_d-krizovy-management-a-jeho-zvladani](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-26573770-600000_d-krizovy-management-a-jeho-zvladani)>.

11. Roudný, R., Linhart, P., *Krizový management I*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-7194-674-5
12. Valach, J. A kol.: *Finanční řízení podniku*. Ekopres, Praha 1999, ISBN 80-86119-21-1
13. Dědina, J., Čejka, J., *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*, Brabapress 1999, ISBN 80-7226-109-6
14. Patrick Lagadec, McGraw Hill, *La Gestion des Crises*, Montreal 1991
15. Smička, R., *Optimalizace pro vyhledávače*, Jaroslava Smičková, Dubany, ISBN 80-239-2961-5
16. Intranet společnosti Fotovista