

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Strategická analýza firmy EKG s.r.o.
Bakalářská práce

Autor: Johana Müllerová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2019

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 28.4.2019

Johana Müllerová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky, odborné vedení a trpělivost, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou firmy EKG s.r.o. Teoretická část obsahuje úvod do strategického řízení a vybrané metody analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Pro vnitřní prostředí to je BCG matice, Balanced scorecard, benchmarking a analýza lidských zdrojů zaměřená na motivaci pracovníků. Vnější prostředí zahrnuje Porterův model pěti sil, PESTLE analýzu a analýzu zainteresovaných stran. Závěrem teoretické části je popsána SWOT analýza. Praktická část charakterizuje firmu a zabývá se jejím vnitřním a vnějším prostředím. Vnitřní prostředí se zaměřuje na zaměstnance firmy, jejich motivaci, popisuje služby, které firma nabízí a BCG matici. Vnější prostředí popisuje kooperaci firmy EKG s.r.o. a zabývá se PESTLE analýzou a Porterovým modelem pěti sil. V závěru práce je vytvořena SWOT analýza, jež obsahuje shrnutí výsledků a návrhy a doporučení.

Annotation

Title: Strategic analysis of EKG s.r.o.

The bachelor thesis deals with the strategic analysis of EKG s.r.o. The theoretical part contains an introduction to strategic management and selected methods of internal and external analysis. For the indoor environment, it is BCG matrix, Balanced scorecard, benchmarking and human resource analysis focused on employee motivation. The external environment includes the Porter Five Forces Model, PESTLE Analysis and Stakeholder Analysis. At the end of the theoretical part, SWOT analysis is described. The practical part characterizes the company and deals with its internal and external environments. The internal environment focuses on the company's employees, their motivation, describes the services the company offers and the BCG matrix. The external environment describes the cooperation of EKG s.r.o. and deals with PESTLE analysis and Porter's five forces model. At the end of the thesis, SWOT analysis is created, which contains a summary of results and suggestions and recommendations.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
	Teoretická východiska práce.....	3
3	Strategické řízení a strategie	3
3.1	Metody analýzy vnitřního prostředí.....	4
3.1.1	BCG matice	4
3.1.2	Balanced scorecard	5
3.1.3	Benchmarking.....	8
3.1.4	Analýza lidských zdrojů	10
3.2	Metody analýzy vnějšího prostředí.....	13
3.2.1	Porterův model pěti sil.....	13
3.2.2	PESTLE analýza	18
3.2.3	Analýza zainteresovaných stran.....	22
3.3	SWOT analýza	25
	Praktická část	31
4	Charakteristika firmy.....	31
4.1	Sídlo firmy	31
5	Vnitřní prostředí firmy EKG s.r.o.	32
5.1	Zaměstnanci firmy	32
5.2	BCG matice	34
5.3	Služby.....	37
6	Vnější prostředí firmy EKG s.r.o.	38
6.1	Kooperace.....	38
6.2	PESTLE analýza.....	38
6.3	Porterův model pěti sil.....	41

7	SWOT analýza – shrnutí výsledků a doporučení.....	44
7.1	Shrnutí výsledků.....	44
7.2	Doporučení	48
8	Závěr.....	49
9	Seznam použité literatury.....	51
10	Přílohy.....	53

Seznam obrázků

Obrázek 1 BCG matice	5
Obrázek 2 Struktura odvětví - pět sil	14
Obrázek 3 Fáze provedení SWOT analýzy	26
Obrázek 4 Matice SWOT	29
Obrázek 5 Matice SWOT pro firmu EKG s.r.o.	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 Identifikované zainteresované strany a jejich klasifikace	23
Tabulka 2 Ohodnocení zainteresovaných stran dle úrovně vlivu, zájmu a postoje.	24
Tabulka 3 Ohodnocení atraktivity dopadu příležitosti a hrozby	28

1 Úvod

Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství se odvíjí především od včasného předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Všeobecné vývojové trendy se mohou stát příležitostí takřka v každé oblasti podnikání, jsou-li managementem při strategickém rozhodování patřičně zohledněny, není-li tomu tak, mohou se pro firmu stát i hrozbami. Ve strategickém řízení je zapotřebí vyhodnocovat především faktory podnikového okolí, tzn. chování konkurenčních firem a dodavatelů, potřeby zákazníků, vývoj makroekonomických podmínek (legislativa, daňová soustava, možnosti investování v zahraničí, ekologické požadavky aj.). Neměly by se zanedbávat ani faktory související s vnitřním prostředím podniku.

Kromě skutečnosti, že rozhodování uskutečněné ve strategickém řízení velmi ovlivňuje úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro které by mělo být v každé organizaci, jež chce úspěšně a dlouhodobě podnikat, uplatňováno strategické řízení.

Strategické řízení, plynoucí z dlouhodobých předpovědí vývoje, napomáhá firmě předvídat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení podstatných problémů a překážek dalšího vývoje.

Strategické řízení dává zřejmé cíle a směry pro budoucnost organizace, pocity jistoty jeho pracovníkům. Je známé, že většina lidí lépe pracuje, pokud ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje.

Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby zlepšovali rozhodování. Strategické řízení napomáhá zkvalitňovat komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů. (Keřkovský, 2006)

Vzhledem k významnosti strategického řízení pro správný chod organizace a její příznivou budoucnost, se bakalářská práce bude zabývat právě touto problematikou. Formy strategického řízení budou aplikovány na firmu EKG s.r.o.

2 Cíl práce

Bakalářská práce je zaměřena na strategickou analýzu firmy EKG s.r.o. Cílem této práce je, pomocí použití metod strategické analýzy, prozkoumat jednotlivé faktory, jež tuto firmu ovlivňují a na základě výsledků navrhnout doporučení.

Mezi **výzkumné otázky** se řadí především to: jaké má firma EKG s.r.o. silné a slabé stránky, v čem spočívají její slabiny a v čem naopak vyniká.

V úvodní teoretické části bude vysvětlen pojem strategické řízení a strategie. Poté budou popsány vybrané metody strategické analýzy, členěny na metody analýzy vnitřního prostředí a vnějšího prostředí. Metody analýzy vnitřního prostředí budou charakterizovat BCG matici, perspektivy metody Balanced scorecard, jednotlivé procesy u Benchmarkingu a nakonec budou zaměřeny na analýzu vnitřních zdrojů, kde budou popisovat význam lidských zdrojů pro organizaci a motivaci zaměstnanců. Vnější prostředí bude popisovat pět Porterových sil, analýzu PESTLE, její faktory prostředí, jež budou zkoumány a analýzu zainteresovaných stran. Závěrem teoretické práce bude charakterizována SWOT analýza.

Praktická část bude aplikovat některé z výše uvedených metod na firmu EKG s.r.o., v úvodu této části bude firma krátce charakterizována. Pro vnitřní prostředí firmy budou zvoleny metody motivace zaměstnanců a BCG matice, jež bude zkoumat produkty firmy. Dále se bude zabývat PESTLE analýzou, která bude zkoumat vnější faktory působící na firmu EKG s.r.o. Jedná se o faktory prostředí politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a environmentálního. Vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, rivalita stávajících organizací, hrozící substituty a možný vstup nových konkurentů bude vysvětlen Porterovou analýzou pěti sil. Závěrem budou SWOT analýzou shrnuty zjištěné výsledky analýz, jejich vyhodnocení a doporučení.

Teoretická východiska práce

3 Strategické řízení a strategie

Strategické řízení znázorňuje souhrn aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje organizace. Je to proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování souladu mezi cíli a zdroji organizace na jedné straně a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Je to proces, ve kterém manažeři vytvářejí a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji organizace a vnějším prostředím a k zajištění celkové úspěšnosti organizace. Strategické řízení se uskutečňuje pomocí tvorby a realizací jednotlivých strategií.

Strategie míří k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji organizace a vnějším okolím organizace a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti organizace. Strategie představuje proces dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti organizace. To znamená, že se jeden řídicí subjekt snaží o získání konkurenční výhody nad jiným řídicím subjektem, strategie směřuje k vítězství. Ti, jež pracují na strategii, nevydávají plány a směrnice, ale hledají a objevují nové poznatky, které dávají do souvislostí, snaží se zpozorovat nové příležitosti a hledají způsoby jejich možného využití. Strategie by měla být výsledkem účelného, cílově orientovaného procesu.

Strategické řízení používá různé přístupy k vyjádření strategie, mnohdy uplatňovaným je hierarchický přístup, založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

Poslání určuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Často vyjadřuje i vztah k zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, jakož i hodnoty, které podnik uznává.

Vize vyjadřuje představu o budoucím stavu organizace, resp. je obrazem budoucnosti.

Strategické cíle organizace jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize organizace. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se organizace snaží dosáhnout prostřednictvím svých činností.

Strategie vymezí cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje pojetí celkového chování organizace, stanovuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení chystaných záměrů. Strategie představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj organizace, např. záměry týkající se toho, co vyrábět, v jaké kvalitě a množství, kdy a pro koho. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, opatření a nástrojů, jejichž pomocí jsou prosazovány věcné strategie. Mezi strategiemi řízení a věcnými strategiemi je vzájemná vazba. (Sedláčková, 2006)

3.1 Metody analýzy vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zabývá současným zhodnocením organizace. Zkoumá, v čem daná organizace vyniká či kde má nedostatky, co je její silnou a slabou stránkou.

3.1.1 BCG matice

Matici BCG vytvořila společnost Boston Consulting Group. Cílem matice je pomoci podnikům správně rozdělovat investiční prostředky mezi služby a produkty v jejich nabídce. Matice má čtyři kvadranty a dělí podnikové produkty do skupin podle tempa růstu příslušného trhu a velikosti podílu na trhu.

Kvadranty matice

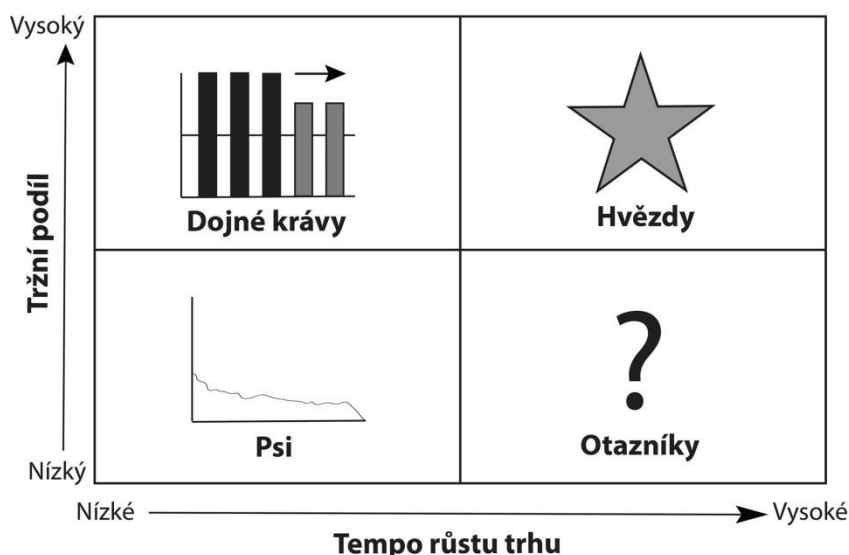
Hvězdy: jsou to služby nebo výrobky s poměrně silnou pozicí na trzích, které rostou rychlým tempem. Jedná se o nejdůležitější kategorii matice, jelikož hvězdy jsou budoucností organizace. Je potřeba do nich hodně investovat, aby se udrželo tempo růstu a maximalizovala návratnost.

Dojné krávy: představují služby a výrobky s relativně vysokým podílem na trhu, který příliš neroste. Jedná se o dlouhodobě úspěšné produkty, které nevyžadují velké investice. Krávy by se měly dojit, ale mělo být také pečováno. Doporučuje se tyto produkty a jejich zákazníky nebrat jako samozřejmé.

Otazníky: tyto služby a produkty mají nízký podíl na trhu, který rychle roste. Mohou v sobě ukrývat potenciál, ale v případě že mají obsadit větší podíl na trhu,

budou vyžadovat značné investice. Je potřeba určit, které otazníky stojí za podporu a které je lepší nechat být.

Psi: jsou to produkty s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Mohou nést dostatečné příjmy, aby se vyplatilo je udržovat, ale málokdy se vyplatí do nich investovat.



Obrázek 1 BCG matice

Zdroj: autor dle MCGRATH, James a Bob BATES. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Str. 176

Dle výstupů analýzy matice BCG, mohou podniky volit mezi těmito strategiemi:

Růst podílu: jedná se o zvýšení tržního podílu výrobku, například o proměnu „psa“ v „dojnou krávu“ či proměnu „otazníku“ ve „hvězdu“.

Udržení pozice: podnik neinvestuje do produktu víc, než je potřeba k udržení jeho současné pozice.

Sklizeň: podnik sníží investice do produktu a maximalizuje krátkodobé zisky.

Útlum: podnik se produktu zbaví buď odprodejem, nebo jeho postupným stahováním z trhu. Kandidáty na odprodej jsou „psi“ a „otazníky“, přičemž získané prostředky podnik využije k investicím do „hvězd“ a „otazníků“. (McGrath, 2015)

3.1.2 Balanced scorecard

Balanced Scorecard (BSC) byl poprvé prezentován Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem. Pojetí BSC je velmi jednoduché. Kaplan a Norton určili čtyři obecné perspektivy, jež pokrývají hlavní oblasti strategie organizace. Stěžejní

myšlenkou bylo použít tento model jako vzor pro návrh cílů a ukazatelů v každé z následujících perspektiv (Grasseová, 2010):

Finanční perspektiva

Vývoj finančních ukazatelů podává obraz o dynamice zhodnocování obchodních podílů, a proto je finanční perspektiva velice citlivě vnímána akcionáři. Finanční perspektiva tak odpovídá na otázku, jakých hodnot musí docílit sledované finanční ukazatele, aby se docílilo požadovaného zhodnocení majetku akcionářů. Kaplan s Nortonem v zásadě nezpochybňují obvyklý význam finančních ukazatelů, naopak zdůrazňují skutečnost, že teprve ve vzájemném propojení s ostatními nefinančními ukazateli mají svůj výkladový význam. Přesné a včasné finanční údaje budou vždy prioritou a manažeři musí zajistit, aby tato data byla dostupná a odpovídala realitě i samotné podstatě strategického plánu. V současnosti bývá problémem asymetrický pohled na význam finančních dat ve srovnání s opomíjenými nefinančními ukazateli.

Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva se týká především zajištění spokojenosti zákazníka. Odpovídá na otázku, v jakém světle se musíme jevit našim zákazníkům, abychom naplnili naši vidinu. Rovněž z pohledu budoucího vývoje firmy může být zákaznický pohled rozhodující. Negativní signály vysílané zákazníkem obvykle předpovídají snižující se konkurenceschopnost organizace, přesto že ostatní ukazatele, zvláště finanční, prozatím nejsou schopny postihnout zhoršující se výkonnost organizace. Kvalifikovaně definovaná měřítko spokojenosti zákazníků umožní určit portfolio zákazníků a s nimi spojených procesů do skupin, pro které je možné určit optimální produktový mix.

Perspektiva interních procesů

Cílem této perspektivy je pojmenovat a specifikovat ty podnikatelské procesy, ve kterých musí firma převládat, aby získala konkurenční výhodu a uspokojila tak nejdůležitější zájmové skupiny. Určení ukazatelů v této perspektivě umožňuje managementu posoudit funkčnost firemních procesů a vyhodnotit, nakolik jsou produkty organizace v souladu s potřebami zákazníků. Mimo procesů

nutných pro realizaci strategie (hlavní procesy), je nutné určovat ještě procesy zaměřené na kontrolu a řízení zdrojů a aktivit uvnitř těchto procesů (řídící procesy) a procesy zabezpečující zvládnání běžných činností, které nejsou z tvorby hodnoty organizace vylučitelné (podpůrné procesy).

Perspektiva potenciálu

Perspektiva potenciálu se zabývá otázkou, jakým způsobem se musí organizace měnit a zlepšovat, aby dosáhla své vize. Tato perspektiva je zaměřena na kvalitu a kultivování lidských zdrojů a přístupy k budování firemní kultury, přičemž trend vzrůstajícího sebezdokonalování je posuzován z hlediska individuálního i celofiremního. Moderní organizace založená na znalostech a účinkující ve stále se měnícím podnikatelském klimatu, rozvíjí principy průběžného vzdělávání se a učení. Součástí činností v perspektivě potenciálu je také efektivní komunikace mezi pracovníky, jež zajišťuje akceschopnost organizace v situacích, které to žádají. Do této perspektivy se řadí využívání komunikačních technologií, jako např. komunikační sítě či internet.

Výše jmenované perspektivy jsou vzájemně propojeny do logického, z části hierarchického modelu charakterizovaného jednoznačně danými vztahy. Zásadním hlediskem tohoto systému je přístup „shora dolů“, který dekomponuje BSC až na úroveň jednotlivých oddělení či zaměstnanců. Tento systém by měl být propojen i se systémem motivace. Díky propojení těchto čtyř hledisek je možné dosáhnout vzájemného provázání strategického plánu s operačními aktivitami, tudíž je možné současně implementovat strategický plán v celém jeho rozsahu. Pojetí BSC se blíží vnímání firmy, kdy se firma posuzuje a analyzuje jako nedělitelný prvek.

Autoři BSC R. Kaplan a D. Norton navrhli deset let po prvním zveřejnění Balanced Scorecard zpřesněný systém pro strategické řízení výkonnosti podniku. Tento systém se nazývá strategické mapy a převádí původní systém měření výkonnosti na strategické řízení. Model strategické mapy popisuje, jak je možné dosáhnout cílů a zvýšit hodnotu podniku. Čtyři perspektivy cílů zůstávají podle původního systému BSC. Měření se ale netýká jen ukazatelů výkonnosti uvnitř jednotlivých perspektiv, nyní sleduje také série vztahů příčina-důsledek mezi cíli těchto perspektiv. (Fotr, 2012)

3.1.3 Benchmarking

Benchmarking slouží ke zlepšování výkonnosti organizace prostřednictvím průběžné identifikace, porozumění a přijetí nejlepší procesů a postupů a jejich následné implementace. Je to proces učení se od nejvýkonnějších organizací a zlepšování se prostřednictvím odhalení a zavedení nejlepších postupů do organizace. Definicí benchmarkingu je mnoho, různé varianty jsou způsobeny odlišnými aplikacemi metody. Lze však říci, že základní princip je v jednotlivých přístupech k benchmarkingu obdobný.

Metoda vychází z jednoduchého předpokladu, že v čemkoli, co organizace dělá, už dosáhla jiná organizace nejvyšší výkonnosti. Postupy vedoucí k vysoké výkonnosti by měly být orientačním bodem, ke kterému by se ostatní organizace měly chtít přiblížit. Benchmarking využívá učení se, a to jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí organizace. Podstatou není pouze měření výkonnosti nejlepších organizací, ale především zjišťování, jakými postupy organizace k nejvyšší výkonnosti dospěly.

Proces benchmarkingu obsahuje tyto kroky:

Plánování benchmarkingu

- Stanovení cíle – je nutné nejdříve stanovit cíl, respektive to, čeho chceme dosáhnout.
- Sestavení týmu – vybereme členy a vedoucího týmu, jež bude benchmarking realizovat. Poté určíme pravomoci a odpovědnosti v týmu.
- Stanovení objektu benchmarkingu – je nezbytné si ujasnit, jaké konkrétní služby či produkty, procesy či funkce budeme zkoumat. Proto si vymezíme objekt benchmarkingu, kterým bývá obvykle slabá stránka organizace.
- Volba ukazatelů výkonnosti – dále je potřeba určit měřítka a proměnné, které zobrazují výkonnost ve sledované oblasti a které budou porovnány s dalšími organizacemi. Výstupem této fáze je ujasnění si, prostřednictvím jakých ukazatelů a jakým způsobem budeme hodnotit výkonnost v dané oblasti.
- Zpracovávání harmonogramu – po ujasnění si výše uvedených atributů je přínosné vytvořit harmonogram postupu benchmarkingu.

Výběr partnerů pro porovnání

V další fázi realizace benchmarkingu je zapotřebí zvolit jednu nebo více organizací, se kterými se bude srovnávat. Měly by to být organizace, jež vykazují nejlepší výstup v oblasti vybraného produktu, funkce, či procesu. Organizace bychom měli vybírat dle objektivních dat. Zdrojem informací při nalezení organizací mohou být výroční zprávy, odborné časopisy, konference, výzkumné zprávy, benchmarkingové databáze a další. Následně je důležité, aby organizace, jež chce realizovat benchmarking, získala souhlas od zástupců vybraných partnerů, jelikož benchmarking je založen na interakci mezi partnery a jejich smluvním vztahu.

Sběr dat

V této fázi je třeba nejprve zvolit metodu sběru dat. Poté se přistoupí k samotnému sběru dat ve vlastní organizaci a v partnerských organizacích. Nejvyužívanějšími metodami sběru dat jsou rozhovor se zástupci vlastní i partnerské organizace, dotazníky, telefonické dotazování, analýza dokumentů, záznamů apod. Po zvolení metody sběru dat, je důležité vymezit okruhy, které nás budou zajímat. U interview a dotazníků je potřeba dbát na vhodně sestavené otázky. Poté je důležité vytvoření vhodného podkladu pro zaznamenávání dat. Po zvolení metody sběru dat je možné přistoupit ke sběru dat ve vlastní a partnerských organizacích. Ve vlastní organizaci je sběr dat zjednodušen tím, že je zpravidla přístup k relevantním dokumentům a kooperace pracovníků bývá vyšší ve srovnání s partnerskými organizacemi. Před sběrem dat v partnerských organizacích je třeba navázat kontakt, jenž umožní sběr co největšího množství relevantních dat. Při sběru dat je obvykle využívána metoda dotazování či rozhovoru.

Vyhodnocení získaných dat

V této fázi srovnáváme data z naší organizace s daty z partnerských organizací a určujeme rozdíly mezi naším výkonem a výkonem organizací s nejlepšími postupy. Lepší výsledky partnerské organizace lze chápat jako zdroj zlepšení vlastních postupů. Vhodné je nalézt nejen rozdíly mezi ukazateli naší organizace, ale hlavní je nalézt příčiny těchto rozdílů respektive nalézt postupy,

které vedly k lepší výkonnosti partnerské organizace. Následně je nutné vymezit nové cíle, doporučení a strategie, které povedou k dosažení podobných výsledků jako u výkonnějších organizací.

Implementace postupů směřujících ke zvýšení výkonnosti organizace

V poslední fázi benchmarkingu je opět sestaven tým pracovníků. Jeho součástí by měli být i pracovníci, jež se podíleli na sběru a vyhodnocení dat. Tento tým má zabezpečit implementaci nově vymezených opatření do provozu organizace. Zavedená opatření by měla být průběžně sledována a mělo by být po určité době zkontrolováno, zda došlo skutečně ke zlepšení zkoumaných ukazatelů na žádanou úroveň. Současně je zapotřebí sledovat i vývoj situace u konkurence. (Brechtta, 2013)

3.1.4 Analýza lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů

Organizace jakožto i jednotliví lidé si musí vytyčit, kam směřují k dosažení úspěchu. Takový záměr je strategický a zahrnuje vizi organizace, její poslání, hodnoty, strategie a cíle. Vize je to, čím se chce organizace stát. Dává směr budoucnosti organizace. Měla by korespondovat se všemi členy organizace a pomáhat jim aby se cítili nadšení a součástí něčeho, co je větší než oni sami. Poslání je popis toho, co organizace dělá. Je to definice, proč organizace existuje a měla by popisovat obor její činnosti tak, aby byl každý člen organizace schopen slovně vyjádřit její poslání. Hodnoty jsou vlastnosti či kvality, jež jsou považovány za hodnotné. Prezentují nejvyšší priority jedince a jeho vnitřní hnací motivy. Určení hodnot v organizaci je znázorněním toho, jak se lidé chtějí vůči sobě navzájem chovat a jak organizace hodnotí zákazníky, dodavatele a svou vnitřní komunitu. Strategie jsou přístupy, jež organizace uplatní k realizaci svého poslání a naplnění své vize.

Význam člověka a jeho práce

Veškeré organizace by měly z existenčních důvodů více využívat výhody nových forem organizace práce, které jsou založeny na vyšší motivaci k práci, na rozsáhlých a flexibilních pracovních kompetencích, na osobní odpovědnosti, na

jejich schopnosti a ochotě učit se. Kapitál se přesouvá všude tam, kde mu místní trh práce nabízí možnost aplikovat pokrokové formy organizace práce a kde je možné, že dojde k rychlému prosazení organizační kultury a řízení lidských zdrojů, jež je založené na komunikaci, kreativitě a zplnomocnění zaměstnanců za výsledky. (Dvořáková, 2012)

Motivace pracovníků

Motivace pracovníků je jedním z hlavních úkolů jejich vedoucích, jelikož motivovaní pracovníci plní své pracovní povinnosti usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak lepších výsledků a potřebují menší dohled a kontrolu. Lépe působí i na partnery či zákazníky.

Faktorů ovlivňující pracovní motivaci ať už příznivě či nepříznivě je mnoho. Je však možné je třídit dle různých hledisek. Motivaci lze rozčlenit do hierarchického modelu lidských potřeb dle A. Maslowa. Tento model je členěn do pěti skupin potřeb, od potřeb základních, až k potřebám seberealizace. Dále lze třídění motivačních faktorů, rozdělit na vnitřní a vnější, vychází z toho, zda je zdroj uspokojení práce jako taková, nebo její výsledek. Podobné dělení motivačních faktorů je na hmotné a nehmotné.

Hierarchické třídění potřeb

Je jedním z nejpoužívanějších modelů pracovní motivace, jehož autorem je psycholog Abraham Maslow. Vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu, čili jsou uspokojovány postupně. Potřeby hierarchicky vyšší působí tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby hierarchicky nižší. Maslowova pyramida potřeb vychází z těchto pěti faktorů:

- **Potřeby fyziologické**, jež uspokojuje především mzda za práci. Podmínkou uspokojení je přežití.
- **Potřeby jistoty, zdraví a bezpečí**, o jejichž uspokojení rozhodují především prostředí pracoviště a pracovní podmínky.
- **Potřeby sociální**, tj. přátelství, pocit sounáležitosti, společenského přijetí a další, k jejichž uspokojení slouží vlídná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, jež práce umožňuje.

- **Potřeby uznání**, tj. ocenění, úspěchu, sebeúcty, respektu a pozornosti ostatních. Jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebevědomí či sebehodnocení.
- **Potřeby seberealizace**, k těmto potřebám spadá potřeba rozvíjet se a uplatňovat vlastní schopnosti, řešit problémy, být při práci kreativní, získávat nové zkušenosti a podobně.

Pracovní motivaci ovlivňují obzvláště potřeby neuspokojené, uspokojená potřeba přestává motivovat. Toto však neplatí pro potřebu seberealizace, která na rozdíl od potřeb nižších nemůže být nikdy zcela naplněna.

Hierarchická povaha těchto faktorů však nemusí vždy platit. Někteří pracovníci mají tendenci setrvávat u potřeb nižších, nebo může docházet k uspokojování vyšších potřeb i přesto, že nejsou zcela naplněny potřeby nižší.

Vnitřní a vnější faktory motivace

Na rozdíl od Maslowovy teorie se zaměřují na povahu potřeb. K vnitřním faktorům motivace patří ty, které souvisejí s prací jako takovou: jsou to potřeby, jež jsou uspokojovány již při výkonu práce. Vnější motivační faktory jsou tím, co zaměstnanci za provedení práce získají.

Faktory vnitřní motivace zahrnují samostatnost, která vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. Dále zahrnuje vnitřní motivace možnost rozvíjet své schopnosti. I tato motivace odráží jednu ze základních lidských potřeb, a to potřebu se ve své činnosti zdokonalovat. Působí obzvláště tehdy, jsou-li zvyšovány potřeby, na kterých nám záleží nebo posilují naše sebevědomí. Vnitřní faktory také zahrnují viditelné výsledky práce. Lidé touží vidět za svou prací konkrétní výsledky, jež spolu s rostoucími schopnostmi zvyšují jejich sebedůvěru či sebevědomí. Poslední faktor vnitřní motivace spočívá v potřebě vykonávat práci, jež má širší společenský význam a smysl. Smyslem práce je přínos vykonávané činnosti pro např. zákazníky organizace, nebo společnost jako celek.

Vnější faktory motivace obsahují to, co zaměstnanci za svou práci, vykonávají-li ji včas a správně, od své organizace získávají. Jedná se především o finanční odměny jako je mzda, prémie, bonusy ale i zvýšenou naději na povýšení či zvýšení mzdy. K vnějším motivačním faktorům může také patřit pochvala a uznání.

Motivace hmotná a nehmotná

Z vnitřních a vnějších faktorů motivace i z Maslowova modelu vyplývá, že důležitá část motivace je založena na jevech nehmotných. Význam nehmotných motivačních faktorů, jež je pochvala, uznání, možnost pracovat samostatně či získat nové zkušenosti, bývá vedením organizací podceňován. Tyto okolnosti jsou však pro mnoho zaměstnanců důležité, jelikož uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze. Motivace hmotná je především uspokojena penězi, kterých lze využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Pro peníze však podobně jako pro další hmotné motivační faktory platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb klesá. (Urban, 2017)

3.2 Metody analýzy vnějšího prostředí

Analýzy vnějšího prostředí se zabývají faktory působící v okolí organizace, které se skládá např. z konkurence, zákazníků, dodavatelů, legislativy, státních orgánů a dalších.

3.2.1 Porterův model pěti sil

Hlavním úkolem strategie firem by mělo být porozumění konkurenci a vyrovnání se s ní. Manažeři bohužel často definují konkurenci velmi úzce, jako by šlo o boj jen mezi přímými soupeři. Tento boj se však neodehrává pouze mezi přímými soupeři, ale týká se i dalších konkurenčních sil. Soupeření, vycházející z těchto sil, určuje strukturu odvětví a povahu konkurenční interakce v daném odvětví. (Harvard Business Review, 2018)

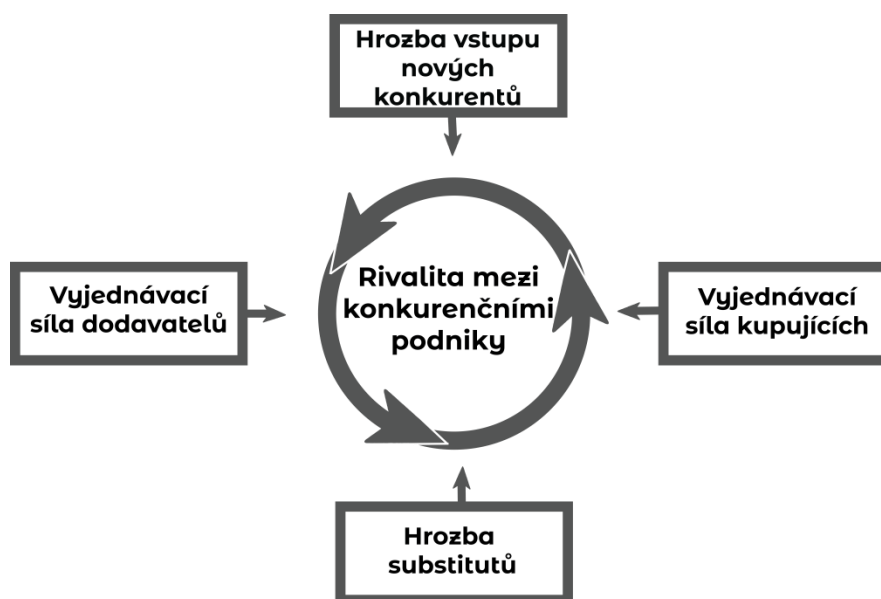
„Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře.

Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku.(Margretta, 2012, str. 42)“

Pravdou je, že firmy bojují o své zisky se svými soupeři. Bojují o ně ovšem i se svými zákazníky, kteří vždy raději zaplatí méně a získají více. Také bojují se svými dodavateli, ti chtějí ke své spokojenosti při nejlepším dodat méně ale dostat zapláceno více. Bojují s výrobcí, jejichž produkty by mohly nahradit jejich vlastní. A

nejenže bojují s existujícími konkurenty, musí bojovat i s hrozbou nově vstupujících. (Margretta, 2012)

Ve firmách mohou nastat potíže díky působení těchto konkurenčních sil, kdy průbojným jednáním svým soupeřů mohou být i zatlačeny do velmi nepříznivé pozice. Některé firmy dosáhnou větší výnosnost než jiné, bez ohledu na průměrnou výnosnost v odvětví. Toto je důvodem proč by firmy měly věnovat pozornost analýze konkurenčních sil při tvorbě strategie. (Sedláčková, 2006)



Obrázek 2 Struktura odvětví - pět sil

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávací síla kupujících

Kupující má vůči svému dodavateli silnou pozici především pokud:

- Kupující je z hlediska jeho poptávky velkým.
- Kupující může snadno přejít ke konkurenci.
- Kupující má k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce).
- Kupující by mohl zboží v případě výskytu potíží ze strany dodavatele vyrábět sám.
- Kupující jsou velmi citliví na změny cen.
- Kvalita zboží pro kupujícího nehraje příliš velkou roli.
- Kupující je nucen snižovat svoje náklady. (Keřkovský, 2006)

Pokud mají kupující velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání, není trh atraktivní. V tomto případě se snaží kupující snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, a tím snižují zisk prodávajícího. Síla kupujících se zvyšuje, pokud jsou organizováni a koncentrováni, pokud výrobek pro ně tvoří značnou část jejich nákladů a také pak jestliže jsou náklady spojené se změnou nakupovaného produktu pro kupující nízké a jestliže je kupující vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu. Prodávající se pak může zaměřit na kupující, jež mají menší moc či změnit dodavatele. (Grasseová, 2010)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů by mohla být vysoká hlavně v těchto situacích:

- Pokud je dodavatel z hlediska jeho nabídky na trhu velkým.
- Nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem.
- Kupující nemá k dispozici potřebné tržní informace.
- Kupující nejsou příliš citliví na změny cen.
- Kupující není nucen snižovat svoje náklady.
- Kupující nemůže ovlivňovat jiné obchodníky a zákazníky. (Keřkovský, 2006)

Mocní dodavatelé dovedou získat většinu hodnoty tím, že si účtují vyšší ceny, přenášejí náklady na účastníky trhu nebo snižují kvalitu služeb. Tito dodavatelé, včetně dodavatelů pracovní síly, umí vytěžit rentabilitu z odvětví, které nezajistí, aby se vyšší náklady neprojevíly v jeho vlastních cenách. (Piños, 2018)

Odvětví se stává neatraktivním, pokud dodavatelské firmy začnou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. V případě, že dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, přičemž dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele, roste tím jejich síla. Nejlepší obranou je vyvíjení vztahu s dodavatelem. (Grasseová, 2010)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů by mohla být snižována tehdy, jsou-li splněny nějaké z těchto podmínek:

- Náklady vstupu do odvětví jsou vysoké.
- Existující firmy mají značné nákladové výhody, díky svým zkušenostem, jež získaly dlouhou existencí na trhu, technologickému know-how či přístupem k existujícím zdrojům.

- Začínající firmy s malým objemem výroby vyrábí draze oproti existujícím větším konkurentům.
- Je-li obtížné napojit se na existující distribuční kanály (jak na straně nabídky, tak na straně poptávky).
- Pokud je předem zřejmé, že existující firmy by na nový vstup do odvětví reagovali agresivně. (Keřkovský, 2006)

Hrozba vstupu nových konkurentů je podmíněna především vstupními bariérami do daného odvětví, což je spojeno s těmito faktory: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, očekávaná reakce zavedených firem, přístup k distribučním kanálům, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Přitažlivost trhu závisí na výšce výstupních a vstupních bariér. Nejtatraktivnější trh je z pohledu ziskovosti takový, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké, protože jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné podniky mohou trh bez obtíží opustit. Jsou-li vstupní a výstupní bariéry nízké, podniky mohou do odvětví vstoupit snadno a snadno ho také opustit, zisk je zpravidla stálý a nízký. Nejobtížnější situace nastává v případě, že vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké. Podniky mohou do odvětví snadno vstoupit, ale je problematické trh opustit. Toto je následkem nadvýroby a nízkých výnosů pro všechny firmy v odvětví. (Grasseová, 2010)

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je snižována v případě, že neexistují k určitému výrobku blízké substituty a také, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- Cena produktu, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.
- Jsou-li vysoké náklady přestupu na spotřebu substitutu.
- Podniky nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady.
- Podniky nabízející substituty nezvyšují nabídku. (Keřkovský, 2006)

Substituty jsou obdobné produkty, jež mohou sloužit stejnému nebo podobnému účelu jako produkty z daného odvětví. V případě, že existuje reálná či potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků, stává se odvětví neatraktivním. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu. Firmy se pak musí zaměřit na

sledování vývoje cen u substitutů. Pokud by došlo ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních produktů, ceny a zisk na trhu klesnou. (Grasseová, 2010)

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Rivalita mezi konkurenčními podniky může být vysoká při těchto podmínkách:

- Bariéry případného opuštění odvětví jsou vysoké.
- Ziskovost odvětví je velmi nízká.
- V odvětví existuje opakující se nadbytek výrobních kapacit.
- Zákazníci nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých firem, v důsledku malé diference produktů.
- V odvětví působí velké množství rivalů.
- Jedná-li se o nové lukrativní odvětví. (Keřkovský, 2006)

Odvětví není přitažlivé, pokud na něm již působí velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, jestliže dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, protože firmy mohou získat vyšší podíl na trhu pouze na úkor konkurentů. Jedním z dalších faktorů působících na rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, protože jsou podniky pod velkým tlakem, aby naplnily své kapacity i pokud by měly snížit ceny. Toho by mohlo směřovat k cenovým válkám. Dalšími faktory jsou malé rozdíly mezi výrobky či velký zájem konkurentů setrvat na trhu. (Grasseová, 2010)

Faktory, nikoli síly

Struktura odvětví, znázorněna intenzitou pěti konkurenčních sil, stanovuje dlouhodobý ziskový potenciál odvětví, neboť z ní vyplývá, jak se ekonomická hodnota, vytvořená v oblasti odvětví, rozdělí – jak velkou část si udrží samotné firmy a jak velkou část odčerpají dodavatelé a zákazníci, nakolik je tato hodnota omezoována potenciálními nováčky či náhradními produkty. Při strategii se zaměřuje spíše na strukturální podmínky než pomíjivé faktory. Obzvláště je důležité nezaměňovat viditelné vlastnosti odvětví s jeho základní strukturou, což je častou chybou.

Míra růstu odvětví

Běžnou chybou je předpoklad, že rychle rostoucí odvětví se stává atraktivním. Růst může potlačovat rivalitu, dostat dodavatele do mocné pozice a

vysoký růst s nízkými zábrany přitahuje nové subjekty. Úzké zaměření na růst je jednou z podstatných příčin chybných strategických rozhodnutí.

Inovace a technologie

Pokročilé inovace nebo technologie nejsou zárukou toho, že je dané odvětví přitažlivé (či nepřitažlivé). Běžná odvětví s obyčejnými technologiemi, vysokými náklady, vysokými vstupními bariérami či kupci citlivými na ceny, jsou mnohdy ziskovější než různá atraktivní odvětví, jako jsou například software nebo internetové technologie, jež přitahují konkurenci.

Vláda

Vláda je často nazývána jako šestá síla, neboť nemá na rentabilitu odvětví jednoznačně špatný ani dobrý vliv. Pět konkurenčních sil může vládní rozhodnutí ovlivnit například patenty, jež zvyšují vstupní bariéry pro nově vstupující a posilují ziskový potenciál odvětví. A naopak, vládní programy, upřednostňují odborové organizace, mohou snížit ziskový potenciál a posílit moc dodavatelů. Vláda působí na mnoha různých úrovních, jež ovlivňují strukturu odvětví různými způsoby.

Doplňkové služby a výrobky

Doplňky jsou služby nebo výrobky, které jsou využívány spolu s výrobkem odvětví. Objevují se, když mají dva kombinované výrobky pro zákazníka větší přínos než součet hodnot každého výrobku, prodávaného izolovaně. Například počítačový hardware a software. (Harvard Business Review, 2018)

Důsledky pro strategii

Váha pěti sil je důležitá, jelikož ovlivňuje ceny, náklady a výši investic důležitých k zapojení se do konkurence. Struktura odvětví má vliv na to, jak bude ekonomická hodnota, rozdělována – kolik si přisvojí působící firmy, dodavatelé, distributoři, zákazníci a nově vstupující konkurenti do odvětví. Poznatky, které přinese takováto analýza, by měly vést k rozhodnutí, kde a jak konkurovat. (Margetta, 2012)

3.2.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza je metoda pro zkoumání vnějších faktorů působících na organizaci. Metoda je využívána jako strategická analýza vnějšího prostředí na

základě faktorů, které mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vytvoření odhadů o důsledcích pro další rozvoj. Tři základní otázky PESTLE analýzy:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik nebo jeho části?
- Jaké jsou účinky těchto faktorů?
- Jaké z nich jsou v dohledné budoucnosti nejpodstatnější?

Odhady charakteristik vývoje vnějšího prostředí mohou sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace.

Například v podmínkách zajišťování obrany to jsou následující charakteristiky:

- Analýza a předpověď bezpečnostních hrozeb (mezinárodní obchod, krizové regiony, vývoj životního prostředí, strategické zdroje surovin, krizová infrastruktura),
- Analýza a předpověď vývoje obranných zdrojů potřebných pro zajišťování obrany (technologie, lidské zdroje, finanční prostředky, materiální zdroje a infrastruktura),
- Analýza mezinárodních organizací a předpověď důsledků na zahraniční politiku státu a vojenskou diplomacii (závazky státu, přínosy pro zajišťování obrany a bezpečnosti státu), (Grasseová, 2010)

PESTLE analýza je také někdy nazývána jako PEST, STEEP či SLEPT analýzou, uvedené nástroje jsou ale podobné, respektive obsahují stejné složky. Analýza pomáhá organizaci zaměřit se na klíčové aspekty svého vzdálenějšího okolí a ty komplexně vyhodnocovat. Poskytuje organizacím vhodnou strukturu aspektů, které by měly být ve vnějším prostředí monitorovány. Podniky mají minimální nebo žádnou možnost působit na vývoj vnějšího prostředí, ale naopak právě tyto faktory ovlivňují chod organizací. Toto je důvodem, proč je nezbytné, aby organizace měly co možná nejlepší přehled o jejich vývoji a byly připravené jak na hrozby, tak i na příležitosti, respektive vnější činitele negativně a pozitivně ovlivňující organizaci. (Brechta, 2013)

Metodu PESTLE ovlivňují tyto faktory:

- Politické, tj. potenciální a existující působení politických vlivů.
- Ekonomické, tj. vliv a působení ekonomiky místní, národní a světové.
- Sociální, tj. působení kulturních a sociálních změn.
- Technologické, tj. dopady vyspělých a nových technologií.

- Legislativní, tj. vlivy legislativy národní, evropské a mezinárodní.
- Ekologické, tj. místní, národní a světová ekologická problematika. (Grasseová, 2010)

Politické prostředí

Politické prostředí do jisté míry souvisí s legislativními aspekty, mimo legislativu mohou být organizace ovlivněny i řadou dalších událostí a faktorů politického prostředí, ve kterém organizace působí. Tyto faktory pak mohou působit jak pozitivně, tak i negativně. Je vhodné se zaměřit především na následující faktory:

- Politicko-ekonomické faktory – státní organizace, postoje k soukromým a zahraničním investicím
- Míra politické stability – forma vlády, klíčové politické osobnosti a instituce
- Politický vliv různých zájmových skupin – skupiny se silným, či naopak slabým vlivem
- Vnější vztahy – konflikty vybraných regionů, vztahy k zahraničním regionům

Ekonomické prostředí

Makroekonomická situace je dalším faktorem ovlivňujícím chod organizací. Ekonomický růst má dopad na příležitosti a hrozby, jež vznikají v okolí současných organizací. Je tedy potřeba průběžně monitorovat ekonomické trendy ovlivňující pozitivně a negativně jejich působení. Konkrétní faktory ovlivňující kupní sílu jsou např. úspory obyvatelstva, současné příjmy, zadluženost a úrokové míry determinující úvěrové možnosti a další. Je vhodné se zaměřit na tyto následující oblasti:

- Daňový systém – např. daňové sazby
- Makroekonomické ukazatele – míra inflace, HDP, směnné kurzy
- Přístup k finančním zdrojům – např. úvěrové podmínky či bankovní systém
- Sociální prostředí
- Charakteristiky trhu práce
- Demografické charakteristiky – hlavní demografickou silou je populace a její vývoj, jelikož právě populace tvoří trh, ale i pracovní sílu. Pro organizace je tedy dobré mít přehled o vývoji struktury populace z různých hledisek, jako jsou

například vzdělání obyvatel, věk, poměr pracujících, geografické posuny obyvatel, vývoj rodin a domácností apod.

- Společensko-kulturní prostředí – organizace musí mít na zřeteli, že společnost vytváří názory, postoje a hodnoty, jež následně ovlivňují vkus a preference spotřebitelů.

Technologické prostředí

Technologické prostředí je v současnosti charakterizováno zejména zvyšujícím se tempem změn, množstvím příležitostí k inovacím, ale i zvýšenou regulací technologických změn a různě vysokými rozpočty na výzkum a vývoj. Organizace, které přehlíží technologické trendy a změny, mají jen malou možnost udržet svou existenci. Mezi technologické faktory patří:

- Nové vynálezy a objevy.
- Rychlost technologických změn.
- Celková technologická úroveň daného odvětví, i regionu.
- Kvalita a kvantita výzkumných pracovišť – výzkumných ústavů, škol aj.
- Podpora výzkumu a vývoje.

Legislativní prostředí

Organizace musejí průběžně sledovat aktuální požadavky a změny v legislativě, aby byly schopné se jim průběžně přizpůsobovat. Jsou to požadavky ze státní i veřejné správy. I v této oblasti lze najít příležitosti a hrozby, respektive legislativní opatření ovlivňující chod firmy pozitivně či negativně. Organizace se mohou zaměřit na následující oblasti:

- Aktuální legislativa – zákoník práce, občanský a obchodní zákoník, legislativní omezení aj.
- Připravované změny v oblastech aktuální legislativy.
- Ostatní faktory – patenty, autorská práva, práce soudů, vymahatelnost práva apod.

Environmentální prostředí

Během posledních desetiletí vzrůstá uvědomění si dopadů společnosti na životní prostředí, také se projevují důsledky jeho poškozování. Toto má dopad na organizace, které zpravidla negativně ovlivňují životní prostředí. Právě proto je

vůči nim soustředěn zvyšující se tlak na snížení environmentálních dopadů. Environmentální požadavky jsou definovány stále přísnější legislativou a také očekávány společností. Organizace, které se přizpůsobují těmto požadavkům, jsou brány pozitivně a opačný přístup je postihován. V rámci environmentálního prostředí by organizace měly sledovat tyto faktory:

- Environmentální legislativu.
- Tlaky různých stran proti poškozování životního prostředí.
- Míru znečištění v daném regionu.
- Vývoj cen a dostupnosti surovin a energií. (Brechta, 2013)

3.2.3 Analýza zainteresovaných stran

Analýza zainteresovaných stran je nazývána též jako analýza aktérů či analýza zájmových stran. Tuto metodu využíváme za účelem vlivů, které mohou jakkoliv ovlivnit úspěšné dosažení cílů jakékoli činnosti. Metoda analýzy zainteresovaných stran je využívána při přípravě a realizaci všech činností organizací a pomáhá orientovat se v konkurenčním prostředí. (Brechta, 2013)

Zainteresovaná strana je skupina nebo osoba, která má zájem anebo může ovlivnit úspěch nebo výkonnost organizace. Hlavní zainteresovanou stranou jsou zákazníci, kterým je určena poskytovaná služba nebo výrobek.

Analýza zainteresovaných stran je založena na následujících předpokladech:

- Zainteresovanými stranami jsou vyvíjeny typy sil, které podporují rozvoj organizace a sil, které tomuto rozvoji brání. Vzniká tak přechodně rovnovážný stav organizace pod vlivem působení protikladných sil.
- Výsledek strategie organizace je závislý na společném působení podstatných zainteresovaných stran v průběhu realizace strategie. Ve snaze vyrovnávat se s tlaky jednotlivých zainteresovaných stran se organizace nachází ve stavu zdánlivé rovnováhy: na každou akci organizace se váže reakce zainteresovaných stran a dosažení přechodné rovnováhy.

Na základě těchto předpokladů je důležité, aby organizace zapojily zainteresované strany do strategického řízení nebo plánování. (Grasseová, 2010)

Postup využití

Metoda analýzy zainteresovaných stran používá tyto činnosti: identifikaci zainteresovaných stran, posouzení zainteresovaných stran, tvorbu strategií pro každou zainteresovanou stranu.

Identifikace zainteresovaných stran

Zainteresované strany je možné klasifikovat jako primární a sekundární. Primární zainteresované strany jsou přímo ovlivněny činností (např. rozhodováním), mají vliv a zájem na připravované činnosti. Sekundární zainteresované strany mají zájem, ale nejsou přímo ovlivněny činností. Další klasifikace dělí zainteresované strany na interní a externí, dle identifikace prostřední, ve kterém se identifikovaná strana nachází. Připouští se i jiná klasifikace, například soukromý, neziskový a veřejný sektor.

Při identifikaci zainteresovaných stran jsou identifikovány zájmy a cíle zainteresovaných stran, jež sledují jejich znalosti o problému a vazby mezi nimi. Při aplikaci metody odpovídáme na otázku kdo, s jakými zájmy a cíli je ovlivněn realizací činnosti.

První krok je vytvoření týmu, který bude metodu aplikovat. Ve druhém kroku tým identifikuje zainteresované strany a provede dle dohodnuté klasifikace jejich třídění. Poté jsou ve třetím kroku shromážděny, tříděny a vyhodnocovány informace o zainteresovaných stranách.

Tabulka 1 Identifikované zainteresované strany a jejich klasifikace

P. č.	Zainteresovaná strana	Klasifikace	Zájmy a cíle	Poznámka
1.		P		
2.		S		
...	

Legenda: P – primární, S – sekundární

Zdroj: autor dle BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Str. 84

Posouzení zainteresovaných stran

Spočívá ve vytvoření strategie pro každou zainteresovanou stranu. Na základě znalosti jejich zájmů, cílů a informovanosti o problému se provádí hodnocení velikosti zájmu, síly vlivu a podpory vzhledem k předpokládané

činnosti. Posouzení zainteresovaných stran je prováděno ve třech krocích – ohodnocení velikosti vlivu a zájmu, zhodnocení podpory zainteresovaných stran a vazeb mezi nimi.

První krok hodnotí sílu vlivu a velikost zájmu. Hodnoceno týmem na základě shromážděných a vyhodnocených informací.

Ve druhém kroku se posuzuje postoj zainteresovaných stran vzhledem k předpokládané činnosti. Zainteresovaná strana, jež má vysokou úroveň vlivu a zájmu, je hodnocena jako klíčová.

Třetím krokem je posuzování vazeb mezi zainteresovanými stranami, které se zaměřuje zejména na možné soupeře a vytvořené koalice. Vzniklé koalice zainteresovaných stran s nízkou úrovní vlivu a vysokou úrovní zájmu může způsobit, že členové koalice se stávají klíčovými, protože jejich vliv může být společně vysoký.

Odpověď na otázku, jak identifikované zainteresované strany mohou ovlivnit připravovanou činnost, je výstupem této činnosti.

Tabulka 2 Ohodnocení zainteresovaných stran dle úrovně vlivu, zájmu a postoje

P. č.	Zainteresovaná strana	Úroveň vlivu	Úroveň zájmu	Podporovatel/ odpůrce	Dopad/ vliv
1.		N	V	NP	N
2.		V	N	SO	V
3.		V	V	SP	V
4.		N	N	NO	N
5.		N	N	X	N

Legenda: V – vysoký, N – nízký, SP – silný podporovatel, NP – slabý podporovatel, SO – silný odpůrce, NO – slabý odpůrce, X – neutrální

Zdroj: autor dle BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Str. 84

Tvorba strategií pro každou zainteresovanou stranu

Je to závěrečná činnost při metodě analýzy zainteresovaných stran. Posouzení zainteresovaných stran je východiskem pro tvorbu strategie. V týmu se určí člen odpovědný za realizaci určené strategie, monitorování změn a spokojenosti klíčové zainteresované strany. Strategii přístupu k zainteresovaným

stranám je možné rozdělit do pěti skupin: informovat, konzultovat, zapojit, spolupracovat a zmocnit.

Informovat zainteresovanou stranu má význam při udržování informovanosti. Mezi aktivity se dá zařadit online diskuzní fórum, informační schůzka, telefonní podpora a oznámení v médiích.

Konzultovat má význam při udržování informovanosti, naslouchání a poskytování zpětné vazby. Mezi aktivity patří dotazníkové šetření, neformální a individuální setkání a online diskuzní fórum.

Zapojit vyjadřuje spolupráci na řešení dílčí činnosti a navržené alternativy budou zvažovány. Činnost probíhá vytvořením pracovní skupiny a týmu dílčího úkolu.

Spolupracovat má význam zahrnutí rad a doporučení v maximální míře. Aktivitou je například pozvání do řešitelského týmu.

Zmocnit deklaruje – uděláme to, co rozhodnete. Jedná se o delegování pravomoci rozhodnutí.

Výhody a nevýhody metody

Uplatnění metody analýzy zainteresovaných stran přináší tyto výhody: rozpoznání pozitivních i negativních vazeb a podporovatelů či odpůrců mezi zainteresovanými stranami. Výstupy mají být srozumitelné, jasné a souhrnně popsány v registru zainteresovaných stran.

Mezi nevýhody této metody patří: subjektivní hodnocení informací, ne vždy dostupné relevantní informace. (Brecht, 2013)

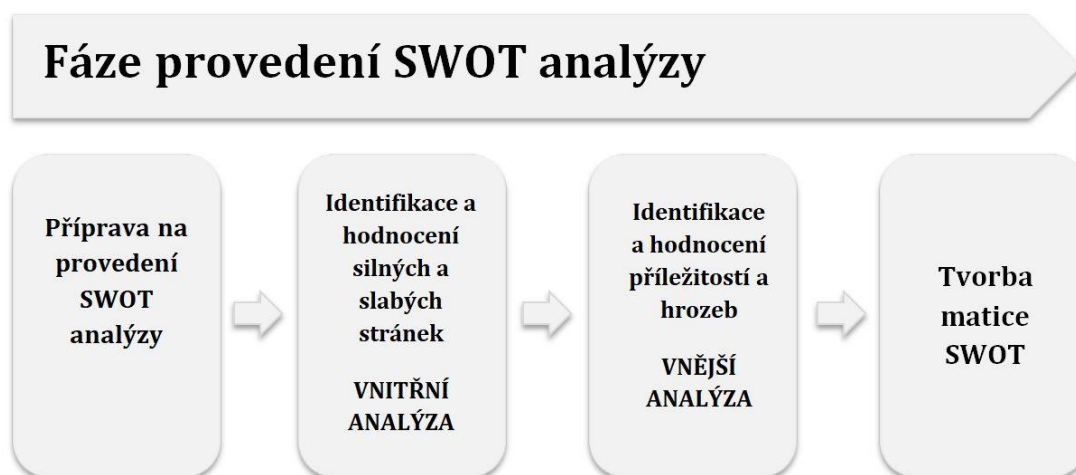
3.3 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je rozbor silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. V této fázi je třeba posoudit a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku, a určit jeho stěžejní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. Konkurenční výhody podniku mohou pocházet například z nabídky širokého sortimentu výrobků vzhledem k nabídce konkurentů, jejichž sortiment je naopak úzký, z vysoké technické úrovně a kvality výrobků, z nízkých nákladů a cen, z dobrého jména značky, z dobře fungující a efektivní distribuční

sítě a sítě spolehlivých dodavatelů, z vlastnictví know-how a další. Při rozboru se nejčastěji používá SWOT analýza. (Keřkovský, 2006)

SWOT je zkratka z anglických: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. SWOT zkoumá vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí organizace. Silné stránky jsou vnitřní faktory organizace, mají pozitivní vliv na její výkonnost a efektivnost. Slabé stránky zobrazují vnitřní faktory organizace, které mají negativní vliv na její výkonnost a efektivnost. Příležitosti jsou faktory z vnějšího okolí organizace, ty je mohou využít pro zvýšení výkonnosti a efektivnosti. Hrozby patří do faktorů z vnějšího okolí organizace a mohou ohrozit její výkonnost a efektivnost.

Celková SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace či její části proti zjištěným příležitostem a hrozbám, vyplývajících z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje. Analýza SWOT je tedy typ strategické analýzy stavu organizace z hlediska jejich silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, který dává podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, strategických cílů a podnikových strategií. Analýza se zakládá na hodnocení a rozboru současného stavu organizace a předpokládaného vývoje okolí organizace. (Brecht, 2013)



Obrázek 3 Fáze provedení SWOT analýzy

Zdroj: autor dle GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. St. 301

Příprava na provedení SWOT analýzy

V rámci přípravy realizace SWOT analýzy jsou doporučené tyto postupy: jednoznačně stanovit účel, za jakým bude SWOT analýza prováděna; definovat oblasti, které budou analyzovány; vytvořit analytický tým, jenž bude identifikovat a hodnotit faktory mající vliv na analyzované oblasti; sjednotit metodiku práce tak, aby se členové analytického týmu shodli na konkrétním postupu provádění SWOT a ten také dodržovali.

VNITŘNÍ ANALÝZA - Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

V této fázi se nejprve provádí identifikace silných a slabých stránek, poté následuje jejich hodnocení. Silné a slabé stránky analyzované oblasti organizace je možné zjistit několika způsoby. Může jít o studie, zpracované analýzy, prognózy, výroční zprávy, hodnotící zprávy apod. Následně můžeme využít porady, řízené diskuze pro definování silných a slabých stránek dané analyzované oblasti organizace. U slabých stránek by mělo být uvedeno, proč se považuje za slabou stránku. Po identifikaci silných a slabých stránek se pokračuje určením důležitosti zjištění silných a slabých stránek z hlediska vlivu na analyzovanou oblast. Silné a slabé stránky se hodnotí odděleně.

VNĚJŠÍ ANALÝZA - Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb

V této fázi opět nejprve zjistíme, jaké jsou příležitosti a hrozby, a následně je vyhodnotíme. Není nijak zásadní, zda nejdříve realizujeme vnitřní a poté vnější analýzu, či naopak. Pokud jsou tyto fáze tvořeny různými analytickými týmy, lze je provádět i současně. Příležitosti a hrozby je možné zjistit více způsoby. Stejně jako u identifikace silných a slabých stránek lze využít porad, řízených diskuzí pro definování příležitostí a hrozeb pro danou analyzovanou oblast organizace. Je důležité, aby bylo u hrozeb uvedeno, proč jsou pro danou analyzovanou oblast považovány za hrozby. Příležitosti a hrozby se hodnotí jednotlivě.

Tabulka 3 Ohodnocení atraktivity dopadu příležitosti a hrozby

Slovní vyjádření atraktivity dopadu příležitosti/hrozby	Počet bodů
zanedbatelná	1
málo významná	2
významná	3
velmi významná	4
zásadně významná	5

Zdroj: autor dle GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Str. 312

Při hodnocení příležitostí a hrozeb se provádí obdobný postup. U hodnocení příležitostí je nutné nejprve vymezit veličinu, jež bude rozhodovat o výsledném seřazení identifikovaných příležitostí. Touto veličinou je pro příležitosti hodnocení přínosu, jehož odhad se skládá ze dvou úkonů. Prvním úkonem je určení poutavosti dopadu příležitosti z vnějšího prostředí na analyzovanou oblast v případě, kdy je využita. Pro hodnocení poutavosti je stanovená bodová stupnice vyjadřující pět základních úrovní (viz tabulka 3). Druhým úkonem je vyjádření pravděpodobnosti vzniku příležitosti, kterou lze stanovit dvěma přístupy, a to kvantitativním, nebo semikvantitativním. Hodnocené hrozby znamenají pro danou organizaci riziko, jež narůstá s aktuálností hrozby. Rizikovost jednotlivých hrozeb plyne z pravděpodobnosti jejich vzniku a ze závažnosti jejich dopadu. Hodnocení hrozeb se v první řadě vztahuje k určení závažnosti dopadu hrozeb z vnějšího prostředí na analyzovanou oblast v případě, když vzniknou. Hodnocení závažnosti je znázorněno bodovou stupnicí vyjadřující pět základních úrovní (viz tabulka 3). Dále zjišťujeme u jednotlivých hrozeb pravděpodobnost jejich vzniku také přístupem kvantitativním nebo semikvantitativním. (Grasseová, 2010)

Tvorba matice SWOT

Vnější faktory \	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1 2 3 atd.	Silné stránky (S) 1 2 3 atd.
	Příležitosti (O) 1 2 3 atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1 2 3 atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>	

Obrázek 4 Matice SWOT

Zdroj: autor dle GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. Str. 299

V prvním, nejpříznivějším kvadrantu se organizace setkává s několika příležitostmi v okolí a současně je schopna nabídnout i množství silných stránek, které podporují využití těchto příležitostí. Výsledkem příhodných okolností by měla být růstově orientovaná strategie SO (Strengths a Opportunities), „max – max“. Tato strategie znázorňuje ofenzivní přístup z pozice síly, je to nejvíce žádaná situace a cíl většiny organizací. Předpokládané příležitosti jsou v souladu se silnými stránkami. V zájmu organizací je dosáhnout právě této situace.

Druhý kvadrant obsahuje silné stránky podniku, které jsou podrobeny nepříznivému okolí. Tato strategie vzniká z předpokladu, že hrozby se střetnou se silnými stránkami. Strategie ST (Strengths a Threats), „min – max“ předpokládá minimalizaci ohrožení a maximalizaci silných stránek. V této situaci je potřeba včasné označení hrozeb a přeměnění těchto hrozeb s využitím silných stránek na příležitosti. Jedná se o diverzifikační strategii.

Organizace ve třetím kvadrantu má na trhu četné příležitosti, nicméně je nucena čelit velkému množství svých slabín. Strategie OW (Opportunities a

Weaknesses), „max – min“ klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Je potřeba zaměřit strategii na důslednou eliminaci slabých stránek a ve větším využití tržních příležitostí, jedná se o strategii turnaround.

Čtvrtý kvadrant je pro organizaci nejméně příznivý. Převažují slabé stránky a zároveň se v okolí vyskytuje příliš rizikových faktorů. Strategie WT (Weaknesses a Threats), „min – min“ se orientuje na minimalizaci rizik a minimalizaci slabých stránek. V tomto případě se jedná spíše o strategii defenzivní, často vycházející z uzavírání kompromisů. (Sedláčková, 2006)

Praktická část

4 Charakteristika firmy

Firma EKG s.r.o. byla založena 27. ledna 2004. Je to menší společnost působící v Hradci Králové. EKG se skládá ze třech jmen původních vlastníků – Ehlová, Kárník a Green. V dnešní době však ve firmě působí pouze paní RNDr. Miroslava Ehlová a pan Ing. Václav Kárník. Hlavní podnikatelskou činností je velkoobchodní a maloobchodní prodej. Firma EKG s.r.o. podniká v oblasti fototechniky a fotografického příslušenství, které distribuují do Čech a na Slovensko. Sortiment firmy tvoří značky: Tamrac, Gitzo, Nissin, Tokina, Lensbaby, Hoya, Miggo, Laowa. Firma EKG s.r.o. mimo distribuce zajišťuje svým zákazníkům poradenství, záruční servis a upgrade operačního systému blesků.

Na konci roku 2017 firma EKG s.r.o. založila svou dceřinou společnost EKG 21 s.r.o., jejími zakladateli jsou RNDr. Miroslava Ehlová a Ing. Václav Kárník. Dnem 1. 3. 2018 se společnost EKG 21 s.r.o. stala oficiálním a výhradním zastoupením značek: Manfrotto, Lastolite, Colorama a National Geographic.

4.1 Sídlo firmy

Prostory sloužící k působení společnosti se nachází na dvou místech v Hradci Králové. Administrativní činnosti jsou zajištěny v menší kancelářské budově v centru města Hradce Králové na Gočárově třídě. Zde dochází k veškeré správě chodu firmy, marketingovému řízení, managementu, servisu výrobků Gitzo a Manfrotto a administrativním pracím. Skladové prostory má společnost v pronájmu v komplexu Tesla. Celková rozloha pronajímaných skladových prostor činí 250 m², v těchto prostorech jsou umístěny veškeré skladové zásoby přijaté od zahraničních výrobců, Gitzo, Hoya, Lensbaby, Nissin, Tamrac, Tokina, Manfrotto, Lastolite, Colorama, National Geographic. Zde dále probíhá distribuce do Česka a na Slovensko. Mezi hlavní odběratele patří Centrum Foto Škoda, Megapixel, Fotolab CZ, Fotolab SK, ALZA a Prolaika.

5 Vnitřní prostředí firmy EKG s.r.o.

Vnitřní prostředí firmy EKG s.r.o. se zabývá především zaměstnanci a jejich motivací, pro kterou byl použit krátký dotazník. Popisuje služby, které firma EKG s.r.o. nabízí. Dále pak zkoumá prostřednictvím BCG matice své produkty a snaží se vymezit, v čem vyniká či kde má nedostatky.

5.1 Zaměstnanci firmy

V EKG s.r.o. působí dva společníci, jež zastávají funkci jednatelů společnosti. Společníci mají rovnocenné pozice, běžně vymezené jako hlavní manažer firmy. Vzhledem ke stejné funkci jednatelů mají oba rovnocenné právo jednání jménem společnosti, jednání se zákazníky, uzavírání smluv a sjednávání obchodů. Kompetence ani jednoho ze společníků nejsou ničím omezeny. Další jejich pracovní náplň se ovšem trochu odlišuje. První ze zmiňovaných společníků se zabývá marketingem a propagací, servisními službami, technickým poradenstvím a správou webových stránek. Druhý ze zmiňovaných společníků se stará o vyřizování dodávek zboží a bližší jednání s dodavateli.

Dále jsou ve společnosti zaměstnání na plný úvazek dva podřízení zaměstnanci, jeden za firmu EKG 21 s.r.o. a druhý za firmu EKG s.r.o. Tyto nižší pracovní pozice je možné charakterizovat jako skladník, fakturant, administrativní pracovník. Pracovní náplň je zejména administrativa ohledně faktur, naskladňování zboží, příprava zboží na expedici, komunikace se zákazníky a archivace dokumentů.

Při vzniku EKG 21 s.r.o. společnost zaměstnala pracovníka, díky němuž vznikla významná spolupráce s Vitec group, vlastníkem značek Manfrotto, Lastolite, Colorama a National Geographic. Tento zaměstnanec zastává pozici klíčového manažera firmy EKG 21 s.r.o., bohužel se s ním však firma musela koncem března letošního roku rozejít. S odchodem toho zaměstnance skončila spolupráce s Manfrottem, Lastolite, Colorama a National Geographic. Jeho pracovní povinnosti byly delegovány na jednoho ze stávajících zaměstnanců firmy EKG s.r.o.

Mimo výše uvedené společnost využívá služby několika externích pracovníků. Zahrnuje to služby v oblasti vedení účetnictví, mzdové agendy, daní, grafické služby a autorizované servisní služby.

Motivace zaměstnanců

Motivace pracovníků je jedním z důležitých faktorů pro správný chod firmy. Dostatečně motivovaní pracovníci jsou v zaměstnání více spokojeni, odvádějí svou práci lépe a vyžadují nižší dohled a kontrolu. Pro zjištění stavu motivace byl použit model hierarchicky tříděných potřeb dle A. Maslowa. Stav motivace pracovníků, byl zkoumán formou dotazování zaměstnanců (viz příloha) a následně vyhodnoceno takto:

Potřeby fyziologické – Ve firmě EKG s.r.o. mají zaměstnanci dobré platové podmínky, plat je na úrovni průměrného platu v České republice. Zaměstnanci mají také mnoho benefitů ve formě stravenek, vánočních prémie a příspěvků na dovolenou. Protože firma EKG s.r.o. využívá FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb), mají zaměstnanci možnost navštívit koncerty, divadla a sportovní akce. Všechny tyto benefity a dobrý plat zajišťují zaměstnancům pocit bezpečí při jejich měsíčních výdajích.

Potřeby jistoty a bezpečí – Firma EKG s.r.o. zajišťuje zaměstnancům velmi příjemné pracovní zázemí. Kancelářské prostory jsou moderně vybavené, jsou v nich nové výkonné počítače a pěkný nábytek. Zaměstnanci zde mají k dispozici i kávovar. Jednou z dalších výhod je, že mají oba zaměstnanci kancelářské prostory blízko bydliště, tudíž nemusí ztrácet čas dojížděním do zaměstnání. Výhodou firmy EKG s.r.o. je také to, že zaměstnancům po jednom roce udělují smlouvu na neurčito, bez dalšího prodlužování na dobu určitou. Díky tomuto získají zaměstnanci pocit stabilního zaměstnání.

Potřeby sociální – Firma EKG s.r.o. má velmi přátelské klima na pracovišti, atmosféra bývá až rodinná. Vzhledem k malému kolektivu, se spolu snaží všichni dobře vycházet a řeší i věci nepracovního rázu. Společně s vedením chodí zaměstnanci na obědy a dokonce občas vyrazí i za kulturou.

Potřeby uznání – Díky malému kolektivu mezi sebou vedení a zaměstnanci často komunikují o stavu firmy, zaměstnanci tak mají přehled o tom, jak se firmě

daří. Během komunikace zaměstnanci získávají i zpětnou vazbu ohledně své práce, ocenili by ji ovšem ve větší míře. To by mohlo být uskutečněno například formou meetingu 1x týdně. Za svou práci jsou zaměstnanci náležitě oceněni.

Potřeby seberealizace – Tyto potřeby se u zaměstnanců liší. Jednomu z pracovníků není odvětví, ve kterém se organizace pohybuje, blízké. Druhý zaměstnanec se i ve svém volném čase věnuje fotografování, tudíž má možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a trávit čas v zaměstnání spokojeně tím, co ho baví.

5.2 BCG matice

V BCG matici práce popisuje sortiment firmy EKG s.r.o., zabývá se produkty firmy a rozděluje je na skupiny: hvězdy, dojné krávy, otazníky a psi.

Sortiment Firmy EKG s.r.o.

Fotografické brašny – dodávány od amerického výrobce Tamrac, sloužící jako pevné polstrované pouzdro, které ochraňuje techniku proti nárazům. Fotografické brašny Tamrac jsou pro firmu EKG s.r.o. snadno nahraditelným produktem například jinou designovou fotografickou brašnou. Právě z tohoto důvodu dochází v poslední době k poklesu prodeje a produkt přináší nízké tržby. Spotřebitelé upřednostňují více design nežli kvalitu.

Stativy a stativové hlavy – dodávány od italského výrobce Gitzo, slouží k focení s dlouhými časy a ke stabilizaci obrazu. Tento produkt je pro firmu EKG s.r.o. velmi důležitý a přínosný. Stativy Gitzo jsou těžko nahraditelné z důvodu vysokého podílu na trhu a díky své známé kvalitě. Značka Gitzo má vybudované léta tradice a jejich stativy patří k téměř nejkvalitnějším stativům a jsou fotografům dobře známé.

Fotografická záblesková světla (blesky) – dodávané od japonského výrobce Nissin. Blesky se používají pro nasvícení scény v horších světelných podmínkách. Pro firmu EKG s.r.o. jsou blesky Nissin důležitou značkou, s níž spolupracují od začátku své působnosti na trhu. Nicméně je tato značka poslední dobou v poklesu vzhledem k dalším konkurenčním produktům a nízké známosti u spotřebitelů.

Fotografické objektivy – dodávané japonským výrobcem Tokina. Objektivy se vyrábějí v různých ohniskových délkách, pro vymezení určitých typů focení. Každá kompozice vyžaduje jiný druh objektivu. Objektivy Tokina jsou, stejně jako blesky Nissin, pro firmu EKG s.r.o. důležitou značkou, s níž spolupracují od začátku své působnosti na trhu. Objektivy Tokina jsou poslední dobou také v poklesu vzhledem k dalším konkurenčním produktům a nízké známosti u spotřebitelů.

Fotografické objektivy – dodávané čínským výrobcem Laowa, jsou novým produktem s vysokým potenciálem. Objektivy Laowa přinášejí firmě EKG s.r.o. po jejich zavedení vysoké tržby, nicméně je nutné tyto objektivy propagovat, aby se dostaly více do povědomí spotřebitelů.

Efektové fotografické objektivy a optika – dodávány americkým výrobcem Lensbaby. Je to systém kreativních efektových objektivů, optiky a příslušenství se selektivním zaostřováním. Lensbaby poskytuje neomezenou kombinaci nástrojů a možností k zachycení právě probíhajících momentů. Objektivy a optika Lensbaby nejsou pro firmu EKG s.r.o. příliš podstatnou značkou. Tyto produkty jsou poslední dobou v úpadku a společnost zvažuje objektivy a optiku Lensbaby doprodat a vyřadit ze sortimentu.

Fotografické filtry – jsou dodávané japonským výrobcem Hoya. Vyrábějí se odlišné typy filtrů, převážně se prodávají UV filtry, které odstraňují UV záření a polarizační filtry, které zabraňují odlesku obrazu například od hladiny. Hoya nabízí různé druhy filtrů: filtry pro stálé použití (UV filtry, ochranné filtry, polarizační filtry), barevné filtry a filtry pro zvláštní efekty. Filtry Hoya jsou těžko nahraditelným produktem, mají vysoký podíl na trhu a stálou tendenci růstu. Na prodeji Hoya filtrů stojí převážně celá existence firmy EKG s.r.o.

Fotografické brašny a mini stativy – dodávané značkou Miggo. U tohoto produktu dochází v poslední době k poklesu prodeje a produkt přináší nízké tržby. Fotografické brašny a mini stativy Miggo jsou pro firmu EKG s.r.o. snadno nahraditelným produktem jinými konkurenčními prodejci.

Stativy – od italského výrobce Manfrotto.

Studiová světla – dodávaná italským výrobcem Lastolite.

Plátna a fotografické stěny – od italského výrobce Colorama

Fotografické batohy – od italského výrobce National Geographic.

Značky Manfrotto, Lastolite, Colorama a National Geographic představovaly pro firmu EKG 21 s.r.o. velký přínos, obzvláště stativy Manfrotto přinesly firmě vysoké zisky. Bohužel však byla tato spolupráce 1. května 2019 po rozhodnutí italských výrobců ukončena. Tento fakt byl zapříčiněn patrně propuštěním jednoho ze zaměstnanců, jež s těmito výrobci dlouhodobě spolupracoval.

Dělení produktů

Hvězdy: Důležitým produktem pro budoucnost společnosti EKG s.r.o., jež lze zařadit pod hvězdy, jsou filtry od značky Hoya. Na tomto produktu má firma EKG s.r.o. nejvyšší marži. Filtry Hoya mají vysoký podíl na trhu a stálou tendenci růstu. Je potřeba neustále investovat do marketingu aby se tato značka uplatnila a zákazníci věděli, že firma EKG s.r.o. tyto kvalitní filtry nabízí. Fotografové filtry značně využívají pro vizuální zdokonalení fotografie, tudíž jsou filtry důležitou součástí fotografického vybavení.

Dojné krávy: Dlouhodobě úspěšným produktem, do kterého společnost EKG s.r.o. nemusí mnoho investovat, jsou stativy Gitzo. Tyto stativy mají také vysoký podíl na trhu a díky své známé kvalitě není nutné je propagovat tak, jako jiné produkty. Značka Gitzo má vybudované léta tradice, a proto se stativy prodávají samy. Stativy Gitzo patří k téměř nejkvalitnějším stativům a jsou fotografům dobře známé.

Otazníky: Do části otazníky firma EKG s.r.o. může zařadit značky Nissin, Laowa a Tokina. Pro Nissin to jsou blesky a pro Laowa a Tokina objektivy. Tyto produkty mají nízký podíl na trhu, avšak velký potenciál růstu. Otazníky spočívají v tom, že je většina zákazníků zvyklá kupovat tyto produkty od známějších značek. Nissin, Laowa a Tokina jsou však značky s vysoce kvalitními výrobky a dobrým hodnocením. Tudíž firma EKG s.r.o. zvolila podporu těchto produktů a bude investovat do propagace těchto značek a jejich výrobků.

Psi: Do části psů spadají značky Tamrac a Miggo, od kterých společnost EKG s.r.o. odebírá fotografické batohy. U těchto značek došlo k poklesu, protože na trh přišly nové značky fotografických batohů, které nabízejí lepší design, a v dnešní době dává spousta zákazníků přednost právě designu namísto kvality. Batohy Tamrac a Miggo však společnosti EKG s.r.o. stále přinášejí zisk a vyplatí se je udržovat.

5.3 Služby

Nejběžnější využití služeb od společnosti EKG s.r.o, je reklamace v záruční době. Tato reklamace je samozřejmě neplacená. Zákazníci mohou ovšem také využít i pozáruční servis všech výrobků, který je již placený. Jednou z potřebných služeb společnosti EKG je aktualizace firmwaru, je to nutný upgrade operačního systému u blesků. Dále je také zákazníkům k dispozici poradenská činnost, tuto činnost mohou využít zejména, pokud si nevědí rady při výběru vhodné techniky, či s potížemi zapojení převážně blesků.

6 Vnější prostředí firmy EKG s.r.o.

Vnějšího prostředí firmy EKG s.r.o. se zabývá faktory působící v okolí organizace, které se skládají např. z konkurence, zákazníků, dodavatelů, legislativy, státních orgánů a dalších. Je zde popsána forma kooperace, kterou firma EKG s.r.o. využívá. Faktory působící na okolí organizace jsou zkoumány PESTLE analýzou a Porterovým modelem pěti sil.

6.1 Kooperace

Hlavní kooperace společnosti EKG s.r.o. spočívá v nákupu zboží od dodavatelů Gitzo, Hoya, Lensbaby, Nissin, Tamrac , Tokina, Laowa, Manfrotto, Lastolite, Colorama, National Geographic a následné distribuci po Česku a Slovensku.

Důležitá kooperace probíhá se servisem AWH servis. AWH servis je značková opravná foto a video techniky s více než dvacetiletými zkušenostmi. Servis se specializuje na značky: CANON, FUJIFILM, METZ, NISSIN, SAMSUNG a SIGMA. Vzhledem k tomu, že tento servis má osobní odběr pouze v Praze a Brně, musí společnost EKG při zákaznických reklamacích komunikovat formou přepravní služby. Služeb servisu AWH společnost využívá k opravě blesků.

Další kooperace probíhá s Fotoservisem Arnošt Vítek, provozovna je v Terezíně, v okrese Litoměřice. Nabízí zde opravy fotopřístrojů a značkový servis objektivů Tokina. Opravuje veškeré závady na fotoaparátech všech značek a optické přístroje. Vyměňuje prasklé čočky, rozbité objektivy i další závady. Mnohaleté zkušenosti zajišťují kvalitně provedenou opravu. Vzhledem k nedostupnosti provozovny je stejně tak, jako u AWH servisu využito přepravních služeb.

6.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza zkoumá vnější faktory působící na firmu EKG s.r.o. Jedná se o faktory prostředí politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a environmentálního.

Politické prostředí

Firma EKG s.r.o., v podstatě stejně tak, jako by měly i jiné firmy, pravidelně sleduje průběh, vývoj a změny v legislativě. V poslední době tato legislativa neovlivňuje ve velkém množství firmu pozitivně ani negativně.

Zaznamenané změny z posledních let jsou například GDPR. Obecné nařízení o ochraně osobních údajů GDPR nabylo účinnosti 25. května 2018. GDPR je anglická zkratka nařízení z General Data Protection Regulation. Toto nařízení představuje právní rámec ochrany osobních údajů platný po celém území Evropské unie. Má za úkol chránit práva jejich občanů proti neoprávněnému zacházení s jejich daty a osobními údaji (GDPR). Vzhledem k působnosti firmě EKG s.r.o. v distribuční síti a jejímu malému počtu zaměstnanců se toto nařízení týká firmy pouze okrajově. Napomáhá tomu například i to, že pro účetnictví mají najatého externího zaměstnance.

Další změnou, která nastala v letošním roce, je oznámení o provádění dohody mezi EU a Japonskem. Tato dohoda nabyla platnosti 1. února 2019, upravuje obchodní vztahy mezi EU a Japonskem, tedy nárok na nulovou či sníženou celní sazbu u zboží v zemi dovozu (Celní správa České Republiky). Dohoda mezi EU a Japonskem je pro firmu EKG s.r.o. přínosem, jelikož má smlouvy na distribuci i s japonskými výrobci. Tudíž nemá některé objektivy proclené.

Ekonomické prostředí

V ekonomickém prostředí je firma EKG s.r.o. ovlivňována například makroekonomickými ukazateli jako jsou směnné kurzy. Tato skutečnost je zapříčiněná tím, že firma odebírá produkty od zahraničních výrobců z Ameriky, Itálie a Japonska. Z tohoto důvodu pak při nákupu zboží dochází ke kurzovým ztrátám.

Pozitivně působícími jsou faktory rostoucí ekonomiky. Převážná většina obyvatelstva je v dobré finanční situaci a nedochází k poklesům v prodeji. K vrcholným prodejům dochází v předvánočním období a také s příchodem jarní sezóny, ve které fotografové nejvíce využívají fotografickou techniku.

Sociální prostředí

Co se charakteristiky trhu práce týče, byla firma EKG s.r.o. vzhledem k reorganizacím, jež vznikly ve firmě EKG s.r.o. koncem března 2019, odchodem jednoho ze zaměstnanců, nucena hledat novou pracovní sílu. Na trhu práce je čím dál více těžší nalézt kvalitní a spolehlivé zaměstnance a firma EKG s.r.o. do tohoto procesu musela vložit mnoho úsilí, nakonec se však podařilo nalézt nového zaměstnance, jenž nastupuje do zaměstnání k 1. květnu 2019.

Dále firmu EKG s.r.o. ovlivňuje společensko-kulturní prostředí, společnost s jejich názory, postoji a hodnoty, které ovlivňují jejich vkus. Firma EKG s.r.o. si je tohoto faktu vědoma, proto se snaží neustále sledovat co je trendy, o jaké produkty mají spotřebitelé největší zájem a přizpůsobovat se jejich potřebám. Podle potřeb svých zákazníků firma EKG s.r.o. obměňuje modely výrobků, vyhledává spolupráci s novými značkami a předává informace o potřebách zákazníků svým stávajícím dodavatelům.

Technologické prostředí

Firma EKG s.r.o. se zabývá distribucí výrobků, a jelikož se nepohybuje ve výrobním odvětví, není přímo ovlivněna těmito vlivy. Přestože firma nemusí sledovat technologické trendy a změny, má o to zájem a popřípadě dává podněty ke změnám svým dodavatelům.

Legislativní prostředí

Firma EKG s.r.o. sleduje aktuální požadavky a změny v legislativě, aby byla schopna se jim průběžně přizpůsobovat. Legislativní opatření ovlivňující chod firmy bylo již popsáno v politickém prostředí.

Environmentální prostředí

Během posledních desetiletí vzrůstá uvědomění si dopadů společnosti na životní prostředí, také se projevují důsledky jeho poškozování. Environmentální požadavky jsou definovány v environmentální legislativě, jež má dopad i na firmu EKG s.r.o. skrz zákonem žádané poplatky.

Prvním jsou výkazy a poplatky pro společnost Rema systém. Hlavním smyslem Rema systému je ochrana životního prostředí zabezpečením efektivní

recyklace odpadů elektrických a elektronických zařízení. Rema systém vznikl pro dovozce a výrobce informačních technologií a kvůli novelizaci zákona o odpadech. Ta dává za povinnost výrobcům a dovozcům elektrozařízení od 13. srpna 2005 vytvořit systém, jenž je povinen zajistit a financovat zpětný odběr, zpracování a ekologicky šetrné odstranění elektrozařízení (Rema Systém, 2019). Firma EKG s.r.o. je povinna ke každému konci kalendářního čtvrtletí vykázat množství elektrozařízení uvedeného na trh v České Republice za předchozí kvartál, s tímto vykazováním jsou také spojeny poplatky.

Druhým jsou výkazy a poplatky firmě EKO-KOM. Obalová společnost EKO-KOM byla založena v roce 1997 průmyslovými podniky vyrábějícími balené zboží. Tato společnost vytvořila systém, který celorepublikově zajišťuje třídění, recyklaci a využití obalového odpadu. Povinnosti zpětného odběru a využití odpadů z obalů mají ze zákona podnikající právnické a fyzické osoby, které uvádějí obaly nebo balené výrobky na trh nebo do oběhu, čili je importují do ČR nebo prodávají (Systém sběru a recyklace obalových odpadů, 2019). Firma EKG s.r.o. má tak za povinnost evidovat obaly uvedené na trh nebo do oběhu a roční placení poplatku spojeného se zaevidováním těchto obalů. Evidence obalů se uskutečňuje formou čtvrtletních výkazů o množství obalů, jež jsou uvedeny na trh nebo do oběhu.

6.3 Porterův model pěti sil

1. Vstup konkurentů. Jak snadné nebo obtížné je pro nové vstupující začít podnikání a stát se konkurencí? Jaké bariéry existují?

Vstoupit na trh s fototechnikou je v současné době poměrně obtížné, jelikož výrobců fototechniky a fotopříslušenství není mnoho. Stávající konkurenti a EKG s.r.o., již s většinou těchto výrobců mají uzavřené smlouvy pro distribuci v České republice popřípadě na Slovensku. Je možné sjednat distribuci i s jinými značkami. Firmě EKG s.r.o. denně chodí e-mailové nabídky například výrobců z Číny, ovšem u těchto výrobců hrozí riziko neúspěšnosti kvůli nejisté kvalitě výrobků a nízké znalosti značky mezi spotřebiteli. Při vstoupení na trh by mohl nastat problém s novou distribucí, jelikož by bylo těžké prosadit se na trhu. V České Republice existuje málo prodejců a veškerý odběr tvoří monopoly jako je například Alza.cz

a.s., Centrum FotoŠkoda a MEGAPIXEL s.r.o. Tito odběratelé mají k dispozici dostatek produktů k prodeji, tudíž si určují obtížné podmínky ke spolupráci. Z tohoto faktu vyplývá skutečnost, že by se mohlo stát téměř nemožné se v tomto odvětví uživit.

2. Hrozba substitutů. Jak snadno může být produkt/služba nahrazen? Především levnější položkou?

Firma EKG s.r.o. si zakládá na velmi kvalitních značkách, což se bohužel odráží na cenové dostupnosti těchto produktů. Po dobu působnosti na trhu se firmě podařilo získat stálou skupinu zákazníků, kteří se vždy rádi vrací za kvalitními výrobky a jsou s nimi spokojeni, nicméně v dnešní době sociálních sítí mnoho lidí nechce investovat vysoké částky do kvalitní fototechniky. Tento důvod je příležitostí pro nahrazení produktu cenově dostupnější variantou.

3. Vyjednávací síla kupujících. Jak je silná pozice kupujících? Dokáží spolupracovat při objednávání velkých množství?

Mezi hlavní odběratele firmy EKG s.r.o. patří společnosti Centrum FotoŠkoda, MEGAPIXEL s.r.o. a Alza.cz a.s. Jejich pozice kupujících je v důsledku častých objednávek velkého množství produktů velice silná. Tento fakt si zmiňované společnosti uvědomují, a díky tomu po firmě EKG s.r.o. požadují slevy na zboží, bonusy z obrátů pro vysoký odběr aj. Vzhledem ke dlouhé dodací lhůtě produktů od zahraničních výrobců, zmiňovaní odběratelé vycházejí firmě EKG s.r.o. vstříc a zasílají své objednávky předem, aby firma věděla jaké produkty objednávat a nestagnoval sklad.

Mezi nejvýznamnější maloobchodní odběratele firmy se řadí:

Centrum FotoŠkoda – jeden z největších pražských prodejců fotografické techniky,
Alza.cz a.s. – jeden z předních českých prodejců elektroniky a příslušenství,
MEGAPIXEL – řetězec fotografických prodejen v České republice,
Fotolab a.s. – řetězec fotografických prodejen v České republice a na Slovensku,
PRO.laika – největší slovenský prodejce fototechniky a příslušenství.

Výčet odběratelů však není zcela kompletní. Jedná se pouze o ty největší z nich. EKG s.r.o. své zboží a služby poskytuje i mnoha dalším, menším a lokálním zákazníkům.

4. Vyjednávací síla dodavatelů. Jak je silná pozice prodávajících? Je zde hodně nebo málo potencionálních dodavatelů? Je zde monopol?

Mezi dodavatele firmy EKG s.r.o. patří Tamrac, Gitzo, Nissin, Tokina, Lensbaby, Hoya, Miggo a Laowa. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je vysoká. Potencionálních dodavatelů je sice poměrně mnoho, nicméně valná většina z nich má smlouvy pro odběr s jinými společnostmi. Toto je důvod proč si firma EKG s.r.o. nemůže dovolit přijít o některého z nich, měla by potíže nahradit je jiným výrobcem.

5. Rivalita mezi konkurenčními podniky. Je přítomna silná konkurence mezi současnými konkurenty? Je některý z hráčů dominantní nebo jsou všichni stejně silní?

Rivalita mezi konkurenčními podniky bývá mnohdy velmi silná. Stává se, že se konkurenční podniky snaží přebírat mezi sebou dodavatele fotografické techniky, například tím, že se snaží dodavatelům nabízet lepší podmínky.

Firma EKG s.r.o. má v současnosti dost konkurentů, avšak fotografický trh má mnoho odvětví a díky různorodosti výrobců vzniká situace, kdy konkurenti často vynikají v jiném odvětví nežli EKG s.r.o. Dominantním produktem firmy EKG s.r.o. jsou zejména kvalitní stativy Gitzo a filtry Hoya, konkurenti vynikají například v designových fotografických brašnách. Tento fakt je důvodem, že je konkurence přibližně vyrovnaná a nevzniká žádný dominující podnik nad ostatními.

7 SWOT analýza – shrnutí výsledků a doporučení

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W) 1. Slabý produktový marketing 2. Riziko stagnujícího skladu	Silné stránky (S) 1. Propagace jména firmy 2. Dobré jméno firmy 3. Kvalifikovaní zaměstnanci
Příležitosti (O) 1. Kvalita produktů 2. Dobré vztahy se zákazníky	WO strategie „hledání“ <i>Překonat slabý marketing a riziko stagnujícího skladu, využitím kvalitních produktů</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití kvalifikovaných zaměstnanců ve prospěch dobrých vztahů se zákazníky</i>
Hrozby (T) 1. Silné konkurenční prostředí 2. Vyjednávací síla kupujících 3. Vyjednávací síla dodavatelů	WT strategie „vyhýbání“ <i>Zlepšit produktový marketing a vyhnout se silnému konkurenčnímu ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití kvalifikovaných zaměstnanců k vyjednávání s odběrateli</i>

Obrázek 5 Matice SWOT pro firmu EKG s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

7.1 Shrnutí výsledků

Interní analýza

Silné stránky - K silným stránkám firmy EKG s.r.o. patří snaha propagovat dobré jméno společnosti. K propagačním metodám se řadí v dnešní době populární Facebook, kde má Firma EKG s.r.o. svou vlastní stránku, dále na Facebooku spravuje české stránky svých dodavatelů, jako jsou Gitzo, Hoya, Nissin, Miggo, Tokina aj., firma vlastní i své webové stránky.

Metoda propagace dále využívá spolupráce s ambasadory, kteří píší články do fotografických časopisů. Tato forma propagace probíhá zapůjčením techniky známým fotografům, kteří ji využijí pro své projekty a zároveň tuto techniku testují. Poté píší recenze do magazínů jako je například FotoVideo, Digitální foto, Československá Fotografie.

Dále firma EKG s.r.o. jezdí na workshopy, kde spolupracuje třeba s velikánem, jakým je společnost SONY. Spolupráce probíhá nabídkou fotografického příslušenství firmou EKG s.r.o., jež je nabízeno za zvýhodněnou cenu. Společnost SONY pak příslušenství prodává v balíčcích se svými produkty a tato spolupráce se stává výhodnou pro obě zúčastněné strany.

Propagace je také zajištěna formou odběratelů, kteří používají firemní bannery například v úvodu na svých webových stránkách nebo uvedou na společnost EKG recenzi. Nedílnou formou propagace je také partnerství různých fotografických festivalů a fotografických soutěží, jako je například festival World jazz photo, který se koná pravidelně jednou ročně i v České Republice.

Další silnou stránkou je dobrá pověst firmy. Vedení firmy EKG s.r.o. si velmi zakládá na dobré pověsti, tudíž se snaží vyhovět veškerým požadavkům od odběratelů. Zakládají si na rychlé komunikační odezvě s poradenskou činností, jež tvoří základ při dobrém pocitu z nákupu. Zakládají různé motivační programy – převážně cenové, jsou to slevy v procentech, které se odvíjí od obratu daného odběratele. Díky udržování dobrých vztahů se tak společnosti dostává kladných recenzí.

Firma EKG s.r.o. má zájem udržovat dobré vztahy se svými zákazníky, snaží se neustále sledovat co je trendy, o jaké produkty mají spotřebitelé největší zájem a přizpůsobovat se jejich potřebám. Podle potřeb svých zákazníků firma EKG s.r.o. obměňuje modely výrobků, vyhledává spolupráci s novými značkami a předává informace o potřebách zákazníků svým stávajícím dodavatelům. Díky snaze udržování dobrých skladových zásob, vzhledem k dlouhým dodacím lhůtám od dodavatelů, dochází ke konkurenční výhodě oproti jiným distributorům. Firma EKG s.r.o. má výhodu rychlé dopravy objednávek. Zákazníkům se zboží dostane do druhého dne, u jiných distributorů tomu tak nebývá. Během svého působení na českém a slovenském trhu si firma EKG s.r.o. vybudovala stabilní skupinu významných zákazníků, kteří jsou jako prodejci fotografické techniky velmi dobře známi. Tito prodejci, díky svým pravidelným objednávkám většího objemu produktů, zajišťují firmě stabilní zázemí.

Poslední významnou silnou stránkou firmy EKG s.r.o. jsou jednoznačně její kvalifikovaní zaměstnanci, kteří pravidelně doplňují své znalosti nabízených

produktů, ať už formou samostudia či návštěvami výstav a veletrhů. Tyto znalosti dokáží skvěle využívat v poradenských službách zákazníkům, a to při výběru vhodného zvolení produktu či nastavení fototechniky. Z dotazování zaměstnanců firmy EKG s.r.o. vyplynulo, že jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni a jsou dobře motivováni. Jeden ze zaměstnanců dokonce uvedl, že může trávit čas v zaměstnání spokojeně tím, co ho baví.

Slabé stránky - Vzhledem k tomu že firma EKG s.r.o. obchoduje se zahraničními výrobci, přináší to s sebou nevýhodu dlouhé čekací lhůty při dodání objednaného zboží. Proto je firma nucena objednávat zboží dopředu a mít velké skladové zásoby, které nesou riziko zastaralých produktů, jež jdou špatně na odbyt.

Hlavní slabou stránkou této firmy je ovšem slabý produktový marketing. Firma nedostatečně propaguje své produkty, zejména některé, jež to opravdu hodně potřebují k udržení chodu firmy. Problémem v marketingu může být například i to, že v dnešní době sociálních sítí a webových stránek stále nejvíce využívá reklamu v odborných časopisech. Jejich webové stránky jsou příliš zastaralé a nedostačující. U většiny značek chybí možnost přímého nákupu produktů z e-shopu, toto umožňuje pouze značka Gitzo. Ani Facebookové stránky nejsou plně využity, jelikož právě Facebook je díky jeho popularitě skvělým nástrojem k propagaci produktů spotřebitelům firmy. Nicméně právě na této slabé stránce zaměstnanci firmy EKG s.r.o. pracují a snaží se zdokonalit reklamu formou Facebookových stránek propagačními videi a příspěvky.

Externí analýza

Příležitosti - Příležitostí je kvalita nabízených produktů a jejich široký sortiment. Této kvality je dosaženo zejména díky spolupráci se světoznámými výrobci fototechniky a fotografického příslušenství. Mezi dodavatele fototechniky se řadí Gitzo, Hoya, Lensbaby, Nissin, Tamrac , Tokina, Laowa, Manfrotto, Lastolite, Colorama a National Geographic. V současnosti jsou pro firmu stěžejní dodavatelé Gitzo a Hoya. Stativy Gitzo představují pro firmu EKG s.r.o. produkt, do kterého nemusí natolik investovat. Tyto stativy mají vysoký podíl na trhu a díky své známé kvalitě není nutné je propagovat tak, jako jiné produkty. Pokud se firma o tento produkt bude nadále dobře starat, může být i v budoucnu velmi přínosným. Filtry

značky Hoya jsou také důležité pro budoucnosti firmy EKG s.r.o. Na tomto produktu má firma nejvyšší marži. Filtry Hoya mají vysoký podíl na trhu a stálou tendenci růstu. Proto je potřeba neustále investovat do marketingu aby se tato značka uplatnila. Příležitosti mohou tvořit i značky Nissin, Laowa a Tokina. Produkty těchto značek mají velký potenciál růstu, jsou však méně známé. Proto bude muset firma EKG s.r.o. investovat do propagace těchto značek a jejich výrobků.

Hrozby - Mezi významné hrozby jednoznačně patří silné konkurenční prostředí v oblasti fotografického trhu. Jde především o existenci velkého množství různých značek, jež vyrábí stejné typy produktů. Hrozbou je vysoká cena nabízených produktů. Jelikož firma EKG s.r.o. spolupracuje se světoznámými kvalitními značkami fotografického příslušenství, přináší to s sebou také vyšší ceny produktů. Proto hrozí nízký zájem o produkty této cenové kategorie, obzvláště v době trendů instagramových fotek, kdy uživatelé nevyžadují vysoké kvality fotografií. Tento důvod je příležitostí pro konkurenty, kteří nabízejí cenově dostupnější produkty.

Další hrozbu zahrnuje vyjednávací síla kupujících. Mezi hlavní odběratele firmy EKG s.r.o. patří společnosti Centrum FotoŠkoda, MEGAPIXEL s.r.o. a Alza.cz a.s. Jejich pozice kupujících je v důsledku častých objednávek velkého množství produktů velice silná. Tento fakt si zmiňované společnosti uvědomují, a díky tomu po firmě EKG s.r.o. požadují slevy na zboží, bonusy z obrátů pro vysoký odběr aj.

Hrozbu představuje také vyjednávací síla dodavatelů. Mezi dodavatele firmy EKG s.r.o. patří Tamrac, Gitzo, Nissin, Tokina, Lensbaby, Hoya, Miggo a Laowa. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je vysoká. Potencionálních dodavatelů je sice poměrně mnoho, nicméně má valná většina z nich smlouvy pro odběr s jinými společnostmi. Toto je důvod proč si firma EKG s.r.o. nemůže dovolit přijít o některého z nich, mohla by mít potíže je nahradit jiným výrobcem.

7.2 Doporučení

Mezi doporučení **z oblasti marketinku** spadá propagace produktů. Přestože firma EKG s.r.o. určitým způsobem marketing zapojuje, jedná se spíše o propagaci dobrého jména firmy a značek, kterými disponuje. Ohledně produktového marketinku má firma EKG s.r.o. značné nedostatky. Firma nedostatečně propaguje své produkty, zejména některé, jež potřebují k udržení chodu firmy. Firma by měla více využívat platformu Facebook a formou příspěvků s propagačními videi přenést produkty do podvědomí spotřebitelů. Jeden ze zaměstnanců, jež má fotografování i jako své hobby, by mohl vytvářet ilustrační videa, ve kterých by bylo doporučeno, jak jednotlivé produkty nejlépe využívat. Dále by firma EKG s.r.o. měla aktualizovat své webové stránky, nynější jsou příliš zastaralé a neodpovídají potřebám dnešní doby. Bylo by vhodné ke stránkám vytvořit i e-shop, jelikož přímý nákup produktů umožňuje pouze značka Gitzo.

V oblasti lidských zdrojů je vhodné doporučit větší míru zpětné vazby ohledně odvedené práce zaměstnanců. Zpětná vazba by mohla probíhat například formou meetingu 1x týdně. Pro usnadnění práce zaměstnanců by bylo vhodné najít lépe situované skladové prostory. Stávající skladové prostory se nachází v prvním podlaží budovy a tento fakt s sebou přináší při větších dodávkách zboží časové prodlevy a obtížnou manipulaci s paletami. Bylo by vhodné vybudovat i lepší a přehlednější systém uvnitř skladových prostor pro urychlení expedice.

V oblasti péče o zákazníky firma EKG s.r.o. pravidelně zkoumá co je trendy, o jaké produkty mají spotřebitelé největší zájem a snaží se přizpůsobovat jejich potřebám. Z BCG matice vyšlo najevo, že fotografické batohy Tamrac a Miggo jsou v posledním období v poklesu, jelikož jim konkurují fotografické batohy, jež jsou designově lépe provedeny. Firma EKG s.r.o. by mohla vyhledat spolupráci s novou kvalitní značkou, která je zaměřena více na design oproti značce Tamrac a Miggo. Produkty by se pak mohly stát pro firmu výnosnějšími.

8 Závěr

Bakalářská práce se zabývala strategickou analýzou firmy EKG s.r.o. Cílem této práce bylo, pomocí použití metod strategické analýzy, prozkoumat jednotlivé faktory, jež tuto firmu ovlivňují. Řešila se výzkumná otázka, jaké má firma EKG s.r.o. silné a slabé stránky, v čem spočívají její slabiny a v čem naopak vyniká. Výsledky zkoumání byly shrnuty a vyhodnoceny následovně.

Mezi příležitosti a silné stránky firmy EKG s.r.o. se řadí především kvalita nabízených produktů a jejich široký sortiment. Této kvality je dosaženo zejména díky spolupráci se světoznámými výrobcí fototechniky a fotografického příslušenství. Další silnou stránkou je dobrá pověst firmy. Vedení firmy EKG s.r.o. si velmi zakládá na dobré pověsti, tudíž se snaží vyhovět veškerým požadavkům od odběratelů. Zakládají si na rychlé komunikační odezvě s poradenskou činností, jež tvoří základ při dobrém pocitu z nákupu. K silným stránkám firmy EKG s.r.o. patří snaha propagovat společnost, využita propagací na Facebooku, webovými stránkami, workshopy, ve spolupráci s ambasadory a další. Poslední významnou silnou stránkou firmy EKG s.r.o. jsou jednoznačně její kvalifikovaní zaměstnanci, kteří pravidelně doplňují své znalosti nabízených produktů, ať už formou samostudia či návštěvami výstav a veletrhů. Tyto znalosti dokáží skvěle využívat v poradenských službách zákazníkům, a to při výběru vhodného zvolení produktu či nastavení fototechniky.

Mezi významné hrozby jednoznačně patří silné konkurenční prostředí v oblasti fotografického trhu. Jde především o existenci velkého množství různých značek, jež vyrábí stejné typy produktů. Hrozbou je vysoká cena nabízených produktů. Jelikož firma EKG s.r.o. spolupracuje se světoznámými kvalitními značkami fotografického příslušenství, přináší to s sebou také vyšší ceny produktů. Další hrozbu zahrnuje vyjednávací síla kupujících. Mezi hlavní odběratele firmy EKG s.r.o. patří společnosti Centrum FotoŠkoda, MEGAPIXEL s.r.o. a Alza.cz a.s. Jejich pozice kupujících je v důsledku častých objednávek velkého množství produktů velice silná. Hrozbou představuje také vyjednávací síla dodavatelů. Mezi dodavatele firmy EKG s.r.o. patří Tamrac, Gitzo, Nissin, Tokina, Lensbaby, Hoya, Miggo a Laowa. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je vysoká. Potencionálních

dodavatelů je sice poměrně mnoho, nicméně má valná většina z nich smlouvy pro odběr s jinými společnostmi. Toto je důvod proč si firma EKG s.r.o. nemůže dovolit přijít o některého z nich, mohla by mít potíže je nahradit jiným výrobcem. Hlavní slabou stránkou této firmy je ovšem slabý marketing. Firma nedostatečně propaguje své produkty, zejména některé, jež to opravdu hodně potřebují k udržení chodu firmy. Problémem v marketingu může být například i to, že v dnešní době sociálních sítí a webových stránek stále nejvíce využívá reklamu v odborných časopisech. Jejich webové stránky jsou příliš zastaralé a nedostačující. U většiny značek chybí možnost přímého nákupu produktů z e-shopu, toto umožňuje pouze značka Gitzo. Ani facebookové stránky nejsou plně využity, jelikož právě Facebook je díky jeho populárnosti skvělým nástrojem k propagaci produktů spotřebitelům firmy. Firma EKG s.r.o. by měla zajistit nové webové stránky, jež by odpovídaly potřebám dnešní doby, vytvořit e-shopy a především více pracovat na marketingové stránce a propagaci jednotlivých produktů.

9 Seznam použité literatury

- [1] BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Brno: Edika, 2013. ISBN 9788026601791.
- [2] Celní správa České Republiky. Document Moved [online]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/Stranky/default.aspx>
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
- [4] FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.
- [5] GDPR - pravidla ochrany osobních údajů | Czech Republic. European Commission | Choose your language | Choisir une langue | Wählen Sie eine Sprache [online]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/czech-republic/content/gdpr-pravidla-ochrany-osobn%C3%ADch-%C3%BAadj%C5%AF-0_cs
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.
- [8] MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [9] MCGRATH, James a Bob BATES. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Přeložila Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072613823.
- [10] O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.
- [11] REMA Systém - Společnosti REMA. Úvod - Společnosti REMA [online]. Copyright © 2005 [cit. 23. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.rema.cloud/rema-system/>
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] Systém sběru a recyklace obalových odpadů | EKO-KOM. Systém sběru a recyklace obalových odpadů | EKO-KOM [online]. Copyright © 2011 [cit. 23. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.ekokom.cz/cz>

- [14] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102273.

10 Přílohy

- 1) Výpis z obchodního rejstříku EKG s.r.o.
- 2) Výpis z obchodního rejstříku EKG 21 s.r.o.
- 3) Motivace pracovníků dle hierarchicky tříděných potřeb

Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "Krajský soud v Hradci Králové [IČ 00215716]" dne 21.4.2019 v 19:54:21.
EPVid:o1ckdXrZnl5tvKmMC89KJg

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 19448

Datum vzniku a zápisu:	27. ledna 2004
Spisová značka:	C 19448 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	EKG s.r.o.
Sídlo:	Gočárova třída 1105/36, Pražské Předměstí, 500 02 Hradec Králové
Identifikační číslo:	260 03 465
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
Jednatel:	RNDr. MIROSLAVA EHLOVÁ, dat. nar. 24. června 1962 K Rybníku 211/36, Roudnička, 500 02 Hradec Králové Den vzniku funkce: 27. ledna 2004
Jednatel:	Ing. VÁCLAV KÁRNÍK, dat. nar. 7. června 1960 Pod Zámečkem 1056/52, Nový Hradec Králové, 500 06 Hradec Králové Den vzniku funkce: 27. ledna 2004
Způsob jednání:	Společnost zastupuje každý jednatel samostatně.
Společníci:	
Společník:	RNDr. MIROSLAVA EHLOVÁ, dat. nar. 24. června 1962 K Rybníku 211/36, Roudnička, 500 02 Hradec Králové
Podíl:	Vklad: 100 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 50% Druh podílu: základní Kmenový list: nebyl vydán
Společník:	Ing. VÁCLAV KÁRNÍK, dat. nar. 7. června 1960 Pod Zámečkem 1056/52, Nový Hradec Králové, 500 06 Hradec Králové
Podíl:	Vklad: 100 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 50% Druh podílu: základní Kmenový list: nebyl vydán
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Počet členů statutárního orgánu: 2 Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "Krajský soud v Hradci Králové [IČ 00215716]" dne 21.4.2019 v 19:55:06.
EPVId:pyeNeOr5Pic0SKHwrlHmw

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 40831

Datum vzniku a zápisu:	18. prosince 2017
Spisová značka:	C 40831 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	EKG 21 s.r.o.
Sídlo:	Gočárova třída 1105/36, Pražské Předměstí, 500 02 Hradec Králové
Identifikační číslo:	066 91 838
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
Jednatel:	RNDr. MIROSLAVA EHLOVÁ, dat. nar. 24. června 1962 K Rybníku 211/36, Roudnička, 500 02 Hradec Králové Den vzniku funkce: 18. prosince 2017
Jednatel:	Ing. VÁCLAV KÁRNÍK, dat. nar. 7. června 1960 Pod Zámečkem 1056/52, Nový Hradec Králové, 500 06 Hradec Králové Den vzniku funkce: 18. prosince 2017
Počet členů:	2
Způsob jednání:	Společnost zastupují vždy oba jednatelé společně.
Společníci:	
Společník:	EKG s.r.o., IČ: 260 03 465 Gočárova třída 1105/36, Pražské Předměstí, 500 02 Hradec Králové
Podíl:	Vklad: 10 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100%
Základní kapitál:	10 000,- Kč

3. Potřeby sociální

Jakou máte atmosféru na pracovišti?

Atmosféra je téměř vždy přátelská nebo až rodinná. Jsme malý kolektiv, a proto se snažíme, abychom spolu dobře vycházeli a bavíme se i o nepropracovaných záležitostech. Chodíme na společné obědy. Využíváme FKSP, tudíž občas vyrazíme společně za kulturou.

4. Potřeby uznání

Máte představu o tom, jak se Vaši organizaci daří v dosahování cílů? Získáváte ve svém zaměstnání zpětnou vazbu ohledně Vaší odvedené práce? Jste za svou práci náležitě oceněn/a?

Jako u všech společností jsou i zde světlé a tmavé chvíle. Myslím však, že společnost EKB s.r.o. má dlouhodobou tradici a naši zákazníci jsou s námi spokojeni a obchod stále funguje. My jsme za naši práci samozřejmě náležitě oceněni.

5. Potřeby seberealizace

Máte ve svém zaměstnání možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti? Je Vám odvětví, ve kterém se Vaše organizace pohybuje, blízké?

Ano, mám. Jelikož jsem mladý a vím více o tom, co je dnes "trendy", tak mne předkládají zaměstnavatelé dělat i spoustu marketingové činnosti! Ve svém volném čase se věnuji fotografii, a proto i v práci mohu trávit čas spolekyně, jelikož se pohybuju v tom, co mně baví!

Děkuji za odpovědi a přeji Vám pěkný den.

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ DLE HIERARCHICKY TŘÍDĚNÝCH POTŘEB

Vyplněte prosím níže uvedené otázky, předem děkuji.

Věk: 28

Pohlaví: Muž

Pozice: Skladník

1. Potřeby fyziologické

Jste spokojen/a s platovými podmínkami? Máte ve svém zaměstnání nějaké benefity či prémie? Pokud ano, popište jaké.

Ano, mám zhruba průměrný český plat. Ve svém zaměstnání mám k dispozici benefity jako jsou stravenky. Dále dostáváme příspěvek na dovolenou, vánoční prémie a můžeme čerpat z fondu FKSP.

2. Potřeby jistoty a bezpečí

Jaké máte pracovní podmínky? Jste spokojen/a s prostory a vybavením Vašeho pracoviště?

Pracovní podmínky mám dobré. Kancelářské prostory mám nedaleko bydliště a jsou moderně vybaveny. Sklad není tak dobře vybaven, jako jsou kanceláře. Nachází se dle od centra města, ale máme k dispozici firemní auto.

3. Potřeby sociální

Jakou máte atmosféru na pracovišti?

Na pracovišti máme téměř vždy rodinnou atmosféru. Vedení firmy nás občas pozve třeba na oběd.

4. Potřeby uznání

Máte představu o tom, jak se Vaši organizaci daří v dosahování cílů? Získáváte ve svém zaměstnání zpětnou vazbu ohledně Vaší odvedené práce? Jste za svou práci náležitě oceněn/a?

Ano mám, o stavu firmy často komunikujeme. Máme určitou zpětnou vazbu, nicméně bych ji ocenil ve větší míře. Za svou práci jsem náležitě oceněn.

5. Potřeby seberealizace

Máte ve svém zaměstnání možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti? Je Vám odvětví, ve kterém se Vaše organizace pohybuje, blízké?

Bohužel mi odvětví organizace moc blízké není, ale jsem v organizaci spokojen.

Děkuji za odpovědi a přeji Vám pěkný den.

Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2018/2019

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Informační management (im3-k)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Müllerová Johana	Sítelecká 880/53, Hradec Králové	11600419

TÉMA ČESKY:

Strategická analýza firmy EKG s.r.o

TÉMA ANGLICKY:

Strategic analysis of EKG s.r.o

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem této práce je strategická analýza firmy EKG s.r.o., zjištění nedostatků a návrhy řešení.

- Úvod
- Cíl práce
- Teoretická část
- Praktická část
- Shrnutí výsledků
- Závěry a doporučení

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN isbn80-85605-11-2.

PITRA, Zbyněk. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století). Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN isbn978-80-86946-33-7.

KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn80-7179-453-8.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN isbn978-80-7261-203-1.

Podpis studenta:



Datum: 12. 10. 2018

Podpis vedoucího práce:



Datum: 12. 10. 2018