

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Analýza vnitřního prostředí vybrané firmy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Zlatníková

Ing. Omar Ameir, Ph.D.

Olomouc 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci dne 29. 3. 2019

Lucie Zlatníková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu Ing. Omaru Ameirovi, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce.

Obsah

ÚVOD	6
1 TEORETICKÁ ČÁST	7
1.1 Podnik	7
1.1.1 Povinné náležitosti podniku	7
1.1.2 Druhy podniků	8
1.2 Podnikové prostředí	11
1.2.1 Vnitřní prostředí podniku	11
1.2.1.1 Strategické řízení podniku	11
1.2.1.2 Organizační struktura	14
1.2.1.3 Řízení lidských zdrojů	18
1.2.1.4 Marketing	21
1.2.2 Vnější prostředí	25
1.2.2.1 Všeobecné okolí	25
1.2.2.2 Specifické okolí	25
1.2.2.3 Stakeholders	26
2 METODICKÁ ČÁST	27
2.1 Polostrukturovaný rozhovor	28
2.2 SWOT analýza	28
3 PRAKTICKÁ ČÁST	30
3.1 Charakteristika zvoleného podniku	30
3.2 Strategické záměry	33
3.3 Organizační struktura	35
3.4 Lidské zdroje	37
3.5 Marketing	39
3.5.1 Portfolio řešení a služeb	39
3.5.2 Cenová politika	41

3.5.3	Distribuční politika.....	41
3.5.4	Komunikační politika.....	41
3.5.5	Společenská odpovědnost	42
3.6	Stakeholders	43
3.7	SWOT analýza	45
3.7.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	52
4	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	54
	ZÁVĚR.....	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	OSTATNÍ ZDROJE	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK	62
	ANOTACE.....	63
	ANNOTATION	64

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je „Analýza firmy MERIT GROUP a.s.“, se zaměřením na vnitřní prostředí firmy. Cílem této práce je zhodnocení firmy pomocí vybraných analýz vnitřního prostředí a na základě zjištěných poznatků navrhnout náměty a strategie ke zlepšení chodu firmy.

Toto téma jsem si zvolila z důvodu zajímavosti a obsáhlosti problematiky, která se k tomuto tématu vztahuje. Zároveň jsem ráda, že vyvozené výsledky a řešení pomohou firmě v dalším působení.

V první části mé bakalářské práce se budu věnovat teoretickému zpracování, kde na základě prostudování odborné literatury popíši základní pojmy, které se váží k tématu. Teoretickou část dělím na dvě základní části. První věnuji podrobnému vymezení pojmu „PODNIK“. V další části se věnuji podnikovému prostředí, které je rozděleno na vnitřní a vnější prostředí. U vnitřního prostředí se zaměřuji na definování pojmů, pomocí kterých budu analyzovat vše, co se děje uvnitř firmy, jako jsou základní cíle a strategie, organizační struktura, lidské zdroje a marketingové řízení. Naopak u vnějšího prostředí seznamuji čtenáře s pojmy, jako je mikrookolí a makrookolí podniku, jenž tvoří základ pro pohyb firmy v externím prostředí.

Dalším krokem je vymezení metod zkoumání, tedy určení analýz a postupů, pomocí kterých dojdeme ke stanovenému cíli celé bakalářské práce. V mém případě se jedná především o analýzu současného stavu, na základě předložených interních dokumentů, výročních zpráv a rozhovoru s manažerem firmy MERIT GROUP a.s. Nakonec zpracuji SWOT analýzu, která hodnotí, jak vnitřní, tak i vnější faktory, pomocí stanovených silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy.

Poslední částí mé bakalářské práce je zpracování praktické části, která je zaměřena na vnitřní prostředí firmy MERIT GROUP a.s., která se soustředí na vytváření budoucnosti v oblasti nových technologií. V této části se zaměřuji na představení společnosti, analýzu současného stavu vnitřního prostředí a aplikaci SWOT analýzy. V konečné fázi hodnotím současný stav a navrhuji řešení a změny pro efektivnější fungování společnosti.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Podnik

Pro pojem podnik (respektive obchodní závod) neexistuje jednotná definice. Jednou z možností je právní pojetí uvedené v obchodním zákoníku, které definuje podnik (obchodní závod) jako:

„Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“¹

Jinými slovy lze říci, že podnik je jakýkoli subjekt, který se věnuje přeměně vstupů (zdrojů) na výstupy, ať už v podobě služeb nebo zboží a díky tomu se pokouší maximalizovat svou budoucí hodnotu.^{2 3}

Podnik je tvořen třemi základními složkami, mezi které patří **hmotné** (materiál, sklad, stroje, zboží, ...), **nehmotné** (software, patenty, know-how) a **osobní prvky** (kvalita zaměstnanců a managementu).

Aby byl podnik úspěšný měl by splňovat několik podmínek, mezi které patří především dosahování zisku, zvyšování podílu a tržní hodnoty na trhu, tedy celkový jeho růst.

1.1.1 Povinné náležitosti podniku

- A. **Obchodní jméno** – neboli název, pod kterým je podnik veden. U fyzických osob představuje jméno a příjmení, u právnických osob název zapsaný v obchodním rejstříku.
- B. **Obchodní majetek** – souhrn veškerého majetku, ať už věcí, práv, pohledávek nebo jiných penězi ocenitelných hodnot.⁴
- C. **Základní kapitál** – představuje peněžní částku, která musí být složena při založení podniku a představuje tak hodnotu vkladů vlastníků do společnosti.⁵

¹ Obchodní závod (§ 502)

² DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 2 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

³ SYNEK, Miloslav a Peter SLUNČÍK. Manažerská ekonomika: jak přežít v konkurenčním prostředí. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 24 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

⁴ Majetek v podnikání - jakpodnikat.cz. Jakpodnikat.cz - daňový portál OSVČ - jakpodnikat.cz [online]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/obchodni-majetek-podnikatele.php>

⁵ Jaký význam má základní kapitál, jakou výši zvolit? | Jak založit s.r.o. a podnikat. Jak založit s.r.o. a podnikat [online]. Copyright © 2018 Profi [cit. 25.11.2018]. Dostupné z: <https://www.jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz/clanky/jaky-vyznam-ma-zakladni-kapital-jakou-vysi-zvolit/>

1.1.2 Druhy podniků

Na trhu existuje mnoho podniků, které lze třídit, ať už podle velikosti (počtu zaměstnanců, ročního obratu), oblasti zaměření nebo právní formy, ve které podnik vzniká.

A. Dělení podniků dle velikosti:

- **Mikro podniky** – do této skupiny řadíme podniky, které zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců a jejichž roční obrat není vyšší než 2 miliony EUR.
- **Malé podniky** – tyto podniky nezaměstnávají více jak 50 zaměstnanců a jejich roční obrat nepřesahuje 10 milionů EUR.
- **Střední podniky** – zde nepracuje více jak 250 zaměstnanců, roční obrat je menší než 50 milionů EUR a bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43milionů EUR.
- **Velké podniky** – u těchto podniků přesahuje počet zaměstnanců, roční obrat i bilanční suma hodnoty středních podniků.⁶

B. Dělení dle zaměření:

- **Podniky výrobní** – do této skupiny patří podniky zaměřené na průmyslovou nebo zemědělskou činnost.
- **Obchodní podniky** – jsou řízeny obchodním zákoníkem a můžeme je rozdělit dle několika hledisek.
 - Kdo podnik vlastní – stát, družstvo, soukromník.
 - Dle druhu zboží – textilní, potravinářské a další.
 - Zda podnik vyrábí statky nebo poskytuje služby.
 - A další...
- **Finanční podniky** – nabízející finanční služby a produkty.⁷

C. Dělení dle právní formy:

⁶ Pomůcka pro určení velikosti podniku. Prahafondy [online]. 2009 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

⁷ HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. Ekonomika podniku: jak přežít v konkurenčním prostředí 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Expert (Grada). 17 s. ISBN 978-80-86730-36-3.

- **Živnostenské podnikání** – soustavně vykonávaná samostatná činnost, která je vykonávána vlastním jménem na svou zodpovědnost s cílem dosažení zisku.

Základní dělení živností:

- a) **Koncesovaná živnost** – Provozování této živnosti je na základě státem uděleného povolení a zároveň splnění odborné způsobilosti.
- b) **Ohlašovací živnost** – rozlišuje 3 základní druhy
 - **Řemeslná:** regulovaná zákonem o živnostenském podnikání, kde je stanovena podmínka splnění odborného vzdělání, popř. dosažení požadované doby praxe v daném oboru.
 - **Vázaná:** tak jako u živnosti řemeslné je podmínkou splnění veškerých požadavků uvedených v zákoně o živnostenském podnikání.⁸
 - **Volná:** u tohoto typu živnosti nejsou stanoveny žádné podmínky pro vstup.⁹
- **Obchodní společnost** – právnická osoba založena na základě společenské smlouvy (více zakladatelů), popřípadě zakladatelské listiny (jeden zakladatel) a její činnost je regulována obchodním zákoníkem.

Základní dělení obchodních společností:

- a) **Osobní společnost:**
 - **Veřejná obchodní společnost:** (v.o.s.) založena na základě společenské smlouvy minimálně dvěma osobami, jenž ručí za závazky svým majetkem společně a nerozdílně.¹⁰
 - **Komanditní společnost:** u této společnosti ručí do výše svého nesplaceného vkladu jeden či více společníků (komanditisté) a jeden či více společníků ručí celým svým majetkem (komplementář).¹¹

⁸ 455/1991 Sb. Živnostenský zákon. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

⁹ Pomůcka pro určení velikosti podniku. Prahafondy [online]. 2009 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

¹⁰ Založení společnosti: Cenné rady k založení společnosti [online]. 2017 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.zalozeni-firmy-spolecnosti.cz/zalozeni-spolecnosti/verejna-obchodni-spolecnost.html>

¹¹ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích § 118

b) **Kapitálové společnosti:**

- **Společnost s ručením omezeným-** (s.r.o.) představuje v ČR nejoblíbenější formu obchodní společnosti, především díky nízkým nákladům potřebným pro založení, které představují 1Kč vkladu neboli základního kapitálu společnosti.¹²
- **Akciová společnost-** (a.s.) u tohoto typu kapitálové společnosti společníci neboli akcionáři investují do podniku, kdy si kupují tzv. akcie o určité jmenovité hodnotě a tím utváří základní kapitál společnosti.¹³

„Akcie je cenným papírem, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při zániku společnosti.“¹⁴

Každá akcie musí obsahovat tyto náležitosti:

- Sídlo společnosti a firmu.
- Jmenovitou hodnotu.
- Označení formy akcie.
- Výši základního kapitálu.
- Počet akcií k datu emise akcie.
- Datum emise.¹⁵

V případě založení akciové společnosti s veřejnou nabídkou se skládá základní kapitál v hodnotě 20 000 000Kč. Naopak při založení akciové společnosti bez veřejné nabídky je hodnota základního kapitálu 2 000 000Kč. Akciová společnost je charakteristická tím, že za své závazky ručí celým svým majetkem, což se netýká jednotlivých akcionářů, kteří nemají žádnou povinnost ručení.

Orgány akciové společnosti jsou:

- Valná hromada - nejvyšší orgán, jedná o hlavních záležitostech.
- Představenstvo- řídí společnost.
- Dozorčí rada- dohlíží a kontroluje představenstvo.¹⁶

¹² Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích § 132

¹³ Akciová společnost: Vše o akciových společnostech od založení až po zánik [online]. 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <http://www.akciovaspolecnost.com/>

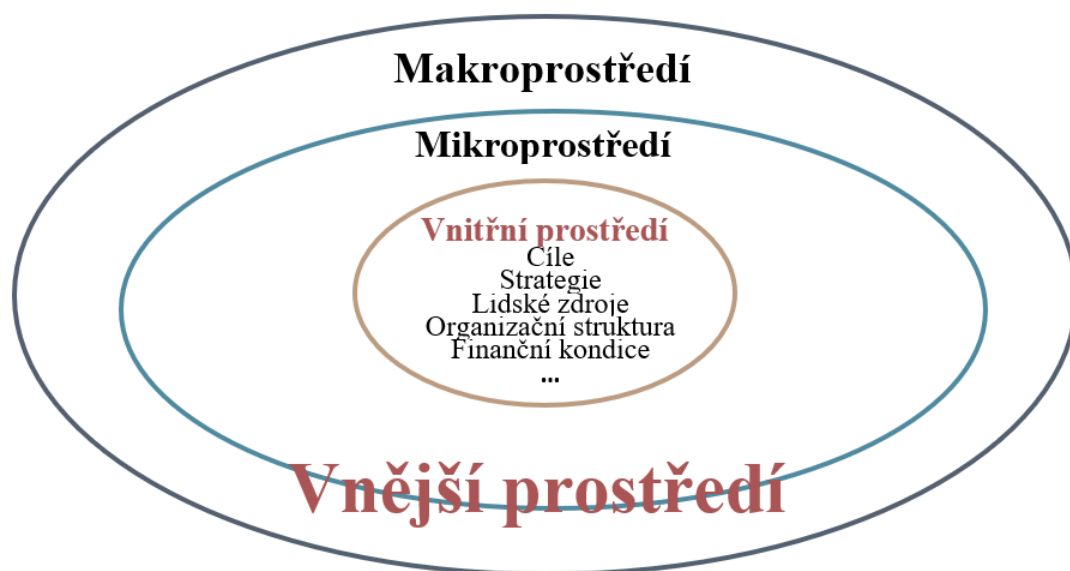
¹⁴ Akciová společnost | Správa společností. Založení společnosti [online]. Copyright © 2019 [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <http://www.spravaspolecnosti.cz/zalozeni-spolecnosti/zalozeni-as/akciová-spolecnost/>

¹⁵ Tamtéž

¹⁶ Tamtéž

1.2 Podnikové prostředí

Podnikové prostředí je nedílnou součástí každého podniku, bez kterého by nebyla možná jeho existence. Činnost, která je podnikem vykonávána je závislá na vztahu s faktory z vnějšího, tak vnitřního prostředí.¹⁷



Obrázek 1: Schéma podnikového prostředí
Zdroj: Vlastní zpracování

1.2.1 Vnitřní prostředí podniku

Představuje souhrn sil, které působí uvnitř podniku a mají přímý dopad na jeho fungování. Patří sem především materiálové, lidské, finanční a marketingové zdroje, které jsou podnikem přímo řízeny a přispívají ke splnění stanovených cílů, pomocí dobře zvolených strategií.

1.2.1.1 Strategické řízení podniku

Aby byl podnik úspěšný, obecně platí, že musí dlouhodobě předvídat budoucí vývoj, problémy a příležitosti. Strategické řízení zajišťuje, jak včasné odhalení problému a jeho bezproblémové vyřešení, tak se stará o stanovení jasných cílů pro budoucí fungování

¹⁷ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 75 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

a směřování podniku. Jinými slovy se stará o **tvorbu záměrů**, které mají zásadní vliv na rozvoj podniku, a to vše prostřednictvím vymezení vize, mise a firemních cílů.¹⁸

- **Vize:** výchozí bod procesu strategického řízení. Představuje **odraz budoucího stavu**, který je motivující a inspirativní pro jednotlivé členy a zároveň udává směr pro plánování a tvorbu dlouhodobých cílů.¹⁹
- **Mise:** neboli poslání odráží současný stav a hlavní důvod, proč podnik vůbec existuje.²⁰
- **Cíle:** firemní cíle by měly vést ke splnění poslání. Lze říci, že je to stav, kterého chce podnik dosáhnout prostřednictvím vykonávání své hlavní činnosti.

Každý cíl by měl splňovat pravidlo **SMART**:

S – *specifický* (daný cíl musí být specifický, tedy konkrétní)

M – *měřitelný* (daný cíl musí být zvolen tak, aby bylo možné zpětně rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo)

A – *Akceptovatelný* (musí být odsouhlasený všemi, kteří jsou zodpovědní za jeho splnění)

R – *reálný* (zvolený cíl musí být dosažitelný)

T – *časově vymezený* (vždy musí být časově omezený, aby se mohlo posoudit, zda došlo ke splnění, či nikoliv)

Dělení cílů je následující:

1. *Dle důležitosti*

- **Primární cíl:** naplňuje poslání, se kterým podnik vstupuje na trh. Ve většině případů se jedná především o maximalizaci zisku, popřípadě maximalizace hodnoty majetku.
- **Dílčí cíl:** nástroj, který slouží k dosažení cíle primárního. Jinými slovy lze říci, že po úspěšném složení každého dílčího cíle se podnik přiblíží k naplnění primárního cíle.

2. *Dle časového období pro splnění*

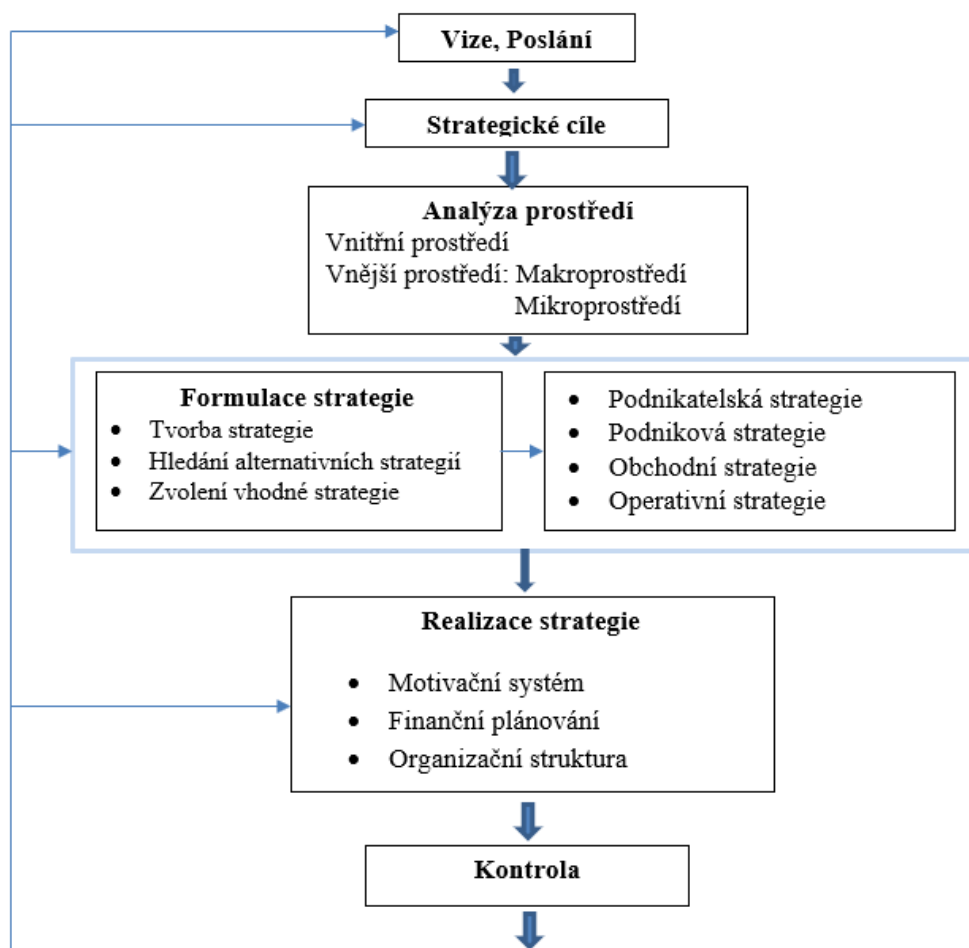
- **Krátkodobé cíle:** jejich dosažení je vyžadováno v období do jednoho roku od stanovení. (usilují o dosažení dlouhodobých cílů)

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 80 s. ISBN 978-802-4726-908.

¹⁹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

²⁰ MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). 32 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- **Dlouhodobé cíle:** naplnění těchto cílů je očekáváno v časovém horizontu delším jak jeden rok. Závisí na zvolené podnikové strategii.²¹



Obrázek 2: Schéma procesu strategického řízení
Zdroj: Vlastní zpracování

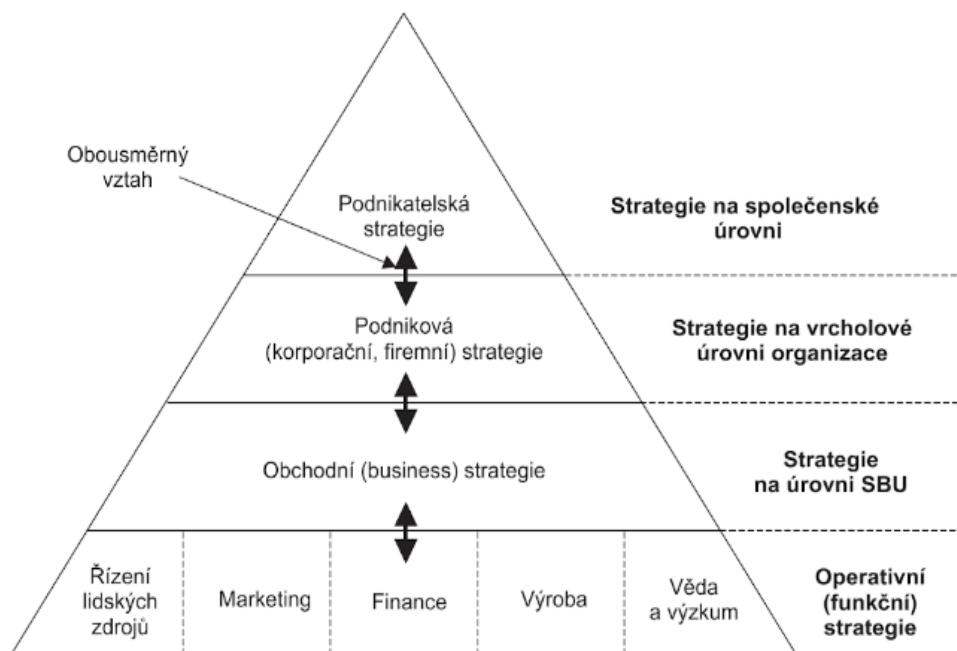
- **Strategie:** Představa, jakou cestou budou naplněny stanovené cíle.

Z výše uvedeného obrázku můžeme poznat, jak probíhá strategické řízení, od prvotního stanovení vize a poslání (mise), až po finální kontrolu splnění cíle. Do celého procesu je zahrnuta formulace, tvorba a hledání alternativních strategií, což přispívá k finálnímu zvolení vhodné strategie.

Rozlišujeme několik druhů strategií, které jsou mezi sebou jednotlivě propojeny:

²¹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. 58 s. ISBN 978-807-4003-363.

- **Podnikatelská strategie** – se snaží zodpovědět otázky, jako jaké role hraje firma u společnosti, jaké hodnoty uznává nebo jak je vnímána lidmi, kteří jsou s firmou, jakkoliv spojení.
- **Podniková Strategie** – zahrnuje základní podnikatelská rozhodnutí, jako zvolení místa



působení, oboru, či správnou alokaci firemních zdrojů.²²

- **Obchodní strategie** – zahrnuje zvolení vhodných strategických cílů a cest pro jejich dosažení, včetně určení cílové skupiny, na kterou se podnik zaměřuje.
- **Operativní strategie** – pomáhá detailně stanovovat strategie pro jednotlivé oddělení.²³

1.2.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura je hierarchické uspořádání, jež nám ukazuje jednotlivé vztahy mezi pracovními pozicemi a útvary v rámci konkrétního podniku. Zobrazuje jednotlivé vztahy nadřízenosti a podřízenosti, klíčové kompetence a nastavuje tak pravidla pro komunikaci napříč všemi činnostmi, za účelem směřování ke splnění společných cílů.

Základem pro tvorbu organizační struktury je efektivní organizování všech procesů. Organizování zahrnuje především vytvoření organizačního schéma s popisem klíčových kompetencí a pravomocí vedoucích pracovníků, popis náplně a odpovědnosti pro danou

²² MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). 28 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

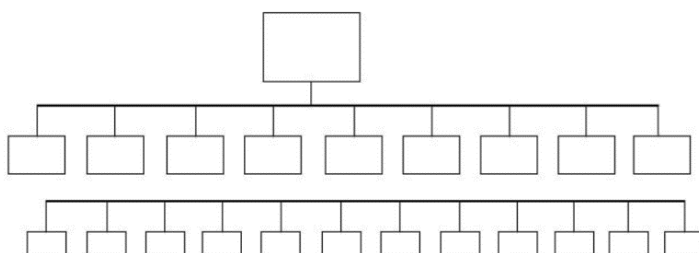
²³ MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). 28 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

pozici, a nakonec umístění pracovníka na danou pracovní pozici včetně posouzení jeho vhodnosti

ji vykonávat.²⁴

V závislosti na velikosti podniku, tedy počtu organizačních úrovní a rozpětí managementu, rozlišujeme dva základní typy rozpětí organizačních struktur, z nichž každá se vyznačuje určitými kladnými i negativními stránkami.

1. **Organizační struktura plochá:** hlavním znakem je široké rozpětí, při kterém vysoký počet zaměstnanců podléhá jedinému vedoucímu pracovníkovi. U tohoto typu hrozí přetížení vedoucích pracovníků a ztráta orientace, z tohoto důvodu je důležitý pečlivý výběr kvalitního vedoucího pracovníka. Ovšem díky nízkému počtu stupňů řízení je tato organizační struktura velice flexibilní a rychlá v komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.



Obrázek 4: Plochá organizační struktura

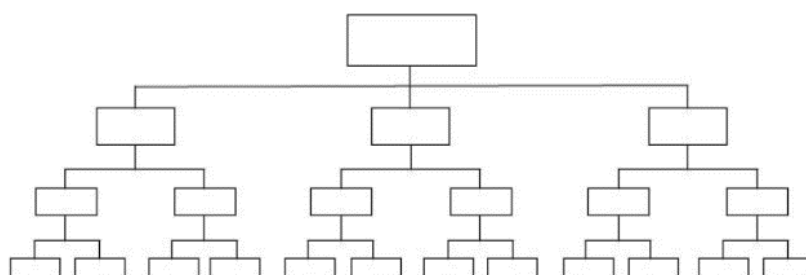
Zdroj: Publi.cz – Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html>

2. **Organizační struktura strmá:** na rozdíl od ploché organizační struktury se tento typ vyznačuje vysokým počtem stupňů řízení. Každý vedoucí pracovník v jednotlivých stupních, má na starosti omezený (malý) počet podřízených, což zrychluje jejich komunikaci. Na druhou stranu každá úroveň zvyšuje náklady.²⁵

Základní typy organizační struktury firmy:

²⁴ PRUKNER, Vítěz
Olomouci, 2014.

²⁵ VOCHOZKA, Mar
2012. Finanční řízení.

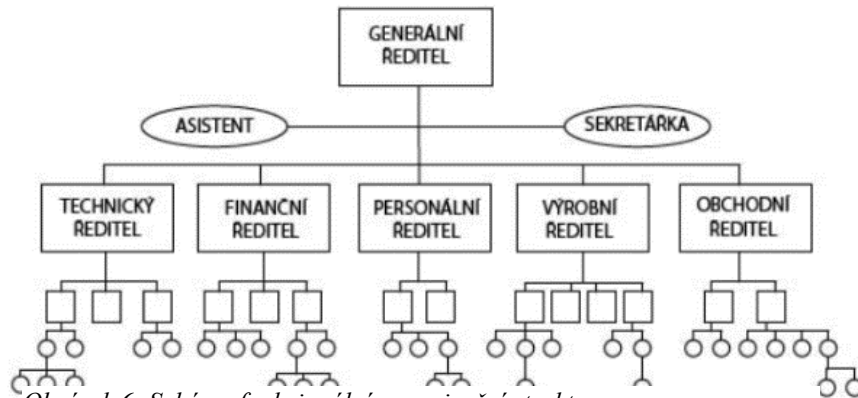


Palackého v
Praha: Grada,

Obrázek 5: Strmá organizační struktura

Zdroj: Publi.cz – Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html>

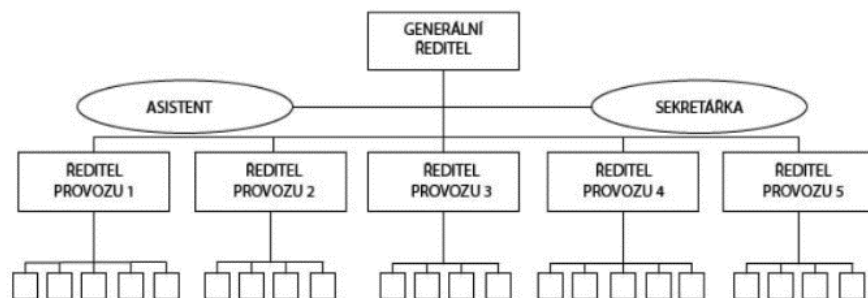
1. **Funkcionální** – nejvhodnější uplatnění u výrobních podniků, kde se zaměstnanci seskupují dle podobnosti aktivit, a vše probíhá pod odborným vedením specializovaných vedoucích pracovníků, kteří mají hluboké znalosti.²⁶



Obrázek 6: Schéma funkcionální organizační struktury

Zdroj: Publi.cz – Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html>

2. **Divizionální** – organizační struktura rozdělena do jednotlivých divizí s totožnými útvary rozdělených podle druhu výroby, poskytovaných služeb, či zákazníka.²⁷



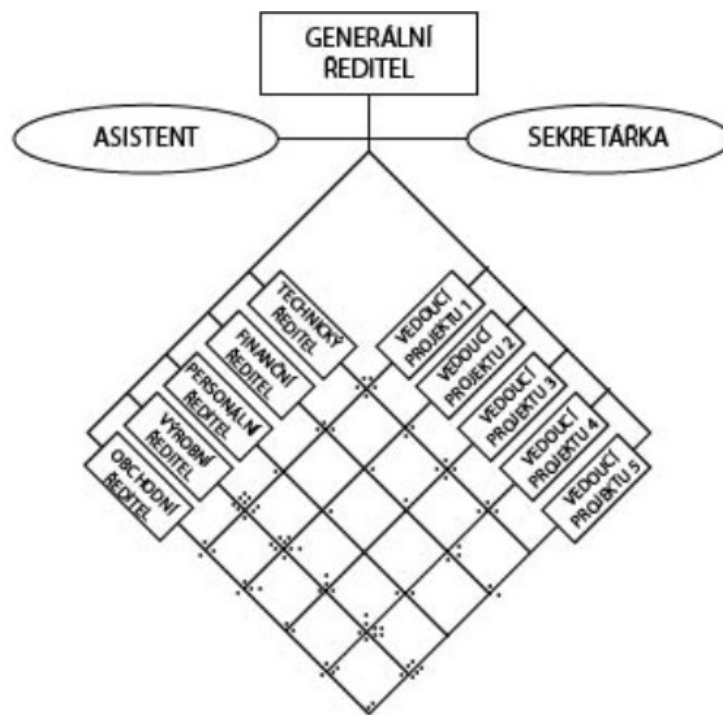
Obrázek 7: Schéma Divizionální organizační struktury

Zdroj: Publi.cz – Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html>

²⁶ PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. Manažerské dovednosti. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014.

²⁷ Tamtéž

3. **Maticová** – Tento typ se vyznačuje tím, že se všichni podílejí na řešení dílčích úkolů a jsou si rovni, pod vedením odborného vedoucího a vedoucího týmu.



Obrázek 8: Schéma maticové organizační struktury
Zdroj: Publi.cz – Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html>

Mimo tyto základní dělení můžeme také odlišovat organizační struktury dle vzájemných vztahů a stanovených předpisů mezi jednotlivými útvary a pracovníky. Mluvíme tak o **formálních** a **neformálních** organizačních strukturách. Formální struktura je navržena tak, aby vše probíhalo co nejefektivnějším způsobem za jasně stanoveného pracovního řádu. Naopak u neformálních struktur se pracovníci řídí především osobními pocity, ovšem největší nebezpečí hrozí v případě, kdy si pracovník dostatečně neváží svého nadřízeného a ten tak ztrácí svou autoritu.²⁸

²⁸ PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. Manažerské dovednosti. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014.

1.2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Lze definovat jako proces řízení lidí (zaměstnaných pracovníků), za účelem úspěšného dosažení stanovených podnikových cílů. Hlavním úkolem tohoto řízení je zabezpečení vyčíslitelných složek lidských zdrojů, jako je počet, věkové složení, profesní struktura nebo úroveň vzdělání, společně se zajištěním potřebné výkonnosti a motivace v souladu s posláním, strategií a organizační strukturou podniku.²⁹

Jednotlivé kroky pro efektivní řízení lidských zdrojů:

Získávání a výběr pracovníků

- Pro to, aby podnik naplnil svou kapacitu a zaměstnal své pracovníky, používá určité metody neboli kanály, pomocí kterých tyto lidi nalezne a dojde k prvotnímu oslovení pracovníka, jakož to uchazeče o zaměstnání. Samotný výběr po prostudování zaslaných životopisů, popřípadě motivačních dopisů, probíhá prostřednictvím osobního pohovoru, který je veden skupinově, jednotně, strukturovaně, popřípadě nestrukturovaně (otázky nejsou předem připraveny).³⁰

Mezi hlavní kanály pro oslovení patří:

- Zveřejnění prostřednictvím příslušného úřadu práce
- Inzeráty v tisku a online portálech
- Webové stránky podniku
- Na doporučení
- Pracovní veletrhy

Vymezení druhu pracovního vztahu

- **Pracovní smlouva-** Každá pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, kterou zaměstnanec bude vykonávat, místo, kde bude práce vykonávána, ale také den, kdy přijatý zaměstnanec nastoupí do práce. U každé pracovní smlouvy je stanovena, jak zkušební, tak výpověď lhůta a za každého zaměstnance, který je na základě takové smlouvy zaměstnán, je zaměstnavatel povinen odvádět daň, sociální a zdravotní pojištění.³¹

²⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 47 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

³⁰ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. 198 s. ISBN 80-717-9389-2.

³¹ Tamtéž

- **Hlavní pracovní poměr-** (HPP) jedná se o plný úvazek (40 hodin týdně), který se sjednává na dobu určitou (max. 3 roky s možností až 3x prodloužit) nebo na dobu neurčitou, kdy není stanoveno přesné datum, ale pouze 2 měsíční výpovědní lhůta.
- **Vedlejší pracovní poměr-** (VPP) stejná práva a povinnosti jako u hlavního pracovního poměru s tím rozdílem, že práce je vykonávána ve zkrácené době, tedy ne 40 hodin týdně, ale například pouze 20 hodin.³²
- **Dohoda-** Jedná se o pracovní vztah sjednaný mimo pracovní poměr.
 - **Dohoda o provedení práce-** (DPP) pracovník na základě této dohody může odpracovat max. 300 hodin u jednoho zaměstnavatele. Pokud výdělek nepřesáhne 10.000 Kč, tak se neodvádí sociální ani zdravotní pojištění.
 - **Dohoda o pracovní činnosti-** (DPČ) na tuto dohodu lze odpracovat v průměru za rok max. 20 hodin za týden. Sociální a zdravotní pojištění není povinnost odvádět v případě, že výdělek zaměstnance nepřesáhne 2.500 Kč za měsíc.³³

Snaha o dosažení vhodného pracovníka na dané místo

- S tímto krokem souvisí především nalezení klíčových kompetencí, které jsou nezbytné pro konkrétní pracovní místo. Tento krok napomáhá zařadit vhodného člověka, který disponuje požadovaných kompetencí, a proto je jeho činnost efektivní.

Zabezpečení optimálního množství pracovníků

- Jedná se především o efektivní využití všech lidských zdrojů.

Jasně vymezení cílů, pro jednotlivé pracovníky

- U každého pracovníka je nezbytné určení jeho pracovních cílů, pro zajištění správného průběhu a porozumění vykonávané činnosti.

Umožnění průběžného vzdělávání

- Zde se jedná o umožnění rozvoje pracovníka, především ve vzdělání nebo osobním výcviku. Nejčastější formou je interní školení, semináře nebo zapojování zaměstnanců do projektů.³⁴

Odměňování

³² KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. 203 s. ISBN 80-717-9389-2.

³³ Tamtéž

³⁴ Tamtéž

U odměňování se jedná o *peněžní*, či *nepeněžní formy*. Peněžní forma zahrnuje mzdu za vykonanou práci, včetně všech jejích složek, jako stravenky, příspěvky na bydlení nebo dopravu. Nepeněžní odměny jsou pracovníkům předávány formou osobního vybavení, jako je služební vůz, telefon nebo počítač.³⁵

Motivace

Pomocí vhodně zvolených nástrojů motivace zvyšujeme pracovní nasazení jednotlivých pracovníků. Jinými slovy se pomocí motivování snažíme z každého jedince dostat to nejlepší. U **vnitřní motivace** nás pohání vlastní potřeba, kterou chceme uspokojit. Cítíme, že máme odpovědnost a samostatnost, která přispívá k viditelným výsledkům. **Vnější motivace** je nutná v případě, že zaměstnanec nemá vlastní zájem, není zapálen do práce a jeho činnost potřebuje podpořit.³⁶

Motivační nástroje:

- Ocenění a uznání.
- Možnost pracovního růstu.
- Podnikové soutěže.
- Zajištění dobrých pracovních vztahů.
- Teambuilding.
- Trestry.
- Prémie a bonusy.

Hodnocení

Hodnocení pracovníků spočívá v objektivním zhodnocení podaného výkonu, ocenění kladných vlastností a upozornění na nedostatky, popřípadě možnost jejich nápravy.

Cíle hodnocení:

1. Zjištění kvality prováděné práce a potenciálu pro další zlepšení.
2. Definování kladných a záporných stránek jednotlivých pracovníků.
3. Vymezení cíle pro každého pracovníka.
4. Zjištění vlastního názoru pracovníka (spokojenost, stížnosti, náměty na zlepšení).³⁷

³⁵ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. 214 s. ISBN 80-717-9389-2.

³⁶ URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. 115 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

³⁷ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. 214 s. ISBN 80-717-9389-2

1.2.1.4 Marketing

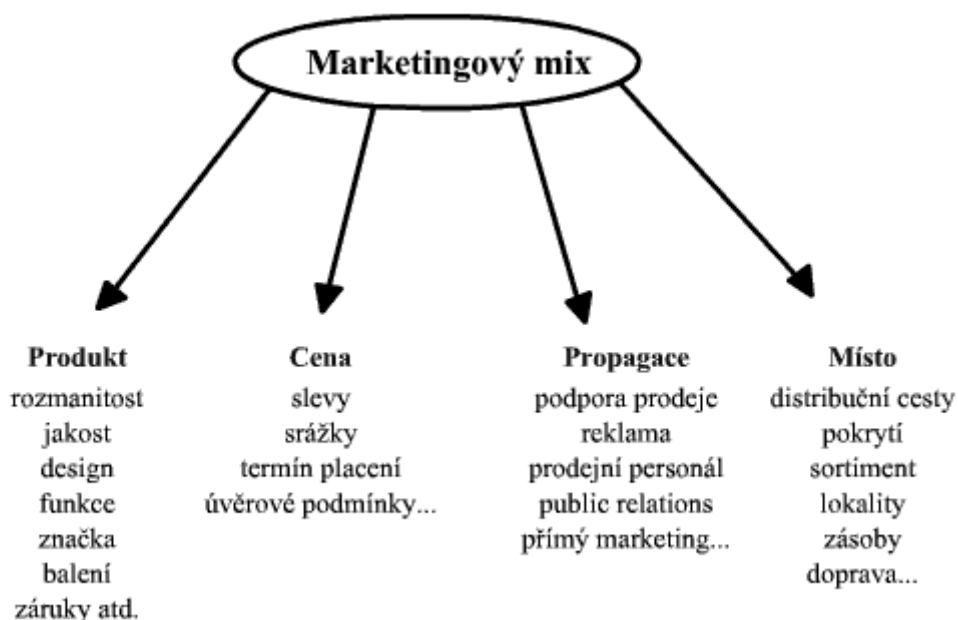
V literatuře nalezneme mnoho názorů, jak lze definovat pojem marketing. Ovšem všechny došly ke stejnému názoru, že jde především o uspokojování potřeb zákazníka.

Jedna z definic marketingu je uvedena níže:

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“³⁸

Marketingový mix

Zahrnuje čtyři hlavní marketingové nástroje, pomocí kterých podnik usiluje o dosažení stanovených cílů a splnění přání svých zákazníků. Mezi ně patří:³⁹



Obrázek 9: Marketingový mix

Zdroj: <http://www.jakasi.cz/co-je-marketingovy-mix/>

³⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, s. 340. ISBN 80-868-9848-2.

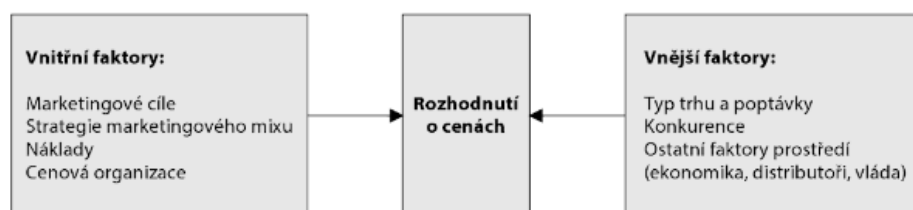
³⁹ Co je marketingový mix. Magdalena Čevelová marketingová čarodějnice [online]. Copyright © Magdalena Čevelová 2008 [cit. 05.02.2019]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/marketingovy-mix/>

1. **Produkt** (výrobek, či služba) – představuje produkt z hlediska užitku, kvality a záruky.
 - **Kvalita služeb-** Jelikož hlavním cílem marketingového řízení je uspokojení přání zákazníka, tak je třeba dbát na udržení požadované kvality, která s tím úzce souvisí. Na rozdíl od řízení kvality hmotných statků, kdy kvalitu chápeme jako soubor viditelných složek, které lze přímo změřit a porovnat s požadovanou normou, kvalita služeb se řídí jinými pravidly. Je třeba brát zřetel na odlišnost povah a vlastností nabízených služeb. Mezi nejpoužívanější způsoby zjištění úrovně poskytovaných služeb patří přístup, který je založen na **posouzení kvality a spokojenosti se službou přímo od spotřebitele**. Výsledná úroveň potom vychází, jako rozdíl mezi požadovanou a skutečnou kvalitou poskytnutých služeb.⁴⁰

Mezi hlavní parametry pro měření kvality, patří:

 - **Spolehlivost-** zahrnuje schopnost vyhovět přání zákazníka a vykonat požadovanou službu.
 - **Komunikace-** zahrnuje sběr informací o zákazníkovi (přání a potřeby).
 - **Způsobilost-** zahrnuje potřebné dovednosti a znalosti, pro spolehlivé vykonání přání zákazníka.
 - **Chování k zákazníkovi-** respektování zásad slušného a správného jednání.
 - **Dostupnost-** vhodná lokalita a požadovaná kvalita ve správný čas.⁴¹

2. **Cena** – peněžní vyjádření hodnoty výrobku, či služby. Zahrnuje především samotnou cenu produktu a jeho náklady. Odráží vnímání hodnoty a kvality produktu zákazníkem. Zvolená cenová politika podniku může sledovat několik záměrů, a to maximalizaci zisku, objemu prodeje nebo pouhý boj o přežití.



Obrázek 10: Faktory ovlivňující cenu
Zdroj: Kotler, *Moderní marketing* (2007)

⁴⁰ Marketingové noviny: Marketing služeb a kvalita [online]. 2003 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1556/

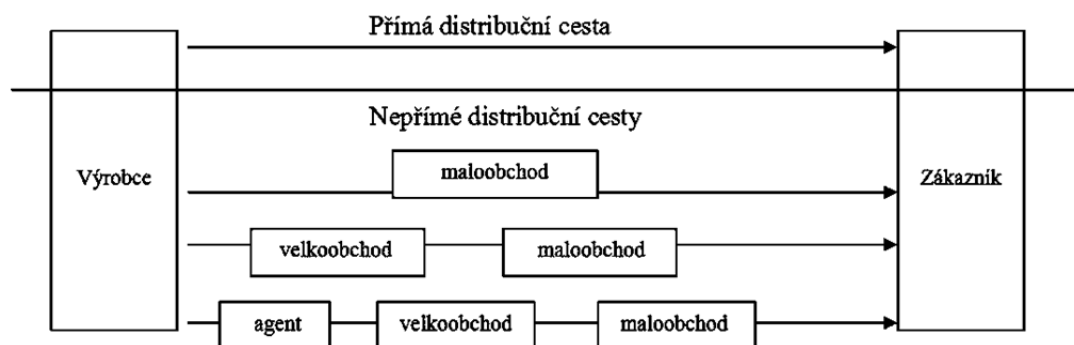
⁴¹ Tamtéž

3. **Propagace** – Též komunikační politika, zahrnuje nástroje, pomocí kterých se snažíme zaujmout zákazníka a informovat ho o našem produktu.⁴²

Mezi ty nejpoužívanější nástroje patří

- Reklama- placená forma neosobní jednosměrné komunikace,
- přímý marketing- e-mail, telemarketing,
- osobní prodej- „face to face“,
- on-line komunikace- přes internet.

4. **Distribuce** – představuje cestu produktu od výrobce (poskytovatele) ke konečnému zákazníkovi. (prodejní kanály a doprava)



Obrázek 11: distribuční cesty

Zdroj: <http://moodle2.gymcheb.cz/mod/page/view.php?id=37352>

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že se podnik musí postarat o vhodnou formu oslovení zákazníka se správným produktem za správnou cenu, pomocí dostupných distribučních cest.

⁴² Marketingový mix - Propagace. Marketing Mix | Veletrh marketingu a reklamy [online]. Copyright © 2015 Omnis Olomouc, a.s. Všechna práva vyhrazena. [cit. 05.02.2019]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>

Společenská odpovědnost

Pojem známý pod zkratkou CSR, která pochází z anglického názvu Corporate Social Responsibility. Jedná se o postoj, kdy se organizace v rámci své činnosti chová odpovědně ke svému okolí. Hlavním principem společenské odpovědnosti je chování organizace, které je dobrovolné, nad rámec vlastního zájmu s projevem sounáležitosti a cítění ke svému okolí.⁴³

Rozlišujeme 3 oblasti, kterým se firma může věnovat:

1. **Ekonomický pilíř**- tento pilíř zahrnuje například transparentní chování organizace, pozitivní ekonomické dopady způsobené snižováním nezaměstnanosti nebo bojem proti korupci. Dalším příkladem aktivit v rámci ekonomického pilíře může být vytvoření etického kodexu, kterým se řídí celá firma, včasné placení faktur a plnění svých závazků nebo vytvoření poprodejního servisu pro své zákazníky.
2. **Sociální pilíř**- sociálně odpovědná organizace se zaměřuje na efektivní přístup k zaměstnancům a vnějšímu prostředí organizace. Dbá na bezpečnost a rozvoj zdraví, včetně podpory vzdělávání a kvality života. Mezi nejčastější formy sociálně zaměřených CSR aktivit patří dobrovolnictví a firemní dárcovství nebo podpora vyváženosti pracovního a soukromého života zaměstnanců.
3. **Enviromentální pilíř**- zaměření organizace na životní prostředí a jeho ochranu, díky minimalizaci negativních dopadů na přírodu. Typickým příkladem je chování organizace v souladu s normami a standardy ISO, zavedení recyklačních programů nebo zavedení úsporných energetických opatření.

Mezi hlavní přínosy, které tento přístup společností přináší, patří především zvýšení loajality svých zaměstnanců, zákazníků a celého okolí. Díky etickému chování firma získává na dobrém jméne, což má za následek vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody. Zároveň může docházet ke snižování nákladů díky zefektivnění provozu v rámci environmentálního pilíře. Celkově lze považovat CSR za určitý druh marketingové komunikace, mezi organizací a okolním prostředím.⁴⁴

⁴³ FINK, Martin a Dana BERNARDOVÁ. METODIKA CSR PROJEKTŮ: Studijní opora pro kombinované studium. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2018. Olomouc, 2018.

⁴⁴ Společenská odpovědnost firem | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html#c2>

1.2.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí je tvořeno z faktorů, které působí vně, tedy mimo firmu, ale i přes to mohou ovlivňovat její výkonnost. Rozlišujeme dva druhy vnějšího prostředí, a to makroprostředí (všeobecné okolí) a mikroprostředí (specifické okolí).⁴⁵

1.2.2.1 Všeobecné okolí

Všeobecné okolí je tvořeno z faktorů, které ovlivňují veškeré podniky nezávisle na zaměření. Tyto faktory nejsou ovlivnitelné ze strany podniku.

- **Politicko-právní faktory:** znamenají pro firmu především podmínky a předpisy, které stanovuje stát a žádá jejich dodržování.
- **Ekonomické faktory:** do této skupiny faktorů řadíme především ukazatele vývoje cen, fáze ekonomického cyklu nebo celkovou úroveň ekonomiky.
- **Sociálně-demografické faktory:** odráží strukturu obyvatelstva z hlediska věku, vzdělání a systému hodnot.
- **Technicko-technologické faktory:** jedná se o úroveň využití vědy a techniky v daném podniku. Spadají sem komunikační a informační technologie nebo výrobní postupy.

1.2.2.2 Specifické okolí

Specifické okolí je tvořeno z faktorů, které mají bezprostřední vliv na fungování daného odvětví. Mezi hlavní faktory řadíme **zákazníky**, **dodavatele** a **konkurenty**. Na rozdíl od faktorů ve všeobecném okolí jsou tyto činitele ze strany firmy mnohem lépe ovlivnitelné a manažeři jim musí svá rozhodnutí přizpůsobovat.⁴⁶

- **Zákazník:** příjemce produktu, který je daným podnikem nabízen (prodáván).
- **Dodavatel:** subjekt, který dodává zboží (materiál, zařízení) svému odběrateli.
- **Konkurence:** zajišťuje soutěž mezi jednotlivými podniky z hlediska ceny, nabídky produktů nebo působení na zákazníka.

⁴⁵ DVORÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 5 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

⁴⁶ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. 105 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

1.2.2.3 Stakeholders

Stakeholders, neboli zainteresované strany, jsou skupiny nebo jednotlivci, kteří mají vliv na činnost podniku. Přímo ho ovlivňují a zasahují do jeho řízení v cestě za dosažením stanovených cílů. Jedná se o propojení, jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku, jelikož



Obrázek 12: Zainteresované strany podniku

Zdroj: <http://cerev.info/addzthis-zainteresovane-strany.htm>

zahrnuje jak interní, tak externí strany.⁴⁷

Interní stakeholders jsou:

- **Zaměstnanci**- tato skupina preferuje zajištění dobrého pracovního prostředí, ekonomickou jistotu a osobní rozvoj.
- **Management**- prostřednictvím svého postavení dbají na dynamickém vývoji podniku.
- **Věřitelé**- jejich hlavním cílem je dodržení smluvních podmínek.
- **Vlastníci podniku**- jejich hlavním cílem je zvyšování hodnoty vloženého kapitálu a maximalizace zisku.

Externí stakeholders jsou:

- **Stát a vláda**- usilují o dodržování zákonů a právních předpisů, včetně podpory jednotlivých vládních programů-
- **Dodavatelé a obchodní partneři**- této skupině stakeholders záleží na spolehlivém jednání, včetně dodržení všech závazků.
- **Zákazníci**- žádají si kvalitní produkt za přijatelnou cenu s dostatečným servisem.

⁴⁷ KLOUDOVÁ, Jitka. Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]. Praha: Grada, 2010. 75 s. ISBN 978-80-247-3608-2.

- **Konkurence-** zajímá se o nárůst tržního podílu, zásah do jejich teritoria a inovační změny.⁴⁸

2 METODICKÁ ČÁST

Hlavním cílem mé bakalářské práce je vyhotovit analýzu vnitřního prostředí pro firmu MERIT GROUP a.s., a v případě zjištění nedostatků navrhnout řešení pro jejich zlepšení.

Na začátku bylo nutné prostudovat odbornou literaturu a vhodné materiály, které se vztahují k vybranému tématu. Po prostudování a nabrání dostatečných znalostí a komplexního přehledu byla zpracována teoretická část, která je odrazem pro vyhotovení potřebných analýz v části praktické. Pro zpracování praktické části byly použity především osobní zkušenosti zaměstnanců, interní dokumenty a výroční zprávy z firmy MERIT GROUP a.s. Na veškeré mé dotazy mi ochotně odpovídal zaměstnanec a manažer správní divize Ing. Ivo Táborský.

Pro zhodnocení vnitřního prostředí jsem provedla analýzu současného stavu, která se soustředí na současné nastavení všech procesů ve společnosti. Především v oblasti strategického řízení, tedy informace o současně stanovených cílech a cestách pro jejich dosažení. Dále jsem se zaměřila na oblast lidských zdrojů, které jsou hnacím motorem pro zdárné fungování veškerých podnikových procesů. V této části se věnuji především složení, druhu pracovněprávního vztahu, možnosti průběžného vzdělávání, motivačním nástrojům a v neposlední řadě nastavenému hodnotícímu systému. V konečné oblasti se zaměřuji na nastavené marketingové řízení, kde představuji nabízené portfolio služeb a řešení firmou MERIT GROUP a.s., vysvětluji nastavenou cenovou, distribuční a komunikační politiku.

Pro práci byl zvolen přístup kvalitativního výzkumu, který nahlíží do hloubky dané problematiky, prostřednictvím zvolených metod. V případě této práce se jedná především o polostrukturovaný rozhovor s manažerem společnosti a analýzu interních dokumentů, na jejichž základě je provedeno vyhodnocení a zpracování SWOT analýzy.

⁴⁸ Tamtéž

2.1 Polostrukturovaný rozhovor

Pro práci byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru, která se řadí mezi nejvhodnější nástroje sběru dat. Metoda založená na vytvoření okruhu otázek, které jsou poté respondentovi kladeny a otevřeně probírány. Připravené otázky slouží výzkumníkovi jen jako opora nebo osnova, která je během diskuze s respondentem dále rozvíjena a rozšiřována. Je kladen důraz na otevřenost a přizpůsobování otázek tak, aby měl respondent co největší prostor k sebevyjádření. Jedná se o otevřené, teoreticky odvozené nebo konfrontační otázky. Průběh rozhovoru nemá pevně danou strukturu, proto nezáleží na pořadí pokládaných otázek a vše se přizpůsobuje vývoji a průběhu rozhovoru.⁴⁹

2.2 SWOT analýza

Jedná se o velmi praktickou metodu, která je pro potřeby zvolené firmy, její specifika a charakter zjištěných problémů velmi vhodným nástrojem. Patří mezi velice jednoduchý prostředek k určení strategického směřování podniku, vzhledem k faktorům jak z vnitřního, tak vnějšího prostředí. Předkládá údaje jak o silných a slabých stránkách podniku, tak o možných příležitostech a hrozbách, které vybraný podnik mohou potkat.

K tomu, aby podnik dosáhl konkurenční výhody a byl úspěšný, se musí snažit o maximální podporu silných stránek a využití příležitostí, které se naskytnou. Naopak je potřeba eliminovat slabé stránky a předvídat možné hrozby, které by mohly podnik ohrozit v cestě za splněním vytyčených cílů.⁵⁰

SWOT analýza nám znázorňuje tyto prvky:

- **S** – Z anglického slova *strengths* neboli silné stránky.
- **W** – Z anglického slova *weaknesses* neboli slabé stránky.
- **O** – Z anglického slova *opportunities* neboli příležitosti.
- **T** – Z anglického slova *threats* neboli hrozby.

⁴⁹ GULOVÁ, Lenka a Radim ŠÍP, ed. Výzkumné metody v pedagogické praxi. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada). 108 s. ISBN 978-80-247-4368-4.

⁵⁰ KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). 40 s. ISBN 80-247-0966-X.

Jak již bylo výše uvedeno, SWOT analýza se zaměřuje na faktory z vnitřního a vnějšího prostředí. Prvky S a W, tedy silné a slabé stránky se soustředí a popisují podmínky uvnitř podniku, mezi které řadíme především podnikové zdroje (např. lidské) a splnění podnikových cílů. Naopak prvky O a T, tedy příležitosti a hrozby, obklopují daný podnik a pomocí nejrůznějších faktorů na něj působí z vnější strany, pomocí nástrojů makro a mikro prostředí.

Tabulka 1: Grafické vyjádření SWOT analýzy

S- Silné stránky (+)	W- Slabé stránky (-)
...	...
O- Příležitosti (+)	T- Hrozby (-)
...	...

Zpracování SWOT analýzy spočívá v nalezení všech důležitých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a posléze sepsání do tabulky č. 1. Následně ke všem nalezeným prvkům přiřadíme váhu a hodnocení.

Určení vah jednotlivých prvků je závislé na jejich důležitosti. Mezi každou skupinu prvků (S, W, O, T) rozdělujeme váhy tak, aby jejich celková hodnota byla rovna 1 v každé skupině. Čím vyšší váha, tím je pro nás daný prvek důležitější. Stupnice přiřazených hodnocení

se pohybuje u silných stránek a příležitostí od 1 do 5 s tím, že 5 znamená největší spokojenost a 1 nejmenší spokojenost. U slabých stránek postupujeme stejně, akorát přiřazujeme záporné hodnoty od -1 do -5, kde -1 znamená malou nespokojenost a -5 velkou nespokojenost. Pro vyhodnocení a zjištění jak si podnik stojí, jednotlivé váhy a hodnocení mezi sebou vynásobíme a určíme hodnocení jak u interních, tak externích částí.⁵¹

⁵¹ KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). 40 s. ISBN 80-247-0966-X.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Charakteristika zvoleného podniku

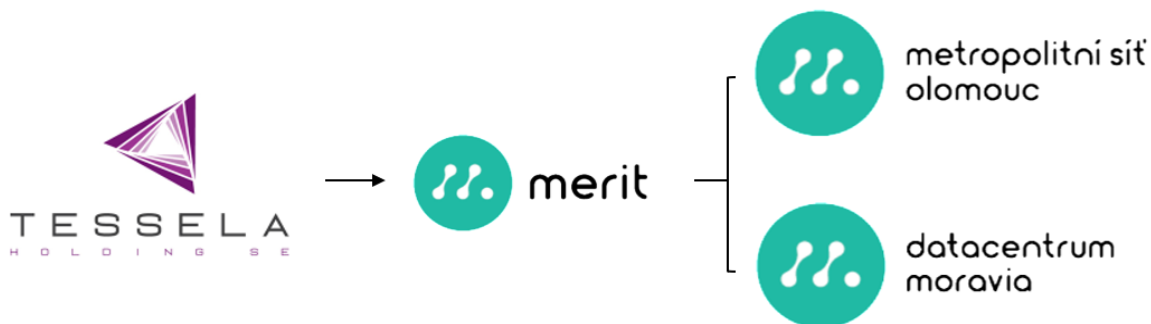
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti MERIT GROUP a.s.

Obchodní firma:	MERIT GROUP a.s.
Datum vzniku a zápisu:	1. ledna 1996
Sídlo:	Březinova 136/7, Hodolany, 779 00 Olomouc
IČO:	64609995
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob- provádění staveb, jejich změn a odstraňování- zámečnictví, nástrojářství- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení- podnikání v elektronických komunikacích
Statutární ředitel:	PETR WEIGEL
Způsob jednání:	Společnost zastupuje statutární ředitel, který je statutárním orgánem společnosti.
Jediný akcionář:	TESSELA HOLDING SE, IČ: 043 94 232
Základní kapitál:	10 000 000,- Kč

Zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=217324&typ=PLATNY>

MERIT GROUP a.s. se sídlem v Olomouci je společnost s dlouholetou tradicí již od roku 1991. Soustředí se na vytváření budoucnosti v oblasti nových technologií a mapování nových trendů především v IT.

V současné době se společnost zaměřuje především na budování dlouholetých vztahů se zákazníky a partnery s hlavním cílem investování do rozvoje pravidelných služeb, projektů



Obrázek 13: Struktura společnosti MERIT GROUP a.s.
Zdroj: www.merit.cz

a technologicky náročných řešení.

Jak můžeme vidět na výše uvedeném obrázku, tak společnost MERIT GROUP a.s. je součástí silné skupiny TESSELA HOLDING SE, jakožto jediného akcionáře. V letech 2009-2012 se rozšířilo portfolio o současné dceřiné společnosti Datacentrum Moravia a Metropolitní síť Olomouc.

MERIT GROUP a.s. se snaží svou činnost vykonávat co nejlépe a byla za to odměněna několika certifikáty a osvědčeními, kterými jsou:

- **ČSN EN ISO/IEC 20 000-1:2012**

Společnost tímto certifikátem garantuje přesně popsany a definovaný systém řízení managementu služeb IT, za účelem zlepšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení jejich efektivity.

- **ČSN EN ISO 9001:2008**

Určuje požadavky na management kvality pro společnosti, které chtějí plnit požadavky svých zákazníků s cílem zvýšení jejich spokojenosti. V České republice vedena jako ČSN EN ISO 9001:2009.

- **ČSN EN ISO 9000**

Společnost, jakož to držitel, prokazuje dodržování systému jakosti a veškerých předpisů důležitých pro splnění potřeb zákazníka.

- **EN ISO 9001-2016**

Prokazuje propojení managementu společnosti a systému řízení kvality. Vyžaduje definování potřeb zákazníků a zavedení systému rizik.

- **AAA Hodnocení nejvyšší důvěryhodnosti**

Společnost se dále může pyšnit nejvyšším stupněm certifikátu AAA, kterého dosáhne pouze 0,6% subjektů na území České republiky. Jinými slovy se společnost MERIT GROUP a.s. řadí mezi nejkvalitnější poskytovatele služeb se silným postavením na trhu, splňující nejpřísnější kritéria hodnocení.⁵²

⁵² Merit | Merit. Merit | Merit [online]. Copyright © 2019 MERIT GROUP a.s. [cit. 10.02.2019]. Dostupné z: <https://www.merit.cz/>

3.2 Strategické záměry

Mezi strategické záměry firmy MERIT GROUP a.s. se řadí především zisk, osobní zájem o prosazení, aktivní plnění požadavků a neustálé zdokonalování systému řízení. Společnost usiluje o to, aby současné i budoucí strategické kroky maximálně vyhovovaly přáním zákazníků.

Společnost rozlišuje 3 typy strategických záměrů, ve spojitosti s:

- **Kvalitou-** Záměr o dosažení vyšší úrovně péče o zákazníka, jelikož zákazník je řídicím článkem celého systému a předurčuje směr a cíle dalšího působení.
- **Životním prostředím-** V rámci celé společnosti se usiluje o minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí, snížení energetické náročnosti a vzniklých odpadů. Dbá se na zdraví zaměstnanců, okolních obyvatel a celkové dodržování všech právních předpisů spojených s ochranou životního prostředí.
- **Řízením systému služeb IT a bezpečnosti-** Splnění cíle o maximálně spokojeného zákazníka vede přes profesionální a týmový přístup s vysokou odborností a spolehlivostí jednotlivých pracovníků. Plnění veškerých smluvních požadavků zákazníka s důrazem na ochranu zpracovávaných informací a umožnění jejich přístupu jen oprávněným osobám.

Celé řízení společnosti probíhá pomocí integrovaného řídicího systému (IMS), který je specifický díky rychlé reakci na potřeby a celkové propojenosti řízení v jeden celek. Celý systém splňuje podmínky norem ISO na kvalitu (ČSN EN ISO 9001). IMS pomáhá trvale zlepšovat systém managementu organizace, reaguje na požadavky zákazníků s cílem zvýšit jejich spokojenost.⁵³

Firemní cíle

⁵³ Interní dokumenty

Společnost MERIT GROUP a.s. má stanoveny několik cílů, kterých chce dosáhnout. Mezi hlavní a dlouhodobý cíl společnosti patří dosahování pravidelných příjmů. Na tento cíl je opakovaně kladen velký důraz, a proto je a bude průběžně kontrolován a podporován. Proto i nadále pro rok 2019 zůstává hlavním hodnotícím kritériem společnosti její zisk.

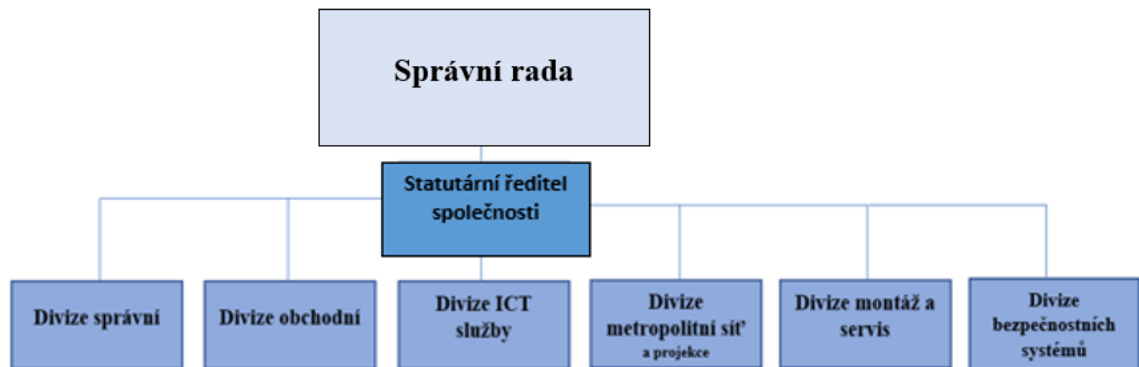
Mezi další cíle patří podpora vzdělávání svých zaměstnanců a neustále zvyšování jejich odborných znalostí, na základě kterých dochází k rozšiřování týmu specialistů. Zajištění vhodných prostředků a prostředí pro práci.

Dále pak společnost usiluje o investování do stávajících projektů, kterými jsou Datové centrum, optická infrastruktura a služeb s tím spojených. Veškeré investiční záměry souvisí s hlavní činností firmy a jsou realizovány za účelem posílení postavení na trhu a současně s možností rozšíření portfolia poskytovaných služeb.⁵⁴

⁵⁴ Interní dokumenty

3.3 Organizační struktura

Veškeré činnosti v rámci společnosti jsou řízeny formou přesně definovaných procesů, rozdělených do jednotlivých divizí, za účelem jasné dokumentace, sledování a zdokonalování. Společnost MERIT GROUP a.s. má celkem 6 divizních oddělení a využívá divizionální



Obrázek 14: Organizační struktura MERIT GROUP a.s.
Zdroj: Vlastní zpracování
organizační struktury.⁵⁵

Jednotlivé divize společnosti MERIT GROUP a.s.:⁵⁶

Divize správní- Má na starosti kontrolu a řízení celé společnosti od spolupráce mezi jednotlivými divizemi, provádění auditu, koordinace vnitřních procesů, až po zajištění administrativní podpory, personální politiky a zabezpečení osobních údajů. Dbá na udržení certifikace ISO a zajištění marketingu společnosti.

Divize obchodní- Stará se o vyhledávání nových příležitostí a komunikaci se zákazníky, či partnery. Prohlubuje vztahy s klienty, vnímá jejich potřeby a navrhuje řešení.

Divize ICT- Obstarává návrh technického řešení, instalační a servisní činnost. Spravuje metropolitní sítě, datová centra, bezdrátové spoje včetně zajištění HelpDesku.

Divize metropolitní síť a projekce- Zajišťuje internetové připojení, návrh a realizaci optických sítí, jednání s úřady a vypracování veškeré projektové dokumentace.

Divize montáž- Zajišťuje dodávku, montáž a oživení prvků systémů, včetně technického řešení stavby. Provádí zemní a stavební práce, společně s instalací rozvodů.

⁵⁵ Interní dokumenty

⁵⁶ Merit | Merit. Merit | Merit [online]. Copyright © 2019 MERIT GROUP a.s. [cit. 10.02.2019]. Dostupné z: <https://www.merit.cz/>

Divize bezpečnostních a požárních systémů- Poskytuje servisní a pravidelné kontroly.
Navrhuje kamerové, protipožární a přístupové systémy.

3.4 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou pro fungování společnosti nepostradatelné, a proto se MERIT GROUP a.s. snaží ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně.

Díky téměř nulové fluktuaci, a tím dlouhodobě drženému průměru počtu 42 zaměstnanců, řadíme společnost mezi střední podniky. Z důvodu nízké fluktuace se společnost považuje za téměř rodinnou firmu s přátelskými vztahy na pracovišti. Zaměstnanci jsou spokojeni a svým vysokým pracovním nasazením to vrací. Společnost usiluje o neustálé zvyšování odborných znalostí, prostřednictvím různých interních školení, jako je například školení o BOZP nebo práce s daty.

Právní forma

Společnost si zakládá u svých kmenových zaměstnanců na smlouvě na hlavní pracovní poměr s fixním platem. Ze 42 zaměstnanců pracuje ve společnosti pouze 10 brigádníků, u kterých uplatňují nejčastěji dohodu o provedení práce. Společnost také spolupracuje s externími pracovníky, kteří již nemají pracovní smlouvu, ale pracují na základě živnostenského oprávnění.

Získávání a výběr pracovníků

Společnost MERIT GROUP a.s., provádí prvotní oslovení svých potencionálních zaměstnanců prostřednictvím portálu jobs.cz, popřípadě svých webových stránek. Dbá se na výběr uchazeče, který již má odborné zkušenosti a rozumí tomu, co dělá. Důvodem je především dlouhá doba zaškolování a vzdělávání, která trvá až 2 roky, než se pracovník dostane na požadovanou úroveň. V současnosti společnost využívá i program doporuč a ziskej, který využívá referencí zaměstnanců. To znamená, že zaměstnanec navrhne nového kandidáta

a pokud se osvědčí, tak dostane prémii.

Složení lidských zdrojů

MERIT GROUP a.s. spolupracuje se 42 zaměstnanci o průměrném věku 35 let. 95 % zaměstnanců jsou mužského pohlaví, což je dle slov manažera dáno především technickým zaměřením oboru, na který se společnost zaměřuje, nikoliv záměr. Většina zaměstnanců nemá dokončené vysokoškolské vzdělání (Ing., popřípadě Mgr.) a nikdo ve společnosti nemá titul

MBA, Ph.D., či vyšší. Převažuje středoškolské vzdělání, které se společnost snaží prohloubit praxí, semináři a školením.⁵⁷

Odměňování a motivační systém

Každý zaměstnanec je za svou práci ohodnocen fixním platem. Dále společnost nabízí množství benefitů. Motivační systém je nastaven tak, že si každý zaměstnanec určuje, co je pro něj motivační. Každý ví, kam se může posunout. Společnost pořádá 2x za rok zajímavý team building, nabízí svým zaměstnancům mimořádné prémie nebo možnost průběžného vzdělávání.

Společnost nabízí aktuálně tyto zaměstnanecké benefity:

- Příspěvky na stravování.
- Poskytnutí mobilního telefonu a PC.
- Občerstvení na pracovišti.
- Příspěvek na životní pojištění.
- Příspěvek na penzijní připojištění.
- Pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škody způsobené zaměstnavateli.
- Zvýhodněné tarify u firemního mobilního operátora pro zaměstnance.
- Možnost využití dealerských slev od určených dodavatelů na zboží pro osobní spotřebu.⁵⁸

Hodnocení

Hodnocení ve společnosti MERIT GROUP a.s. probíhá každý měsíc. Jednotliví manažeři divizí přistupují k hodnocení individuálně. Všichni zaměstnanci mají určený cíl a požadovaný výkon, aby věděli, kam směřují a o co usilují. Každý pracovník je hodnocen v několika oblastech, jako je efektivita vykonávané práce. V této části hodnocení se projedná s pracovníkem na kolik procent plní zadané úkoly a jak si stojí v porovnání s celým týmem. Dalším faktorem je zhodnocení míry odborných znalostí, průběžné plnění stanovených cílů. Posléze jsou s pracovníkem projednány jeho silné stránky, a naopak je upozorněn na oblasti pro zlepšení. Nakonec samotného hodnocení se proberou s pracovníkem doporučení pro další spolupráci a příští období.⁵⁹

⁵⁷ Interní dokumenty

⁵⁸ Merit | Merit. Merit | Merit [online]. Copyright © 2019 MERIT GROUP a.s. [cit. 10.02.2019]. Dostupné z: <https://www.merit.cz/>

⁵⁹ Interní dokumenty

3.5 Marketing

Společnost MERIT GROUP a.s., jejíž hlavním cílem je uspokojení potřeb svých zákazníků, nabízí široké portfolio služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií. Dlouhodobě se řadí k hlavním dodavatelům olomouckého regionu, ve výše uvedených oblastech.

Aby byla společnost úspěšná, působí na svou cílovou skupinu zákazníků pomocí dobře zvolené marketingové strategie. Tedy pomocí přesně vymezeného portfolia služeb a dobře zvolené cenové, distribuční a komunikační politiky.

3.5.1 Portfolio řešení a služeb

Jak již bylo uvedeno, společnost MERIT GROUP a.s. dodává komplex technických a programových produktů, včetně řešení a služeb s tím spojených.⁶⁰

Společnost MERIT GROUP a.s. nabízí tyto řešení:

EFEKTIVNÍ INFRASTRUKTURA



Poskytuje instalaci a využití systémové infrastruktury, která nabízí rychlost, jednoduchost a především efektivní a ekonomické řešení. Společnost zastává heslo: „Nejlepší systémová infrastruktura je ta, o které nevím, že ji mám.“

INTELIGENTNÍ ŘEŠENÍ



Každý zákazník má jiné potřeby, a to je důvod pro návrh řešení, který je šitý na míru každého. Projektový tým navrhuje zařízení, které zefektivní práci, ale také uspoří finanční prostředky. Jedná se například o automatické odčítací, sledovací a přístupová zařízení, která jsou řízena z jednoho místa pomocí aplikací.

CLOUD



Jedná se o jednoduché řešení pro pečlivé provozování, zálohování a uchování veškerých dat, bez nutnosti investice do žádného hardwarového ani softwarového vybavení. Jde pouze o pronájem příslušné služby.

PODNIKOVÁ VIRTUALIZACE



Metoda umožňující provoz více virtuálních počítačů pouze z jednoho zařízení, což má za následek provozní a investiční úspory nákladů.

⁶⁰ Merit | Merit. Merit | Merit [online]. Copyright © 2019 MERIT GROUP a.s. [cit. 10.02.2019]. Dostupné z: <https://www.merit.cz/>

CHYTRÁ BUDOVA



Nabízí instalaci moderních elektronických zařízení, které poskytují větší komfort svým uživatelům. Jedná se například o automatické stahování žaluzií, centrálně řízenou domácnost nebo bezpečnostní systémy.

GDPR A ZKB



Nabízí analýzu a návrhy řešení v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů (GDPR) a zákonu o kybernetické bezpečnosti (ZKB), tak aby byla splněna zákonná povinnost s minimálními investičními a provozními náklady.

BIG DATA



Jedná se o systematické shromažďování dat, které je posléze možno analyzovat a naleznout jevy a souvislosti, na základě kterých je možno predikovat budoucí situaci. Jedná se například o pozorování uživatelů v čase, efektivnost během pracovní doby, nespokojenost zaměstnanců.

KOMUNIKACE A INTERNET



Poskytování vysokorychlostního internetu bez výpadků, včetně vysoce zabezpečené infrastruktury díky platformě FeNIX. Také díky vlastní metropolitní optické síti je umožněn přístup, jednak do internetu, tak i ke cloudovým službám.⁶¹

MERIT GROUP a.s. nabízí tyto služby:

PRONÁJEM VLÁKEN

Poskytování nenasvícených optických vláken mezi dvěma a více lokalitami o určitém počtu a dostupnosti. Služba určena pro zákazníky, kteří požadují spolehlivé spojení s vysokou dostupností, bez nutnosti velké investice.

POSKYTOVÁNÍ INTERNETU

Nabízí klientům možnost vysokorychlostního připojení k internetu, popřípadě pouhý pronájem datového spoje přes optickou síť.

SLUŽBA DATACENTRUM

Umožňuje umístění serverů či jiného HW zákazníka do prostor datacentra a připojení k vysokorychlostní páteři s definovanou úrovní služeb, zálohování dat, elektronický zabezpečovací a požární systém, kamerový a přístupový systém. Dále je možné využívat techniky z datacentra, popřípadě je možné využít plný outsourcing.

⁶¹ Merit | Merit. Merit | Merit [online]. Copyright © 2019 MERIT GROUP a.s. [cit. 10.02.2019]. Dostupné z: <https://www.merit.cz/>

VIRTUÁLNÍ SERVERY

Vytvoření virtuálního prostředí na hardware, poskytováno prostřednictvím vyhrazených virtuálních serverů. Splňuje nejvyšší nároky na dostupnost a bezpečnost dat. Vše potřebné pro provoz je umístěno v Datacentru. Je umožněno také využít pronájmu software, například Microsoft.

SERVIS ICT

Služba zahrnuje veškeré servisní úkony, jako opravy, preventivní údržby, revize a instalace systémů pracovních stanic nebo příslušenství.

3.5.2 Cenová politika

MERIT GROUP a.s. neuvádí žádné pevné ceny. Hodnota je nastavena vždy individuálně na základě požadovaného rozsahu a úrovně služby. Stanovení ceny za provedenou práci následuje po několika schůzkách se zákazníkem a přesném vymezení požadavků. Společnost nevyužívá ceníky. Zákazníkovi je vždy nabídnuta vysoká kvalita, za odpovídající cenu.

3.5.3 Distribuční politika

Jelikož každý manažer divize musí plnit určitý počet obchodů a dosahovat požadovaného obratu, tak má přidělený počet obchodních manažerů, kteří se starají o veškeré jednání se zákazníkem a uzavírání zakázek (ideální je, aby vše běželo na metropolitní síti). Společnost tedy využívá osobní prodej a ten se uskutečňuje prostřednictvím obchodních manažerů.

3.5.4 Komunikační politika

Společnost disponuje několika komunikačními kanály, jako jsou brožury, webové stránky, sociální sítě (Facebook), prostřednictvím kterých informují zákazníky o základních informacích o společnosti, nabízených službách a řešeních a v neposlední řadě o novinkách, které se právě odehrávají. Mimo tyto komunikační nástroje disponují firemními složkami, hlavičkovými papíry, vizitkami a polepy aut s logem společnosti. Ovšem, jak sám manažer uvedl, téměř 100 % zákazníků získávají na základě referencí a doporučení od zákazníků stávajících. Veškeré propagační materiály slouží především pro obchodníky, aby se měli o co během jednání se zákazníky opřít. Společnost MERIT GROUP a.s. také v minulosti uskutečňovala billboardovou a cityboardovou kampaň, která probíhala po dobu jednoho měsíce na území města Olomouc, s cílem upozornit na novou tvář Meritu.⁶²

⁶² Interní dokumenty

3.5.5 Společenská odpovědnost

Společnost MERIT GROUP a.s. se řadí mezi společensky odpovědné firmy. V rámci hlavní činnosti se společnost řídí třemi hlavními strategickými záměry, které jsou v souladu se zásadami CSR aktivit. Patří sem záměr o dosažení nejvyšší kvality péče o zákazníka, minimalizace negativních vlivů na životní prostředí, díky snížení energetické náročnosti, ale také vzniklých odpadů. A v neposlední řadě společnost usiluje o maximálně spokojeného zákazníka, což se daří díky zajištění profesionálního týmu pracovníků s vysokou odborností.

Také díky držení několika certifikátů (ISO 9001, AAA Hodnocení nejvyšší důvěryhodnosti), které prokazují nejlepší kvalitu, ať už systému řízení nebo poskytovaných služeb, řadíme společnost do skupiny společensky odpovědných firem. Společnost Merit se řídí motem „*Pomáháme, protože můžeme*“. Je pyšná na každý již podpořený projekt a neustále hledá nové oblasti, které si zaslouží pozornost nás všech.

V současnosti společnost podporuje tyto projekty:

- Dobré Víly Dětem
- Crosspoint Olomouc
- Adopce tygra usurijského
- Vánoční koncert
- Fakultní nemocnice Olomouc
- ITS CUP 2012
- Střední školy v Olomouckém kraji
- OPS pro památkovou ochranu Hradiska
- Česká společnost chemická
- Vojenská nemocnice
- MEGA SAM CUP OLOMOUC
- Zlatý Erb
- Koncert pro Vincetinum
- Olomoucké kulturní léto 2008
- Dámský házenkářský klub Zora Olomouc
- BabyBox
- Dárci krve⁶³

- Vánoční koncert

⁶³ Pomáháme, protože můžeme | Merit. Merit | Merit [online]. Copyright © 2019 MERIT GROUP a.s. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <https://www.merit.cz/podporujeme>

3.6 Stakeholders

V této části se věnuji všem zainteresovaným stranám (interní, externí), které mají přímý vliv na fungování společnosti MERIT GROUP a.s.

Mezi interní stakeholders společnosti MERIT GROUP a.s. patří:

Vlastníci podniku

Jak již bylo výše uvedeno, MERIT GROUP a.s. je akciovou společností, v níž 100 % akcií vlastní TESSELA HOLDING SE a stává se tak jediným akcionářem. Toto postavení jediného akcionáře dává pravomoc přijímat rozhodnutí kdykoliv, bez nutnosti uvědomění představenstva.

Vedení podniku

Vedení společnosti vykonává statutární ředitel, kterému náleží obchodní vedení společnosti v rozsahu stanoveném správní radou. Správní rada určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti a dohlíží na jeho řádný výkon.

- Statutární ředitel společnosti MERIT GROUP a.s. - Petr WEIGL
- Správní rada.

Zaměstnanci

Více kapitola vedení lidských zdrojů, str. 32.

Mezi externí stakeholders společnosti MERIT GROUP a.s. patří:

Zákazníci

- Společnost má své zákazníky v několika oborech. Zaměřuje se pouze na právnické osoby, nikoli na fyzické, kterými jsou:
 - Korporátní klientela.
 - Operátoři a lokální ISP.
 - Státní správa a samospráva.
 - Stavební společnosti.
 - Školství.
 - Zdravotnictví.
 - Zřizované organizace.⁶⁴

Obchodní partneři

⁶⁴ Interní dokumenty

Mezi klíčové obchodní partnery společnosti MERIT GROUP a.s. patří přední světoví výrobci a dodavatelé technologií.

Tabulka 3: Seznam klíčových obchodních partnerů

Partner	Dosažený stupeň partnerství
MICROSOFT	Silver partner, AEP Authorized Education Partner
ESET	GOLD Partner
Fujitsu	SELECT Expert, DSA partner
IBM	IBM Silver Business Partner
CISCO	SELECT Partner
VMware	Enterprise Partner
HP	Silver Partner
Lenovo	GOLD Partner
Schrack	oprávnění k montážím, servisu a revizím systémů EPS
ESSER	oprávnění k montážím, servisu a revizím systémů EZS Flex ES
OKI	Business Partner
GRISOFT	autorizovaný prodejce
Safetica	certifikovaný specialista
UTC Fire & Security	oprávnění k montážím, servisu a revizím systémů EZS
AXIS Communications	Network Video Fundamentals

Zdroj: Interní dokumenty

Konkurence

Hlavním konkurentem společnosti je firma AUTOCONT. Česká společnost, která přes 25 let na českém trhu úspěšně zavádí a provozuje užitečné informační technologie. Zaměřuje se na poskytování komplexních IT řešení a služeb pro firemní klientelu a státní správu.⁶⁵

Tato firma nabízí svým zákazníkům řešení a služby v oblastech:

- IT Infrastruktura.
- Podnikové aplikace a řešení.
- Vývoj softwaru.
- Outsourcing.
- Cloud.
- Integrace a poradenství.

⁶⁵ AUTOCONT [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://autocont.cz/portfolio-reseni-a-sluzeb/integrace-a-poradenstvi>

3.7 SWOT analýza

V této části se zaměřuji na analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti MERIT GROUP a.s., které přímo ovlivňují její činnost.

Tabulka 4: Přehled faktorů SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Nízká fluktuace zaměstnanců• Široké portfolio řešení a služeb• Pozitivní reference od stávajících zákazníků• Odbornost zaměstnanců• Vlastní Metropolitní síť a Datacentrum	<ul style="list-style-type: none">• Vysoká cena služeb a řešení• Doba zaškolení na požadovanou úroveň• Nedostatečná prezentace na webových stránkách• Pobočka společnosti pouze v Olomouci• Nedostatečné povědomí a reklama
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Rostoucí vliv CSR aktivit• Vznik nových zákaznických segmentů• Rostoucí trend ochrany a bezpečnosti dat• Vývoj nových produktů• Spolupráce s externími partnery	<ul style="list-style-type: none">• Fúze a akvizice• Únik informací• Výpadek sítě• Tlak na růst personálních nákladů IT specialistů• Ztráta, či přetažení zaměstnanců ke konkurenci i se zákazníkem

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky společnosti MERIT GROUP a.s. řadíme:

1. Nízká fluktuace

Společnost se již několik let může pyšnit téměř nulovou fluktuací svých zaměstnanců, která je způsobena především přátelskými vztahy a dobře nastaveným motivačním systémem pro všechny pracovníky.

Díky tomu firma ušetří náklady na nábor a výběr nových pracovníků, včetně jejich nutného zaškolení pro výkon požadované činnosti. Naopak si společnost může dovolit investovat do svých pracovníků a zvyšovat jejich odborné dovednosti ve prospěch jak pracovníka, tak podniku.

2. Široké portfolio řešení a služeb

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, společnost MERIT GROUP a.s. nabízí svým zákazníkům široké portfolio řešení a služeb. Zákazník tak má z čeho vybírat a dostane kompletní řešení přizpůsobené na míru jeho potřebám a požadavkům. Společnost tak působí na široké okolí svých potenciálních zákazníků, a proto se řadí mezi hlavní dodavatele v olomouckém regionu.

3. Pozitivní reference od stávajících zákazníků

Tento faktor hodnotíme jako silnou stránku, jelikož spokojenost zákazníka je jeden z hlavních cílů společnosti. Na základě spokojenosti s provedenou službou dávají zákazníci pozitivní reference a doporučení. Tato doporučení jsou pro společnost MERIT GROUP a.s. hlavním zdrojem dalších obchodů a navazování nových smluvních vztahů. Pro společnost to tvoří výhodu, jelikož nemusí investovat vysoké částky do propagace a reklamních prvků.

4. Odbornost zaměstnanců

MERIT GROUP a.s. si uvědomuje, že jen díky kvalitním a profesionálně pracujícím zaměstnancům, získává spokojené a věrné zákazníky. Proto investuje značnou část prostředků do profesního růstu a prohlubování odborných znalostí, které tvoří základ pro tvorbu týmů opravdových specialistů.

5. Metropolitní síť a Datacentrum

Datacentrum umožňuje provozování a umístění serverů zákazníka do datového centra, formou pronájmu. Zákazník tak šetří náklady na investice do vlastního prostředí. Společnost tak poskytuje svým zákazníkům mít data neustále dostupná a chráněná.

Metropolitní síť je jediným regionálním poskytovatelem pronájmu optických kabelů a vláken napojených na páteřní trasy po celé Olomouci.

Díky propojení MERIT GROUP a.s. a přidružených dceřiných společností, kterými jsou Metropolitní síť a Datacentrum, poskytuje svým zákazníkům kompletní řešení, které společnost posílilo v postavení na regionálním trhu.

Mezi slabé stránky společnosti MERIT GROUP a.s., patří:

1. Vysoká cena

Společnost dbá na poskytování služeb a řešení v nejvyšší kvalitě. Na základě předchozího šetření bylo zjištěno, že většina zákazníků hodnotí negativně současně nastavenou cenovou politiku. Společnost si za svou nadstandartní kvalitu nechává od svých zákazníků náležitě zaplatit. Tato skutečnost způsobuje úbytek klientů, kteří si služby nemohou z finančních důvodů dovolit a z toho důvodu volí jiné poskytovatele, kteří jsou levnější i za předpokladu, že mnohdy je tato skutečnost na úkor požadované kvality.

2. Doba zaškolení na požadovanou úroveň

Jak již bylo zmíněno výše, společnost se specializuje na vývoj nových technologií a IT. Dbá na profesionální přístup a vysokou odbornost u svých pracovníků, aby zajistila maximální spokojenost u zákazníka. Při nábore nových zaměstnanců je nutné vybrat takového uchazeče, který dosahuje alespoň určité úrovně požadovaných dovedností. Bohužel je na trhu práce stále těžší takového uchazeče nalézt, a proto společnost musí počítat s dlouhým vyškolením nového pracovníka, které trvá až 24 měsíců. Tato skutečnost firmě způsobuje značné náklady, ať už za školení nebo dohled a kontrolu nad pracovníkem.

3. Nedostatečná prezentace na webových stránkách

Společnost MERIT GROUP a.s., nemá dostatečně silnou marketingovou strategii. Na svých webových stránkách uvádějí pouze základní údaje pro stávající a zejména potenciální zákazníky. Z tohoto důvodu není zákazník plně informován a může dojít případně k jeho ztrátě. Naproti tomu společnost volí záměrně tuto strategii, a to z důvodu utajení informací před konkurencí, zejména v oblasti cenové politiky.

4. Sídlo společnosti pouze v Olomouci

Navzdory tomu, že MERIT GROUP a.s., poskytuje svým zákazníkům služby na území celé České republiky, její pobočka se nachází pouze v jedné lokalitě, a to v Olomouci. Tato skutečnost může znamenat nevýhodu především u potenciálních zákazníků, kteří mohou případně zvolit konkurenční firmy z důvodu jejich lepší dostupnosti k jejich sídlu.

5. Nedostatečné povědomí o společnosti a reklama

S předešlými dvěma body souvisí další slabá stránka, kterou je nízké povědomí o společnosti. Jelikož společnost nedisponuje mimo území olomouckého regionu žádnými reklamními prvky, jako jsou například billboardy, polepy aut, reklamní bannery na internetu a v tisku, může přicházet o potenciální klienty, kteří se o existenci a nabídce řešení a služeb vůbec nedozví.

Mezi příležitosti pro společnost MERIT GROUP a.s., patří:

1. Rostoucí vliv CSR aktivit

V současnosti je stále více rozšířený trend společenské odpovědnosti firem. Tento aspekt má stále větší vliv na úspěšnost podnikání. Již nejsou společnosti hodnoceny pouze na základě kvality provedené práce, ale podle míry zodpovědného chování, ať už k zaměstnancům, zákazníkům nebo životnímu prostředí. Jelikož stále více lidí přihlíží k tomuto aspektu, při rozhodování o nákupu, je důležité tyto aktivity rozšiřovat a informovat o tom své okolí.

2. Vznik nových zákaznických segmentů

Všeobecně se MERIT GROUP a.s., zaměřuje na široké spektrum zákazníků, nicméně jedná se zejména o větší právní subjekty, typu s.r.o. nebo a.s. Novou příležitostí je oslovení nových segmentů zákazníků, jako jsou fyzické osoby (FO), případně fyzické osoby podnikající. V neposlední řadě je novou příležitostí vstup na nový trh mimo území České republiky.

3. Rostoucí trend ochrany a bezpečnosti dat

V posledních letech dochází k neustále většímu tlaku na ochranu a zabezpečení dat, jak z hlediska legislativních úprav, tak z pohledu samotných subjektů. Pro společnost MERIT GROUP a.s. to znamená rostoucí poptávku po nabízených službách. V této oblasti je společnost MERIT GROUP a.s. plně schopna uspokojit požadavky svých klientů.

4. Vývoj unikátních produktů

Společnost se neustále snaží vyvíjet nová, unikátní řešení a služby, které směřují k robotizaci a mechanizaci procesů. Tím tak může pružně reagovat na zvyšující se nároky svých zákazníků.

5. Spolupráce s externími partnery

Díky spolupráci se stávajícími obchodními partnery, dochází k navazování nových kontaktů. Tyto styky jsou skvělým zdrojem pro budování dalších obchodních příležitostí a získávání nových zákazníků.

Mezi hrozby společnosti MERIT GROUP a.s., patří:

1. Fúze a akvizice konkurence

Hrozbou pro společnost MERIT GROUP a.s. je potenciální fúze nebo akvizice, tj. splynutí nebo nákup konkurenční firmy. Například by se mohlo jednat o nákup konkurence silnou společností s mezinárodní působností, která by tak znamenala podstatně vlivnějšího konkurenta schopného nabízet širší spektrum služeb za výhodnější ceny.

2. Únik dat

Jelikož společnost MERIT GROUP a.s. se mimo jiné věnuje správě dat a s tím souvisejícím uchováním, je velice důležité zajistit jejich zabezpečení. Potenciální hrozbu tak představuje únik těchto svěřených dat od svých zákazníků, které by mohlo poškodit nejen je, ale i důvěryhodnost MERIT GROUP a.s.

3. Výpadek sítě

Další velkou potenciální hrozbou pro společnost představuje výpadek sítě. MERIT GROUP a.s. garantuje svým zákazníkům nepřetržitý chod sítě 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Díky velké závislosti všech zákazníků na plné funkčnosti všech procesů, hrozí za výpadek sítě a nefunkčnost vysoké sankce, které by narušily plynulý chod společnosti.

4. Tlak na růst personálních nákladů

S pozitivním ekonomickým vývojem v České republice souvisí také nižší nezaměstnanost,

a tím pádem navyšující se tlak na personální náklady. V době hospodářského růstu je všeobecně těžší získat, či udržet si kvalitní pracovníky, zejména v oblasti IT služeb. Hrozbou je, že konkurenční firmy mohou pracovníkům nabízet zajímavější ohodnocení a benefity, které by mohly představovat ztrátu stávajících zaměstnanců, případně růst v podobě mzdových nákladů s cílem vyrovnat se konkurenci.

5. Ztráta, či přechod stávajícího zaměstnance ke konkurenci

S předchozím bodem velmi úzce souvisí další významná hrozba, kterou je ztráta, či přebrání stávajícího zaměstnance konkurenční firmou. Z důvodu nastavené podnikové strategie, kdy si společnost MERIT GROUP a.s. zakládá na osobních vazbách mezi zákazníkem a pracovníkem, který se o něj stará a výhradně komunikuje pouze s ním, hrozí, že v případě ztráty nebo přetažení tohoto zaměstnance ke konkurenci by MERIT GROUP a.s. přišla nejen o zaměstnance a jeho know-how, ale i o zákazníky, o které se tento pracovník staral. Na tuto

hrozbu se společnost snaží reagovat v podobě vhodně nastaveného motivačního a hodnotícího systému, poněvadž si své zaměstnance cení na nejvyšší úrovni.

3.7.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Po zanalyzování veškerých faktorů SWOT analýzy, dále přistupujeme k jejich vyhodnocení, pomocí přidělených vah a hodnocení jejich důležitosti.

Tabulka 5: Vyhodnocení faktorů SWOT

		Hodnocení	Váha	Výsledek
Silné stránky	Nízká fluktuace zaměstnanců	5	0,4	2
	Široké portfolio služeb	4	0,1	0,4
	Pozitivní reference	5	0,1	0,5
	Odbornost zaměstnanců	5	0,3	1,5
	Metropolitní síť a Datacentrum	4	0,1	0,4
Celkem			1	4,8
Slabé stránky	Vysoká cena	-3	0,2	-0,6
	Doba pro zaškolení	-5	0,3	-1,5
	Webové stránky	-1	0,1	-0,1
	Pobočka pouze v Olomouci	-3	0,2	-0,6
	Nízké povědomí	-3	0,2	-0,6
Celkem			1	-3,4
Příležitosti	Rostoucí vliv CSR aktivit	3	0,1	0,3
	Vznik zákaznických segmentů	2	0,1	0,2
	Rostoucí trend ochrany	5	0,4	2
	Vývoj nových produktů	4	0,2	0,8
	Spolupráce s partnery	4	0,2	0,8
Celkem			1	4,1
Hrozby	Fúze a akvizice	-4	0,1	-0,4
	Únik informací	-5	0,1	-0,5
	Pád sítě	-2	0,1	-0,2
	Nárůst personálních nákladů	-3	0,3	-0,9
	Ztráta zaměstnance	-5	0,4	-2
Celkem			1	-4,0
Interní faktory				1,4
Externí faktory				0,1
CELKEM				1,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zpracované SWOT analýzy vyplývá, že společnost MERIT GROUP a.s. má pozitivní bilanci interních i externích faktorů. Je důležité, aby se nadále zaměřovala na prohlubování silných stránek a eliminaci těch slabých. Stejně tak je dobré využít možných příležitostí a připravit se na okolnosti, které společnosti hrozí a snažit se o minimalizaci jejich dopadů.

Tabulka 6: Zvolení strategie

SWOT	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	<p>Maxi-Maxi</p> <p>SO</p>	<p>Mini-Maxi</p> <p>WO</p>
Hrozby (T)	<p>Maxi-Mini</p> <p>ST</p>	<p>Mini-Mini</p> <p>WT</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost MERIT GROUP a.s. by se i nadále měla zaměřit na strategii „SO“ (Maxi-Maxi), kdy využívá svých silných stránek ve prospěch nabízených příležitostí. Jedná se o ideální stav, kdy v podniku převažují silné stránky a přitom se ve vnějším prostředí nachází nespočet příležitostí.

4 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Po provedení analýzy současného stavu a na základě toho vypracované SWOT analýzy zaměřené na společnost MERIT GROUP a.s., jsem dospěla k několika závěrům, které zmíněnou společnost brzdí ve své činnosti a díky jejich eliminaci, popřípadě potlačení by se mohlo zefektivnit celé její působení.

Jak již bylo řečeno, veškerá doporučení vycházejí z poznatků zjištěných po vypracování SWOT analýzy, která poukazuje na silné a slabé stránky, kterými společnost disponuje a zároveň příležitosti, které se naskýtají a hrozby, kterým společnost MERIT GROUP a.s. musí čelit.

Nejvyšších hodnot společnost docílila u silných stránek (4,8). Mezi nejvýznamnější faktory, díky kterým dosáhl MERIT GROUP a.s. svých úspěchů, patří především nízká fluktuace zaměstnanců a jejich vysoká úroveň odbornosti. Společnost musí nadále pracovat na udržení těchto silných stránek. Toho dosáhne především díky dostatečné motivaci svých zaměstnanců, jejich odměňováním a průběžným vzděláváním. To úzce souvisí s nastaveným výkonnostním odměňováním, kdy je mzda v přímé úměrnosti k podanému výkonu zaměstnance a zároveň je také dána možnost kariérního posunu. Dalším důležitým krokem je seznámení všech pracovníků s jasnou vizí společnosti. Mimo to je nutné, aby vedení dalo najevo, že jim na jednotlivých zaměstnancích záleží a jsou pro ně tím nejdůležitějším zdrojem.

Druhé nejvyšší hodnocení společnost MERIT GROUP a.s. dosáhla u příležitostí, které jí vnější okolí nabízí. Patří sem především rostoucí trend ochrany a bezpečnosti. V tomto ohledu je důležité neustále sledovat nové trendy a přizpůsobovat jim nabídku řešení a služeb tak, aby zákazník dostal vždy to nejlepší a aktuální na trhu v souladu s legislativními požadavky. Tato stránka souvisí s dalším významným faktorem, kterým je vývoj nových produktů. Jelikož se společnost nachází na konkurenčním trhu, musí neustále obnovovat a rozšiřovat nabídku tak, aby pro potenciálního zákazníka znamenala společnost MERIT GROUP a.s. první volbu při rozhodování jakého poskytovatele osloví se svými požadavky.

I přesto, že bylo zjištěno, že slabé stránky mají ve společnosti MERIT GROUP a.s. nejnižší hodnocení, mají určitě velký podíl na úspěšnosti a schopnosti plnit vytyčené cíle. Společnost by se měla zaměřit na personální stránku, jelikož má dlouhodobě problém s nalézáním vhodných uchazečů na trhu práce a poté s jejich proškolením, než jsou schopni

vykonávat svou práci na požadované úrovni. Na základě tohoto zjištění by se měla společnost MERIT GROUP a.s. zaměřit například na oslovování studentů, kteří by v rámci své praxe/stáže nebo brigády již začali spolupracovat se společností. Získali by tak cenné zkušenosti s možností dlouhodobé spolupráce. Tímto krokem by se zmenšil problém s náročností na hledání vhodných uchazečů a zároveň by se tak zkrátila potřebná doba pro zaškolení.

Další významnou slabinou je malé povědomí o společnosti. Jedním z důvodů je provozování jediné oficiální pobočky pouze v Olomouci. Společnost by se měla zaměřit ať už na rozšíření pobočkové sítě do okolních lokalit nebo alespoň prohloubení reklamního působení. Především sociální síť Facebook je velice málo využívána, i přesto, že markantně ovlivňuje většinu populace v dnešní době. Domnívám se, že v současnosti 94 sledujících je neuspokojivé číslo a je potřeba toto číslo navýšit.

Společnost MERIT GROUP a.s. musí čelit také několika hrozbám, které jí přímo ohrožují v činnosti. Mezi ty s nejvyšším hodnocením patří především to, že společnost ztratí svého zaměstnance, ať už standardní cestou nebo v tom horším případě přetažením do konkurenční firmy. Merit by tak nejenom přišel o schopného pracovníka, ale i jeho know-how, popřípadě i zákazníka, který byl zvyklý na jeho péči. V tomto směru se společnost již snaží podnikat určité kroky, které vznik nebo dopady této hrozby výrazně snižují, a proto bych doporučila v nich nadále pokračovat. Do těchto opatření spadá snaha o to, aby zákazník nekomunikoval výhradně s jediným pracovníkem a zároveň snaha o zajištění maximální péče o zaměstnance, aby nedocházelo k jejich odchodům.

Mimo tyto všechny zmíněné překážky musí společnost MERIT GROUP zároveň dbát na postupný nárůst nových zákazníků, jelikož se v současnosti potýkají s plným vytížením svých zaměstnanců. Z toho důvodu musí být každá zakázka pečlivě vybrána a zhodnocena, zda je její realizace možná v požadovaném termínu, čase a kvalitě. Jinými slovy, společnost si v současnosti nemůže dovolit přijmout každou zakázku. V případě nesplnění zadaných požadavků zákazníka, hrozí ztráta referencí a poškození jejího dobrého jména. Na tento problém by měla společnost reagovat navyšováním počtu zaměstnanců, protože hrozí přehlcení a odchod jak stávajících, tak potenciálních zákazníků ke konkurenci.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu vnitřního prostředí na základě zhodnocení současného stavu a v případě zjištění nedostatků navrhnout adekvátní řešení. Pro mou práci jsem si vybrala společnost MERIT GROUP a.s., která mi poskytla veškeré materiály pro vyhotovení praktické části a zvolených analýz. Přínosem práce je ucelený pohled na vnitřní prostředí této společnosti z hlediska strategických záměrů, řízení lidských zdrojů, organizační struktury a v neposlední řadě marketingového řízení.

Práce vychází z výsledků provedené analýzy současného stavu a SWOT analýzy. Společnost se v nynější době řadí mezi klíčové dodavatele v olomouckém regionu a drží tak silnou pozici na trhu. K tomu přispívá široká škála silných stránek a předností, kterými se společnost může pyšnit. Z mého pohledu se jedná především o perfektní přístup ke stávajícím zaměstnancům a zajištění jejich maximální odbornosti a profesionálního přístupu k zákazníkovi. To je také důvodem, proč se společnosti daří dlouhodobě držet téměř nulovou fluktuaci pracovníků a množství pozitivních referencí.

Zhotovená analýza odhalila také mnoho nedostatků, na které je potřeba se co nejdříve zaměřit. Mezi hlavní problém patří především nedostatečná propagace společnosti, a tím způsobená neznalost okolí o existenci. Zároveň se na to váže situace, kdy si společnost nemůže dovolit větší přísun zákazníků, z důvodu současného plného využití všech zaměstnanců. Na tento problém je důležité reagovat navyšováním počtu zaměstnanců, protože jen tak se společnost může někam posunout.

Veškeré výsledky a doporučení byly v průběhu i konečné fázi aktivně diskutovány a v případě jejich naplnění se může předpokládat posílení současné pozice a posun k dalšímu rozvoji společnosti MERIT GROUP a.s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. *Ekonomika podniku: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-86730-36-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2.

KLOUDOVÁ, Jitka. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3608-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, s. 340. ISBN 80-868-9848-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4003-363.

SYNEK, Miloslav a Peter SLUNČÍK. *Manažerská ekonomika: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 5., aktualizované a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika: (soubory studijních materiálů)*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-802-4743-721.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

GULOVÁ, Lenka a Radim ŠÍP, ed. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4368-4.

OSTATNÍ ZDROJE

455/1991 Sb. Živnostenský zákon. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455->

90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Akciová společnost | Správa společností. *Založení společnosti* [online]. Copyright © 2019 [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <http://www.spravaspolecnosti.cz/zalozeni-spolecnosti/zalozeni-as/akciov-a-spolecnost/>

Akciová společnost: *Vše o akciových společnostech od založení až po zánik* [online]. 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <http://www.akciovaspolecnost.com/>

AUTOCONT [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://autocont.cz/portfolio-reseni-a-sluzeb/integrace-a-poradenstvi>

Co je marketingový mix. *Magdalena Čevelová marketingová čarodějnice* [online]. Copyright © Magdalena Čevelová 2008 [cit. 05.02.2019]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/marketingovy-mix/>

FINK, Martin a Dana BERNARDOVÁ. *METODIKA CSR PROJEKTŮ: Studijní opora pro kombinované studium*. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2018. Olomouc, 2018.

Jaký význam má základní kapitál, jakou výši zvolit? | *Jak založit s.r.o. a podnikat*. [online]. Copyright © 2018 Profí [cit. 25.11.2018]. Dostupné z: <https://www.jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz/clanky/jaky-vyznam-ma-zakladni-kapital-jakou-vysi-zvolit/>

Majetek v podnikání - jakpodnikat.cz. *Jakpodnikat.cz - daňový portál OSVČ* [online]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/obchodni-majetek-podnikatele.php>

Marketingové noviny: *Marketing služeb a kvalita* [online]. 2003 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1556/

Marketingový mix - Propagace. Marketing Mix | *Veletřh marketingu a reklamy* [online]. Copyright © 2015 Omnis Olomouc, a.s. Všechna práva vyhrazena. [cit. 05.02.2019].

Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>

Merit | Merit. Merit | *Merit* [online]. Copyright © 2019 MERIT GROUP a.s. [cit. 10.02.2019]. Dostupné z: <https://www.merit.cz/>

Pomůcka pro určení velikosti podniku. *Prahafondy.cz* [online]. 2009 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014.

Společenská odpovědnost firem | *BusinessInfo.cz*. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html#c2>

ZÁKON ze dne 3. února 2012 občanský zákoník | *epravo.cz*. *EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírka zákonů, judikatura, právo* [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-3-unora-2012-obcansky-zakonik-18840.html>

Založení společnosti: *Cenné rady k založení společnosti* [online]. 2017 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.zalozeni-firmy-spolecnosti.cz/zalozeni-spolecnosti/verejna-obchodni-spolecnost.html>

Živnosti.eu: *Rozdělení živností* [online]. [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.zivnosti.eu/rozdeleni-zivnosti/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma podnikového prostředí	11
Obrázek 2: Schéma procesu strategického řízení	13
Obrázek 3: Vztah mezi jednotlivými druhy strategií	14
Obrázek 4: Plochá organizační struktura	15
Obrázek 5: Strmá organizační struktura	15
Obrázek 6: Schéma funkcionální organizační struktury	16
Obrázek 7: Schéma Divizionální organizační struktury	16
Obrázek 8: Schéma maticové organizační struktury	17
Obrázek 9: Marketingový mix	21
Obrázek 10: Faktory ovlivňující cenu	22
Obrázek 11: distribuční cesty	23
Obrázek 12: Zainteresované strany podniku	26
Obrázek 13: Struktura společnosti MERIT GROUP a.s.	31
Obrázek 14: Organizační struktura MERIT GROUP a.s.	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Grafické vyjádření SWOT analýzy	29
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti MERIT GROUP a.s.	30
Tabulka 3: Seznam klíčových obchodních partnerů.....	44
Tabulka 4: Přehled faktorů SWOT analýzy.....	45
Tabulka 5: Vyhodnocení faktorů SWOT	52
Tabulka 6: Zvolení strategie	53

ANOTACE

ZLATNÍKOVÁ, Lucie. *Analýza vnitřního prostředí vybrané firmy*. Olomouc 2019. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Ing. Omar Ameir, PhD.

Název práce: Analýza vnitřního prostředí vybrané firmy

Autor: Lucie Zlatníková

Ústav: Ústav managementu a marketingu

Vedoucí práce: Ing. Omar Ameir, PhD.

Abstrakt: Cílem bakalářské práce je analyzovat vnitřní prostředí vybrané firmy. Teoretická část je rozdělena na dvě hlavní části. První část je věnována definici pojmu podnik a jeho dělení. Druhá kapitola objasňuje podnikové prostředí, a čím je charakteristické jeho členění na vnitřní a vnější okolí. Praktická část je zaměřená na představení firmy MERIT GROUP a.s., na kterou je aplikována analýza vnitřního prostředí. Jedná se především o zhodnocení současného stavu, který je nastaven uvnitř společnosti a zhotovení SWOT analýzy, která upozorní na současné silné a slabé stránky a možné příležitosti a hrozby. Na základě zjištěných informací a současných nedostatků budou v závěru práce uvedeny návrhy a doporučení pro zefektivnění činnosti firmy a zlepšení jejího postavení na trhu.

Klíčové slova: firma, vnitřní prostředí, SWOT analýza, lidské zdroje, marketing, organizační struktura, strategie, řízení.

ANNOTATION

ZLATNÍKOVÁ, Lucie. Analysis of the internal environment of a selected company. Olomouc 2019. Bachelor thesis. Moravian Business College Olomouc. Thesis supervisor: Ing. Dr. Omar Ameir, PhD.

Title: Analysis of the internal environment of a selected company

Author: Lucie Zlatníková

Institute: Department of Management and Marketing

Thesis supervisor: Ing. Dr. Omar Ameir, PhD.

Abstract: The aim of this thesis is to analyze the internal environment of the selected company. The theoretical part is divided into two main parts. The first part deals with the definition of the term enterprise and its division. The second chapter explains the corporate environment and the characteristics of its internal and external environment. The practical part is focused on the introduction of the company MERIT GROUP a.s., on which the analysis of the internal environment is applied. It is an assessment of the current situation within the company and the creation of a SWOT analysis that highlights the current strengths and weaknesses, possible opportunities and threats. Based on the analysis done, the recommendations and suggestions for the company's effectiveness and improvement its market position will be presented in the conclusion of the thesis.

Keywords: company, internal environment, SWOT analysis, human resources, marketing, organizational structure, strategy, management.