

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta elektrotechnická

Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

SWOT analýza firmy

2017

Bakalant: Lukáš Sýkora

Vedoucí práce: doc. Ing. Věra Vávrová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci zpracoval sám s přispěním vedoucího práce a konzultanta a používal jsem pouze literaturu v práci uvedenou.

Dále prohlašuji, že nemám námitek proti půjčování nebo zveřejňování mé bakalářské práce nebo její části se souhlasem katedry.

V Praze dne 25.5.2017

.....

Podpis bakalanta

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí mé práce doc. Ing. Věře Vávrové, CSc. za připomínky, rady a čas, který mi poskytovala v průběhu zpracování mé práce. Také bych chtěl poděkovat Ing. Pavlu Kocourkovi, jednateři společnosti Incad, s.r.o., za poskytnutí podkladů o firmě a prostředí, ve kterém působí.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Sýkora** Jméno: **Lukáš** Osobní číslo: **434969**
Fakulta/ústav: **Fakulta elektrotechnická**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd**
Studijní program: **Softwarové technologie a management**
Studijní obor: **Manažerská informatika**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

SWOT analýza firmy

Název bakalářské práce anglicky:

SWOT Analysis of Company

Pokyny pro vypracování:

- 1) Definujte SWOT analýzu na základě rešerše literatury
- 2) Vymezte trh pro vybranou firmu
- 3) Analyzujte současný stav postavení firmy na trhu z hlediska konkurence
- 4) Zhodnoťte příležitosti této firmy

Seznam doporučené literatury:

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Přeložil Martin MACHEK, přeložil Tomáš JUPPA. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. Ing. Věra Vávrová CSc., katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd FEL

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **31.01.2017** Termín odevzdání bakalářské práce: _____

Platnost zadání bakalářské práce: LS 2014/18

Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Anotace:

Cílem bakalářské práce je vypracovat vybrané části SWOT analýzy pro vybranou společnost. Základ práce tvoří teoretická část, ve které je popsána SWOT analýza a její dílčí části. Z teoretické části vychází praktická část – klíčová část této práce. V praktické části je představena vybraná firma, její historie, portfolio nabízených služeb a představení jejích zákazníků. Hlavní body praktické části tvoří analýza současných zákazníků, analýza konkurence a analýza makroprostředí. Součástí práce je i shrnutí provedených analýz a určení klíčových faktorů, které firma musí pravidelně monitorovat, aby si zachovala konkurenceschopnost.

Annotation:

The aim of this bachelor theses is to analyse the selected company. The first part concentrates on explanation the theoretical terms connected with SWOT analysis. On basis of this, the practical part of the thesis is done. The selected company is described in the first part of it followed by its history, its products and its customers. The main part of the work is formed by customer analysis, competitor analysis and macro-environment analysis. In the last part of the work, all these analyses are summarised and key factors are indicated. These factors should be monitored permanently to keep the competitiveness of the company.

Obsah

Úvod	5
1. SWOT analýza	7
1.1. Externí analýza	8
1.1.1. Analýza trhu	9
1.1.2. Analýza nákupního chování zákazníka	9
1.1.3. Analýza konkurence	11
1.1.4. Analýza distribučních cest	13
1.1.5. Analýza makroprostředí	14
1.2. Interní analýza	14
2. Metodika praktické části	16
3. Představení firmy	17
3.1. Produkty	20
3.2. Zákazníci	22
4. Analýza nákupního chování zákazníka na trhu vyhledávacích technologií	25
4.1. Rozhodovací proces na trhu s vyhledávacími technologiemi	29
4.2. Shrnutí	30
5. Analýza konkurence na trhu vyhledávacích technologií	31
5.1. Faktory hodnocení	31
5.2. Přehled vybraných konkurentů	36
5.3. Vyhodnocení vybraných konkurentů	39
6. Analýza makroprostředí	40
6.1. Politicko-právní aspekty	40
6.2. Ekonomické aspekty	43
6.3. Sociálně demografické a kulturní aspekty	46
6.4. Technologické a ekologické aspekty	47
7. Shrnutí provedených analýz	48
Závěr	49
Knižní zdroje	51
Elektronické zdroje	51
Seznam obrázků	52
Seznam tabulek	53

Úvod

Trh s vyhledávacími technologiemi má velký potenciál. Od přelomu tisíciletí neustále vzrůstá počet osobních počítačů, které se používají nejen ve firmách ale i domácnostech. S tím souvisí i rostoucí množství dat, které uživatelé stále vytváří. To platí nejen pro velké instituce, jako jsou banky a úřady, které evidují velké množství dat o svých klientech, respektive občanech, ale i pro podnikatelské subjekty, které se svým zákazníkům snaží nabídnout hmotné produkty i nejrůznější druhy služeb, které je mohou odlišit od konkurence. Tyto subjekty shromažďují data nejen o svých zákaznících a jejich nákupním chování, ale i o prostředí, ve kterém působí, stejně tak jako o produktech samotných. Díky použití informačních technologií tak mohou vznikat i produkty nové. Tato data uživatelů mohou být ukládána na pevné disky osobních počítačů, do datových uložišť nebo na specializované servery. Pro zajištění ochrany osobních údajů musí být tato data zabezpečena šifrováním.

Ani v budoucnu se situace nezmění, právě naopak. V roce 2013 byla na konferenci v Hannoveru představena myšlenka čtvrté průmyslové revoluce nazvané Průmysl 4.0. Čtvrtá průmyslová revoluce významně mění fungování současného průmyslu, obchodu, a i dalších odvětví. Základem této revoluce je vznik nových systémů řízených na dálku přes internet. Systémy, které nově vzniknou, zastoupí pracovníky v jednoduché, rutinní činnosti. Systémy o své činnosti budou generovat speciální soubory s logy. Aby uživatelé mohli s těmito soubory pracovat (analyzovat je, vyhledávat v nich a provádět s nimi další operace), musí mít k dispozici vyhledávací nástroje, které jim práci výrazně zrychlí a ulehčí. Vzniknou tím nová pracovní místa, která budou vyžadovat vyšší kvalifikaci pracovníků.

Efektivně pracovat s velkým množstvím dat lze pomocí search engines. Search engines, do češtiny překládané jako vyhledávací nástroje, jsou dosud jedinou možnou technologií, která umí v relativně krátkém čase najít shodu nebo podobnost s hledaným výrazem. Záleží však, zda jsou data v uložišťích zašifrována. Pokud nejsou, dá se v nich vyhledávat ihned. Pokud však jsou, musí se nejprve pomocí dešifrovat, což celý proces zpomaluje. Vyhledávací nástroje pracují na několika principech. První z nich je takzvané fulltextové vyhledávání, kdy systém vyhledává hledaný výraz v celém dokumentu nebo databázi. Na tomto principu fungují například internetové vyhledávače – Google nebo Bing. Druhým z nich je katalogové vyhledávání, kdy systém vyhledává pouze z množiny slov, které musí tvůrce dokumentu pro každý dokument nadefinovat. Tento způsob se uplatňuje například v knihovnách, kdy je každý soubor popsán několika klíčovými slovy jako jsou název knihy, jméno autora nebo autorů, rok vydání a další.

Tento trh do budoucna poroste, tím bude atraktivní pro více subjektů a konkurence na něm tak vzroste. Vzhledem k nedostatku kvalifikované pracovní síly získá výhodu ta firma, které se podaří získat a udržet si dostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce je vypracovat pro zvolenou firmu vybrané externí části SWOT analýzy. SWOT analýza představuje základní nástroj strategického řízení firmy. Její externí část se zabývá hodnocením faktorů vnějšího prostředí.

Vybral jsem si firmu Incad s.r.o., se kterou jsem měl možnost v nedávné době spolupracovat. Původně pražská firma Incad s.r.o. je v rámci České republiky předním dodavatelem služeb a řešení v oblasti vyhledávání a digitalizace. Firma je od roku 2015 součástí americké společnosti Search Technologies, která se specializuje na a Enterprise Search & Big Data.

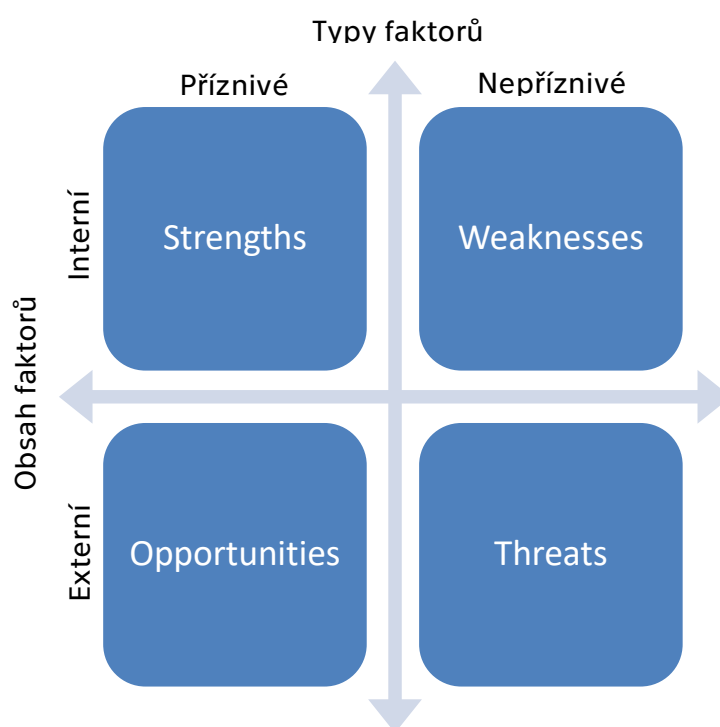
Přínosem pro společnost bude vypracovaná část SWOT analýzy s důrazem na externí prostředí, zejména analýzu zákazníků a konkurence. Při zpracování bakalářské práce budu čerpat z volně dostupných zdrojů a ze strukturovaných rozhovorů. Tato bakalářská práce bude sloužit jako jeden z podkladů pro další strategická rozhodnutí firmy Incad v rámci Search Technologies.

1. SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika, pomocí níž je možné zhodnotit interní a externí faktory, které ovlivňují úspěšnost subjektu. Nejčastěji je SWOT analýza využívána jako situační analýza v rámci strategického řízení. Název této analýzy pochází z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- Strengths = silné stránky, přednosti subjektu
- Weaknesses = slabé stránky, nedostatky subjektu
- Opportunities = příležitosti, možnosti subjektu
- Threats = hrozby, rizika subjektu

Grafické znázornění SWOT analýzy je uvedeno na obrázku 1.1.



Obrázek 1.1: Grafické znázornění SWOT analýzy
Zdroj: (Tomek, a další, 2011) – upraveno

Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je univerzální a jednou z nejpoužívanějších technik, je široce využitelná. Primárně se využívá k hodnocení celé organizace, ale dnes se používá k hodnocení jednotlivých oblastí organizací, produktů organizací nebo třeba i k osobnímu hodnocení na pracovním pohovoru (Kotler, a další, 2013).

SWOT analýza je tvořena dvěma analýzami – interní analýzou a externí analýzou. Cílem analýzy externího prostředí je určit možné příležitosti pro rozvoj firmy a zároveň identifikovat hrozby, které by rozvoj firmy mohly znemožnit nebo dokonce i ohrozit současnou pozici firmy na trhu.

Cílem analýzy interního prostředí je zhodnotit silné stránky a na jejich základě určit přednosti podniku, ale také nalézt slabé stránky podniku a díky tomu

určit vhodnou strategii a opatření k odstranění těchto nedostatků, které omezují subjekt, ať už po stránce ekonomické nebo konkurenceschopnosti.

SWOT analýza pomáhá určit strategii, jejímž cílem je odstraňování slabých stránek, rozvíjení stránek silných, hledáním a využíváním nových příležitostí ale také snaha co nejdříve předcházet hrozbám.

Potřebné informace k provedení SWOT analýzy je možné získat různými způsoby. Například použitím již provedených analýz, marketingovým šetřením – strukturovaným rozhovorem, srovnáním s konkurenty. Pokud se se SWOT analýzou pracuje opakovaně je možné zjistit, zda se slabé a silné stránky mění, tedy zda přibývají či ubývají, což může odrážet negativní nebo pozitivní vývoj společnosti. Keřkovský a Vykypěl toto srovnání nazývají retrospektivní analýzou vývoje subjektu.

Při zpracování SWOT analýzy se musí respektovat pravidlo objektivity, což znamená, že by neměl být zohledněn pouze subjektivní pohled autora. Do SWOT analýzy je nutné zahrnout jen taková fakta, která firmu odlišují od konkurentů. Za silnou stránku firmy nelze považovat takové faktory, které jsou společné více firmám, které na trhu působí.

1.1. Externí analýza

Každá firma by měla mít své okolí zanalyzované, neboť na základě této analýzy jsou firmy schopny zjistit činitele, kteří se vyskytují v okolí firmy a také toto okolí ovlivňují. Když mají firmy toto okolí analyzované, je pro ně snazší zaměřit se na efektivní činnost vedoucí k rozvoji firmy.

Cílem analýzy vnějších faktorů je určení příležitostí pro rozvoj firmy a zároveň identifikace hrozeb, které by mohly rozvoj podniku znemožnit.

Externí analýza je tvořena několika dílčími částmi. Jsou to zejména:

- Analýza trhu
- Analýza zákazníka
- Analýza konkurence
- Analýza distribučních cest
- Analýza makroprostředí

Vybrané části jsou zobrazeny na obrázku 1.2.



Obrázek 1.2: Marketingové prostředí
Zdroj: (Karlíček, 2013)

1.1.1. Analýza trhu

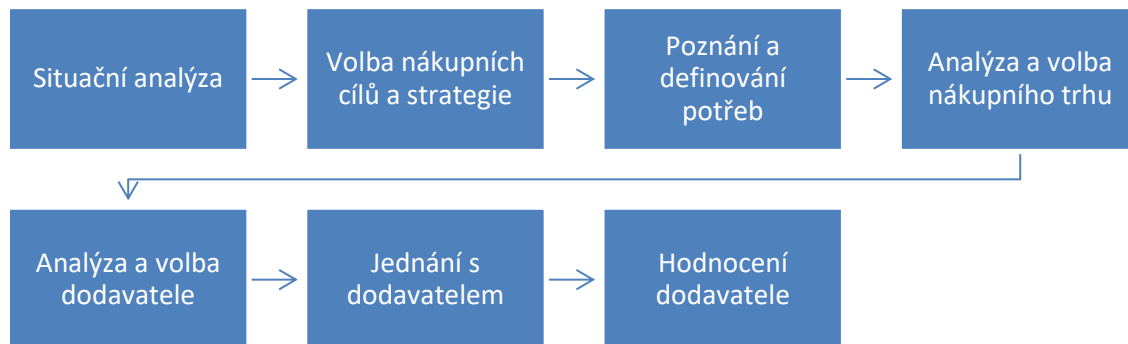
Zanalyzovat trh, je jednou z nejdůležitějších věcí, které by firma měla udělat. Nejprve je důležité definovat si trh, na kterém firma působí a tento trh popsat. Poté potřebujeme znát, jaký je objem trhu, struktura trhu a také se pokusit odhadnout, jaký bude vývoj trhu v budoucnu. Na základě těchto otázek, můžeme analýzu trhu provést v následujícím pořadí kroků:

- Definovat výrobek/slужbu
- Určit měrnou jednotku
- Definovat geografickou polohu trhu
- Definovat časovou jednotku
- Definovat kupujícího
- Definovat prodávajícího

1.1.2. Analýza nákupního chování zákazníka

Další velmi důležitou součástí externí analýzy je analýza nákupního chování zákazníka. Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřena na trhy B2B, neboť firma, které se tato práce týká, prodává jen jiným firmám, je tomu i přizpůsobena tato analýza. Ta se provádí se záměrem získat informace o zákaznících. Možné členění zákazníků je na zákazníky potencionální a zákazníky současné. Současné zákazníky můžeme dále dělit na jednorázové zákazníky a zákazníky stálé.

Je dobré si uvědomit, jak se zákazník na trhu B2B chová. Na tomto trhu již nenakupuje osoba, která by byla ovlivněna emocemi, psychickými nebo sociálními faktory. Místo ní, se na tomto trhu objevuje tzv. profesionální nákupčí podniku, který musí být od všech subjektivních vlivů oproštěn a musí se soustředit jen na výsledek. Proces nákupu profesionálního zákazníka popisuje následující diagram (viz obr. 1.3).



Obrázek 1.3: Proces nákupního chování profesionála
Zdroj: (Tomek, a další, 2011)

Základní otázkou k zodpovězení je motivace subjektu ke koupi – tedy zjištění, jaké jsou podněty, které vedou ke koupi. Podnět může být buďto vnitřní, kdy si zákazník sám uvědomí, že danou věc potřebuje nebo chce, nebo vnější, kdy jsou podněty způsobené sociálním kontaktem, legislativou, nebo komerčními zdroji – např. reklamou nebo prodejní silou.

Rozhodovací proces představuje činnost, kterou zákazníci realizují během výběru požadovaného produktu, který má za úkol uspokojit zákaznickovy potřeby. Tento proces je ovlivněn několika aktéry.

- Iniciátor – osoba, která dává podnět k nákupu
- Ovlivňovatel – osoba nebo osoby, které svými znalostmi a zkušenostmi mohou ovlivňovat kupujícího
- Rozhodovatel – osoba nebo osoby, které činí konečné rozhodnutí, zda se daný nákup uskuteční nebo ne. V případě, že se uskuteční se také rozhoduje, kdy a kde
- Kupující – osoba uskutečňující nákup
- Uživatel – osoby, které budou koupenou službu nebo produkt užívat

Pro zjištění, rozhodovacího procesu zákazníka a jeho bližší poznání, je vhodné provést analýzu nákupního chování, která odpovídá na 6 základních otázek:

- Kdo? Koneční spotřebitelé, výrobní podniky, instituce
- Co? Zboží krátkodobé nebo dlouhodobé spotřeby
- Proč? Hledaný prospěch, požadovaný užitek
- Kdy? Pravidelně, příležitostně
- Kde? Maloobchod/velkoobchod, region
- Jakým způsobem? Na základě, jakého chování, rozhodovací proces

Poté, co si zákazník uvědomí, že daná věc existuje, následuje rozhodovací proces – viz obrázek 1.4. Tento proces popisuje sled jednotlivých kroků, které zákazník činí při rozhodování o koupi určitého zboží nebo služby.

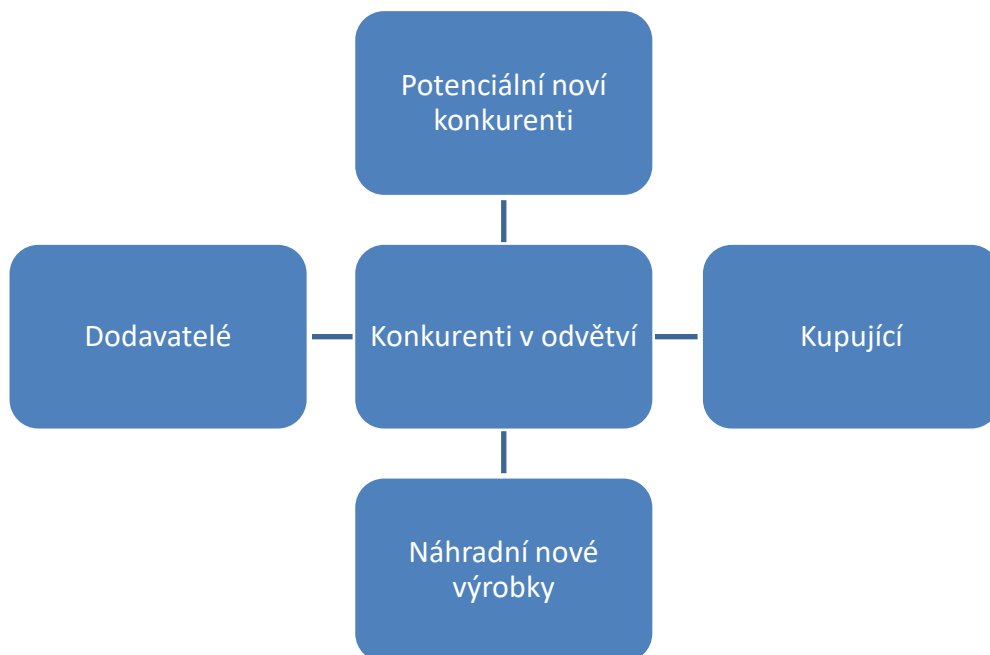


Obrázek 1.4: Rozhodovací proces
Zdroj: (Tomek, a další, 2011) – upraveno

1.1.3. Analýza konkurence

Analyzovat konkurenci je náročné, neboť neexistuje jen jeden druh konkurence. Nelze říci, že konkurence je jen mezi prodejci nebo mezi prodáváním zbožím, existují totiž i další kategorie konkurence, na které je potřeba brát ohled.

Nejlépe konkurenci vystihuje model pěti konkurenčních sil (viz obr. 1.5) podle teorie amerického ekonoma Michaela Portera. Ten tvrdí, že odvětví, v němž firma působí, a jeho ziskovost ovlivňuje 5 vlivů. Žádný z těchto vlivů není zanedbatelný, a proto se musí každý z nich detailně analyzovat.

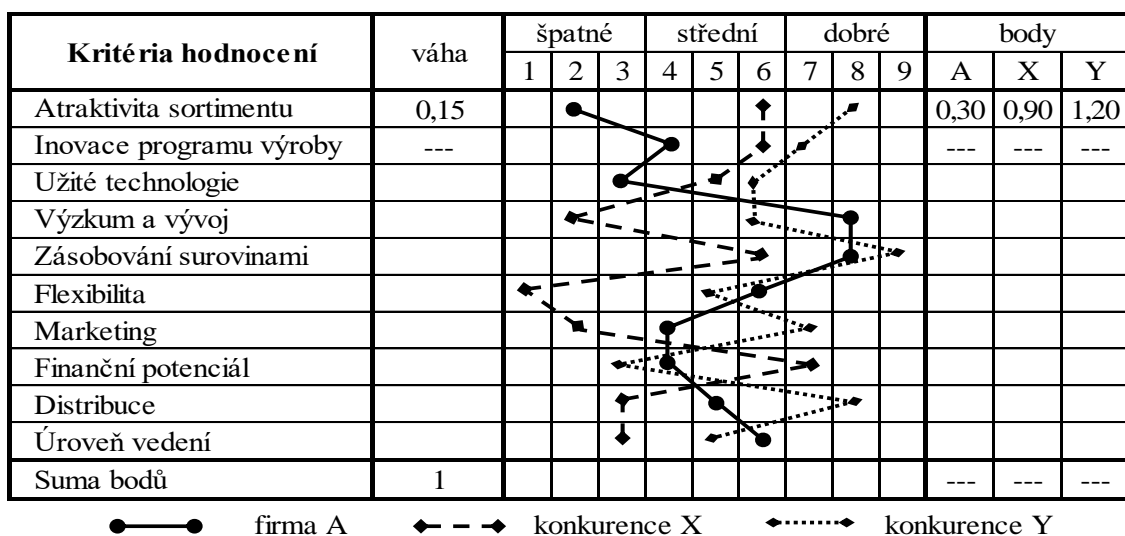


Obrázek 1.5: Pět konkurenčních sil podle Portera
Zdroj: (Tomek, a další, 2011) – upraveno

Konkurenti v odvětví

Konkurencí v odvětví je myšlena konkurence firem, které působí ve stejném oboru. Jelikož firem působících v určitém oboru může být mnoho, je dobré tuto konkurenci ještě dále omezit z hlediska geografického umístění nebo cílové skupiny zákazníků. Analyzují se zde velikost a počet konkurentů, stupeň diferenciacce výrobku, spolehlivost prodejce a znalost potřeb zákazníka.

Podle Tomka je jednou z analýz, která blíže může popsat stávající konkurenci v odvětví, analýza pomocí skoring modelu (viz obr. 1.6). Jde o model, ve kterém se hodnotí údaje k porovnání na předem definované bodové škále. Skoring model je nejčastěji tvořen tabulkou, ve které jsou v levém sloupci uvedeny údaje k porovnání, ve vedlejším sloupci je váha, kterou dané kritérium má, a následujících několik sloupců představuje bodové ohodnocení daného údaje (v případě, že údaje hodnotíme na devíti bodové hodnotící škále, bude za údajem k porovnání 9 sloupců, obdobně i pro jiné hodnotící škály). Do skoring modelu je výhodné zaznamenávat více konkurentů najednou, neboť je z něj na první pohled patrné, jak si firma stojí v porovnání s ostatními firmami.



Obrázek 1.6: Skoring model
Zdroj: (Tomek, a další, 2011)

Potenciální noví konkurenti

Jelikož nikdo nedokáže předvídat budoucnost, nelze proto předem analyzovat firmu, která se do stejného odvětví teprve chystá vstoupit. Z toho důvodu se zde analyzují bariéry, které by nové firmě neumožnily, respektive umožnily vstoupit do stejného odvětví (Tomek, a další, 2011). Řešením je proto učinění opatření, která provedou firmy již působící v dané oblasti, která udělají tento trh pro nové firmy neatraktivní. Řešením může být například investice do výrobních strojů, investice do rozvoje současných technologií nebo snížení cen při zachování kvality zboží.

Náhradní nové výrobky

Náhradními novými výrobky se rozumí takové výrobky, které poskytují uživatelům stejné uspokojení jako výrobky, které již na trhu existují. Je tedy riziko, že si zákazník vybere výrobek nový, ať už od konkurence nebo od naší firmy, který jeho funkčnost může nahradit. Tyto výrobky jsou často označovány jako substituty.

Dodavatelé

„U dodavatelů je důležitá především jejich vyjednávací moc. Vyjednávací moc dodavatelů roste se zvyšováním stupně koncentrace, dodáváním jedinečných výrobků, ovlivňováním kvality konečného výrobku“ (Tomek, a další, 2011). Tedy čím je více dodavatelů, tím je jejich vyjednávací moc menší. Zároveň je vyjednávací moc ovlivněna formou struktury trhu, existencí substitučních výrobků a důležitostí výrobků pro kupujícího.

Kupující

Podobně jako u dodavatelů i u kupujících je důležitá jejich vyjednávací moc. Čím méně má firma zákazníků, tím je vyjednávací pozice zákazníků lepší. Jestliže má firma jen pár zákazníků musí se neustále soustředit na jejich potřeby, neboť pokud by to nedělala, hrozilo by, že zákazník odejde ke konkurenci, která mu vyjde vstříc. Tím by mohla být ovlivněna existence původní firmy. Naopak jestliže má firma velké množství zákazníků, měla by identifikovat ty důležité a na ty se soustředit.

Shrnutí

Analýza konkurence představuje v tržní ekonomice jeden z rozhodujících podkladů pro strategické rozhodování, pro určování základní podnikové politiky a podnikových cílů. Dává nám informace o podnicích, které trh zásobují, o zákaznících, kteří produkt odebírají a o firmách, které na trhu již působí a také o těch, které by na trh mohly vstoupit.

1.1.4. Analýza distribučních cest

Cílem analýzy distribučních cest je poskytnout informace o cestách, pomocí kterých je zboží zprostředkováno uživateli. Tyto distribuční cesty můžeme rozdělit na 2 základní skupiny. A to na distribuci přímou a nepřímou. Přímou distribucí je myšlen vztah, kdy si kupující kupuje produkt přímo u výrobce, zatímco nepřímou distribucí představuje kromě výrobce a kupujícího navíc ještě mezičlánek, který stojí mezi prodejcem a kupujícím. Mezičlánkem může být franšizant, velkoobchodník, agent, komisionář, maloobchodník a další. (Karlíček, 2013)

1.1.5. Analýza makroprostředí

Kromě analýzy mikroprostředí, která je popsána výše, je také nezbytné mít zanalyzované makroprostředí. Makroprostředím je myšleno prostředí, které je utvářeno společenskými, duchovními a technickými hodnotami. Cílem této analýzy je identifikovat faktory, které mají na firmu zásadní vliv. Příležitosti i hrozby v makroprostředí je možné pouze analyzovat, nikoli ovlivnit. Jediné, co se dá ovlivnit, je zvýšení nebo snížení vlivu na firmu. Nejčastější metodou používanou k analýze makroprostředí je PEST analýza. Tato analýza popisuje základní aspekty, které je nutné zanalyzovat. Ty jsou uvedeny v následující tabulce 1.1.

Tabulka 1.1: Charakteristika principu analýzy PEST

Politicko-právní aspekty	Právní úprava monopolů, daňová politika, zahraniční politika, politika zaměstnanosti, stabilita politických poměrů
Ekonomické aspekty	Vývoj hospodářských ukazatelů, změny úrokové míry, nezaměstnanost, míra inflace, příjmy, ceny energií
Sociálně demografické a kulturní aspekty	Demografický profil, struktura příjmů, životní styl, využívání volného času, vzdělanost, kultura, náboženství
Technologické a ekologické aspekty	Právní úprava životního prostředí, podpora výzkumu, transfer technologií, stav životnosti výrobních prostředků

Zdroj: (Tomek, a další, 2011)

1.2. Interní analýza

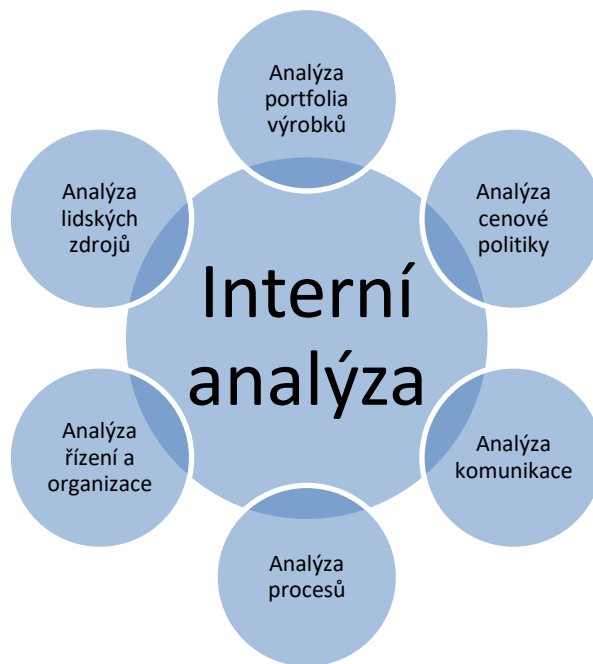
Poslední analýzou, kterou je nutné provést, je analýza interního prostředí firmy. Všechny analýzy probírané dosud se zaměřovaly na okolí firmy a na vlivy, které působí na firmu zvenčí. Interní analýza se ale zaměřuje na faktory působící uvnitř firmy, tedy ty, které firma může sama ovlivnit. Analýza se provádí proto, aby se zjistilo, co jsou silné a co slabé stránky firmy. Silné stránky firmy lze považovat za přednosti a slabé stránky za nedostatky.

Mohlo by se zdát, že je důležitější interní analýza než externí, ale není tomu tak. Vedení firmy potřebuje mít provedené obě analýzy, neboť může na základě kombinace svých silných stránek a příležitostí, které nabízí trh, najít možnosti pro rozvoj, které konkurence nemá.

Interní analýzu je třeba provést u všech zdrojů, kterými firma disponuje. Ty lze rozdělit do 4 hlavních skupin:

- Lidské zdroje – popisuje strukturu lidských zdrojů, motivaci a kvalifikaci zaměstnanců
- Finanční zdroje – popisuje informace o vlastním a cizím kapitálu
- Fyzické zdroje – popisuje hmotný majetek firmy (budovy, stroje)
- Nehmotné zdroje – popisuje nehmotný majetek firmy (know-how, patenty, licence, technologie)

Keřkovský a Vykypěl v publikaci Strategické řízení analýzu interního prostředí rozdělují na několik podanalýz, které vhodně ilustruje obrázek č. 1.7.



Obrázek 1.7: Části interní analýzy
Zdroj: (Keřkovský, a další, 2006) – upraveno

2. Metodika praktické části

V úvodu praktické části mé bakalářské práce bude představena firma, pro kterou je v rámci této práce zpracována část SWOT analýzy. Na první konzultaci s jednatelem společnosti mi bylo sděleno, co firma od této práce očekává. Vedení firmy požadovalo, abych zpracoval analýzu nákupního chování zákazníka a analýzu konkurence, tedy vybrané části ze SWOT analýzy. Tento požadavek mi byl schválen i vedoucí práce, proto bude tato práce zaměřena pouze na vybranou externí část SWOT analýzy. Firma Incad si uvědomuje důležitost kvalitních podkladů pro rozhodování a protože z vlastních zdrojů (jak lidských tak časových) dosud nebyla schopna systematicky externí prostředí prozkoumat, přivítala možnost zpracování analýzy externím pracovníkem – studentem v rámci bakalářské práce.

Po představení firmy bude následovat analýza zákazníka, analýza konkurence a analýza makroprostředí. Tyto analýzy vychází z teoretické části této práce. Z výsledků provedených analýz bude vycházet závěrečné shrnutí klíčových faktorů, ve kterém budou popsány příležitosti, které se firmě nabízí ale také hrozby, se kterými musí firma při své činnosti na trhu počítat.

Data k prováděným analýzám jsou získána jak primárním, tak i sekundárním výzkumem. Informace o firmě jsou získány primárním výzkumem, strukturovanými rozhovory s jednatelem a také s řadovými pracovníky analyzované firmy. K analýze zákazníka byly informace získány z dotazníku, který byl vyplněn jednatelem společnosti. Nutné informace k analýze konkurence pochází především ze sekundárního výzkumu – z internetových zdrojů a firemních publikací. Se zástupcem jedné z konkurenčních firem (jediné sídlící v České republice) jsem se i sešel a provedl s ním osobní rozhovor. Analýza makroprostředí byla zpracována z informací, získaných na internetových stránkách Českého statistického úřadu.

3. Představení firmy

Základní informace

Název: Search Technologies

Právní forma podnikání: Privately held company (ekvivalent společnosti s ručením omezeným)

Předmět podnikání:

- Information technology
- Information access

Web: www.searchtechnologies.com

V České republice je tato firma zastoupena firmou Incad, s.r.o., která se stala součástí firmy Search Technologies v roce 2015. Informace o české pobočce jsou uvedeny níže.

Název: Incad, spol. s r.o.

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Web: www.incad.cz

Působnost firmy

Jak již bylo zmíněno v úvodu, firma Search Technologies poskytuje služby a dodává řešení v oblasti Enterprise Search & Big Data. Kromě toho firma také realizuje systémy pro digitalizaci dat.

Search Technologies zajišťuje všechny fáze životního cyklu řešení:

- konzultační a poradenskou pomoc
- specifikaci technických a programových prostředků a jejich dodávky
- vývoj aplikačního programového vybavení podle potřeb uživatele
- školení uživatelů
- dodávku a oživení systému
- spoluúčast při zkušebním provozu až do jeho předání do rutinního provozu
- autorský dozor nad chodem realizovaného systému
- podporu uživatelům po celou dobu životnosti systému

Historie firmy

Obě firmy, jak americká Search Technologies, tak i český Incad, se ihned od svého založení věnovaly vyhledávání a práci s daty. Základní body v historii obou firem popisuje následující text:

- 1990 – založena firma Incad, spol. s r.o.
- 1991 – spolupráce s firmou Sun Microsystems
- 1996 – spolupráce s firmou Excalibur Technologies, společně práce na projektech mimo ČR
- 2005 – založena firma Search Technologies

Společnost Search Technologies byla založena třemi odborníky na vyhledávání, kteří byli frustrováni tím, že většina společností, které vyhledávací software kupují, nikdy nedosáhnou všech výhod, ve které doufaly. „*Typicky stály v cestě dvě výzvy. Zaprvé, licenční poplatky za software většinou vysály veškerý dostupný rozpočet, což znatelně ochuzovalo implementační plán. Zadruhé, strategie pro výběr technologií a jejich nasazení příliš často opomíjelo obchodní cíle projektu.*“ (Khan, 2013)

- 2005 – spolupráce mezi Incadem a FAST Search and Transfer
- 2009 – FAST Search and Transfer se stává divizí Incadu
- 2015 – Incad se stává divizí firmy Search Technologies

Pavel Kocourek, jednatel společnosti Incad s.r.o., o tomto spojení prohlásil: „*Pro náš tým je sloučení se Search Technologies skvělá zpráva. Tento krok nám umožní zlepšit služby stávajícím zákazníkům v České republice a zároveň uplatnit zkušenosti našich pracovníků na řadě projektů, které se Search Technologies realizujeme v Evropě i ve světě.*“ CEO firmy Search Technologie Kamran Khan akvizici okomentoval slovy: „*Díky akvizici výrazně rozšíříme naši zákaznickou základnu, působení i technické dovednosti v rámci celé Evropy, a upevníme tak naši pozici největší společnosti v oblasti vyhledávacích řešení na světě.*“

Po spojení firem došlo i k částečné úpravě webové prezentace firmy. Původní webové stránky Incadu stále existují, ve většině sekcí však po jejím zvolení přesměrují na webové stránky Search Technologies. Aktuální informace na webu Search Technologies jsou zastaralé, nejspíš nikdo se o tuto stránku nestará. Vzhledem k tomu, že dochází k přesměrování na web Search Technologies, nemá firma možnost měnit strukturu těchto stránek. Jakoukoli změnu struktury stránek musí schválit vedení Search Technologies.

Pobočky a lidské zdroje

Nadnárodní společnost Search Technologies má hlavní sídlo ve Washingtonu D.C v USA. Firma má 2 vývojová centra – jedno v Praze (kterým se stala společnost Incad) a druhé na Kostarice ve městě San Jose. Kromě vývojových center má pobočky ve Velké Británii (Londýn), jednu pobočku ve Spolkové republice Německo

(Frankfurt nad Mohanem), tři pobočky ve Spojených státech amerických (San Diego, Crestview Hills a Fairfield) a v Manile na Filipínách. Vzhledem k tomu, že Search Technologies dodává služby v oblasti Enterprise Search & Big Data státním i soukromým organizacím po celém světě, musela zajistit IT podporu 24 hodin denně. Tu zajišťují celkem 3 pobočky, které si službu předávají po 8 hodinách. Podporu zajišťují obě vývojová centra, tedy pobočky v Praze a San Jose (Kostarika) a pobočka v Manile na Filipínách.

V současné době pro Search Technologies pracuje přes 200 zaměstnanců, z toho pro pražskou pobočku pracuje 20 zaměstnanců. Počet pracovníků v Praze v jednotlivých odděleních uvádí tabulka č. 3.1.

Tabulka 3.1: Současný stav v pražské pobočce firmy

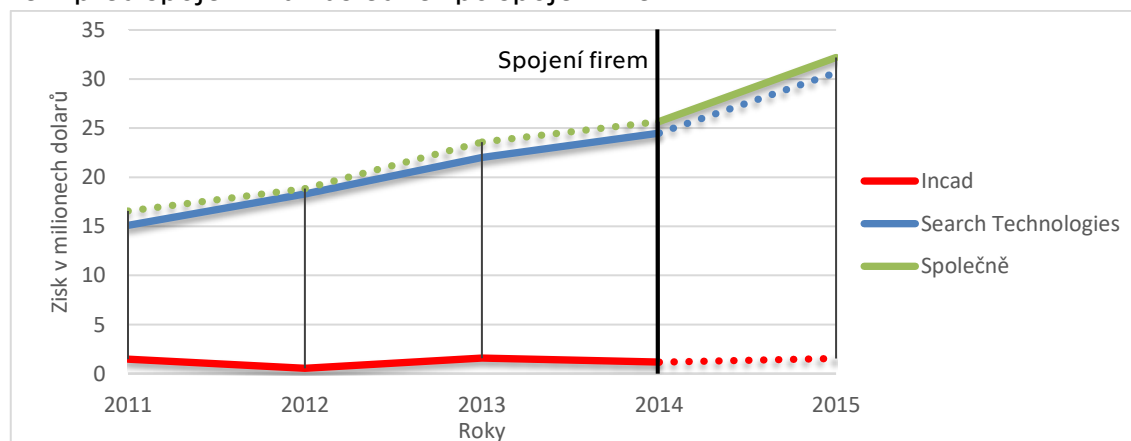
Search implementation and development	13
Technical support	2
Management, sales	2
Administration	3
Celkem pracovníků	20

Zdroj: rozhovor s jednatelem firmy – vlastní zpracování

Firma nemá problémy s fluktuací zaměstnanců, své zaměstnance si umí udržet. Při získávání nových pracovníků firma dává přednost spolupráci se studenty vysokých škol, které si během několika měsíců zaškolí a dá jim možnost pracovat zpočátku na národních, později na nadnárodních projektech. Specialisté ze všech poboček se každoročně setkávají na celofiremním meetingu, kde mají možnost sdílet své zkušenosti a jsou školeni.

Zisk firmy

Search Technologies působila až do roku 2015 mimo trh České republiky. Na tomto trhu však působila firma Incad. Po spojení firem tak Search Technologies již působí na globálním trhu včetně trhu českého. Graf v obrázku 3.1 popisuje zisk firem před spojením a následně i po spojení firem.



Obrázek 3.1: Zisk firmy
Zdroj: interní materiály firmy

Před spojením firem jsou zisky firem zvýrazněny plnou čarou, jejich součet je znázorněn přerušovanou čarou. Po spojení je celkový zisk firem znázorněn plnou čarou a zisky Incadu a Search Technologies (bez Incadu) přerušovanou čarou.

3.1. Produkty

Společnost Search Technologies se zaměřuje pouze na Enterprise Search & Big Data, zatímco pražská pobočka Incad se ještě věnuje systémům pro digitalizaci, kterým se věnovala již před akvizicí.

Trh s vyhledávacími technologiemi má velký potenciál. Vzhledem k neustálému růstu objemu dat v elektronické podobě roste i potřeba se v těchto datech orientovat a pracovat s nimi. Jednou z možností, jak s těmito daty efektivně pracovat, je právě pomocí vyhledávacích nástrojů, které na základě indexů umí požadovaná data nalézt velmi rychle.

Oproti tomu trh digitalizace již takový potenciál nemá. V současné době existuje na trhu mnoho firem, které tyto služby nabízí, a proto jejich poskytování již není tolik ziskové. Proces digitalizace je založen na tom, že jsou dokumenty v papírové podobě naskenovány a doplněny o metadata. Celý takto popsáný soubor je uložen do databáze. Každý typ média je popsán jinou strukturou metadat. Pravidla pro digitalizaci jsou přesně dána. Metadata se řídí standardy, které určuje a schvaluje Národní digitální knihovna. V současné době existuje pro metadata papírových dokumentů 7 standardů, které se od sebe liší použitím a strukturou.

Enterprise Search & Big Data

Nadnárodní firma se věnuje návrhu, implementaci, IT podpoře, školení a konzultacím v oblasti vyhledávacích technologií pro interní i externí využití.

Termínem Enterprise Search označujeme cílené vyhledávání strukturovaných a nestrukturovaných dat napříč celou organizací. Správně naimplementované Enterprise Search v organizaci znamená snadno použitelné rozhraní pro přístup, třídění a znovupoužití dat v souladu s pravidly bezpečnosti a platné legislativy.

Termínem Big Data jsou označovány rozsáhlé soubory dat, které jsou tak velké, že není možné je běžnými softwarovými prostředky v reálném čase zpracovat.

Mezi případy užití – nasazení vyhledávací technologie patří:

- Corporate Wide Search (celopodnikové vyhledávání) – jsou firemní celistvá řešení, které vyhledávají informace v různých uložitích dokumentů obsahující různé formáty a zpřístupňují tyto informace v zabezpečeném prostředí všem zaměstnancům.
- E-Commerce (e-obchodování) – v této oblasti se firma zaměřuje především na optimalizované vyhledávání u e-shopů, tedy na to, aby zákazník vždy našel to, co hledal.
- Media & Publishing (media a nakladatelství) – vzhledem k vyvíjejícím se technologiím, je nutné, aby nakladatelství a media používaly specializované aplikace, které svým uživatelům (čtenářům) usnadňují nalézt zajímavé články a podle tématu daného článku nabízí články s podobným tématem.
- Government (Vláda) – pro vládu a vládní organizace jsou vyvíjeny aplikace, které jsou schopny pracovat a zpracovávat obrovské množství dat v krátkém čase ačkoli jsou tyto data zašifrována (kvůli bezpečnosti informací a ochraně osobních údajů).
- Fraud Detection (Odhalování pojistných podvodů) – pro pojišťovny Search Technologies vyvíjí aplikace, které jsou postaveny na vyhledávání a Big Data. Výsledkem je urychlené nalezení nápadných řetězců chování a odhalení pojistných podvodů.
- Search and Match for Recruiters (Personalistika) – pro personální agentury to jsou aplikace, které umí na základě sofistikovaných algoritmů v poměrně krátké době vyhodnotit nevhodnějšího kandidáta, podle požadovaných kritérií (obsah životopisu, praxe, zeměpisná poloha, zaměření a jiná vlastní kritéria).

V současné době se firma zaměřuje především na Corporate Wide Search – celopodnikové vyhledávání, neboť je v současné době toto odvětví nejziskovější a zákazníci o něj jeví největší zájem.

Digitalizace

Pražská pobočka Incad se zabývá také vývojem open source softwaru pro digitální knihovny a dodáváním skenovacího zařízení Image Access a Traventus. Toto zařízení je třeba při převodu dokumentů do elektronické podoby. V současné době je toto odvětví vysoce konkurenční s malými bariérami vstupů.

Shrnutí

Vzhledem ke strategickému rozhodnutí firmy Search Technologies se pražská pobočka Incad v budoucnosti musí soustředit pouze na oblast Enterprise Search. Silnější konkurence v oblasti digitalizace je důvodem, proč firma nebude třístit své síly na dvě oblasti, ale bude se plně soustředit na oblast Enterprise Search, kde je konkurence malá. Z tohoto důvodu se i další části práce soustředí pouze na oblasti Enterprise Search.

3.2. Zákazníci

Mezi hlavní trhy, na kterých firma Search Technologies působí, patří trh Spojených států amerických, Velké Británie a Německa. Kromě těchto trhů má firma zákazníky i v jiných zemích Evropy. Mezi ně patří například Česká republika, Dánsko, Rakousko a Švýcarsko. V současné době se dokončuje projekt pro firmu Huawei v Číně.

Vzhledem ke skutečnosti, že se firma věnuje především několika oblastem vyhledávání, které jsou zmíněny v kapitole 3.1 Produkty, dají se i zákazníci firmy rozdělit do několika oblastí. Následující seznam uvádí nejvýznamnější zákazníky:

- Univerzity
 - Californ State University
 - Portland State University
 - University of Leicester
 - University of Bristol
- Společnosti
 - Technologie a IT – IBM Global Services, Logistics Services, Concur, UPS, Microsoft, Cisco, HP, Samsung, Huawei
 - Finance – American Bankers Association, Deloitte, Lockheed Information Technology
 - Zdraví a výživa – Johnson & Johnson, Unilever
 - Doprava – Airbus, Ford, Škoda Auto
 - Media – The BBC
 - Telekomunikace – British Telecom, Qualcomm
 - Ostatní – Xerox, John Lewis, Yorkshire Water, Lego, Amazon
- Vládní organizace – US Army, Cleveland Police, Financial Services Authority, Ministry of Justice

Na českém trhu zastupuje firmu pobočka Incad, která si své zákazníky drží již z doby, kdy byla ještě samostatnou firmou. Seznam uvedený níže uvádí významné české zákazníky firmy spolu s projekty, které pro ně byly realizovány.

- Škoda Auto – B2B/B2C portál, Technická knihovna
- O₂ Czech Republic – Intranet, Call Centrum
- Český Rozhlas – Portál hledání (viz obr. 3.2), interní systém
- Česká pojišťovna – Intranet SharePoint
- Invia – optimalizace pro online katalog dovolených (viz. obr. 3.3)
- Městská knihovna Praha – katalog knih (viz obr. 3.4)
- Národní knihovna České republiky – digitalizace dokumentů
- Národní technická knihovna – GreyLiterature portal
- Rádio Svobodná Evropa / Radio Liberty – News portál
- Knihovna Akademie věd ČR – projekt Kramerius

Výsledky hledání

Celkem 2622 nalezených příspěvků

Vybraná omezení

✖ slza

Stanice

- ČRo Radiožurnál (709)
- ČRo Dvojka (182)
- ČRo Vltava (120)
- ČRo Plus (136)
- ČRo Radio Wave (68)
- ČRo Jazz (0)
- ČRo D-Dur (0)
- Rádio Junior (5)

[všechny stanice ...](#)

Pořady

- Zprávy (191)
- Tandem (116)
- Názory a argumenty (102)
- Svět viděný internetem (97)
- Toulky českou minulostí (80)

[více ...](#)

Časové omezení

Vše | Články | Audia | Zprávy | Lidé z rádia

řadit podle: Data | Relevance

Článek 21.12.2016 00:00

Popelka, Milka Vašáryová, Slza i Aneta Langerová zdobí vánoční program Českého rozhlasu Olomouc

...povídkami Jiřího Wilsona Němce na vlnách ČRo Olomouc. A od půl sedmé večer uděláme radost všem fanouškům populární skupiny Slza. Petr Lexa a Lukáš Bundil před našim mikrofonem hodnotili končící rok a prozradili, jak budou trávit jeho závěr. K tomu všemu...

Speciály 20.12.2016 00:00

Popelka, Emilia Vašáryová, Slza i Aneta Langerová ozdobí program rozhlasových Vánoce

...listování Laskavými povídkami Jiřího Wilsona Němce. A od půl sedmé večer uděláme radost všem fanouškům populární skupiny Slza. Petr Lexa a Lukáš Bundil před našim mikrofonem hodnotili končící rok a prozradili, jak budou trávit jeho závěr. K tomu všemu...

Speciály 20.12.2016 00:00

Popelka, Emilia Vašáryová, Slza i Aneta Langerová ozdobí rozhlasové Vánoce

...listování Laskavými povídkami Jiřího Wilsona Němce. A od půl sedmé večer uděláme radost všem fanouškům populární skupiny Slza. Petr Lexa a Lukáš Bundil před našim mikrofonem hodnotili končící rok a prozradili, jak budou trávit jeho závěr. K tomu všemu...

Hit týdne | Regina DAB Praha



18.12.2016 19:00 Hit týdne nabízí světové žebříčky, žhavé novinky, pohledy zpátky a ty největší hity na Regina DAB Praha. Tento týden: Clean Bandit feat. Sean Paul & Anne-Marie, Michal Hruza, Ellie Goulding, Maroon 5, Slza, Alan Walker

[Audioarchiv pořadu](#) | [O pořadu](#)

Přehrát

Článek 19.12.2016 18:04

Cítíte, že se usmíváte a přitom vám tečou slzy? Pak asi posloucháte písničky Pavly Boučkové

Máte pocit, že někdo právě vyjadřuje pocity a situace z vašeho života? Pak s největší pravděpodobností posloucháte autorské písně Pavly Boučkové. Její prožitý zpěv jednoznačně napovídá, že vše, co zpívá, prožila či prožívá.

Obrázek 3.2: Portál hledání Českého rozhlasu
Zdroj: internetové stránky Českého rozhlasu (<http://hledani.rozhlas.cz>)

Všechny zájezdy

Last Minute | First Minute

Země, oblast, město:
vyberte zemi

Nejdříve od: 22.03.2017
Nejpozději do:

Délka pobytu: nerozhoduje

Úroveň hotelu: nerozhoduje

Strava: nerozhoduje

Doprava: nerozhoduje

Typ zájezdu: nerozhoduje

Další parametry
+ Cena vč. tax + Akce a slevy + Text
+ Hotel + Číslo zájezdu + Sleva

Hledat

Dovolená Invia.cz

Nejpopulárnější destinace na dovolenou a počet termínů

Řecko (400 476 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 32 °C 🌊 24 °C	7 166 Kč
Bulharsko (170 443 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 29 °C 🌊 24 °C	7 351 Kč
Egypt (191 074 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 30 °C 🌊 26 °C	7 180 Kč
Chorvatsko (1 153 174 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 29 °C 🌊 25 °C	168 Kč
Itálie (1 167 512 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 29 °C 🌊 22 °C	149 Kč
Spojené arabské emiráty (639 530 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 27 °C 🌊 25 °C	11 390 Kč
Španělsko (525 123 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 28 °C 🌊 24 °C	5 564 Kč
Kypr (51 578 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 31 °C 🌊 28 °C	2 292 Kč
Tunisko (86 230 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 34 °C 🌊 27 °C	8 256 Kč
Turecko (382 782 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 26 °C 🌊 20 °C	4 980 Kč
Kanárské ostrovy (106 888 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 23 °C 🌊 20 °C	10 032 Kč
Maledivky (128 648 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 30 °C 🌊 29 °C	31 490 Kč
Česká republika (171 974 termínů)	Průměrné počasí: ☀ 13 °C	180 Kč

Obrázek 3.3: Online katalog dovolených
Zdroj: internetové stránky společnosti Invia (<https://dovolena.invia.cz>)

Hlavní stránka Katalog on-line Akce Novinky Projekty O knihovně Služby Pobočky a kontakty Přihlášení / Registrace

Městská knihovna v Praze

sherlock Hledat všude **Hledat** Téma měsíce *Knihovna vánoční!*

Hlavní stránka > Katalog on-line > Výsledky [Vše o Vánocích v knihovně - www.mlp.cz/vanoc](#)

Výsledků: **560** Řadit dle: **Shody** 1 2 3 4 5 ... 56 Další

Upřesnit hledání

Čtenářská kategorie

- knihy (281)
- e-knihy (39)
- DVD (3)
- CD (33)
- komplet (knihy+nosič) (33)

+ Zobrazit více

- Jen na pobočce -

- Dostupnost -

Autor

- Doyle, Arthur Conan (245)
- Čechura, Rudolf (35)
- Stecker, Marcel (28)
- Kondrysová, Eva (21)
- Zábrana, Jan (19)

+ Zobrazit více

Zaměření

- beletrie (262)
- naučná (186)

Rok vydání

Přepnout na řádkové zobrazení

Dílo ★★★★★ [Do seznamu](#)

Sherlock Holmes
Arthur Conan Doyle
divadelní hra, scénář (1), CD (5), kniha (4), komplet (kniha+nosič) (1)
němčina, čeština, angličtina

Dílo ★★★★★ [Do seznamu](#)

The return of Sherlock Holmes
Arthur Conan Doyle
mag. kazeta (1), kniha (6), komplet (kniha+nosič) (2)
němčina, angličtina

Dílo ★★★★★ [Do seznamu](#)

Sherlock Holmes and the Mystery of Boscombe Pool
Arthur Conan Doyle
kniha (2), komplet (kniha+nosič) (4), článek, stať (1)
angličtina, čeština

Dílo ★★★★★ [Do seznamu](#)

The case-book of Sherlock Holmes
Arthur Conan Doyle

Obrázek 3.4: On-line katalog Městské knihovny v Praze
Zdroj: internetové stránky Městských knihoven v Praze (<https://search.mlp.cz>)

Kompletní seznam všech zákazníků firmy je online k dispozici na internetových stránkách firmy – <http://www.searchtechnologies.com/customers>.

4. Analýza nákupního chování zákazníka na trhu vyhledávacích technologií

Jednou z prvních věcí, které by měla firma provést je vytipovat cílové skupiny zákazníků, na které se zaměří. Měla by si vybrat takové zákazníky, které dokáže svými produkty uspokojit lépe než její konkurence.

Firma, která již na trhu působí, může tuto analýzu provést tím, že zanalyzuje své zákazníky, pro které již pracovala. Pokud analýzu zákazníků firma provede na větším počtu zákazníků, může její závěry zobecnit a řídit se jimi i při tvorbě segmentů nových, na které se bude zaměřovat v budoucnu.

Nově vzniklá firma, která se chce na trhu marketingově chovat, tedy zaměřovat se na uspokojování zákaznických potřeb, to má mnohem těžší. Musí si nejprve určit své zaměření, jaké potřeby zákazníků chce uspokojovat, pak najít segment či segmenty, které přicházejí v úvahu a jim na míru vytvořit konkrétní produkty. Při všech těchto činnostech se musí snažit nabídnout svým zákazníkům více než konkurence, musí si budovat svou konkurenční výhodu.

Vzhledem k tomu, že firma Incad již na trhu několik let působí, provedu analýzu zákazníka tím, že zanalyzuji její největší zákazníky za poslední čtvrtletí (první čtvrtletí roku 2017). Výsledky se poté pokusím zobecnit tak, aby se podle nich dali nalézt noví, tedy potenciální klienti této firmy.

Základní otázka, kterou analýza nákupního chování zákazníka řeší je „KDO?“. Kdo jsou tedy současní nejvýznamnější zákazníci firmy? Současnými klienty pražské pobočky Incad jsou firmy a instituce, které každá den pracují s velkými objemy dat. Seznam nejvýznamnějších stávajících zákazníků uvádím v tabulce 4.1.

Tabulka 4.1: Seznam současných zákazníků

Název organizace/instituce	Použitá zkratka
Archeologický ústav AV ČR	ARUP
Český rozhlas	ČRO
Invia.cz	Invia
Knihovna Akademie věd ČR	KNAV
Ministerstvo spravedlnosti	MSP
Národní knihovna České republiky	NKČR
Národní technická knihovna	NTK
O ₂ Czech Republic	O2
Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové	SVKHK
Škoda Auto	ŠkodaAuto

Zdroj: vlastní

Tito zákazníci se dají rozdělit do dvou skupin na státní instituce a právnické osoby. Toto rozdělení znázorňuje tabulka 4.2. Organizace jsem do těchto 2 skupin rozdělil z důvodu toho, jak se k jaké skupině má firma chovat. Státní instituce vypisují na podobné služby, jaké poskytuje Incad, výběrová řízení – lze se tedy poměrně

snadno pravidelným monitorováním této oblasti o jejich záměrech dozvědět a následně se výběrových řízení účastnit. Jedním z dalších důvodů tohoto rozdělení může být i schopnost splácet závazky. U státních organizací je na rozdíl od právnických osob daleko menší riziko, že firmy nesplátí všechny své závazky. U právnických osob totiž hrozí, že firmy nebudou schopny splácet své závazky, a pobočka Incad tedy nedostane zapláceno za realizaci daného projektu. V případě rozhodovacího procesu státních institucí o nákupu je jeho délka trvání zpravidla delší, než u právnických osob a tento fakt musí firma Incad také zohlednit při svém finančním plánování.

Tabulka 4.2: Rozdělení současných zákazníků

Státní instituce	Právnické osoby
Archeologický ústav AV ČR	Invia.cz
Český rozhlas	O ₂ Czech Republic
Knihovna Akademie věd ČR	Škoda Auto
Ministerstvo spravedlnosti	
Národní knihovna České republiky	
Národní technická knihovna	
Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové	

Zdroj: vlastní

Další důležitá otázka analýzy zákazníka zní „CO?“. Úlohou této otázky je zjistit, co daní klienti chtějí, jaké problémy potřebují vyřešit. Z odpovědí na tuto otázku se dá zjistit, jaké služby jsou často žádané, a které naopak jsou žádány méně. Na základě tohoto rozdělení může firma upravit své poskytované služby a plánovat lidské zdroje, které se na konkrétních typech služeb budou podílet.

Tabulka 4.3: Požadované služby

Zákazník	Poskytované služby					
	Konzultace	Návrh	Implementace	Podpora	Školení	Demo
ARUP	X	X	X	X	-	-
ČRO	X	X	X	X	-	-
Invia	X	X	-	-	-	X
KNAV	X	X	X	X	-	X
MSP	X	X	X	X	-	X
NKČR	X	X	X	X	-	-
NTK	X	X	X	X	-	X
O2	X	X	X	X	-	-
SVKHK	-	X	X	X	X	-
ŠkodaAuto	X	X	X	X	-	-

Zdroj: vlastní

Další důležitá otázka zní „*PROČ?*“. Jaká je motivace subjektů k realizaci daných projektů? Důvody k realizaci daných projektů jsou různé. V některých případech je to existence nových či novelizovaných právních předpisů, které firmy musí respektovat – podnět tedy přichází z vnějšího prostředí. V jiných případech – při podnětech z vnitřního prostředí vzniká v samotné organizaci potřeba lépe pracovat s daty ať už je třeba jich zpracovávat více, či zpracovávat je jinak. Nový systém či jeho aktualizace se zdá být nevhodnějším řešením.

Nejčastěji uváděné důvody pro realizaci projektů:

- Nevyhovující stávající systém – z důvodů nárůstu objemu dat, nárůstu paměťové či výkonové náročnosti, nárůstu počtu uživatelů
- Sjednocení systémů – z důvodů nárůstu počtu používaných systémů
- Sjednocení dat – z důvodu různé struktury zpracovávaných dat v souborech
- Specifický požadavek na inovaci v organizaci – např. zkvalitnění služeb, které je řešitelné implementací nových vyhledávacích technologií
- Vylepšení stávajícího systému – např. z důvodu zachování konkurenceschopnosti či udržení konkurenční výhody

Další otázka zní „*KDY?*“. Organizace je možné na základě zodpovězení této otázky rozdělit na ty, se kterými spolupracuje firma dlouhodobě a ty, se kterými pracovala pouze jednorázově. V případě dlouhodobé spolupráce je vhodné, aby na projektech pracovali titíž pracovníci, kteří jsou již obeznámeni se situací v dané organizaci a odpadá tak doba potřebná pro zjištění výchozí situace a seznámení se s prostředím a předchozím řešením. Rozdělení firem podle odpovědí na tuto otázku uvádí následující tabulka (tabulka č. 4.4).

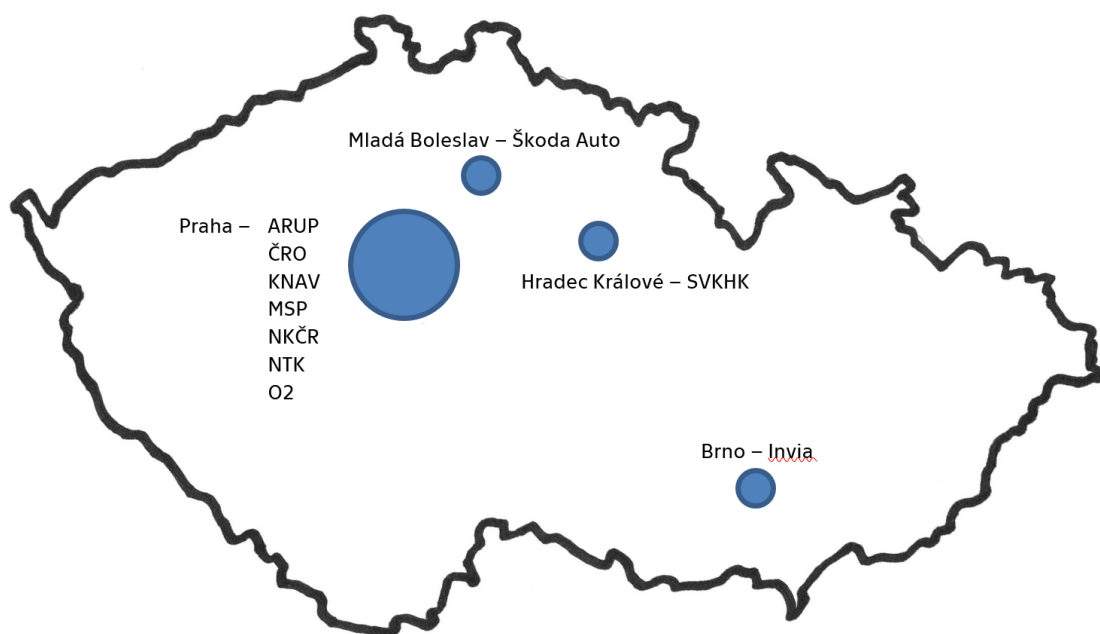
Tabulka 4.4: Délka spolupráce

Název organizace/instituce	Spolupráce	
	Dlouhodobá	Jednorázová
ARUP	X	
ČRO	X	
Invia	X	
KNAV	X	
MSP	X	
NKČR	X	
NTK	X	
O2	X	
SVKHK		X
ŠkodaAuto	X	

Zdroj: vlastní

Poslední otázka zní „KDE?“. Je třeba zjistit místo, kde jsou firmy lokalizovány. Na základě této lokalizace může firma přemýšlet o vybudování nové pobočky, protože blízkost zákazníka zkracuje dobu, po kterou se programátoři nemohou věnovat své hlavní pracovní činnosti a tráví čas neproduktivně na cestách. Tento faktor nehraje rozhodující roli v případě, že se jedná o zákazníky v rámci České republiky, ale pokud by firma získala významné zákazníky v jiném regionu Evropy, založením místní pobočky a využitím místní pracovní síly by byly vyřešeny problémy s jazykovou bariérou i znalostí místních podmínek. V tuto chvíli se firma plně soustředí na trh České republiky, pokud by se situace změnila a došlo k získání významných zahraničních zákazníků, bude potřeba zvážit, zda v zahraničí založit pobočku v rámci Search Technologies, či nikoli. Vzhledem k působnosti v Evropě, by tento úkol mohl být svěřen právě českému Incadu, protože v minulosti již v zahraničí projekty zajišťovali (Rakousko – AVL; Švýcarsko – USZ Zurich; Slovensko – Ministerstvo financí; Slovinsko – Pošta Slovinje).

Geografické rozmístění zákazníků zobrazuje obrázek 4.1.



Obrázek 4.1: Geografické rozmístění stávajících zákazníků
Zdroj: vlastní

Kromě těchto otázek je také velmi dobré vědět, kde se zákazníci o firmě dozvěděli. Tuto skutečnost uvádí tabulka 4.5. Díky těmto informacím se dá upravit komunikace se stávajícími zákazníky i promyslet marketingové akce vedoucí k získání zákazníků nových.

Tabulka 4.5: Odkud se o firmě zákazníci dozvěděli

Název organizace/instituce	Jak se o firmě dozvěděli - zdroje
Archeologický ústav AV ČR	Konference
Český rozhlas	Konference
Invia.cz	Doporučení
Knihovna Akademie věd ČR	Doporučení
Ministerstvo spravedlnosti	Doporučení
Národní knihovna České republiky	Doporučení
Národní technická knihovna	Doporučení
O ₂ Czech Republic	Na semináři
Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové	Přes integrátora
Škoda Auto	Konference

Zdroj: vlastní

4.1. Rozhodovací proces na trhu s vyhledávacími technologiemi

Rozdělení kupních rolí u jednotlivých zákazníků uvádí tabulka 4.6.

Tabulka 4.6: Rozdělení kupních rolí u zákazníků

Zákazníka	Iniciátor	Ovlivňovatel	Rozhodovatel	Kupující	Uživatel
ARUP	Odborný útvar	Finanční ředitel	Vedení	Vedení	
ČRO	IT oddělení	Finanční ředitel	Komise	IT oddělení	Zaměstnanci
Invia	IT oddělení	Ředitel marketingu	Vedení	IT oddělení	
KNAV	IT oddělení	IT ředitel	Vedení	Vedení	
MSP	IT oddělení	IT ředitel	Vedení	IT oddělení	Zaměstnanci
NKČR	Odborný útvar	Finanční ředitel	Vedení	IT oddělení	
NTK	IT oddělení	Finanční ředitel	Vedení	Vedení	
O2	IT oddělení	IT ředitel	Vedení	Vedení	Zaměstnanci
SVKHK	IT oddělení	Ředitel marketingu	Vedení	Vedení	Zaměstnanci
ŠkodaAuto	Odborný útvar	IT ředitel	Vedení	IT oddělení	Zaměstnanci

Zdroj: vlastní

Pozn.: Pokud není v tabulce 4.6 uveden uživatel, znamená to, že tento zákazník nemá uživatele interního, ale uživateli jsou zákazníci firmy.

4.2. Shrnutí

Po zanalyzování výše uvedených zákazníků jsem dospěl k následujícím zjištěním.

Téměř tři čtvrtiny stávajících zákazníků tvoří státní instituce. Nevýhodou u této skupiny však může být delší rozhodovací proces, neboť na většinu zakázek je nutné vypsát výběrové řízení a jeho průběh nelze vždy časově odhadnout.

Většina firem kontaktuje firmu Incad až v případě, když mají problém se současným systémem. Mezi tyto problémy patří například nevyhovující současný systém. Firma Incad zkontaktuje se zákazníkem daný problém a navrhne mu řešení. Poté, pokud má zákazník o daný návrh řešení zájem, následuje realizace řešení – implementace. Po uvedení výsledného řešení do provozu zajišťuje firma Incad všem svým produktům technickou podporu. Jen někteří zákazníci vyžadují také školení svých pracovníků. Některé firmy se až po obdržení demo produktu na vyzkoušení rozhodnou, zda chtějí naimplementovat celé řešení.

S většinou svých zákazníků firma Incad spolupracuje dlouhodobě. Výhodou dlouhodobé spolupráce je fakt, že pracovníci firmy Incad, již znají systémy, které daný zákazník používá a je pro ně rychlejší se zorientovat v daném problému.

Firma Incad by měla více navštěvovat konference a také si zjišťovat, jak jsou zákazníci s dodaným řešením spokojeni. Jak je vidět z tabulky 4.5 v kapitole 4., doporučení a účast na konferencích jsou pro získání nových klientů rozhodující.

5. Analýza konkurence na trhu vyhledávacích technologií

Společnost Incad působí na celorepublikovém trhu, ale je jen jednou z poboček nadnárodní firmy Search Technologies, která působí především na trzích v Severní Americe a Evropě. Z tohoto důvodu jsem se zaměřil na identifikaci konkurentů nejen z ČR, ale i celosvětově.

V reakci na již uvedený strategický záměr (viz kapitola 3.1) soustředit aktivity firmy pouze na oblast Enterprise Search a dále se nevěnovat oblasti digitalizace i tato práce se dále zaměřuje pouze na analýzu konkurence v oblasti Enterprise Search.

5.1. Faktory hodnocení

Ve spolupráci s panem Kocourkem, jednatelem firmy Search Technologies, který zároveň působil jako konzultant mé bakalářské práce, jsme k analýze vybrali následující faktory:

- Působnost firmy z hlediska území
- Počet poboček
- Šíře nabídky
- Počet klientů
- Partneři
- Referenční projekty
- Počet jazykových mutací internetových stránek
- Informace o referenčních projektech
- Počet zaměstnanců
- Doba působení na trhu
- Zisk

Pro hodnocení vybraných faktorů jsem použil hodnotící škálu s hodnotami 1–7. Jednička představuje nejnižší možné hodnocení faktoru, naopak sedmička představuje nejvyšší možné hodnocení. Zvolené hodnocení odráží můj subjektivní názor.

Faktor 1 – Působnost firmy z hlediska území

Působnost firmy z hlediska území je geografické území – stát, na kterém firma působí.

Tabulka 5.1: Hodnocení faktoru 1

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
Počet států	1	2–3	4–5	6–7	8–9	10–11	12 a více
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Faktor 2 – Počet poboček

Tento faktor popisuje počet všech poboček dané firmy na celém území působnosti, tedy včetně centrály.

Tabulka 5.2: Hodnocení faktoru 2

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
Počet poboček	1	2–3	4–5	6–7	8–9	10–11	12 a více
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Faktor 3 – Šíře nabídky služeb

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které budou porovnány je šíře nabízených služeb. Tedy to, co firmy svým ať už potencionálním nebo stálým zákazníkům nabízí.

Mezi možné nabízené služby patří:

- Konzultace
- Návrh
- Implementace
- Podpora
- Školení
- Poskytování demo produktu na vyzkoušení

Čím více služeb firma nabízí, tím má vyšší číslo na bodovací stupnici.

Tabulka 5.3: Hodnocení faktoru 3

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
Nabízené služby	0	1	2	3	4	5	6
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Faktor 4 – Počet klientů

Počet klientů představuje sumu všech klientů, kterým firmy poskytovaly nebo poskytují službu, z možných nabízených služeb (konzultace, návrh řešení, implementace, podpora, školení, poskytnutí demo produktu na vyzkoušení).

Tabulka 5.4: Hodnocení faktoru 4

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
Počet klientů	0–50	51–200	201–400	401–600	601–800	801 – 1 000	1 001 a více
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Faktor 5 – Partneři

Za partnery jsou považováni dodavatelé, kteří se ve spolupráci s danou firmou podílejí na řešení – na vývoji softwaru pro zákazníka nebo poskytují licence na software. Někdy firma má za dodavatele i jednu z konkurenčních firem, protože si na daném trhu nekonkurují (BA Insight působí v USA, Kanadě, Velké Británii a Austrálii a jejich partner/konkurent Findwise působí v severních zemích Evropy).

Tabulka 5.5: Hodnocení faktoru 5

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
Partneři	0–2	3–4	5–6	7–8	9–10	11–12	13 a více
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Faktor 6 – Referenční projekty

Referenční projekty jsou projekty, o kterých firmy poskytují informace na svých webových stránkách. Základní informace, které firmy uvádějí je název klienta a stručný popis obsahu projektu. Některé firmy kromě těchto základních informací uvádějí i kontakt na projektového manažera, který poskytne bližší informace o daném projektu.

Tabulka 5.6: Hodnocení faktoru 6

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
Referenční projekty	0	1–3	4–6	7–9	10–12	13–15	16 a více
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Hodnocení firemních internetových stránek

Na hodnocení internetových stránek lze pohlížet z mnoha úhlů. Aby se co nejvíce eliminoval subjektivní vliv hodnocení, budou internetové stránky hodnoceny podle následujících objektivních kritérií (faktor 7 a 8).

Faktor 7 – Počet jazykových mutací internetových stránek

Tento faktor představuje počet jazyků, ve kterých jsou webové stránky firmy k dispozici v poměru k počtu národních jazyků států, na jejichž území firma působí.

$$J = \frac{\text{Počet jazykových mutací webových stránek}}{\text{počet národních jazyků států}}$$

Tabulka 5.7: Hodnocení faktoru 7

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
J	0 – 0,1	0,11 – 0,28	0,29 – 0,46	0,47 – 0,64	0,65 – 0,82	0,83 – 0,99	1
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Faktor 8 – Informace o referenčních projektech na internetových stránkách

Většina firem na svých internetových stránkách poskytuje informace o referenčních projektech. Hodnocení odráží množství informací, které lze o projektech na internetových stránkách získat.

Tabulka 5.8: Hodnocení faktoru 8

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
Informace o projektech	Žádné informace			Základní informace			Podrobné informace
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Faktor 9 – Počet zaměstnanců

Tento faktor představuje počet pracovníků, které firma zaměstnává.

Tabulka 5.9: Hodnocení faktoru 9

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
Počet zaměstnanců	Do 10	10–30	30–60	60–125	125–250	250–500	500 a více
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Faktor 10 – Použité technologie

Tento faktor popisuje technologie, na kterých firmy staví řešení pro své klienty. Mezi tyto technologie jsou počítány jak open-source, tak komerční technologie.

Některé firmy umí naimplementovat vyhledávací software do stávajícího systému zákazníka, jiné však vyvíjejí vlastní řešení, které spočívá primárně v tom, že data, které má zákazník uložena ve svém používaném softwaru, musí nejprve uložit do nově vytvořené databáze, a až v ní následně provést vyhledávání, čímž je celý proces komplikovanější a paměťově náročnější.

V případě, že se zákazník rozhodne používat jiný software, nelze použít stávající vyhledávací řešení, ale je potřeba vytvořit vyhledávání znovu. V případě zániku firmy, které vyhledávací řešení vytvořila, nelze toto řešení dále spravovat.

Vyhodnocení (zpracováno z hlediska nároku kladeného zákazníkem):

$$T = \frac{\text{celkový počet používaných technologií}}{\text{počet vlastních technologií}}$$

Tabulka 5.10: Hodnocení faktoru 9

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
T	1	2	3	4	5	6	7 a více
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Faktor 11 – Doba působení na trhu

V tomto faktoru je zohledněna doba, po kterou se firma věnuje Enterprise Search. Tento faktor nepatří mezi nejdůležitější. Z pohledu zákazníků ale význam má, neboť většinou dají přednost firmě, která je na trhu už zavedená. O zavedené firmě je jednodušší sehnat informace a zkušenosti od jiných zákazníků. Firmy, které se problematice věnují kratší dobu, nemají tolik zkušeností a chybí jim referenční projekty.

Tabulka 5.11: Hodnocení faktoru 11

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
Rok založení	2016 a novější	2015–2011	2010–2006	2005–2001	2000–1996	1995–1991	1990 a starší
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

Faktor 12 – Zisk

Mezi jeden z nejdůležitějších ekonomických faktorů, který je vhodné zanalyzovat patří zisk. Ten představuje pro každou společnost velmi důležitý ukazatel, neboť se podle něho dá alespoň částečně určit, zda se společnosti daří, či nikoli.

Hospodářský výsledek představuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Jestliže je kladný, znamená to, že firma má větší výnosy než náklady a tvoří zisk. Pokud však náklady převyšují výnosy znamená to, že firma má záporný hospodářský výsledek, tedy je ve ztrátě.

Ztráta však nemusí vzniknout jen jako důsledek špatného hospodaření firmy, ale může být způsobena například otevřením nové pobočky, neboť otevření pobočky zprvu vyžaduje velké náklady, a výnosy z nové pobočky zatím nejsou. Po čase se však výnosy pobočky zvýší, a pokud přesáhnou náklady, bude i nově otevřená pobočka v zisku.

Tabulka 5.12: Hodnocení faktoru 12

Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7
Zisk (v mil \$)	Méně než 1	1–10	11–20	21–30	31–40	41–50	Více než 50
Faktor	Velmi slabý			Průměrný			Velmi silný

5.2. Přehled vybraných konkurentů

Oblast vyhledávání je velmi široká, působí v ní mnoho konkurenčních firem. Pokud ale vezmeme v úvahu jen složitá vyhledávání pomocí indexů, která jsou náročná na implementování a nasazení systému, tedy ta vyhledávání, na která se celá skupina Search Technologies zaměřuje především, najdeme v odvětví jen málo konkurentů. Sama firma Search Technologies je potom jednou z největších v tomto oboru. Při rozhovoru s jednatelem české pobočky Search Technologies Pavlem Kocourkem jsem získal seznam firem, které on a vedení Search Technologies vnímají jako konkurenci.

Findwise AB

Stát:	Švédsko
Právní forma:	AB (ekvivalent společnosti s ručeným omezením)
Sídlo firmy:	Švédsko, Stockholm
Webové stránky:	www.findwise.com

Firma byla založena v roce 2005, v současné době má přes 100 zaměstnanců, kteří pracují ve 4 pobočkách (Stockholm a Gothenburg ve Švédsku, Kodaň

v Dánsku a Varšava v Polsku). Působí na trhu Švédska, Norska, Finska, Dánska a Polska. Zákazníkům poskytuje návrh řešení, jeho implementaci a následnou podporu a zaškolení zaměstnanců zákazníka. K řešení používá 18 technologií. Z dostupných informací vyplývá, že pracovala pro více než 250 klientů a na řešeních spolupracovala s 6 partnery. V roce 2015 dosáhla zisku 11,6 milionu USD. Na svých internetových stránkách uvádí informace o 2 referenčních projektech. Internetové stránky jsou jen v anglickém jazyce.

BA Insight

Stát:	USA
Právní forma:	Privately held company (ekvivalent společnosti s ručením omezeným)
Sídlo firmy:	USA, Boston
Webové stránky:	www.bainsight.com

Firma byla založena v roce 2004, v současné době má přes 130 zaměstnanců, kteří pracují ve 2 pobočkách (Boston v USA a Londýn ve Velké Británii). Působí na trhu USA, Kanady, Austrálie a Velké Británie. Zákazníkům poskytuje návrh řešení, jeho implementaci a následnou podporu a zaškolení zaměstnanců. K řešení používá 2 technologie, z toho jednu vlastní. Z dostupných informací vyplývá, že pracovala pro více než 100 klientů a na těchto řešeních spolupracovala s 11 partnery, z nichž jedním je společnost Findwise, která ovšem působí na jiných geografických trzích. V roce 2015 dosáhla zisku 8,93 milionu USD. Na svých internetových stránkách uvádí informace o 20 referenčních projektech. Internetové stránky jsou jen v anglickém jazyce. Informace o referenčních projektech jsou sice jen základní, avšak existuje zde možnost stáhnout si podrobné informace k referenčnímu projektu v souboru formátu Portable Document Format (pdf).

Tovek, s.r.o.

Stát:	Česká republika
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo firmy:	Česká republika, Praha
Webové stránky:	www.tovek.cz

Firma byla založena v roce 1993, v současné době má 24 zaměstnanců soustředěných v jedné pobočce v Praze. Působí na trhu České republiky, Maďarska a Spolkové republiky Německo. Zákazníkům poskytuje jeden návrh řešení, jeho implementaci a následnou podporu a zaškolení zaměstnanců zákazníka, ale také demo produkty na vyzkoušení. K řešení používá 3 technologie, z toho jednu vlastní. Z dostupných informací vyplývá, že pracovala pro více než 35 klientů. Na těchto řešeních spolupracovala se 2 partnery. V roce 2015 dosáhla zisku 2,6 milionu Kč. Na svých internetových stránkách neuvádí žádné referenční projekty. Internetové stránky jsou ve dvou jazycích – anglickém a českém jazyce.

Na základě osobního rozhovoru, který proběhl 5. 4. 2017 s obchodním ředitelem společnosti Tovek, s.r.o. panem Miroslavem Wiedermannem jsem zjistil, že firma Tovek se primárně věnuje analytickému vyhledávání. To spočívá v tom, že z dat, ke kterým má systém přístup se vytváří tzv. Aktivní mapy poznatků. Ty zachycují znalosti o tématu v podobě „myšlenkových map“, pomocí nichž lze aktivně vyhledávat potřebné informace. Fulltextovému vyhledávání, kterému se věnují firmy BA Insight, Findwise nebo Search Technologies se firma věnuje jen doplňkově.

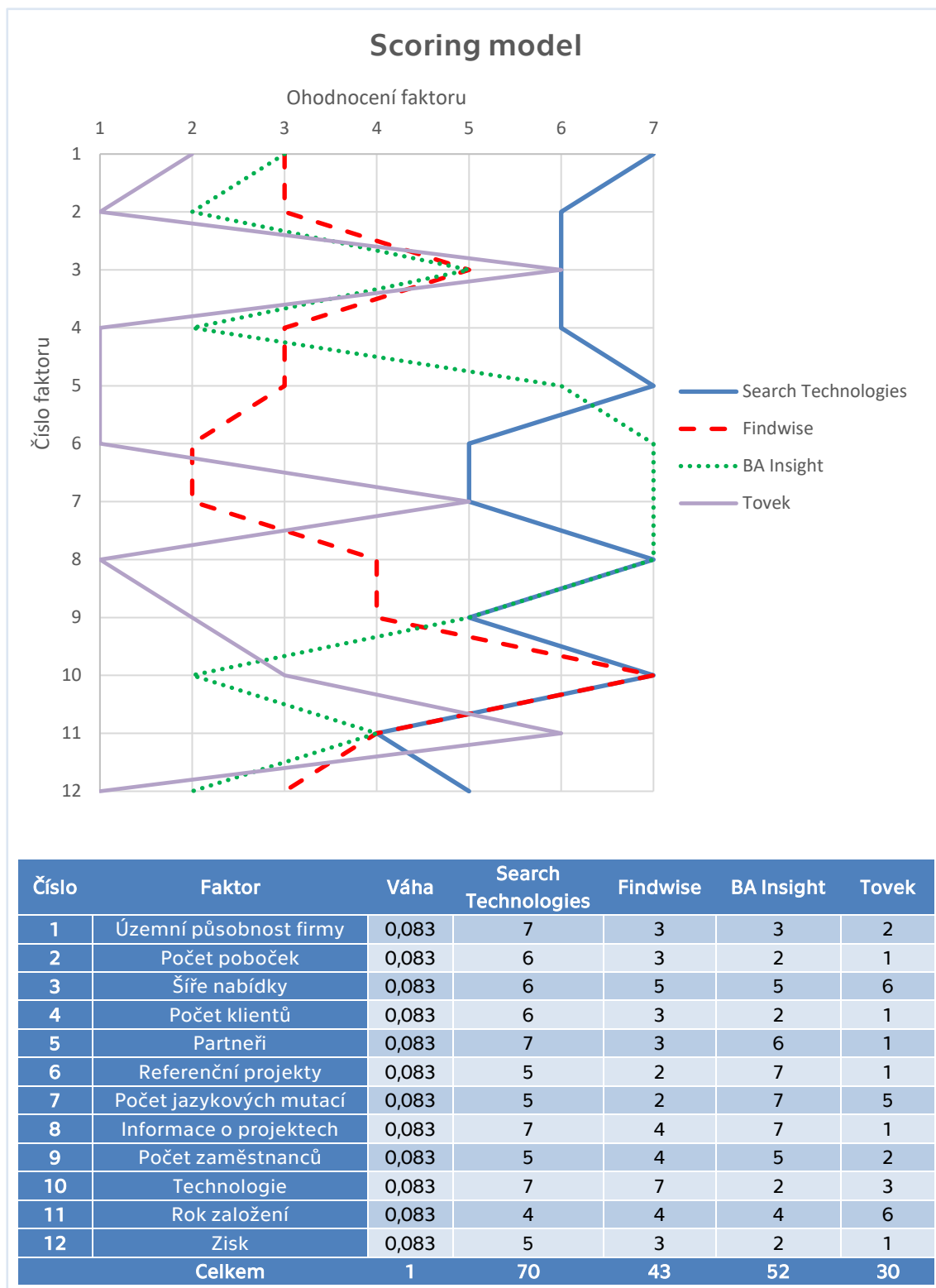
Kromě zaměření firmy jsem zjistil, že mezi hlavní zákazníky patří Policie ČR, Armáda České republiky a jiné organizace, které se starají o bezpečnost v České republice. Firma také poskytuje systémy pro finanční organizace, jako jsou banky. Bohužel se mi nepodařilo zjistit jména konkrétních organizací, neboť prý podléhají firemnímu tajemství.

Po prvním prostudování webu jsem se domníval, že firma působí jen ve střední Evropě. Během rozhovoru jsem však zjistil, že firma působí na všech kontinentech (za Evropu jmenujme například Německo, Španělsko, Francii, kromě Evropy to je například i Jihoafrická republika nebo Turecko).

Informace zjištěné osobním rozhovorem se zástupcem společnosti nejsou zcela v souladu s informacemi, kterými se firma prezentuje na webových stránkách. Podle webových stránek se firma zabývá především komerčním sektorem, nicméně zástupce firmy mi řekl, že to je uvedeno z toho důvodu, že informace o projektech pro bezpečnostní složku jsou tajné.

5.3. Vyhodnocení vybraných konkurentů

Informace zjištěné o firmě samotné i o jejích konkurentech jsem ohodnotil pomocí faktorů definovaných v kapitole 5.1. Faktory hodnocení. Takto ohodnocené položky jsem zanesl do grafu níže.



Obrázek 5.1: Skoring model

Zdroj: vlastní

6. Analýza makroprostředí

Jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, makroprostředí představuje komplexní a často se měnící prostředí, ve kterém se firma nachází. Toto prostředí je ovlivňováno politickými, právními, ekonomickými, sociálními a technologickými aspekty. Žádný z těchto aspektů však nemůže firma ovlivnit, jediné, co může ovlivnit, je dopad těchto aspektů na samotnou firmu. Může se tedy pokusit snížit nebo naopak zvýšit vliv daného faktoru na firmu, tím že se na změnu včas připraví.

Vzhledem k tomu, že tato bakalářská práce je primárně zaměřena na českou pobočku Search Technologies, tedy společnost Incad, je i analýza makroprostředí provedena pro Českou republiku. Cílem této části práce nebyla jen samotná analýza všech výše jmenovaných aspektů, nýbrž i nalezení příležitostí, které se firmě na daném trhu nabízí a též i identifikování hrozeb, které firmě na trhu hrozí.

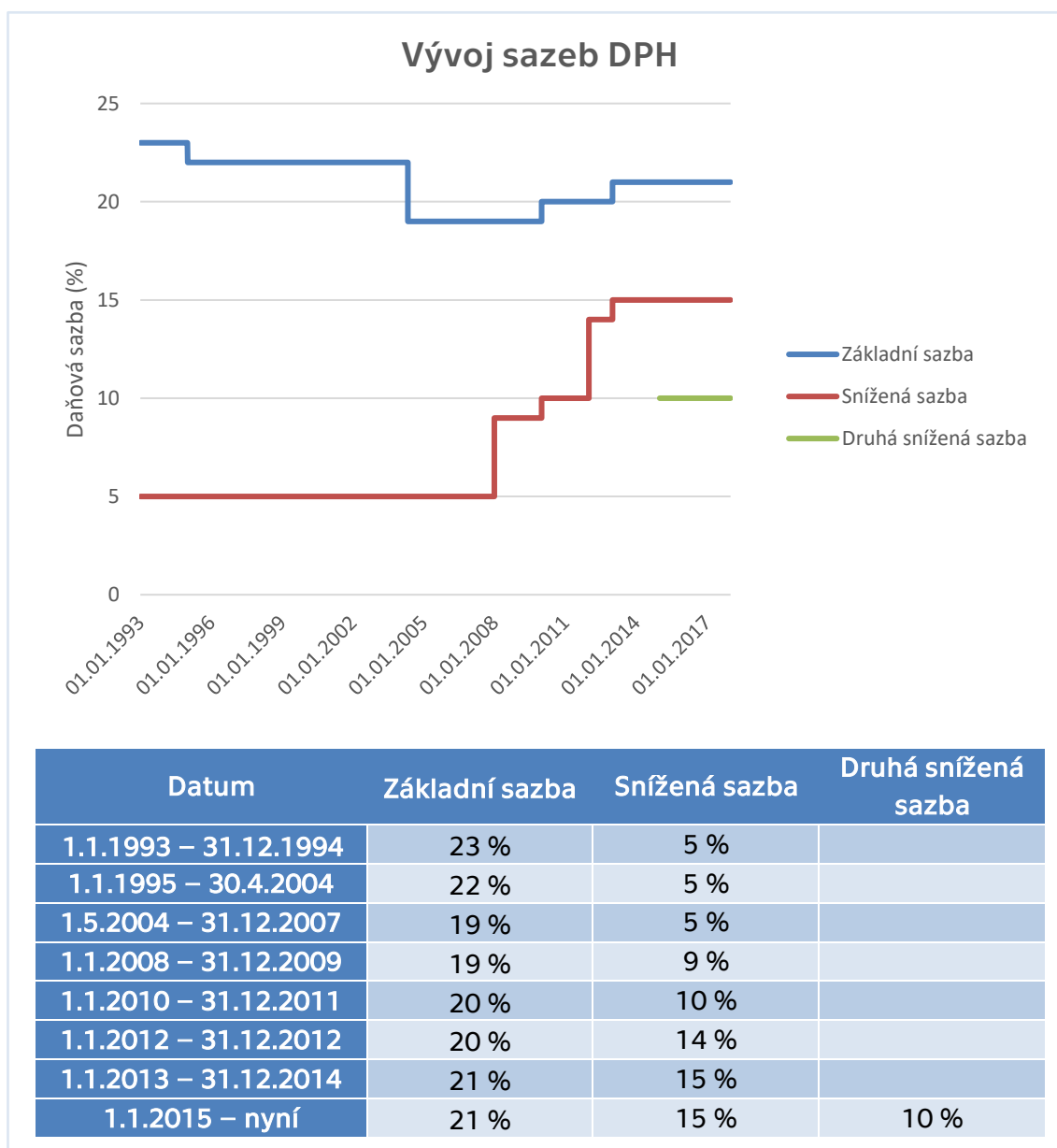
6.1. Politicko-právní aspekty

Každá společnost, která ať už působí na trhu České republiky nebo se na něj teprve chystá vstoupit, musí respektovat a řídit si všemi právními normami vztahujícími se k podnikání na území České republiky. Všechny tyto zákony, nařízení a vyhlášky vydaly orgány zákonodárné moci státu nebo regulační a kontrolní úřady.

V každé organizaci musí být osoba, která se zabývá určitou oblastí (právo, ekonomika, účetnictví atd.), neustále si hlídá nově vydané novely a upravuje chod společnosti tak, aby dodržovala vždy platné zákony a jiné nařízení státu. Ve většině organizací se o administrativu nestará jen jedna osoba, ale dělí se podle specializace pracovníků. Proto jednatel společnosti, osoba starající se o účetnictví nebo jiná pověřená osoba musí znát zákony a normy, které uvádí následující seznam.

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zkráceně „Zákon o obchodních korporacích“)
 - Upravuje postavení a fungování obchodních společností a družstev
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
 - Upravuje občanskoprávní vztahy, ochranu osobnosti a nedotknutelnosti vlastnictví. Upravuje také majetkoprávní vztahy fyzických a právnických osob a státu
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
 - Definuje druhy živností a upravuje podmínky a kontrolu živnostenského podnikání
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
 - Upravuje vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, definuje pracovní podmínky a ochranu pro nezaměstnanosti
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

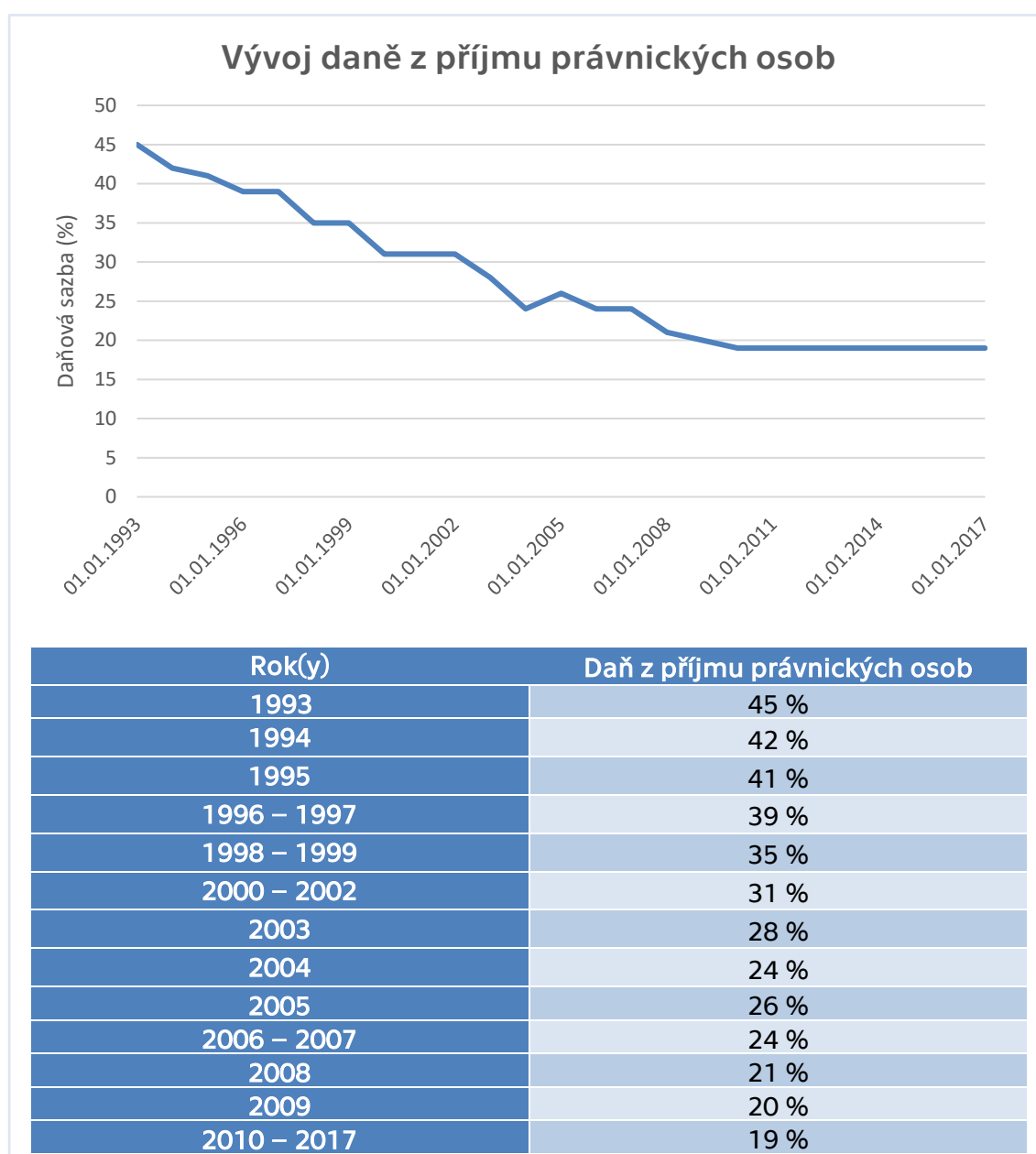
Tím, že se neustále novelizují stávající zákony, nařízení nebo vyhlášky musí se odpovědné osoby za danou oblast neustále sledovat aktuální informace, aby mohli upravovat chod společnosti podle platné legislativy. Pokud by to odpovědné osoby nedělaly, mohlo by docházet k nepřesnostem a chybám, za které by společnosti byly pokutovány. Změna legislativy však může mít za následek i zvyšování nákladů. Pro příklad uveďme zákon č. 112/2016 Sb., o elektronické evidenci tržeb. V důsledku tohoto zákona si muselo mnoho podnikatelů pořídit nová pokladniční zařízení, které by centrálnímu serveru odesílalo všechny potřebné, zákonem požadované, informace. Také časté změny daňové sazby u daně z přidané hodnoty a daně z příjmu mají velký vliv na zisk podniku. Daňové sazby u obou výše zmíněných daní se mění téměř s každou nově zvolenou vládou. Vývoj daně z přidané hodnoty Následuje graf a tabulka hodnot daně z přidané hodnoty za posledních 20 let.



Obrázek 6.1: Vývoj daně z přidané hodnoty
Zdroj: (Lošanová, 2017) – vlastní zpracování

Z uvedených údajů je vidět, že daňová sazba daně z příjmu právnických osob od roku 2004 neustále roste. To způsobuje rostoucí náklady nejen firmám, ale i jejím zákazníkům. Žádná firma nechce zvyšovat své náklady a tím snižovat svůj zisk, proto pokud ví, že přijde zvýšení daňové sazby, zvýší firma i cenu svých produktů, čímž dojde ke zvýšení jejich příjmů. Ve snaze uchovat si stejný zisk při vyšším zdanění Zvýšenými příjmy se firma snaží kompenzovat zvýšené náklady.

Vezmeme-li v úvahu fakt, že firma neplatí jen daň z přidané hodnoty, ale také daň z příjmu právnických osob zjistíme, že ačkoli jedna daňová sazba roste, druhá se neustále snižuje (daň z příjmu právnických osob). Vývoj sazby daně z příjmu uvádí obr. 5.2.



Obrázek 6.2: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob
Zdroj: (Lošanová, 2017) – vlastní zpracování

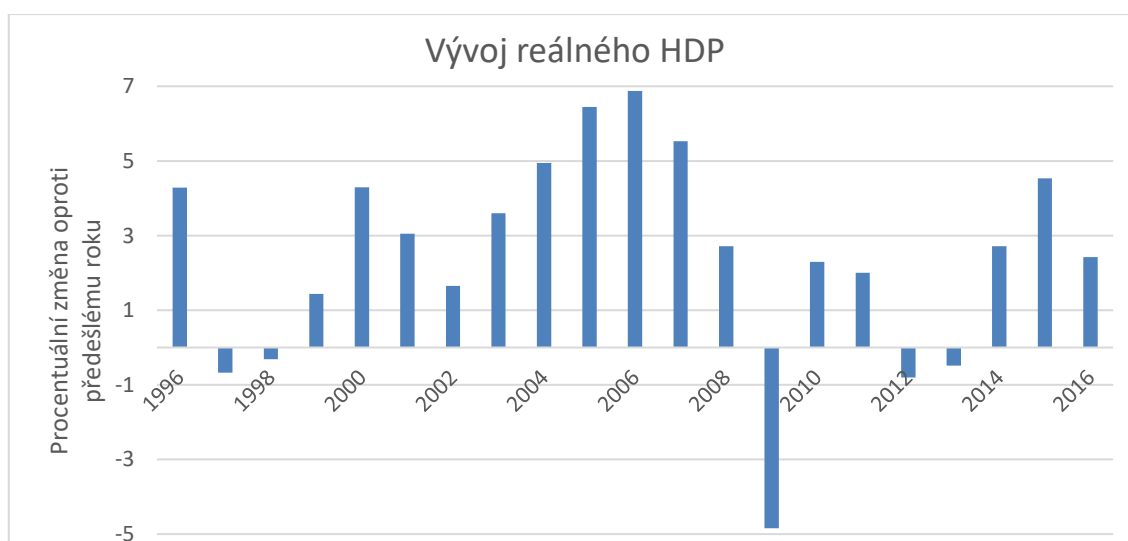
Z obrázku je patrné, že daň z příjmu právnických osob klesá již od vzniku samostatné České republiky. Nestálé snižování této daně musí Ministerstvo financí kompenzovat navýšením daňové sazby u jiné daně – např. u daně z přidané hodnoty. Tuto kompenzaci Ministerstvo financí provádí, aby redukovalo navýšení schodku státního rozpočtu, který je způsobený menším objemem peněz, které do rozpočtu přitékají v důsledku snížení daňové sazby u daně z příjmu právnických osob.

6.2. Ekonomické aspekty

Z hlediska makroprostředí hrají pro firmy velmi důležitou roli také ekonomické aspekty, které popisují, jak se dané ekonomice daří a jak je stabilní. Základními ukazateli, které do této části analýzy makroprostředí patří, jsou hrubý domácí produkt, míra inflace, objem importu a exportu a procentuální velikost nezaměstnanosti, ale také daň z přidané hodnoty a daň z příjmu. Vzhledem k tomu, že obě daně vychází ze zákonů, jsou obě daně popsány již v politicko-právních aspektech.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt patří mezi základní makroekonomický ukazatel. V publikaci *Ekonomie pro studenty* od paní docentky Heleny Fialové je definován jako celková hodnota finálních statků vyrobených v zemi za určité období (zpravidla jeden rok nebo jeden měsíc) vyjádřena ve stálých peněžních jednotkách. Mezi finální statky se započítávají pouze hotové výrobky a služby určené pouze pro konečné uživatele nikoli výrobky a služby, které slouží jako vstupy do produkce jiných firem. Aby byl vyloučen vliv změn cen je, HDP vyjádřeno ve stálých cenách. Růst a případně pokles HDP uvedený v procentech je počítán oproti stejnému období v minulém roce. Data k této analýze jsou převzata z dokumentu publikovaného na internetových stránkách Českého statistického úřadu, kde jsou stálé ceny vztaženy k roku 1995. Vývoj tohoto ukazatele od vzniku samostatné České republiky popisuje obrázek 5.3.



Obrázek 6.3: Vývoj reálného HDP
Zdroj: (Lošanová, 2017) – vlastní zpracování

Míra inflace

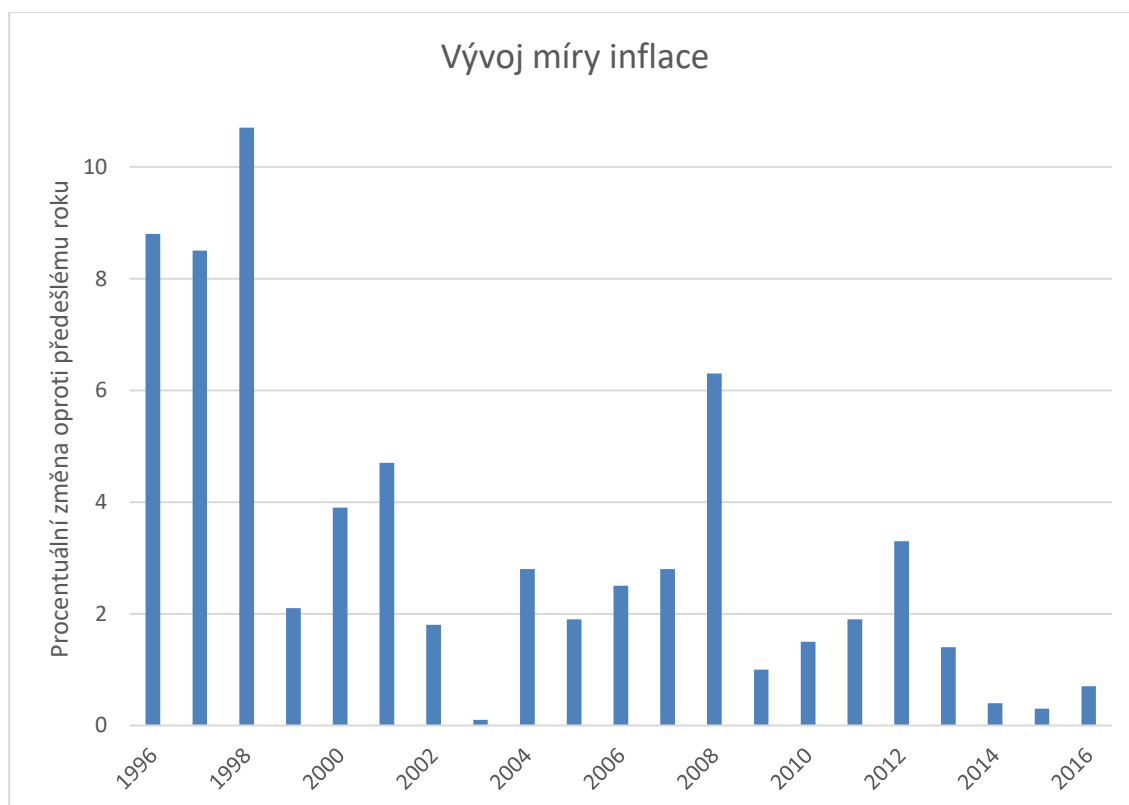
Míra inflace vyjadřuje všeobecný vzestup celkové cenové hladiny v zemi měřené obvykle indexem spotřebitelských cen v konkrétním období (většinou jeden rok, jedno čtvrtletí nebo jeden měsíc). Index spotřebitelských cen popisuje změny cen spotřebního koše, do kterého patří více než 700 položek. Každá z těchto položek má svou váhu, která je určena podílem výdajů na daný produkt nebo službu na celkových výdajích domácnosti.

Míra inflace se vypočítá pomocí vzorce:

$$\text{míra inflace} = \frac{P_2 - P_1}{P_1} \times 100$$

kde P_2 představuje cenovou hladinu ve sledovaném období
 P_1 představuje cenovou hladinu v základním období

Vývoj inflace popisuje následující obrázek (obrázek 5.3). Zdrojem dat pro tuto analýzu je dokument uveřejněný na internetových stránkách Českého statistického úřadu (Lošanová, 2017).

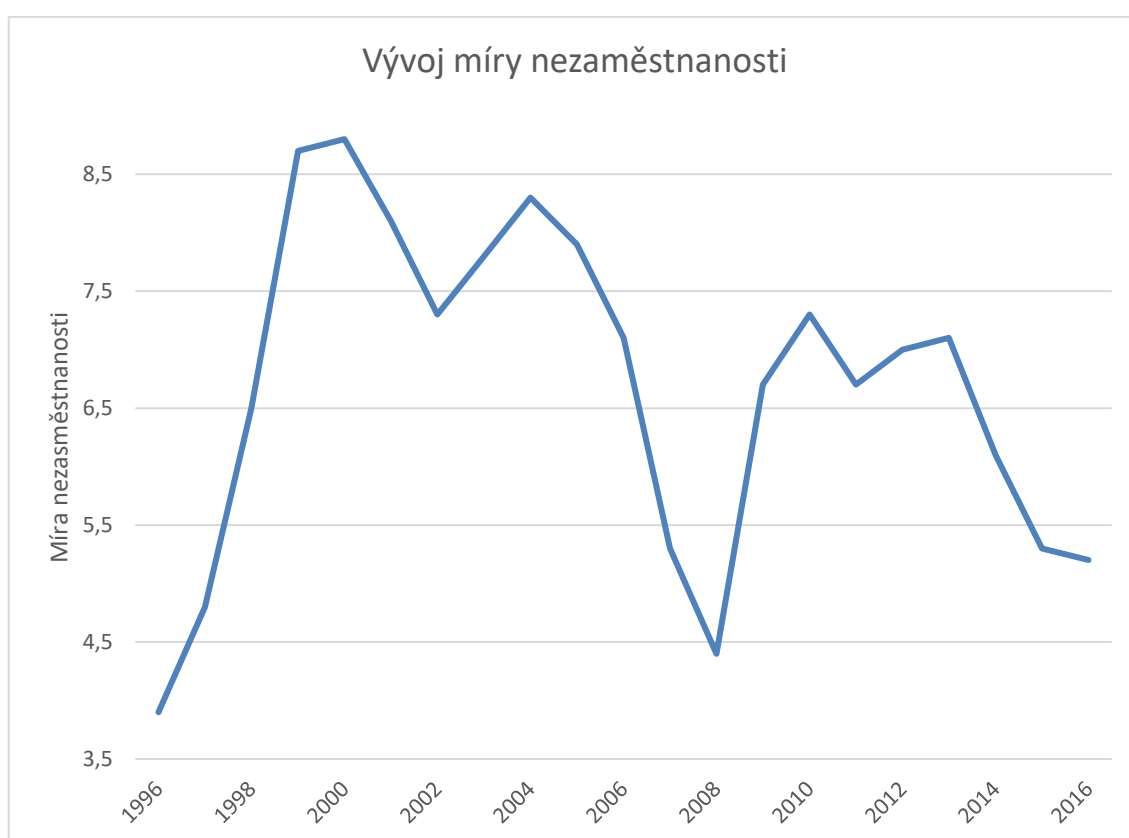


Obrázek 6.4: Vývoj míry inflace
Zdroj: (Lošanová, 2017) – vlastní zpracování

Míra nezaměstnanosti

Nezaměstnanost představuje jeden z největších problémů každé tržní ekonomiky. Míra nezaměstnanosti se počítá jako podíl nezaměstnaných osob na celkovém počtu pracovní síly. Mezi nezaměstnané se počítají osoby starší 15 let, které nepracují, ale aktivně hledají práci, osoby, které jsou dočasně uvolněné z práce na určitou dobu a osoby, které čekají na výzvu k nástupu do práce. Za vážný ekonomický problém je považována situace, kdy nezaměstnaný nemá práci déle než 1 rok. V takovém případě je pro takového člověka velmi těžký návrat zpět do práce.

Vývoj nezaměstnanosti popisuje následující obrázek (obrázek 5.5). Zdrojem dat k této analýze je dokument publikovaný na internetových stránkách Českého statistického úřadu (Lošanová, 2017).



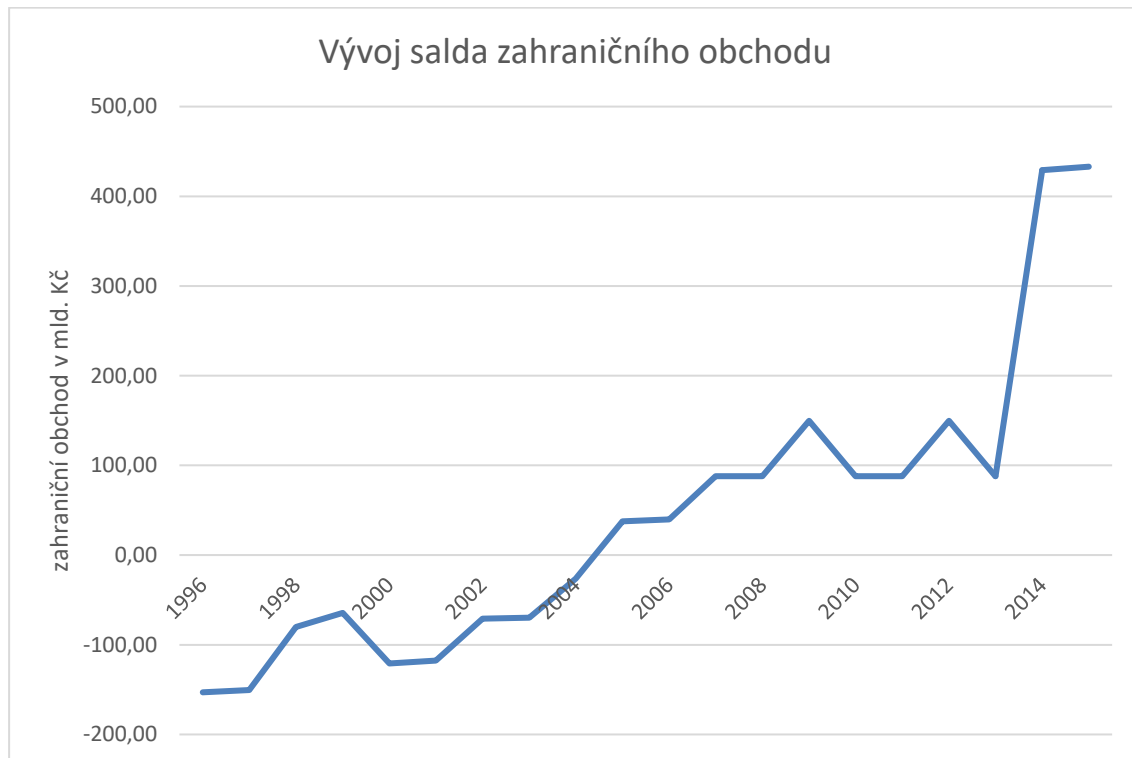
Obrázek 6.5: Vývoj míry nezaměstnanosti
Zdroj: (Lošanová, 2017) – vlastní zpracování

Saldo zahraničního obchodu

Zahraníční obchod představuje jednu z forem mezinárodních ekonomických vztahů. Předmětem zahraničního obchodu jsou výrobky (neboli komodity) a služby (přeprava zboží, patenty, pojištění, služby spojené s cestovním ruchem a jiné), které se buďto vyváží do zahraničí nebo se dováží do České republiky. Saldo zahraničního obchodu se počítá jako rozdíl mezi vývozem a dovozem.

Největším zahraničním obchodním partnerem České republiky je Spolková republika Německo, které se na celkovém zahraničním obchodu České republiky podílí více než 30 %. Mezi další obchodní partnery ze zemí Evropské Unie patří například Slovenská republika a Polská republika. Významným mimoevropským obchodním partnerem je například Čínská lidová republika nebo Ruská federace.

Obrázek 6.6 znázorňuje vývoj salda zahraničního obchodu za posledních 20 let.



Obrázek 6.6: Saldo zahraničního obchodu
Zdroj: (Lošanová, 2017) – vlastní zpracování

6.3. Sociálně demografické a kulturní aspekty

Vzhledem k zaměření firmy, jejímiž zákazníci jsou jiné firmy (nepůsobí tedy na trhu B2C, ale na trhu B2B) je třeba se zaměřit na následující faktory:

- Odvětví – odvětví, ve kterém firma působí (kapitola 3.1)
- Velikost firmy – velikost firmy se dá určit například podle počtu zaměstnanců (kapitola 3)
- Rozmístění – geografické rozmístění poboček (kapitola 3)
- Vztah zaměstnanců k firmě – věrnost zaměstnanců k zaměstnavateli
- Podniková kultura – vztah nadřízenosti a podřízenosti, vztah zaměstnanců mezi sebou, sdílené hodnoty mezi zaměstnanci, pracovní slang, způsob oblékání, symboly postavení

6.4. Technologické a ekologické aspekty

IT technologie, tedy i vyhledávání, nepodléhá žádným specifickým ekologickým nařízením, neboť samotné tyto technologie působí vůči životnímu prostředí neutrálně.

V oblasti technologií, je třeba sledovat nové možnosti (nejen přímo související technologie a platformy, na kterých fungují současné vyhledávací technologie, ale také nové způsoby zadávání – např. převod řeči na text nebo eye tracking) a nová řešení konkurence, která je možné využít.

Za jeden z nejdůležitějších trendů poslední doby se dá považovat nástup čtvrté průmyslové revoluce. Myšlenka čtvrté průmyslové revoluce byla představena na veletrhu v Hannoveru roku 2013. Řada vyspělých zemí se od této doby touto revolucí zabývá, a tak musí činit i Česká republika, pokud si chce zachovat svoji konkurenceschopnost. Čtvrtá průmyslová revoluce významně mění fungování současného průmyslu, obchodu, a i dalších odvětví.

Hlavní myšlenkou této nové éry je vytvoření nových systémů, které budou umět vykonávat jednoduché, opakující se činnosti, které doposud vykonávají lidé. S touto myšlenkou však souvisí i změna pracovního trhu. Pracovníci, kteří doposud vykonávali jednoduchou opakující se činnost, budou nahrazeni nově vzniklými systémy. Přestože zaniknou některá pracovní místa, vzniknou nová místa, která budou vyžadovat vyšší kvalifikaci.

Nově vzniklé systémy by měly využívat metod autodetekce a autokonfigurace. Každý systém bude obsahovat řídicí a vyhodnocovací jednotku, která bude schopna být řízená přes internet. Přes tuto jednotku, budou také systémy schopny spolu komunikovat a spolupracovat.

Myšlenka této revoluce přináší všem IT firmám příležitost a je třeba se na tuto událost dobře připravit. Výrobní firmy musí být schopny vytvářet přístroje, které budou splňovat všechny požadované standardy. IT firmy, zaměřující se na infrastrukturu, musí pro tuto revoluci připravit komunikační kanály a IT firmy, zabývající se prací s daty, se musí připravit na vznik velkého objemu dat. Každý takový přístroj bude denně generovat nové soubory, ve kterých mohou být uvedeny například údaje o stavu systému. Aby se obsluze přístroje ulehčila práce, musí vzniknout nové programy, které budou schopny zpracovávat soubory s logy a upozorňovat na případná varování.

7. Shrnutí provedených analýz

Za základě provedených analýz v předchozích kapitolách jsem sestavil toto shrnutí (viz. tabulka 7.1), které sumarizuje vybrané podklady pro SWOT analýzu. Podrobnější komentáře k jednotlivým uvedeným faktorům jsou uvedeny v předchozích kapitolách.

Tabulka 7.1: Podklady SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Velká územní působnost Sít poboček Sít klientů Široké portfolio poskytovaných služeb Dlouhodobá spolupráce se zákazníky	Komunikace prostřednictvím webových stránek
Příležitosti	Hrozby
Zvětšování objemu zpracovávaných dat Koncepce Průmysl 4.0 Vývoj nových technologií	Pomalá reakce veřejného sektoru Druhotná platební neschopnost Nedostatek kvalifikovaných pracovníků Dosud nespécifikované standardy pro komunikaci mezi přístroji

Zdroj: vlastní zpracování

Za klíčové faktory externího prostředí považuji koncepci Průmyslu 4.0 a vývoj nových technologií, které mohou firmě zajistit prosperitu i v dalších letech.

Závěr

Pro téma SWOT analýza firmy jsem si vybral firmu Incad, společnost s ručním omezením, která je součástí nadnárodní firmy Search Technologies specializované na vyhledávací technologie. Důvodem, proč chci firmě pomoci, je snaha zajistit jí dostatek podkladů pro strategické rozhodování, protože v současné době firma nemá k dispozici pracovníky, kteří by se systematicky touto činností zabývali.

Mým cílem bylo provést vybrané analýzy externího prostředí a na jejich základě určit klíčové faktory, které musí firma pravidelně monitorovat, aby si zachovala konkurenceschopnost. Práce tedy pomůže nejen firmě, která ji bude moci využít ve svůj prospěch, ale i mě osobně, protože o firmě a prostředí, ve kterém působí, jsem získal podrobnější přehled, který mi umožní se v dané problematice lépe orientovat.

Tato práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části (kapitola 1.) jsem teoreticky popsal princip SWOT analýzy, zejména její externí část. V praktické části (kapitoly 2–6) jsem nejprve představil vybranou společnost a její produkty a poté jsem se již konkrétně věnoval jednotlivým analýzám – analýze zákazníka, konkurence a makroprostředí. Při analýze zákazníka, jsem vycházel z analýzy současných zákazníků, které jsem rozdělil podle různých kritérií. V analýze konkurence jsem uvedl podrobně hlavní konkurenty, díky použití skoring modelu konkurence je zřetelně patrné, ve kterých oblastech má firmy výhodu a ve kterých naopak za svou konkurencí zaostává. V analýze makroprostředí jsem se soustředil zejména na analýzu hlavních makroekonomických ukazatelů a příležitostí, které přinese současný trend digitalizace – Průmysl 4.0. V poslední kapitole (kapitola 7) jsem svá klíčová zjištění zformuloval do podkladů použitelných pro vytvoření SWOT analýzy.

Vypracoval jsem vybrané části externí SWOT analýzy. Data, se kterými jsem pracoval, pochází z dostupných, volně přístupných, internetových zdrojů a z rozhovorů, které jsem osobně uskutečnil. Pro provedení kompletní SWOT analýzy by bylo potřeba získat data i z jiných zdrojů, jako jsou například placené zdroje dat nebo interní dokumenty firem a doplnit chybějící části analýzy externího prostředí a zanalyzovat interní prostředí firmy.

Tato bakalářská práce bude předána firmě pro praktické využití. Doporučuji firmě i nadále sledovat vytipované faktory, které mohou být podstatné pro přijetí správných strategických rozhodnutí firmy, a dopracovat celou SWOT analýzu.

Knižní zdroje

Blažek, Ladislav. 2011. *Management organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha : Grada Publishing, 2011. 978-80-247-3275-6.

Fialová, Helena a Fiala, Jan. 2011. *Ekonomie pro studenty.* Praha : Fiala Partners, 2011. 978-80-903804-6-2.

Fialová, Helena. 2011. *Ekonomický výkladový slovník.* Praha : Fiala Partners, 2011. 978-80-903804-5-5.

Karlíček, Miroslav. 2013. *Základy marketingu.* Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4208-3.

Keřkovský, Miloslav a Vykypěl, Oldřich. 2006. *Strategické řízení.* Praha : C.H. Beck, 2006. 80-7179-453-8.

Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013. *Marketing management.* Praha : Grada Publishing, 2013. 978-80-247-4150-5.

Tomek, Gustav a Vávrová, Věra. 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci.* Příbram : Professional publishing, 2011. 978-80-7431-042-3.

Elektronické zdroje

BA Insight. [Online] [Citace: 10. 1. 2017.] <http://bainsight.com>.

Findwise. [Online] [Citace: 10. 1. 2017.] <https://findwise.com>.

Incad - Search Technologies. [Online] [Citace: 10. 1. 2017.] <http://www.incad.cz>.

Search Technologies. [Online] [Citace: 10. 1. 2017.] <http://www.searchtechnologies.com>.

Tovek. [Online] [Citace: 10. 1. 2017.] <http://www.tovek.cz>.

Katalog on-line. *Městská knihovna v Praze.* [Online] [Citace: 26. 12. 2016.] <https://search.mlp.cz>.

Khan, Kamran. 2013. Search Technologies úvodem. *Search Technologies.* [Online] 2013. [Citace: 2017. 3. 21.] <http://www.searchtechnologies.com/cs/search-technologies-uvodem>.

Lošanová, Jitka. 2017. Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad.* [Online] 3. duben 2017. [Citace: 14. 4. 2017.] www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr.

Mařík, Vladimír. 2015. Národní iniciativa Průmysl 4.0. *Ministerstvo průmyslu a obchodu.* [Online] Zář 2015. [Citace: 1. 5. 2017] <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf>

Výsledky hledání. *Český rozhlas.* [Online] [Citace: 26. 12. 2016.] <http://hledani.rozhlas.cz>.

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Grafické znázornění SWOT analýzy	7
Obrázek 1.2: Marketingové prostředí	9
Obrázek 1.3: Proces nákupního chování profesionála	10
Obrázek 1.4: Rozhodovací proces.....	11
Obrázek 1.5: Pět konkurenčních sil podle Portera.....	11
Obrázek 1.6: Skoring model.....	12
Obrázek 1.7: Části interní analýzy	15
Obrázek 3.1: Zisk firmy	19
Obrázek 3.2: Portál hledání Českého rozhlasu.....	23
Obrázek 3.3: Online katalog dovolených.....	23
Obrázek 3.4: On-line katalog Městské knihovny v Praze	24
Obrázek 4.1: Geografické rozmístění stávajících zákazníků	28
Obrázek 5.1: Skoring model.....	39
Obrázek 6.1: Vývoj daně z přidané hodnoty.....	41
Obrázek 6.2: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob.....	42
Obrázek 6.3: Vývoj reálného HDP	43
Obrázek 6.4: Vývoj míry inflace.....	44
Obrázek 6.5: Vývoj míry nezaměstnanosti.....	45
Obrázek 6.6: Saldo zahraničního obchodu	46

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: Charakteristika principu analýzy PEST.....	14
Tabulka 3.1: Současný stav v pražské pobočce firmy.....	19
Tabulka 4.1: Seznam současných zákazníků	25
Tabulka 4.2: Rozdělení současných zákazníků	26
Tabulka 4.3: Požadované služby.....	26
Tabulka 4.4: Délka spolupráce.....	27
Tabulka 4.5: Odkud se o firmě zákazníci dozvěděli.....	29
Tabulka 4.6: Rozdělení kupních rolí u zákazníků.....	29
Tabulka 5.1: Hodnocení faktoru 1	32
Tabulka 5.2: Hodnocení faktoru 2	32
Tabulka 5.3: Hodnocení faktoru 3.....	32
Tabulka 5.4: Hodnocení faktoru 4.....	33
Tabulka 5.5: Hodnocení faktoru 5.....	33
Tabulka 5.6: Hodnocení faktoru 6.....	33
Tabulka 5.7: Hodnocení faktoru 7.....	34
Tabulka 5.8: Hodnocení faktoru 8.....	34
Tabulka 5.9: Hodnocení faktoru 9.....	34
Tabulka 5.10: Hodnocení faktoru 9	35
Tabulka 5.11: Hodnocení faktoru 11	35
Tabulka 5.12: Hodnocení faktoru 12.....	36
Tabulka 7.1: Podklady SWOT analýzy	48