

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Téma diplomové práce

Vztah vývojových fází podniku a změn organizační struktury ve vybraném podnikatelském subjektu

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Jan Čermák

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 28. 4. 2008

Jan Čermák

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucímu práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení, užitečné rady a cenné připomínky, které mi v průběhu psaní poskytoval.

1. ÚVOD	- 2 -
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	- 3 -
2.1. Charakteristiky organizačních struktur	- 3 -
2.1.1. Hledisko sdružování činností	- 3 -
2.1.2. Hledisko uplatňování rozhodovací pravomoci	- 4 -
2.1.3. Hledisko míry delegace pravomocí a zodpovědností	- 5 -
2.2. Moderní organizační architektura	- 5 -
2.2.1. Strategická aliance	- 5 -
2.2.1.1. Formy strategických aliancí	- 5 -
2.2.1.2. Holding	- 8 -
2.2.2. Síťové struktury	- 9 -
2.2.2.1. Charakteristiky podnikatelských sítí	- 10 -
2.2.2.2. Typy sítí	- 10 -
2.2.3. Decentralizace	- 12 -
2.2.3.1. Decentralizované organizační struktury	- 13 -
2.2.4. Týmová spolupráce	- 17 -
2.2.5. Outsourcing	- 19 -
2.3. Vývojové fáze organizace	- 20 -
2.3.1. Greinerova teorie vývoje organizačních struktur	- 21 -
3. CÍLE A METODIKA	- 25 -
4. PRAKTICKÁ ČÁST	- 26 -
4.1. Historie společnosti ASSECO, a.s.	- 26 -
4.2. Analýza vývoje podniku po roce 1989	- 29 -
4.2.1. Organizační architektura podniku do roku 2002	- 30 -
4.2.3. Organizační architektura podniku od roku 2002	- 33 -
4.3. Podnik Asseco, a.s. a současnost	- 35 -
4.3.1. Hlavní oblasti činnosti společnosti ASSECO, a.s.	- 35 -
4.3.2. Současná organizační architektura společnosti	- 39 -
4.3.3. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy ASSECO	- 40 -
4.3.3.1. Vnitřní prostředí	- 40 -
4.3.3.2. Vnější prostředí	- 43 -
4.3.3.3. Charakteristika trhu	- 48 -
4.3.3.4. Vývoj zaměstnanosti	- 49 -
4.3.3. Shrnutí a navrhovaná řešení	- 50 -
4.3.3.1. Organizační architektura	- 50 -
4.3.3.2. Zaměstnanost	- 52 -
4.3.3.3. Konkurence	- 53 -
4.3.3.4. Náklady	- 54 -
5. ZÁVĚR	- 55 -
6. SUMMARY	- 56 -
7. Seznam použité literatury	- 57 -
Seznam obrázků, tabulek	- 58 -
Přílohy	- 59 -

1. ÚVOD

Formou sdružování činností i lidí v podnikovém prostředí a pro zabezpečení procesů v tomto prostředí probíhajících jsou organizační struktury. Mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování cílů firmy a zároveň vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků jejich společné práce.

Okolí podniku a požadavky na podnik okolím kladené jsou dynamickou veličinou podléhající neustálým změnám. Kvůli tomuto turbulentnímu vývoji musí podnik rozvíjet organizační flexibilitu. Při změnách stávající struktury většinou vychází ze současného stavu i historického vývoje, který budoucí vývoj určitým způsobem ovlivňuje, stejně jako stanovená strategie, dosažená úroveň podnikové kultury, personální předpoklady i finanční možnosti. Zvážení všech těchto i dílčích faktorů s rozdílnou vahou důležitosti v různých konkrétních podmínkách vede k volbě vhodných směrů rozvoje organizační architektury, které se mohou podle těchto konkrétních podmínek lišit.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Charakteristiky organizačních struktur

Podle Vodáčka, Vodáčkové (2005) rozlišujeme tyto základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur:

- Sdružování činností
- Uplatňování rozhodovací pravomoci
- Míra delegování pravomocí a zodpovědností
- Členitost, někdy označovaná jako rozpětí řízení
- Časové trvání

2.1.1. Hledisko sdružování činností

Funkcionální struktury

Tyto organizační struktury spojují do jednotlivých organizačních celků stejné funkční činnosti (např. Výzkum a vývoj, Výroba, Finance atd.), přičemž vnitřní uspořádání těchto útvarů může být založeno na různých hlediscích (hledisko výrobní, teritoriální)

Výrobní struktury

V tomto případě se do jednotlivých strukturních jednotek kumulují stejné nebo podobné výrobky, služby apod. Mezi výhody takového uspořádání patří např. schopnost rychlé reakce na změny tržních podmínek, nevýhodami je naopak nebezpečí soutěžení mezi těmito strukturními jednotkami.

2.1.2. Hledisko uplatňování rozhodovací pravomoci

Liniové struktury

Liniové struktury (line structures, line organization) se obvykle charakterizují jako organizační jednotky s přímou rozhodovací (příkazovací) pravomocí. Zabezpečují „příkazové“ řízení „shora dolů“, tj. ve vertikální dimenzi. Svou činností jsou přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů či úkolů, a to včetně jimi řízených strukturálních jednotek (Vodáček, Vodáčková, 2005).

Štábní struktury

Štábní struktury sdružují odborníky se specializovanými znalostmi, kteří fungují jako poradci při rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí. Nenesou však žádnou zodpovědnost za výsledky práce jednotek, které jejich znalostí využívají.

Liniově-štábní struktury

Na rozdíl od štábních organizačních struktur zde dochází k delegování části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na jednotku štábní, která následně uplatňuje tuto pravomoc i vůči jiným útvarům, pouze však v jednoznačně vymezených oblastech (např. účetnictví)

Cílově-programové struktury

viz. kapitola 2.2.3.1.

2.1.3. Hledisko míry delegace pravomocí a zodpovědností

Toto hledisko odpovídá na otázku, do jaké míry je delegována pravomoc na podřízené útvary, zda převažuje striktní a podrobné uplatňování rozhodovací pravomoci nebo ne.

2.2. Moderní organizační architektura

2.2.1. Strategická aliance

Strategickou aliancí se obecně rozumí pružná forma partnerství dvou nebo většího počtu samostatných organizací, které v určité oblasti podnikatelské činnosti sdílejí některé zájmy, resp. cíle (Vodáček, Vodáčková, 1994).

2.2.1.1. Formy strategických aliancí

Podle Dědiny, Malého (2005) je možné formy strategických partnerství třídit na základě strategických vztahů podle:

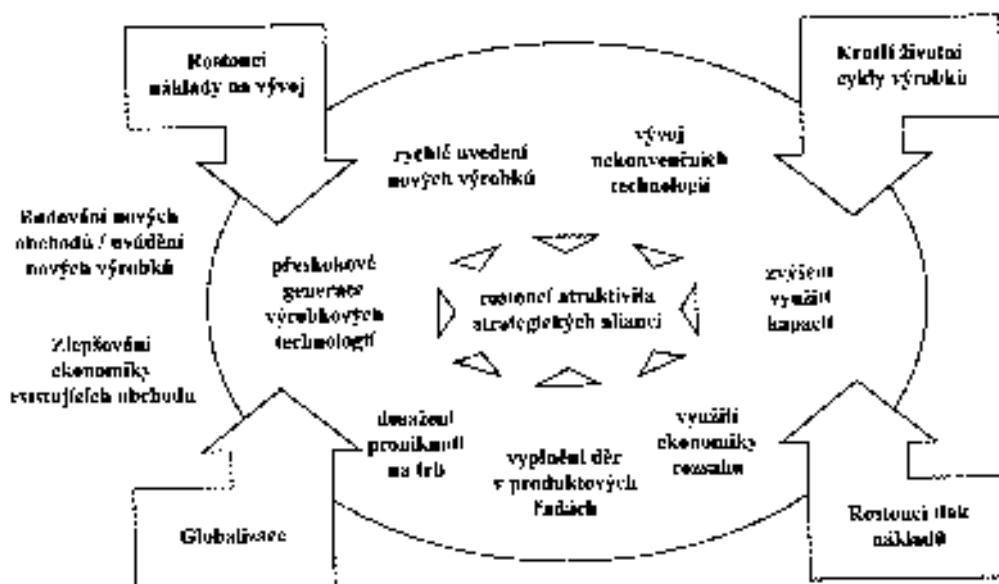
- neformální spolupráce se sdílením informací,
- preferování dodavatelů a odběratelů,
- volné dohody o společném zajištění výroby a odkupu,
- volné dohody o sladění manažerského, marketingového a obslužného jednání,
- spolupráce na principu spojení kapitálu (joint ventures).

První čtyři formy jsou zahrnovány do skupiny s označením „strategické aliance v užším pojetí“, neboli volné formy spolupráce, které mají většinou podobu tichých dohod nebo příležitostných spoluprací (jako například dohody – konsorcia, kartely, syndikáty a podobně). Spolupráce na principu koncentrace kapitálu patří do skupiny tzv. „těsných“ forem partnerských vztahů, kterou nazýváme strategické aliance v širším pojetí. Představují typickou formu dnešní

spolupráce. Příkladem jsou koncerny, holdingy, trusty. Další formou strategického partnerství v širším pojetí je joint ventures. Joint ventures je založeno na principu, kdy se partneři spojí za určitým cílem, k jehož dosažení vytvoří samostatnou podnikatelskou jednotku s vlastní právní subjektivitou.

Spojování jednotlivých firem do strategických aliancí má své důvody. Společnost tato forma partnerství umožňuje **využívat příležitostí**, které by byly, pokud by společnost zůstala samostatná, nedostupné. Umožňuje využívat **silných stránek** všech partnerů, zapojených do tohoto uskupení. Velice důležitým benefitem jsou také **finanční zdroje a výrobní kapacity**, které umožňují volit takové strategie, které by byly pro samostatnou firmu nereálné. Dalším, velmi důležitým důvodem pro vytváření strategických aliancí, je omezení konkurenčních střetů, které jsou nahrazovány spoluprací s konkurencí. Na obrázku 2.1 jsou znázorněny faktory ovlivňující vytváření strategických aliancí.

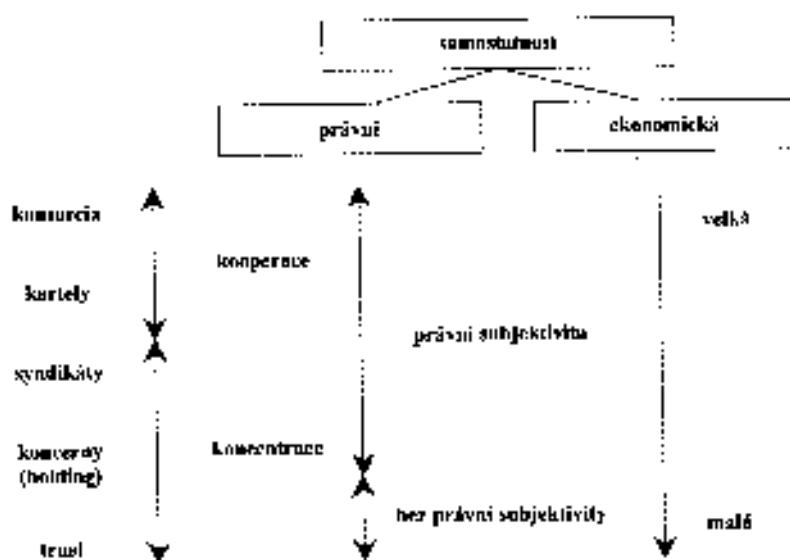
Obr. 2.1: Faktory ovlivňující rostoucí atraktivitu strategických aliancí



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

Strategické aliance se vyskytují v různých konkrétních organizačních formách, ve kterých menší či větší část své ekonomické samostatnosti předávají společným orgánům aliance. V ní mají, nebo nemají právní subjektivitu. Míra právní subjektivity je znázorněna na obrázku 2.2

Obr. 2.2: Právní a ekonomická samostatnost aliancí



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

Dědina, Malý (2005) uvádějí následující formy strategických aliancí:

Konsorcium je sdružení podnikatelských subjektů utvořené zpravidla na přechodnou dobu k provedení jednoho nebo více obchodních případů (k nimž je zapotřebí velkého kapitálu nebo s nimiž je spojeno tak velké riziko, že se ho jednotlivci bojí) na jeden účet. Konsorcium nemá právní subjektivitu.

Kartely jsou dobrovolné úmluvy samostatných podnikatelských subjektů zpravidla téhož odvětví, jejichž účelem je zvyšování zisků účastníků prostřednictvím omezování nebo vylučování volné soutěže v daném odvětví. Kartely jsou ve většině rozvinutých tržních ekonomik zakázány.

Syndikáty jsou v současnosti již spíše historická sdružení podnikatelů, která byla zakládána z důvodu zajištění společných zájmů účastníků. Bývaly často přípravným stupněm ke splnutí firem.

Koncern se často zaměňuje s holdingem, avšak koncern je pojem nadřazený holdingu. Koncern vzniká vždy, když mají do něj včleněné podniky jednotné vedení. Je-li tento vztah, toto spojení realizováno pomocí fyzicky existujícího subjektu – zastřešující firmy, pak se jedná o holding. Je-li ovšem toto spojení realizováno pouze na základě smluv, dohodnou-li se tyto podniky na společném vedení, jde také o koncern, o holding ale ne.

Holding znamená ovládání více společností, které mají právní subjektivitu, jedním subjektem tzv. holdrem, který vlastní v těchto společnostech rozhodující podíl majetku.

Trust je nejtěsnější sdružení podniků, u kterých právní i hospodářská samostatnost zaniká vytvořením jediného podniku. K vytvoření trustu lze použít fúze podniků nebo založení kontrolní společnosti, která je vedoucí společností podobně jako u holdingu s tím rozdílem, že kontrolní společnost stoprocentně vlastní všechny zúčastněné společnosti.

2.2.1.2 Holding

Velká podniková uskupení mají často podobu holdingu. Holdingové struktury nevznikají v praxi podle jednotného vzoru. Vyznačují se relativně malou centrálou a vyšším počtem větších samostatných (obchodních) jednotek. Z toho plyne zvýšená strategická flexibilita, která usnadňuje koupi a prodej podniků či určitých částí podniků a kooperaci s jinými podniky (Jiří Dědina, Milan Malý, 2005).

V holdingové organizační struktuře s menšími organizačními jednotkami (oproti velkým podnikům) klesá počet stupňů řízení a zvyšuje se schopnost reakce na přání (potřeby) zákazníků. Holdingová organizační struktura tak dosahuje výhod malých podniků – zvyšuje se inovační schopnost a dochází k úsporám v koordinaci z důvodů zkrácení rozhodovacích procesů.

Oproti divizionálnímu uspořádání jsou jednotlivé společnosti v holdingu více samostatné. Na rozdíl od divizí se dají dceřiné společnosti lépe, jednodušeji prodávat.

Další nezanedbatelnou výhodou holdingu je také možnost přelévání kapitálu z jedné dceřiné společnosti do druhé, a to buď z důvodů potřeb financování jednotlivých dcer (obvykle si matka může půjčit snadněji a s menším úrokem než „dcera“), anebo z důvodů daňových. Kapitál se přelévá tak, aby byl vykázán co nejmenší zisk.

2.2.2. Síťové struktury

Zvyšující se tempo technologických a inovačních změn, dramatický vzrůst poznatků jak z oblasti managementu, tak technologie a postupná eliminace ekonomických a politických hranic vedly k nutnosti vytvoření organizačních struktur, které by byly více flexibilní. Firmy se proto musely a musí stále rychleji přizpůsobovat tržním tlakům a inovacím, které vyvíjejí jejich konkurenti a současně je potřeba neustále usilovat o snižování nákladů. Vznik a rozvoj síťových struktur byl také bez pochyby do značné míry usnadněn rozvojem informačních technologií, které poměrně snadno a efektivně umožňují propojovat lidi, skupiny a organizace různých částí světa. Síťových struktur využívají podniky všech velikostí – v případě velkých podniků mají nejčastěji podobu sítí strategických aliancí. Pokud jde o malé či střední podniky, nejčastěji se používá pojem podnikatelské sítě (Jiří Dědina, Milan Malý, 2005).

2.2.2.1. Charakteristiky podnikatelských sítí

Sítě můžeme definovat jako dohody mezi vzájemně spjatými firmami umožňující získat a udržovat si konkurenční výhody ve vztahu k firmám, jež do této sítě nepatří. V takovémto systému spolupráce mezi firmami neexistuje centralizované řízení výrobní činnosti. Základem, na kterém později vznikají sítě výrobních podniků jsou zejména informační infrastruktura a informační sítě.

Sítové dohody umožňují dosahovat řady výhod, jako je snižování nákladů při uzavírání transakcí, snižování výrobních nákladů (díky specializaci a dělbě práce), rozšiřování přístupu k moderní technologii a informacím, společné vytváření nových informačních databank, rychlejší zavádění novinek, vstupovat na nové trhy a rozdělování rizika mezi členy sítě (Jiří Dědina, Milan Malý, 2005).

Vedle toho je tato forma spolupráce možností, jak mohou malé jednotky konkurovat velkým podnikům.

2.2.2.2. Typy sítí

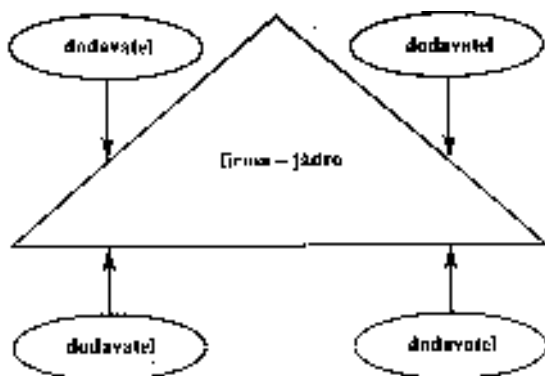
Podle trojice odborníků Snow, Miles, Coleman (1992) rozlišujeme tři základní typy sítí a to síť vnitropodnikovou, síť statickou a síť dynamickou.

Vnitropodniková síť vzniká za předpokladu, že firma vlastní většinu, nejlépe však všechny zdroje nutné k její podnikatelské činnosti. Takovéto uspořádání je motivováno snahou firmy vyhnout se outsourcingu pro své činnosti. Základní myšlenkou takovéto sítě je fungování vnitropodnikového trhu, na kterém se obchoduje za ceny, které jsou na reálných trzích.

Statická síť typicky využívá částečně outsourcingu. Jako příklad lze uvést skupinu dodavatelů usídlených v okolí velké firmy a poskytujících této firmě

určité vstupy nebo distribuci jejích výstupů. Na obrázku 2.3 je zobrazeno schéma statické sítě.

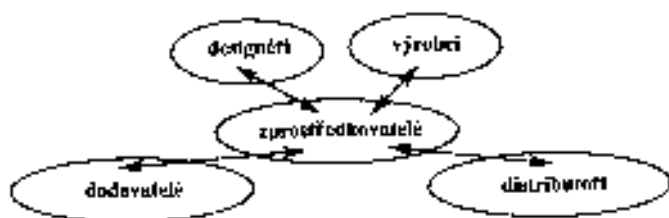
Obr. 2.3: Statická síť



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

Dynamická síť je charakterizována tím, že firma většinou využívá zdroje zčásti nebo zcela vlastněné jinými společnostmi. Takto postavené sítě mohou poskytovat jak flexibilitu, tak specializaci, protože každý uzel takovéto sítě je specializován pouze na určitou konkrétní činnost a záleží pouze na zprostředkovateli, jak rychle je schopen tyto zdroje dát dohromady. Obrázek 2.4 znázorňuje schéma dynamické sítě.

Obr. 2.4: Dynamická síť



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

2.2.3. Decentralizace

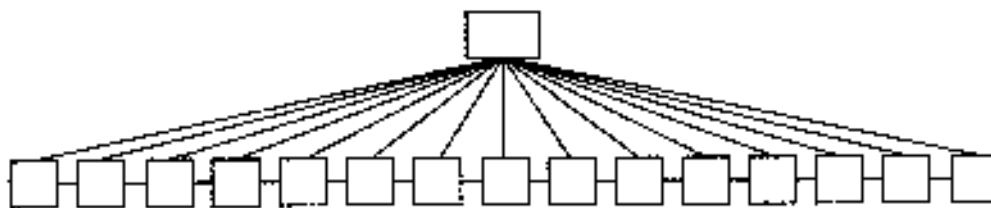
Trend k decentralizaci sleduje uvolnění iniciativy a motivace pracovníků na nižších organizačních stupních, kteří byli doposud zainteresováni především na plnění úkolů ukládaných direktivně shora. Nejen velké společnosti, ale v dnešní době i střední, a dokonce malé podniky uvolňují iniciativu svých zaměstnanců, neboť tuhá centralizace svazovala zaměstnance podobně, jak to velice dobře známe z centrálně plánované ekonomiky na příkladu minimální iniciativy shora řízených podniků. Naše tuhá centralizace a zainteresovanost na plnění plánu v celé ekonomice existovala a často ještě existuje v tržní ekonomice od úrovně vedení společnosti dolů. Proto dnes vznikají nákladové, ziskové a nakonec i strategické podnikatelské jednotky s vlastní operativní i určitou strategickou samostatností (Jiří Dědina, Milan Malý, 2005).

Decentralizací se rozumí přenášení pravomocí na nižší organizační stupně v podniku, hovoříme o tzv. decentralizované dělbě kompetencí.

S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě optimálně vést, nebo řídit. Tento počet se označuje jako **optimální rozpětí vedení nebo řízení**. Rozpětí řízení je tedy číslo, které udává kolik podřízených je manažer schopen uřídit (průměrná hodnota se pohybuje okolo 25 podřízených. Dříve se uvádělo, že manažer je schopný uřídit maximálně 7 podřízených) (Rolínek Ladislav, 2003).

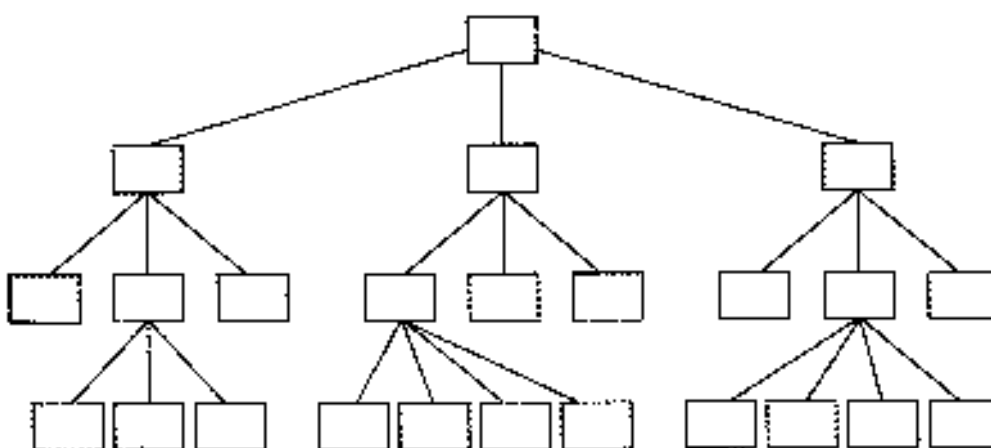
Aplikací optimálního rozpětí vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Na základě tohoto rozpětí, respektive jeho velikosti rozeznáváme **ploché** a **strmé** organizační struktury. Obrázek 2.5 a 2.6 graficky znázorňuje podobu těchto organizačních struktur.

Obr. 2.5: Plochá struktura



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

Obr. 2.6: Strmá struktura



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

2.2.3.1. Decentralizované organizační struktury

Hospodářská střediska

Obecně se jedná o ekonomicky samostatnou jednotku v rámci určitého podniku s vlastní odpovědností za výsledek. Používá se pro vhodné formování podniku v období růstu nebo diversifikace. Vedoucí střediska může být do jisté

míry považován za „samostatného podnikatele“ uvnitř celého podniku nebo za subpodnikatele (Jiří Dědina, Milan Malý, 2005).

Pro získání statutu hospodářského střediska musejí být splněny některé podmínky a to zejména:

- měřitelné vstupy a výstupy,
- konkrétní hospodářské středisko vystupuje k ostatním střediskům jako subjekt tržních vztahů,
- hodnocení střediska probíhá zejména podle dosaženého zisku.

Hospodářská střediska dělíme podle decentralizace odpovědností a pravomocí zejména na:

- nákladová střediska,
- zisková střediska,
- investiční střediska,
- výdajová střediska.

Pro správné fungování takovýchto středisek je důležité, aby vedoucí těchto středisek měli dostatečné pravomoci k ovlivňování hospodářských výsledků středisek.

Cílově programové struktury

Výhodou těchto organizačních struktur je schopnost přizpůsobovat se měnícím úkolům uvnitř podniku, stejně tak i měnícím se vnějším podmínkám. Pro dosažení stanovených cílů je umožněno vytvářet tzv. **cílové koalice**, v kterých jsou dodržovány zásady kooperativní spolupráce. Takto vytvořené koalice mají zpravidla omezenou životnost a to po dobu dosažení stanovených

cílů. V takto vytvořených strukturách nepanuje vztah nadřízenosti a podřízenosti ale vztahy **pozitivní spolupráce**.

Tyto struktury jsou dále členěny na projektové organizační týmy, projektové organizační struktury a maticové organizační struktury.

Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Efekty se očekávají z průniků kladů liniově štábní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. skupina funkčních útvarů (specialistů), např. výzkum, výroba, nákup, marketing. Druhou skupinu tvoří cílově (úkolově) orientované útvary, kterých může být teoreticky tolik, kolik je cílových programů v organizaci, např. výzkumných a vývojových úkolů, výrobních programů apod. Jejich trvání je podmíněno dobou vyřízení daného úkolu. I funkce vedoucích projektů je přechodná. Členové týmu jsou v maticovém uspořádání podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. není mezi nimi žádný vztah nadřízenosti či podřízenosti (Jiří Dědina, Milan Malý, 2005).

Z výše uvedené definice vyplývá, že toto organizační uspořádání je vhodné zejména u podniků, ve kterých probíhá současně velké množství projektů. Nejvíce je tato organizace používána u stavebních a projektových organizací, při budování informačních systémů nebo v poradenských firmách.

Divizní organizační struktury

Pokud se jedná o velký podnik nebo je okolí podniku velmi dynamické, snižuje se schopnost funkčních vedoucích pracovníků koordinovat jednotlivé požadavky, dochází ke konfliktům mezi jednotlivými funkčními oblastmi a

k přetížení vrcholového vedení. Proto některé organizace zavádějí divizní organizace. Vedoucí pracovníci jednotlivých divizí jsou posuzováni podle dosaženého zisku nebo ztráty.

Mezi hlavní **nevýhody** těchto organizačních struktur patří podle Dědiny, Malého, (2005) tendence vedoucích pracovníků orientovat se na krátkodobé výsledky, neboť jsou právě podle těchto výsledků hodnoceni. Další nevýhodou je zvětšení počtu administrativních míst, což přináší nárůst nákladů na pracovní místo. Tyto náklady jsou však kompenzovány podstatně menším zatížením funkcionální struktury.

Hlavními **výhodami** tohoto uspořádání je zejména snížení zatížení nejvyššího vedení, zvýšení efektivnosti a pružnosti, omezení konfliktů mezi vedoucími pracovníky divize a vrcholovým vedením vzhledem k jasně určeným „pravidlům hry“.

Na základě důvodů, pro které divizní organizace vzniká, rozlišujeme:

- výrobní divizní organizační struktury,
- územní divizní struktury,
- divizní organizační struktury podle zákazníků.

Strategické podnikatelské jednotky

Snahou řady velkých společností je zvýšit autonomnost podnikatelské činnosti v jednotlivých výrobních, ale i nevýrobních oborech. Vedení společnosti se snaží decentralizovat řízení v oblastech, které vyžadují především znalost konkrétních podmínek výroby, prodeje a podnikatelského zajištění. Strategické řízení pomocí SBU má tu výhodu, že bez ohledu na úroveň (hierarchii) řízení,

kde se SBU nacházejí, mají přímou vazbu na vrcholové vedení podniku (Jiří Dědina, Milan Malý, 2005).

Strategické podnikatelské jednotky svou strukturou připomínají divizionální uspořádání, je zde však jeden podstatný rozdíl a to v přenesení úplné podnikatelské odpovědnosti za všechny druhy činností, tzn. za výzkum a vývoj, nákup, výrobu, marketing a prodej, strategii a zisky. Další předností je potom snížení hierarchických vazeb v podniku.

2.2.4. Týmová spolupráce

Týmová organizace je založena na skupině pracovníků, kteří vytvářejí tým. Každý tým je sestaven z pracovníků různých profesí a specializací, multidisciplinární složení týmu je jedním z charakteristických rysů týmové organizace. Dalším rysem je relativní samostatnost týmu, který je pověřen konkrétním cílem, za jehož realizaci nese odpovědnost. ke splnění cíle jsou tím vytvořeny potřebné předpoklady; například vedoucí týmu bývá přímo podřízen nejvyššímu vedení, požadavky týmu mívají vyšší prioritu, uvolňování vhodných pracovníků do týmu je podporováno vrcholovým vedením (Jiří Dědina, Milan Malý, 2005).

Podle Vebera (2000) rozlišujeme dvě základní charakteristiky týmu a týmové spolupráce:

- chápání týmu jako uskupení lidí, kteří jsou sdruženi za účelem plnění určitých, často i pravidelných, pracovních úkolů, kdy charakteristickým rysem týmové práce je zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku,

- chápání týmu jako ad hoc pracovní skupiny, sestavené k tvůrčímu řešení, popř. i realizaci specifického úkolu, obvykle nad rámec běžných pracovních úkolů.

Mezi základní obecná doporučení potřebná pro správné fungování týmu patří zejména požadavek na heterogenní strukturu, tzn. tým by měl být složen z pracovníků různých typů od tzv. vizionářů přes analytiky až po akční pracovníky, kteří uvádějí věci do praxe a administrátory, kteří dávají věcem řád. Nezbytnou podmínkou pro správné fungování týmu je i dobrý vůdce a nutnost se práci v týmu naučit.

Ze strany organizace je pro správné fungování týmu nutné nejen vymezení postavení týmu v organizační struktuře organizace, určit způsob zapojení jednotlivých pracovníků do činnosti týmu, ale i vyjasnění hmotných odměn za úspěšnou realizaci uloženého úkolu.

Mezi hlavní **výhody** týmové organizace patří zejména možnost rychlé reakce na požadavky okolí, vytváření, změny a rušení týmu nijak neovlivňuje základní organizační strukturu, vrcholový management se nemusí do podrobností zabývat operativními záležitostmi, neboť tyto přecházejí na vedoucí pracovníky týmů.

Nevýhodami takovéto formy organizace je vytváření vztahů dvojí podřízenosti a to jak k nadřízenému, který je dán základní organizační strukturou, tak i k vedoucímu pracovníkovi týmu, zavedení týmové spolupráce v organizaci sebou v začátcích přináší i zvýšené náklady.

2.2.5. Outsourcing

Anglický význam slova outsourcing znamená nahrazení vlastní aktivity, vykonávané dosud v rámci podniku, aktivitou získanou napříště vně podniku. Česky je nazýván jako vyčleňování a jeho hlavním cílem je zvýšit efektivnost podnikové činnosti. Patří k radikálním postupům pro řešení neefektivních částí podniků, ke kterým můžeme ještě přiřadit např. rušení aktivit, racionalizaci činností získaných vně podniku, činností v rámci vlastního podniku (Jiří Dědina, Milan Malý, 2005).

Mezi důvody, které patří pro vyvedení některých činností mimo podnik, patří:

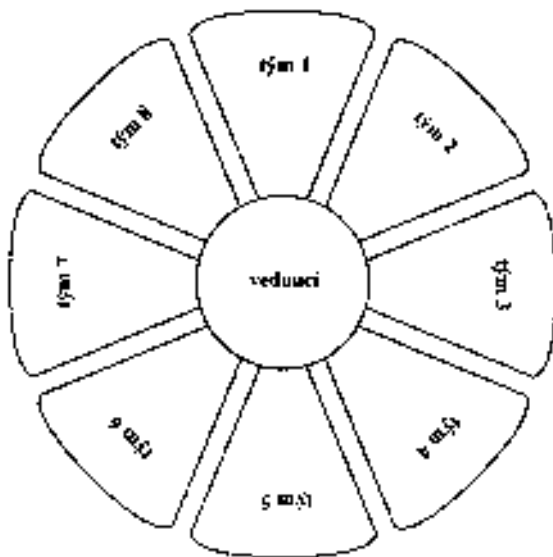
- zvýšit zaměření na hlavní činnost podniku,
- využít kvalitativně vyšších schopností a možností nabízených vně podniku,
- uvolnění zdrojů pro jiné účely,
- přísun peněz odprodejem aktiv,
- snížení celkových nákladů a průhledné plánování.

Naopak outsourcingu některé podnikové činnosti by se měla firma vyhnout, pokud je splněna některá z následujících podmínek:

- jedná se o činnost kritickou pro úspěch finálního výrobku,
- je omezen okruh potenciálních dodavatelů z důvodů např. speciálních znalostí.

Jako progresivní organizační forma se v outsourcingu doporučuje zplošťování organizační pyramidy a ploché struktury typu květ (Jiří Dědina, Milan Malý, 2005).

Obr. 2.7: Organizační struktura typu květ



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

2.3. Vývojové fáze organizace

Podniky jsou v neustálém pohybu a svět kolem nich také. Výsledkem těchto pohybů a změn je vznik stále nových manažerských problémů. To jak budou řešeny, záleží do značné míry na tom, v jakém stádiu vývoje se podnik nachází. Životní stádium podniku bude jedním z výrazných determinantů toho, které z problémů budou řešeny prioritně a jakým způsobem (Jan Hron, Ivana Tichá, Jan Dohnal, 1998).

Teorie zabývající se životním cyklem organizací vychází z již osvědčených teorií o životních cyklech výrobků a služeb a i proto je metodologický koncept, použitý u těchto teorií, použit i zde. Jako jednotlivé fáze životního cyklu definujeme:

- a) **fázi embryonickou** – zde se jedná o fázi neformální a jednoduchou, jsou používány neformální rozhodovací metody. V této fázi růstu jsou

- na pozice vedoucích pracovníků doporučování pracovníci s vědeckotechnickým vzděláním,
- b) **fázi růstu** – dochází k delegaci některých rozhodovacích pravomocí na střední úroveň řízení. Zde by měli vedoucí pozice obsazovat pracovníci s výrobní orientací,
 - c) **fázi dozrávání** – tato fáze se vyznačuje snahou o formalizaci činností a řídicích procesů. Na vedoucí pozice by měli být dosazováni pracovníci s ekonomicko – finančním vzděláním,
 - d) **fázi poklesu** – dochází k opětovné centralizaci rozhodovacích procesů zpět na vrcholové vedení, podnikové organizaci chybí zejména informace z konkurenčního okolí,
 - e) **fázi oživení** – v této fázi se zavádí divizionální organizace, strategická rozhodování však zůstávají centralizovaná. Operativní rozhodování je v kompetenci ředitelů jednotlivých divizí.

2.3.1. Greinerova teorie vývoje organizačních struktur

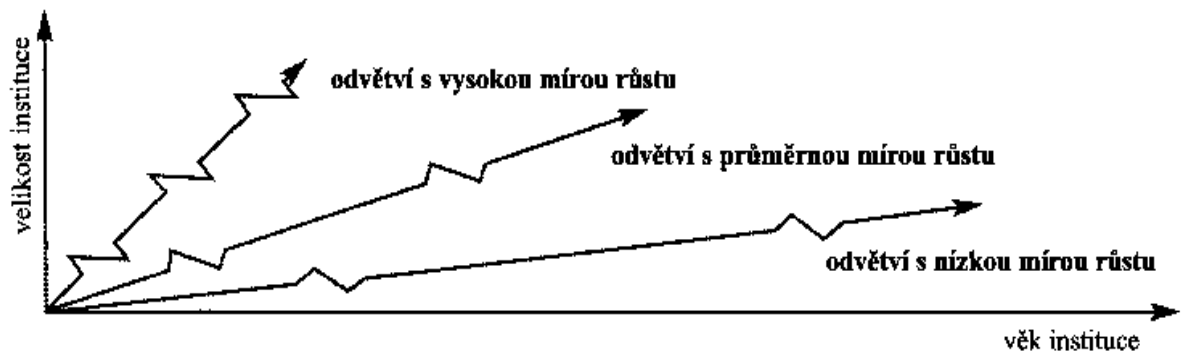
Již v roce 1972 uveřejnil Greiner (1972) zajímavou teorii vývoje organizačních struktur v závislosti na čase. Ta není založena na teorii životního cyklu, ale vývoj chápe jako střídání evolučních a revolučních etap. Greiner vychází z hypotézy, že budoucnost firmy je podstatně více determinována vlastním historickým vývojem než vnějšími vlivy.

Greiner (1972) definuje dvě základní etapy, které se ve vývoji firmy pravidelně střídají a těmi jsou **evoluce**, představující delší období růstu, ve kterém se neobjevují větší otřesy v praktické činnosti instituce a **revoluce** jako období, které naopak život instituce podstatným způsobem ovlivňuje. Jako **základní faktory**, které tento rozvoj ovlivňují potom uvádí:

- věk instituce,
- její velikost,
- etapy evoluce,
- etapy revoluce,
- míru růstu příslušného odvětví.

Obrázek 2.8 znázorňuje vývojové fáze organizace v závislosti na věku a velikosti organizace.

Obr. 2.8: Organizační vývoj v závislosti na faktorech organizačního vývoje

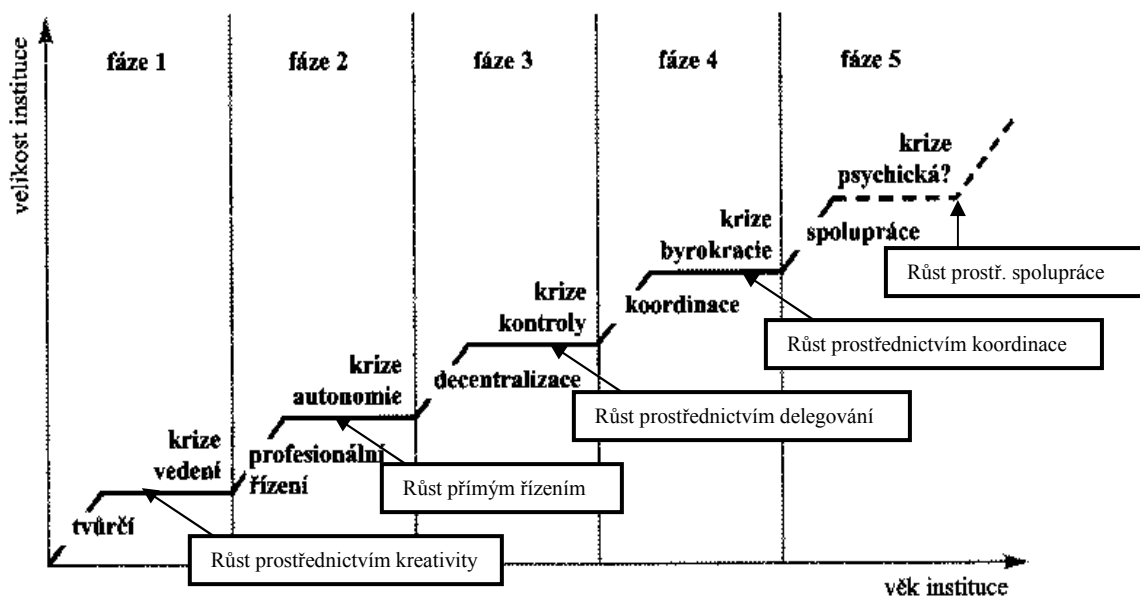


Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

Greinerův model popisuje celkem pět fází evoluce, kde každá z těchto fází je charakterizována hlavním manažerským stylem a krizí, do které se tento styl postupem času dostane.

Hron, Tichá a Dohnal (1998) označují tyto etapy jako růst prostřednictvím kreativity (fáze 1), růst přímým řízením (fáze 2), růst prostřednictvím delegování (fáze 3), růst prostřednictvím koordinace (fáze 4) a konečně růst prostřednictvím spolupráce (fáze 5).

Obr. 2.9:Fáze růstu podnikového subjektu



Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

Jak již bylo řečeno výše, každá fáze vývoje podniku je charakterizována určitým manažerským stylem. Jednotlivé manažerské styly v každé fázi vývoje a jednotlivých kategoriích podniku nejlépe osvětlí následující tabulka 2.1:

Tab. 2.1:Základní úlohy managementu v závislosti na jednotlivých kategoriích

Kategorie	Charakteristika managementu				
	Fáze 1	Fáze 2	Fáze 3	Fáze 4	Fáze 5
Základní úkoly	výroba, prodej	efektivnost operací	rozšíření trhu	konsolidace instituce	inovace a řešení konfliktů
Organizační struktura	neformální	centralizovaná a funkcionální	decentralizovaná a podle oblasti	liniově-štabní a výrobní složky	týmová
Styl vrcholového vedení	individualistický podnikatelský	přímé řízení	delegace pravomocí	formalizace postupů	účast na řízení
Kontrolní systém	výsledky na trhu	standardizace, nákladová střediska	zisková střediska	plánovací a investiční střediska	sledování společných cílů
Hmotná zainteresovanost	soukromé vlastnictví	plat a povýšení	individuální prémie	podíly na zisku, vlastní akcie	prémie pro týmy

Pramen: Dědina, J., Malý, M., 2005.

Většina podnikových organizací neprochází všemi fázemi svého vývoje. Ve skutečnosti většina podniků konečného stadia nedosáhne a buď v určité fázi zanikne nebo se stane součástí jiného podniku.

3. CÍLE A METODIKA

Cílem práce je aplikovat na konkrétní podnik teoretické poznatky o vztahu vývojových fází podniku a změnách jeho organizační struktury, provést analýzu těchto změn a navrhnout případná zlepšení. Za sledovaný objekt byl vybrán podnik Asseco a.s.

Protože tento podnik vznikl ještě v dobách socialistického zřízení, v dobách centrálně řízené ekonomiky, je tato práce zaměřena na vývoj podniku až od doby, kdy se ocitl právě v prostředí popsaném v minulém odstavci, v prostředí, které vytváří nezbytný tlak na podnikatelské subjekty neustále v průběhu svého vývoje přizpůsobovat svou organizační strukturu vnějším, ale i vnitřním vlivům, tzn. na období po roce 1989.

Při analýze podnikového prostředí a změn jeho organizační struktury se vycházelo z ekonomických výsledků podniku, ze změn konkurenčního prostředí v průběhu sledovaného období, ale i z vlastních zkušeností získaných v této společnosti.

Pro analýzu vybraného podniku byly použity metody analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy, konkrétně SWOT analýza, STEP analýza, Porterův model pěti sil či analýza tržeb a nákladů na základě metod ekonomické analýzy. Veškerá data potřebná k provedení těchto analýz byla získána z domovských stránek společnosti ASSECO, a. s. a z informací získaných přímo ve sledované společnosti.

Na základě těchto informací byla doporučena případná zlepšení.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. Historie společnosti ASSECO, a.s.

Podnik výpočetní techniky (PVT) byl za celou dobu své existence, která se datuje od 1. ledna 1954, významnou českou organizací, zajišťující zpracování dat a poskytování rozsáhlých informačních systémů. Po vzniku československé federace se rozdělil na samostatné podniky se sídlem v Praze a v Bratislavě. V té době řídil osm odštěpných závodů a 28 výpočetních středisek.

Zásadní změnu přinesl 1. leden 1991, kdy byl státní podnik transformován na státní akciovou společnost. Po úspěšném zpracování výsledků voleb do zákonodárných a zastupitelských orgánů, které podnik zajišťoval v letech 1990 až 1992, mu bylo svěřeno komplexní řešení a zpracování kupónové privatizace. Vlastní nabízené akcie byly prodány již v prvním kole této privatizační metody.

V roce 1992 byl majoritní vlastník – stát – vystřídán investičními privatizačními fondy. Hlavní podnikatelskou činností PVT se stala analýza, řešení a outsourcing rozsáhlých informačních systémů.

V roce 1993 PVT založil dceřinou společnost RM-SYSTÉM - mimoburzovního organizátora trhu s cennými papíry. Významnou konkurenční výhodou společnosti v té době byla celorepubliková působnost. Ústředí řídilo 22 divize, které řídily 29 výpočetních středisek a 25 výpočetních pracovišť. Do působnosti PVT spadalo 342 registračních a obchodních míst. V té době ve společnosti pracovalo přes tři tisíce zaměstnanců. Byly zahájeny přípravy na druhou vlnu privatizace.

V roce 1994 se významně změnil směr transformace zakázkové náplně, a to od klasického automatizovaného zpracování dat, až k poskytování komplexních IT služeb významným zákazníkům prostřednictvím informačních systémů. Klasickým příkladem je třeba vývoj systému pro Středisko cenných papírů a jeho komplexní outsourcing.

V roce 1995 byl ukončen projekt kupónové privatizace. Společnost realizovala IS pro Českou národní zdravotní pojišťovnu a zahájila přípravu produktu Internet, šířený pod označením pvt.net. Rozvíjí se telekomunikační sektor, přicházejí mobilní sítě a PVT poskytuje své služby pro jednoho ze dvou operátorů – dnešní T-Mobile. Společnost přechází na produktové řízení.

Roky 1996–1997 přinesly změny vlastnické struktury – majoritním vlastníkem se stává IPB a PVT je pro ni klíčovým dodavatelem technologií. Společnost jako jedna z prvních získává certifikace podle norem ISO. Zařazuje se mezi špičku systémových integrátorů v České republice, rozvíjí nové aktivity v oblasti Internetu, GSM, spolupodílí se na zakázkách pro Štábní IS Armády ČR.

Léta 1998–1999 byla ve znamení masivního rozvoje čipových karet a aplikací. PVT přichází na trh s produkty elektronického bankovníctví a patří mezi nejsilnější poskytovatele IS služeb. Realizuje sofistikovaná řešení pro kanály elektronického bankovníctví (Homebanking, Internetbanking, GSM-banking), obchodní činnost rozšiřuje také na segment pojišťovnictví.

V roce 2000 přichází nový majitel, Československá obchodní banka. PVT jí poskytuje řadu služeb a má u ní status preferovaného dodavatele. PVT prodává pvt.net společnosti Nextra, protože se v této oblasti na trhu profilují telekomunikační společnosti s nebezpečnou cenovou politikou. Portál Katedrála je z hlediska sledovanosti a unikátních IP adres mezi první desítkou, novinkou je

elektronický podpis. Trh přijímá další produkt PVT – I. Certifikační autoritu, která v roce 2000 vystavila přes sto tisíc certifikátů.

V roce 2001 byla prodána část podniku. Zrušeny jsou odštěpné závody, dochází k reorganizaci, jsou centralizovány řídicí akty a informační toky, zeštíhlují se organizační celky. PVT zakládá dceřinou společnost I.CA, která se na dlouhou dobu stává jedinou oprávněnou autoritou k vydávání kvalifikovaných certifikátů. PVT investuje do nových příležitostí v oblasti outsourcingu, začíná se rozvíjet tvorba aplikací nad datovými přenosy.

V roce 2002 poklesla zakázková náplň, nejen z důvodů stagnace trhu IT, ale také v důsledku připravovaného prodeje 96 % majetkového podílu stávajícími akcionáři. Tyto vlivy komplikovaly rozvoj obchodních aktivit po celý rok. V květnu 2002 přichází Česká konsolidační agentura, je vyhlášeno výběrové řízení na prodej PVT. Rozšiřuje se majetková účast, portfolio je rozšířeno o ekonomický systém ESO 9, na trh jsou uvedeny nové produkty pro oblast elektronické komunikace v bezpečném prostředí.

Rok 2003 byl prioritně věnován očekávanému vstupu nových akcionářů. Kapitálově do PVT vstupuje polská společnost Prokom Software S.A. Strategický akcionář stanovuje náročné cíle a na podzim roku 2003 je zahájena reorganizace s cílem maximálně podpořit obchodní činnost a zvýšit efektivitu obchodu. PVT prodává část majetkového podílu v I.CA.

Rok 2004 byl jednak rokem dokončení majetkové transakce, jednak byl také rokem padesátiletého výročí existence značky PVT v oblasti IT. Stoprocentní majetkový podíl Prokom Software S.A. vytvářel předpoklady nového hospodářského růstu.

V lednu 2005 byla podepsaná smlouva o spolupráci se společností UNIVYC, a.s., při přípravě a poskytování služeb provozu Centrálního depozitáře. PVT přijímá nabídku fy Kapsch k účasti ve výběrovém řízení na Elektronické mýtné. Na trh přináší nové služby a produkty, jež jsou výsledkem spolupráce s nadnárodními firmami IT.

V roce 2006 prochází společnost zásadní reorganizací struktury a managementu kapitálové skupiny Prokom, která řeší mj. i zvýšení efektivity majetkových účastí. V polovině roku majitel rozhoduje o vzniku nové, kapitálově silné nadnárodní skupiny Asseco, jejíž součástí bude i PVT. Reorganizace a změny jsou dokončeny. PVT je součástí konsorcia projektu Elektronické mýtné.

Začátek roku 2007 je zahájením příprav na kompletní rebranding. Asseco Czech Republic začíná připravovat IPO – vstup na varšavskou burzu. Nové akvizice si kladou za cíl obohatit a posílit pozici nové firmy na trhu.

4.2. Analýza vývoje podniku po roce 1989

Základním předmětem činnosti podniku byly práce a služby v oblasti výpočetní techniky a informatiky a to zejména automatizované zpracování dat, projektové a programové práce, technický a informační servis, montáž a kompletace prostředků výpočetní techniky, provádění oprav, modernizace a rekonstrukce zařízení výpočetní techniky.

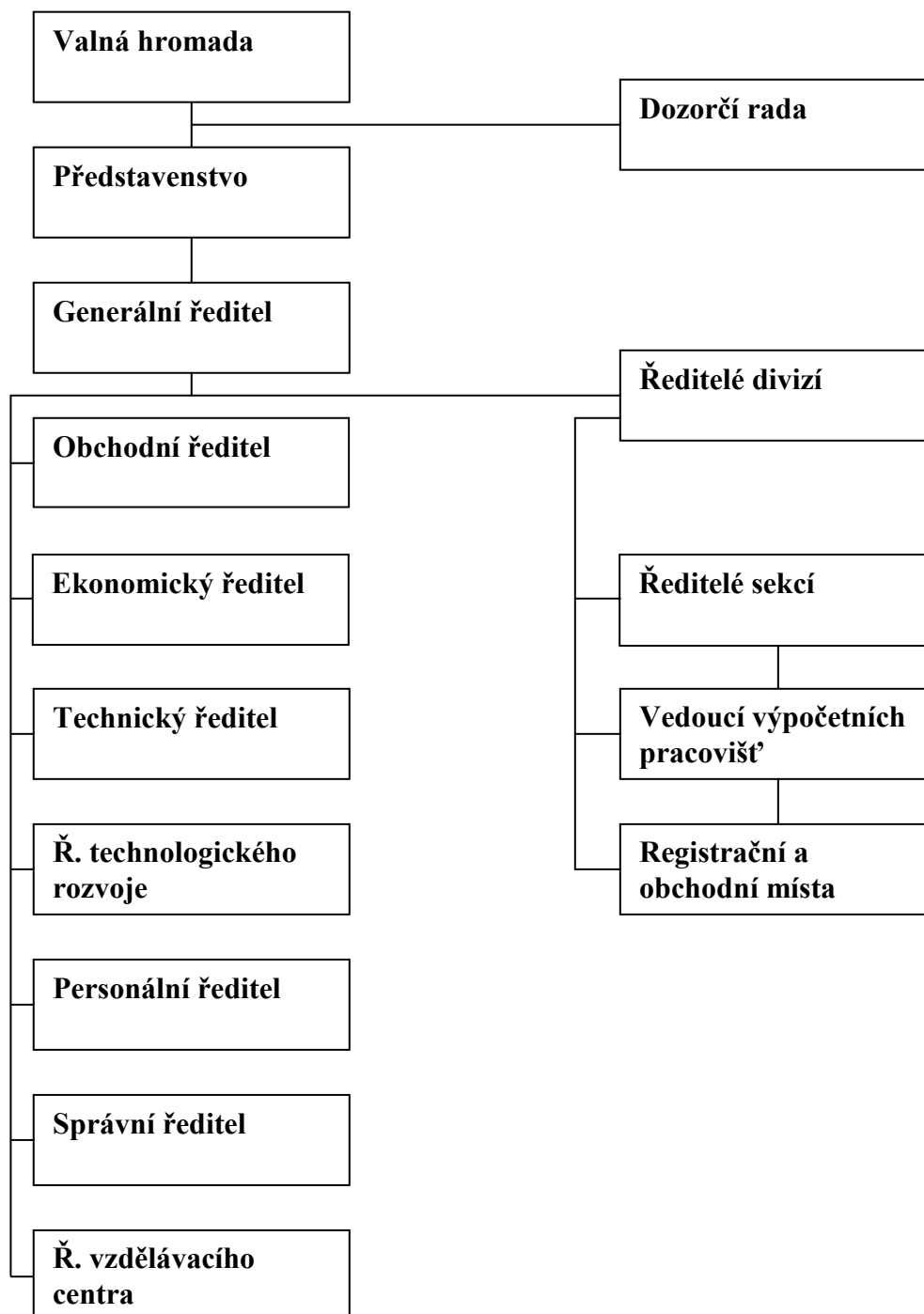
4.2.1. Organizační architektura podniku do roku 2002

Podnik Asseco, a.s. (dříve PVT, a.s.) byl strukturálně rozdělen na ústředí a 22 odštěpných závodů. Tyto závody byly plošně rozloženy po celém území České republiky. Vztah ústředí a odštěpných závodů byl založen na bázi ekonomických pravidel s delegovanou pravomocí.

Tato organizační struktura byla zachována až do roku 2002, kdy došlo k radikální změně organizační struktury a to směrem z decentralizovaného uspořádání na centralizované.

Každá tato divize zabezpečovala komplexní služby v daném regionu, jednalo se tedy o divizionální uspořádání územního typu. Tato skutečnost byla na začátku 90-tých let nespornou výhodou společnosti, neboť jako jediná byla schopna zabezpečit zpracovávání dat na celorepublikové úrovni. Také z tohoto důvodu získal podnik PVT, a.s. zakázky na zpracování výsledků voleb v roce 1990 a 1992, stejně tak jako zakázku na komplexní řešení a zpracování první a druhé vlny kuponové privatizace. Obě tyto aktivity měly pro společnost velice významný ekonomický efekt. Organizační architektura, která v podniku přetrvávala až do roku 2002 je znázorněna na obrázku 4.1.

Obr. 4.1: Struktura společnosti do roku 2002



V roce 1996 skončila zakázka „kuponová privatizace“, která byla nosným projektem firmy. Tato skutečnost velmi výrazně ovlivnila hospodářský výsledek společnosti PVT, a.s. Jestliže měla firma v roce 1994 zisk 439 750 tis. Kč, v roce 1995 zisk 532 453 tis. Kč, potom v roce 1996 docílila ztráty 15 987 tis. Kč. V tomto období firma měnila své strategické cíle, značná pozornost byla věnována soukromému trhu, na kterém byly preferovány zejména služby s vysokou přidanou hodnotou. PVT usiloval o stabilní rozložení zakázkových aktivit mezi tři základní trhy – státní, finanční a soukromý a o vyrovnanost podílů tržeb z jednotlivých těchto segmentů.

Trendem, který provázel podnik po celou dobu svého vývoje v podmínkách tržního hospodářství byl i pravidelný úbytek počtu zaměstnanců. Důvodem bylo neustálé hledání optimální organizační struktury, které se nejdříve projevovalo snižováním počtu divizí, jejichž počet byl z čísla 22 v roce 1990 snížen až na 16 v roce 2001, až nakonec vyústilo k úplnému zrušení divizí, tzn. zrušení decentralizovaného způsobu řízení a přechodu na centralizovaný způsob řízení v roce 2002. Nebyly to však pouze organizační změny, které vedly ke snižování počtu pracovních míst. Byly rušeny pracovní pozice, které, vzhledem k vývoji v oblasti informačních technologií ale i stále větší cenové dostupnosti jednotlivých zařízení výpočetní techniky, ztratily své opodstatnění. Jako příklad je možné uvést například operátorské pozice u vysoce výkonných počítačů, pracovní místa související s pořizováním dat či pracovníky zabývající se servisem a údržbou výpočetních zařízení. Jestliže v roce 1990 bylo v podniku PVT zaměstnáno přes 3000 zaměstnanců v roce 2002 to bylo již pouze 2154 zaměstnanců a v současné době je ve společnosti zaměstnáno něco málo přes 600 zaměstnanců.

4.2.3. Organizační architektura podniku od roku 2002

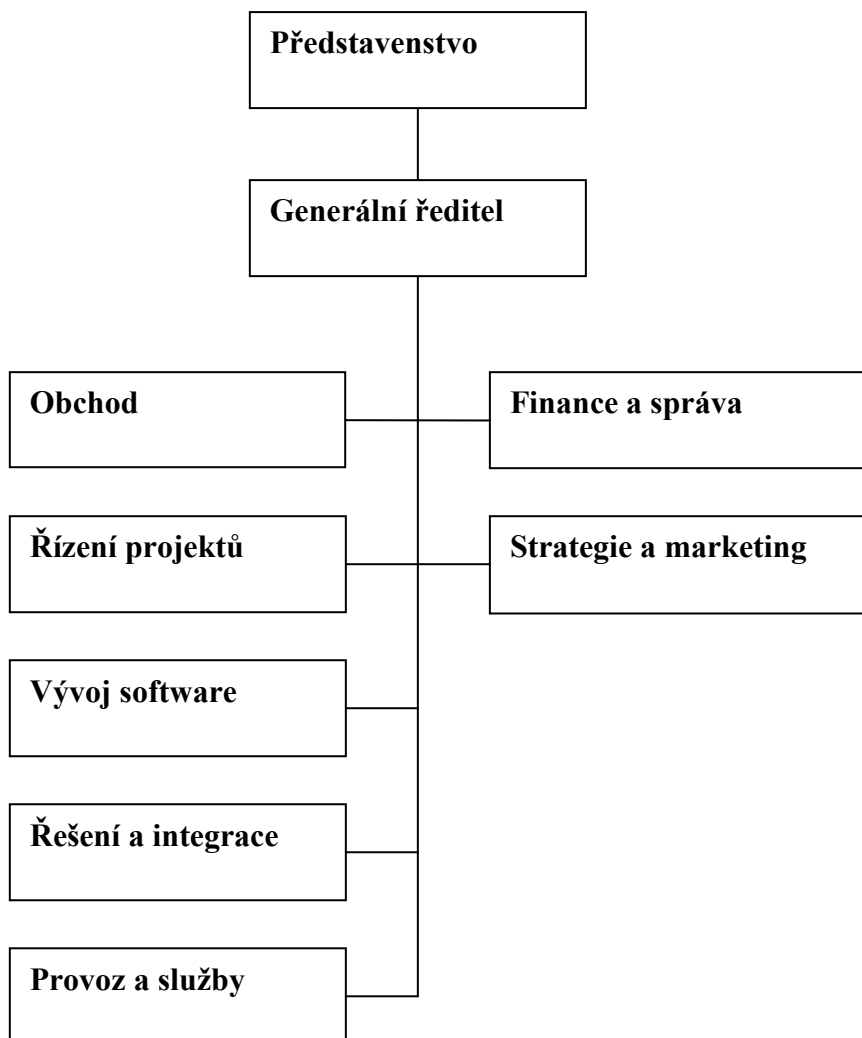
V roce 2002 dochází k reorganizaci, jsou zrušeny odštěpné závody (územní divize), jsou centralizovány řídicí akty a informační toky, zeštíhlují se organizační celky. Společnost je na nejvyšší organizační úrovni rozdělena do divizí a úseků, které jsou podřízeny přímo generálnímu řediteli. Jednotlivé divize jsou organizovány tak, aby byly schopny pokrýt požadavky zákazníků, a to počínaje obchodní a konče realizační fází obchodního případu. Ve společnosti je uplatňována řídicí struktura pružného typu.

Jako důvody, které vedly k takto radikální změně organizační struktury lze uvést zejména:

- důvody ekonomické, kdy firma dosáhla velice významných úspor zejména v mzdové oblasti a to z důvodu dalšího snižování počtu pracovních míst, které sebou tato reorganizace přinesla (v roce 2004 pracoval v podniku necelý tisíc zaměstnanců),
- důvody administrativní, kdy došlo ke značnému snížení počtu vedoucích pracovníků a tím i k zpřehlednění a zefektivnění rozhodovacích procesů ve společnosti.

Na obrázku 4.2 je znázorněna organizační struktura podniku, která v téměř nezměněné podobě přetrvala až do roku 2006.

Obr. 4.2:Struktura společnosti od roku 2002



4.3. Podnik Asseco, a.s. a současnost

4.3.1. Hlavní oblasti činnosti společnosti ASSECO, a.s.

Prioritou Asseco Czech Republic, a.s., je budování dlouhodobých partnerství se svými zákazníky v oblasti integrace podnikových a ICT procesů. Vstupním vkladem společnosti při budování těchto partnerství je efektivní podpora strategických procesů zákazníků prostřednictvím služeb systémové integrace, outsourcingu a široké nabídky oborově orientovaných řešení zaměřených na podporu a zefektivnění klíčových činností zákazníka.

Obchodní nabídka společnosti sestává z deseti základních segmentů (pěti korporátních služeb a pěti produktových skupin).

Korporátní služby

Outsourcing

Společnost navazuje na dlouholetou tradici poskytování outsourcingových služeb v České republice. Zákazníkům jsou nabízeny outsourcingové služby formou přímého outsourcingu, tj. vybudováním a zajištěním IT v organizaci jako integrální součásti zákazníka zajišťující IT služby. Rovněž umí nabídnout poskytování klíčových služeb formou Business Process Outsourcingu tj. zákazníkem využívané nástroje a procesy spol. Asseco v oblasti zajištění služeb IT. Řízení služeb a jejich nastavení je prováděno s jasnou definicí katalogu služeb a návrhem SLA.

Mezi zákazníky společnosti jsou jak subjekty veřejné správy, pro které poskytuje služby v oblasti provozu systémů a projektů, tak subjekty komerční, kde je schopna zajistit plné řízení IT služeb v organizaci i vůči zákazníkům dané organizace. Dalším příkladem může být zajištění služeb pro telefonní operátory

(tisk faktur, obálkování a rozesílání, logistiku při doručování telefonního zařízení zákazníkům těchto společností).

Integrace

Systémová integrace je jednou z dlouhodobých priorit společnosti. Vzhledem k šíři jejího obchodního portfolia, velikosti a zkušenostem týmů konzultantů a specialistů je ideálním kandidátem pro integrační projekty. Svá řešení staví na standardních integračních platformách, procesním modelování a oborové znalosti. Zejména pro organizace veřejné správy je tak schopna nabízet skutečně unikátní kombinace služeb systémového integrátora.

Vývoj zákaznického SW

V řadě případů nelze potřeby zákazníka uspokojit standardními produkty, běžně dostupnými na trhu, ale je nutné vytvářet řešení přímo na míru potřebám zákazníka. Taková řešení realizuje pro banky, organizace státní správy i pro komerční subjekty.

Bezpečnost

Mezi klíčové kompetence společnosti bezesporu patří bezpečnost IT. Úroveň svých bezpečnostních služeb Asseco prokázalo na projektech s vysokou mírou důležitosti jak pro organizace veřejné správy, tak pro komerční subjekty (řešení pro kapitálový trh, homebanking řešení apod.). Současné aktivity společnosti směřují do těchto skupin bezpečnostních služeb: projekce bezpečnosti, implementace SW bezpečnosti, bezpečná elektronická komunikace.

Produktové skupiny

Komplexní informační systémy

Asseco nabízí komplexní informační systémy jak pro komerční sféru, tak pro organizace veřejné správy. Na poli dodavatele komplexních informačních systémů pro organizace veřejné správy má více než 10letou zkušenost a tyto produkty využívá více jak 2 500 zákazníků.

Podpora řídicích a rozhodovacích procesů

Pro podporu správného rozhodování poskytuje společnost řešení zaměřené na potřeby organizací veřejné správy. Tato řešení, využívající nástroje Business Intelligence, se dotýkají rozhodování v ucelených oblastech, jako jsou ekonomika, doprava, školství apod.

Řízení firemního obsahu

Zabezpečit transparentní oběh dokumentů v rámci organizace a zajistit standardní platformu pro komunikaci organizace s okolím je jednou z klíčových potřeb organizací jak v segmentu komerční sféry, tak veřejné správy. Asseco proto nabízí svým zákazníkům variantní nabídku produktů a služeb počínaje customizací a implementací standardních SW balíčků, přes vlastní řešení vyvinuté pro potřeby organizací veřejné správy, až po řešení pro správu a oběh elektronicky podepsaných dokumentů (toto řešení v sobě kombinuje vlastnosti řešení pro oběh elektronických dokumentů s principy nepopiratelnosti, integrity dokumentů a důvěryhodné střednědobé elektronické archivace využívající časových razítek).

Podniková infrastruktura

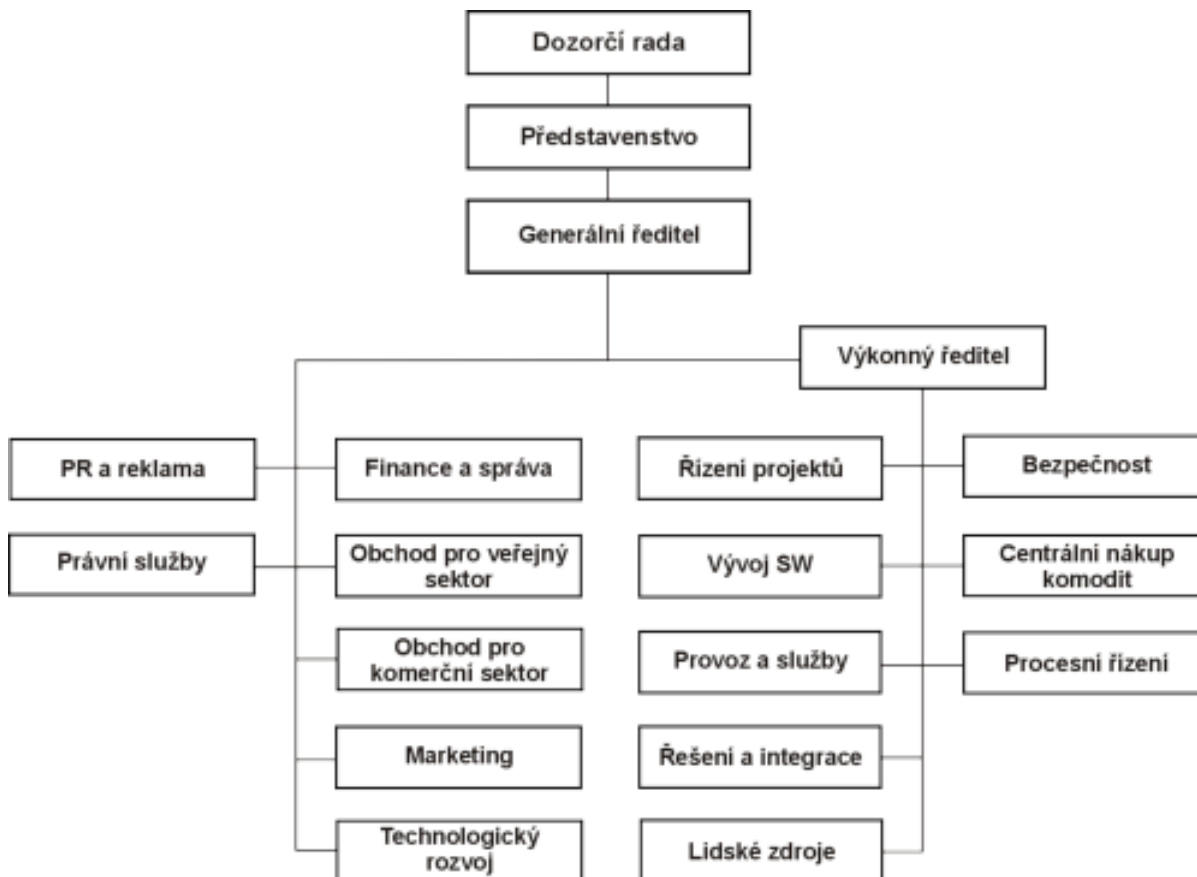
Veškeré aplikace podporující činnosti, které v organizaci probíhají, ke svému chodu nezbytně potřebují infrastrukturu umožňující vzájemnou komunikaci. Asseco nabízí své služby v rámci budování a zabezpečení IT infrastruktury, virtualizace a konsolidace, storage systémů (business continuity, high availability a disaster recovery), vzdáleného dohledu infrastruktury a řady dalších oblastí.

Čipové karty a jejich aplikace

Asseco poskytuje řadu řešení založených na využití technologie čipových karet. Jedná se skutečně o široké spektrum činností počínaje personalizací čipových karet, přes dodávky potřebného HW a SW, vývoj a integraci kompletních karetních systémů, platební a věrnostní systémy, řešení na podporu PKI, stravovací systémy, identifikační a docházkové systémy. Tato řešení nacházejí uplatnění nejen v komerční sféře (obchodní řetězce, firmy, obchodní centra, lázně, hotely, bankovní domy), ale i u organizací veřejné správy (městské multifunkční karty, zdravotnictví, školy apod.).

4.3.2. Současná organizační architektura společnosti

Obr. 4.3: Současná struktura společnosti



Pramen: www.asseco.cz

K 1. 3. 2007 byla zřízena funkce výkonného ředitele a provedeno nové rozdělení kompetencí vrcholového managementu, kdy generální ředitel přímo řídí útvary PR a reklama, Právní služby, Finance a správa, Obchod pro veřejný sektor, Obchod pro komerční sektor, Marketing a Technologický rozvoj, zatímco výkonný ředitel útvary Řízení projektů, Vývoj SW, Řešení a integrace, Provoz a služby, Lidské zdroje, Bezpečnost, Centrální nákup komodit a Procesní řízení.

Ke změnám organizační struktury společnosti je nutné poznamenat, že důvody vedoucí podnik k provádění těchto změn nebyly pouze ekonomické.

Podnik v poměrně krátkém období několikrát změnil majitele a každý majitel přišel se svou vlastní organizační filosofií.

4.3.3. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy ASSECO

4.3.3.1. Vnitřní prostředí

V analýze vnitřního prostředí firmy byla použita analýza tržeb, nákladů a průměrné tempo růstu těchto ukazatelů a to pomocí bazických a řetězových indexů, v části druhé se na základě rozkladu výkonů na rychlost obrátu celkového kapitálu a objem aktiv zjišťovala změna výkonů v roce 2007 oproti roku 2006. V této části byla použita logaritmická metoda

Analýza tržeb a nákladů

a) Bazické a řetězové indexy tržeb

Období	Tržby v tis. Kč	Bazické indexy	Řetězové indexy
2003	768410	1	
2004	807774	1,05122786	1,05122786
2005	1025888	1,335078929	1,270018594
2006	1054868	1,37279317	1,028248698
2007	1081296	1,407186268	1,025053372

Na základě hodnoty bazického indexu v roce 2000 lze říci, že tržby v roce 2007 vzrostly oproti roku 2003 o 40,7 %.

Z hodnoty řetězového indexu v roce 2007 je zřejmé, že tržby v roce 2007 oproti roku 2006 vykázaly nárůst o 2,5 %.

b) Průměrné tempo růstu tržeb

$$\bar{k} = \sqrt[4]{1,051 \times 1,27 \times 1,028 \times 1,025} = 1,089$$

Hodnota tohoto ukazatele vypovídá o průměrném tempu růstu tržeb v období 2003 až 2007 o 8,9 %.

c) Bazické a řetězové indexy nákladů

Období	Náklady v tis. Kč	Bazické indexy	Řetězové indexy
2003	762384	1	
2004	811711	1,064700991	1,064700991
2005	980350	1,285900544	1,207757441
2006	999466	1,310974522	1,019499158
2007	1010096	1,324917627	1,010635679

I zde je možné na základě jednotlivých výpočtů pozorovat nárůst nákladů a to 32,5 % v roce 2007 oproti roku 2003 a o 1,06 % v roce 2007 oproti roku 2006.

d) Průměrné tempo růstu nákladů

$$\bar{k} = \sqrt[4]{1,065 \times 1,208 \times 1,02 \times 1,011} = 1,073$$

Průměrné tempo růstu nákladů v období 2003 až 2007 bylo 7,3 %.

Rozklad výkonů

Rok	2006	2007
výkony V (y)	1054868	1081296
objem aktiv AKT (a)	563768	530462
rychlost obratu ro (b)	1,871103007	2,038404259

$$\Delta y_a = (y_1 - y_0) * (\log (a_1/a_0) / \log (y_1/y_0)) = - 65036,9949$$

$$\Delta y_b = (y_1 - y_0) * (\log (b_1/b_0) / \log (y_1/y_0)) = 91464,9949$$

Protože analyzovaný ukazatel je součinem analytických ukazatelů, vliv těchto ukazatelů na analyzovaný ukazatel charakterizují přímo indexy jednotlivých ukazatelů:

$$I_a = a_1/a_0 = 0,940922507$$

$$I_b = b_1/b_0 = 1,08941317$$

$$I_y = I_a \cdot I_b = 1,0250534$$

Z uvedených výsledků vyplývá, že vlivem rychlosti obratu zásob se výkony v roce 2007 zvýšily o 8,9 % a vlivem snížení objemu aktiv poklesly o 5,9 %. Celkově došlo ke zvýšení výkonů o 2,5 %.

4.3.3.2. Vnější prostředí

Porterův model

Potencionální nově vstupující firmy

- pro vstup nových firem je v oblasti IT technologií poměrně široký prostor

Odběratelé

- tlak na cenu, kvalitu a dobu dodání služby či řešení
- nadstandardní požadavky

Dodavatelé

- dobré jméno firmy
- finanční jistota

Substituty

- poskytovat originální a spolehlivá řešení

Konkurenti v odvětví

- široký prostor pro uplatnění konkurence
- významnou roli sehrává dobré jméno firmy
- snižování nákladů
- využívání strategických partnerství

STEP analýza

Tab. 4.1: STEP analýza (význam faktoru v rozmezí 1 – 5)

Faktory	Význam	Časové hledisko - dopad	Hypotéza	Zdroj dat	Určení faktoru
Míra zastarávání výr. prostředků	4	střednědobý	Snížení efektivity, zvýšení nákladů na obnovu VP	Firemní zdroje	technologický
Rostoucí ceny energií	3	dlouhodobý	Nutné úspory, v opačném případě zvyšování nákladů	TV, internet	ekonomický
Legislativní změny	5	dlouhodobý	Změny v daňové soustavě	TV, internet	politický
Ochrana životního prostředí	4	dlouhodobý	Nové způsoby likvidace odpadů přinášející zvýšení nákladů	Interní směrnice, TV, internet	politický
Životní styl	2	dlouhodobý	Podpora mimopracovních aktivit přináší podniku zpět vynaložené náklady	vlastní	společenský
Životní cyklus podniku	3	krátkodobý	Změny vlastníků a vedení způsobují nárůst nejistoty a tudíž i snížení kvality produkce	vlastní	ekonomický
Úroveň vzdělání	3	dlouhodobý	Školení a vzdělávání zaměstnanců za účelem zvyšování kvality poskytovaných služeb a udržení konkurenceschopnosti.	vlastní	společenský a ekonomický

SWOT analýza

Silné stránky (S)

Kvalita poskytovaných služeb

Podnik dodává jak ucelená, tak i dílčí řešení. K základním dovednostem patří schopnost dodat zákazníkovi specializovaná řešení, jaká se bez velkého množství tvůrčí práce a pochopení jeho specifických požadavků a potřeb nedají standardními prostředky a nástroji realizovat. Svou činností tak zákazníkům napomáhá k výkonu jejich klíčových činností

a podporuje rozvoj jejich současných i budoucích podnikatelských aktivit.

Činnosti vykonávané společností probíhají v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001, rev. 2001 a ČSN EN ISO 14001. Společnost má zavedený systém managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001. Systém managementu jakosti byl certifikován firmou Det Norske Veritas v roce 2002. Certifikát je platný pro oblasti vývoje, navrhování prodeje, zhotovení a servisu softwaru a softwarových aplikací, zpracování dat, montáže, prodeje a servisu počítačového a telekomunikačního hardwaru. Společnost rovněž zavedla systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001, a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v rozsahu specifikace OHSAS 18001:1999. Oba systémy byly v březnu 2005 certifikovány rovněž společností Det Norske Veritas.

Dobré jméno firmy

Od svého předchůdce, společnosti PVT, převzal podnik Asseco více jak 50 let akumulovanou zkušenost s realizací klíčových projektů pro státní správu České republiky: volby, unikátní technické řešení kuponové privatizace, elektronický podpis, elektronické mýtné a řadu dalších velkých projektů.

Slabé stránky (W)

Kvalita řízení na nižších stupních organizační hierarchie

Nedostatečná motivační práce vedoucích pracovníků je důsledkem, jak vyplývá z kapitoly 4.3.3.4., neplánovaných odchodů zaměstnanců a to zejména z pozic nezbytných pro realizace jednotlivých projektů.

Náklady

Analýza tržeb a nákladů v kapitole 4.3.3.1. ukazuje na pravidelný nárůst nákladů v jednotlivých letech. Snížení nákladovosti firmy by pro podnik mělo příznivý ekonomický efekt.

Příležitosti (O)

Zvýšení podílu na trhu dodávek softwarových řešení

Asseco patří dlouhodobě mezi nejvýznamnější poskytovatele ICT/IS na českém trhu. I přes rebranding (změna obchodní značky) a probíhající organizační změny si společnost udržela pozici v první desítce nejvýznamnějších subjektů na trhu IT služeb v ČR.

Snahou společnosti by mělo být zajištění spojení oborové znalosti prostředí zákazníka a jeho reálných potřeb s aplikací moderních technologií do takového celku, který bude pro daný účel představovat nejvhodnější řešení.

Zlepšení reklamní kampaně

Ohrožení (T)

Konkurence domácích i zahraničních firem

Odliv zaměstnanců, především z pozic na trhu informačních technologií velice ceněných a pro realizaci klíčových projektů nezbytných, snižuje schopnost podniku obstát v konkurenci dalších firem z oblasti IT.

Nízké investice do odborného růstu zaměstnanců

Tab. 4.2: SWOT analýza

<p>S</p> <p>1. Kvalita poskytovaných služeb - 4 x</p> <p>2. Dobré jméno firmy – 1 x</p>	<p>W</p> <p>3. Kvalita řízení na nižších stupních organizační hierarchie – 6 x</p> <p>4. Náklady – 1 x</p>
<p>O</p> <p>5. Zvýšení podílu na trhu dodávek softwarových řešení – 6 x</p> <p>6. Zlepšení reklamní kampaně – 2 x</p>	<p>T</p> <p>7. Konkurence domácích i zahraničních firem – 6 x</p> <p>8. Nízké investice do odborného růstu zaměstnanců – 2 x</p>

Tab. 4.3: Matice SWOT analýzy

1*	1	1*	1	1*	1	1*
2	3*	4	5*	6	7*	8
	2	2	2	2	2	2*
	3*	4*	5*	6*	7*	8
		3*	3*	3*	3	3*
		4	5	6	7*	8
			4	4	4	4
			5*	6*	7*	8*
				5*	5*	5*
				6	7	8
					6	6
					7*	8*
						7*
						8

4.3.3.3. Charakteristika trhu

V roce 2007 trh informačních technologií pokračoval v pozvolném růstu pod vlivem ekonomického oživení v EU, nicméně tempo růstu bylo pomalejší než v předcházejících letech. I když se celkový potenciál trhu po vstupu ČR do EU významně rozšířil, vlastní růst do určité míry negativně ovlivnila situace při schvalování operačních programů pro čerpání dotací z fondů EU. Ve veřejné správě bylo patrné čekání na Integrovaný operační program, který má významně podpořit rozvoj informační a komunikační infrastruktury.

V roce 2007 zůstaly tradičně největšími odběrateli služeb informačních technologií na českém trhu subjekty ze segmentu telekomunikací a bank, tedy subjekty ze sektorů charakterizovaných vysokou dynamikou rozvoje a vysoce konkurenčním prostředím.

Pokračující růst byl zaznamenán také v segmentu malých a středních firem, na což zareagovala svou nabídkou celá řada dodavatelů informačních technologií uvedením nových produktů či služeb. V polovině roku byla vyhlášena první výzva Operačního programu podnikání a inovace – informační technologie v podnicích, která odstartovala i rostoucí zájem firem sektoru zpracovatelského průmyslu o možnost využití fondů EU pro financování rozvojových projektů informačních technologií v období 2007–2013. Tato skutečnost do určité míry ovlivnila investiční rozhodování subjektů v druhé polovině roku 2007.

Několika akvizicemi pokračoval proces konsolidace trhu, což podpořilo další zostřování konkurenční situace. To se odrazilo i v dalším posílení vyjednávací síly zákazníků, narostl význam většího respektování jejich potřeb.

4.3.3.4. Vývoj zaměstnanosti

Ke konci roku 2007 ve společnosti pracovalo 604 zaměstnanců. Průměrný počet zaměstnanců za celý rok byl 645,87. Celková fluktuace (leden–prosinec) činila 26,04 %, z toho řízená fluktuace (výpovědi z organizačních důvodů pro nadbytečnost apod.) byla 10,85 % a neřízená fluktuace na základě rozhodnutí zaměstnance byla 15,19 %. Ženy tvoří 37,91 % všech zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců ke konci roku 2007 dosáhl 43,00 roku. Počet zaměstnanců v letech 2004 až 2007 zobrazuje následující tabulka č.4.3.:

Tab. 4.4: Počet zaměstnanců dle druhu podnikatelské činnosti

Podnikatelská činnost	2004	2005	2006	2007
Vývoj softwaru	182	165	155	125
Poradenství v oblasti hardwaru a softwaru	122	47	91	61
Obchodní činnost	23	29	34	20
Technický servis	55	53	66	59
Správa systémů a sítí	41	26	52	36
Provoz IS	183	71	59	56
Prodej HW a SW	22	20	0	0
Logistika	118	89	115	112
Obálkovací služby	44	38	44	42
Systémy čipových karet	32	24	22	20
Administrativa	202	199	110	73
Celkem	1 024	761	748	604

Pramen: Intranet společnosti ASSECO, a.s.

Tabulka 4.4. ukazuje vývoj vzdělanostní struktury zaměstnanců v letech 2004 až 2007

Tab. 4.5: Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Vzdělání	2004		2005		2006		2007	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	27	2,64	14	2,00	15	1,84	16	2,65
Nižší střední	86	8,40	63	8,56	64	8,28	59	9,77
Úplné střední	554	54,10	389	52,27	391	51,12	321	53,14
Vysokoškolské	357	34,86	295	37,17	278	38,76	208	34,44
Celkem	1 024	100,0	761	100,0	748	100,0	604	100,0

Pramen: Intranet společnosti Asseco, a.s.

4.3.3. Shrnutí a navrhovaná řešení

Společnosti se pravidelně daří dosahovat a zvyšovat zisk, v minulém roce se jí podařilo realizovat několik strategických zakázek, společnost se neustále snaží přizpůsobovat svou organizační strukturu tak, aby řízení společnosti bylo co nejefektivnější a to na všech stupních organizační hierarchie. V současné době je ve společnosti uplatňována řídicí struktura maticového typu. Na druhou stranu se společnost dlouhodobě potýká s odlivem vysoce kvalifikovaných pracovníků, rostoucími náklady a konkurencí na domácím trhu.

4.3.3.1. Organizační architektura

Charakter převážné většiny projektů realizovaných firmou vyžaduje spolupráci pracovníků z jednotlivých organizačních útvarů společnosti a z různými profesními znalostmi. Tyto podmínky vytvářejí prostor pro vznik pracovních týmů, v kterých by se pracovníci podíleli na splnění konkrétního úkolu a to za jasně vymezených podmínek.

V současné době se již takovéto tendence ve firmě objevují, týmy ovšem vznikají chaoticky, nejsou jednoznačně specifikovány kompetence uvnitř týmu, není stanovena hmotná motivace za splnění daného cíle, týmy se nescházejí se

svými vedoucími pracovníky na pravidelných konzultacích, na pracovníky týmu jsou přenášeny kompetence, které jim z hlediska jejich postavení v týmu nepřísluší. Důsledkem těchto skutečností týmy pracují nekoordinovaně, nedochází k optimálnímu procesu výměny informací a práce v týmu je neefektivní.

Pokud chce firma využívat i nadále týmů k realizaci jednotlivých zakázek, je nutné stanovit přesná pravidla pro fungování těchto týmů a to alespoň v následujícím rozsahu:

- jednoznačně vymežit vztahy nadřízenosti a podřízenosti v týmu,
- stanovit konkrétní cíle projektu a jejich časový harmonogram,
- pravidelně informovat členy týmu o případných změnách, nebo skutečnostech, které zadaný úkol podstatně ovlivňují,
- stanovit motivační program a podmínky pro jeho naplnění pro každého člena týmu

Protože práce v týmu je pro většinu pracovníků prací nad rámec svých běžných pracovních činností, je zejména vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti velmi důležité, protože se pracovníci po dobu svého setrvání v týmu dostávají do vztahu dvojí podřízenosti. Z toho vyplývá i nutnost stanovení priorit plnění jednotlivých úkolů. U hmotné motivace pracovníků je vhodné stanovit cílové odměny za úspěšné ukončení a realizaci stanoveného úkolu, stejně tak jako způsob proplácení přesčasových a víkendových prací, které jsou s prací na projektu většinou spojeny.

4.3.3.2. Zaměstnanost

Z analýzy zaměstnanosti, ale i SWOT analýzy vyplývá, že závažným problémem pro společnost jsou neplánované odchody vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Mezi hlavní důvody, které způsobují odchod těchto zaměstnanců patří zejména jejich finanční požadavky. V oblasti informačních technologií jsou pozice, jejichž obsazení bývá pro firmy problémem, protože pracovníků s požadovanými dovednostmi je na trhu nedostatek. Tato skutečnost má za následek, že platy těchto lidí se dostávají na hranice, které organizace nemůže nebo nechce akceptovat. V tomto případě získávají výhodu silné společnosti, které si mohou dovolit tyto finanční prostředky vynaložit.

Firma se ovšem může pokusit tyto lidi udržet vytvářením takových podmínek, aby pro daného člověka nebylo rozhodující pouze finanční ohodnocení ale například i pracovní podmínky, společenské zázemí či kultura v dané organizaci. Dalším, velice důležitým nástrojem pro zachování loajality pracovníka vůči „své“ firmě je i systém poskytovaných výhod na mimopracovní aktivity zaměstnanců. Takto vynaložené prostředky by měly odpovídat ekonomickým možnostem firmy.

Firma musí neustále investovat do odborného růstu zaměstnanců a to zejména v oblastech, které jsou pro její fungování klíčové. Mezi tyto oblasti patří například správa a vývoj aplikací na databázových a aplikačních systémech od společnosti Oracle nebo programování java aplikací.

Protože investice do takto specializovaných školení dosahují řádově desítek až stovek tisíc na jednoho zaměstnance, může se firma proti následným nežádoucím odchodům takto vyškolených pracovníků bránit například pomocí

konkurenční doložky tak, jak to umožňuje zákoník práce § 310 nebo pomocí kvalifikační dohody tak, jak to umožňuje stejný zákon § 234.

4.3.3.3. Konkurence

Trh informačních technologií nabízí poměrně široký prostor pro konkurenční firmy. Cílem firmy musí být proto dodávání kvalitních a originálních řešení „šitých“ na míru zákazníka.

Při vývoji produktů pro všechny tržní segmenty by proto měl být kladen důraz především na maximální integraci a modularitu dodávaných řešení, na dlouhodobou spolupráci a stálé přizpůsobování vyvinutého software uživatelským požadavkům, které jsou reakcí na změny okolního prostředí (trh, konkurence, legislativa). Uživatel takto dodaných aplikací bude mít dlouhodobou záruku, že mu software bude kdykoli na požádání přizpůsoben dle jeho přání.

Způsob dosažení tohoto cíle by měl spočívat nejen v důkladné znalosti prostředí zákazníka, ale také v dlouhodobé a aktivní spolupráci s předními světovými i domácími výrobci a dodavateli ICT. Mezi nejvýznamnější partnery společnosti patří IBM, Hewlett Packard, Microsoft, Oracle, SAP, Sun Microsystems.

Spolupráce s těmito společnostmi přináší pro firmu výrazný ekonomický efekt a to především ve formě speciálních cen a bonusů za jimi dodávané produkty, které může firma následně promítnout do koncové ceny pro zákazníka.

4.3.3.4. Náklady

Celkové náklady společnosti vykazují v období 2003 až 2008 pravidelný růst i přesto, že v oblasti osobních nákladů dochází z důvodu snižování počtu zaměstnanců k jejich každoročnímu poklesu. Tento trend je způsoben nutností rozsáhlých investic do nových informačních technologií.

Při vývoji a realizaci náročných zakázek je firma nucena využívat služeb specializovaných firem, například firem z oblasti vývoje a správy databázových aplikací. Tyto služby znamenají pro firmu podstatné finanční zatížení. Řešením v tomto případě by bylo zabezpečovat tyto činnosti, zejména pokud se jedná o činnosti pro firmu zásadní, ve vlastní režii a to formou vyškolení nebo přijetím takto zaměřených specialistů.

Například firma při realizaci projektu „Hasičský záchranný sbor ČR – informační systém krizového řízení“ v roce 2007 zaplatila společnosti Orace přibližně 800 000 Kč za provedené práce. Při realizaci těchto prací vlastními silami, což by znamenalo školení pro dva zaměstnance v rozsahu 14 dní a ceně zhruba 100 000 za každého zaměstnance, by bylo dosaženo úspory cca. 600 000 Kč a to pouze na tomto projektu. Takto získané vědomosti by následně mohly být využívány na projektech dalších, to znamená, že výše uvedená úspora by v konečném důsledku byla několikanásobně vyšší. Služeb poskytovaných touto společností by bylo využíváno výhradně v případě nestandardních stavů a to pouze formou konzultací, kde cena za takto poskytované služby je výrazně nižší než vlastní práce.

5. ZÁVĚR

Společnosti ASSECO, a.s. se podařilo v posledních letech svého působení na českém trhu uskutečnit svůj záměr rozšíření podnikatelských aktivit na všechny segmenty trhu. Zákazníky společnosti jsou v současné době jak organizace veřejné správy, tak komerční subjekty a to od malých a středních podniků až po silné bankovní instituce. Mezi významné zákazníky společnosti patří například Česká pošta, Ministerstvo dopravy ČR, Hasičský záchranný sbor ČR, Řízení letového provozu ČR, ČSOB Group, Škoda Praha, Středisko cenných papírů a další.

Stejně jako v roce 2002, kdy společnost reagovala na změnu charakteru poskytovaných služeb zákazníkům změnou organizační struktury z decentralizované na strukturu centralizovanou, se i v současné době firma snaží uplatňovat moderní poznatky z oblasti organizačních architektur a zavádí prvky týmové spolupráce. Tato forma organizace umožňuje podniku rychle reagovat na požadavky ze strany zákazníků a nijak neovlivňuje základní organizační strukturu. I přes některé nedostatky zejména v managementu vznikajících týmů je tato forma organizace pro podnik ideální.

Mezi hlavní strategické záměry podniku by mělo patřit zejména navazování nových a využívání stávajících strategických partnerství a z nich plynoucí synergické efekty, využívat dlouholetých zkušeností s rozsáhlými projekty ve státní správě a upevnit si tak pozici důvěryhodného dodavatele v oblasti poskytovaných softwarových řešení pro chod státní správy a komerčních institucí, trvale zvyšovat konkurenceschopnost svých zaměstnanců. Výsledkem důsledného uplatňování těchto záměrů by mělo být posílení tržních podílů v oblasti poskytovaných služeb.

6. SUMMARY

The theoretical part of the dissertation focuses on the description of the modern trends in the development of the organizational structure of the company and specific evolutionary phases of the entrepreneurial subject, as described by relevant literature.

The practical part is based on the application of the skills obtained in the theoretical part on the particular entrepreneurial subject, the ASECCO company and particularly focuses on analyses of the company development together with its organizational structure since 1990 till 2008. The dissertation contains the conclusions and proposals based on the analyses mentioned above. The company should above all use its experience in the IT market together with the co-operation with strategical partners which brings the positive economical effect for the company. On the other side it is necessary for the company to improve the low level management and to permanently increase the level of its key employees' education.

7. Seznam použité literatury

- [1] BUNEŠOVÁ, M., VANĚČEK, D. Technika zpracování bakalářských a diplomových prací. České Budějovice, 2008-04-29
- [2] DĚDINA, J., MALÝ, M. Moderní organizační architektura. Praha : Alfa Publishing, 1. vydání, 2005, 170 s. ISBN 80-86851-11-7
- [3] GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review July-August
- [4] HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL J. Strategické řízení. Praha : ČZU v Praze, 1998, 266 s. ISBN 80-213-0429-4
- [5] Interní webové stránky společnosti ASSECO, a.s.
- [6] PALÁN, F. J., KOTVOVÁ, H. Management organizační změny. CREDIT Praha, 1. vydání, 1998, 142 s. ISBN 80-213-0377-8
- [7] ROLÍNEK, L., a kol. Teorie a praxe managementu. České Budějovice, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5
- [8] SNOW, Ch., MILES, R., COLEMAN, H. Jr. Managing 21st century network organizations. 1992
- [9] VEBER, J. a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha : Management Press, 1. vydání, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [10] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management: teorie a praxe 80. a 90. let. Praha : Management Press, 1. vydání, 1994, 257 s. ISBN 80-85603-55-1
- [11] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management teorie a praxe v informační společnosti. Praha : Management Press, 4. vydání, 2005, 314 s. ISBN 80-7261-041-4
- [12] www.asseco.cz – internetové stránky společnosti ASSECO, a.s.
- [13] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam obrázků, tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Faktory ovlivňující rostoucí atraktivitu strategických aliancí	str. 6
Obrázek 2.2 Právní a ekonomická samostatnost aliancí	str. 7
Obrázek 2.3 Statická síť	str. 11
Obrázek 2.4 Dynamická síť	str. 11
Obrázek 2.5 Plochá struktura	str. 13
Obrázek 2.6 Strmá struktura	str. 13
Obrázek 2.7 Organizační struktura typu květen	str. 20
Obrázek 2.8 Organizační vývoj	str. 22
Obrázek 2.9 Fáze růstu podnikového subjektu	str. 23
Obrázek 4.1 Struktura společnosti do roku 2002	str. 31
Obrázek 4.2 Struktura společnosti od roku 2002	str. 34
Obrázek 4.3 Současná struktura společnosti	str. 39

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Základní úlohy managementu	str. 23
Tabulka 4.1 STEP analýza	
Tabulka 4.2 SWOT analýza	str. 47
Tabulka 4.3 Matice SWOT analýzy	str. 47
Tabulka 4.4 Počet zaměstnanců podle druhu činností	str. 49
Tabulka 4.5 Vzdělanostní struktura zaměstnanců	str. 50

Přílohy

Příloha 1: Seznam použitých zkratk

Business continuity - zabezpečení kritických funkcí, nezbytných pro chod organizace a jejich případná obnova

Business Intelligence - softwarový nástroj pro sběr, vyhodnocování, analýzu a prezentaci podnikových informací. Usnadňuje rozhodovací procesy.

Disaster recovery- soubor opatření a procedur pro obnovu kritických dat zákazníka, obsahuje způsoby zálohování dat, jejich případné replikace apod.

High availability - požadavek na vysokou dostupnost dodávaného řešení, tzn. řešení, které pokud možno zamezí výpadkům systému.

ICT - ***Information and communications technology***, informační a komunikační technologie

IS - Informační systém

PKI - ***Public Key Infrastructure***, prostředí, které umožňuje ochranu informačních systémů, elektronických transakcí a komunikace. Jedná se o technologie, které umožňují šifrování dat.

Rebranding- změna obchodní značky

SLA - ***Service Level Agreement***, určuje úroveň poskytované podpory podle požadavku zákazníka na dostupnost jednotlivých částí dodávaného řešení a čas začátku a doby řešení problému podle těchto jednotlivých úrovní