

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ZHODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

Jaroslava Kovářová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslava KOVÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **E10396**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Zhodnocení vnitřního prostředí vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení vnitřního prostředí vybraného podniku a na základě zjištěných poznatků navržení optimální strategie směřující ke zlepšení současného stavu.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýzy vnitřního prostředí daného podniku - analýzy výsledků v jednotlivých funkčních oblastech, 4. Sestavení SWOT analýzy, 5. Rozhovor s představitelem podniku, 6. Navržení nejvhodnější strategie pro rozvoj podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse, návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

VEBER, J. A KOL. *Management základy, prosperita, globalizace. 2. aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy. 2. rozš. vyd.* Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení. 1. vyd.* Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Řehořovi Ph.D. za jeho cenné připomínky k práci, a taky zaměstnancům firmy za poskytnutí potřebných podkladů pro vypracování práce a jejich trpělivou spolupráci.

Obsah

1. ÚVOD	2
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	4
2.1 Strategické řízení	4
2.2. Analýza vnějšího prostředí.....	7
2.3. Analýza vnitřního prostředí.....	8
2.3.1. Finance	8
2.3.2. Marketingová analýza	14
2.3.3. Řízení lidských zdrojů.....	15
2.4. SWOT analýza	17
2.5. Formulace a tvorba strategie	18
3. CÍLE A METODICKÝ POSTUP	22
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	25
5. VLASTNÍ PRÁCE.....	28
5.1. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	28
5.1.1. Finanční analýza.....	28
5.1.2. Analýza lidských zdrojů.....	34
5.1.3. Marketingová analýza	40
5.2. Porterův model pěti sil	48
5.3. SWOT analýza	50
6. DISKUZE, NÁVRH STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU	52
7. ZÁVĚR.....	59
8. SUMMARY	60
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	62
10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK	64
11. PŘÍLOHY.....	66

1. ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma Analýza vnitřního prostředí podniku pro jeho praktickou užitečnost v mém budoucím pracovním zaměření. Mnou vybraná firma se nachází na českém a slovenském, potažmo mezinárodním trhu IT. V průběhu své práce zmapuji její vývoj od roku 2006 přes ekonomickou krizi započatou v roce 2008 až dodnes.

Firma začínala v roce 2000 na německém trhu a 100% příjmů první rok a půl fungování firmy bylo v německých markách. Firma na českém trhu neprováděla ani marketing a neměla ani žádné obchodní aktivity. Zákazníky byly povětšinou německé firmy orientované na služby a produkty elektronického obchodování. Tyto firmy byly krachem „dot com“ bubliny v létě 2001 zasaženy nejvíce a mnoho jich zkrachovalo. Proto tato událost měla na firmu velký dopad: v podstatě ze dne na den přišla o drtivou většinu svých německých zákazníků. A musela na tuto situaci reagovat. Přeorientovala se tedy na český trh a začala zde hledat zákazníky. Souhrou náhod a štěstí se podařilo získat první projekt v Komerční bance. Jednalo se o internetové bankovníctví, které v té době procházelo poprvé fází optimalizace a přepisování zdrojového kódu. Od roku 2001 asi do roku 2004 strategií bylo dodávat vynikající technické specialisty do projektů velkých nadnárodních systémových. Poptávka po specialistech J2EE zajistila raketový růst firmy, ale tento růst měl i negativní stránky: pro bývalé partnery se začala stávat konkurencí. Následovala další fáze života firmy, která znamenala budování „software factory“, tedy firmy, která je schopná na základě potřeb a požadavků zákazníka vytvořit informační systém na zakázku na „zelené louce“.

Velká změna na trhu přišla s krizí v roce 2008, kdy poptávka po službách, které nabízela firma a její konkurenti, spadla během jednoho kvartálu o 30%. Firma žije z nových projektů, z nových IT systémů, které zákazníci potřebují k nabídce a prodeji nových produktů a služeb nebo k optimalizaci a snížení nákladů. Během krize ale ochota investovat do nových systémů klesla téměř k bodu mrazu a proto to mělo takový dopad na firmu.

Od roku 2010 dochází k pomalému ožívání trhu, ale předkrizová poptávka se zatím nevrátila a možná už nikdy nevrátí. Dnes je mnohem větší tlak na cenu a efektivitu, mnoho předkrizových zákonitostí přestalo platit. Je mnohem větší tlak na použití balíkových předpřipravených řešení oproti novým řešením na „zelené louce“.

Pokud máme mluvit o podpoře státu IT technologiím, tak žádná neexistuje. Na rozdíl od zemí, jako je třeba Indie, Irsko nebo Makedonie, které na IT vsadily jako na služby s vysokou

přidanou hodnotou a tedy tuto oblast začaly všemožně podporovat, česká vláda se rozhodla podporovat raději „montovny“ všeho možného, tedy služby s nízkou přidanou hodnotou, kde není potřeba vysokoškolské vzdělání. Ovšem tyto montovny je snadné kdykoliv přesunout dále na východ v okamžiku, kdy daňové a jiné úlevy či pobídky pominou nebo se najde jiná stabilní země s nižší platovou hladinou. Jen pro příklad: Indie od 70. let minulého století podporuje své firmy tím, že platí stánky na všech IT výstavách, kde Indii prezentují jako ideální zemi k offshoringu a outsourcingu vývoje aplikací a na základě této podpory vznikly v Indii firmy o desítkách tisíc zaměstnanců pracujících pro firmy v Americe i Evropě.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Strategické řízení

Slovo „strategie“ pochází ze *strategos*, které je spojením slov *stratos* „armáda“ a *ago*, což znamená „vést“. *Strategos* jako slovo pocházející ze starobylého Řecka znamená velitele a je důležitou součástí našich znalostí starobylého města Athén, kde se od konce šestého století před Kristem ročně vybíralo deset takových vůdců.

Činnosti těchto stratégů zahrnovaly použití vojenské teorie a dalších zdrojů, aby dosáhli politických cílů prostřednictvím bitvy s oponentem. Samozřejmě že tady existovaly kromě výhradně vojenských cílů i cíle jiné, jako je udržování míru, udržování neutrálnosti nebo uchování či změna rovnováhy moci.

V moderní obchodní ekonomii se termín používá pro vyjádření poměru ambicí a cílů společně s orientací k jejich dosažení. Strategii ve společnosti je možné nejlépe popsat jako pozoruhodně výkonnou a dlouhodobou, je tudíž činností, která přesahuje operativní management nebo činnosti společnosti.

Zde definujeme strategii jako „model rozhodnutí a činností podniknutých v současnosti, aby se co nejlépe využily příležitosti a zabezpečil se budoucí úspěch.“ Je nezbytné pracovat nejenom s obsahem strategie, ale také se strategickým procesem, tj. nejenom s *co*, ale také s *jak*. (Karlof, Lovingsson, 2006)

Každá firma byla založena s určitou vizí jejich vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizí naplnit. Domníváme se, že je velmi důležité, aby firma věděla nejen, kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází. Z rozboru uvedených údajů management firmy snáze pochopí, jaká je pozice podniku v současnosti, ale i to, kam by měli směřovat své aktivity v budoucnosti.

Správně zvolené strategické cíle a cesty k jejich naplnění vycházející ze současné situace a možností firmy jsou předmětem strategického managementu, jehož formalizovanou podobu tvoří strategický plán firmy.

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt.

Strategické řízení můžeme rozdělit na tzv. pravé strategické řízení, které je založeno na protikladném vztahu subjektů, kdy subjekt získává svoji výhodu na úkor jiného či jiných subjektů. Typickým odvětvím, kde dosud převažuje pravé strategické řízení je vojenství, zatímco v kultivovaných tržních ekonomikách má strategické řízení podobu nepravou. To znamená, že konkurence je nahrazena ekonomickou soutěží a komparativní efekt podnik získává svojí lepší funkčností oproti ostatním soutěžícím. (<http://www.strateg.cz>, Strategický management)

Strategický plánovací cyklus

Proto, aby firma zvolila a realizovala nejvhodnější strategii zpracovanou ve formě strategického plánu, měla by projít něčím, co nazýváme strategickým plánovacím cyklem. Strategický plánovací cyklus ji poskytuje základní orientační rámec při analýze okolního prostředí i vlastní firmy, definování strategií, výběru nejvhodnější strategie a při její realizaci tak, aby nedošlo k opomenutí některé základní části celého procesu. (<http://www.strateg.cz>, Strategický plánovací cyklus)

- 1, Strategická situační analýza
- 2, Formulace a tvorba strategie
- 3, Realizace strategie

Strategická situační analýza

Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.

Analýza většinou začíná definicí či redefinicí poslání, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí.

Poslání

Poslání (mission, mission statement) zdůvodňuje existenci firmy, vymezuje její pole působnosti a zároveň působí jako jednotící prvek, který usměrňuje jednání manažerů i zaměstnanců tak, aby pracovali v zájmu firmy.

Spíše než definovat poslání názvem produktu či z hlediska technologie je odborníky doporučováno vymezit poslání jako uspokojení potřeb zákazníka, protože produkty i technologie se rychle mění, zatímco potřeby většinou zůstávají. Poslání by mělo být

definováno realisticky, výstižně a nepříliš široce ani ne úzce tak, aby se firma mohla na jeho základě jasně rozhodovat. (<http://www.strateg.cz>, Strategická situační analýza)

Poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku a v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle. Sepsaná vize říká, proč podnik existuje, co by měl dělat a to i do budoucnosti. Formulované poslání podniku je důležitým prvkem strategického řízení.

Vize vyjadřuje to, čím by podnik měl být, je zaměřena do budoucnosti, jsou těžko uchopitelné, ale inspirující. *Vize* je představa, kam by podnik měl směřovat, poslání, předpoklad.

Mise je zformulovaná a napsaná vize.

Záměry jsou další krok v konkretizaci vize (zahrnují finanční i nefinanční zájmy zájmových skupin)

Cíle jsou operativní vymezení záměrů, konkretizují obecné závěry a definují, čeho má být dosaženo, aby byly realizovány záměry. Cíle strategie by měly splnit svůj účel a vyznačovat se určitými znaky, k jejichž naplnění lze využít pravidla SMART.

SMART je pravidlo v podobě akronymu složeného z počátečních písmen charakteristik dobře stanoveného cíle nebo úkolu. Aby cíle plnily v organizaci své poslání, měly by se vyznačovat určitými vlastnostmi. K dodržení těchto vlastností můžeme při tvorbě cílů použít tzv. pravidlo SMART. Tento výraz je zkratkou následujících slov vyjadřujících vlastnosti dobře stanoveného cíle:

- SPECIFIC – specifický (specifikovaný v množství, kvalitě a čase)
- MEASURABLE – měřitelný (má jednotku měření)
- AGREED – akceptovaný (podřízení s ním souhlasí)
- REALISTIC – reálný (musí být dosažitelný)
- TRACKABLE – trasovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

„Největším nebezpečím není stanovení příliš vysokých cílů, jichž nedosáhneme, ale stanovení nízkých, které splníme.“ (Šuleř, 2009)

2. 2. Analýza vnějšího prostředí

Když mluvíme o externím prostředí, myslíme tím všechno, co se nachází mimo podnik a je schopné ovlivnit přežití nebo úspěch společnosti. V externím prostředí může být zahrnuté všechno od globálních makrotrendů k rozvinutí nových zainteresovaných osob. Naši konkurenti jsou součástí odvětví, které je samo o sobě částí externího prostředí. Analýza externího prostředí, jak je tomu u mnoha jiných termínů v managementu, znamená různé věci pro různé lidi. Někteří myslí, že znamená „inteligenci společnosti“, znalosti užité pro společnost, které existují mimo jiné hranice. Další tím míní shromáždění toho, co je napsáno a řečeno o konkurenci a jejich vlastní společnosti. Tento termín je obvykle vyjádřený jako strategická analýza externího prostředí nebo operativní analýza externího prostředí. První z těchto výrazů usiluje o určení dlouhodobého vývoje v externím prostředí, který ovlivní společnost, zatím co operativní sledování externího prostředí se pokouší o nalezení faktorů, které mají přímý vliv na společnost a kterými se musíme ihned zabývat. Nehledě na formu analýzy je určení trendů a prvků velice důležité pro společnost, protože tak může připravit sama sebe na to, co možná bude hrozbami a příležitostmi. (Karlof, Lovingsson, 2006)

Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Porterova analýza, stejně jako celá řada dalších důležitých teorií a manažerských nástrojů, pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Definoval přitom celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu. Porterova analýza, podobně jako PEST analýza, se zabývá odvětvím podnikání jako celkem. Existuje zde nicméně určitý odlišující prvek, protože je naprosto zřejmé, že například síla dodavatelů v potravinářství bude odlišná například pro Tesco a pro prodejnu potravin Vonásek a syn a v Uherském Brodě. Zajímavostí přitom je, že Porterova analýza 5 sil byla vymyšlena jako protipól ke SWOT analýze, kterou Porter považoval za málo exaktní (což měl pravdu). Faktem ovšem zůstává, že dnes se v praxi používají analýzy obě. Každá však v jiné fázi přípravy firemní, produktové či jiné strategie.

Vedle pěti Porterových sil se v 90. letech minulého století začala objevovat ještě šestá. Za tu jsou podle profesorů z Yale Brandenburgera a Nalebuffa považovány buď tzv. Complementators, kteří mají potenciál k uzavření strategické aliance (což se, upřímně, týká jen hodně specifických případů obvykle větších firem), anebo podle Martyna Richarda Jonese

ze světoznámé (u nás až tolik ne) firmy vyrábějící výkonné servery Bull SAS také vláda, potažmo veřejnost, což už je trochu blíž běžnému životu. (<http://www.businessvize.cz>)

2. 3. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je možno hodnotit na základě nespočtu analýz. Moje práce využívá Analýzu výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, ale v odborné literatuře nalezneme i jiné analýzy. Nejčastěji užívanými analýzami jsou Analýza hodnotového řetězce, Analýza klíčových procesů, Analýza exponovanosti (citlivosti) podniku, Skórovací karty, Klíčové faktory úspěchu, Analýza konkurenceschopnosti, Analýza zdrojů a kompetencí.

Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Funkcionálními oblastmi se rozumí výroba, finance, marketing, úroveň řízení a lidské zdroje a výzkum a vývoj. Směrodatný je zde způsob vyhodnocení výsledků, nikoliv jejich hodnota samotná. Proto se používá jejich srovnání buďto v časových řadách, nebo v porovnání s ostatními podniky.

2. 3. 1. Finance

K vyhodnocení stavu funkcionální oblasti finance se docílí použití finanční analýzy.

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. (Růčková, 2011)

Původ finanční analýzy je pravděpodobně stejně starý jako vznik peněz. Vlastní finanční analýzy jsou podle dostupných pramenů Spojené státy americké, nicméně v počátcích se jednalo pouze o teoretické práce, které s praktickou analýzou neměly nic společného.

V Čechách lze za počátek finančních analýz označit počátek tohoto století, kdy se poprvé v literatuře objevuje pojem „analýza bilanční“ ve spise *Bilance akciových společností*, který sepsal prof. Dr. Pazourek. Po druhé světové válce se pak začíná objevovat pojem „finanční analýza“ pro rozbor finanční situace podniku, odvětví nebo státu, i když v našich podmínkách se tohoto pojmu začíná hojně používat až po roce 1989. V Německu se pro finanční analýzu používá i nadále pojem „bilanční analýza“, respektive „bilanční kritika“ – zahrnuje hodnocení všech dokumentů, tj. rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příloh a výroční zprávy. (Růčková, 2011)

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku, a tyto

údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze. (Růčková, 2011)

Finanční ukazatele jsou základní nástroje jednoduché (elementární) finanční analýzy, neboť přinášejí odpovědi na různé otázky související s finančním zdravím firmy. (Růčková, 2011)

Zdroje informací pro finanční analýzu: rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow)

Finanční ukazatele se člení na dvě skupiny

- **Extenzivní** – informují ukazatele o rozsahu, jsou proto uváděny v přirozených (objemových) jednotkách. Jsou nositeli informací o rozsahu či objemu analyzované položky a představují kvantitu v přirozených (objemových) jednotkách, což znamená, že v případě analýzy základních účetních výkazů jde o kvantitu v peněžních jednotkách.
 - Stavové veličiny jsou odrazem základního úkolu účetnictví, zachycují stav majetku a zdrojů jeho krytí vždy ke zvolenému časovému okamžiku. Tyto veličiny vlastně tvoří základ pro vyjádření všech ostatních druhů ukazatelů. Jde nám zejména o položky rozvahy.
 - Rozdílové ukazatele představují rozdíl stavu určitých skupin aktiv či pasiv vztažených vždy k témuž okamžiku. (Růčková, 2011)
 - Tokové ukazatele informují o změně extenzivních ukazatelů, k níž došlo za určitou dobu. (Růčková, 2011)
- **Intenzivní** – přinášejí informace o míře, s jakou jsou využívány zdroje. Intenzivní ukazatele charakterizují míru, v jaké jsou extenzivní ukazatele podnikem využívány a jak silně či rychle se mění.
 - Stejnorodé intenzivní ukazatele jsou poměry extenzivních ukazatelů, které jsou vyjádřeny ve stejných jednotkách.
 - Nestejnorodé intenzivní ukazatele jsou poměrem dvou ukazatelů vyjádřených v různých jednotkách. (Růčková, 2011)

Dále taky rozlišujeme elementární metody.

Elementární metody lze členit do několika skupin, které však jako celek ve svém důsledku znamenají komplexní finanční rozbor hospodaření podniku. (Růčková, 2011)

- Analýza stavových ukazatelů (Horizontální analýza a Vertikální analýza)
- Analýza rozdílových a tokových ukazatelů (Analýza fondů a Analýza cash flow)

- Přímá analýza intenzivních ukazatelů (Ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu a cash flow)
- Analýza soustav ukazatelů (Du Pontův rozklad a Pyramidové rozklady)

Poměrové ukazatele tvoří nejpočetnější a zároveň také nejvyužívanější skupinu ukazatelů a jsou definovány jako podíl dvou položek, nejčastěji ze základních účetních výkazů. Hodnota ukazatele pak vyjadřuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Pomocí poměrových ukazatelů se provádějí různá časová srovnání, průřezové a srovnávací analýzy apod. (Růčková, 2011)

Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita = pohotové platební prostředky/ dluhy s okamžitou splatností

Okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita 1. Stupně nebo také cash ratio a představuje nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota rozmezí 0,9 – 1,1. Pro Českou republiku bývá toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi, kde některé prameny uvádějí hodnotu 0,6 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je hodnota ještě nižší, a to 0,2, která je však označována za hodnotu kritickou a to i z psychologického hlediska. (Růčková, 2011)

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/ krátkodobé dluhy

Pohotová likvidita je označována jako likvidita 2. Stupně nebo také acid test. Platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, případně až 1,5:1.

V případě 1:1 je podnik schopen plnit své závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele je příznivá pro věřitele, nebude však příznivá z hlediska akcionářů a vedení podniku. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání do podniku vložených prostředků a nepříznivě tak ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků.

Běžná likvidita = oběžná aktiva/ krátkodobé dluhy

Běžná likvidita je likviditou 3. Stupně nebo též current ratio. Odpovídá nám na otázku, zdali by byl schopen podnik uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Pro běžnou likviditu platí, že hodnoty čítele jsou k hodnotě jmenovatele v rozmezí 1,5 – 2,5, někdy je také uváděna hodnota 2. (Růčková, 2011)

Ukazatelé rentability

Pro zjišťování rentability se v praxi používají zejména tyto ukazatele:

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu ROA = zisk/ celkový vložený kapitál

Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Ukazatel hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu a je použitelný pro měření souhrnné efektivity.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu $ROE = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$

Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. S jeho pomocí investoři mohou zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Je-li hodnota ukazatele nižší než výnosnost cenných papírů garantovaný státem, je podnik odsouzen k zániku. Ukazatel by měl být vyšší, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů, a rozdíl rentability vlastního kapitálu a úrokové míry bezrizikových cenných papírů se nazývá riziková prémie.

Dalším srovnávacím kritériem pro rentabilitu vlastního kapitálu je komparace s náklady vlastního kapitálu (r_e), které zjišťujeme za jednotlivé firmy, ale je možné provést srovnání i s náklady vlastního kapitálu za dané odvětví podle NACE.

Rentabilita tržeb $ROS = \text{zisk} / \text{tržby}$

Rentabilita tržeb představuje poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli obsahují tržby, opět různým způsobem upravované podle účelu analýzy. Tyto ukazatelé vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.

Nákladovost $= 1 - (\text{zisk} / \text{tržby})$

Nákladovost je doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. Čím nižší tento ukazatel je, tím lepších výsledků hospodaření podnik dosahuje. (Růčková, 2011)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel věřitelského rizika $\text{Debt ratio} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Avšak u finančně stabilního podniku dočasný růst zadluženosti může vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků.

Koeficient samofinancování $\text{Equity ratio} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$

Je doplňkovým ukazatelem věřitelského rizika a jejich součet musí dát 1. Je jedním z nejdůležitějších ukazatelů pro hodnocení celkové finanční situace.

$\text{Debt} - \text{equity} - \text{ratio} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$

Často se ovšem používá převrácená hodnota tohoto ukazatel, jež měří míru finanční samostatnosti podniku.

Ukazatel úrokového krytí $= \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$

Říká nám, zda je pro firmu dluhové zatížení únosné, tedy kolikrát je zisk vyšší než úroky. V zahraničí je doporučenou hodnotou trojnásobek a více. (Růčková, 2011)

Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu celkových aktiv neboli vázanost celkového vloženého kapitálu = tržby/ celkový kapitál

Ukazatel obratovosti zásob = tržby/ průměrný stav zásob.

Odvozením dostaneme dobu obratu zásob = 365/ obratovost zásob. Což nám říká, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve stavu zásob.

Čím vyšší obratovost zásob a nižší doba obratu zásob, tím je lepší situace.

Obratovost pohledávek = tržby/ pohledávky

Doplňkovým ukazatelem je doba obratu pohledávek = 365/ obratovost pohledávek

Značí, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, resp. za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučenou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. Je-li doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, značí to nedodržování obchodně-úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. Záleží zde na velikosti firmy, neboť pro malé podniky delší doba splatnosti pohledávek může v konečném důsledku znamenat značné finanční problémy, ale velké firmy jsou schopny tolerovat delší dobu splatnosti.

Obratovost závazků = tržby/ závazky podniku

Doplňkovým ukazatelem je doba obratu závazků = 365/ obratovost závazků

Zde zjistíme, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Doba závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. (Růčková, 2011)

Ukazatele tržní hodnoty

Účetní hodnota akcie = vlastní kapitál/ počet emitovaných akcií

Ukazatel odráží uplynulou výkonnost firmy a v čase by měl vykazovat rostoucí tendenci.

P/E = tržní cena akcie/ zisk po zdanění na 1 akcii

Ukazatel P/E znázorňuje nárůst tržní hodnoty ceny akcie a z toho plynoucí kapitálový výnos.

Čím je ukazatel v čase nebo v porovnání s jinými akciemi nižší, tím je pravděpodobnější, že akcie je podhodnocena a pro investora levnější, znamená tedy vhodnou investiční příležitost.

Ukazatel M/B ratio = tržní cena akcie/ účetní hodnota akcie

Je-li hodnota tohoto ukazatele vyšší než 1, tržní hodnota firmy je vyšší než ocenění vlastního kapitálu v rozvaze. Avšak je-li hodnota výrazně nižší než 1, není potenciální reprodukční schopnost firemních aktiv hodnocena jako dostatečná vzhledem k objemu akciového kapitálu a výši rizika s ním spojeného. (Růčková, 2011)

Ekonomická přidaná hodnota EVA

Investice vytváří svým investorům hodnotu pouze v tom případě, že její očekávaná výkonnost přesáhne její kapitálovou nákladovost. Analýzu EVA zhotovujeme v případě, jestliže nemáme dostatek klasických poměrových ukazatelů.

EVA rozvíjí náklady kapitálu směrem k oceňování ekonomické výkonnosti. Firma vytváří hodnotu tehdy, je-li čistý provozní výsledek hospodaření vyšší než náklady použitého kapitálu. (Růčková, 2011)

$$EVA = EBIT * (1 - \text{daňová sazba v \%}) - WACC * C$$

EBIT – provozní výsledek hospodaření

WACC – vážené průměrné náklady kapitálu ($WACC = r_d * (1 - d) * D/C + r_c * E/C$)

- r_d – náklady na cizí kapitál (úroky placené)
- d – sazba daně z příjmů právnických osob
- D – cizí kapitál
- E – vlastní kapitál
- C – celkový dlouhodobě investovaný kapitál
- r_c – náklady vlastního kapitálu

C – firmou použitý kapitál

NOPAT – čistý provozní výsledek hospodaření ($NOPAT = EBIT * (1 - \text{daňová sazba v \%})$)

Náklady vlastního kapitálu můžeme stanovit několika metodami.

První možnou je metoda CAMP, která uvažuje při výpočtu střední očekávanou výnosnost cenného papíru, bezrizikovou výnosnost, střední očekávanou výnosnost kapitálového trhu, koeficient beta cenného papíru. Další možností je Stavebnicová metoda.

Stavebnicová metoda je založena na co možná nejúplnějším zachycení konkrétních faktorů rizika pro daný podnik. Konkrétní rizika, která mohou nabývat různých vah důležitosti, jsou ohodnocena stupněm rizika a následně převedena na rizikovou přírážku. (Mařík, 2003)

Dalšími možnými metodami stanovení nákladů vlastního kapitálu je určení diskontní míry na základě průměrné rentability a odvození nákladů vlastního kapitálu z cizího kapitálu. Ve své práci stanovuji hodnotu nákladů vlastního kapitálu podle poslední zmíněné metody, neboť nejvíce vypovídá o očekávání akcionářů.

Odvození nákladů vlastního kapitálu z nákladů cizího kapitálu – náklady na vlastní kapitál jsou vyšší než náklady na cizí kapitál, protože vlastník nese vyšší riziko než věřitel a tudíž mu náleží vyšší výnos. Lze tedy odhadnout náklady na vlastní kapitál tak, že k reálné úrovni nákladů na cizí kapitál připočítáme několik procentních bodů. (Mařík, 2003)

Cílem EVA je maximalizace ekonomického zisku, nikoliv pouze maximalizace zisku účetního. Z tohoto důvodu je nutné počítat taky s alternativními náklady.

Souhrnné indexy hodnocení

2.3.2. Marketingová analýza

Zásadním nástrojem pro marketing je marketingový informační systém.

Zjišťování potřeb, požadavků a spokojenosti zákazníků, znalost situace na trhu a vytváření atraktivní nabídky pro jednotlivé cílové segmenty trhu na základě empirických poznatků patří k nejdůležitějším aktivitám marketingového řízení organizace. Ta by si pro tento systém měla vybudovat svůj vlastní marketingový informační systém (MIS), jehož prostřednictvím potom může získávat dostatek relevantních marketingových informací, nutných pro kvalitní strategické, taktické i operativní rozhodování.

MIS lze obecně definovat jako soubor aktivit podniku, které slouží ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a prezentaci dat potřebných pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové rozhodování.

Správně fungující MIS přitom zahrnuje v podstatě tři složky (zdroje, nástroje):

- vnitřní marketingový systém (tzv. interní), který je založen na využívání interních zdrojů firmy, zahrnujících informace především o prodeji jednotlivých produktů, o objednávkách a platbách zákazníků, nabídce dodavatelů atd.
- vnější marketingový systém (tzv. zpravodajství, monitoring) poskytuje informace především o konkurenci, o její nabídce, jejích dodavatelích a odběratelích, o jejich zákaznících, situaci na trhu (podíly, průměrné ceny) apod.
- marketingový výzkum, při jehož realizaci se marketingoví manažeři musejí nejprve rozhodnout, jaký typ informací vlastně potřebují, dále posoudit, zda lze tyto informace získat, a odhadnout (určit), jak finančně nákladné a časově náročné bude jejich získání. (Foret, 2012)

Nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení je nesporně **marketingový mix**. Marketingový mix je naší nabídkou zákazníkům. Při jeho tvorbě je důležité vědět, pro koho a jak ho máme nastavit, aby mohlo dojít k úspěšné směně, k prodeji. (Foret, 2012)

Marketingový mix se taky označuje jako „4P“ a je tvořen **produktem, cenou, místem a propagací**.

V marketingu se za produkt chápe cokoli, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby, ke splnění přání a co lze nabízet ke směně. Termín „produkt“ se tak používá k označení jak hmotných předmětů (věcí, ale také živých organismů), tak i nehmotných. V marketingu

rozlišujeme tři základní úrovně produktu, a sice jádro produktu, reálný (vlastní) produkt a rozšířený produkt.

Jádro produktu představuje hlavní užitek, hodnotu, kterou je produkt schopen zákazníkům poskytovat. V rovině reálného (vlastního) produktu se jedná předně o kvalitu. Dále se jedná o různé varianty provedení produktu, design, obal a značku. Rozšířený produkt zahrnuje tzv. rozšiřující faktory, což jsou většinou služby spojené se zakoupením produktu.

Každý produkt prochází fázemi životního cyklu. První fází je zavedení, kdy nový výrobek vykazuje nulové zisky a naopak se musí vynaložit značné prostředky na propagaci. Druhou fází je růst. Roste prodej a zvyšují se tržby. Třetí fází je zralost, kdy se objem prodeje a tržeb dostal na maximum a na trhu je spousta konkurenčních produktů. Poslední fází je úpadek. Odbyt a prodej klesá a na trhu se objevují nové a lepší produkty. V rámci produktového portfolia by měla fungovat návaznost, kdy v situaci úpadku jednoho výrobku firma zavádí na trh výrobek nový.

2. 3. 3. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj. (www.koucinkfirem.eu)

Hlavní typy lidských zdrojů

- **VLASTNOSTI (CHARAKTER OSOBNOSTI)** - každý člověk má určitý soubor jedinečných vlastností, což můžeme charakterizovat také jako soubor jedinečných návyků. Souhrn těchto návyků nazýváme charakter osobnosti.
- **POSTOJE (NÁZORY A MOTIVY)** - postoje si osvojujeme v průběhu našeho života, přičemž toto osvojování je spíše nevědomé. Postoje zahrnují dvě různé podskupiny: názory a motivy. Názory jsou odrazem toho, co si lidé myslí a čemu věří. Motivory jsou odrazem toho, co chtějí.
- **SCHOPNOSTI (ZNALOSTI A DOVEDNOSTI)** - Schopnosti se dělí na dvě odlišné kategorie lidských zdrojů: znalosti a dovednosti. Znalosti jsou to, co vědí, dovednosti to, co lidé umějí dělat. Dovednosti jsou v jistém smyslu pokračováním znalostí - jsou propojením znalostí, postojů i vlastností jedince. (www.koucinkfirem.eu)

Aby lidé mohli pracovat s chutí a dobrými výsledky, musí být k přidělené práci způsobilí. Člověk je pro práci na dané úloze způsobilý, pokud při ní dosahuje požadovaného výkonu a

pokud k ní má patřičné předpoklady (kterým se v literatuře říká lidské zdroje). (Plamínek, 2009)

O člověku, který podává v konkrétní úloze dostatečný výkon a má pro její vykonávání dostatečné zdroje, říkáme, že je kompetentní vzhledem k úloze. Myslíme tím, že je způsobilý být při své práci na úloze dlouhodobě úspěšný. Kompetence (způsobilost) člověka k plnění úlohy je tedy dualitou dvou splněných podmínek – lidské práce a lidských zdrojů. (Plamínek, 2009)

Lidské zdroje tedy nejsou lidé, ale spíše určité předpoklady k úspěšné práci. (Plamínek, 2009)

Především jsou mezi lidskými zdroji neměnné nebo těžce změnitelné vlastnosti příslušného člověka – například tělesná výška, kvalita zraku nebo povaha introverta či extroverta. Můžeme je vzít v úvahu například při přijímání do práce, ale potom již je můžeme nanejvýš poznávat, akceptovat a využívat.

Mezi lidskými zdroji jsou také postoje, což je souhrnné označení pro vztahy člověka k podnětům. Postoje zahrnují vše, co člověk chce, a také vše, čemu věří.

Třetí skupinou lidských zdrojů jsou schopnosti. Pro manažerské účely je zpravidla výhodné definovat schopnosti odlišně ve srovnání s běžným pojetím v psychologii – jako souhrnné označení pro všechno, co člověk zná (znalosti) a umí (dovednosti). (Plamínek, 2009)

Postoje a schopnosti je možné (a někdy dokonce nutné) při vedení lidí měnit. (Plamínek, 2009)

Taktika rozvoje lidských zdrojů

Taktiku rozvoje lidských zdrojů schematicky vyjadřuje Pyramida kultury.

První tři spodní patra pyramidy se zabývá otázkami loajality a tři vrchní patra se zabývají schopnostmi a vlastnostmi lidí.

První patro se zabývá otázkou, zda jsou úlohy dostatečně definované a srozumitelné. Druhé patro zodpovídá za to, že pracovník se v činnosti orientuje a je dostatečně informován. Třetí patro řeší otázku motivace. Zda ho úloha dostatečně motivuje k činnosti. Čtvrté patro se týká schopnostem pracovníka vykonávat úlohu, tj. tzv. habilitace. Páté patro patří otázce vztahům příznivých pro spolupráci v podniku a konečně šesté patro se týká specifických vlastností

vykonavatele. Model má tvar pyramidy z důvodu předpokladu dobrého řešení problémů vyšších pater na základě bezproblémového řešení patra nižšího.

Zaměstnanec – jakkoliv to občas bývá chápáno jinak – není součástí firmy. Je vlastně specifickým typem stálého dodavatele. Vedle svého pracovního života vede svůj život soukromý a možná i rodinný, spolkový, komunitní a politický. Firma si u tohoto „interního dodavatele“ kupuje právě obě složky kompetence, přičemž za lidské zdroje, které zaměstnanec do firmy přináší, mu poskytuje pevnou složku odměny, a za odváděný výkon složku pohyblivou. (Plamínek, 2009)

Pevnou složkou mzdy se odměňuje propůjčení lidských zdrojů a pohyblivou složkou mzdy chápeme potenciál využívaný ve prospěch firmy.

Motivace je ten předpoklad, že jsou firmě pronajímány lidské zdroje. **Rozlišujeme složky motivátorů:**

- Intuitivní: možnost volit tempo, volné termínové ohraničení, potřeba využívat tvořivosti, silná potřeba verbální podpory nadřízeného
- Ekonomicko – cílová: možnost řídit, ovlivnit, vést, určovat cíle, dosahovat sociální status, stoupat v hierarchii
- Finanční: výše platu, možnost ovlivňovat výsledek druhých, benefity
- Analytické: rozbor, přesnost, důkladnost v práci, hodnocení, méně mezilidského kontaktu
- Technické: možnost měnit prostředí (práce v kanceláři i v provozu), odbornost, zručnost, uznání dovedností v technické oblasti
- Sociální: práce v týmu, možnost pomáhat, dobré vztahy, citlivá firemní kultura
- Detailisté: pravidla, systém, řád, důkladnost, dodržování dohod (J. E. Evangelu, 2009)

Syntéza

Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici.

2. 4. SWOT analýza

SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Úkolem SWOT analýzy je, aby přiměla manažery a zaměstnance organizace se nad těmito prvky zamyslet, a ještě lépe,

vyvodit z nich příslušné důsledky. Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům potažmo k tzv. interní analýze, neboť jsou to prvky definované vnitřními vlivy – zejména lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím vybavením a kapacitami. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory či do tzv. externí analýzy. Faktem ovšem je, že jsou do značné míry ovlivněny faktory interními. Firma totiž velice dobře může ovlivnit, jaké na trhu budou příležitosti (může je totiž sama aktivně i novými produkty, službami či šikovným marketingem vytvářet) a velice dobře může aktivně předcházet hrozbám (například pokud praská zeď odkalovací hráze, může ji včas opravit a především ji může preventivně pravidelně kontrolovat).

SWOT analýza se samozřejmě neobjevila nikde sama od sebe. V letech 1960 až 1970 na ni pracoval Stanford Research Institute, při výzkumném úkolu, který měl za úkol analyzovat příčiny neúspěchu při plánovacím procesu u firem ve Fortune 500 v USA a UK. I když tyto firmy všechny měly své plánovací manažery a podrobné plány, většina z nich se potýkala s většími či menšími neúspěchy při jejich plnění. Tým SRI vedený Albertem S. Humphreyem k analýze těchto neúspěchů využíval dělení těchto příčin neúspěchů do kategorií: „Satisfactory“, „good in the future is an Opportunity“, „bad in the present is a Fault“ a „bad in the future is a Threat.“ Pracovně se rozdělení analyzovaných příčin neúspěchů do těchto kategorií říkalo SOFT analýza. V roce 1964 pánové Urick a Orr ve přednášce na konferenci zaměnili F za W, a tak se ze SOFT analýzy stala SWOT analýza. O rok později pak vyšla na Harvardské univerzitě publikace Business Policy, Text and Cases od autorské skupiny Learned, Christensen, Andrews a Guth, která definovala rámeček nikoliv nepodobný SWOT analýze, avšak bez přímého použití jednotlivých slůvek. Samotný Stanford Research Institute pak SWOT analýzu coby nástroj dál rozvíjel, přičemž k rozvoji do dnešní podoby přispěla celá řada dalších autorů, kteří ze SWOT analýzy místy udělali doslova až nadpozemský nástroj.

SWOT analýza je výborným „koučovacím“ nástrojem, který vás prostřednictvím čtyř zdánlivě jednoduchých položek donutí dlouze a důkladně přemýšlet o tom nejelementárnějším, co ovlivňuje vaše podnikání. Často je také žádoucí zapojit při její tvorbě brainstorming, potažmo jiné formy kolektivní spolupráce, protože v tomto případě jednoznačně platí, že víc hlav víc ví. (<http://www.businessvize.cz>)

2. 5. Formulace a tvorba strategie

Určení vize a dlouhodobých cílů podniku

Prvním krokem managementu by mělo být kritické zhodnocení poslání podniku, zdali není v rozporu s výsledky získanými analýzou. Pokud bude poslání podniku vymezeno jako uspokojení potřeb zákazníka, nikoli technologicky či produktově, s největší pravděpodobností jej nebude třeba měnit.

Výsledky strategické situační analýzy se určitě projeví v určení podnikové vize, v rámci které management vymezuje směřování podniku a jeho pozice v budoucnosti.

V čem a jak bude firma podnikat, se liší podle toho, zda má podnik jednu nebo více podnikatelských aktivit. V případě podniku s jednou podnikatelskou aktivitou, by tato aktivita měla být definována ve třech rovinách. Kdo, čím a jak bude uspokojován. U podniku s více podnikatelskými aktivitami musí být podnikatelská aktivita definována na úrovni podnikové a na úrovni jednotlivých podnikových či podnikatelských jednotek (SBU - Strategic Business Unit). Pro každou SBU je nutné si klást stejné otázky, jako u jedné podnikatelské aktivity. Podniková úroveň musí být zaměřena na skladbu správného podnikatelského portfolia tak, jak bylo uvedeno v analytické části.

Z vize podniku vychází management při definici obecných a strategických cílů podniku, což jsou žádoucí budoucí stavy, kterých chce vedení firmy dosáhnout. Tyto cíle jsou východiskem pro vrcholové plánování.

Definice jednotlivých strategií

Strategie můžeme rozdělit do několika typů podle různých hledisek. Podle mého názoru mezi nejdůležitější hlediska patří to, v jakém vztahu jsou vývojové záměry firmy se záměry ostatních, především konkurenčních, subjektů.

- Ofenzivní strategie vychází z toho, že vývojové záměry podniku jsou lepší než záměry ostatních subjektů. Z hlediska časového vývoje u této strategie rozlišujeme ještě tři další podtypy.
 - Při ofenzivně ofenzivní strategii se firma snaží zlepšit svoji pozici oproti ostatním subjektům.
 - Při konstantně ofenzivní strategii se podnik snaží udržet svoji pozici oproti konkurentům na stejné úrovni.
 - Pokud firma praktikuje defenzivně ofenzivní strategii, počítá s tím, že se její pozice oproti ostatním subjektům bude zhoršovat.

- Neutrální strategie se vyznačuje tím, že vývojové záměry, neboli cíle podniku, jsou na stejné úrovni jako záměry ostatních subjektů.
- Znakem defenzivní strategie je to, že vývojové záměry podniku jsou horší než rozvojové záměry ostatních subjektů. I u této strategie můžeme z hlediska časového vývoje rozlišit následující podtypy.
 - Ofenzivně defenzivní strategie znamená, že firma se snaží zlepšit svoji pozici ve vývojových záměrech oproti záměrům ostatních subjektů.
 - Konstantně defenzivní strategií se podnik snaží udržet rozvojové záměry na stále stejné, horší, úrovni.
 - Defenzivně defenzivní strategie znamená, že se pozice firmy bude oproti ostatním subjektům ještě více zhoršovat.

Dalším důležitým kritériem pro rozdělení strategií je čas. Vždyť všechny ekonomické jevy probíhají nejen v prostoru, ale i v čase. Z tohoto hlediska můžeme strategie rozdělit na

- Perspektivní strategie zaměřené na budoucnost.
- Retrospektivní strategie analyzující minulost. Tyto strategie mohou být, zejména pokud je vývoj firmy i okolí kontinuální, využity při definování strategií perspektivních.

Výběr nejvhodnější strategie

Na základě scénářů budoucího vývoje jsou vedením podniku zpracovány různé varianty strategií. Doporučuje se zpracovat minimálně tři varianty odpovídající optimistickému, realistickému a pesimistickému pohledu na budoucnost. Varianty by měly být zpracovány tak, aby v případě potřeby mohl podnik přejít s co nejmenšími problémy na jinou variantu strategie. (<http://www.strateg.cz>)

Realizace strategie

Definice strategických operací (operační plán)

Prvním krokem při realizaci strategie je definice strategických operací, resp. zpracování operačního plánu. Strategické operace jsou činnostmi vedoucí ke splnění strategických cílů, tj. k realizaci strategie.

Strategickými operacemi mohou být důležité investiční akce, budování systému prodeje, zahájení produkce nových produktů nebo zásadní organizační změny podniku. Protože je jedná o unikátní akce, lze velmi dobře při realizaci strategie využít projektové řízení.

Operační plán se následně rozpracuje do jednotlivých strategických činností a úkolů, které budou rozděleny podle jednotlivých oblastí. Vše dohromady tvoří celopodnikový plán skládající se z marketingového plánu, plánu výroby, plánu zásobování, plánu obnovy a údržby investičního majetku, plánu obslužných a pomocných činností, plánu výzkumu a vývoje. Zastřešující funkci mají plány finanční a personální.

Management musí mít stále na paměti, že tvorba strategie není uzavřený proces, ale že je třeba se jí zabývat neustále.

Realizace plánu

Realizace operačního plánu není jednoduchá, proto by měla být zajištěna zavedením systému strategického řízení a kontroly. Základem strategického řízení jsou z hlediska vrcholového managementu následující úkoly:

- Zajišťování dlouhodobé a střednědobé poptávky a zakázkové naplně.
- Zajišťování dlouhodobé a střednědobé efektivnosti.
- Periodické hodnocení průběhu strategických operací.
- Systematické hodnocení cash-flow a likvidity.
- Závažná personální rozhodnutí.

Kontrola a vyhodnocení plánu

Operační plán musí být průběžně kontrolován a vyhodnocován. Plán se hodnotí z hlediska věcného a termínového naplnění i z hlediska úplnosti a konzistentnosti plánu. Na základě kontroly může být plán případně doplněn, upřesněn či změněn. Stejně tak je nutné jednou za čas ověřit celý obsah strategie. Strategie se opět hodnotí z hlediska naplnění předpokladů, z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek a přizpůsobují se vnějšímu vývoji. Firma může strategii, která již neodpovídá skutečnému vývoji, změnit či přejít na jinou variantu. V extrémním případě je nutné zpracovat novou strategii. Pro správnou a včasnou reakci na změny by měl mít management vypracován vhodný signalizační a varovný systém, který využívá především ekonomické ukazatele. (<http://www.strateg.cz>)

3. CÍLE A METODICKÝ POSTUP

Cílem bakalářské práce je zhodnocení vnitřního prostředí vybraného podniku a na základě zjištěných poznatků navržení optimální strategie směřující ke zlepšení současného stavu.

Metodický postup

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Pro vypracování bakalářské práce je nutné studium odborné ekonomické literatury z oblastí financí, marketingu, personalistiky, strategického plánování a řízení firem. Z těchto poznatků byla sepsána kapitola Literární přehled, jež seznamuje čtenáře s odbornými poznatky, z nichž vypracovaná bakalářská práce vychází.

2. Charakteristika daného podniku

Tato část hovoří o obchodním zařazení podniku, jeho organizační struktuře a historii. Informace byly získány z obchodního rejstříku a historie firmy byla popsána za pomoci webových stránek podniku a rozhovoru s představiteli firmy.

3. Provedení analýzy vnitřního prostředí daného podniku - analýzy výsledku v jednotlivých funkcionálních oblastech

V rámci Analýzy byly zhodnoceny funkcionální oblasti firmy, a to finance, lidské zdroje a marketing v průběhu let 2007 – 2012. Analýza vnitřního prostředí byla prováděna pomocí Analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech. Zdrojem pro hodnocení funkcionální oblasti finance se stala Rozvaha firmy a její Výkaz zisku a ztrát. Druhým zdrojem byla kniha Finanční analýza od P. Růčkové. Nejdříve byly stanoveny ukazatele likvidity (okamžitá likvidita, pohotová likvidita, běžná likvidita), ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS, ROC), ukazatele zadluženosti (Debt ratio, Equity ratio, Ukazatel úrokového krytí), ukazatele aktivity (rychlost obratu, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků), ukazatele tržní hodnoty (účetní hodnota akcií). Následovně byl vyhodnocen průběh ukazatelů v čase a v sounáležitostech mezi sebou, ukazatele ROA a ROE byly vyhodnoceny vzhledem k nejbližším konkurentům firmy. Na závěr byl stanoven ukazatel EVA. Z takto vyhodnocené finanční situace firmy byly vyvozeny závěry a doporučení.

V analýze lidských zdrojů byl stanoven věkový profil zaměstnanců, zastoupení mužů a žen ve firmě, průběh nástupu a odchodu zaměstnanců v rámci jednotlivých měsíců, průměrný počet zaměstnanců ve firmě, průměrný počet zaměstnanců na daných pozicích, přehled druhů pracovních míst ve vertikálách i divizích společnosti. Dále byl stanoven způsob motivace zaměstnanců, jejich školicí program, pracovní podmínky ve firmě a způsob řízení lidských

zdrojů. Tyto údaje byly porovnány v čase a v jejich návaznosti na vývoj firmy a vnějšího prostředí.

Analýza marketingové funkcionální oblasti byla postavena na těchto údajích: nejvýznamnější zákazníci firmy a velikost jejich poptávky po produktech firmy, odbyt firmy jednotlivých typů produktů firmy. Dané informace byly opět vyhodnoceny v průběhu času a vlivu vnějšího prostředí firmy. Získané informace byly použity pro sestavení SWOT analýzy.

Následně byla sestavena analýza vnějšího prostředí – Porterův model pěti sil. Podklady pro tuto analýzu byly získány zejména z rozhovorů s představiteli firmy. Analýza stanovila vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, potencionální konkurenty pro stup do odvětví, konkurenty v odvětví a substituty na trhu. Získané informace byly použity pro sestavení SWOT analýzy.

4. Sestavení SWOT analýzy

SWOT analýza byla sestavena ze zjištěných závěrů z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Z analýzy vnitřního prostředí podniku byly zjištěny slabé a silné stránky podniku a z analýzy vnějšího prostředí podniku byly zjištěny příležitosti a ohrožení pro firmu.

5. Rozhovor s představitel podniku

Rozhovor byl uskutečněn s několika představiteli firmy, a to s představitel lidských zdrojů, kteréžto informace byly použity pro analýzu lidských zdrojů firmy, dále pro zjištění informací pro analýzu oblasti marketingu, kde byly použity informace od představitel marketingového oddělení. Pro sestavení finanční analýzy byly poskytnuty informace od pracovníka finančního oddělení firmy. V bakalářské práci je též použit rozhovor s jedním s akcionářů firmy a dále rozhovor s top manažerem ohledně plánované změny organizační struktury podniku.

6. Navržení nejvhodnější strategie pro rozvoj podniku.

Na základě seznámení se s výsledky analýz vnitřního i vnějšího prostředí podniku byla sestavena nejvhodnější strategie pro rozvoj podniku, která je v zájmu momentálních cílů podniku.

Nejpodstatnější rozhovor proběhl s top manažerem v oblasti lidských zdrojů před vlastním navržením nejvhodnější strategie pro rozvoj firmy. Tyto rozhovory byly provedeny jak osobním setkáním, kdy byly pro bakalářskou práci podstatné informace mnou zapisovány, tak elektronickou komunikací. Získané informace byly přepsány do práce jak v podobě přímé řeči, tak v doplňujících poznámkách, jež jsou používány jako odkaz na zjištěné potřeby a záměry firmy.

Pro vypracování bakalářské práce byla použita Analýza podniku ve funkcionálních oblastech, kde byly použity metody výpočtu finančních ukazatelů, dále zaměřena na oblast marketingu a lidských zdrojů, dále byl použit Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Právní forma	akciová společnost
Základní kapitál	5 000 000 Kč
Sídlo	Praha 4
Zápis do obchodního rejstříku	Společnost je zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze v oddíle B, vložka 10400.
Předmět podnikání	Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software. Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti. Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím, Zprostředkování obchodu a služeb. Zpracování dat, služby databank, správa sítí. Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

Organizační struktura je typu vertikální (viz. Příloha 4, Obrázek 11-36)

Společnost je založena v roce 2010. Měla 15 zaměstnanců a podniká zejména v západní Evropě. V roce 2001 lze mezi největší úspěchy, kterých společnost dosáhla, zařadit první certifikaci pro aplikační servery Hewlett-Packard v Evropě nebo vynikající třetí místo na mezinárodní soutěži Berlin Days, pořádanou evropskými obchodními komorami. Stejně jako řadu jiných firem, ovlivnila společnost v roce 2000 krize .com průmyslu za západoevropských trzích, jejímž důsledkem byla změna orientace na tuzemské zákazníky. Díky předchozím, v té době na lokálním trhu unikátním zkušenostem z úspěšných mezinárodních projektů, získala společnost zakázku na vývoj vůbec prvního komerčně úspěšného řešení na platformě J2EE v České republice. Jednalo se o internetové bankovníctví Komerční banky MojeBanka. Počet uživatelů tohoto systému se v současnosti počítá ve stovkách tisíc a patří k nejúspěšnějším řešením v ČR. V roce 2003 se tedy dle hodnocení firmy SUN Microsystems etablovala jako největší dodavatel vícevrstvých řešení na platformě J2EE v ČR a SROV. Prestižním magazínem Inside byla vyhodnocena jako nejrychleji rostoucí česká vývojářská společnost a zároveň byla zařazena mezi 12 kandidátů, kteří mají největší naději dosáhnout výrazných budoucích úspěchů. Rok 2004 přináší rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů a zahájení

činnosti vlastního školicího střediska. Jeho cílem je poskytnout specialistům v IT možnost učit se a rozvíjet své znalosti prostřednictvím profesionálních lektorů. Jsou založeny dvě divize kompetencí projektového řízení, analýzy, vývoje a testingu. V říjnu 2005 se podle žebříčku „Technology Fast 50“ sestavovaném společností Deloitte společnost stala se svým nárůstem výnosů 2933% nejrychleji rostoucí českou IT firmou v regionu střední Evropy v celé historii soutěže. Je založena pobočka na Slovensku. Na konci roku dochází k akvizici společnosti Brain Systems s.r.o. Cílem této akvizice bylo posílit produktovou nabídku hotových řešení a získání „near-shore“ vývojového centra. V roce 2006 dochází k transformaci na akciovou společnost. Společnost se již podruhé stává nejúspěšnějším českým poskytovatelem softwaru podle žebříčku „Technology Fast 50“ v regionu střední Evropy. Počet specialistů pracujících ve společnosti překročil číslo 300. Společnost se umísťuje v žebříčku Deloitte Technology Fast 50 i v roce 2007 na druhém místě a počet zaměstnanců přesahuje hranici 500. V roce 2008 společnost mění svou organizační strukturu. Vznikají vertikálně orientované organizační jednotky zaměřené na dodávku softwarových řešení a konzultace zejména pro telekomunikace, bankovníctví, pojišťovnictví, průmysl a veřejný sektor, Slovenskou republiku a sdílené služby aplikačního vývoje. V roce 2009 společnost pokračuje v restrukturalizaci, která přináší zefektivnění procesů obchodu a dodávky. Společnost a její dvě dceřiné společnosti vystupují jako skupina pod jednotným názvem. Společnost se rozhodla pro změnu společnosti na typ holdingu. Důvodem vzniku tohoto nového právního subjektu je rostoucí specializace IT a rozšiřování nabídky služeb a produktů. Zralost některých z nich dosahuje takové úrovně, že jsou vytvořeny samostatné organizační jednotky pro jejich rozvoj. I přes celosvětovou hospodářskou recesi zaznamenává společnost nárůst zisku. Restrukturalizaci na společnost holdingového typu je dokončena v roce 2010, neboť lépe vyhovuje potřebám dalšího rozvoje organizace. Dceřiné společnosti zaznamenávají zvýšený prodej služeb a řešení zaměřených na zvýšení bezpečnosti IS. Jedna dceřiná společnost expanduje do zahraničí a zakládá pobočky v Indii, na Blízkém východě a v jihovýchodní Asii. Její produkty se v nezávislých testech zařazují mezi světovou špičku. Druhá dceřiná společnost reorganizuje divizi licencí a do své produktové nabídky zařazuje složitá bezpečnostní řešení. Společnost rozšiřuje své řady o téměř stovku nových kolegů, získává nové zákazníky a projekty zejména v bankovním sektoru a komunikacích. Společnost uzavírá dlouhodobý kontrakt na dodávku multi-kanálového bankovníctví Všeobecné uverové banky na Slovensku, a završuje tak první etapu vývoje vlastního frameworku na modelem řízený vývoj SW aplikací. V průběhu minulého roku společnost prošla rebrandingem: dochází ke změně loga doprovázeného sloganem, designu i zaměřením. Společnost zaměřuje svou

pozornost na rozšíření produktového portfolia, v němž roste podíl aplikací pro mobilní platformy. Úspěšný rok 2011 přináší skupině posílení pozic v sektoru financí díky novým zakázkám u zákazníků na Slovensku (VÚB Banka, Zuno Bank, Slovenská spořitelna) i u jiných tradičních zákazníků v České republice (Komerční banka, Česká spořitelna). Na meziročním růstu mají velký podíl i služby v oblasti počítačové bezpečnosti, které skupina dodává zákazníkům skupin KBC, ING, Telefónica a ČEZ.

Společnost je přední český dodavatel IT konzultačních služeb a komplexních SW řešení pro finanční, telekomunikační a veřejný segment. Hlavní nabídkou společnosti je podpora obchodních procesů a nových služeb zákazníků díky efektivní implementaci SW řešení.

Firmu tvoří více než 400 specialistů se znalostmi v oblastech obchodních konzultací a analýzy, návrhu, vývoje a implementace informačních systémů, projektového řízení, testování a QA, informační bezpečnosti, technické podpory a kompletního outsourcingu informačních systémů.

Největšími zákazníky společnosti jsou Komerční banka, Vodafone Czech Republic s.r.o., Telefónica O2 Czech Republic Česká spořitelna, IBM Česká republika s.r.o., T-Mobile Czech Republic a.s., Reiffeisen bank a.s., VÚB a.s., Slovak Telekom a.s., Telefónica O2 Business Solutions, Česká pojišťovna, GE Money Bank a.s. a Sitronics TS.

5. VLASTNÍ PRÁCE

5. 1. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

5. 1. 1. Finanční analýza

Finanční analýzu podniku provádím pomocí ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty. Důvody zhotovování finanční analýzy a využití zjištěných hodnot jsou různé. Finanční analýza by měla zdůvodňovat výsledky hospodaření podniku a ukazovat možnosti a potenciál jeho dalšího rozvoje. Já jsem si vybrala jako hlavní důvod finanční analýzy zjištění Ekonomické přidané hodnoty, což je ukazatel, jež vyjadřuje, zdali a jak je očekávání investorů naplněno. Finanční analýzu jsem zpracovávala z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát.

Celkovou analýzu ovlivňují hodnoty z roku 2010, kdy došlo k restrukturalizaci dceřiných společností do nynějšího holdingu. Účetně se jedná o pohledávky za prodej obchodních podílů ve společnosti a ostatní pohledávky za bývalými společníky. Proto jsou v roce 2010 velké výkyvy souvisejících hodnot, k jejichž vysvětlení se nebudou vztahovat moje poznámky.

1, Analýza rozvahy

Poměr vlastního kapitálu se vůči cizím zdrojům v posledních letech snižuje (viz Příloha 1, obrázek 11-5). Zvyšuje se využívání krátkodobého cizího kapitálu, kdy v posledním roce cizí zdroje obsahují pouze krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci (viz Příloha 1, obrázek 11-8). Firma se tak zcela vyhnula použití dlouhodobých závazků, což je pro firmu výhodnější, neboť krátkodobé zdroje financování jsou přirozeně zároveň levnější, i když pro věřitele je vhodnější kapitálová struktura s menším podílem cizích zdrojů financování, neboť z něj plyne menší riziko spojené se zapůjčením finančních prostředků. Pro akcionáře je rozhodující velikost rentability firmy. ROA (viz Příloha 1, obrázek 11-12) má nyní rostoucí trend za poslední 3 roky. Zároveň předmět podnikání předurčuje kapitálovou strukturu jako strukturu, která se vyznačuje malým podílem dlouhodobého majetku, což hodnocená firma splňuje. Z hlediska majetkového nastává zneklidňující trend, kdy firmě klesají dlouhodobá aktiva a jsou nahrazována aktivy krátkodobými. (viz Příloha 1, obrázek 11-2)

Ve struktuře oběžných aktiv dominuje podíl krátkodobých pohledávek (viz Příloha 1, obrázek 11-4), který má za poslední roky vzrůstající tendenci, což může signalizovat horší obchodně

úvěrovou politiku podniku. Za jednoznačně pozitivní lze označit minimální dlouhodobé pohledávky. Zásoby, ačkoliv jejich trend je zvyšující se, jsou drženy na velmi nízké úrovni. Ovšem zásoby vzhledem k obchodní činnosti podniku nejsou vypovídající veličinou.

Pro celkové zhodnocení strany aktiv je tedy neuspokojivý trend zvyšujícího se podílu oběžných aktiv vůči dlouhodobému majetku. I když pro obchodní činnost firmy je optimální vyšší hodnota oběžného majetku firmy, v momentální situaci bych se přikláněla k optimalizaci struktury celkových aktiv s výraznějším zastoupením aktiv dlouhodobých, než je tomu v roce 2011. Vyšší míra by dodala podniku nižší hodnotu rizikovosti pro její akcionáře.

2, Analýza výkazu zisku a ztráty

Z grafu (viz Příloha 1, obrázek 11-9) je zřejmé, že naproti roku 2006 a 2007 jsou provozní výsledky hospodaření a výsledky hospodaření za účetní období výrazně nižší. Důvodem byl zvýšený rozdíl mezi výkony a výkonovou spotřebou (viz Příloha 1, obrázek 11-10).

3, Poměrová analýza

Ukazatele likvidity (viz Příloha 1, obrázek 11-11)

Ukazatele okamžité likvidity ovlivňuje velikost krátkodobého majetku vůči velikosti krátkodobých závazků. Obecně by se měla hodnota pohybovat v rozmezí 0,9 – 1,1, podle ministerstva obchodu a průmyslu je za nejnižší hodnotu a to krajní hodnotu považována 0,2. Firma vykazuje ve zkoumaných letech opravdu hodně nízkou hodnotu okamžité likvidity. Jedinou uspokojivou hodnotu vykazovala v roce 2009. Důvodem opravdu nízké likvidity je položka kontokorentu, kdy sice existuje dostatečná finanční rezerva z něj vyplývající, ovšem tyto potencionální finance nejsou do ukazatele zahrnuty. Z tohoto důvodu mohu říci, že firma neměla nikdy problémy s nízkou likviditou, neboť má zdroje k jejímu pokrytí.

Dalším zkoumaným ukazatelem je pohotová likvidita. Tu ovlivňuje velikost oběžných aktiv, zásob vůči velikosti krátkodobých závazků. Dle doporučení by se měl ukazatel pohybovat v hodnotě 1,0 – 1,5. Firma vykazuje sice vyšší likviditu, a to zejména v roce 2010, což je ovšem zapříčiněno restrukturalizací dceřiných společností na holdingovou společnost. Jelikož hodnoty se pohybují ve vyšší doporučené hodnotě a taky nad ní, podnik má velmi dobrou platební schopnost.

Třetím ukazatelem likvidity je běžná likvidita. I v tomto ukazateli se podílí velikost oběžných aktiv, která byla zkreslena v roce 2010 podnikovou restrukturalizací. V ideálním případě by se měla běžná likvidita pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Toto rozmezí je v podstatě splněno

(vyjma zkreslených hodnot roku 2010) a proto lze firmu hodnotit jako firmu, která dokáže uspokojit své věřitele, jestliže budou chtít přeměnit veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Tato situace je výhodná pro získání nových finančních zdrojů od věřitelů, neboť prezentovaná likvidita jim dává záruku návratu jejich finančních prostředků.

Ukazatele rentability (viz Příloha 1, obrázek 11-12)

Firma má v roce 2006 velmi vysokou hodnotu rentability, ovšem ta se jak u ukazatele ROA, tak u ukazatele ROE snižuje, což vyplývá z celosvětové finanční krize. Ukazatele zároveň dokazují, že ziskovost z celkových aktiv ROA má tendenci k rychlejšímu nárůstu, než ziskovost z vlastního kapitálu ROE. Je to dáno především kapitálovou strukturou, kdy se procentuálně ve struktuře zvyšuje cizí kapitál. Rentabilitu podniku ovlivňuje jeho likvidita. Ve sledované firmě je ukazatel likvidity ve standardních mezích a tudíž rentabilitu záporně neovlivňuje. Toto se mohlo dít v roce 2009, kdy hodnota pohotové i běžné likvidity byla nadstandardní oproti roku 2008, ale ukazatelé rentability vykazují v těchto letech nárůst. V roce 2011 již plně můžeme pozorovat nárůst ukazatelů rentability, neboť dochází k oživení trhu, zákazníci mají vyšší zdroje k investování do vývoje svých produktů, kterým firma zabezpečuje technickou podporu a nová efektivnější řešení.

Za ideální je považováno pro vlastníky firmy dosahování vyšších hodnot, než výše bezrizikové úrokové sazby. (zdroj dlouhodobých úrokových sazeb www.cnb.cz) Tuto skutečnost firma potvrzuje (viz Příloha 1, obrázek 11-16). ROE má v posledních letech rostoucí tendenci, což lze hodnotit kladně. Nárůst cizích zdrojů a efektivní práce managementu přinesl podniku pozitivní efekt. ROE je vyšší než hodnota nákladů vlastního kapitálu, což značí, že firma zejména v roce 2011 a taky 2012 opět vytváří ekonomický zisk. Ekonomický zisk nebyl v letech 2008 – 2010 prakticky na rozdíl od let 2006 a 2007 vůbec vytvářen.

Tabulka 5-1 Vyhodnocení ukazatelů rentability se 3 nejlepšími konkurenty

ROS	2010	2009	2008
Trask Solution	81,54%	82,63%	118,69%
Unicorms Systems	83,06%	81,69%	100,79%
Adastra	47,42%	72,57%	172,35%
analyzovaná firma	597,09%	106,95%	67,72%
ROA			
Trask Solution	14,95%	19,69%	26,32%
Unicorms Systems	29,36%	7,40%	8,37%
Adastra	24,46%	7,70%	1,73%
analyzovaná firma	44,10%	7,53%	4,11%
ROE			
Trask Solution	26,34%	44,20%	33,66%
Unicorms Systems	61,78%	22,26%	29,82%
Adastra	6,37%	15,21%	11,52%
analyzovaná firma	60,84%	13,06%	9,85%

Zdrojem pro výpočet ukazatelů ROS, ROA a ROE je <http://portal.justice.cz>, kde jsou zveřejněny rozvahy a výkazy zisku a ztráty. Výpočet jsem prováděla dle klasických vzorců pro výpočet, viz Literární přehled.

(Grafická vyjádření viz Příloha 1, obrázek 11-13, obrázek 11-14, obrázek 11-15)

Momentálně jsou zveřejněné pouze nejnovější informace pro zjištění podkladů pro výpočet ROA, ROE a ROS konkurenčních firem pro rok 2010. Oborové hodnoty ROA, ROE a ROS nejsou ČSÚ ani jinými zdroji pro obor IT zpracovány a dohledatelné.

V roce 2008 byla sice hodnota ROS oproti konkurenci nejnižší, ovšem od roku 2009 vykazuje v porovnání s konkurenty nejvyšší hodnoty.

V roce 2008 se sice hodnota ROA řadila mezi ty nižší mezi konkurenty, ovšem se zvyšujícím trendem v oboru se i hodnoty ROA sledovaného podniku zvyšují a to mezi nejlepší výsledky mezi svými konkurenty.

Hodnota ROE je opět mezi nejlepšími konkurenty nejnižší, ale opět, jakož se zvyšuje trend, zvyšuje se úměrně i hodnota ROE.

Závěrem: hodnoty rentability mají, jakož to trend taky zvyšující se hodnoty. Zvyšování hodnot rentability je rovnoměrně se zvyšující a neobsahuje kolísavé hodnoty v meziročním porovnání, jak můžeme sledovat u její konkurence.

Ukazatele zadluženosti

Graf (viz Příloha 1, obrázek 11-17) znázorňuje podíl cizího kapitálu (Debt ratio) a podíl vlastního kapitálu (Equity ratio) na celkových aktivech. V průběhu let podíl cizího kapitálu klesal a zároveň klesala i rentabilita firmy. V posledním roce se se zvyšující rentabilitou firmy zvýšil i poměr cizího kapitálu (levného krátkodobého cizího kapitálu). V roce, kdy bylo dosaženo nejvyššího ROA, činily cizí zdroje téměř 70% na celkových aktivech a byly zastoupeny především krátkodobými závazky. V roce 2007 se již ve skupině cizích zdrojů objevují bankovní úvěry a dlouhodobé závazky. Krátkodobé závazky mají snižující se tendenci. Rok 2008-2010 se projevuje ekonomická krize, ROA se závratně snížila (zákazníci se rozhodli neinvestovat do vývoje a podpory svých produktů) a taky ve struktuře aktiv společnosti se začíná procentuálně zvyšovat podíl vlastního kapitálu. Pozitivní je ovšem snižování podílu dlouhodobých závazků a naopak zvyšování podílu krátkodobých závazků. Výše bankovních úvěrů a výpomoci má kolísavou úroveň.

Ukazatele aktivity

Z grafu (viz Příloha 1, obrázek 11-18) můžeme vypočítat zvýšení doby obratu pohledávek od roku 2008 do roku 2010. V roce se doba obratu pohledávek snižuje. Může za to platební neschopnost zákazníků společnosti, kdy tato skutečnost způsobila zvýšení doby obratu závazků především v letech 2008 a 2009. V roce 2011 můžeme sledovat jak snižující se obrat pohledávek (lepší platební schopnost zákazníků), tak i na tuto skutečnost navazující ustálenou dobu obratovosti závazků firmy.

Ukazatel tržní hodnoty

Jelikož firma nemá volně obchodovatelné akcie – nevstoupila na kapitálový trh, lze zjistit v zásadě pouze účetní hodnotu akcií. Ta s ohledem na změnu velikosti hodnoty vlastního kapitálu mění svou velikost. Momentálně je její trend klesající (viz Příloha 1, obrázek 11-19), což je způsobeno nízkou ziskovostí firmy a snižování tak velikostí vlastního kapitálu především v posledních třech letech.

Ekonomická přidaná hodnota EVA

Pro výpočet byla použita následující data:

Tabulka 5-2 Podklady pro výpočet Ekonomické přidané hodnoty

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
vlastní kapitál	66884	387230	151650	131840	118828	46449
provozní výsledek hospodaření	34450	39459	18526	19183	92748	60758
WACC	6,80%	9,40%	8,70%	8,70%	9,10%	10,00%
daň	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Vlastní kapitál + zpoplatněné cizí zdroje	116949	423133	181650	169340	140011	46449
re (náklady vlastního kapitálu)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
zpoplatněné cizí zdroje	50065	35903	30000	37500	21183	0

Hodnota EVA nám ukazuje celkovou situaci z pohledu akcionářů. Jestliže očekávaná hodnota r_e akcionáři je 10%, potom je jejich očekávání zhodnocení investic vložených do firmy na rozdíl od roku 2006 a 2007 silně nenaplněno (neberu v úvahu zkrácený údaj v roce 2010). V roce 2011 jsou hodnoty EVA mírně nad nulovou hodnotu, což naznačuje trendu realizace naplnění očekávání akcionářů společnosti. (viz Příloha 1, obrázek 11-20)

Vyjádření akcionáře firmy k situaci:

„Jako jeden z "otců zakladatelů" musím být nadšený z toho, že investuji do "své" firmy. Firma vyrostla mnohem víc, než jsme si v začátcích představovali v nejbujnějších vizích. Z toho pohledu jsme se dostali mnohem dál, než jsme si kdysi představovali. Vyrostli jsme na několiknásobek původních vizí, přestáli jsme krizi v roce 2007/8, patříme mezi Top5 českých IT firem orientovaných na služby. To jsou vše věci, na které musím být hrdý. Vzhledem k tomu, že původní investice byla myslím 50.000 Kč na založení "eseróčka", tak zhodnocení je neuvěřitelné. Od začátku existence firmy jsme se tvrdě orientovali na růst firmy a všechny vydělané peníze reinvestovali do růstu. Díky této strategii jsme udělali i dvě akvizice, abychom získali nové kompetence. Jednalo se o zárodek FSPL a o bezpečnostní IT řešení, které obě dnes ve skupině patří mezi klíčové strategické oblasti, kde plánujeme výrazný růst. Po krizi jsme se začali orientovat na profit s tím, že růst už není tak důležitý jako dřív. Jinak řečeno: vždy jsme se orientovali na maximální hodnotu firmy, v začátcích tato hodnota byla definována hlavně růstem a tržním podílem a po krizi (která změnila podmínka v oboru) hodnotu tvoří profitabilita a dlouhodobě udržitelný zisk. Z tohoto pohledu jsem až do roku

2007 byl spokojený s e zhodnocováním mé investice, která jak z textu vyplývá je mnohem více o energii, práci a nervech než o penězích. 2007/8 byly krizové roky, kdy jsem v zásadě spokojený s tím, jak firma z těchto problematických let vyplula. Samozřejmě, spousta věcí by mohla být udělána lépe, ale po bitvě je každý generál. Od roku 2009 se na ekonomice firmy podepisuje projekt Multichannel v Bratislavě. Tento projekt je popřením strategie profit především a více se blíží expanzivní strategii, s čímž už jako akcionář příliš spokojený nejsem. Pravdou je, že tato investice je hlavně do dlouhodobě udržitelného businessu, ale rizikovost této investice je dle mého názoru příliš vysoká.

Chtěl bych změnit určitě ziskovost, která je dnes pod standardy našeho odvětví. Dále bych chtěl změnit image firmy, aby se zase stala technologickým leaderem a přinášela hodnotu zákazníkům i zaměstnancům a aby bylo zase zajímavé pro naši firmu pracovat nejen proto, že každý měsíc firma zaplatí plat.

Vzhledem k tomu, že jsem zároveň akcionář i vrcholný manažer, tako komunikace sama se sebou je na skvělé úrovni. Teď trochu vážně: vrcholný management je z řad akcionářů, takže komunikace je velmi přímá, ale může být rozpor v řešení problémů z pohledu manažera a akcionáře. V takovém případě většinou rozhoduje akcionářský pohled, protože je většinou dlouhodobější a jde o celkovou hodnotu firmy, nikoli o aktuální výsledek, podle kterého se stanovují manažerské bonusy.“

5. 1. 2. Analýza lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v roce 2007

HR oddělení se intenzivně zaměřilo na nábor pracovníků, a tak v roce 2007 došlo k meziročnímu nárůstu počtu zaměstnanců o 38%, čímž se navzdory situaci na trhu práce podařilo splnit plánovaný růst. Rovněž se povedlo udržet trend roku 2006 – více než 50% nově nastupujících pracovníků firma našla prostřednictvím interních zdrojů (HR oddělením a doporučeními od zaměstnanců).

S vizí „Naším zaměstnancům chceme poskytovat vysoce atraktivní a motivující pracovní prostředí, podporující inovační přístup a profesní růst“ firma realizovala projekt, jehož cílem bylo zajistit zpětnou vazbu na mnohé události v rámci firmy od historických změn až po aktuální dění a celkové pracovní podmínky, a získat tak cenné podněty pro zlepšení.

Jednou reakcí na výsledky těchto průzkumů bylo zahájení spolupráce s firmou Deloitte, jejímž cílem je vytvořit a zavést odměňovací systém, který bude podporovat firemní hodnoty a spravedlivě oceňovat výkony zaměstnanců.

Další neméně významným projektem konce byl program rozvoje Team Leaderů, Projekt „TL TEAM“ svým účastníkům přináší zejména praktické informace a teoretické poznatky především z oblastí projektového řízení, firemní kultury a komunikace se zákazníky. Cílem bylo zlepšit celkový stav interních i externích projektů tím, že účastníci programu budou předávat informace také svým kolegům a svěřencům.

Firma nezapomněla ani na zábavu a volný čas svých zaměstnanců a uspořádala více než 15 sportovně – společenských akcí, mezi které patří např. squash, volejbal, fotbal, akce pro děti, divadlo. Firma taky zahájila spolupráci se soukromou Vysokou školou manažerské informatiky a ekonomiky.

Poměrné rozložení pozic v jednotlivých divizích

Řízení lidských zdrojů v roce 2008

Rok 2008 byl převážně zaměřen na optimalizaci zdrojů a procesů. Důraz kladený v minulých letech z velké míry na nábor se jako reakce na změny ve firmě i chování trhu od masivního získávání zaměstnanců postupně odklonil ke zkvalitnění služeb poskytovaných v rámci outplacementu. Celkově firma propustila 80 lidí, z nichž 25% našlo nové uplatnění díky aktivitám souvisejícím s péčí o odchodící zaměstnance.

I v roce 2008 se společnost věnovala spolupráci s konzultační firmou Deloitte. Za hlavní přínos je považována strategie Performance Managementu a s tím spojený nově vytvořený a nedesignovaný systém pro hodnocení zaměstnanců. Tento systém byl úspěšně otestován a úkolem příštího roku je jeho zavedení do praxe.

Společnost má taky za sebou první fázi započatého projektu pro rozvoj team leaderů, „TL TEAM“. Program byl založen na přednáškách a workshopech především z oblastí projektového řízení, firemní kultury a komunikace se zákazníky. Celkově se jej účastnilo 23 nominovaných zájemců a 10 interních koučů a přednášejících z řad Project Managementu a vedení firmy. Několikaměsíční program rozvoje tímto samozřejmě nekončil a další team lídry si společnost vychovává na svých pobočkách v Brně a Bratislavě.

Společnost opět pořádala několik akcí ať už sportovně – společenského charakteru či spíše akce zaměřené na podporu inovativních nápadů. Z druhé zmíněné kategorie byla vyhlášena soutěž o projekt s nejvyšší přidanou hodnotou, jejímž cílem bylo umožnit zaměstnancům

zrealizovat nové originální myšlenky, které by podpořily rozvoj obchodu, rozvoj kompetencí nebo zvýšení efektivity procesů či projektu.

Významnou změnou v rámci samotného oddělení lidských zdrojů bylo sloučení oddělení lidských zdrojů společnosti s podnikem, jehož vedení nyní zastává roli HR ředitele.

Se změnou organizační struktury přineslo nové rozdělení zaměstnanců podle vertikálů.

Řízení lidských zdrojů v roce 2009

Rok 2009 pokračoval v započatém duchu optimalizace zdrojů a procesů. I nadále měl nábor nových zaměstnanců nižší prioritu, než tomu bylo v letech minulých. Nelze říci, že se zcela zastavil, ohnisko zájmu se však od zaměstnanců odklonilo spíše k alternativě využívání externích spolupracovníků pro rychlé a efektivní dosazování zdrojů do poptávek zákazníků. Začala se budovat databáze externistů.

V rámci zmíněné optimalizace procesů se společnost věnovala revizi smluv za účelem omezení nadstandardních závazků, které z dřívějších verzí vyplývaly. Společnost zmapovala celkové odměňování napříč firmou a jednotlivé pozice byly zařazeny do referenčních úrovní s určitým finančním rámcem. Výsledkem bylo zároveň porovnání odměňování vzhledem k trhu. Bylo tak zpřehledněno, které pozice jsou nadceněny a které jsou naopak pod úrovní.

Došlo k revizi mezd.

V roce 2009 došlo k reorganizaci, při níž zanikly bývalé divize. V návaznosti na daný fakt, bylo snahou společnosti uchovat profesní znalosti, které byly dříve v divizích soustředěny, a propagovat je směrem do firmy i ke klientům. Za tímto účelem vznikl koncept garantů, přičemž do rolí garantů byli vybráni odborníci za daný obor. Jejich úkolem je mimo jiné rozvíjet znalosti svého oboru, specializace své profese, sledovat aktuální i dlouhodobé potřeby společnosti v souvislosti s konkrétními znalostmi a praxemi, sledovat trendy a doporučovat jejich využití a mnoho dalšího.

Jelikož byl tento rok bohatý na změny a opatření různého typu, vedení společnosti se chtělo dozvědět, jak tyto optimalizační snahy a celkové klima ve firmě vnímají zaměstnanci a to prostřednictvím **průzkumu spokojenosti**. Z výsledků byly vytyčeny úkoly s obodovanou důležitostí a následně byly započaty kroky k jejich splnění.

Začátkem prosince byla zavedena v nevyužívaných prostorách firmy tzv. „relax zóna“ pro zaměstnance. Zahajovací akcí byla snídane, která se bude konat pravidelně jednou měsíčně za účelem **setkání se a možnosti diskuze s TOP managementem** firmy na témata, která jsou právě aktuální. Kromě snídaní se zde budou pořádat jako mimo pracovní aktivity soutěže,

promítání a podobně. Z pracovních událostí pak workshopy, meetingy a popřípadě schůzky vertikál.

Řízení lidských zdrojů v roce 2010

Rok 2010 se nesl v pozitivní náladě překonané krize. Známkou optimismu byl nepřehlédnutelný fakt znovuobnovení nábora a celkové poptávky po zdrojích, která razantně rostla převážně v druhé polovině roku. V návaznosti na tuto skutečnost firma rozšířila již dříve započatou aktivitu budování databáze externistů, a to o subdodavatelské společnosti. Tímto krokem společnost učinila proces zajišťování zdrojů mnohem flexibilnější, a je tak schopna pružně reagovat na urgentní poptávky, které pro mnohdy krátký časový limit není možné uskutečnit jinak.

Firma pokračovala v celkové optimalizaci procesů, přičemž důraz byl soustředěn na HR Controlling. Vzhledem k vzrůstající potřebě nábora bylo nutné začít plánovat jeho kapacity. Plánování mimo jiné obnášelo cílenou práci s procesem volných zdrojů a vybalancování poměru mezi zaměstnanci a externími spolupracovníky.

Projektů v oblasti řízení lidských zdrojů bylo více. Vznikla koncepce interní komunikace. Součástí celkové koncepce byl i rozvoj na následující období. S ohledem na připravovanou strategii společnosti a započaté rozpracovávání jednoho ze čtyř pilířů – „pilíř LIDĚ“ – firma pojala vzdělávání komplexněji. Vedle naplánovaných kurzů pro klíčové zaměstnance a management firmy firma vyčlenila a alokovala skupinu lidí určenou pro další rozvoj jednotlivých kompetencí.

Vzdělávání ve firmě ve velké míře podporuje i získaný grant operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Zaměstnanci se aktivně účastní technologických školení ve vybraných vzdělávacích agenturách. Vedle kurzů zaměřených na technologie firma spolupracuje s jazykovou školou a je rovněž znovu rozběhnuta výuka firemní angličtiny, pro kterou byli zaměstnanci otestováni a rozděleni dle úrovní do vyučovacích skupin.

V dotaznících, které zaměstnanci vyplňovali v rámci průzkumu spokojenosti z roku 2009, byla hojně diskutována témata zlepšení komunikace a možnosti vzdělávání. Z tohoto důvodu se firma rozhodla tuto problematiku začít řešit.

Oficiální vyjádření vrcholového manažera k plánované změně organizační struktury:

„Historicky firma vznikla s horizontálním uspořádáním, kdy byl ve firmě oddělený obchod (+ marketing) a dodávka (rozdělená na technologické divize, tedy projektoví manažeři, analytici, specialisté J2EE,...). Tato struktura akcentovala hlavně HR a rozvoj lidí, kdy péče o lidi,

jejich osobní, profesní rozvoj, hodnocení a vlastně celkové působení ve firmě bylo řízeno divizním šéfem. Díky tomuto uspořádání jsme byli schopni vytvořit silné technologické kompetence a znalosti, takže ve své době jsme měli nejlepší lidi na J2EE a testing. Důvody pro opuštění této organizace byly v principu dva:

1) rostoucí počet FTFP projektů zvýrazňoval problémy s dodávkou. Rozpor mezi obchodem (schopnost prodat za nějakou cenu) a schopnost divizí dodat (za sjednanou cenu) byl neustálý problém v dohodě na odhadech pracnosti a tedy nacenění.

2) krize 2007-8 ukázala, že nebylo dobře nastaveno spojení obchodu a divizí, takže ještě v době, kdy už byl jasný pokles objednávek, divize nabíraly nové lidi. Navíc tam nebyla přímá vazba mezi ekonomickým výsledkem a "vlastnictvím" lidí, tedy manažer zodpovědný za lidi neměl přímou ekonomickou odpovědnost za jejich ekonomické výsledky.

Z toho důvodu byla firma přeorganizována do vertikál, tedy firem ve firmě, kdy každá vertikála (banking, telco, insurance&industry) "vlastnila" lidi a zároveň byla odpovědná za ekonomický výsledek firmy. Samozřejmě bylo možné adresovat problémy i jinak než změnou na vertikální organizaci, ale každá organizační struktura má své klady a zápory. Díky kladům vertikální struktury jsme pravděpodobně přežili krizi s celkem přijatelnými výsledky (nešli jsme do červených čísel) a to přestože jsme museli propustit cca 1/3 všech zaměstnanců. Bohužel nebyla snaha nijak kompenzovat zápory této organizace, takže firma ztratila firemní knowledge, přestaly se rozvíjet kompetence a technologie, z proaktivního režimu, kdy firma nabízela svým zákazníkům nové technologie, nové metodiky, koncepty, nápady se "přepnula" do pasivního módu, kdy dodává, o co ji zákazník požádá. Tedy z velmi technologicky progresivní firmy se přesunula do oblasti mastodontů a zkamenělé korporace. Jedinou výjimkou je FSPL, což je inovativní způsob vývoje bankovních aplikací, ale tato výjimka image celé firmy bohužel nezachrání.

Od této struktury už si slibuji pouze jediné: že do konce letošního roku skončí. Tato struktura se přežila a díky změnám na trhu i ve firmě samotné je třeba firmu opět zreorganizovat. Důvodem jsou následující největší problémy:

1. technologické zaostávání a pasivní přístup k zákazníkům
2. příliš rozbujelý management, který není efektivní a stojí firmu příliš mnoho peněz
3. nemožnost optimalizovat dodávku podle typu (FTFP, body leasing, outsourcing, maintenance, ...) napříč firmou
4. problematický rozvoj kompetencí a lidí napříč firmou (uvnitř jednotlivých vertikál) a motivace lidí podílet se na tomto rozvoji

Opět samozřejmě platí, že velká část problémů by se dala řešit jinak než zrušením vertikál, ale energie potřebná k těmto postupným změnám by byla podstatně větší než k jednorázové promyšlené a připravené změně a také by bylo třeba tyto změny aktivně udržovat při životě, kdežto změna struktury je samosvorná, tady pokud se dobře nastaví, funguje sama. Navíc je velmi pravděpodobné, že tyto změny by někteří manažeři neakceptovali a odešli by neřízeně z firmy. Lepší variantou je dle mého nastavit tu nejlepší možnou strukturu a pak do ní dosazovat lidi z firmy i zvenčí a s těmi, kdo do nové struktury nezapadnou se férově rozejít. V tuto chvíli ještě není jasné kdy a k jak velké organizační změně dojde, takže je těžké předjímat další vývoj.“

Motivační plán zaměstnanců

Systém motivace bohužel selhává. Systém hmotné motivace se rozpadl do vertikál a není tedy jednotný systém přes celou firmu. Také díky tomu nebyl dlouho aktualizován, a proto se domnívám, že příliš nefunguje. Motivace je vždy spojená s hodnocením. Liniové hodnocení bylo vertikalizací de facto zrušeno a systém projektového hodnocení není dostačující a selhává v dlouhodobější motivaci. Také celková atmosféra a kultura firmy není příliš motivující. Vytratil se lidský rozměr, téměř vše bylo přetaveno do čísel, tabule a grafů. Lidé si mají pocit, že s nimi management zachází jako se stroji, které přesunuje téměř bez vysvětlení tam, kde je nejvíc třeba bez ohledu na jejich vůli a potřeby. Většina věcí, které dříve fungovaly jako součást motivace (notebook, mobil či u vyšších pozic auto) je dnes samozřejmostí a toto pracovní vybavení už není vnímáno jako benefit. Trendem dnes je nabídnout výrobky Apple jako benefit (iPhone, iPad či MacBook Air či MacBook Pro), takže ještě je nějaký prostor na motivaci, ale výrazně se zúžil.

Mzda se skládá:

fix (pevná částka vyplácená měsíčně)

- kpi (většinou vyhodnocován kvartálně, vyplaceno měsíčně zpětně)
- bonusy za obchod (získání projektu např. - finders a influencers fee pro neobchodníky a podle splnění cílů (většinou obrat a zisk pro obchodníky)
- bonusy za doporučení nového kolegy
- bonusy za úspěšné (v čase, kvalitě a rozpočtu) dodání projektu
- utilizační bonus (za to, že je delivery člověk placený zákazníkem a zákazník je spokojen)

Odbornost pracovníků ve firmě

V krizi, v letech 2008-9, bylo vzdělávání v podstatě zastaveno a od 2010 se pomalu opět zavádí, ale zatím zdaleka nedosahuje stavu v předkrizových letech. Krize ovšem změnila pohled na vzdělávání: od pohledu na vzdělávání jako zaměstnanecký benefit, kdy vzdělávat se bylo právo zaměstnance (a vlastně také povinnost) je dnešní přístup spíše o tom, co přesně potřebuje firma k lepšímu fungování (získávání nových zakázek, efektivnější dodávky nebo jiné cesty jak zvýšit ziskovost) a vzdělávat jen ty, co o vzdělávání stojí a mají potenciál k dalšímu růstu. Pokud se podíváme na podíl těch, kteří se vzdělávat a rozvíjet chtějí vůči těm, kteří tuto touhu nemají, tak mluvíme o poměru přinejlepším cca 50/50 nebo spíše 30/70. IT je dnes velmi široký obor, který má mnoho specializací, takže je samozřejmé, že jedna firma nemůže držet specialisty na všechny technologie. Z toho plyne, že existuje velké množství poptávek, které firma není schopna pokrýt. Úroveň odbornosti můžeme rozdělit na znalosti, které je možné nabýt samostudiem a školeními, a na zkušenosti (tedy seniorita), které je možné získat jen coachingem a prací nad konkrétními problémy. Zaměstnanci jsou dnes školeni podle svých odborností (např. projektoví manažeři byli školeni na metodiku PMI externím lektorem), účastní se i zahraničních konferencí (např. Microsoft TechEd) a část školení si samozřejmě připravujeme interně. Tady se jedná hlavně o školení pro juniorní pozice.

5. 1. 3. Marketingová analýza

Marketing v roce 2007

V roce 2007 se firmě podařilo překročit plán obratu ve vlastních výkonech. Firma získala zajímavé a velké projekty: jednotný workspace pro operátory call centra České pojišťovny, CRM pro ESSOX, Selfcare pro Vodafone, likvidace škod pro Uniqa, pobočkový systém Finantix pro Slovenskou spořitelnu, CIP integrační platformu pro O2 Telefónica, implementaci správy požadavků a zdrojů IT nad Cleverlance CISem ve VÚB SR, Enterprise Service Bus v České pojišťovně a České spořitelně, platformu procesního serveru v KB a T-Mobile projekty na platformě SmtClient pro dealerskou síť.

Společnost plánuje provést konsolidaci obchodního týmu a získání prodejních dovedností v oblasti bezpečnosti a dalších strategických kompetencí. Společnost taky hodlá posílit prodeje projektů ve formě dodávek díla (FTFP a outsourcing) a získat nové projekty na zajímavých technologiích. Zároveň se musí více zaměřit na prodej „opakovaných řešení“, kde může dosahovat větší efektivity s menším rizikem dodávky, aby mohla „financovat“

získávání nových trhů a zákazníků, a to hlavně v oblasti státní správy, leasingových společností nebo získávat nové klienty na Slovensku. V ČR už na trhu není mnoho potenciálních zákazníků, kteří ještě klienty společnosti nejsou. Společnost považuje za velmi úspěšnou skutečnost, že se jí podařilo navázat obchodní spolupráci s bankou ČSOB.

Marketing v roce 2008

Společnost působí v odvětví, které se vyznačuje vysokou citlivostí na hospodářské cykly. Firmě se v roce 2008 podařilo i přes toto nelehké vnější ekonomické prostředí realizovat a naplnit řadu úkolů a cílů. Plánovaný obrat nebyl dosažen, celkový obrat za skupinu byl 94% naplnění plánu. Tento propad obratu byl dán především **snížováním cen a snížováním IT investičních rozpočtů zákazníků**. Dále byla nastavena nová organizační struktura společnosti, která má pozitivně ovlivnit ekonomické výsledky hospodaření firmy včetně motivací klíčových lidí ve firmě.

Velké projekty, které byly během roku 2008 dokončeny, jsou následující: implementace CRM a řešení pro call centrum společnosti Essox a.s., Konica Minolta – projekt eCON, integrační platforma pro společnost Telefónica O2 Czech Republic a další. **Zákazníci všechny projekty vnímají velmi pozitivně a i z interního hlediska je firma hodnotí jako přínosné** (získání dalšího know-how, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, rozšíření portfolia služeb). Společnost dále získala strategické projekty u zákazníků (Vodafone, Citibank a řadu projektu v IT bezpečnosti).

Byla zahájena **modifikace produktového portfolia**, které bylo úspěšně rozšířeno o opakovaná řešení a nové projekty se zajímavými technologiemi. Na základě potřeb trhu společnost vyvinula vlastní aplikaci pro call centra, od které si slibuje rozšíření portfolia zákazníků.

Rozvoj produktů a technologií byl významně ovlivněn probíhajícím přechodem na vertikální organizační strukturu. Rozvoj produktů a technologií je nadále řízen v rámci tzv. Interních investičních projektů na základě rozvojových plánů, které předkládají jednotliví Competence a Technology Leaderi.

Koncepce opakovatelných řešení

Opakovatelná řešení byla přímou odpovědí na přicházející finanční a následnou ekonomickou krizi. Na rozdíl od produktů a technologií jsou Opakovatelná řešení mnohem více orientována na řešení zcela aktuálních problémů zákazníků. Snaží se maximálně využít již existujících řešení, které výrazně sníží čas a náklady na realizaci obdobného řešení u zákazníka.

Klíčovým přínosem pro zákazníka je větší hodnota za nižší cenu.

Koncepce Opakovatelnosti se zaměřovala do oblastí marketingu a obchodu, dodávky a vývoje softwaru.

V oblasti marketingu a obchodu koncepce řešila především rozvoj dovedností a přípravu materiálů pro prodej založený na Solution Selling Method. Odbornými semináři prošli Account Manageri a konzultanti. V oblasti dodávky se koncepce soustředila na snižování rizika dodávky a zvyšování zisku. V oblasti vývoje softwaru se zaměřuje na cílený vznik opakovatelně nasaditelných řešení, aplikací či knihoven rovněž v rámci běžných implementačních projektů.

Koncepce měla vliv také na organizační strukturu. Byla definována role tzv. Practice Leadera. **Practice Leader** je nová role, která zastřešuje specifickou oblast business problémů zákazníka.

Marketing v roce 2009

V roce 2009 byla plně dokončena integrace nových týmů, které se staly součástí společnosti a prodejních kanálů. Společnosti se podařilo rozvinout příležitosti u zákazníků získaných v předcházejícím roce (ČD-Telematika, Citibank a další) a posílit zde její pozici. Nově vyvinutá vlastní aplikace pro call centra doplnila portfolio produktů o další strategický prvek, který přispěl k rozšíření portfolia zákazníků společnosti. Byla zahájena modifikace produktového spektra s využitím opakovatelných řešení a cílem připravit nové produktové a kompetenční portfolio pro dlouhodobě udržitelný rozvoj společnosti.

Velké projekty, které byly během roku 2009 dokončeny, jsou následující: Selfcare a Mobile2web ve Vodafone a.s. a další. Pro zákazníky i nadále představuje společnost stabilního a flexibilního partnera, který je schopen reagovat na jejich požadavky. Téměř u všech běžících projektů budou následovat další fáze a rozvoj, což pozitivně vypovídá o přínosech partnerství zákazníků se společností a o vhodně zvoleném obchodním přístupu, směřujícím k dlouhodobé spolupráci se zákazníky. **Společnosti se podařilo získat i přes zvyšující se konkurenční prostředí tyto nové zákazníky: Aegon Slovensko, Q-free, Vilantro a další.**

Společnosti dosáhla vysokého obratu, a to i přes **pokračující trend snižování cen a razantní snižování IT investičních rozpočtů u zákazníků**. Největší procentuální propad obratu se projevil u slovenské pobočky.

Rok 2010 dle očekávání společnosti přinese významné změny v organizaci společnosti a rovněž řadu nových výzev. Společnost plánuje expanzi na nové trhy v rámci Evropy i mimo ni, rozšíření svých poboček v České republice.

Rozvoj produktů a technologií pokračoval i v roce 2009. Přestože objem investic byl významně ovlivněn probíhající krizí, management si jasně uvědomoval důležitost rozvoje pro zajištění prosperity a konkurenceschopnosti v dalších letech, a rozvoj se snažil omezovat minimálně.

Marketing v roce 2010

Od začátku roku byla působnost vertikál rozšířena i na Slovensko. Hlavním důvodem tohoto rozhodnutí bylo rychlejší využití obchodních znalostí pro slovenské zákazníky. Současně s tím firma byla vedena snahou posílit podíl na trhu, který se rapidně zvětšil, a to také díky očekávanému růstu v IT službách. Díky této změně byla firma nejen schopna pokrýt nové potřeby stávajících zákazníků (VÚB, Slovenská spořitelna, T-mobile SK), ale získat nové zákazníky (Raiffeisen International Direct Bank AG, Tatrabanka, Orange, T-Com a další) v oblasti IT služeb a řešení. V druhém pololetí se podařilo firmě zúročit dlouhodobé znalosti v oblasti Quality Assurance s využitím jejího produktu „Performance testy“ pro získání projektu v ZUNO Bank.

V druhém pololetí roku 2010 firma v České republice zaznamenala oživení poptávky. Díky vyváženě prováděné personální politice a díky dlouholetému rozvoji produktů a kompetencí byla firma připravena a schopna rychle reagovat na potřeby zákazníků ze všech cílových segmentů. Podařilo se otevřít nové domény u svých stávajících klientů a získat i nové zákazníky. V roce 2010 firma převzala support a rozvoj několika běžících projektů a dlouhodobý rozvoj produktu PaW (People at Work) společnosti TO2CZ. Tento stálý zákazník TO2CZ firmě tak v návaznosti na dlouholetou a úspěšnou spolupráci projevil důvěru, které si společnost velmi cení. Aktivita byla spojená s převzetím desítek zaměstnanců od TO2CZ. Tento obchodní úspěch jasně potvrzuje, že firma dokázala pružně reagovat na danou poptávku a firemní strategická rozhodnutí v průběhu existence firmy byla správná.

I v roce 2010 ve společnosti pokračovalo rozšiřování portfolia produktů, a to ve všech jejich částech a za masivní finanční podpory. Firma měla již z předchozích let řadu zajímavých produktů a kompetencí, které se dále v roce 2010 rozvíjely dle schválených produktových roadmap.

Marketing v roce 2011

Rok 2011 a 2012 se nese v duchu investic do projektu VÚB na Slovensku. Firma pracuje na projektu, jenž je pro ni pouze mírně ziskový, výsledek implementace projektu však slibuje do budoucna vysokou ziskovost v podobě „opakovatelných řešení“. Projekt se uskutečňuje pro

banku VÚB a v budoucnu bude následovat implementace jak do celé skupiny INTESA, do níž VÚB patří, tak do ostatních firem. Do budoucna plynou z tohoto projektu i zisky v podobě technické podpory projektů u klientů. Firma se nyní taky potýká se slabou vyjednávací schopností svého obchodního týmu a proto je rozhodnuta v krátké budoucnosti přijmout do firmy nové obchodníky, jež zefektivní spolupráci se svými zákazníky.

Zákazníky společnosti jsou velcí hráči v oborech finančnictví (banky, pojišťovny, leasingové a úvěrové instituce), telekomunikací, obchodu a služeb. Zákazníci říkají, že je pro ně firma strategický partner, protože z jejich pohledu nedělá software, ale pomáhá jim dosahovat lepších hospodářských výsledků – například inovacemi jejich vlastních procesů a obchodních služeb. Firemní know-how v oblasti IT je jen prostředkem. Nejvyšší podíl na tržbách společnosti má Komerční banka, Vodafone Czech Republic s.r.o., Telefónica O2 Czech Republic Česká spořitelna, IBM Česká republika s.r.o., T-Mobile Czech Republic a.s., Reiffeisen bank a.s., VÚB a.s., Slovak Telekom a.s., Telefónica O2 Business Solutions, Česká pojišťovna, GE Money Bank a.s. a Sitronics TS.

Firma rozlišuje své produkty na čtyři skupiny podle druhu prodeje:

- **Fix time fix price:** Jedná se o produkty způsobem pronájmu lidské práce zákazníkovi. Tento produkt má jednoznačnou výhodu v pevné ceně a neexistenci rizika. Zákazník si pronajme lidský kapitál a jeho využití je dle smlouvy v jeho kompetenci.
- **Time and materiál:** Tento způsob produktu se využívá ve velkých projektech, kdy na základě kalkulace firma stanoví cenu projektu a zodpovídá za jeho uskutečnění. Jedná se o silně rizikový produkt, neboť je neskutečně obtížné vykalkulovat v daném odvětví cenu nového produktu, jestliže firma nikdy dopředu nezná přesné skutečné podmínky pro jeho realizaci. Přínosem podstoupení tohoto rizika je možnost vyprodukovat produkt, jenž bude možné aplikovat u dalších zákazníků jako „opakovatelné řešení“. Uskutečněním tohoto produktu se předpokládá získání určitého know-how, realizace produktu by zároveň měla pokrývat náklady na vlastní vývoj daného produktu.
- **Technická podpora:** jedná se o udržování provozu firmou vyprodukovaného produktu u zákazníka. Firma tak může garantovat technickou podporu u svého produktu i několik desítek let, přičemž náklady na technickou podporu neustále klesají vzhledem k opakovanému vyřešení nastalých nedostatků.
- **Školení, licence:** jsou to vedlejší produkty, jež firma zastává pouze minimálně.

Kritéria zákazníků pro výběr typu produktu

Body Leasing

Zákazníci si volí tuto formu dodávky převážně z následujících důvodů:

1. nemají specifikaci požadavků sepsanou tak, aby ji mohli použít jako zadání projektu
2. chtějí si udržet klíčové znalosti k realizaci tak, aby nebyli později závislí na dodavateli
3. potřebují rychle navýšit kapacity interního IT
4. potřebují rychle nebo dočasně znalosti/zkušenosti, kterou ve svém interním IT nemají
5. interní pravidla jim nedovolují nabrat více interních lidí nebo platové třídy nejsou zajímavé pro zkušenější uchazeče

FTFP (Projekt, Smlouva o dílo)

Dalo by se říci, že tato forma dodávky je standardní nejen v IT, ale i v jiných oborech (např. stavba domu na klíč ve stavebnictví). Přesto není v IT samozřejmá. Důvodem pravděpodobně bude vysoká komplexnost IT systémů a závislost na dodavateli při realizaci tímto typem dodávky. To znamená, že typicky zákazníci chtějí

1. přenést zodpovědnost za vývoj a nasazení nového systému na dodavatele
2. mít pod kontrolou náklady, čas a kvalitu nového systému (opět za ně ručí dodavatel)

Technická podpora

Technická podpora je téměř samozřejmostí jako následný krok po dodání systému, pokud se dodává pomocí smlouvy o dílo. Totiž jen dodavatel zná systém tak dobře, aby byl schopen ho opravovat a dále rozvíjet. Zákazník je tedy k dodavateli připoután, protože náklady na přenos know how ať už interním lidem zákazníka nebo zaměstnancům jiného dodavatele jsou tak vysoké, že se většinou nevyplatí tento náročný a drahý proces spouštět.

Licence SW

Zákazníci volí nákup SW licencí v případě, že existuje produkt, který dostatečně naplňuje jejich požadavky a není třeba vyvíjet systém úplně nový. Licence jsou typicky

1. mnohem levnější než vývoj obdobného systému na zakázku (náklady na vývoj se rozloží na více zákazníků)
2. mnohem levnější je také technická podpora (opět se rozloží mezi více zákazníků)

3. mnohem menší riziko je při implementaci existujícího SW řešení než u vývoje nového na zelené louce
4. výhodnější i z toho hlediska, že zákazník získává know how, jak fungují obdobné procesy u jiných zákazníků a tyto procesy jsou podporovány nakoupeným SW.

Struktura prodeje jednotlivých hlavních produktů firmy se v čase nemění, což ukazuje na silné a stabilní produktové portfolio podniku, jež odpovídá požadavkům svých zákazníků.

Stanovení ceny produktu

Je nutné si uvědomit, že na daném trhu nelze stanovit klasické ceny výrobků. Ty jsou ovlivněny tržní silou zákazníka, obchodním umem firemních obchodníků, odborností lidských zdrojů a mnoha dalšími podmínkami. Rámcově lze cenovou tvorbu popsat následovně:

Firma získává nové projekty prostřednictvím výběrového řízení. Základní jednotkou je MD, tj. cena za jednoho zaměstnance, který bude na projektu pracovat. Firma svůj projekt nejčastěji rozloží mezi následující pracovní pozice: Analytik, Architekt, Vývojář a Tester. Tento pracovní tým je veden projektovým manažerem. Dané pozice mají dvě úrovně. Jedna je pod označením Junior, tj. zaměstnanci, kteří jsou právě čerství absolventi, nebo nemají ještě tolik pracovních zkušeností. Ti se vyznačují menší odborností a mají nižší hodnotu MD, jako druhá úroveň pracovníků. Druhá skupina se označuje názvem Senior, což jsou odborníci, kteří dohlížejí na práci Juniorů a sami vykonávají hlavní a podstatné úkony na projektu. Senioři jsou ohodnoceni vyšší hodnotou MD. Vykalkulováním počtu pracovních hodin jednotlivých zaměstnanců vynásobených pracovními hodinami dostaneme cenu projektu. Na obchodních dovednostech obchodníků firmy je vyjednání ceny projektu, kde je již započítán i zisk.

Firma se snaží do budoucna mít ve svém portfoliu kromě nových velkých projektů ve velké míře tzv. „opakovatelná řešení“, neboť tyto produkty jsou již téměř hotové, nepotřebují již takové náklady a je nutné je pouze implementovat na potřeby daného zákazníka.

Proč zákazníci kupují produkty společnosti? Umí bezkonkurenčně sloučit vývoj softwaru na zakázku a vysoké bezpečnostní standardy. Pilířem specifického přístupu je důraz na uživatelskou zkušenost. Investice do kvalitní ergonomie jsou investicemi do použitelnosti softwaru. Další předností práce je široké využívání vývoje řízeného modelem (Model-Based Development, MBD). Jeho hlavními přínosy jsou 1) ochrana investic do analýzy a vývoje

obchodních procesů, 2) nezávislost na technologiích a v neposlední řadě 3) významné prodloužení životnosti IS, který nezastarává a nevyžaduje pravidelný re-engineering.

Ve firmě věří v kreativitu. Nechápe ji jako schopnost chodit s hlavou v oblacích a spřádat smělé plány, ale jako produktivní disciplínu při řešení úloh. Pokud je pravda, že složitost světa a podnikání roste bezprecedentním tempem, kreativita je vlastnost, která byznysu zajistí adaptaci, přežití a úspěch. Firemním úspěchem jsou dobře adaptovaní a úspěšní zákazníci.

Firma se dozvídá o potřebách na trhu prostřednictvím druhu poptávky zákazníků a dále prostřednictvím obchodníků firmy, kteří udržují neustálý kontakt se zákazníky, nabízejí jim ta nejvhodnější řešení pro jejich potřeby a účastní se dalších podob firemní podpory prodeje.

Firemní podpora prodeje se odehrává následujícími pěti způsoby:

- **Semináře.** Semináře pořádají zákazníci, jestliže potřebují připravit určitý projekt a chtějí si udělat přehled o svých potencionálních dodavatelích daného řešení. Seminářů se zúčastní zástupci technického oddělení, finančního oddělení a obchodního oddělení zákazníka a na semináři se prezentují potencionální dodavatelé a nabízejí svoje způsoby řešení zákaznických potřeb.
- **Konference.** Tyto odborné konference pořádají externí agentury. Za účast na konferenci musí firmy zaplatit poplatek a mohou zde prostřednictvím firemních obchodníků od presentovat své produkty. Na tyto konference jsou zváni potencionální významní zákazníci, u nichž je možné získat zakázku.
- **Produktové listy.** Tyto dokumenty se využívají při obchodních návštěvách svých stálých i potencionálních zákazníků. Představují momentální nabídku firmy.
- **Events.** Eventy jsou dvou druhů. Prvním je ve firmě každoroční akce, kdy se vedení firmy sejde se svými zákazníky na každoročně pořádaném divadelním vystoupení. Toto vystoupení se pořádá v prostorách divadla Na zábradlí, kde po divadelním vystoupení – nejčastěji činohra – probíhá neformální zábavní večer v přílehlých prostorách, i v přílehlé kavárně, kterou si firma při této příležitosti pronajímá. Tato tradiční firemní každoroční akce se již stala hlavně u zákazníků velmi oblíbenou. Druhým typem eventu jsou projektové akce. Na těch se v době započetí projektu, splnění významné části projektu, či při zakončení projektu schází zaměstnanci firmy a pracovníci firmy, jež si projekt objednala při společensko-sportovních akcích, jako je bowling, společenská večeře, či koncert.

- Web. Firemní webové stránky mají seznamovat potencionální zákazníky s činností a produkty firmy.
- Odborné publikace. Pracovníci firmy publikují své články v odborných časopisech, kde uvádějí se jménem i jméno firmy, čímž upozorňují na vysokou odbornost firmy.

5. 2. Porterův model pěti sil

Potencionální konkurenti

Potencionální konkurenty musíme rozdělit do 3 oblastí, které se liší.

1. **SME (malé a střední podniky)** V segmentu SME, kde se také pohybujeme (i když v jeho horní části – tedy většinou podniky s větším obratem) vzniká konkurence v podstatě na denní bázi. Vyrůstají od IT služeb a realizace malých projektů na malých zákaznících a rostou k větším zákazníkům na základě svých produktů a referencí. Tyto malé firmy (někdy také nazývané garážové) většinou velmi rychle adaptují nové technologie a trendy (např. nedávný rozkvět mobilních zařízení jak jsou smartphony a tablety) a velmi efektivně tak dokáží konkurovat zavedeným hráčům na těchto „niche“ segmentech trhu a tak jak segmenty rostou, rostou i tyto firmy.
2. **Enterprise segment**
 - a. **Body leasing** V oblasti body leasingu také práh vstupu na trh je velmi nízký. Stačí mít pár vývojářů, testerů či jiných IT specialistů a i pro největší zákazníky není problém tyto zdroje nakoupit. Před krizí 2008 byl práh vstupu poměrně vysoký, protože banky, telekomunikační operátoři a ostatní velké firmy se snažily mít pouze omezené portfolio dodavatelů a pro tyto malé firmy byl problém se k těmto zákazníkům dostat. Dnes už to neplatí a záleží pouze na schopnostech obchodníka a ceně, případně poměru cena/výkon (tedy v případě firmy kvalita a zkušenost daného specialisty oproti jeho ceně).
 - b. **Dodávky projektů, outsourcing a další pokročilé služby** V oblasti dodávek projektů už je bariéra vstupu podstatně vyšší, protože byť nejsou potřeba nějaké vysoké kapitálové investice, tak schopnost prodat v tomto segmentu projekt velkému zákazníkovi je velký problém, pokud subjekt nemá za sebou několik úspěšných referencí. Pak se ovšem pohybuje v klasickém kruhu, protože „nemůže prodat projekt, protože nemá reference“ ale „nemůže získat reference, protože bez referencí mu nikdo projekt nezadá“. Tato bariéra se překračuje velmi těžce.

Obecně oblast IT služeb nevyžaduje velké investice, takže z tohoto pohledu je bariéra vstupu na trh nízká. IT služby jsou vždy postaveny na lidech, na jejich nápadech, znalostech a zkušenostech. Z tohoto pohledu je bariéra vstupu na trh velmi nízká. Jako příklad můžeme vzít vývoj mobilních aplikací pro smartphony a tablety, kdy malé firmy o jednom či několika lidech dokáží vydělat v horizontu měsíců miliony dolarů. Trh obecně nasycený je, ale IT je tak rychle se rozvíjející obor, že je zde vždy prostor pro nové firmy, nové nápady, nové koncepty.

Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů je obrovská. Vzhledem k tomu, že se pohybujeme převážně na Enterprise segmentu trhu, kde můžeme mluvit maximálně o malých desítkách zákazníků v ČR i SR, je jasné, že bez dlouhodobě fungujícího partnerství na úrovni zákazník – dodavatel nelze úspěšně rozvíjet obchod. Navíc konkurence firem nabízející IT služby je velká, takže tlak na ceny je enormní. Při výběru nového dodavatele pro systém je pro zákazníka snadné zvolit kteréhokoliv z dodavatelů splňujících podmínky zadání (což většinou bývá 3-5 firem českých i nadnárodních) a pak se bojuje cenou, originálním nápadem a také důvěrou ve schopnost řešení dodat. Na druhou stranu, pokud dodavatel systém implementuje a nasadí do provozu, pak je zákazník s dodavatelem poměrně úzce svázán, protože každý „živý“ (tedy používaný) IT systém potřebuje údržbu, rozšiřování a změny. Změna dodavatele na existujícím systému je možná, ale většinou drahá a riziková, protože komplexnost řešení je vysoká a převzetí takto složitého „stroje“ není triviální záležitostí.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou typicky jednotliví OSVČ (nazývaní freelanceři), kteří se jako IT specialisté živí sami a mění spolu s projekty i odběratele. Vzhledem k téměř setrvalému převisu poptávky nad nabídkou v oblasti lidských zdrojů s IT znalostí je jejich vyjednávací síla také poměrně vysoká, ale vždy je alternativa hledat dál vhodnějšího kandidáta. Nicméně tato situace drží ceny IT specialistů poměrně vysoko.

Substituty

Je velký problém se diferenciovat v rámci IT služeb, protože služby jsou ze své podstaty podobné. Je to asi stejné, jako snaha diferenciovat stavební firmy – všechny staví domy, domy mají střechu, okna, dveře a z toho plyne, že potřebují nějaké profese, ale jinak než referencemi je těžké je rozlišit.

Konkurenti v odvětví

Konkurence v odvětví je velmi silná ve všech typech dodávky. Kromě lokální konkurence je zde i konkurence větších nadnárodních firem. Pravdou je, že pokud pomineme největší zakázky v hodnotách několika desítek milionů korun, které jsou drtivou většinou vypsány pro nadnárodní firmy (kvůli stabilitě, garancím a finančnímu zázemí), tak pro ostatní zakázky není příliš podstatná velikost firmy. Jinak řečeno, pro běžnou velikost tendru o několika milionech korun není podstatné, jestli dodavatel má obrat 70 nebo 700 milionů korun, podstatné jsou reference a zkušenosti s obdobným řešením. Trh v současné době spíše stagnuje a blízké budoucnosti se očekává jen mírný růst, takže jediná šance zvýšení tržního podílu je na úkor konkurence.

5. 3. SWOT analýza

Silné stránky

- FSPL, je projekt u VÚB, na němž nyní firma pracuje. Silnou stránkou je tento projekt z důvodu své diferenciaci v odvětví od konkurentů
- Oddělení IT security, neboť nabízí zákazníkům opravdu bezpečná řešení na vysoké úrovni
- Momentální využití pouze krátkodobých „levnějších“ závazů
- Minimální dlouhodobé pohledávky
- Výhodná situace pro získání nových finančních zdrojů od věřitelů, neboť prezentovaná likvidita dává záruku návratu jejich finančních prostředků
- V roce 2011 je možné již plně pozorovat nárůst ukazatelů rentability, neboť dochází k oživení trhu
- Ukazatele rentability rostou společně s ukazateli rentability nejlepších konkurentů v odvětví
- Snižující se trend doby obratu pohledávek
- Hodnota EVA má od roku 2011 opět kladné hodnoty – firma vykazuje ekonomický zisk

Slabé stránky

- Procesy firmy nejsou oficiálně stanovené, dodržované a kontrolované – management o zlepšení situace nejeví potřebný zájem – nevhodná organizační struktura
- Malá péče o profesionální růst zaměstnanců podniku (nedostatek školení, plánování profesního růstu a práce dle plánu osobního růstu)
- Silná vrstva manažerů, ale velké procento manažerů neprojevuje dostatek odpovědnosti a zodpovědnosti – nízký pocit sounáležitosti s podnikem
- Malá motivace ke změnám, osobního i pracovního růstu, malý důraz na efektivnost
- Nedostatek kvalitní pracovní síly na trhu práce
- Neuspokojivý trend přílišného zvyšujícího se podílu oběžných aktiv vůči dlouhodobému majetku

Příležitosti

- Bankovní frontrendy (multikanal) – fspl – VÚB a dále skupina INTENSA
- Outsourcingy (Telco, banking)
- Velký rozvoj security řešení
- Množství referencí od svých zákazníků, na nichž je možnost dostávat další zakázky
- Očekávaný budoucí růst poptávky po produktech firmy

Ohrožení

- Zhroucení Eura a následná krize
- Neúspěch projektu pro VÚB
- Silná konkurence: Trask, Unicorn, Your systems, Profinit, IBM, HP
- Snadný vstup konkurence do odvětví v oblasti segmentu SME a Enterprise segmentu
- Vysoké ceny dodavatelů a dlouhodobý převis poptávky nad jejich nabídkou
- Velmi nízká diferenciací služeb se službami konkurentů – silné substituty

6. DISKUZE, NÁVRH STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

Diskuze

Malá péče o profesionální růst zaměstnanců podniku (nedostatek školení, plánování profesního růstu a práce dle plánu osobního růstu)

Firma se během finanční krize přestala orientovat na profesionální růst zaměstnanců. Ve dvou posledních letech si sice uvědomuje nutnost se opět začít starat o profesní péči o své zaměstnance, ovšem tuto situaci jí komplikuje i nedostatek kvalitní pracovní síly na trhu práce, velká poptávka a konkurenční boje o ni. Dle mého názoru by se podnik měl rozloučit s pracovníky, kteří neprojevují zájem o své další vzdělávání (těch je dle PR ředitele 50% – 70%) a začít spolupracovat se studenty prostřednictvím studentských projektů, soutěží a nabízených stáží ve firmě s příslibem jasně stanoveného kariérního a osobního růstu a seberealizace. Firma by taky měla investovat do rozvíjení nových technologií. Takto se opět zlepší image firmy a stane se tak atraktivní jak pro své zákazníky (pro nové používané technologie a nové produkty), ale hlavně pro své nové zaměstnance, kteří budou odpovídat lépe dynamice rozvíjející se společnosti. Takto prosperující firma, jež uspokojuje nejenom finanční ohodnocení svých zaměstnanců (jež je ve společnosti nadstandardní), bude atraktivní i pro zkušené ambiciózní pracovníky, kteří budou velkým přínosem pro firmu a zároveň firma jim bude opět moci nabídnout podmínky pro jejich osobní a profesní růst.

Mít ty nejkvalifikovanější odborníky, jež se chtějí dále vzdělávat, je vzhledem k činnosti firmy její strategický bod její úspěšnosti.

Pro pracovníky je důležité dobré finanční ohodnocení a bonusy za včasné ukončenou práci, stejně tak bonusy za práci navíc. Ovšem je zřejmé, že mezi pracovníky v oblasti IT se většinou vyskytují ti jedinci, jež jsou motivováni prací ve firmě, která používá nejnovější špičkové technologie a zdokonaluje je. Tito pracovníci jsou ve většině ambiciózní jedinci, a tudíž jsou motivováni spíše tzv. měkkými faktory. Patří zde zejména firemní benefity, jako osobní automobil, notebooky, mobilní telefony, velmi oblíbené jsou potom firemní akce typu koncerty, firemní dovolené, lístky na kulturní akce, kde si mohou vzájemně v přátelském uvolněném prostředí promluvit všichni pracovníci podniku bez ohledu na jejich pracovní postavení. Dle mých informací si tito zaměstnanci nejvíce váží dobře nastavených pracovních podmínek, uznání svých nadřazených a pracovního kolektivu, jestliže odvedou výbornou práci. V IT firmách se proto často volí „Nejlepší pracovník roku“. Toto veřejné uznání výsledků jejich práce je pro ně často více motivující, nežli plat. Proto je skvělým nástrojem

pro motivování pracovníků vyhlásování soutěží o vedení a správu projektů. Mnou zkoumaná firma by proto měla všechny tyto aktivity směrem ke svým zaměstnancům rychle obnovit, neboť IT je velmi rychle se vyvíjející odvětví a v budoucnu by bylo jistě obtížné tento skluz vyrovnávat.

Procesy firmy nejsou oficiálně stanovené, dodržované a kontrolované – management o zlepšení situace nejeví potřebný zájem – nevhodná organizační struktura

Jestliže zaměstnanci nevědí, jaké jsou jejich úlohy ve firmě, kdo je jejich nadřízený, podřízený a jaké mají pravomoci, nebo jaké jsou informační toky, je jejich práce nutně méně efektivní. Vzhledem k tomu, že firma rostla rychleji, než se vyvíjela její organizační struktura, je nutné její organizační uspořádání pečlivě promyslet, což při velikosti firmy nebude snadný úkol. Dle mého názoru je nejprve nutné zpracovat nynější toky ve firmě, výzkum, nakolik odpovídá struktura potřebám zaměstnanců, tak i zákazníků a strategii firmy. Následně stanovit tým odborníků, jež jsou schopni analytického myšlení a jsou seznámeni s potřebami firmy natolik, aby mohli postupně vytvořit novou organizační strukturu. Dle ředitele došlo v nynější organizační struktuře k odcizení jednotlivých divizí a jejich informačnímu a pracovnímu uzavření se do sebe. Je proto nutné zpřeskat tyto vazby, aby se uvolnil potenciál jednotlivých částí firmy společně efektivně komunikovat a dosahovat společných cílů.

Neúspěch projektu pro VÚB

Firma momentálně pracuje na projektu pro slovenskou banku VÚB, jež je klasickým FTFP (Projekt, Smlouva o dílo). Nebezpečí je zde ve velikosti projektu, kdy se výrazně projevují negativní stránky této formy produktu, tj. je přenesena zodpovědnost za vývoj a nasazení nového systému na dodavatele a dodavatel opět ručí i za náklady, čas a kvalitu nového systému. Při takto velkém projektu je obzvlášť v oblasti IT prakticky nemožné předem určit náklady a čas projektu, tudíž jeho cenu. Momentálně je projekt ztrátový, tudíž je na podnik vyvíjen vysoký tlak na jeho co nejefektivnější dokončení. Jedinou možností, jak využít vynaložených investic do projektu je jeho prodání ostatním klientům skupiny, do které slovenská VÚB patří. Vzhledem k tomu, že daná skupina je nadnárodní velikosti, je tato skutečnost pro podnik „hnací silou“ proč projekt dokončit a vynaložit všechny firemní síly, jak tento projekt (nové zkušenosti) dále aplikovat u zákazníků. K takovým krokům je zapotřebí mít schopný tým obchodníků, (podnik nyní plánuje obnovení obchodního týmu o nové schopnější pracovníky a jejich intenzivní školení) což je taky momentálním cílem podniku.

Plánovaná změna obchodního týmu – image firmy

Firma nechala provést průzkum trhu před rebrandingem v roce 2011 u svých stávajících i potenciálních zákazníků. Z průzkumu jasně vyplývá, že společnost je velmi dobrá ve srovnání s ostatními v dodržování dlouhodobých termínů, ve funkčnosti systému. Naopak za jinými dodavateli zaostává v dodržení předem dohodnuté ceny a ve znalosti obchodní problematiky firmy. Z tohoto bodu vyplývá, že firma by se měla zaměřit na zlepšení komunikace se svými zákazníky a lépe vnímat jejich potřeby, i zajistit lepší potřebné informace, jež se týkají stanovení celkové ceny projektu. Firma se rovněž dotazovala na své logo, které se velmi líbí polovině zákazníků, ovšem 30% zákazníků se zdá složité a málo výrazné. Zhotovení nynějšího loga pro firmu vyhotovila marketingová agentura. Image firmy a její logo jsou její vizitkou a proto musí symbolizovat, jak chce firma na své obchodní partnery a zákazníky působit, musí být lehce zapamatovatelné. Součástí výzkumu byla taky otázka hodnocení spolupráce s firmou. Nejlépe byly hodnoceny body: odbornost pracovníků dodavatele, dodržení předem dohodnuté ceny, schopnost pracovníků dodavatele srozumitelně komunikovat, stabilita firmy, dodržování dohodnutých termínů, přínos systému/ aplikace k dosažení firemních cílů, funkčnost systému/ aplikace, dělá to, co má dělat. Mezi kritérii, jež byly hodnoceny méně kladně, byly očekávané: výše ceny dodavatele, invence, proaktivní přístup a návrhy dodavatele, znalost obchodní problematiky zákaznickovy firmy. Zde se opět dostáváme k řešení obměny obchodního týmu firmy a taky k nutnosti intenzivnějšího výzkumu a vývoje nových technologií, které budou moci zákazníkům nabízet originální řešení a firma tak bude moci být proaktivní. Celkově zákazníci prohlásili o firmě, že je spolehlivá, připravena splnit jejich požadavky, je to solidní dodavatel IT systémů/ technologií, taky, že je to dodavatel, který dokáže vyvinout špičkový software přesně na míru, ale za vysokou cenu (náklady) a občas zapomíná, kdo je zákazník. Dále firma utkvěla v povědomí svých zákazníků jako obchodní partner, který někdy svým chováním a postojem způsobí vlnu negativních emocí a někdy naopak pozitivních v poměru 50:50. Firma se vyznačuje spoluprací s velmi šikovnými lidmi a dodává inteligentní SW řešení. Toto jsou podle mě další důkazy, proč by se firma měla zamyslet, jak si vychovávat dobré obchodníky, kteří budou mít ty nejlepší obchodní předpoklady a budou se vyznačovat jak empatií, tak i diplomatickým chováním k zákazníkům. Dle mě se zde může projevat i špatná komunikace napříč firmou skrze divizionální strukturu, která je již přežitá a je nutné ji změnit. Závěrem bych ovšem chtěla podotknout, že firma každoročně pořádá kulturně-společenské akce pro své vrcholové zaměstnance a pro své zákazníky, které se staly již velmi oblíbenými mezi zákazníky firmy a

tudíž tyto akce poskytují prostor se se svými zákazníky poznávat na osobní mezilidské úrovni, což je opět možnost navázat s nimi více důvěrný a stálý vztah a získat touto cestou zajímavé zakázky, informace a oboustrannou důvěru, což je v nynější situaci na trhu, kdy je možné získat větší podíl pouze na úkor svého konkurenta strategickou výhodou.

Vývoj financí podniku

V roce 2008 se složitá situace způsobená přicházející ekonomickou krizí projevila i v hospodaření společnosti. Společnost sice vykázala vyšší tržby než v roce 2007, ale poptávka výrazně převyšovala nabídku a situace způsobila velký růst nákladů na práci, které jsou pro společnost v daném roce nejvýznamnější nákladovou položkou. To se v důsledku projevilo velkým poklesem obchodní marže. Snížení růstu tržeb nebylo jen snižováním poptávky, ale v důsledku stupňující se konkurence došlo k celkovému poklesu cenové hladiny v odvětví, což jen dále zvýšilo tlak na dosahovanou marži. Společnost změnila svou organizační strukturu z divizové na vertikální. Jedním z hlavních cílů této změny bylo zvýšení operativní schopnosti řídit a snižovat náklady na jednotlivé činnosti společnosti. Tohoto cíle bylo jednoznačně dosaženo. Společnost dokázala díky nové organizaci reagovat na měnící se situaci na trhu dostatečně rychle. Přesto se náklady související s redukcí počtu pracovníků (odstupné, mzdy a náklady na služby ve výpovědních lhůtách smluv) staly dalším faktorem negativně ovlivňujícím marži. Nejpočetněji v prvním kvadrantu nastala situace problematického inkasa pohledávek některých klientů, což zapříčinilo stav krátkodobého nedostatku pracovního kapitálu. Díky zvýšenému úsilí v oblasti práce s pohledávkami a znovuoobnovení tvorby zisku se situace v závěru roku stabilizovala. V roce 2008 se podařilo vyjednat veřejnou podporu v celkové výši 63 mil. Kč pro projekty vývoje bezpečnostního softwaru. Výrazně se tím snížila kapitálová zátěž. Společnost přešla ve změněném ekonomickém prostředí **od výrazně prorůstové strategie ke strategii orientované na vytvořenou hodnotu a zisk**. Společnost zahájila důsledné řízení nákladů s orientací na snížení podílu fixních a administrativních nákladů, hodnocení a řízení firemních aktivit dle příspěvku na tvorbu zisku a řízení cash flow včetně práce s pracovním kapitálem.

Od roku 2009 byla finanční výkonnost společnosti poznamenána významným propadem v tržbách daným reakcí trhu na celosvětovou finanční krizi. Tento pokles zapříčinil téměř 16 milionovou ztrátu v prvním kvartálu. Přes intenzivní snahu přizpůsobit náklady podniku sníženým výnosům se společnost vrátila k zisku až v měsíci dubnu. Pozitivně se ovšem projeví platby ze získaných dotačních titulů, významná úhrada vysoké pohledávky po splatnosti a snížená potřeba pracovního kapitálu související se snížením výkonů. Veškeré

zdroje byly mobilizovány s cílem podnik stabilizovat v situaci obrovského propadu poptávky. Tohoto cíle se podařilo dosáhnout. Společnost se rozhodla nadále se soustředit na **maximalizaci ziskové marže**, což nebyl vzhledem k situaci na trhu jednoduchý úkol.

Do roku 2010 vstoupila firma finančně stabilizovaná, poté co v průběhu krizového roku 2009 zásadně zredukovala své výdaje. Situace na trhu ovšem nenaznačovala žádný prostor k růstu tržeb. Cenová hladina IT trhu zůstávala pod tlakem stagnující poptávky a velkého převisu nabídky ze strany s krizí bojujících IT dodavatelů.

Režijní náklady odpovídají vertikální organizační struktuře a poskytovaným interním službám se přes významnou redukci stávaly v průběhu roku pro firmu velkou zátěží a management byl nucen připravit plán reorganizace a kvalitní redukce režijních činností. Tento plán by ovšem představoval pro firmu návrat k letům 2004 a 2005, kdy organizace teprve začínala růst.

Oživení poptávky v závěru roku 2010 zejména v sektoru financí umožnilo nerealizovat připravené zásadní redukční plány a stalo se základem mírného zlepšení celoročních finančních výsledků.

V roce 2011 došlo k výraznému oživení poptávky na trhu a obchodní marže se vyšplhaly z roku minulého, kdy dosahovaly 17 000 Kč na 513 000 Kč. Výsledek hospodaření se zvýšil na 27 655 000 Kč a provozní výsledek hospodaření činil 34 450 Kč. Firma má výhodně nulové dlouhodobé závazky a cizí zdroje tak tvoří pouze krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Společnost i nadále pokračuje se soustředěním se na maximalizaci ziskové marže.

V roce 2012 firma zaznamenává uspokojivý nárůst poptávky po jejích produktech na trhu, a i když zatím neplní svůj stanovený plán roku 2012, v druhé polovině roku se odchylka od plánu výrazně zmenšuje, ovšem předpokládá se, že z pohledu ziskovosti plán roku 2012 zůstane nenaplněn. V tomto roce se uskutečňuje taktéž snad největší projekt firmy u slovenské VÚB, kam byly zapotřebí směřovat nemalé investice.

Navržená budoucí strategie: odstranění slabých stránek hledáním příležitostí na trhu.

Firma se v současné době dostala do vnitřní krize. Tato krize se projevuje různě, ale pokusím se shrnout alespoň nejmarkantnější znaky:

1. image firmy přes rebranding se spíše zhoršuje
 1. společnost přestala být aktivní ve vztahu k zákazníkům, nepřináší jim nové nápady a myšlenky
 2. firma příliš nepracuje na svém marketingu a PR

2. firma není zajímavá pro zaměstnance (stávající ani potenciální)
 1. nepečuje o své zaměstnance
 2. není na špičce technologií, jako bývala
 3. zaměstnanci nejsou s firmou nijak spojeni (mimo výplatu každý měsíc)
3. firma nepodporuje inovace a rozvoj, zkosnatěla
4. firma generuje malý zisk

Řešení je podle mne poměrně následující: organizační změna, výrazné zeštíhlení managementu, výměna obchodního týmu, změna strategie v péči o zaměstnance, změna firemní kultury a ovzduší směrem k inovacím a otevřenosti. Dalším krokem je podpora zkoumání a zkoušení nových technologií. To jsou asi základní kameny, které by firmu zase měly vrátit na špičku. Nejdůležitější kroky podrobněji rozeberu podrobněji.

1. Organizační změna a zeštíhlení managementu (jedno bez druhého není možné)
 Organizační změna by měla zjednodušit dnes nepružnou řídicí strukturu a zároveň zmenšit náklady na management. Zároveň by měla přinést s novými lidmi čerstvý vzduch do řízení firmy a firemní kultury. Management by měl promyslet cílenou změnu podnikové kultury, tj. více propojit osobní cíle a potřeby zaměstnanců s pracovním kolektivem. Opět pořádat společenské akce, jako tomu bylo do roku 2009 a ovšem neméně důležité soutěžní projekty, kde by se mohli zaměstnanci seberealizovat a tímto způsobem management může lépe poznat schopnosti jednotlivých zaměstnanců a efektivněji jich využívat. Je jasné, že současné verikály již firmě neprospívají a tedy musí být zrušeny. Organizace musí být primárně zaměřená na "produkty" (body leasing, FTFP, support&maintenance a SW dílo/licence), protože každý produkt má odlišný způsob prodeje (částečně) i dodávky (100%). Také klíčoví lidé se nedají jednoduše míchat mezi BL, FTFP a SW dílem, protože mají odlišné způsoby práce i uvažování, byť technické znalosti jsou srovnatelné.
2. Výměna obchodního týmu
 Noví obchodníci by měli přinést nové znalosti a zkušenosti a hlavně novou energii do vztahu se zákazníky, měli by se aktivně snažit pracovat se zákazníkem a ve spolupráci s technickými experty přinášet nové nápady, nová řešení i nové postupy, které by našim zákazníkům umožnily lépe a efektivněji fungovat. Zde je právě zapotřebí intenzivně vzdělávat svůj obchodní tým, neboť je to právě ta skupina zaměstnanců,

kteřá firmě prodává jejich produkty a tak může být firma zisková. Zároveň by se tím zlepšovala image.

3. Změna péče o zaměstnance

Jsem přesvědčená, že když se firma zase začne věnovat svým zaměstnancům a bude s nimi komunikovat, podaří se zase podpořit jejich iniciativa a díky tomu se lepší schopnost firmy měnit se a reagovat na aktuální změny na trhu. Pokud budou mít zaměstnanci zajímavou práci, budou se moci učit a používat nové technologie a budou kolem sebe mít motivované a spokojené lidi, budou zůstat ve firmě i v situaci, kdy jim konkurence nabídne víc peněz a zároveň budou "reklamou" pro potenciální zaměstnance. To je cesta jak zlepšit image v oblasti HR.

7. ZÁVĚR

IT trh se bude nadále konsolidovat a bude stále větší snaha o efektivitu. Bude stále větší snaha o zlepšování poměru cena/výkon. Proto budou více upřednostňována balíková řešení a předpřipravené komponenty. Zároveň v oblasti znalostí a zkušeností bude probíhat čím dál větší specializace, protože komplexnost řešení nadále poroste a proti tomu půjdou požadavky na univerzalizaci, aby bylo možné zaměstnance lépe vytěžovat práci a zmenšily se prostoje. Toto vše za současného nedostatku specialistů na trhu práce a z toho se dá odvozovat i to, že práce IT specialistů bude drahá. To bude znamenat i to, že firmy budou hledat levnější alternativy IT specialistů v Rusku, Číně, Indii, v zemích bývalé Jugoslávie, Moldavsku. Podpora IT v ČR se nezmění, a tudíž to bude nadále na soukromém sektoru tuto oblast rozvíjet.

V delší budoucnosti se dostaneme do stavu, kdy nové systémy bude psát umělá inteligence (resp. minimálně nekreativní části, tzv. „hlavoruční dřinu“) a požadavky na schopnosti IT specialistů se tím ještě zvýší.

8. SUMMARY

The aim of this thesis is to evaluate the internal environment of the selected company and - based on the findings - to propose an optimal strategy towards improvement of the current situation.

In the analysis of the internal environment, I examined functional areas, namely financial, marketing and human resources. Based on the analysis I have found inadequate organizational structure of the company, shallow care about the motivation and professional growth of staff, low staff belonging to the company, a very risky project for the Slovak VUB Bank and excessive increase in the proportion of current assets to fixed assets.

The positive findings concern the perspective growing IT security, the possibility of huge returns from the sale and repeatable deployment of technology solutions from the project at VUB Bank, short-term enjoyment of "cheaper" foreign sources and total avoidance of the use of long-term foreign assets, minimal long-term debt, since 2011 significant growth indicators of profitability as well as decreasing trend of the volume of debts and the realization of economic profit of the company.

Analysis of the external environment of the company brought the following findings. Among the big occasions, I included the development of security solutions, a large number of references from its customers allowing the company to obtain new contracts, growth in market demand for the company products as well as outsourcing and banking frontends. Direct threat at the moment is the failure of the project for VUB Bank, strong competition, easy entry into the competition in the SME and Enterprise segments, suppliers' high prices and long-term excess of demand over supply, very low service differentiation to competitors' services and last but not least the subsequent collapse of the Euro and following crisis.

One of my recommendations for improving of the company situations includes the employment of such staff only, who are interested in their professional growth, to start again their intense training and to work out an incentive program which give emphasis on communication with employees, their public recognition for good work results and to acquaint the employees with their growth opportunities together with the company.

It is important to establish an appropriate organizational structure where information flows will take place according to the needs of the company and the employees shall be made acquainted with them fully. Furthermore, the company should begin to work closely with university students offering them cooperation within the company in order to raise their future professionals.

It is also important to restore the sales team and to intensify its cooperation with company customers, because it is necessary to offer the best solutions to the customers proactively again. Overall, it is necessary to improve the company's image in the market which is particularly based on the described fundamental changes.

IT market will continue to consolidate and there will be the growing efficiency endeavour. There will be an increasing effort to improve the ration price versus performance. Therefore, more preferred will be the package solutions and prefabricated components. At the same time, in the knowledge and experience sphere the specialization will be an increasing, because the complexity of solution will continue to grow and against this, the requirements for universalisation will confront in order to allow employees to extract more work and reduce downtime. All this under the current shortage of specialists in the labour market and for this we can also deduce that the work of IT specialists will be expensive. This will mean that companies will look for cheaper alternatives to IT specialists in Russia, China, India, the countries of the former Yugoslavia and in Moldova. IT support in the Czech Republic will not change and therefore the development of this sphere in the private sector will continue. In the future we will get into a state where new systems will be written by artificial intelligence and the capability requirements to IT specialists will thus even increase.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

BRUCE, A., LANGDON, K. *Strategické myšlení*. 1. vyd. Praha: Slováry, 2002. 71s. ISBN 80-7209-403-3

VEBER, J. A KOL. *Management základy, prosperita, globalizace*. 2.vyd. Praha, Management Press, 2009. 734 str. ISBN 978-80-7261-200-0.

KARLOF B., LOVINGSSON F. H., *Management od A do Z*, 1.vyd. Praha Computer Press, a.s., 2006. 309 str. ISBN 80-251-1991.

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2.vyd. Praha, Grada, 2009, 735str., ISBN 978-80-247-3024-0.

FORET M., *Marketing pro začátečníky* 1.vyd. Praha, Albatros Media a.s., 2012. 184 str. ISBN 978-80-266-0006-0.

TICHÁ, I., HRON J., *Strategické řízení* 1.vyd. Praha ČZU v Praze, 2002, 240 str. ISBN 80-213-0922-9.

ŠULEŘ O., *100 klíčových manažerských technik*. 1.vyd. Praha, Computer Press, a.s., 2009. 314 str. ISBN 978-80-251-2173-3.

KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha C.H. Beck, 2006, 206 str. ISBN 80-7179-453-8.

Ing RŮČKOVÁ P. Ph.D., *Finanční analýza*. 4.vyd. Praha, GRADA Publishing, a.s., 2011. 144 str. ISBN 978-80-247-3916-8.

MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniků*. 1.vyd. Praha, Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2.

EVANGELU J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1.vyd. Praha, GRADA Publishing, a.s., 2009. 176 str. ISBN 978-80-247-2607-6.

RNDr. PLAMÍNEK J., CSc. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1.vyd. Praha, GRADA Publishing, a.s., 2009. 128 str. ISBN 978-80-247-2796-7.

Elektronické zdroje:

<http://www.strateg.cz>)

(<http://www.businessvize.cz>)

(<http://www.koucinkfirem.eu>)

Zdroje pro praktickou část (finanční analýza):

<http://www.czso.cz/>

<http://www.cnb.cz>

<http://portal.justice.cz>

10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

Obrázek 11-1 Analýza celkových aktiv	70
Obrázek 11-2 Struktura celkových aktiv.....	70
Obrázek 11-3 Struktura dlouhodobého majetku	71
Obrázek 11-5 Analýza celkových aktiv	72
Obrázek 11-6 Struktura pasiv v rozvaze	72
Obrázek 11-7 Struktura vlastního kapitálu.....	73
Obrázek 11-8 Struktura cizích zdrojů	73
Obrázek 11-9 Vývoj jednotlivých položek VH.....	74
Obrázek 11-10 Souměření výkonů a výkonové spotřeby	74
Obrázek 11-11 Průběh ukazatelů likvidity.....	75
Obrázek 11-12 Průběh ukazatele ROA a ROE	75
Obrázek 11-13 ROA porovnání s konkurencí.....	76
Obrázek 11-14 ROE porovnání s konkurencí	76
Obrázek 11-15 ROS porovnání s konkurencí	77
Obrázek 11-16 Porovnání bezrizikové úrokové sazby, ROE a NVK	77
Obrázek 11-17 Vyhodnocení finanční struktury firmy	78
Obrázek 11-18 Průběh ukazatelů aktivity	78
Obrázek 11-19 účetní hodnota akcií.....	79
Obrázek 11-20 ukazatel EVA	79
Obrázek 11-21 poměrové rozložení pracovních pozic v divizích v roce 2007	80
Obrázek 11-22 počet zaměstnanců v jednotlivých vertikálách v letech 2008 - 2009	81
Obrázek 11-23 průměrný počet zaměstnanců 2007 - 2011	82
Obrázek 11-24 věkový profil zaměstnanců 2007 - 2011	82
Obrázek 11-25 zastoupení mužů a žen 2007 - 2011	82
Obrázek 11-26 vývoj zaměstnanců v letech 2008 - 2011	83
Obrázek 11-27 přehled typů ukončení spolupráce 2009 - 2011.....	84
Obrázek 11-28 rozdělení zaměstnanců podle zařazení 2009, 2010	84
Obrázek 11-29 zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2007	85
Obrázek 11-30 zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2008	86
Obrázek 11-31 zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2009	87
Obrázek 11-32 zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2010	88
Obrázek 11-33 zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2011	89

Obrázek 11-34 rozdělení produktů podle jejich typů v letech 2007 - 2011	90
Obrázek 11-35 organizační struktura v roce 2007	91
Obrázek 11-36 organizační struktura v letech 2008 - 2012	91
Tabulka 5-1 Vyhodnocení ukazatelů rentability se 3 nejlepšími konkurenty	31
Tabulka 5-2 Podklady pro výpočet Ekonomické přidané hodnoty	33
Tabulka 11-1 Rozvaha firmy.....	68
Tabulka 11-2 Výkaz zisku a ztráty.....	69

11. PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1 – Data pro finanční analýzu

Obrázek 11-1: Analýza celkových aktiv 2006 – 2011

Obrázek 11-2: Struktura celkových aktiv 2006 – 2011

Obrázek 11-3: Struktura dlouhodobého majetku 2006 – 2011

Obrázek 11-4: Struktura oběžných aktiv 2006 – 2011

Obrázek 11-5: Analýza celkových pasiv 2006 – 2011

Obrázek 11-6: Struktura celkových pasiv 2006 – 2011

Obrázek 11-7: Struktura vlastního kapitálu 2006 – 2011

Obrázek 11-8: Struktura cizích zdrojů 2006 – 2011

Obrázek 11-9: Vývoj jednotlivých položek VH 2006 – 2011

Obrázek 11-10: Souměření výkonů a výkonové spotřeby 2006 – 2011

Obrázek 11-11: Průběh ukazatelů likvidity 2006 – 2011

Obrázek 11-12: Průběh ukazatele ROA a ROE (v %) 2006 – 2011

Obrázek 11-13: ROA porovnání s konkurencí 2008 – 2010

Obrázek 11-14: ROE porovnání s konkurencí 2008 – 2010

Obrázek 11-15: ROS porovnání s konkurencí 2008 – 2010

Obrázek 11-16: Porovnání bezrizikové úrokové sazby, ROE a NVK 2006 – 2011

Obrázek 11-17: Vyhodnocení finanční struktury firmy 2006 – 2011

Obrázek 11-18: Průběh ukazatelů aktivity 2006 – 2011

Obrázek 11-19: Účetní hodnota akcií 2006 – 2011

Obrázek 11-20: Ukazatel EVA 2006 – 2011

Tabulka 11-1: Rozvaha firmy 2006 – 2011

Tabulka 11-2: Výkaz zisku a ztráty 2006 – 2011

PŘÍLOHA 2 – Data pro analýzu lidských zdrojů

Obrázek 11-21: Poměrové rozložení pracovních pozic v divizích 2007

Obrázek 11-22: Rozložení zaměstnanců v jednotlivých vertikálách 2008 – 2009

Obrázek 11-23: Průměrný počet zaměstnanců 2007 – 2011

Obrázek 11-24: Věkový profil zaměstnanců (v %) 2007 – 2011

Obrázek 11-25: Zastoupení mužů a žen (v %) 2007 – 2011

Obrázek 11-26: Vývoj zaměstnanců 2008 – 2011

Obrázek 11-27: Přehled typů ukončení spolupráce 2009 – 2011

Obrázek 11-28: Rozdělení zaměstnanců podle zařazení 2009 – 2010

PŘÍLOHA 3 – Data pro marketingovou analýzu

Obrázek 11-29: Zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2007

Obrázek 11-30: Zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2008

Obrázek 11-31: Zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2009

Obrázek 11-32: Zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2010

Obrázek 11-33: Zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2011

Obrázek 11-34: Rozdělení produktů podle jejich typu 2007 – 2011

PŘÍLOHA 4 – Vývoj organizační struktury podniku

Obrázek 11-35: Liniová organizační struktura 2007

Obrázek 11-36: Vertikálová organizační struktura 2008 – 2012

PŘÍLOHA 5 – Vybrané produktové listy

PŘÍLOHA 1 – Data pro finanční analýzu

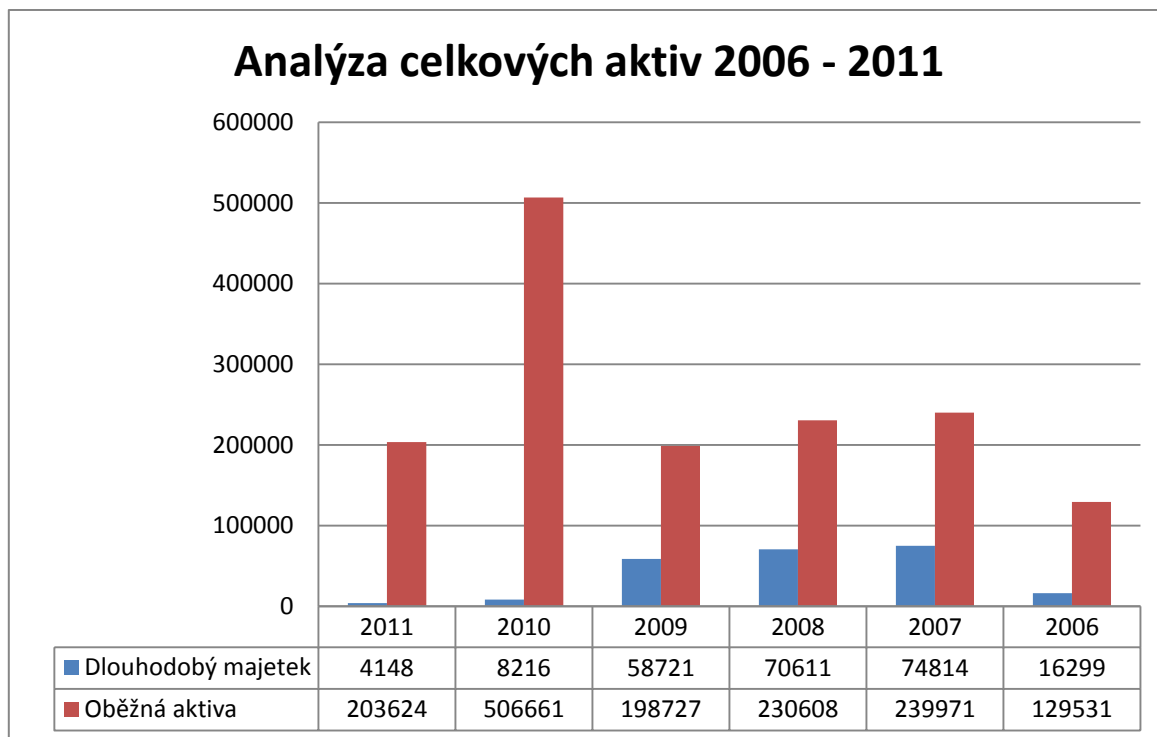
Tabulka 11-3 Rozvaha firmy

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Rozvaha společnosti (v tis. Kč)						
Celková aktiva	220574	534263	263225	316003	334932	164839
Dlouhodobý majetek	4148	8216	58721	70611	74814	16299
Dlouhodobý nehmotný majetek	510	4806	13627	14084	12080	13498
Dlouhodobý hmotný majetek	3638	3410	2918	2948	2138	2649
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	42176	53579	60596	152
Oběžná aktiva	203624	506661	198727	230608	239971	129531
Zásoby	7914	6192	850	16754	5253	0
Dlouhodobé pohledávky	0	3371	3201	2410	30	0
Krátkodobé pohledávky	194578	495840	179779	205274	233112	130287
Krátkodobý finanční majetek	1132	1258	14897	6170	1576	-756
Pasiva celkem	220574	534263	263225	316000	334932	164839
Vlastní kapitál	66884	387230	151650	131840	118828	46449
Základní kapitál	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Kapitálové fondy	0	0	24	27	6	0
Rezervní fondy	1000	1000	1000	1000	1000	0
Výsledek hospodaření minulých let	33230	145626	125813	112822	40449	-25
VH běžného účetního období (+/-)	27655	235604	19813	12991	72373	41474
Cizí zdroje	153689	137211	107479	178072	210404	113326
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	16705	20860	41336	85005	220
Krátkodobé závazky	103625	84603	56620	99236	104216	113106
Bankovní úvěry a výpomoci	50065	35903	30000	37500	21183	0
Ostatní pasiva – přechodné účty pasiv	0	0	0	0	0	0

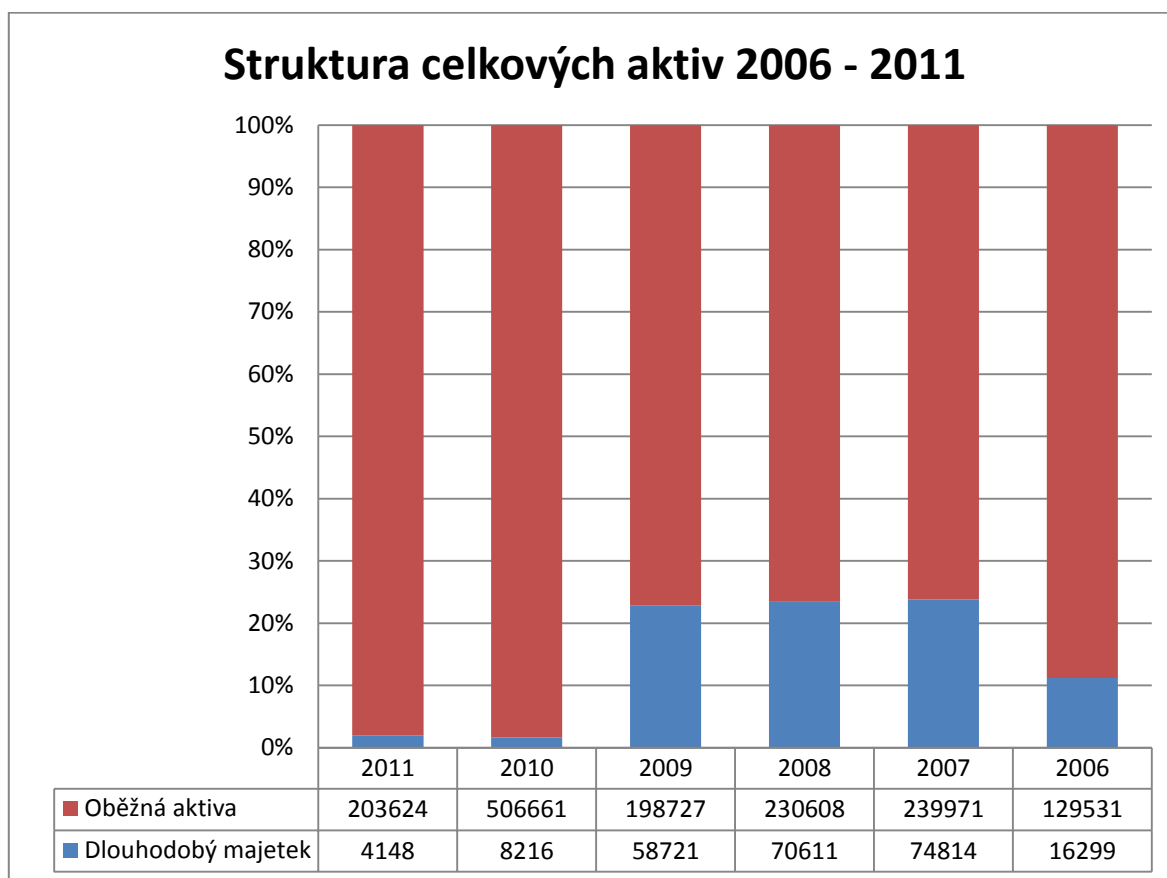
Tabulka 11-4 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	2011	2010	2009	2008	2007	2006
tržby za prodej zboží	6470	9005	58	189	6098	45653
náklady vynaložené na prodané zboží	5957	8988	58	217	6621	43924
obchodní marže	513	17	1	-28	-523	1729
výkony	534271	411507	393233	572391	543781	387494
výkonná spotřeba	338814	225235	170307	226613	187017	122420
přidaná hodnota	195970	186289	222927	345751	356241	266803
osobní náklady	168577	149874	192223	322262	260941	190264
daně a poplatky	43	205	172	230	1512	125
odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	6465	8318	9387	9066	6945	4372
tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1034	5795	1926	254	423	367
zůstatková cena prodaného dl. Majetku a materiálu	625	2005	1433	128	343	106
změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-3640	859	1092	-7456	-7820	17096
ostatní provozní výnosy	13837	11292	2615	3755	828	5978
ostatní provozní náklady	4321	2656	4635	6327	2823	428
provozní výsledek hospodaření	34450	39459	18526	19183	92748	60758
tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	247159	0	0	0	0
prodané cenné papíry a podíly	0	42152	0	0	0	0
výnosové úroky	642	1173	830	679	274	131
nákladové úroky	2016	1510	1632	2366	780	417
ostatní finanční výnosy	3567	762	250	528	528	272
ostatní finanční náklady	1604	1368	687	1424	828	694
finanční výsledek hospodaření	589	204065	5760	-2584	-806	-908
daň z příjmů za běžnou činnost	7383	7920	4474	3650	19569	18376
výsledek hospodaření za běžnou činnost	27655	235604	19813	12950	72373	41474
výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	27655	235604	19813	12991	72373	41474
výsledek hospodaření před zdaněním	35038	243524	24287	16640	91942	59850

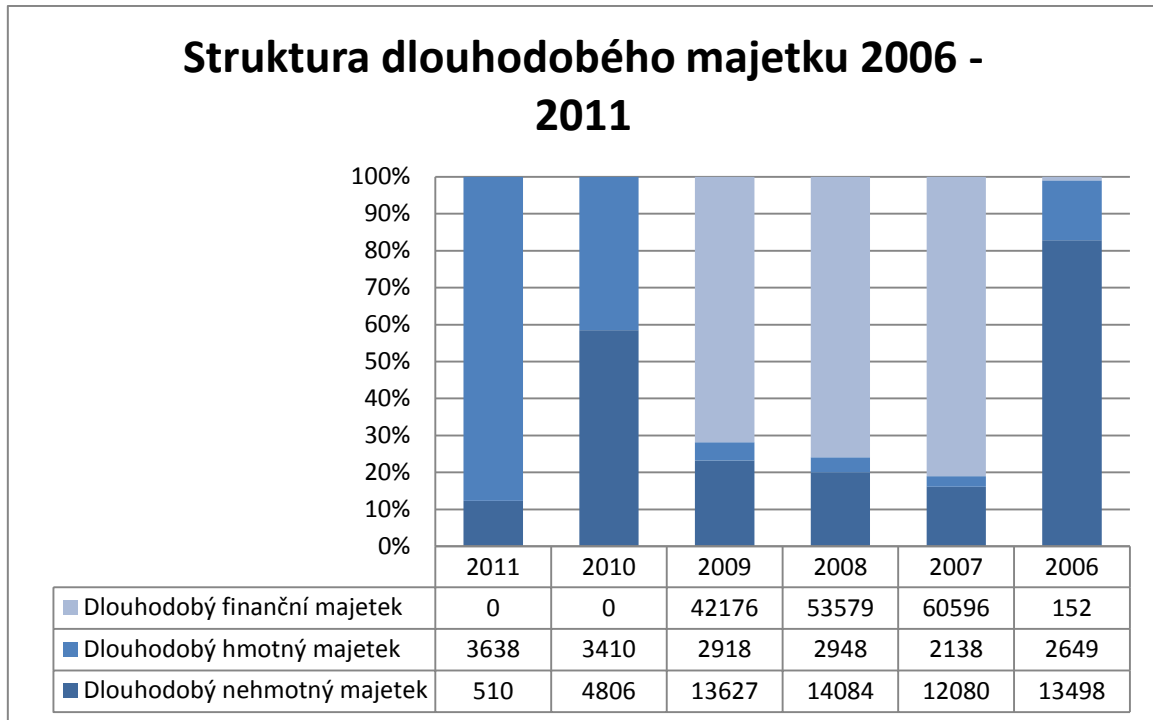
Obrázek 11-1 Analýza celkových aktiv



Obrázek 11-2 Struktura celkových aktiv



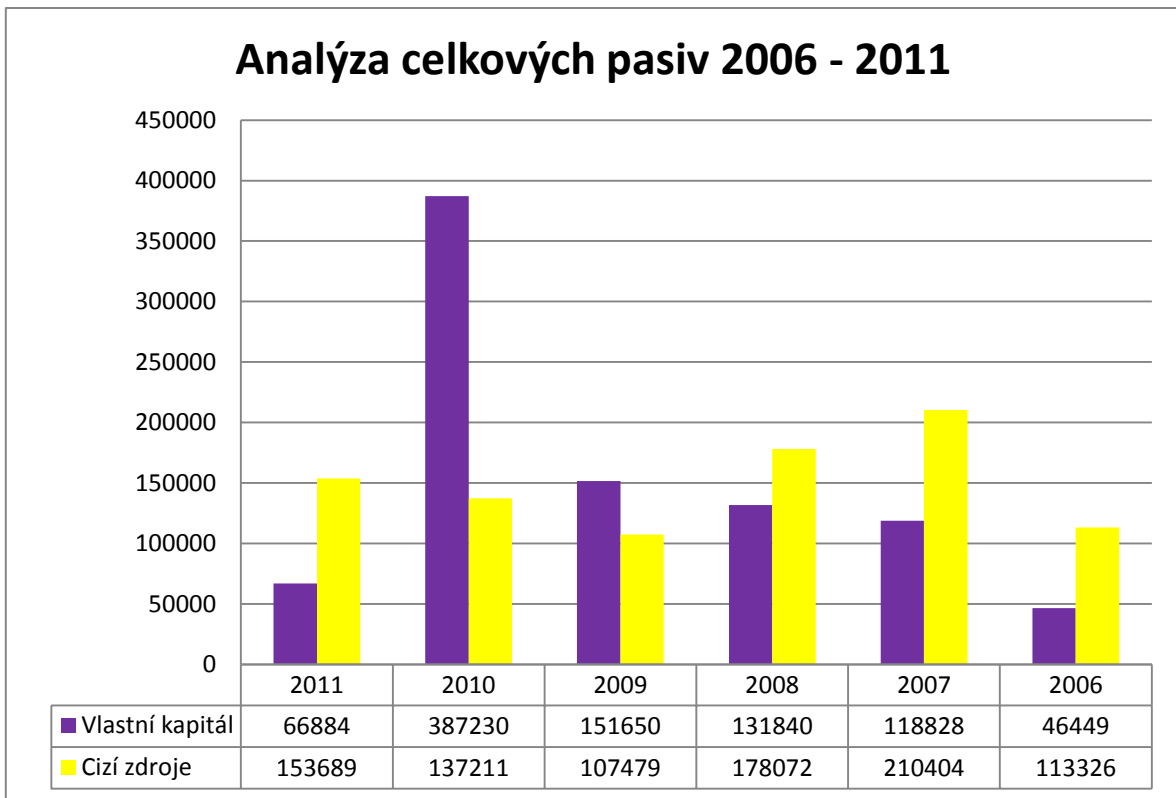
Obrázek 11-3 Struktura dlouhodobého majetku



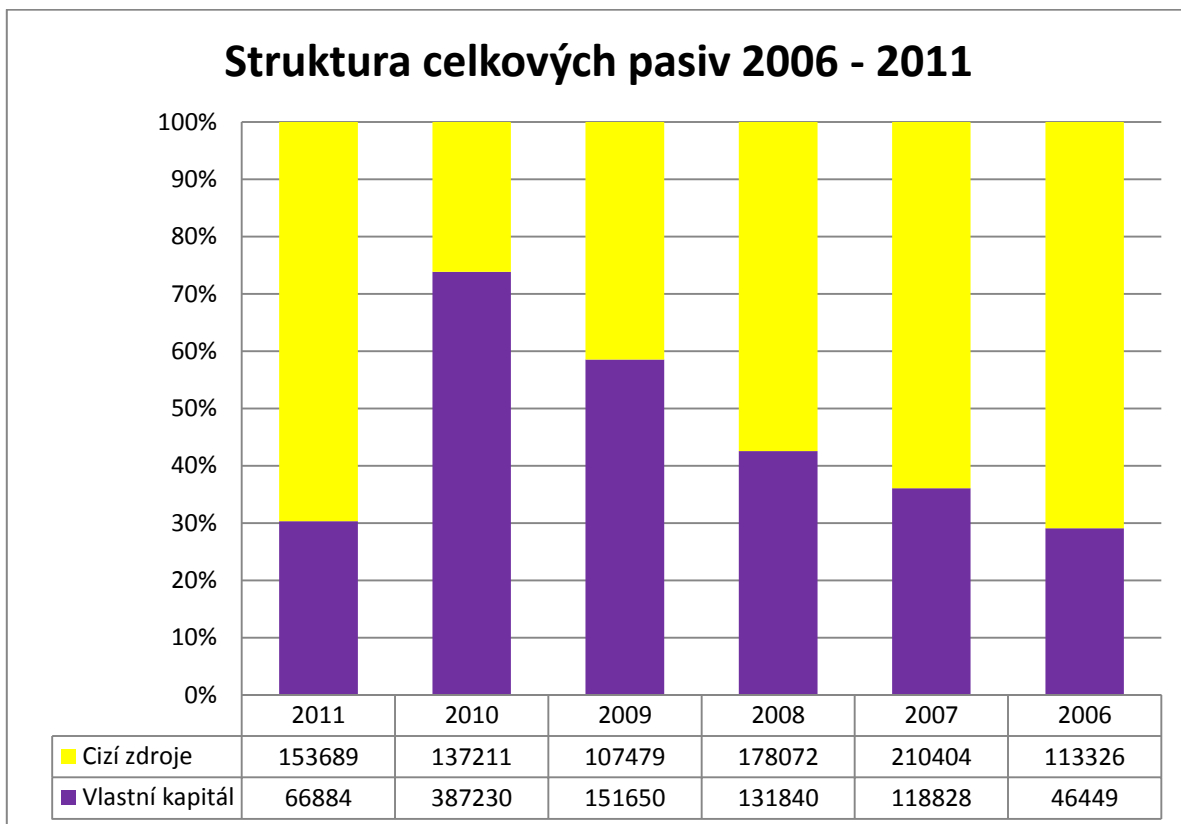
Tabulka 11-4 Struktura oběžných aktiv 2006 - 2011



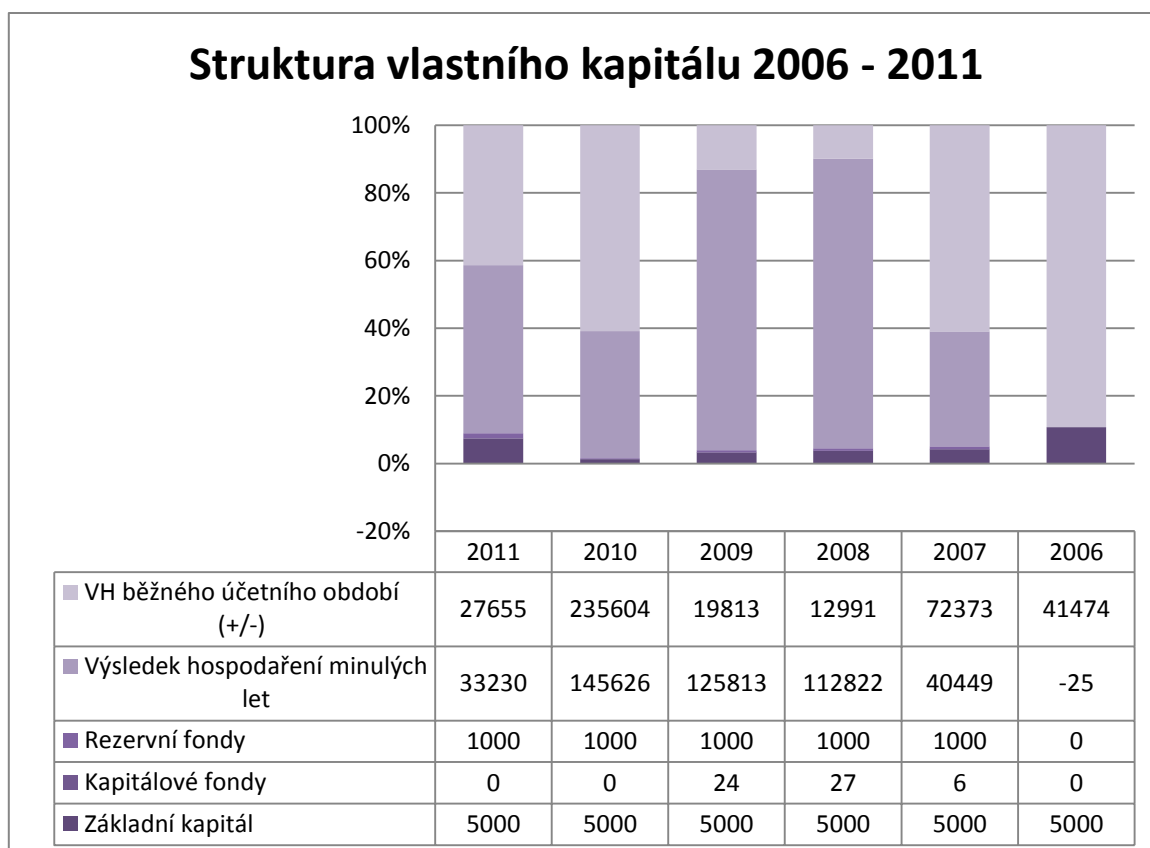
Obrázek 11-4 Analýza celkových aktiv



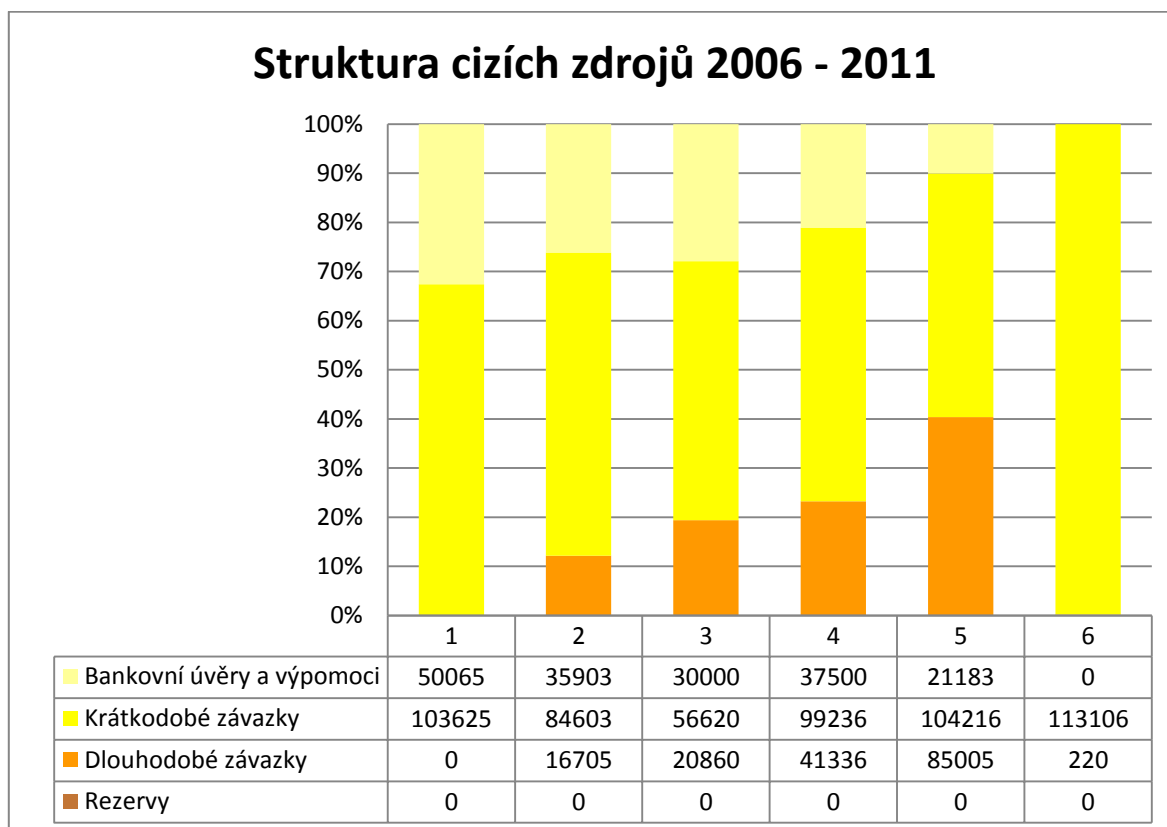
Obrázek 11-5 Struktura pasiv v rozvaze



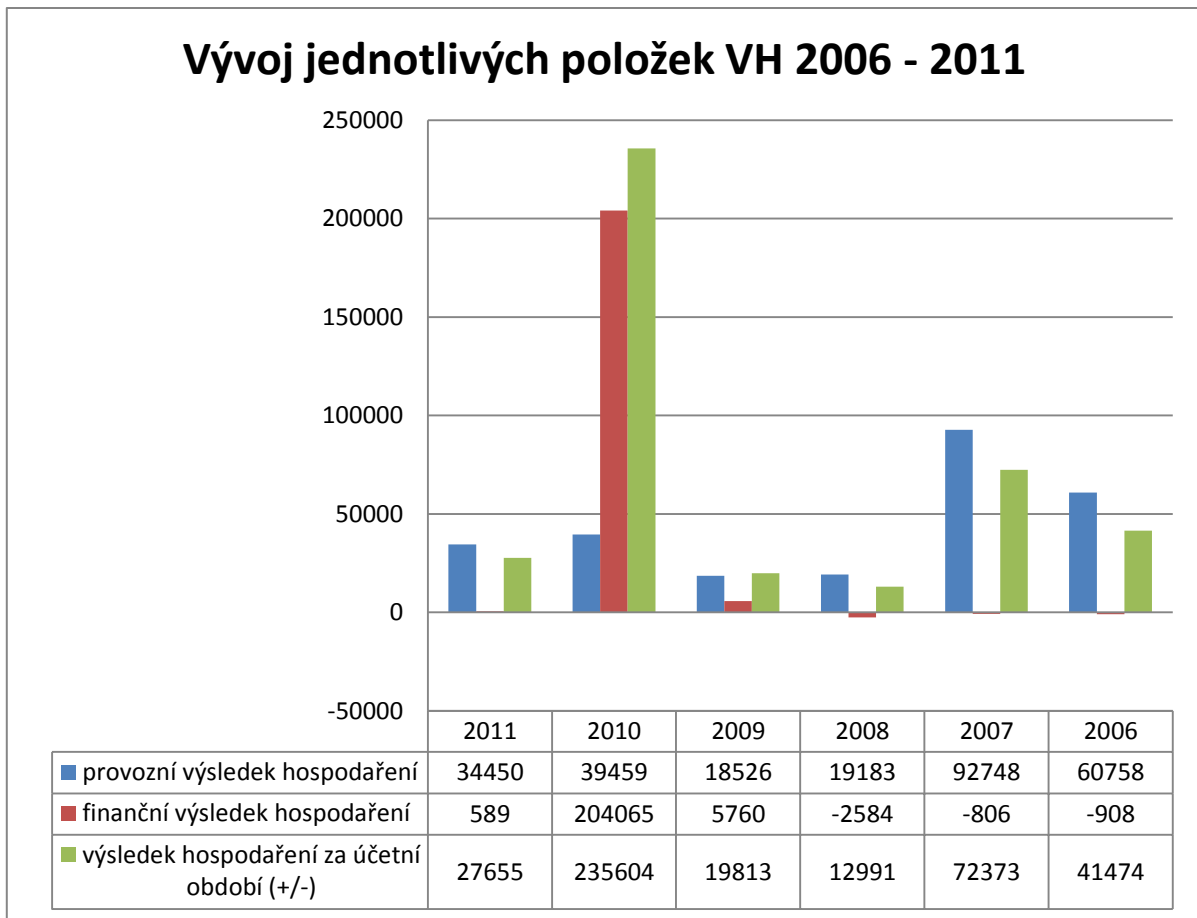
Obrázek 11-6 Struktura vlastního kapitálu



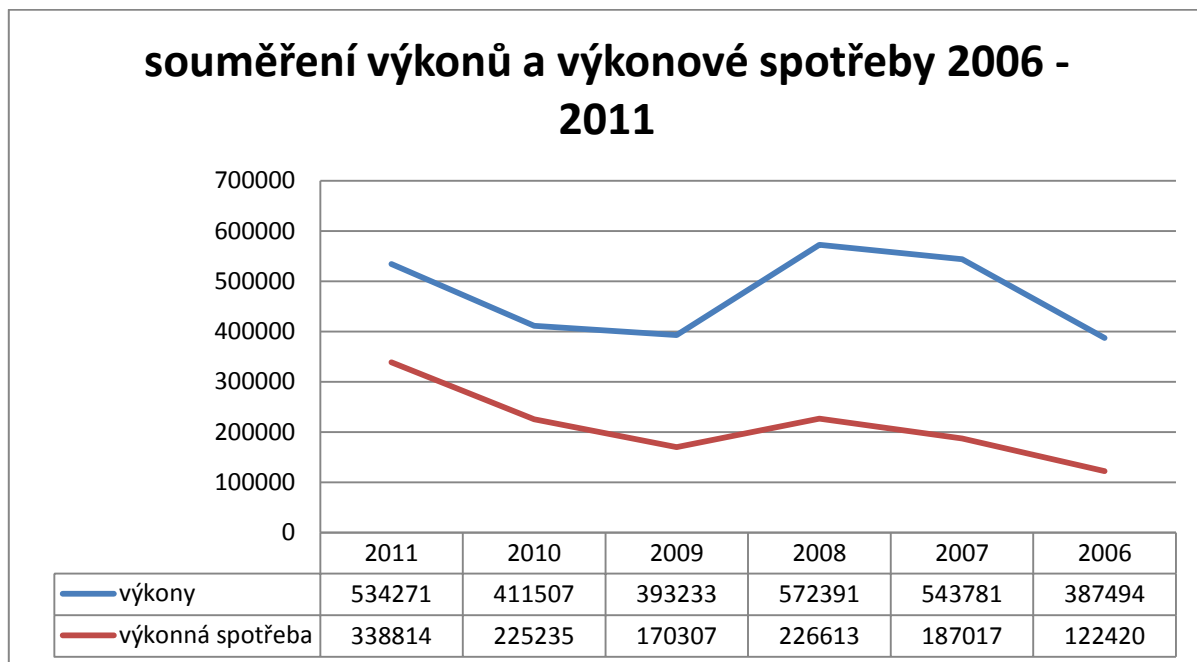
Obrázek 11-7 Struktura cizích zdrojů



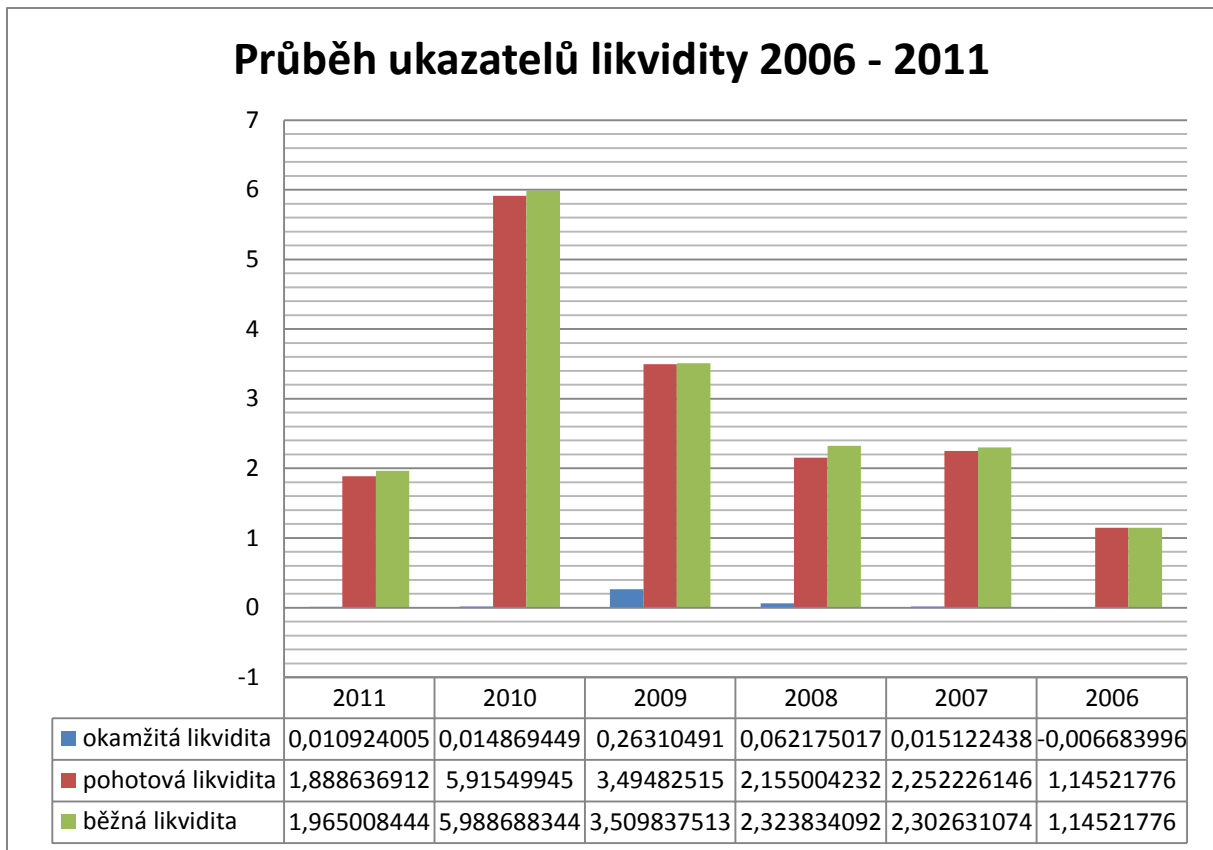
Obrázek 11-8 Vývoj jednotlivých položek VH



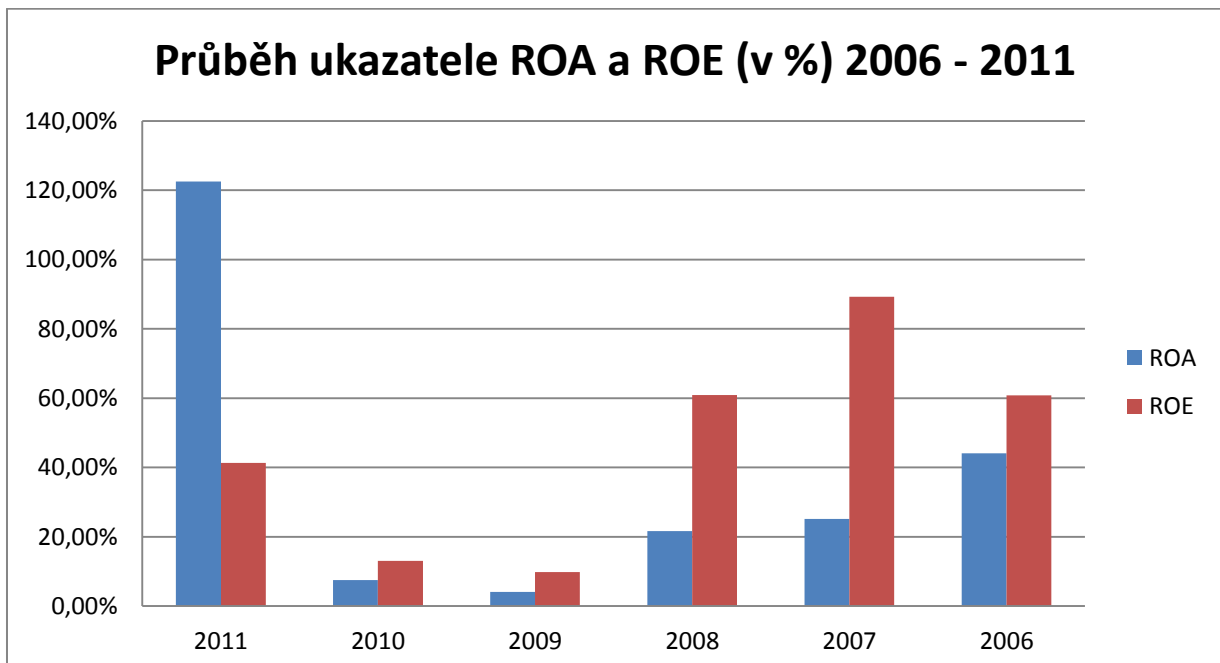
Obrázek 11-9 Souměření výkonů a výkonové spotřeby



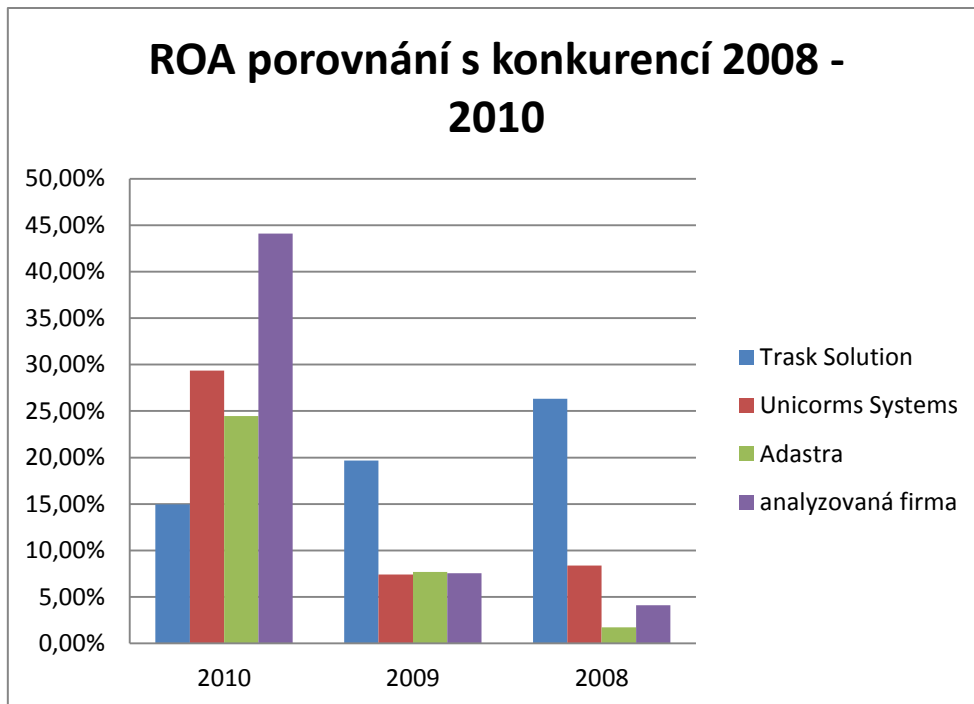
Obrázek 11-10 Průběh ukazatelů likvidity



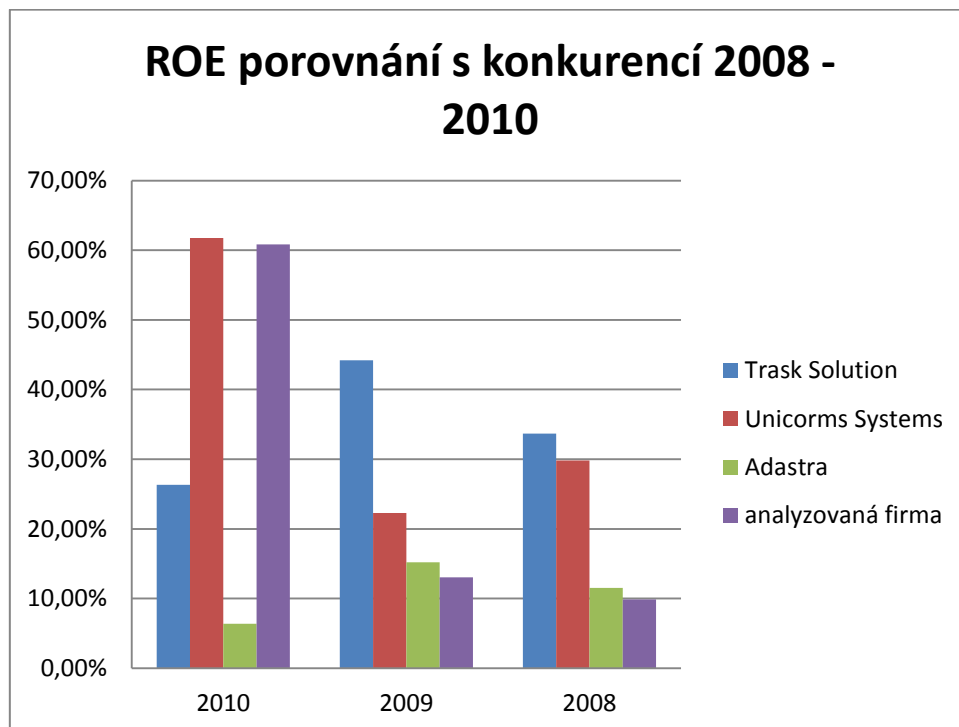
Obrázek 11-11 Průběh ukazatele ROA a ROE



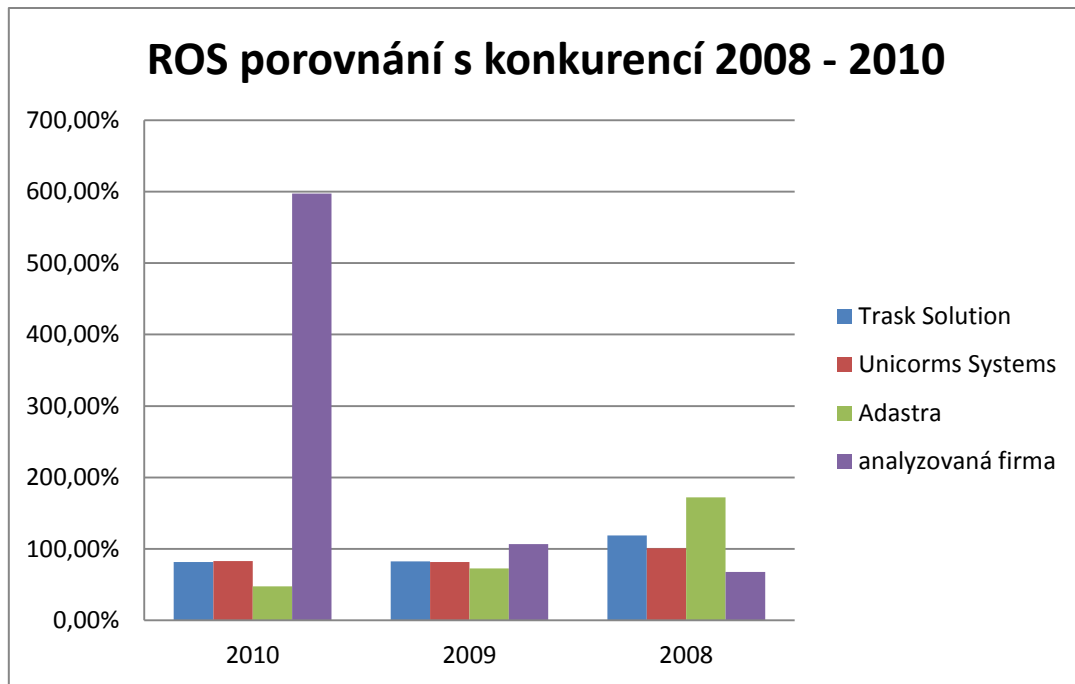
Obrázek 11-12 ROA porovnání s konkurencí



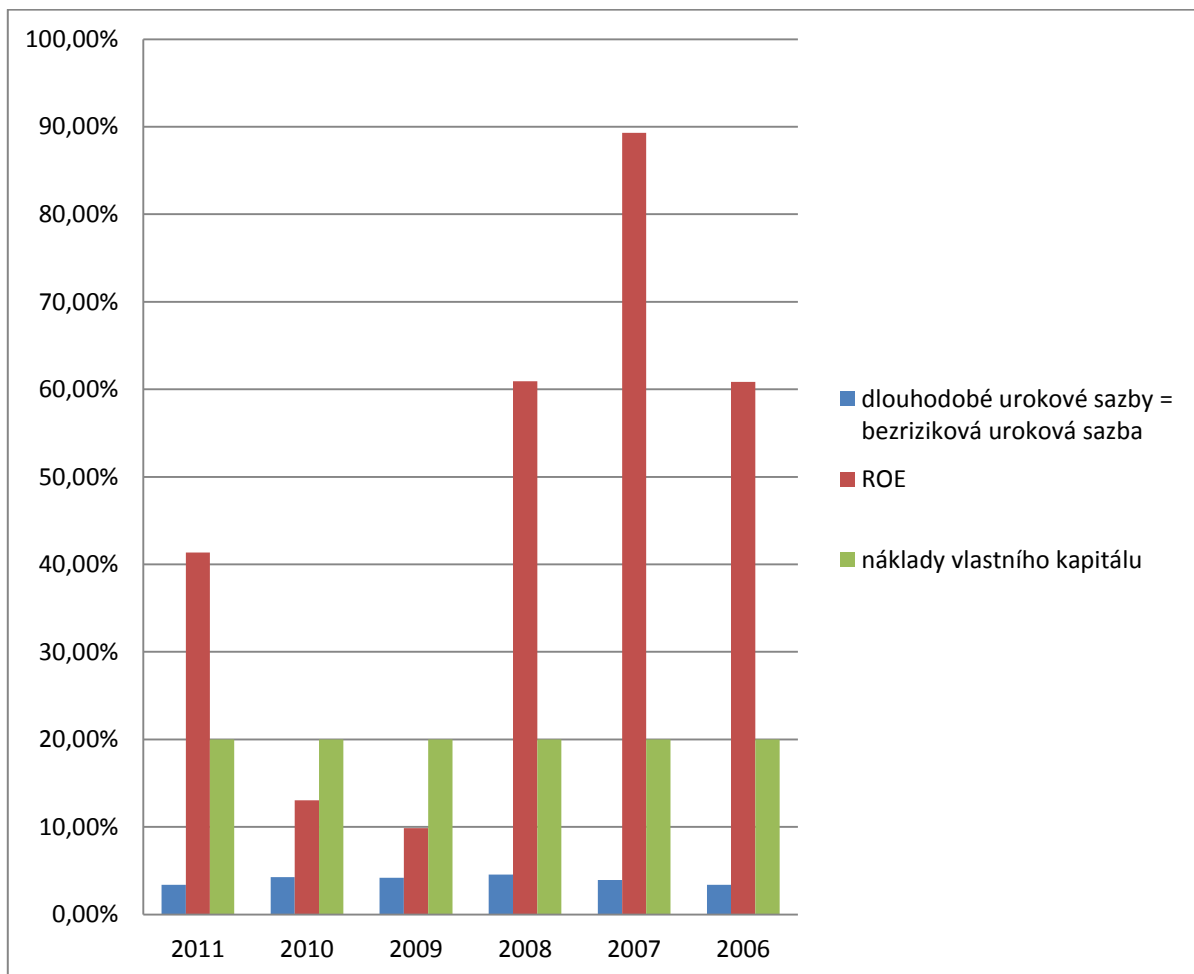
Obrázek 11-13 ROE porovnání s konkurencí



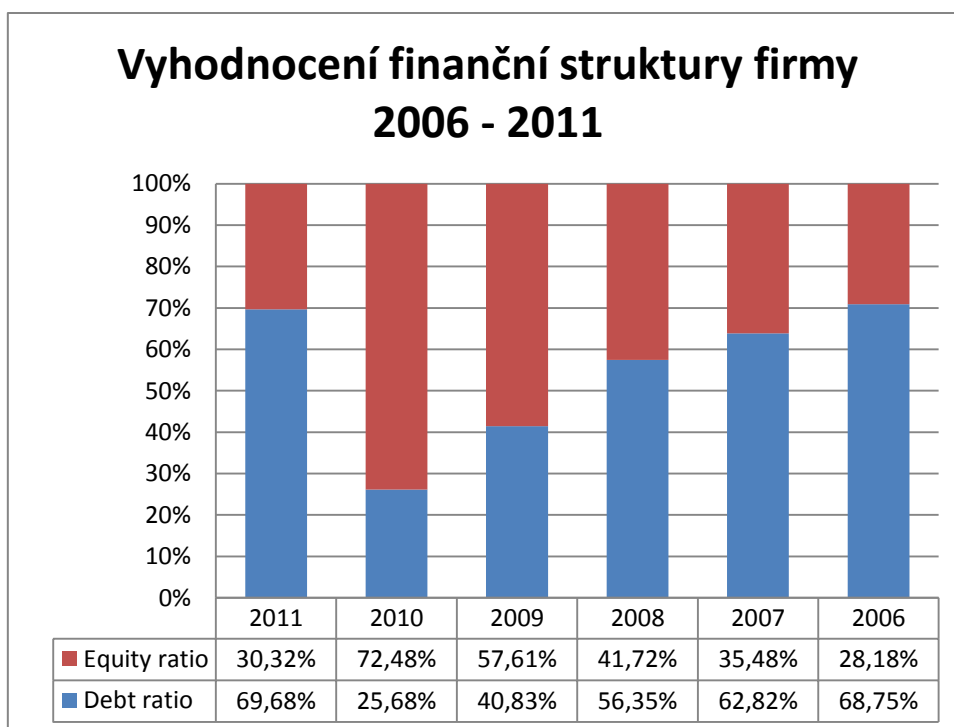
Obrázek 11-14 ROS porovnání s konkurencí



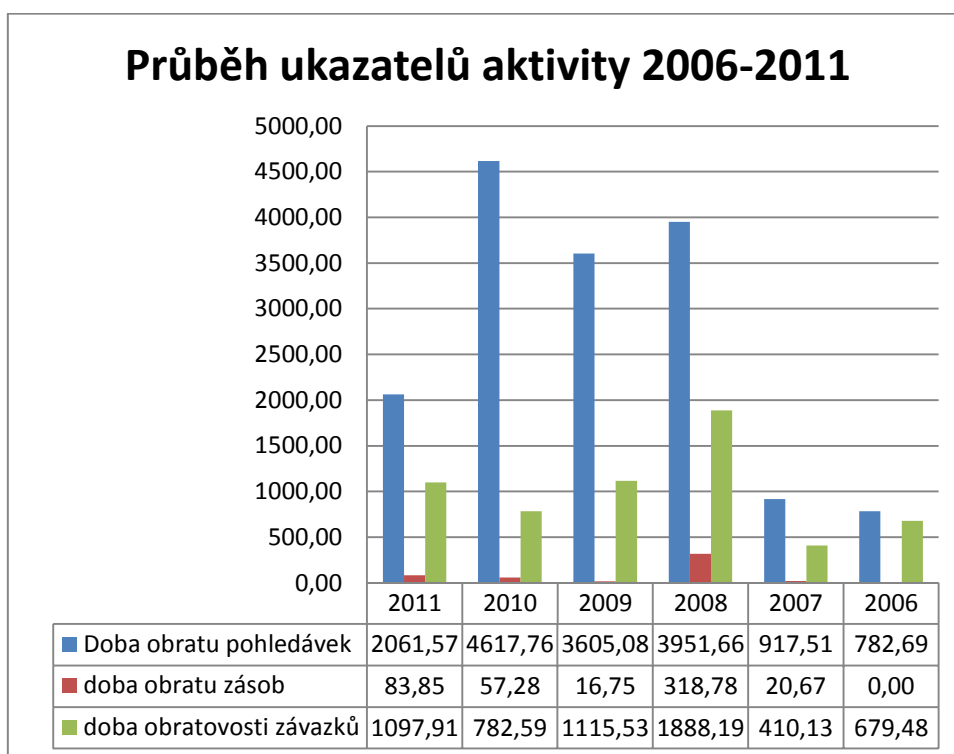
Obrázek 11-15 Porovnání bezrizikové úrokové sazby, ROE a NVK



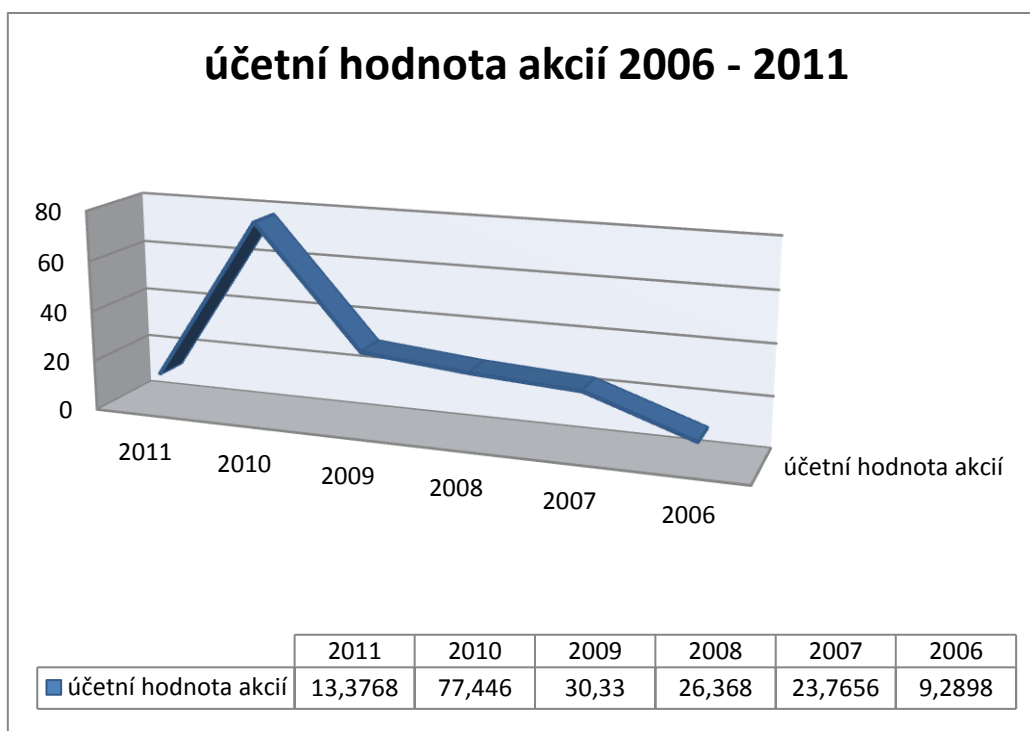
Obrázek 11-16 Vyhodnocení finanční struktury firmy



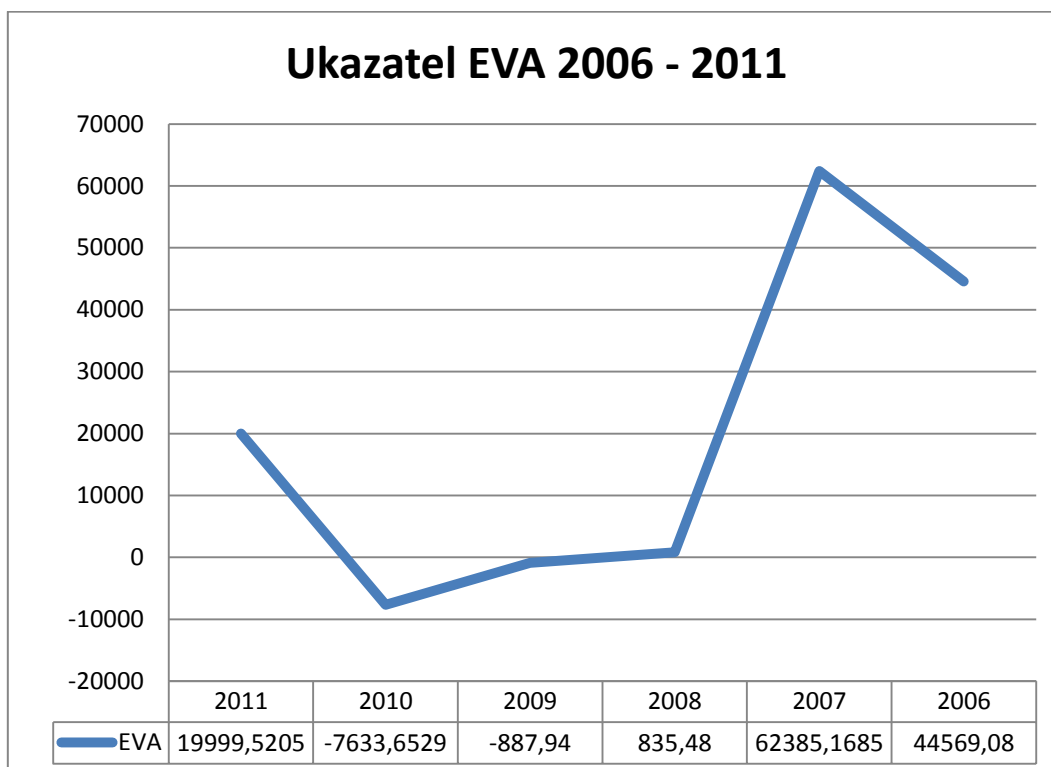
Obrázek 11-17 Průběh ukazatelů aktivity



Obrázek 11-18 účetní hodnota akcií

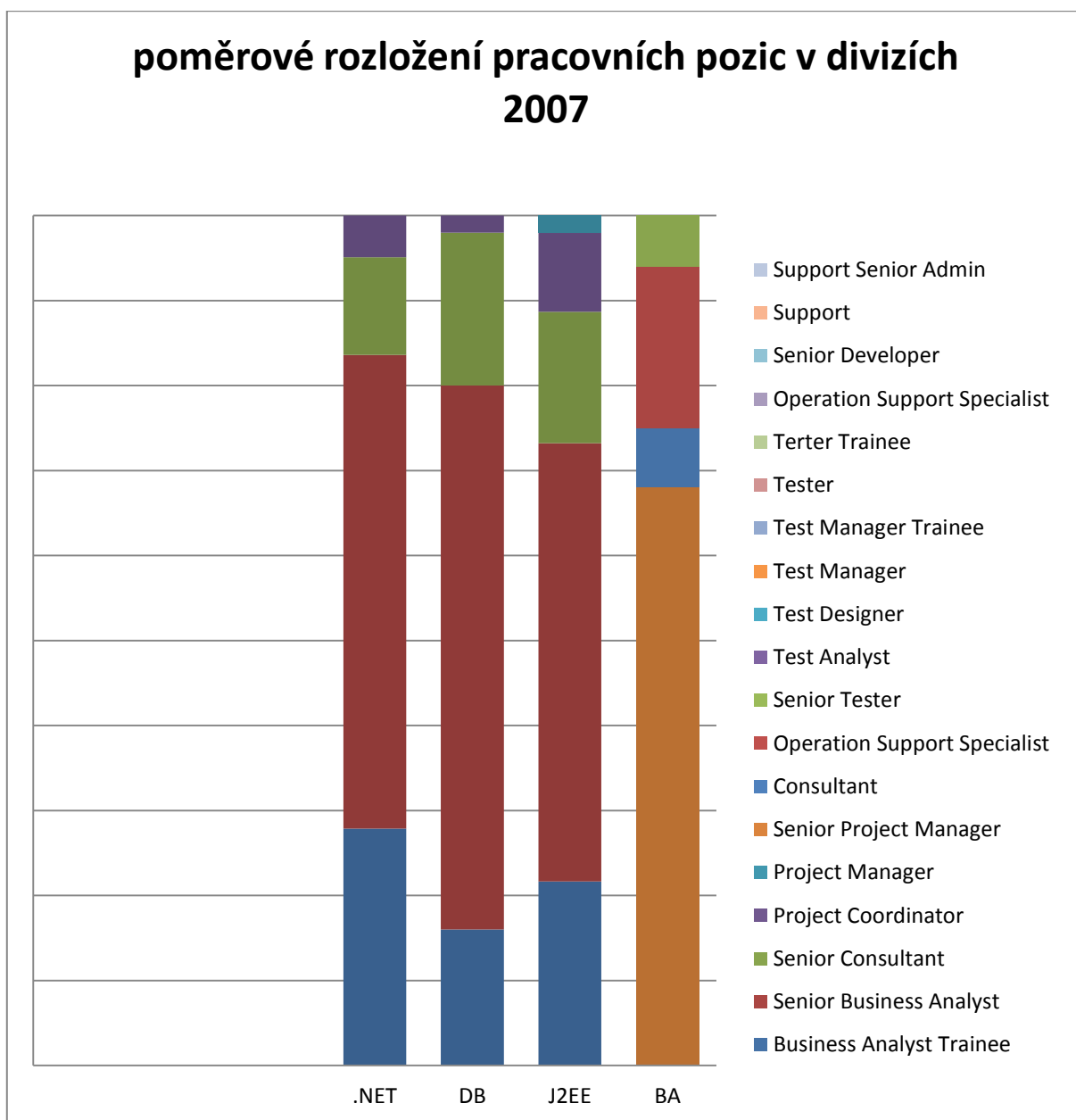


Obrázek 11-19 ukazatel EVA

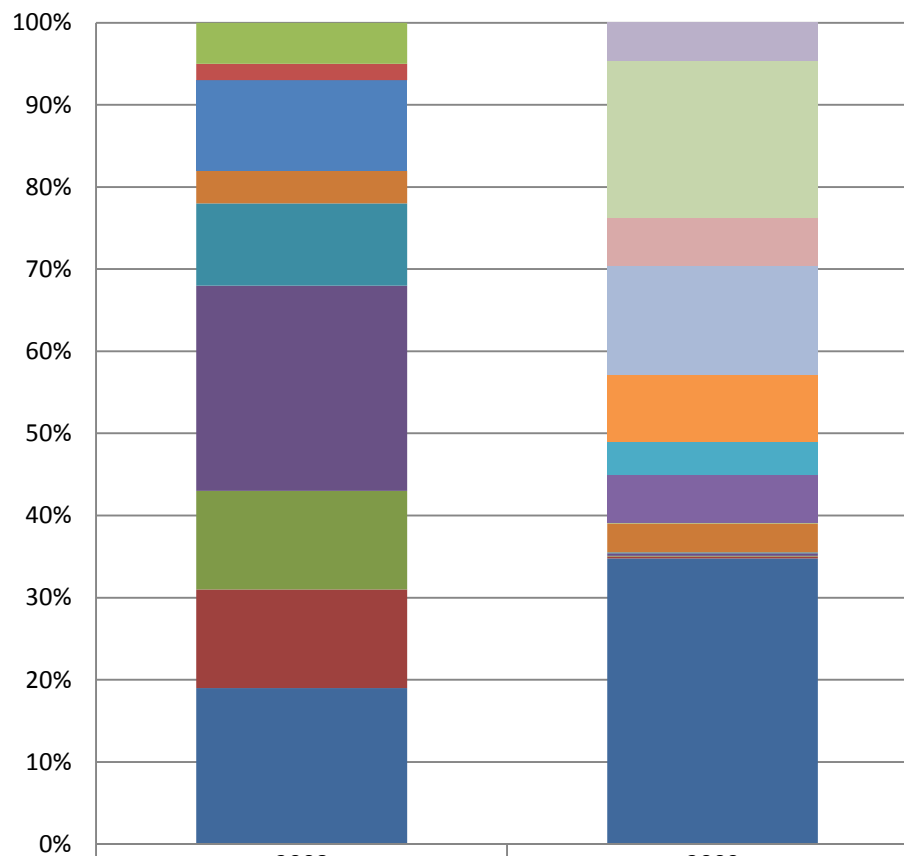


PŘÍLOHA 2 – Data pro analýzu lidských zdrojů

Obrázek 11-20 poměrové rozložení pracovních pozic v divizích v roce 2007

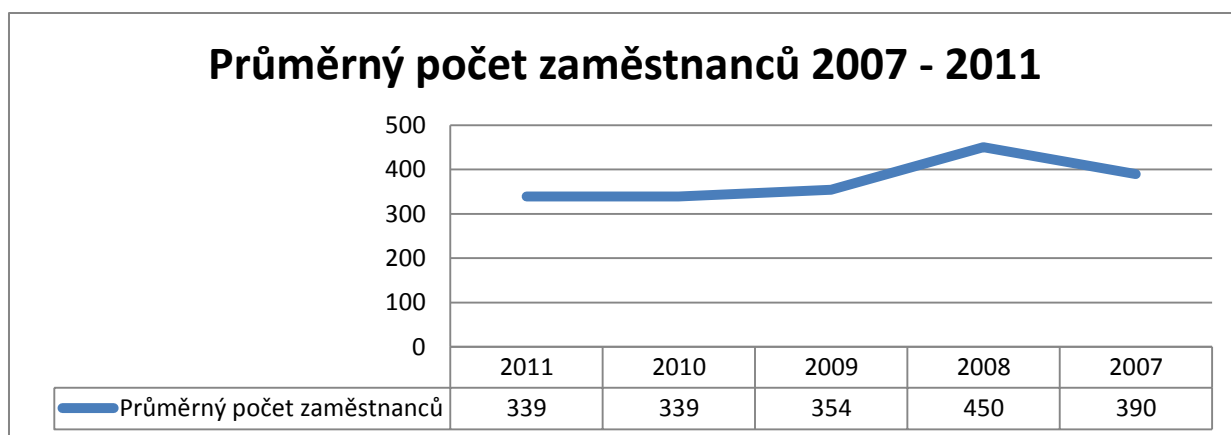


Rozdělení zaměstnanců ve vertikálách v letech 2008 - 2009

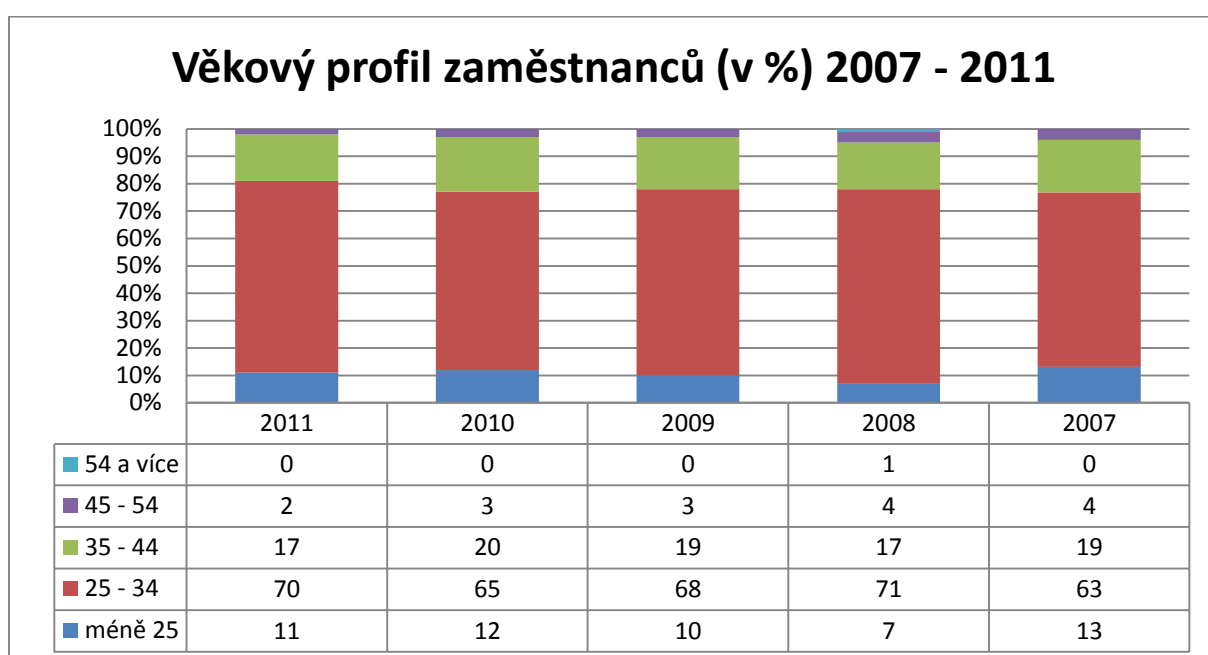


	2008	2009
ostatní		2,44%
TRUSTPORT		10,06%
Investiční bankovnictví		3,05%
Application Development		7,01%
Customer Services		4,27%
AEC SECURITY		2,13%
AEC VAR		3,05%
Overhead	5,00%	0,07%
Resource Pool	2,00%	0,01%
Shared services	11,00%	
Others/Industry	4,00%	1,83%
Slovakia	10,00%	0,07%
Telco	25,00%	0,15%
Insurance	12,00%	0,05%
Banking	12,00%	0,12%
KB Group	19,00%	18,29%

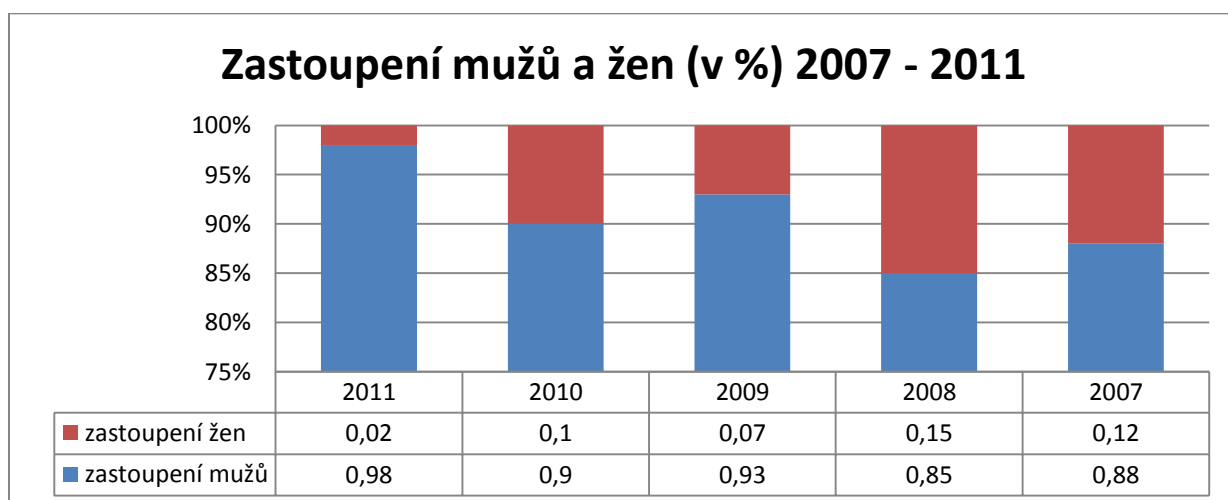
Obrázek 11-22 průměrný počet zaměstnanců 2007 - 2011



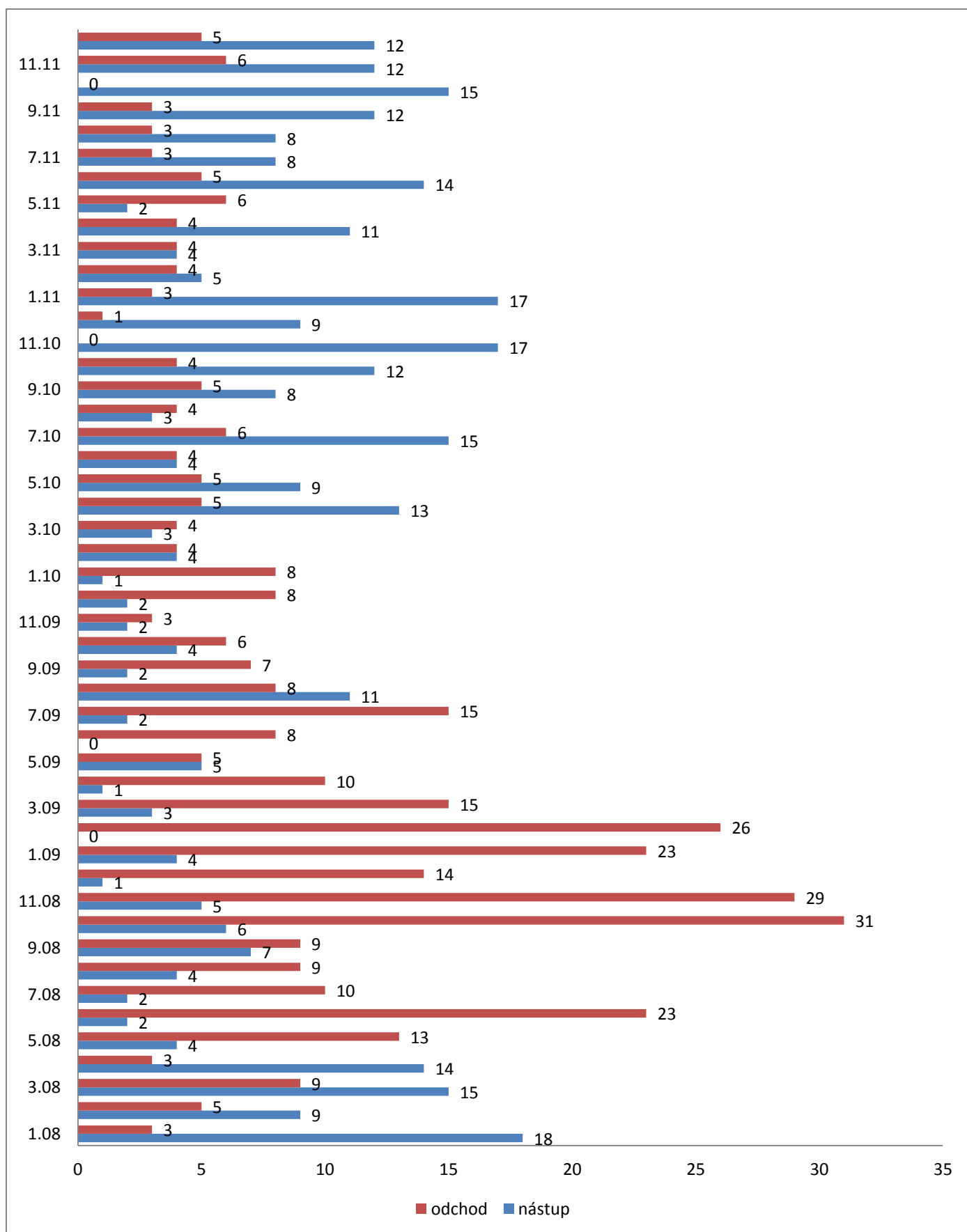
Obrázek 11-23 věkový profil zaměstnanců 2007 - 2011



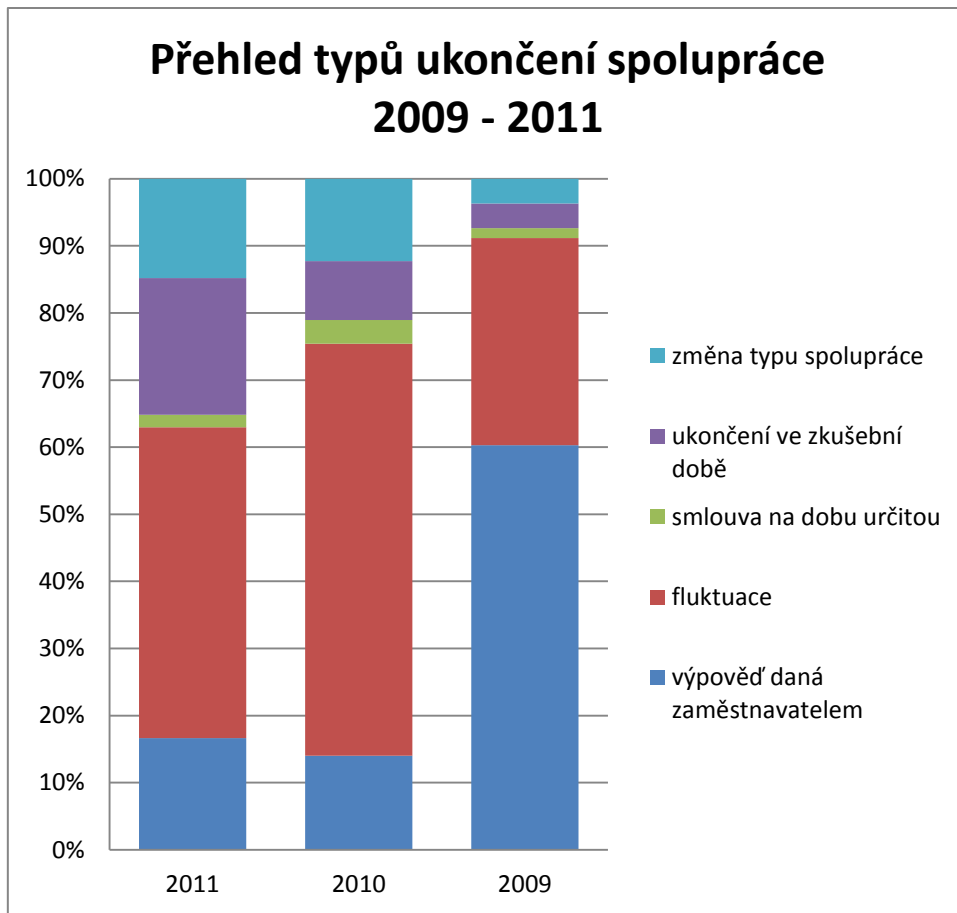
Obrázek 11-24 zastoupení mužů a žen 2007 - 2011



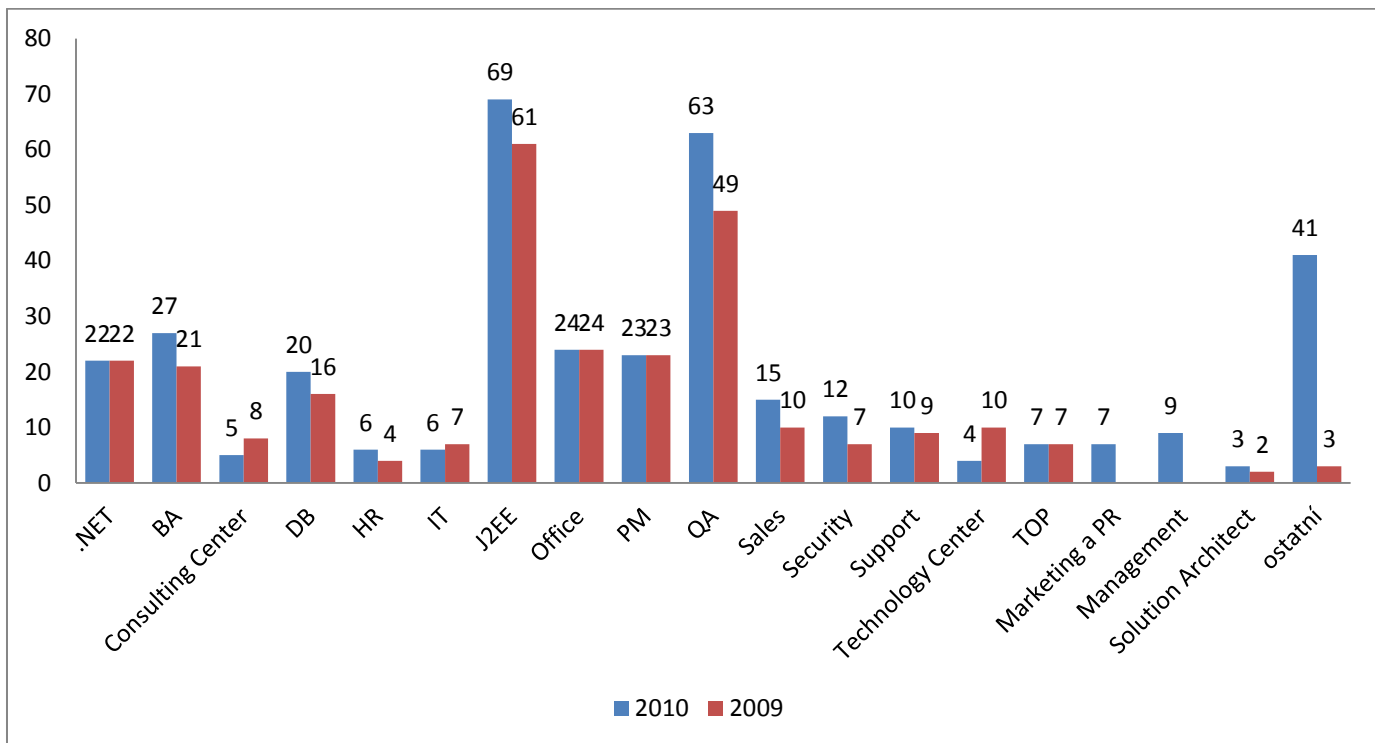
Obrázek 11-25 vývoj zaměstnanců v letech 2008 - 2011



Obrázek 11-26 přehled typů ukončení spolupráce 2009 - 2011

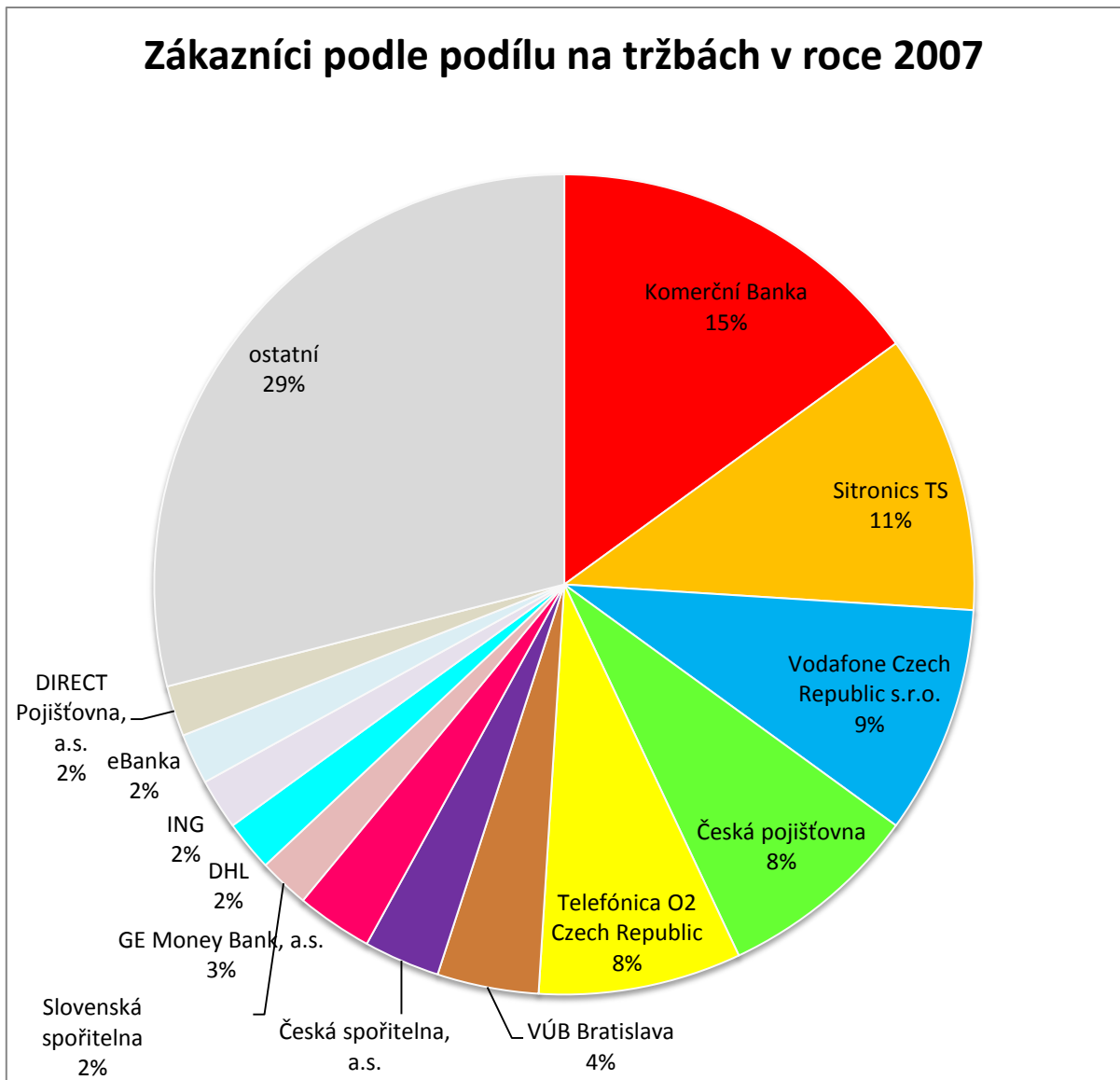


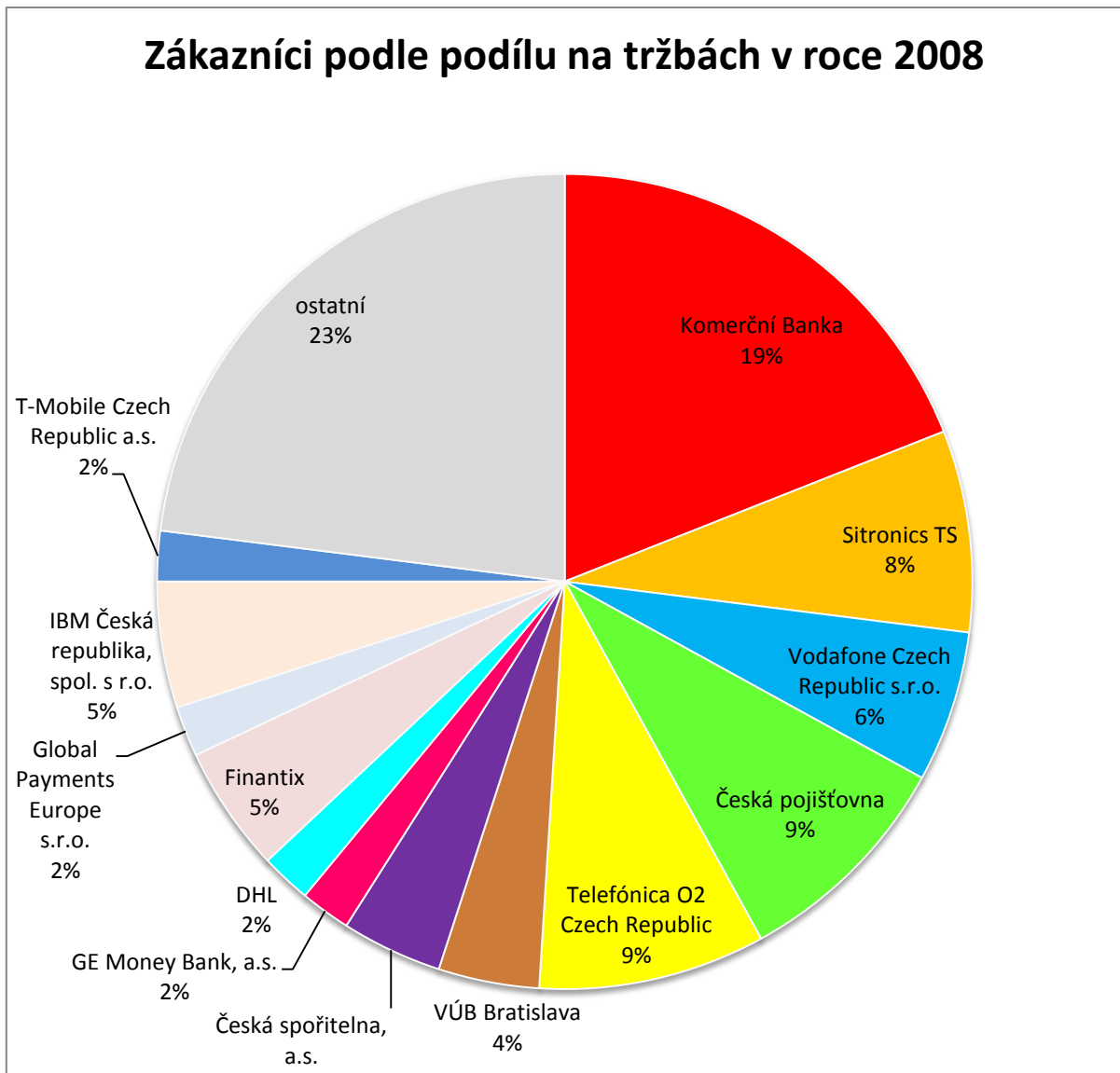
Obrázek 11-27 rozdělení zaměstnanců podle zařazení 2009, 2010



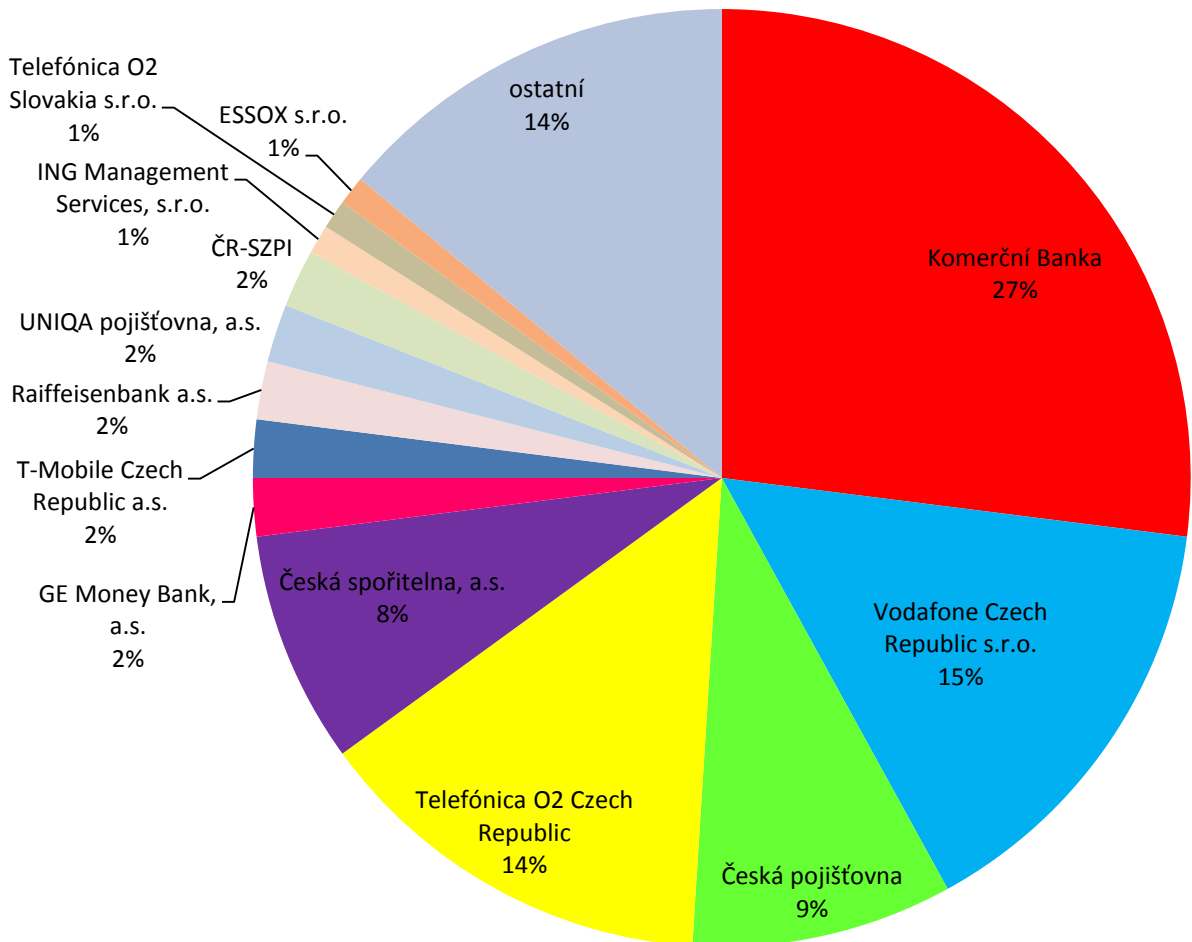
PŘÍLOHA 3 – Data pro marketingovou analýzu

Obrázek 11-28 zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2007

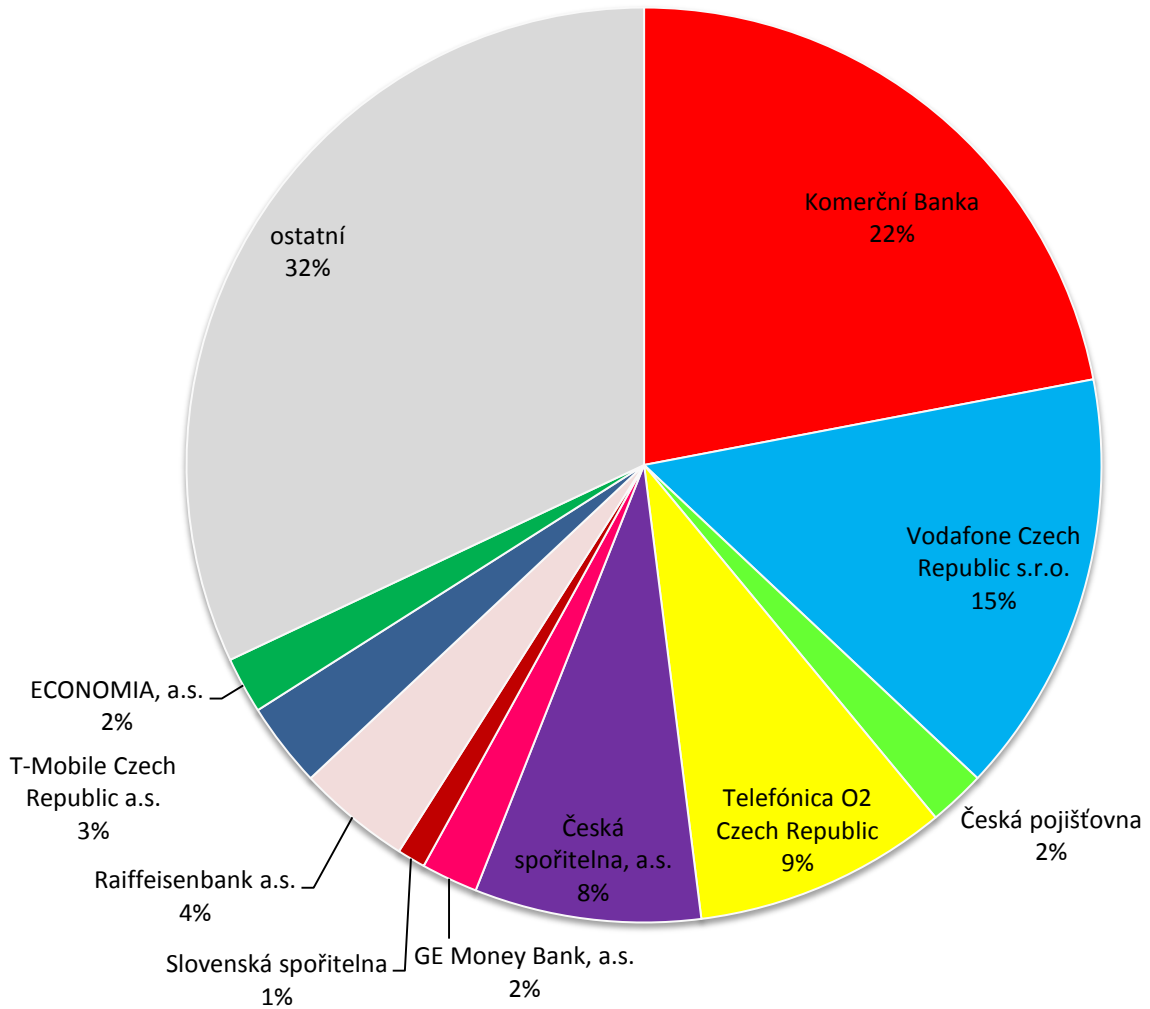




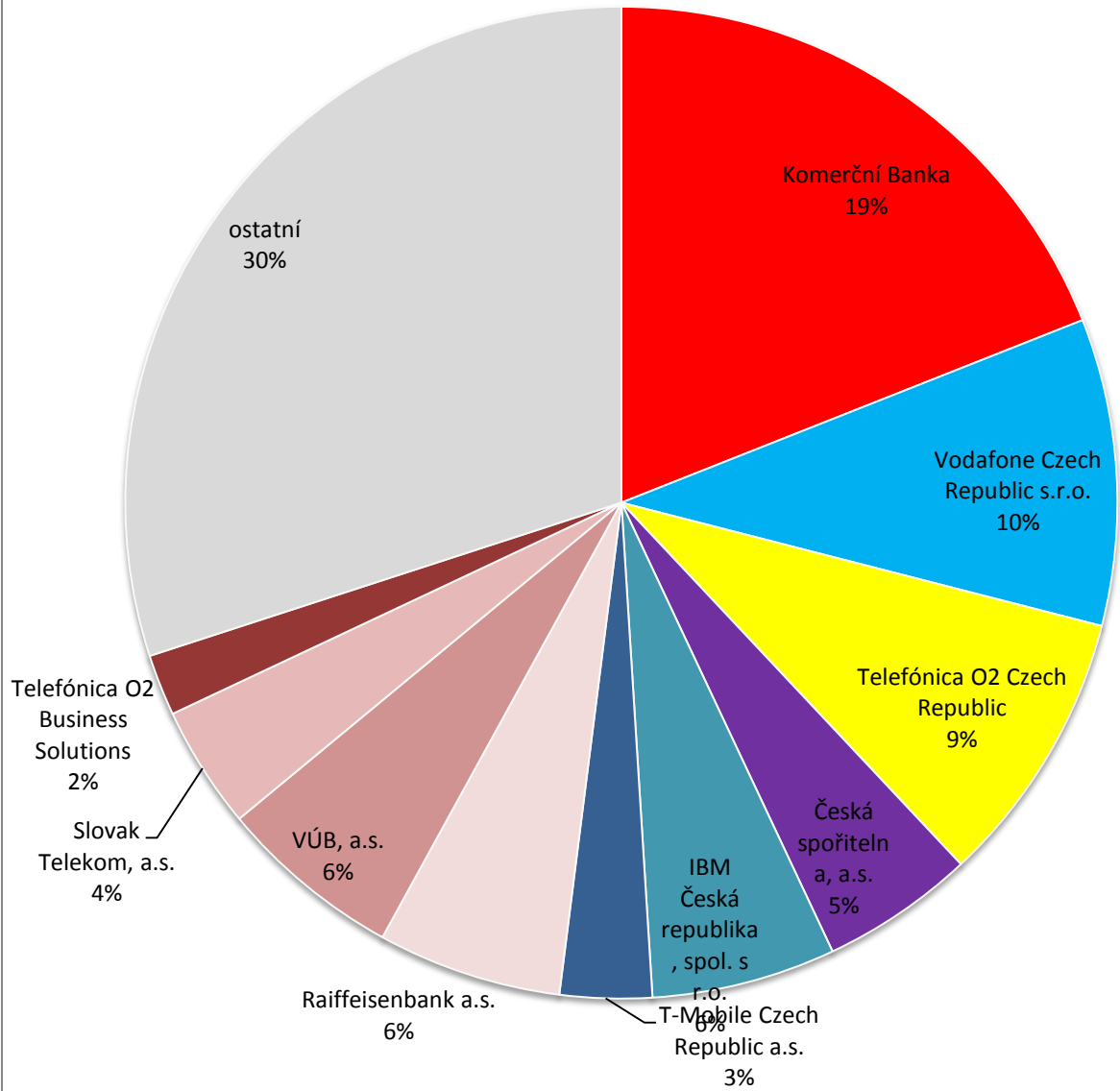
Zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2009



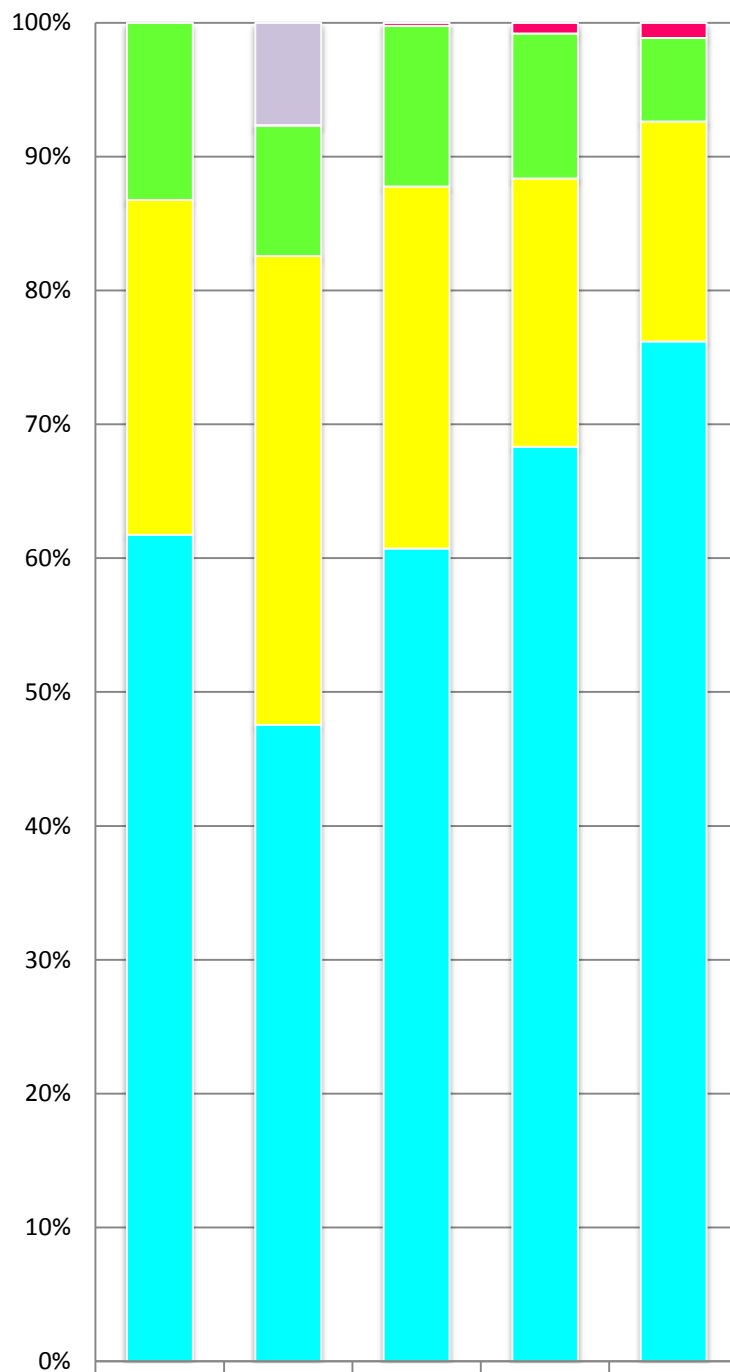
Zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2010



Zákazníci podle podílu na tržbách v roce 2011



Rozdělení produktů podle jejich typů 2007 - 2011

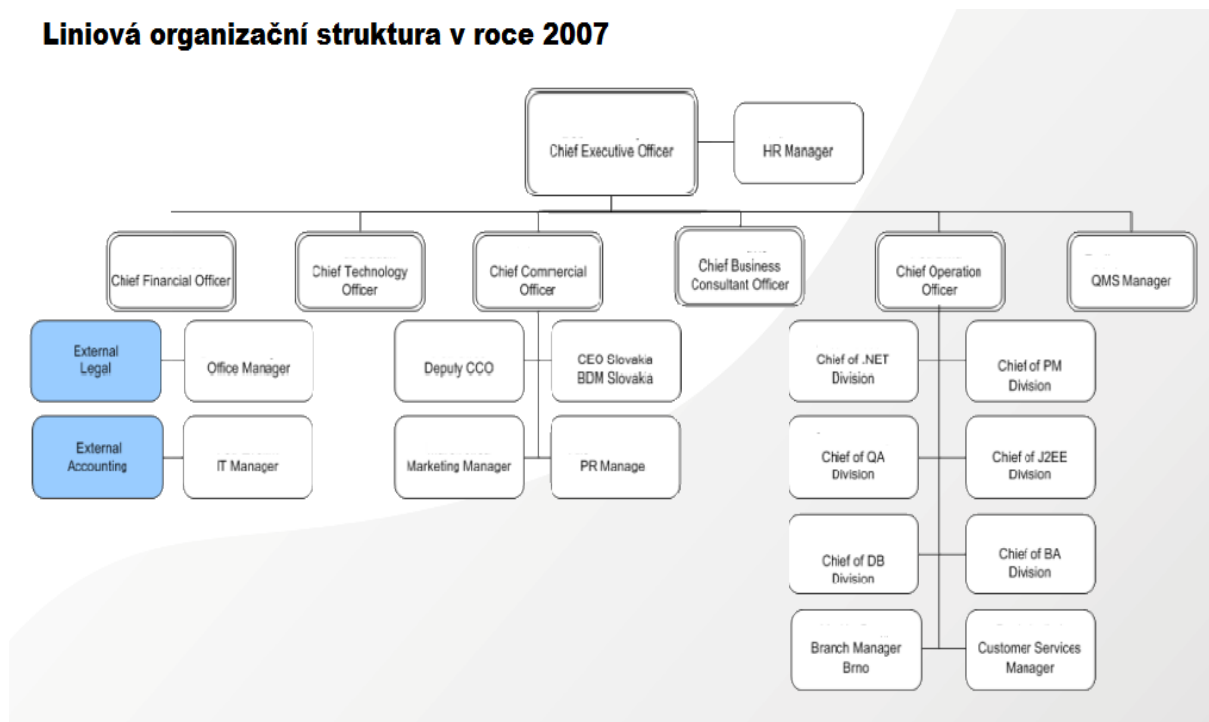


	2011	2010	2009	2008	2007
■ Licence, SW	0,00%	7,65%	0,00%	0,00%	0,00%
■ Školení	0,00%	0,05%	0,23%	0,78%	1,14%
■ Technická podpora	13,24%	9,72%	12,01%	10,85%	6,23%
■ Fix time fix price	25,00%	35,03%	27,04%	20,04%	16,44%
■ Time and material	61,76%	47,55%	60,73%	68,33%	76,20%

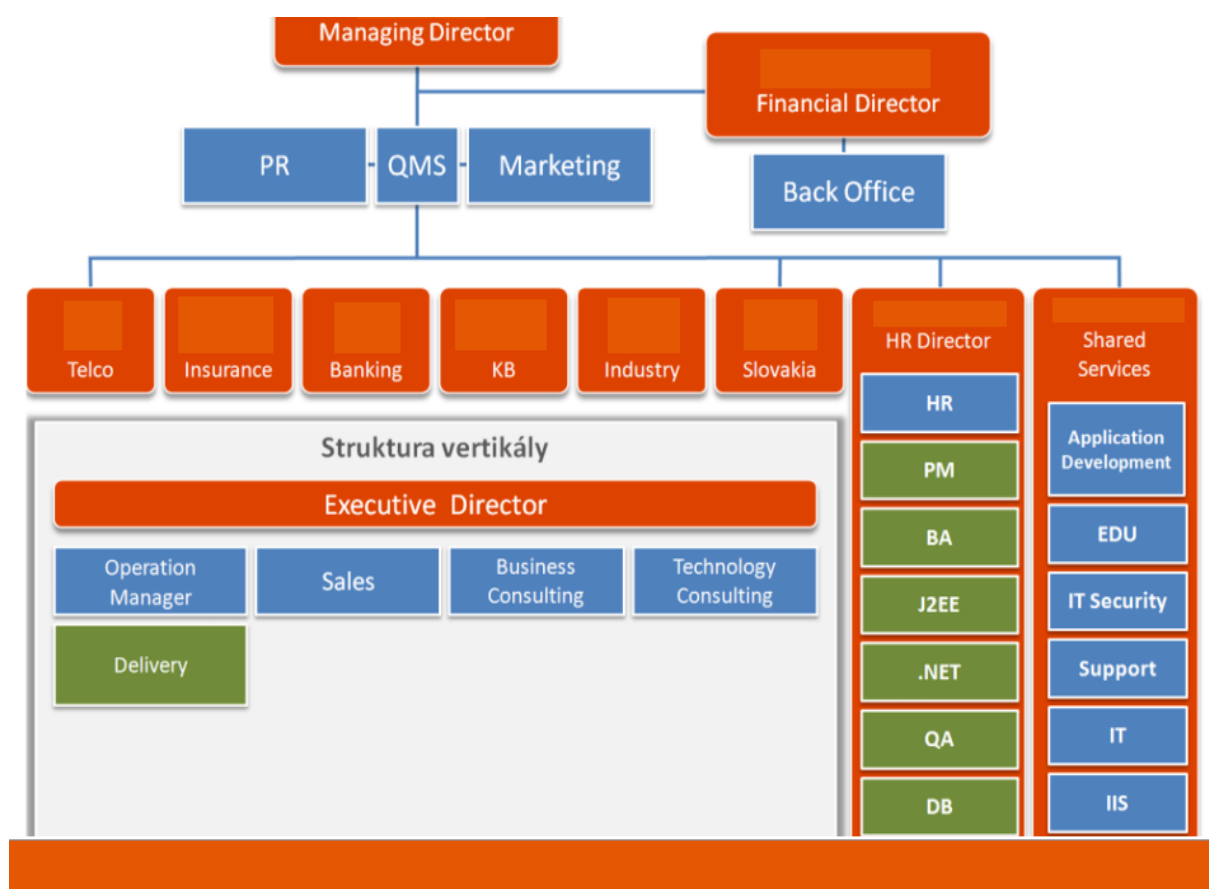
PŘÍLOHA 4 Vývoj organizační struktury podniku

Obrázek 11-34 organizační struktura v roce 2007

Liniová organizační struktura v roce 2007



Obrázek 11-35 organizační struktura v letech 2008 - 2012



PŘÍLOHA 5 Produktové listy



BANKING SYSTEM

Univerzální bankovní řešení.

CBS | Architektura řešení



Moderní design



Unikátní funkce



Automatizace procesů



Rychlejší a levnější vývoj

Univerzální bankovní řešení

CBS (Clever Banking System) je univerzální systém pro finanční instituce jako jsou banky, stavební spořitelny, spříšlené společnosti, družstevní záložny a úvěrové společnosti. Řešení obsahuje moduly dodávající internetového bankovníci, backoffice, call centra, pobočkového a core banking systému s tím, že je možné implementovat jednotlivé moduly samostatně. Systém také dokáže zajistit obsluhu různých procedurálních banků včetně mobilních zařízení, pro které využíváme našeho produktu CBS (Clever Mobile Banker).

Rychlejší a levnější vývoj

Použití řešení významně zrychlí a zlevní vývoj stávající nebo nové funkcionality tím, že dokáže rychle a jednoduše reagovat na potřebné změny. Systém je otevřený pro připojení dalších systémů a budoucí rozvoj formou webových služeb.



Přínosy řešení

Modulární architektura umožňuje doplnit váš stávající bankovní systém přesně dle vašich potřeb (SOA).

Díky propojení obslužných kanálů lze dosáhnout vyšší efektivita a výtečnosti vašich klientů.

Součástí prodějního procesu je i podpora mobilních pracovníků.

Definice obrazovek, formulářů a datových objektů jsou definovány v modelu a lze je tedy velmi snadno udržovat.

Individuální nastavení umožňuje přizpůsobit home page tak, aby vyhovovala odlišným potřebám uživatelů internetového bankovníci.

Klient

Jednotlivé záložkové funkce jako jsou platby, výpisy, úvěry, přebíání karty, depozita, nastavení a další, které jsou klienty prováděny prostřednictvím internetového prohlížeče.

Pobočka

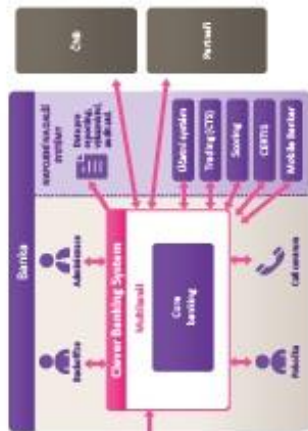
Správa klientových účtů – od záloze až po jiné záloze bankovního účtu, včetně všech produktů nabízených bankou. Aplikace je dostupná pomocí internetového prohlížeče bez nutnosti řešit pravidelné aktualizace na lokálních stanicích. Stejnou aplikaci mohou využívat i pracovníci call centra a helpdesku.

Backoffice

V rámci modulu backoffice je možné administrace smluv a individuální nastavení parametrů všech produktů prostřednictvím webového rozhraní. Všechny změny jsou ihned promítány do ostatních modulů.

Mobilní bankovníci

Trendem současnosti je přenos ovládacího spíkatu na mobilní telefony. Produkt Clever Mobile Banker je plně integrován v rámci tohoto řešení a dokáže rychle získat všechny potřebné informace.



Administrátor

Sezce administrátorů je rozšířená podle jednotlivých typů produktů tak, aby každý produktový manažer mohl spravovat jenmu prodějené produkty a to včetně možnosti principu schvalování „ čtyř očí“. Systém je připojen také na Active Directory pro snadnou synchronizaci organizačních rolí a oprávnění bez nutnosti zálohu administrátora.

Call centrum

Operátor vidí všechny klíčové informace pro obsluhu klienta, případně i uzavření obchodní příležitosti v rámci direkt marketingu.

CERTS

Systém je napojen na clearingové centrum pro vypořádací platby na mezibankovním trhu a to včetně prioritních plateb, které jsou odlišné pro investiční bankovníci. Díky modulární architektuře je systém propojen s investičním produktem CTS (Clever Trading Solution).

Kontaktujte nás na emailu:



Stránky produktu



- Pokrytí všech agend penzijní společnosti**
- Podpora procesů uživatelů**
- Flexibilita a robustnost**

Zrychlení zpracování peněžních toků

System CPS automatizuje činnosti penzijních společností nabízející spoření ve II. a III. pilíři a umožňuje jim svádomost řešit agendy s menším počtem pracovníků rychleji a ve vysoké kvalitě.

System CPS je navržen pro rychlé zpracování velkého množství individuálních a skupinových plateb, které je potřeba rychle identifikovat a přičíst a co nejdříve tyto prostředky investovat.

Podpora flexibilního investování

CPS podporuje investování účastnických prostředků ve více fondech. System automaticky zajišťuje proměnlivě změny investiční strategie, a to jak na explicitní žádost účastníka, tak i v předem stanovených intervalech. Samozřejmostí je podpora přehledného a úplněho zobrazení uživatelských informací a pomoc uživatelů při provádění činnosti procesů.



4 důvody, proč zvolit CPS řešení:

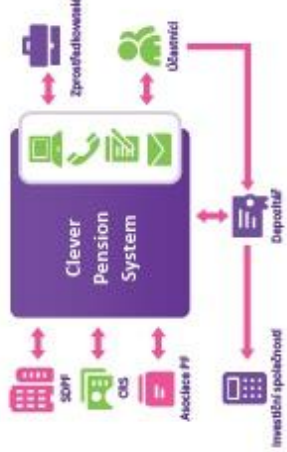
Podpora všech typů spoření
Podpora agendy důchodového spoření ve II. pilíři a doplněné penzijní spoření i původní penzijní připojištění formou transformovaného fondu ve III. pilíři.

Flexibilita pro rychlé nasazení i budoucí změny
Dělece na vysokou flexibilitu z hlediska rozšiřování funkcionality systému novými nebo změnovými legislativními požadavky v budoucnu.

Podpora moderních komunikačních kanálů
Díky dlouhodobé zkušenosti s realizací multikanálových řešení umožňuje system CPS využít pro komunikaci s účastníky zaměstnavateli a správcovatelé také formu e-maily, SMS zpráv a aplikaci pro chytré telefony.

System, který pracuje pro Vás
System CPS umožňuje v široké míře konfigurovat zpracování hromadných operací podle aktuálního potřeb a vývoje množství transakcí.

Produktová podpora II. a III. pilíře
Kompletní podpora zákonem vyžadované evidence a změn klíčových smluv v horizontu řádi životního cyklu smlouvy včetně komunikace s centrálním registrem smluv. Modul také zajišťuje převod smluv z původního transformovaného fondu do nových účastnických fondů.



Technologie a bezpečnost
System CPS je trvalejší aplikace vyvíjená v prostředí Java. Aplikací server zajišťuje generování uživatelských adresavek a správu dat v osobní Oracle. Pro komunikaci s klíčovými stanicemi je použit protokol HTTPS.
Účty, které vznikly na základě činnosti jiných uživatelů nebo v návaznosti na zpracování automatických vstupních kanálů, mají uživatelé zobrazeny v internetovém prohlížeči.

PROVIZE
Kompletní back-office služby pro řešení distribuční sítě a výpočet provizí.
Klientské účetnictví
Vedení osobních účchodových a penzijních účtů včetně penzijních a majetkových prostředků. Modul je navržen s důrazem na flexibilitu z hlediska znalostního rozšiřování investičních fondů a změn účetních postupů formou úpravy šablon účetních operací.

Dohled a regulace
Zajištění agendy státních příspěvků, jejich vrácení a podpora pro řešení nestrovnalostí mezi MFČS a penzijní společností.
Náklady
Zpracování všech požadavků klientů spojených s národnými výplatami, jako jsou zatížením příslušné formy penzi, odbytného či převodů prostředků a jiným penzijním společnostem.

Platby
Modul umožňuje automatické zpracování bankovních výplad, identifikaci plateb a párování plateb (dodatečně) dle

Kontaktujte nás na emailu:



Bezpečnější a především kontrolované šíření dokumentů v rámci firmy



Jednodušší hodnocení stupně důvěrnosti dokumentů



Zvýšení odpovědnosti zaměstnanců za nakládání s dokumenty

Document Tagging

Systém pro klasifikaci a zabezpečení dokumentů je doplněn pro integraci Microsoft Office, který pomocí několika málo kliknutí opatří dokument neodstranitelným zhlavím s informací o stupni důvěrnosti daného dokumentu a v případě nutnosti jej také zastřeje. Tento doplněk lze jednoduše instalovat i vzdáleně.

Klasifikace dokumentů

K správi orientaci jak s dokumenty nakládat byla zavedena klasifikace informací. Jednotlivé značky definují postupy distribuce, skenování, uložení apod. Pro určení hodnocení důvěrnosti dokumentů je možné klasifikovat dokumenty ve čtyřech sakračních stupních – veřejné, Pouze pro interní účely, Důvěrné a Tajné.

Řešení zajišťuje jasnou kontrolu nad tím, kdo, kdy a jaký dokument vytváří, zodpovídá za něj, nebo ho případně vyřadil. To postupně vede u zaměstnanců k růstu zodpovědnosti při nakládání s dokumenty s vyšším stupněm důvěrnosti.



Proč bych se měl o DocTag zajímat?

Protože dci:

Zabezpečit své dokumenty, ale nevíme, jak na to.

Zvýšit v naší organizaci bezpečnostní standardy pro práci s dokumenty.

Naučit své zaměstnance mít zodpovědnost za dokumenty, se kterými pracují.

Zvýšit povědomí svých zaměstnanců o práci s dokumenty, které obsahují citlivé data.

Mít jistotu, že důvěrné a tajné dokumenty budou čitelné jen pro ty správné osoby.

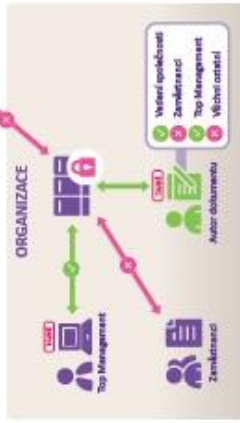
Princip klasifikace dokumentů

Autor při tvorbě označí dokument jako tajný. Automaticky se vloží informace o citlivosti dokumentu do jeho záhlaví a při zabezpečení se sile ořídlem seřazených zprávielí vloží informace o tom, kdo k dokumentu může přistupovat. Autor dokumentu začle svéjm koregím, ať už jím mohou jen ti, kteří mají pro účelneí dokumentu oprávnění (v případě implementace s AD RMS).

Pokud se stane, že dokument opouští organizaci a někdo jím bude chtít otevírat, nebude to možné, jelikož nemá oprávnění. Jeho otevírání a také nemá přístup k serveru organizace pro získání dešifrovacího klíče.

Integrace s Microsoft Office

Document Tagging funguje především díky volitelné instalovanému doplňku na uživatelské ploše. Doplňk pak funguje v následujících dokumentech kancelářské rady Microsoft Office 2003, 2007 a 2010: pro programy Word, Excel, PowerPoint, Project a Visio.



Pro šířování dokumentů lze využít následující techniky:

AD RMS (Active Directory Rights Management Services), dostupný zdarma v rámci licence pro Windows Server 2008 a novější. Tento způsob šířování je určený pro dokumenty, které nemají opouštět organizaci a lze je otevírat pouze v případě připojení v doměně.

Windows Live ID je alternativa pro společnosti, které neprovádí Windows Server. Technicky se jedná o srovnání řešení jako u AD RMS. Dokumenty lze takto zabezpečit a přebírat uživateli i mimo doměnu organizace, podmínkou je ale aktivní Live ID účet.

Zabezpečení soubor 7-zip – dokument je v tabovém případě zabalěn jako zarchivovaný ZIP soubor.

Zabezpečení heslem pomocí funkce NS Office.

Kontaktujte nás na emailu:



Stránky produktu

Všechny informace pro práci i řízení na jednom místě



- Optimalizované obchodní procesy
- Efektivní a snadné řízení procesů
- Automatické měření a reporting

Loan Process Management (LPM) je kompletní aplikace pro prodej a správu úvěrových produktů určené finančním institucím. Tento nástroj automaticky řídí obchodní proces a provádí pracovníky prodejním workflow. Tím omezuje výskyt lidských chyb a snižuje operační náklady. Prodejci již nemusí ovládat několik systémů, ani znát detailné aspekty prodejního procesu. Pracují pouze s jednou aplikací, která umožní se plně zaměřit na vlastní prodej a jednání se zákazníkem.



Procesy plně pod kontrolou

Před implementací LPM nejvíce vaše obchodní procesy zanechávajíme a navrhujeme efektivní změny. Po příležitosti řízení implementace a integrace nástroje do infrastruktury společnosti. Po spuštění nového systému do provozu jsou procesy automaticky monitorovány. S odstředěnou časovou informací ze zpracování projektů analýzou, která může odhalit zbytek místa, a proces je možno vyjasnit na optimální úrovni. Tato analýza a optimalizace může být pomocí LPM prováděna již plně v reálné vaší společnosti.

Optimalizace procesů

- Vyšší produktivita.
- Méně zdrojů.
- Nižší náklady.
- Kratší doba zpracování.

Flexibilita

Grafické rozhraní aplikace umožňuje rychlou a efektivní implementaci obchodního procesu s následnou možností flexibilních změn.



LPM | Vlastnosti řešení

Obchodní pravidla

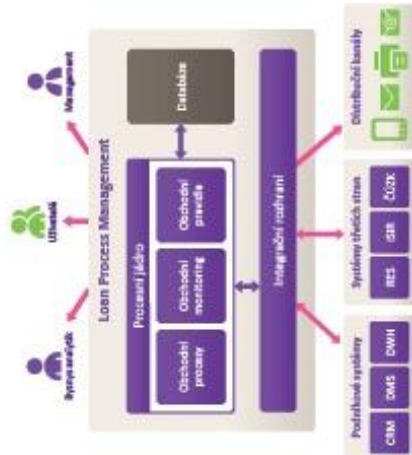
Finanční společnosti musí velmi dynamicky reagovat na trh a konkurenci ve svém oboru, ale třeba i na nové právní nařízení. Změnit obchodní proces jako takový je náročná činnost (finanční i časově), ale právě obchodní pravidla je to, co lze jednoduše modifikovat. Pravidla jsou uložena odděleně od vizuálního procesu a jejich změny se projeví v provozu okamžitě. Všechny datové procesy se ihned začnou chovat dle nového nastavení. To umožňuje definovat preciznější obchodní strategie a využít moderní techniky automatizovaného rozhodování a kontroly.

Monitoring a reporting

U každého procesu jsou naseřňovány měřicí body. LPM automaticky sbírá všechny potřebné informace o běhu procesu a ukládá je. Nad těmito daty lze vytvářet manažerské reporty, které nám umožní sledování procesů v reálném čase. Dokážeme tak odhalit slabiny procesu a následně provést rychlou optimalizaci úpravou obchodních pravidel.

Fronta úkolů

LPM vyvíjí úkoly do fronty zaměřeným trendy, když je nutný zásah člověka. Uživatelé s frontou jednoduše pracují. Úkol s převzetím a řeší jej. Při plnění úkolu LPM uživatelé provádí pomocí ergonomicky vypracovaných



obrazovek, nabízí varianty řešení a zároveň poskytuje všechny potřebné informace na jednom místě. Pomocí monitoringu lze sledovat výkonost týmu i jednotlivých pracovníků, při nezodpovězení termínu pak dochází k automatickému odeslání notifikací nebo spuštění eskalace. LPM pokrývá rovněž problematiku zastupitelnosti pracovníků a delegace úkolů. Rozdělení kompetencí a práv v procesu je řešeno pomocí uživatelských rolí.

Integrace

Procesy ve velkých společnostech jsou čím dál více kooperativní a propojené s okolními systémy. Tento základní předpoklad nástroj LPM pokrývá díky své otevřené

architektuře, pomocí které se lze jednoduše provázat na podnikové systémy, jako je CRM, DMS, DWH nebo systémy 3. stran (MES, ERP). Samostatností je také napojení aplikace na různé typy distribučních kanálů (e-mail, sms, webový portál nebo hromadné tasky).

Kontaktujte nás na emailu:



Stránky produktu



Inovativní přístup k mobilnímu bankovníctví



Empatický přístup



Spolupráce s klienty bank



Inovativní funkce

Banka v kapse

Clever Mobile Banker je mobilní aplikace určená pro chytré telefony a tablety. Umožňuje uživatelskou správu bankovního portálu a osobních nebo firemních financí. Banka či jiná finanční instituce otevře pro své klienty prostřednictvím této aplikace nový kanál, který

domáhá přístupnit stavbu služby internetového bankovníctví ze maximálního využití vlastností mobilního telefonu - s to kyslovliv a kockoliv je potřeba.

Rozvoj produktu

Studujeme trendy ve světových zemích i v oblasti mobilních technologií. Clever Mobile Banker pravidelně obnouváme o nové funkcionality, které přinesou uživatelům i finančním institucím výhody. Při navrhování mobilní aplikace se snažíme o dokonalou ergonomii, atraktivní design a sledujeme též odraz na realizovatelnost řešení. Při vývoji a testování spolupracujeme s bankovními uživateli - klienty bank.



4 důvody, proč zvolit CMB řešení

Empatický přístup

Díky rozhovorům s klienti získáváme skutečný obraz o stávajících bariérách a využití služeb a vymýšlíme řešení, která budou uživateli přijata. Naše návrhy ověřujeme během empatických workshopů, při kterých zůstáváme spíše na straně klienta a snažíme se před její vlastní realizací.

Spolupráce s klienty

Není nutné, aby jste vypracovali studie, co Vaši zákazníci chtějí. Své řešení testujeme s budoucími uživateli - samotnými klienty bank.

Inovativní funkce

Clever Mobile Banker přinášíme výjimečnou schopnost chytrých zařízení a doplňuje běžné internetové bankovníctví o nové funkce, které jinde nenajdete a odliší Vás pat od konkurenčních aplikací.

Podporujeme platformy:



CMB

Vlastnosti produktu

Funkce které klienti opravdu chtějí

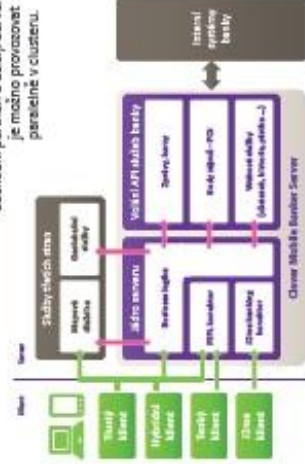
Naším průřezem trhu jsme získali přes 260 nápadů na umístění i standardní funkce mobilního bankovníctví, díky kterým se odlišíte. Tyto moduly jsme schopni zpracovat do Vašeho stávajícího i budoucího mobilního bankovníctví, a získat tak pro Vás zásadní náskok před konkurencí.



Technické řešení

Standardně naše řešení nabídneme jako nativní aplikaci pro platformu Android a iOS. Architektura celého řešení umožňuje i další způsoby implementace klientních aplikací postavených buď jako webový klient s využitím HTML5, nebo hybridní klient kombinující oba přístupy.

Medií současná řešení je i serverové část, jak optimalizuje komunikaci mezi klienty a aplikacemi a interními systémy bankovní. Zároveň konsoliduje aplikaci rozhraní klientních aplikací banky obsahují i geolokační služby (bankovní, pobočky, obchodní partnery a další). Server je možno provozovat paralelně v clustru.



Tím je zajištěna dostupnost řešení i v omezeném škálování (distribuce záložní).

Další předností serverové části je „řetězový přístup“ k interním systémům banky. Server monitoruje dostupnost a v případě výpadku je volání API služeb banky na omezenou dobu přerušeno. Díky tomu nedochází k dalšímu přetěžování nedostupných interních systémů.

Kontaktujte nás na emailu:

Stránky produktu



RIGHT TIME

Správné informace ve správný čas

Pracujete se svými firemními systémy, kdekoliv jste

Mobilní podniková platforma Clevelence Right Time je určena všem, kteří potřebují zaznamenávat nebo číst data „v terénu“. Veliké výhody přináší například obchodníkům či technikům. Ti si mohou při návštěvě u klienta na svém mobilu ovládnout historii kontaktů se zákazníkem vyřazenou z firemního CRM systému nebo vypíchnout detaily k provedené či nastávané sportovnímu měření. Řešení je přínosné také pro jejich vedoucí a manažery, kteří si mohou kdykoli zkontrolovat nebo také upravit aktuální stav prodávky, výroby či úkolů přímo ze svého mobilního telefonu.

Kontaktujte nás a dozvíte se, jak můžete Right Time využít právě vy



Right Time kompletně zprovozníme do jednoho měsíce.



Nejnovější technologie a garance ochrany investic.



At už máte připojení, nebo ne, můžete údaje číst i zapisovat.

Formuláře takové, jaké chcete vy

Mobilní řešení jsou běžně programována na míru firemním systémům. Right Time je ale první Váš správcí IT jednotlivo a sami vytvoří potřebné formuláře. Sami také nastaví, které položky firemního systému uhlavně uvidí a které mohou upravovat.



Proč by mne to mělo zajímat

Lépe využijete čas svých pracovníků. (74 %)
Zlepšíte míru udržení zákazníků až na 93 %
Zrychlíte procesy zvýšíte produktivitu už první rok od nasazení až o 9 % a oárat o 11 %
Aplicaci lze správnost do 1 měsíce.
Zdroj: Aberdeen Group, 2011



Proč je Right Time unikátní řešení

Formuláře a propojení s firemními systémy si můžete vytvářet sami bez programování.
Čtení údajů a jejich zápis funguje i bez mobilního signálu.
Bezpečnost je zajištěna využitím všech standardů pro Mobile Management systémy.
Zácnam do systému lze provést stejně rychle, jako použít mobilní telefon.



RIGHT TIME

Mobile Framework

Zaznamenejte i foto nebo GPS souřadnice
Right Time umožňuje zaznamenat, kdy a kde došlo k pořizení dat, fotografování či vyplnění formulářů. Je možné animovat a evokovat zobrazení nebo spotřebiče měření na základě čárových kódů pomocí vestavního fotoaparátu apod.

Bezpečnost a centrální správa mobilních zařízení

Úzka spolupráce s vývojáři aplikací a vývojáři podnikové správy Enterprise Mobility Management (EMM) a Mobile Device Management (MDM). Díky tomu je naše platforma zcela bezpečná pro předání citlivých a také osobních dat.



Uzavřete přístupy k aplikacím a datům, které nejsou potřebné pro konkrétní uživatele (Mobile Access Control - Mobile User Management)

Snadná a rychlá integrace

Right Time jsme už od počátku navrhovali tak, aby byl možné rychle a snadno integrovat s Vašimi existujícími systémy. V současnosti je připraven ke korelacím s veškerými běžně používanými ERP a CRM systémy, jako jsou například SAP, Siebel nebo Microsoft.



„Již jsem se s RT zbil a je to fakt dobrý produkt.“
(Ing. Radovan Jenůš, Impromat)

„Systém je plně využitelný pro podporu Care Businessu společnosti (instalace služeb u zákazníků, operativní řešení poruch). Počítá se, že v blízké budoucnosti bude systém vzhledem k požadavku postupného náběhu řídit a plánovat více než 600 vozidel a zdrojů.“
(Ing. Miroslav Májoroš, Slovák Telecom)

Příklady využití
Kontrola provádění stavebních prací.
Inspekce kvality potravin.
Záznam příležitosti u dodávkových společnostech.
Pojízdný, leasingové společnosti.
Multi-level Marketing sítě.
Makléřské společnosti.

Kontaktujte nás na emailu: