

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podniková strategie a řízení inovačních procesů**

**Radka Šafaříková**

© 2010-04-05 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2008/2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Radka Šafaříková**

obor Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Hradec

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **Podniková strategie a řízení inovačních procesů**

### Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Shrnutí poznatků k dané problematice (literární rešerše)
4. Vývoj ekonomických ukazatelů za poslední tři roky
5. Návrh postupů prací při vytváření strategie - vlastní rozbor
6. Závěr
7. Seznam literatury
8. Přílohy


Rozsah původní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P. – Marketing podle Kotlera, Management Press, Praha 2002  
SOUČEK, Z. - Firma 21.století  
SOUČEK, Z. – Úspěšné zavádění strategického řízení firmy, Professional Publishing, 2003  
VEBER, J. a kol. – Management - základy, prosperita, globalizace., Management Press, Praha 2003

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Zilvar, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2010

  
Vedoucí katedry



  
Děkan

V Praze dne: 15.12.2008

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podniková strategie a řízení inovačních procesů" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil(a) autorská práva třetích osob.

V Praze dne 5.4.2010

.....

podpis autora práce

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Zilvarovi, CSc. za vedení mé diplomové práce a připomínky, které mi pomohly při jejím zpracování. A zároveň děkuji Pavlu Kocourovi a Ing. Milanu Hradilovi z firmy NETPROSYS, s.r.o. za poskytnutí interních materiálů a podkladů k vypracování diplomové práce.

**Podniková strategie a řízení inovačních procesů**

**Company strategy and management of inovative processes**

# Podniková strategie a řízení inovačních procesů

---

## Company strategy and management of inovative processes

### Souhrn

Diplomová práce na téma Podniková strategie a řízení inovačních procesů, se zaměřuje na vytvoření dokumentu směřující k formulaci a implementaci dílčí strategie společnosti NETPROSYS, s.r.o. podnikající v oblasti informačních a komunikačních strategií, s následným zaměřením na inovační procesy ve společnosti.

V rámci inovačních procesů je cílem této práce zaměření na služby pro zákazníky s vytvořením dohledového centra a rozvojem servisních služeb v horizontu dvou let.

Základní metodou je systémová analýza a syntéza.

### Summary

The thesis on „Company strategy and management of inovative processes“ is about a creating a document directed to a formulation and incorporation of a sub-strategy of a company NETPROSYS, Ltd., which conducts business in the area of information and communication strategies with a follow-up aiming to innovative processes in society.

Within innovative processes, the aim of this thessis is to focus on customer services and establishment of a supervisory centre as well as growth of services within two years.

The basic method is a systems analysis and synthesis.

**Klíčová slova:** strategie  
inovace  
21. století  
cíle  
plán

**Keywords:** strategy  
Inovative  
21st century  
target  
plan



# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>- 13 -</b>
<b>3</b>	<b>SHRNUTÍ POZNATKŮ K DANÉ PROBLEMATICE (LITERÁRNÍ REŠERŠE)..</b>	<b>- 14 -</b>
3.1	PODNIK, JEHO POSLÁNÍ A CÍLE.....	- 14 -
3.1.1	<i>Poslání podniku .....</i>	- 16 -
3.1.2	<i>Podnikové cíle.....</i>	- 17 -
3.1.3	<i>Zájmové skupiny .....</i>	- 19 -
3.2	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	- 20 -
3.2.1	<i>Globální trendy ekonomického vývoje .....</i>	- 22 -
3.2.2	<i>Strategie řízení v podmínkách globalizace .....</i>	- 24 -
3.3	STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 25 -
3.3.1	<i>STEP analýza.....</i>	- 26 -
3.3.2	<i>Scénáře .....</i>	- 27 -
3.3.3	<i>Analýza konkurence v odvětví – Porterův model .....</i>	- 29 -
3.4	STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 32 -
3.4.1	<i>Analýza portfolia.....</i>	- 32 -
3.4.2	<i>Analýza exponovanosti podniku.....</i>	- 34 -
3.4.3	<i>Analýza konkurenceschopnosti .....</i>	- 34 -
3.5	SWOT ANALÝZA .....	- 35 -
3.6	INOVACE .....	- 38 -
3.6.1	<i>Invence.....</i>	- 38 -
3.6.2	<i>Inovační proces.....</i>	- 39 -
3.6.3	<i>Inovace a konkurenční výhoda.....</i>	- 41 -
3.6.4	<i>Typy inovací.....</i>	- 43 -
<b>4</b>	<b>VÝVOJ EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ ZA POSLEDNÍ TŘI ROKY .....</b>	<b>- 44 -</b>
4.1	VÝVOJ EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ ZA ROKY 2006 – 2009.....	- 44 -
4.2	HODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY - ANALÝZA PORTFOLIA .....	- 51 -
4.3	HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY – ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ.....	- 54 -
<b>5</b>	<b>NÁVRH POSTUPŮ PRACÍ PŘI VYTVÁŘENÍ STRATEGIE – VLASTNÍ ROZBOR. -</b>	<b>57 -</b>
5.1	CHARAKTERISTIKA VLASTNÍHO PODNIKU .....	- 57 -
5.1.1	<i>Organizační struktura podniku.....</i>	- 58 -
5.2	SLUŽBY POSKYTOVANÉ NETPROSYSEM .....	- 60 -
5.2.1	<i>Stávající předmět činnosti firmy .....</i>	- 60 -

5.2.2	<i>Outsourcing</i> .....	- 62 -
5.2.3	<i>Rozvojové studie, studie proveditelnosti (Feasibility Study)</i> .....	- 63 -
5.2.4	<i>Standardní servisní služby</i> .....	- 64 -
5.2.5	<i>Služby vzdáleného dohledu</i> .....	- 64 -
5.3	STRATEGIE SPOLEČNOSTI NETPROSYS PRO OBDOBÍ 2008-2010.....	- 68 -
5.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOLDINGU.....	- 71 -
5.5	STRATEGIE ORGANIZAČNÍCH A ŘÍDÍCÍCH ZMĚN V HOLDINGU .....	- 74 -
5.5.1	<i>Rozvoj IT skupiny v Moravskoslezském kraji</i> .....	- 74 -
5.5.2	<i>Hodnocení jednotlivých variant</i> .....	- 74 -
5.5.3	<i>Návrh konkrétních opatření při aplikaci varianty II</i> .....	- 80 -
5.5.4	<i>Návrh rozdělení činností VÍTKOVICE ITS dle varianty II</i> .....	- 81 -
5.6	INOVACE SERVISNÍCH SLUŽEB .....	- 83 -
5.6.1	<i>Inovace dohledového centra a poskytovaných služeb</i> .....	- 83 -
5.6.2	<i>Financování „Centra sdílených služeb“</i> .....	- 85 -
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>- 87 -</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM LITERATURY</b> .....	<b>- 89 -</b>
<b>8</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>- 96 -</b>

# 1 ÚVOD

---

Základním cílem této práce je navrhnout strategii firmy NETPROSYS, s.r.o., se zaměřením na inovace tak, aby bylo zajištěno pokračování jejího dosavadního úspěšného vývoje.

NETPROSYS, s.r.o. (dále jen NETPROSYS), se zabývá systémovou integrací ve všech oblastech ICT a poskytuje svým zákazníkům kompletní zajištění implementace a dodávky od úvodní analýzy prostředí, přes návrhy řešení a projekční činnost, realizaci dodávek systémů, až po zaškolení obsluhy a následné servisní služby.

Od svého počátku se profiluje jako firma se zaměřením na služby spojené s budováním komunikačních infrastruktur, zejména v oblasti metalických a optických sítí LAN, značkových aktivních technologií včetně jejich správy a diagnostiky. Dnes, po dvanácti letech působení na českém trhu lze říci, že patří ke špičce v oboru komunikačních technologií.

Základem každé strategie by mělo být co největší využívání informací z politického, ekonomického, demografického, vědecko-technického, ekologického, sociálního a právního prostředí, odvíjet se od poptávky a nabídky, zahrnovat všechny podnikové činnosti a jasně formulovat strategické operace. Každá strategie je unikátním dílem a její úspěšnost závisí právě a především na tom, jak se odlišuje od strategií jiných firem.

Strategické řízení se skládá se z pěti důležitých složek:

- Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání
- Stanovení strategických a výkonových cílů
- Formulace strategie
- Zavádění a realizace zvolené strategie
- Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 65

Nereagování na změny trhu a především špatné řízení vede k bankrotům mnoha firem na celém světě.

V dnešním konkurenčním světě nemůže přežít žádná firma, která nemá jisté specifické přednosti. Určité osobité vlastnosti, kterými se firma odlišuje od ostatních firem, přesto či právě proto, je důležité dodržovat jasně dané postupy, kroky a kritéria při formulování strategie.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

---

Cílem práce je vytvořit dokument směřující k formulaci a implementaci dílčí strategie společnosti NETPROSYS, podnikající v oblasti informačních a komunikačních strategií, s následným zaměřením na inovační procesy této společnosti.

Jedním z úkolů je provést analýzu a zhodnotit současně aktivity firmy NETPROSYS, do které vstoupil nový vlastník.

V rámci inovačních procesů se tato práce zaměřuje na služby pro zákazníky s vytvořením dohledového centra pro poskytování služeb vzdáleného dohledu a rozvojem servisních služeb v horizontu tří let.

V závěrečné fázi jsou rozebrány jednotlivé kroky, shrnuty výsledky, doporučení a jednotlivá řešení.

## 3 SHRUTÍ POZNATKŮ K DANÉ PROBLEMATICE (LITERÁRNÍ REŠERŠE)

---

### 3.1 Podnik, jeho poslání a cíle

Podnik obecně je místo, kde se něco podniká, kde se něco děje. V ekonomii se jedná o soubor hmotných, osobních a nehmotných složek.<sup>2</sup> Synonymem slova podnik se používá výraz firma či organizace. Veber, J. (2003) identifikuje organizaci jako „uskupení, ve kterém nemůžeme pominout úlohu lidí ani příslušného sociálního klimatu, fenoménu.“<sup>3</sup> Kde kulturu organizace Veber, J. (2003) charakterizuje jako „jednak souhrn zvyklostí, symbolů, rituálů a ceremoniálů užívaných v organizaci, jednak souhrnem zásad, přístupů, norem a hodnot v organizaci sdílených a udržovaných jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování.“<sup>4</sup>

Podnik může vzniknout v zásadě třemi způsoby:

- Založením nového podniku
- Převzetím již existujícího podniku /příp. koupě managementem/
- Nástupnictvím<sup>5</sup>

Největším problémem dnešních firem je, že zůstávají bez podstatných změn dlouhou dobu, mají velmi starou historii a v neposlední řadě podceňují vytváření strategií. Jak píše Kotler, P. (2000) „Jsou jen dva druhy firem. Ty, které se změní a ty, které zmizí.“<sup>6</sup> Proto je třeba, aby se firmy přizpůsobily obrovským změnám, pružně reagovaly na změny trhu, požadavky zákazníka, rozvojové tendence a v neposlední řadě využily správného stylu řízení.

---

<sup>2</sup><http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Speci%C3%A1ln%C3%AD%3AHled%C3%A1n%C3%AD&search=podnik&fulltext=Hledat> 6.3.2010

<sup>3</sup> Veber, J.: Management, základy, prosperita, globalizace, Management Press 2003 s. 629

<sup>4</sup> Veber, J.: Management, základy, prosperita, globalizace, Management Press 2003 s. 629

<sup>5</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 14

<sup>6</sup> Kotler, P.: Marketing podle Kotlera, Management Press, 2000

Souček, Z. (2005) také uvádí, že se firmy musí radikálně změnit a zároveň se domnívá, že žádná jednotná forma úspěšné firmy neexistuje, i v budoucnosti budou úspěšné firmy různorodé.<sup>7</sup>

Jednotlivé podniky členíme podle více hledisek. Např. podle druhu výkonu, právní formy, sektorů a hospodářských odvětví či velikosti.

Nejčastější členění je dle velikosti. Kritéria, podle kterých se velikost určuje bývají zpravidla počet zaměstnanců, obrát, ale i zisk či velikost kapitálu.

Nejužívanějším kritériem je počet zaměstnanců a členění je následující:

- Mikropodniky
- Malé podniky
- Střední podniky
- Velké podniky

Malé a střední podniky jsou významným sektorem tržní ekonomiky.

Základní definiční charakteristikou malých a středních podniků (MSP) - registrovaných i aktivních - je počet zaměstnaných menší než 250 osob. Tyto podniky lze podrobněji členit na skupinu drobných (do 9 zaměstnaných), malých (od 10 do 49 zaměstnaných) a středních (od 50 do 249 zaměstnaných).<sup>8</sup>

Dnes už se jednoznačně nedá říci, co to je velký podnik. Velikost podniků je relativní. P. Kotler (2003) ve své knize uvádí, že existují čtyři typy podniků:

1. Podniky, jež věci uvádějí do pohybu.
2. Podniky, jež sledují, co se děje, a reagují na to.
3. Podniky, jež sledují, co se děje, a nereagují na to.
4. Podniky, jež si ani nevšimly, že se něco stalo.<sup>9</sup>

P. F. Drucker (2000) uvažuje: „Existuje – nebo přinejmenším musí existovat – jediná správná organizace.“<sup>10</sup> To, co se označuje jako „jediná správná organizace“, se již

---

<sup>7</sup> Souček, Z.: Firma 21. století (předstihněme nejlepší!!!), Professional Publishing, 2005 s. 13

<sup>8</sup> <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc> 23.8.2009

<sup>9</sup> Kotler, P.: Marketing od A do Z, osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer, Management Press, 2003 s. 87

<sup>10</sup> Drucker, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století, Management Press 2000 s. 19

mnohokrát změnilo. Hledání takovéto organizace pokračovalo a pokračuje dodnes. V současné době nám je již jasné, že nic takového, jako je „jediná správná organizace“, neexistuje. Dále P. F. Drucker (2000) uvádí: „Existují pouze různé organizace, z nichž každá má evidentní přednost, evidentní omezení a konkrétní možnosti použití. Je už zcela zřejmé, že organizace není žádnou absolutní kategorií. Je to nástroj sloužící ke zproduktivnění společné práce lidí. V tomto smyslu pak každá konkrétní organizační struktura odpovídá určitým úkolům za určitých podmínek v určité době.“<sup>11</sup>

### 3.1.1 Poslání podniku

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 (poslání) v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle.<sup>12</sup>

Veber, J. (2003) charakterizuje poslání „jako prohlášení, které charakterizuje účel nebo raison d'être organizace. Popisuje, proč podnik nebo funkce existuje.“<sup>13</sup>

Poslání podniku v kombinaci s cíli umožňuje přesně definovat to, čeho se podnik svou činností snaží dosáhnout.

Efektivně formulované poslání musí splňovat následující čtyři podmínky:

- Tržní orientace
- Realizovatelnost
- Motivace
- Specifikace<sup>14</sup>

Je to především zákazník, kdo dává existenci podniku smysl, a proto získat zákazníka je hlavním důvodem pro formulaci poslání.

---

<sup>11</sup> Drucker, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století, Management Press 2000 s. 20

<sup>12</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 20

<sup>13</sup> Veber, J.: Management, základy, prosperita, globalizace, Management Press 2003 s. 382

<sup>14</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 22



Jak píše Tichá, Hron (2009) „Je to právě zákazník, kdo rozhoduje o podniku. Je to zákaznickova ochota platit za zboží nebo služby, která přeměňuje ekonomické zdroje v bohatství. To, co si podnik myslí o své produkci není nejdůležitější, zvláště ne ve vztahu k budoucnosti podniku a k jeho úspěšnosti. Zákazník svým vnímáním hodnoty rozhodne o tom, co podnik je, co vyrábí a jak bude prosperovat. A to co zákazník považuje za hodnotu, není nikdy produkt sám o sobě – je to užitek, který produkt zákazníkovi přináší. Zákazník je stavebním kamenem podniku a je garantem jeho existence.“<sup>15</sup>

### 3.1.2 Podnikové cíle

Stanovení podnikových cílů, vyjádření čeho chce podnik dosáhnout, je třeba stanovit na všech úrovních řízení, ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku. Jsou dalším důležitým prvkem strategického řízení a je třeba je stanovit v časovém horizontu. Jasně určené cílové strategické pozice, konkrétně stanovených cílů v měřitelných jednotkách, napomáhá udržet podnik v daném kurzu.

Formulace cílů by měla mít jasně dané požadavky. Cíl by měl být:

- Stanoven k přesně danému tématu
- Určen k výsledku a ne k činnosti
- Vyjádřen v měřitelných jednotkách
- Dosažitelný včetně jasně daného termínu

Za splnění strategických cílů, Souček (2005), považuje správný styl řízení,<sup>16</sup> Kotler (2004) poslání firmy. „Poslání firmy je prohlášení o účelu její existence, obsahuje vysvětlení smyslu jejího podnikání, shrnuje, čeho si firma přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje.“<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 22-23

<sup>16</sup> Souček, Z.: Firma 21. století (předstihneme nejlepší!!!), Professional Publishing, 2005 s. 80

<sup>17</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, a.s., 2004 s. 82

Ať už se stanovení cílů nazývá jakkoli, cíl musí být jasně formulovaný, jeho postup dodržovaný a průběh kontrolovaný.

Souček (2005) „v literatuře se často styly řízení člení do těchto skupin“:

- Autoritativní
- Konsensuální
- Kooperativní

Dále se uvádějí tyto styly řízení top managementu:

- Soutěživý
- Formalistický
- Kolegiální

Jindy :

- Asertivní
- „Odměna a trest“
- Společenské sdílení vize

Brauchlin velmi výstižně klasifikuje styly řízení takto:

- Autoritativní
- Patriarchální
- Informující
- Poradní
- Kooperativní
- Delegující
- Autonomní<sup>18</sup>

Dlouhodobé cíle udržují pozornost managementu k tomu, co je třeba udělat nyní pro docílení stanovených výsledků v budoucnosti. Krátkodobé cíle vážou pozornost k výsledkům očekávaným v blízké budoucnosti

---

<sup>18</sup> Souček, Z.: Firma 21. století (předstihneme nejlepší!!!), Professional Publishing, 2005 s. 80-81

### 3.1.3 Zájmové skupiny

Pod termínem zájmová skupina je chápán každý (fyzické nebo právnické osoby), jehož

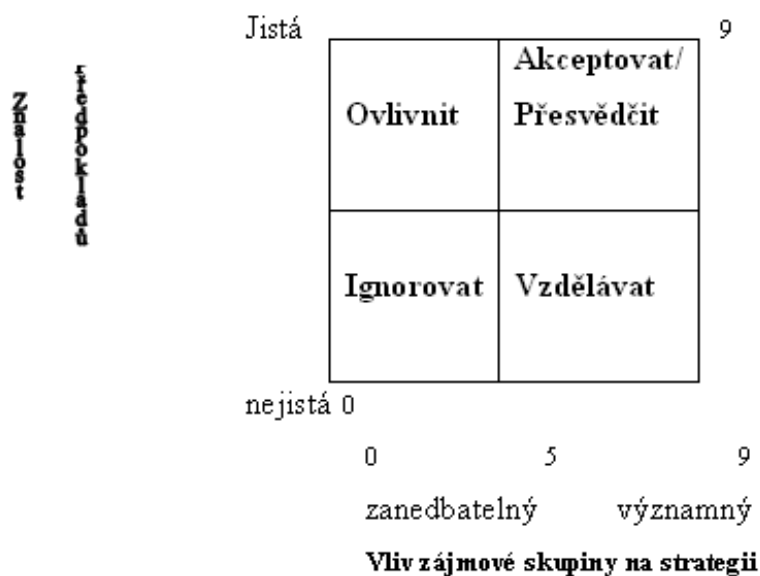
činnost může ovlivnit podnik nebo naopak, kdo je pod vlivem činnosti podniku.<sup>19</sup> Metoda, kterou se vliv jednotlivých skupin zjistí, se nazývá analýza zájmových skupin.

Analýza zájmových skupin se snaží zjistit, jaký vliv na organizaci, ta která zájmová skupina má a podle toho si daným způsobem rozřídí a nabídne doporučení, jak s kterou zájmovou skupinou zacházet, co od ní očekávat, jak sni dál pracovat. Má kulturní, politický a etický kodex.

Cílem analýzy zájmových skupin je:

- Identifikovat relevantní zájmové skupiny
- Identifikovat a otestovat předpoklady o zájmových skupinách<sup>20</sup>

Obrázek 1 - Analýza ZS - matice<sup>21</sup>



Pramen: Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení

<sup>19</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 24

<sup>20</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 28

<sup>21</sup> vlastní zpracování dle Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 30

## 3.2 Strategické řízení

Vzhledem k stále rostoucí velikosti podniků, jejich různorodostí, složitosti a počtu podniků – konkurentů na trhu, by měla být strategie firmy samozřejmostí.

I přesto mnoho firem pracuje bez jakékoli strategie. V malých firmách je zabudován názor, že strategie – strategické plánování, řízení, je pouze otázkou velkých podniků. Řídící pracovníci též argumentují tím, že na plánování je málo času, zdržuje od práce, není radostné, či že čas letí příliš rychle na to, aby plánovali. Všechny tyto argumenty jsou jistě pravda. A přesto firmy plánovat musí. Pokud firmy nedokáží plánovat, plánují svůj neúspěch. Předpokladem podnikatelského úspěchu je vytváření konkurenční výhody, což je základem strategického řízení.

Strategie každé firmy by měla být unikát.

Jak uvádí Kotler (2004) „Strategické řízení je proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti; podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“<sup>22</sup>

Henry Mintzberg o strategii: „Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti účelově rozrůstal a dnes už je nemožné najít jednu vyčerpávající definici.“ Definuje strategii pomocí 5P:

- plan (plán)
- ploy (komplot)
- pattern (model chování)
- position (pozice)
- perspective (charakter organizace)<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, a.s., 2004 s. 81

<sup>23</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 63

Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním. Ansoff definuje strategické rozhodování jako ta, která se zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a zahrnují rozhodování o typu podnikatelské činnosti, o kterou by měl podnik usilovat.

Rozlišuje je do tří oblastí:

- operativní
- administrativní
- strategická<sup>24</sup>

Strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Jak uvádí Veber (2003) „Strategie svou povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z naturálně věcné podoby. Jde o záměry, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět apod. Týkají se ekonomického organismu a jeho věcné stránky. Druhá podoba strategií je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Tyto strategie patří do strategií řízení, a sice do exogenního (vnějšího) nebo endogenního (vnitřního) řízení.“<sup>25</sup>

Každé strategické řízení se skládá z složek:

- definování předmětu činnosti a poslání podniku
- stanovení cílů – strategických i výkonových
- strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí
- formulaci strategie
- zavádění a realizace zvolené strategie
- kontrola, hodnocení výsledků a návrh opravných opatření

---

<sup>24</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 64-65

<sup>25</sup> Veber, J.a kol.: Management, základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha 2003, s. 384

### 3.2.1 Globální trendy ekonomického vývoje

Tichá, Hron (2009) „Podniky jsou v neustálém pohybu a svět kolem nich také. Výsledkem těchto pohybů a změn je vznik stále nových manažerských problémů. To, jak budou řešena, záleží do značné míry na tom, v jakém stádiu se podnik nachází“<sup>26</sup>

Následující tendence uvádí Souček (2005) ve své knize a domnívá se, že tyto tendence by měl každý podnikový manažer znát, stále sledovat jejich vývoj a především z nich vyvozovat závěry pro svou praktickou činnost. Nesplnění tohoto požadavku by vedlo ke zcela jisté záhubě a k bankrotu firmy.<sup>27</sup>

Základní rozvojové tendence:

#### ❖ *Superkonkurence*

Vyplývá převážně ze silné převahy nabídky nad poptávkou existující ve všech odvětvích všech regionech světa.

Superkonkurence vzniká především :

- nasycením trhu
- omezení zbrojení a přezbrojování armád
- rozvoj asijských států a jejich nástup na světové trhy
- slabá kupní síla rozvojových zemí
- neustálé budování nových kapacit
- snižování přepravních nákladů a snadná dopravní dostupnost
- zdokonalení metod marketingu
- agresivní obchodní strategie

#### ❖ *Informatizace*

Neustálý rozvoj moderních technologií. Obchodní transakce lze provádět prakticky odkudkoliv s jakoukoliv firmou v reálném čase. Moderní informační technologie

---

<sup>26</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 14

<sup>27</sup> Souček, Z.: Firma 21. století (předstihneme nejlepší!!!), Professional Publishing, 2005 s. 16

umožňují urychlit průběh jednotlivých procesů uvnitř firem i mezi nimi včetně zvýšení jejich efektivity.

#### ❖ *Superturbulence*

Souček, Z. (2005) „Nebývalý rozsah a tempo vědeckotechnického rozvoje, liberalizace obchodu i finančního trhu, obrovský objem volného finančního kapitálu, politická nestability a terorismus v mnoha regionech – to vše vyvolává ve světě výrazné a rychlé změny (turbulence) a dokonce i crash turbulenci, tj. změny, které nelze téměř vůbec, nebo jen velmi obtížně předvídat.“<sup>28</sup>

Veškeré procesy se zrychlují a jejich délka se zkracuje. Z procesů superturbulence by měly být odvozeny závažné důsledky pro organizaci a řízení firem 21. století.

#### ❖ *Intelektualizace ve vyspělých zemích*

Evropské a americké výrobky jsou vytlačovány produkcí z asijských zemí a vysokým podílem jednoduché práce. Proto ve vyspělém světě je třeba se soustředit na produkty obsahující podstatný podíl vysoce kvalifikované práce. Firmy vyspělého světa si toto uvědomují, některé o přesunu výroby uvažují, jiné ho již uskutečnily.

#### ❖ *Rozmanitost*

Rozdíly mezi jednotlivými teritorii i sociální rozdíly uvnitř jednotlivých zemí se stále zvyšují.<sup>29</sup>

Strategie firmy musí brát v úvahu rozdíly a v souladu s nimi strukturovat portfolio, způsoby distribuce a podpory prodeje, formulovat koncepci kvality produktů a další součásti své strategie.<sup>30</sup>

#### ❖ *Militantnost a terorismus*

Oba tyto termíny se v dnešní době stávají velice aktuální. Počet i brutalita teroristických útoků roste a zasahují nové skupiny obyvatel a regionů. To vše ovlivňuje

---

<sup>28</sup> Souček, Z.: Firma 21. století (předstihneme nejlepší!!!), Professional Publishing, 2005 s. 50

<sup>29</sup> Souček, Z.: Firma 21. století (předstihneme nejlepší!!!), Professional Publishing, 2005 s. 54

<sup>30</sup> Souček, Z.: Firma 21. století (předstihneme nejlepší!!!), Professional Publishing, 2005 s. 54

životy lidí, oblasti podnikání, mezinárodní obchod, ale i metody managementu (např. principy vytváření zásob a logistiku). Veškeré tyto tendence utvářejí mnoho příležitostí, nejen na trhu zbraní, ale i u civilních produktů a služeb.

#### ❖ *Genetizace*

Veškeré objevy v genetice začínají velice ovlivňovat svět. Týká se to nejen oblasti medicíny a farmacie, ale i zemědělství a potravinářský průmysl.

Do budoucna lze rozvoj genetizace předpokládat, neboť vědeckotechnický rozvoj nelze zastavit.

#### ❖ *Miniaturizace*<sup>31</sup>

Jak již bylo řečeno v předešlém odstavci, vědeckotechnický rozvoj nelze zastavit, proto dnešní miniaturizace některých produktů byla v dřívějších dobách naprosto nemyslitelná. Mnoho takovýchto produktů může zachránit řadu jiných ohrožených odvětví.

### **3.2.2 Strategie řízení v podmínkách globalizace**

Veškeré uvedené tendence se prolínají s procesem globalizace.

V podstatě vše souvisí se vším, neboť svět se jakoby zmenšil. Souček, Z. (2005) uvádí „Globálně myslící manager 21. století proto musí myslet, rozhodovat a chovat se globálně, tj. tak, jakoby i nejvzdálenější terorista pro něj byl potencionálním odbytištěm nebo místem nákupu či možného outsourcingu. Poznatky i zdánlivě nejodlehlejšího vědního odvětví jsou pro něj zdrojem možných invencí a inovací.“<sup>32</sup>

Veškeré instituce si musí za svůj strategický cíl vytyčit globální konkurenceschopnost. Jak uvádí P. F. Drucker (2000) „Žádná instituce, podniková organizace, univerzita ani nemocnice, nemůže doufat v přežití, o úspěchu už vůbec

---

<sup>31</sup>jednotlivé rozvojové tendence - Souček, Z.: Firma 21. století (předstihneme nejlepší!!!), Professional Publishing, 2005 s. 16

<sup>32</sup> Souček, Z.: Firma 21. století (předstihneme nejlepší!!!), Professional Publishing, 2005 s. 68



nemluvě, nevyrovná-li se standardům vytyčeným předními institucemi v daném oboru, at' jsou kdekoli na světě.<sup>33</sup>

### 3.3 Strategická analýza vnějšího prostředí

Vliv vnějšího prostředí na formulaci podnikové strategie se projevuje následujícími způsoby:

- Příležitosti a ohrožení pro podnikatelskou činnost podniku
- Vytváření pravidel soutěže, struktura odvětví má vliv na charakter soutěže v něm, k tomu se připojují vládní zásahy ve formě regulací a podpor
- Dostupnost zdrojů které mohou být vytvářeny uvnitř podniku nebo nakupovány na trhu
- Potencionální výnosy z alternativních příležitostí – úspěch reakce podniku na spektrum příležitostí i ohrožení se bude poměřovat finančními výnosy

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Prostředí, které na podnik působí, ale nachází se mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální a analytickými prostředky pro hodnocení vlivů tohoto prostředí jsou:

- STEP analýza
- Scénáře

Pro úspěch firmy je nezbytné neustále vnější prostředí analyzovat a reagovat na jeho vývoj.

---

<sup>33</sup> Drucker, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století, Management Press 2000 s. 65

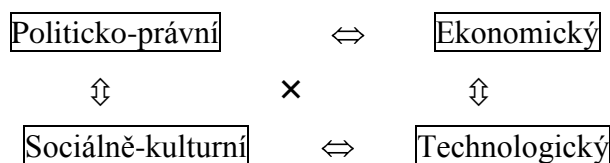
### 3.3.1 STEP analýza

(Tichá, Hron 2009) STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?<sup>34</sup>

Vzájemně se ovlivňující segmenty vnějšího prostředí znázorňuje následující schéma:

Obrázek 2 - Segmenty vnějšího prostředí<sup>35</sup>



Pramen: Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení

Sociálně (společenské)-kulturní - zahrnují faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot; předmětem analýzy je: demografie, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, distribuce příjmů

Technologický - zahrnují faktory, související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how; předmětem analýzy jsou: vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků

Ekonomický - zahrnuje faktory související s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií; předmětem analýzy je: trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace, nezaměstnanost

<sup>34</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 72

<sup>35</sup> vlastní zpracování dle Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 72

Politicko-právní - zahrnuje faktory související s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád; předmětem analýzy je: stabilita vlády, regulace zahr. obchodu, daňová politika, ochrana životního prostředí, monopolní legislativa

(Tichá, Hron 2009) Výhody STEP analýzy:

- Zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné
- Bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánovitě „podnikatelské“ (např. životní styl)
- Pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví

Nevýhody STEP analýzy:

- Analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů<sup>36</sup>

### 3.3.2 Scénáře

Jedná se o vnitřně konzistentní „příběhy“ popisující alternativy budoucího vývoje založené na subjektivním hodnocení situace. Obvykle začínají hodnocením současného stavu (lze využít STEP analýzu) a definováním různých předpokladů, které mohou různým způsobem ovlivnit budoucí vývoj. A dále jsou vhodným nástrojem k dokreslení vnějšího prostředí, jejího vývoje a možných změn ve vývoji. Měly by být vnitřně konzistentní a uvěřitelné.

Porter (1993) „ Scénář je určitý vnitřně logicky skloubený pohled na to, jak by se mohla vyvinout budoucnost. Jestliže si firma vypracuje více scénářů, může systematicky prozkoumat možné důsledky nejistoty pro její volbu strategie. Scénáře, tradičně užívané při strategickém plánování, zdůrazňují makroekonomické a makropolitické faktory. Tvorba scénářů se soustředila na vypracování alternativních

---

<sup>36</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 73

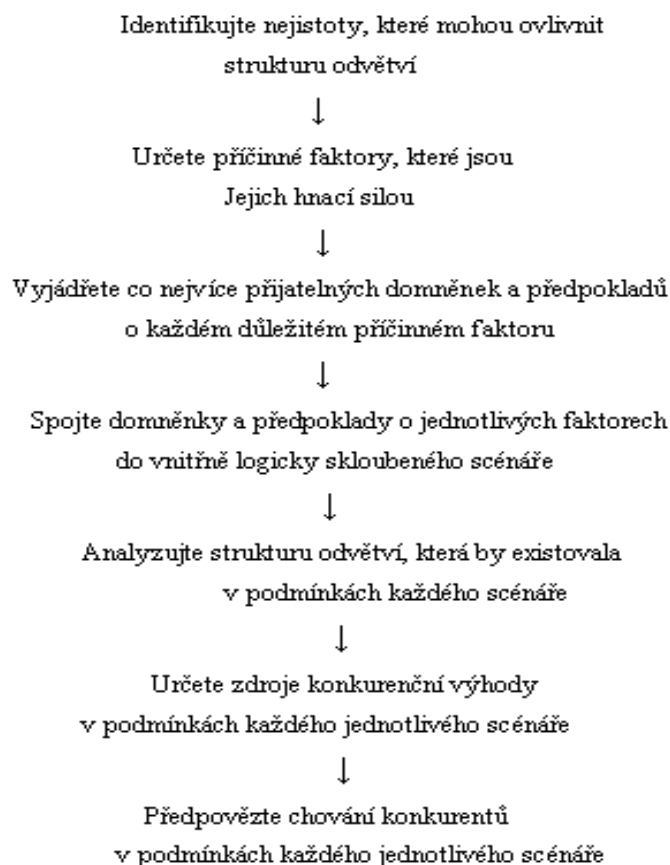
pohledů na národní (vnitrostátní), nebo celosvětové ekonomické a politické podmínky, např. míru hospodářského růstu, inflaci, ochranářství, státní regulace, ceny energie a úrokové míry.<sup>37</sup>

Existují 3 verze scénářů:

- scénář nejpravděpodobnějšího vývoje
- pesimistický scénář
- optimistický scénář

Výhodou scénářů je, že pomáhají „vidět za roh“ a tak se vyrovnat s nejistotou; nutí manažery přemýšlet o možnostech budoucího vývoje, podporují rozvoj citlivosti manažerů na vnímání slabých signálů a učí je reagovat na ně včetně proaktivního přístupu managerů a v neposlední řadě nekonvenční způsob přemýšlení managerů.

#### **Schéma 1 - Postup při vypracování odvětví scénářů dle Portera<sup>38</sup>**



Pramen: Porter, Konkurenční výhoda

<sup>37</sup> Porter, M. E.: Konkurenční výhoda, Victoria publishing, a.s. Praha 1993 s. 520-521

Doporučený metodický aparát pro analýzu odvětví, dle (Tichá, Hron 2009), zahrnuje:

- Analýzu ekonomických charakteristik odvětví
- Analýzu hybných sil odvětví
- Analýzu konkurence v odvětví (Porterův model)
- Strategické mapy
- Analýzu konkurentů
- Analýzu atraktivity odvětví<sup>38</sup>

Z výše uvedených se budeme podrobněji věnovat pouze jedné z nejčastěji používaných analýz, a to analýze konkurence v odvětví - Porterův model.

### **3.3.3 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model**

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Jak píše Porter (1993) „Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které je určují a druhou jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví.“<sup>39</sup> Dále pokračuje, „Obě tyto otázky jsou dynamické: přitažlivost odvětví i konkurenční postavení se mění. Odvětví se v průběhu času stávají více nebo méně přitažlivými a konkurenční postavení odráží nikdy nekončící bitvu mezi konkurenty.“<sup>40</sup>

Každá firma v daném odvětví, vstupující do soutěže, by měla mít jasně formulovanou či skrytou konkurenční strategii.

Porter (1994) píše: „Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat a tím upevnit její postavení na trhu.“<sup>41</sup>

Veber (2003) píše „O co intenzivnější je konkurence, o to menších je dosahováno výsledků. Strategickým záměrem firmy musí být orientovat aktivity do oblasti s nízkou konkurencí. Toto je také jeden ze záměrů modelu M. E. Portera. Cenným přínosem

---

<sup>38</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 74

<sup>39</sup> Porter, M. E.: Konkurenční výhoda, Victoria publishing, a.s. Praha 1993, s. 19-20

<sup>40</sup> Porter, M. E.: Konkurenční výhoda, Victoria publishing, a.s. Praha 1993, s. 20

<sup>41</sup> Porter, M. E.: Konkurenční strategie, Victoria publishing, a.s. Praha 1994, s. VI

tohoto autora je bezpochyby vymezení pěti základních hrozeb ovlivňujících atraktivitu odvětví.<sup>42</sup>

Porterův model pěti konkurenčních sil, (viz obrázek 3), popis:

**A Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na:**

- bariérách vstupu do odvětví (úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciací výrobků, vládní politika, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění)
- reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta

**B Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat:**

- zvýšením cen
- snížením kvality dodávaných surovin /produktů/

**C Vyjednávací síla odběratelů:**

- tlakem na cenu nebo kvalitu odvětví

**D Ohrožení substituty:**

- čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví

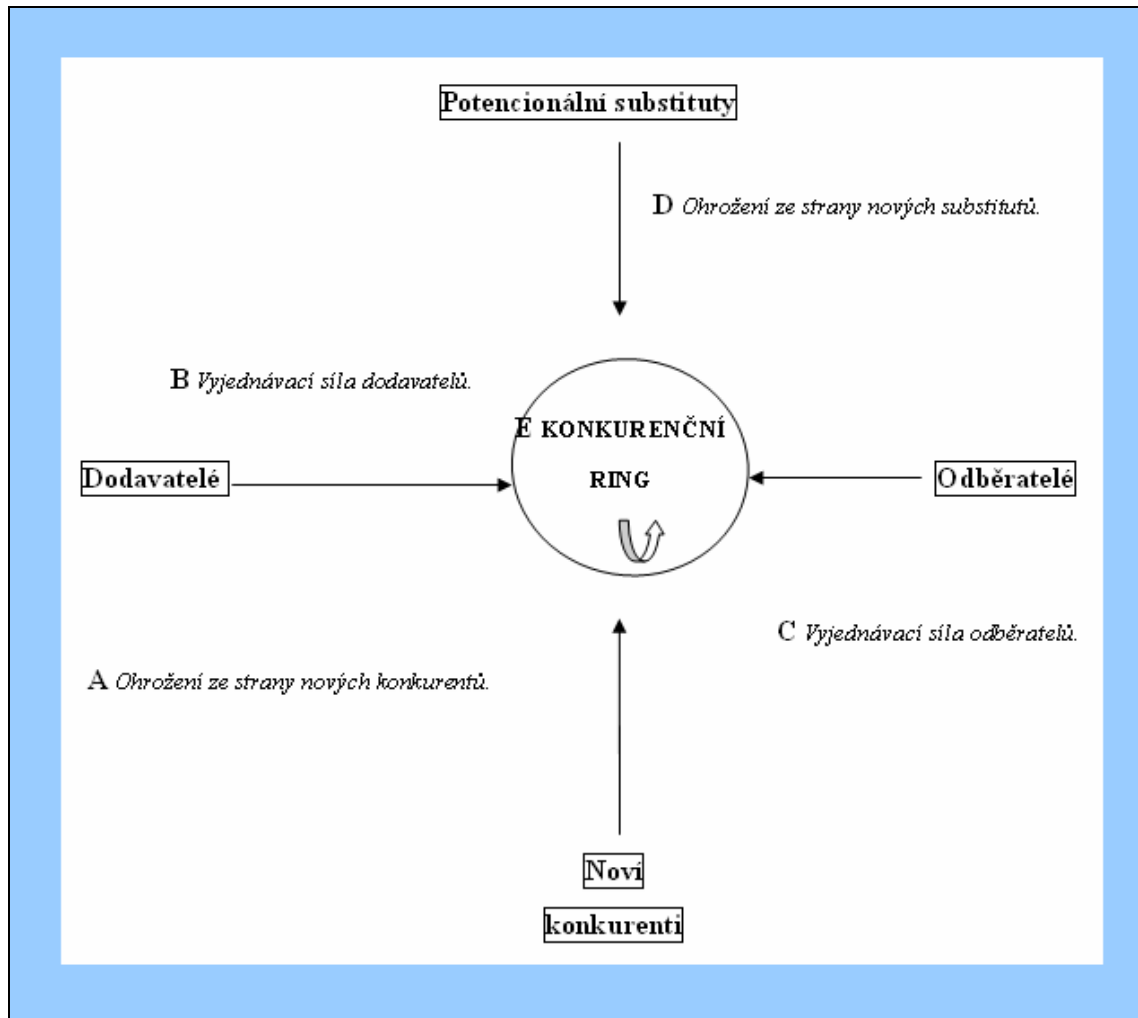
**E Rivalita mezi existujícími podniky:**

- rivalita je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici

---

<sup>42</sup> Veber, J.a kol.: Management, základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha 2003, s. 394

Obrázek 3 - Porterův model pěti konkurenčních sil<sup>43</sup>



Pramen: Porter, Konkurenční výhoda

Cílem analýzy je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, příp. nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.

<sup>43</sup> vlastní zpracování dle Porter, M. E.: Konkurenční výhoda, Victoria publishing, a.s. Praha 1993, s. 23 a Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 80

### 3.4 Strategická analýza vnitřního prostředí

Metodika pro analýzu vnitřního prostředí vychází z metod ekonomické a finanční analýzy, matice podnikového portfolia z marketingového řízení.

Základem úspěšné strategie je nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Analýza podnikových zdrojů je druhým z pilířů tvorby podnikové strategie. Vede k identifikaci zdrojů a kompetencí, které mu, relativně trvale, umožní budovat konkurenční výhodu.

Zhodnocení dosavadní strategie je východiskem pro analýzu vnitřního prostředí se zaměřením pozornosti manažerů na hlavní strategické problémy. Další metody analýzy vnitřního prostředí podniku směřující k vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí (silných stránek) a slabých stránek podniku jsou: (Tichá, Hron 2009):

- Analýza zdrojů a kompetencí
- Analýza hodnotového řetězce
- Analýza klíčových procesů
- Analýza exponovanosti podniku
- Analýza portfolia
- Skórovací karty (balanced scorecard)
- Klíčové faktory úspěchu
- Analýza konkurenceschopnosti<sup>44</sup>

Z výše uvedených se budeme podrobněji věnovat pouze vybraným analýzám.

#### 3.4.1 Analýza portfolia

Nejznámější metoda plánování podnikatelského portfolia byla vyvinuta firmou Boston Consulting Group – BCG.

Metoda plánování podnikatelského portfolia (BCG) je vyhodnocení vztahu růstu podílu analyzované strategické podnikatelské jednotky na trhu k jejímu relativnímu

---

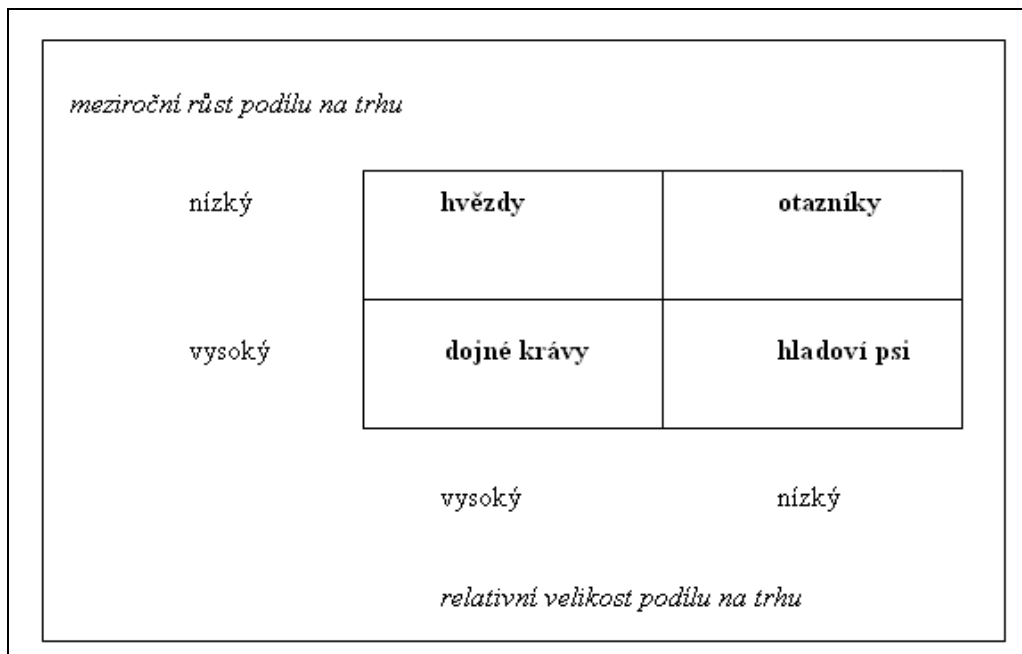
<sup>44</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 93



tržnímu podílu; strategické podnikatelské jednotky mohou být klasifikovány jako tzv. „hvězdy“, „dojné krávy“, „otazníky“ nebo „hladoví psi“.<sup>45</sup>

Při využití této metody posuzujeme všechny strategické podnikatelské jednotky podle matice zobrazující závislost mezi podílem na trhu a jeho vývojem nebo růstem.<sup>46</sup>

**Obrázek 4 - Matice BCG<sup>47</sup>**



Pramen: Kotler, Armstrong, Marketing

<sup>45</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, a.s., 2004 s. 90

<sup>46</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, a.s., 2004 s. 90

<sup>47</sup> vlastní zpracování s inspirováním se v Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, a.s., 2004 s. 90

### 3.4.2 Analýza exponovanosti podniku

Cílem analýzy exponovanosti (citlivosti) podniku je zjistit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. (Tichá, Hron 2009) uvádí otázku, ze které analýza vychází. „*Absence kterých faktorů může ohrozit existenci podniku.*“<sup>48</sup>

Některé faktory, přicházející v této souvislosti v úvahu:

- Životní styl, ideály, společenské hodnoty
- Potřeby a přání zákazníka
- Potřebné technologie
- Logo, image, role, kultura podniku
- Bezpečnost výrobku, kvalita a reputace u zákazníka
- Zdroje a aktiva

### 3.4.3 Analýza konkurenceschopnosti

Důležitou součástí analýzy je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch. Formulace závěrů o současné konkurenceschopnosti pozici podniku vychází z předchozího bodového hodnocení konkurenceschopnosti, Zejména je třeba shrnout: (Tichá, Hron 2009)

- Jestli se situace podniku zlepšuje nebo zhoršuje
- Jaké jsou silné a slabé stránky podniku
- Jestli má podnik nějakou čistou konkurenční výhodu
- Jak silná je konkurenční výhoda
- Do jaké míry je podnik schopen obhájit/vylepšit vlastní pozici ve vztahu k hybným silám odvětví, konkurenci a síle rivalů<sup>49</sup>

Každý podnik má své konkurenty i tehdy, pokud existuje sám v odvětví. Např. pokud by existovala pouze jediná letecká společnost, obávala by se konkurence ze strany vlakové dopravy, aut, autobusů i lodí. Konkurenční výhodou je schopnost měnit

---

<sup>48</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 104

<sup>49</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 117

se rychleji než konkurence, zaútočit jako první. Sledovat konkurenci nejen v blízkém okolí, ale i v tom vzdálenějším. Největší nebezpečí spočívá v podobě malých firem. Ty se snaží měnit pravidla hry.

Jak uvádí (Kotler 2003) „Např. společnost IMB podcenila konkurenci v podobě Billa Gatese, který v garáži vyvíjel nový software, když se více soustředila na konkurenci v podobě firmy Fujitsu. Sledovat konkurenci je důležité, sledovat své zákazníky je ještě důležitější. O výsledku války rozhodnou zákazníci, ne konkurenti.“<sup>50</sup>

### 3.5 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro:

- vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku
- příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice:

---

<sup>50</sup> Kotler, P.: Marketing od A do Z, osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer, Management Press, 2003 s. 50

Obrázek 5 - SWOT matice<sup>51</sup>

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
<b>Příležitosti (O)</b> 1. 2.	<b>WO strategie</b> „HLEDÁNÍ“  (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie</b> „VYUŽITÍ“  (využití silné stránky Ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b> 1. 2.	<b>WT strategie</b> „VYHÝBÁNÍ“  (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie</b> „KONFRONTACE“  (využití silné stránky K odvrácení ohrožení)

Pramen: Tichá, Hron, Strategie řízení

**SO strategie** jsou strategie využívající silných stránek podniku, ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějších prostředí

**WO strategie** jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí

**ST strategie** jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením

**WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí

<sup>51</sup> vlastní zpracování dle Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 119

Příklady: (Tichá, Hron 2009)

### **SILNÉ STRÁNKY**

- kompetentnost v rozhodujících oblastech
- adekvátní finanční zdroje
- dobrá pověst u odběratelů
- úspory z rozsahu
- vlastní technologie
- nákladová výhoda
  
- lepší reklamní kampaň
- schopní řídicí pracovníci podniku

### **PŘÍLEŽITOSTI**

- obsluhovat další skupiny zákazníků
- vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty
- diverzifikace
- vertikální integrace
- rychlejší růst trhu
- překonání obchodních bariér

### **SLABÉ STRÁNKY**

- nejasný strategický záměr
- nevyužité kapacity
- nedostatek manaž. dovedností a talentu
- nekompetentnost
- zaostávání ve výzkumu a vývoji
- slabá pozice na trhu
- nedokonalá distribuční síť
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty

### **OHROŽENÍ**

- konkurence ze strany cizích
- pomalý růst trhu
- nákladné regulační požadavky
- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů
- měnící se potřeby a vkus zákazníků
- nepříznivé demografické změny
- nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku<sup>52</sup>

Veškeré parametry ve SWOT analýze musí být podložené. Jsou výsledkem všech analýz vnitřního i vnějšího prostředí.

---

<sup>52</sup> Tichá, I., Hron, J.: Strategie řízení, ČZU v Praze, PEF Praha 2009, s. 118

## 3.6 Inovace

Inovací se rozumí obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod nákupu, výroby a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.<sup>53</sup>

Inovace je přeměna znalostí, nápadů a podnětů v nové či vylepšené produkty, procesy a služby, jejímž hlavním cílem je získání konkurenční výhody. Služba „Proces řízení inovací“ pomáhá společnostem motivovat zaměstnance, aby sdíleli své nápady a podněty, hodnotili je a také se podíleli na kritických rozhodnutích, které se týkají jejich výhod, strategické hodnoty a rizik s nimi spojených.<sup>54</sup>

### 3.6.1 Invence

Invence – tvořivá lidská aktivita (myšlenka, nápad, idea) je nutnou podmínkou k provedení inovace. Tato invence musí být uplatněna na trhu, komerčně využita, teprve poté můžeme mluvit o inovaci a následně podniku přinést pozitivní efekt.

Tidd (2007) ve své knize uvádí: „Jedním z nejuspěšnějších amerických inovátorů byl T. A. Edison, který za svůj život zaregistroval přes tisíc patentů. Edison lépe než kdo jiný chápal fakt, že při inovacích není tím největším problémem vlastní nápad, invence, ale schopnost tento nápad technicky realizovat a komerčně uplatnit. Díky této své schopnosti vytvořil na počátku 20. století obchodní impérium, jehož hodnota dosahovala v roce 1920 výše zhruba 21,6 miliard dolarů.“<sup>55</sup>

Definice inovace se mohou zněním lišit, ale v konečném důsledku jde o potřebu dokončení rozvoje a využití aspektů nových znalostí, nikoliv pouze invence.

---

<sup>53</sup> Souček, Z.: Firma 21. století (předstihneme nejlepší!!!), Professional Publishing, 2005 s. 159

<sup>54</sup> <http://www.anect.com/cs/sluzby-a-produkty/innovation-management/>

<sup>55</sup> Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.: Řízení inovací, Computer Press, a. s. Brno 2007 s. 63

### 3.6.2 Inovační proces

Jednoduše řečeno, jde o novou myšlenku a proces jejího praktického použití.

Prnka (2003) uvádí: „Inovační procesy se všeobecně pokládají za klíč k hospodářskému rozvoji. Představují soubor činností, které vedou k úspěšné výrobě, vstřebávání a využití novinek v ekonomické a sociální sféře. Nabízejí nová řešení problémů, a tak umožňují naplňovat potřeby jednotlivců a společnosti. Opakem inovace je zastarávání a rutina. To je důvodem, proč se inovace setkávají s takovým množstvím překážek a někdy s velkým odporem. To je současně důvodem, proč je zapotřebí rozvoj inovací, inovačního podnikání a inovační kultury všemožně podporovat a pečovat o něj.“<sup>56</sup>

Kotler (2003) říká: „Když podniky nebudou inovovat, zahynou. Když inovovat budou a jejich inovace nebudou úspěšné, mohou zahynout také.“<sup>57</sup>

Podle Druckera, P.(1994), je inovace změna výnosnosti zdrojů, změna hodnot a uspokojení, které z daných zdrojů získává spotřebitel.<sup>58</sup>

Lektor Inovační akademie a přední odborník na oblast firemních inovací prof. Ján Košturiak hovoří o tom, co firmám chybí k inovačnímu myšlení a jak to mohou změnit. „Řada společností si v době ekonomické krize nemůže dovolit nebo ze strategických důvodů nechce investovat finanční i časové prostředky do náročných projektů analýzy a hledání potenciálních inovačních projektů a rozvoje firmy. Pokud však neinovuje, může si svou „osobní ekonomickou krizi“ zažít i v době konjunktury.“<sup>59</sup>

Prof. Ján Košturiak je dále přesvědčen o tom, že inovace začíná i končí u zákazníka. „Musíme nejdříve analyzovat, jakou má zákazník potřebu, kolik peněz chce

---

<sup>56</sup> Prnka, T., Hronek, F., Šterlink, K.: Evropská unie a inovace, Repronis Ostrava, 2003 s. 6

<sup>57</sup> Kotler, P.: Marketing od A do Z, osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer, Management Press, 2003 s. 41

<sup>58</sup> Drucker, P.: Inovace a podnikavost, Management Press, 1993 s. 44

<sup>59</sup> <http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/inovace-zacina-i-konci-u-zakaznika/>  
20.1.2010

na produkt vynaložit, jaká je konkurence. Druhou věcí je, že mu firma musí umět výrobek prodat a zákazník musí být ochoten za něj zaplatit.<sup>60</sup>

Inovační proces musí být cíleně řízen jako soubor procesů. Jedná se především o :

- Vývoj nových nápadů a jejich třídění
- Hledání a vyhodnocování nových idejí, nápadů, myšlenek
- Vývoj a testování konceptů, výběr námětů, slibujících úspěch
- Obchodní analýzy, koordinace jednotlivých projektů
- Výzkum
- Vývoj a testování prototypu, formulace a nastartování nových projektů
- Sledování průběhu nastartovaných projektů
- Marketingové testy a hodnocení efektů inovací
- Obchodní využití

Podniky mohou čerpat nápady odkudkoli, nejen od zákazníků či vývojové laboratoře, ale i od svých zaměstnanců. Motivovat je k tomu, aby každý přispěl svým podnětem, co se dá zlepšit.

Pokud podniky očekávají drobná zlepšení, obvykle se jim je podaří zajistit. Avšak jde o to, aby firmy požadovaly obrovská zlepšení. Jak píše Kotler (2003): „Namísto desetiprocentního snížení nákladů vyžadujte padesátiprocentní snížení. Namísto desetiprocentního zvýšení produktivity chtějte desetinásobné zlepšení. To přinutí lidi přezkoumat dosavadní systém a navrhnout nový, místo aby se snažili jen vyždímat o něco lepší výsledky ze současného provozu.“<sup>61</sup>

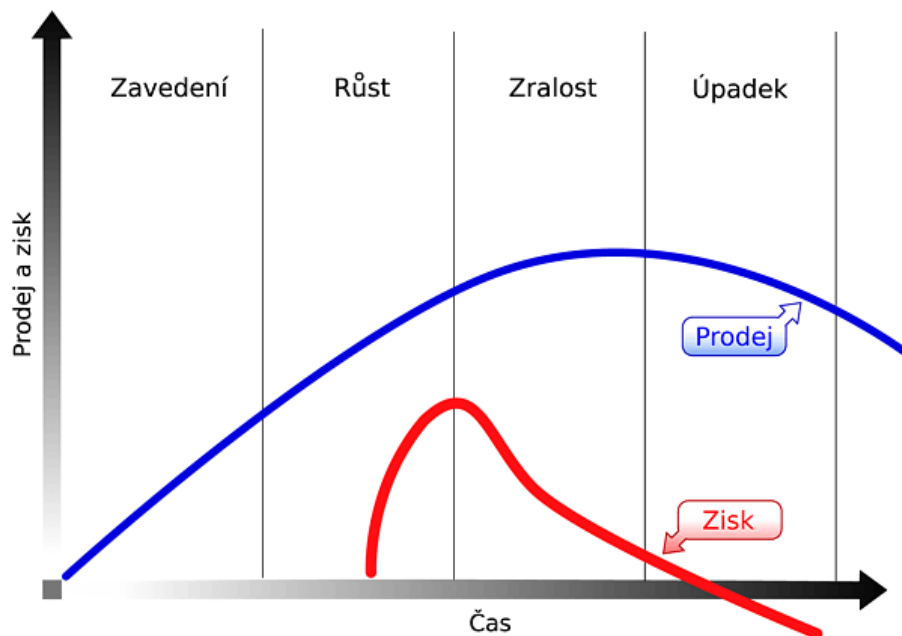
---

<sup>60</sup><http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/inovace-zacina-i-konci-u-zakaznika/>  
20.1.2010

<sup>61</sup> Kotler, P.: Marketing od A do Z, osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer, Management Press, 2003 s. 42-43



Obrázek 6 - Životní cyklus výrobku<sup>62</sup>



Pramen: internet

### 3.6.3 Inovace a konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda může plynout z velikosti podniku, z vlastnictví určitého majetku apod., v praxi se stále více stále více uplatňuje model, který favorizuje organizace, jež dokážou zmobilizovat své znalosti, technologické dovednosti a zkušenosti a vytvořit něco nového v nabídce svých produktů nebo služeb, případně ve způsobu, jak tyto produkty/služby dodávají.<sup>63</sup>

„Duchovním otcem“ vědy o inovacích byl Joseph Schumpeter. Jeho základní idea byla jednoduchá: podnikatelé se budou snažit použít technologickou inovaci – nový produkt nebo službu, nebo nový proces při jejich produkci – když tím získají strategickou konkurenční výhodu. Po nějakou dobu to bude jediný případ takovéto inovace a podnik tak může očekávat, že vydělá hodně peněz – což Schumpeter nazývá

<sup>62</sup> <http://www.anect.com/cs/sluzby-a-produkty/innovation-management/> 18.9.2009

<sup>63</sup> Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.: Řízení inovací, Computer Press, a. s. Brno 2007 s. 6

„monopolním ziskem“. Ostatní podnikatelé však samozřejmě jeho úspěch uvidí a pokusí se jej napodobit – důsledkem čehož bude vznik dalších inovací. Následný příval nových myšlenek postupně odstraní monopolní zisky, až je opět dosaženo equilibria, bodu rovnováhy. A v tomto bodě se cyklus začíná opakovat: náš původní podnikatel, nebo někdo jiný, hledá další možnosti inovace, které opět změní pravidla hry a všechno začíná nanovo. Schumpeter hovoří o procesu „kreativní destrukce“, kde existuje neustálá snaha o vytvoření něčeho nového, což současně zruší stará pravidla a zavádí nová – vše je přitom poháněno snahou o nové zdroje zisku.<sup>64</sup>

Prof. Ján Košturiak v rozhovoru říká: „Poznat chování zákazníka a jeho procesy je velmi důležité. Firmy to bohužel často nedělají. Problém našich firem je, že každá je na něco specializovaná a zákazník si musí kompletní potřebu seskládat a zrealizovat sám. Firmy nemusejí až tak moc rozšiřovat sortiment. Spolupracujeme s firmou vyrábějící vzduchotechniku. Vždy budou specialisté na vzduchotechnické systémy. Ale nic jim nebrání v tom, aby komplexně řešily například mikroklima v budovách i za předpokladu, že polovinu z toho budou nakupovat. Jiný příklad: můj přítel profesor, který dlouhou dobu žil v Americe, chtěl postavit v Česku dům. Přišel stavebník, který uměl betonovat, druhý to uměl se dřevem, třetí pracoval se sádkartonem. Každý se specializoval na něco. A oni chtěli od profesora z Ameriky, aby si to organizoval. Až pak přišla firma z Brna, která to udělala kompletně. To je právě ta služba, kterou zákazník potřebuje. Nemůžu rozmýšlet způsobem, že zde mám výrobek, který chci prodat, ale musím přemýšlet, jaký má zákazník problém, kolik za to chce zaplatit a jak mu mohu pomoci jeho problém vyřešit. O tom jsou inovace. Neprodáváme produkt, ale řešíme problém zákazníka. Zákazník z průmyslu nechce koupit stroj, on potřebuje vyřešit problém s obráběním.“<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.: Řízení inovací, Computer Press, a. s. Brno 2007 s. 8

<sup>65</sup> <http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/inovace-zacina-i-konci-u-zakaznika/>  
20.1.2010

### 3.6.4 Typy inovací

Existují různé druhy inovací. Mluvíme-li o inovaci, myslíme tím v zásadě změnu. Např. Tidd (2007) se soustředí na čtyři širší kategorie změn – tzv. 4P inovací:

- Inovace produktu – změna v produktu nebo službě, které nějaká organizace nabízí
- Inovace procesu – změna ve způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány
- Inovace pozice – změna kontextu, ve kterém se určité produkty nebo služby uvádějí na trh
- Inovace paradigmatu – změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace udělá<sup>66</sup>

Další možnost dělení uvádí dokument OECD „Oslo Manual (Innovation)“ Prnka (2003):

- Technické inovace – jsou výrobné a technologické inovace sestávající ze zavedení nových výrobků a technologií a podstatného technického zlepšení vyráběných výrobků a používaných technologií. Technická inovace zahrnuje soubor vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních aktivit. Pod pojmem „výrobek“ se v „Oslo Manual“ rozumí jak zboží, tak služba (produkt).
- Netechnické inovace – jsou zejména organizační a podnikatelské (manažerské) inovace (např. implementace pokrokových metod řízení, zavedení významných změn organizační struktury, implementace nových nebo podstatných změn ve strategické orientaci společnosti či firmy), sociální inovace.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.: Řízení inovací, Computer Press, a. s. Brno 2007 s. 11

<sup>67</sup> Prnka, T., Hronek, F., Šterlink, K.: Evropská unie a inovace, Repronis Ostrava, 2003 s. 6

## 4 VÝVOJ EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ ZA POSLEDNÍ TŘI ROKY

---

### 4.1 Vývoj ekonomických ukazatelů za roky 2006 – 2009

Následující údaje jsou převzaty z jednotlivých ročních závěrek společnosti NETPROSYS. V grafech a tabulkách jsou porovnána aktiva firmy v letech 2006 – 2009.

#### Informace k rozvaze:

##### AKTIVA:

- nárůst dlouhodobého majetku společnosti (973 tis. Kč k 31.3.2006 x 6.850 tis. Kč k 31.12.2009),
- krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (14.854 tis. Kč k 31.3.2006 x 45.659 tis. Kč k 31.12.2009).

##### PASIVA:

- nárůst vlastního kapitálu společnosti (6.751 tis. Kč k 31.3.2006 x 19.915 tis. Kč k 31.12.2009),
- krátkodobé závazky z obchodních vztahů (14.053 tis. Kč k 31.3.2006 x 39.564 tis. Kč k 31.12.2009).

#### Obrat společnosti:

- nárůst celkového obrátu společnosti (164.579 tis. Kč k 31.3.2006 x 335.074 tis. Kč k 31.12.2009).

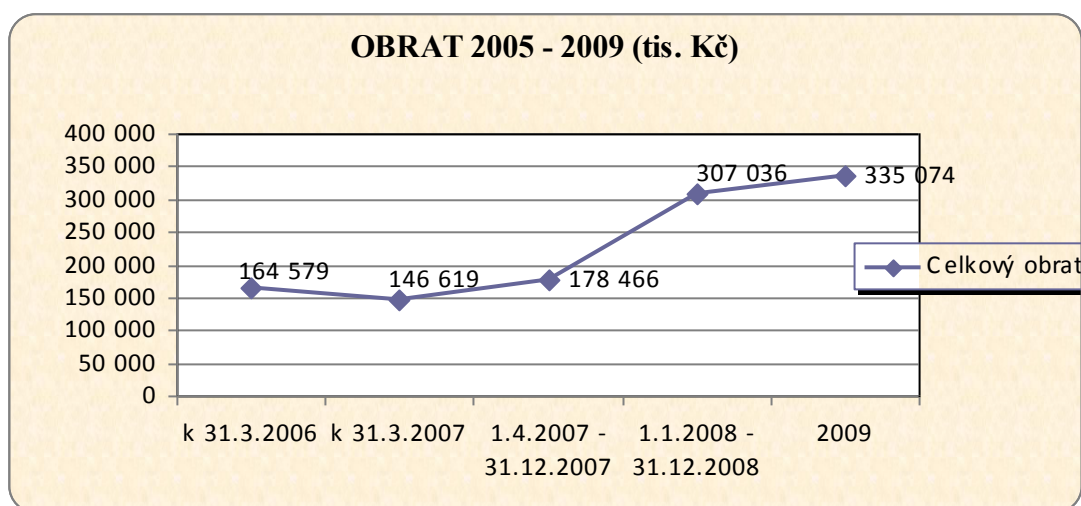
**Tabulka 1 – Rozvaha - výtah (v tis. Kč)**

	<b>K</b> <b>31.3.2006</b>	<b>K</b> <b>31.3.2007</b>	<b>1.4.2007-</b> <b>31.12.2007</b>	<b>1.1.2008-</b> <b>31.12.2008</b>	<b>2009</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>24800</b>	<b>43480</b>	<b>92280</b>	<b>112020</b>	<b>76726</b>
Pohl. za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>973</b>	<b>990</b>	<b>1742</b>	<b>3588</b>	<b>6850</b>
DNHM	0	0	543	501	501
SW	0	0	543	501	501
<b>DHM</b>	<b>953</b>	<b>990</b>	<b>1199</b>	<b>3087</b>	<b>6349</b>
Pozemky	0	0	0	0	0
Stavby	0	0	0	0	0
Samostatné movité věci	953	990	1199	3087	6349
<b>DFM</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CP a podíly	20	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>21733</b>	<b>40609</b>	<b>86599</b>	<b>106048</b>	<b>68383</b>
<b>Zásoby</b>	<b>4067</b>	<b>6097</b>	<b>7985</b>	<b>23588</b>	<b>3907</b>
Materiál	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba	2828	2638	6217	21605	1000
Výrobky	0	0	0	0	0
Zboží	1239	3459	1768	1983	2907
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>833</b>	<b>2022</b>	<b>1279</b>	<b>1406</b>	<b>0</b>
Pohl. z obch. vztahů	833	2022	1279	1406	0
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>15515</b>	<b>32393</b>	<b>50115</b>	<b>79245</b>	<b>45946</b>
Pohl. z obch. vztahů	14854	32203	49783	76153	45659
Stát –daňové pohledávky	0	0	0	2366	9
Krát.poskytnuté zálohy	266	90	338	465	97
Dohadné účty aktivní	0	100	0	200	80
Jiné pohledávky	395	0	-6	61	101
<b>Krát. finanční majetek</b>	<b>1318</b>	<b>97</b>	<b>27220</b>	<b>1809</b>	<b>18530</b>
Peníze	1318	97	84	168	264
Účty v bankách	0	0	27136	1641	18266
<b>Časové rozlišení</b>	<b>2094</b>	<b>1881</b>	<b>3929</b>	<b>2384</b>	<b>1493</b>
Náklady příštích období	2094	1881	3929	2384	1493

Pramen: podnikové účetnictví - vlastní zpracování

Výchozí data pro analýzy jsou převzata z auditovaných ročních účetních závěrek za uplynulé roky.

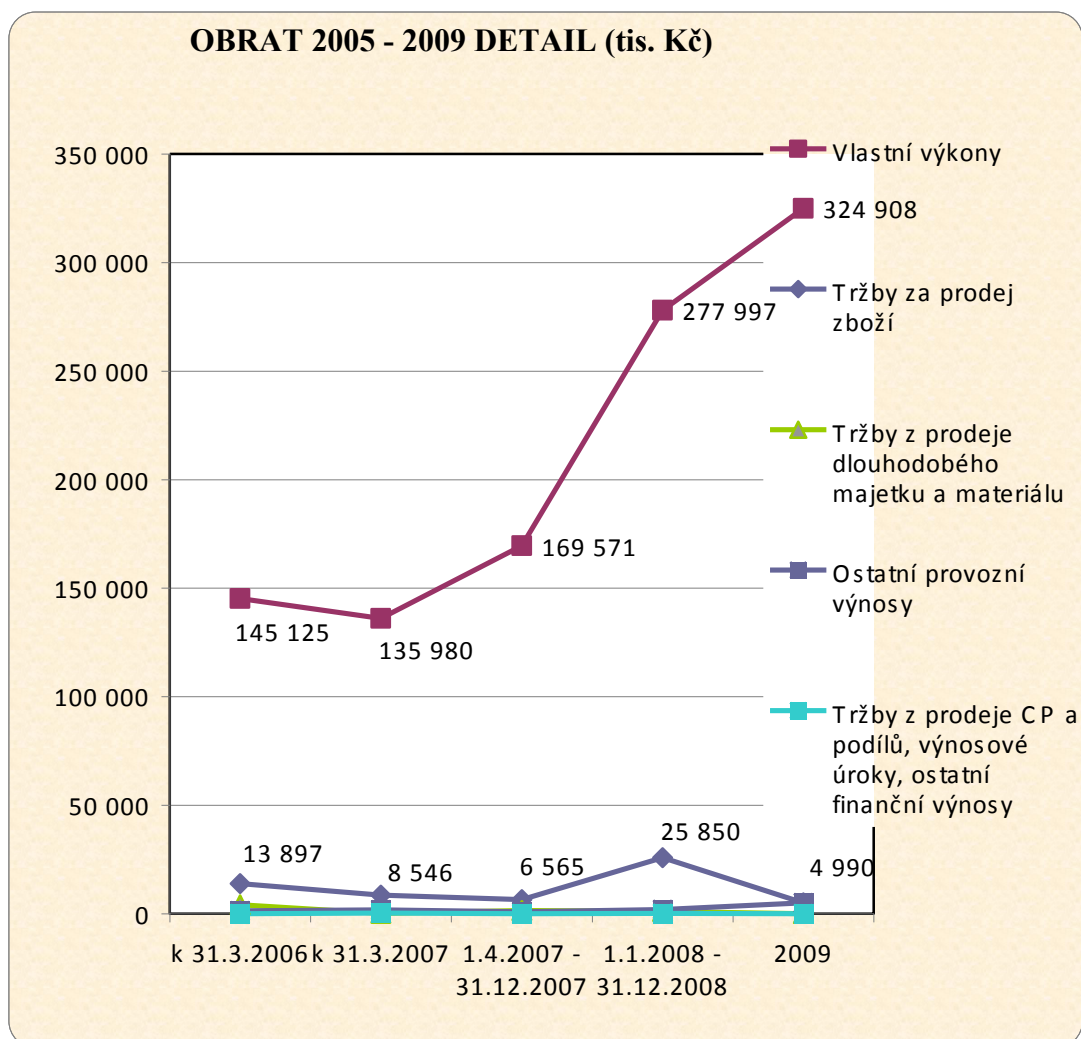
**Graf 1 – Sledování obratu v tis. Kč**



Pramen: podnikové účetnictví – vlastní zpracování

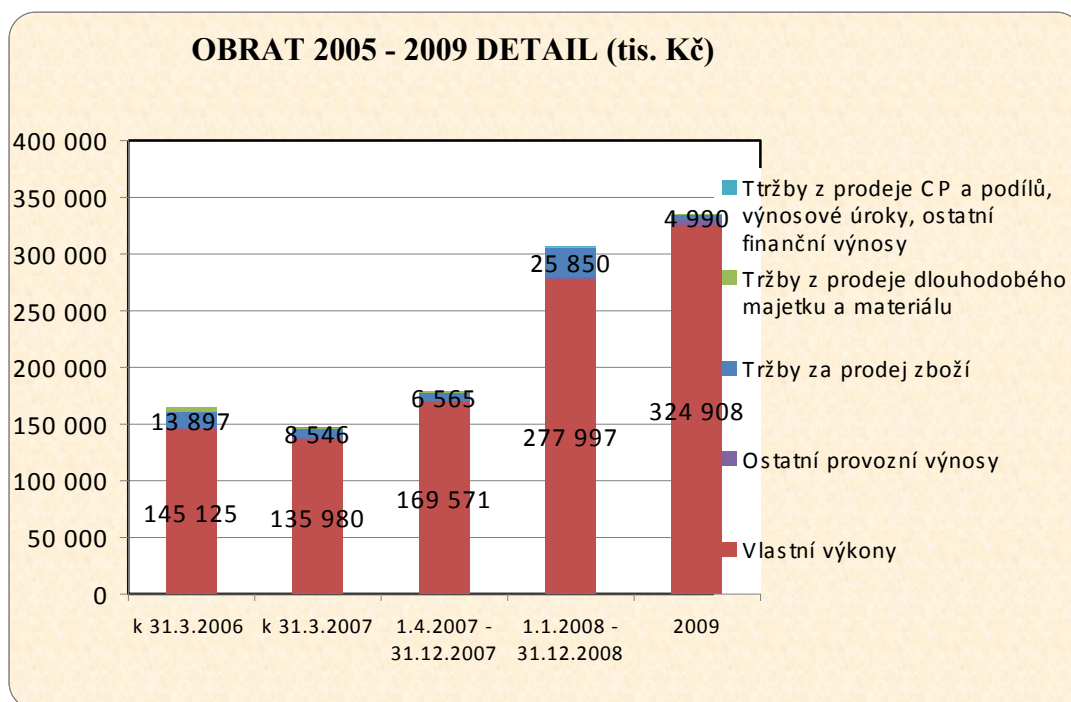
Přes stagnaci v letech 2006 až 2007 se celkový obrat firmy v dalších období zvýšil skoro dvojnásobně.

Graf 2 - Sledování obrátu v detailu v tis. Kč



Pramen: podnikové účetnictví – vlastní zpracování

Graf 3 - Sledování obrátu v %

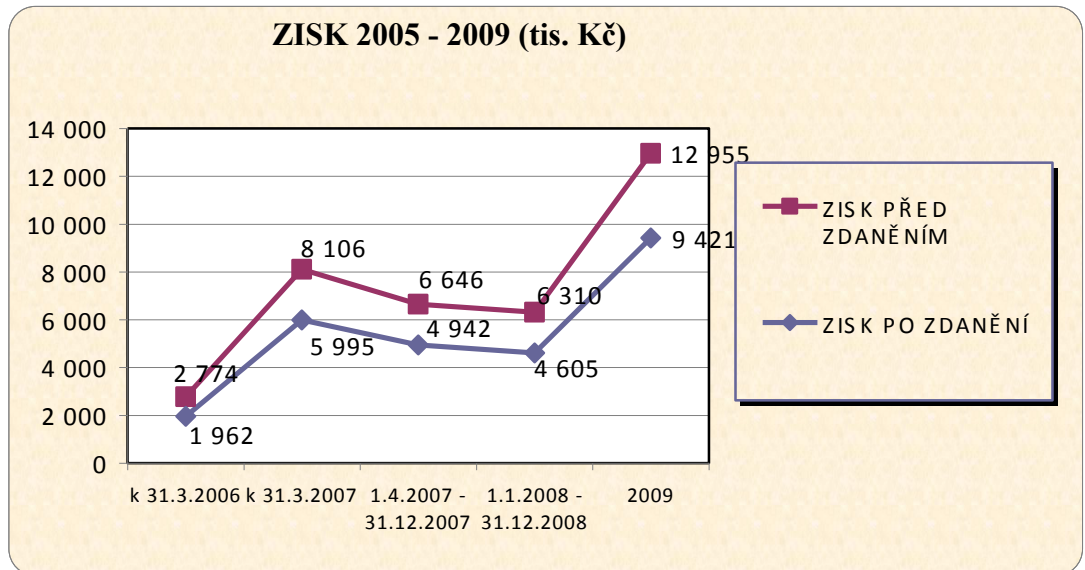


Pramen: podnikové účetnictví – vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá velký nárůst vlastních výkonů firmy od roku 2008 a naopak markantní pětinasobné snížení tržeb z prodeje zboží.



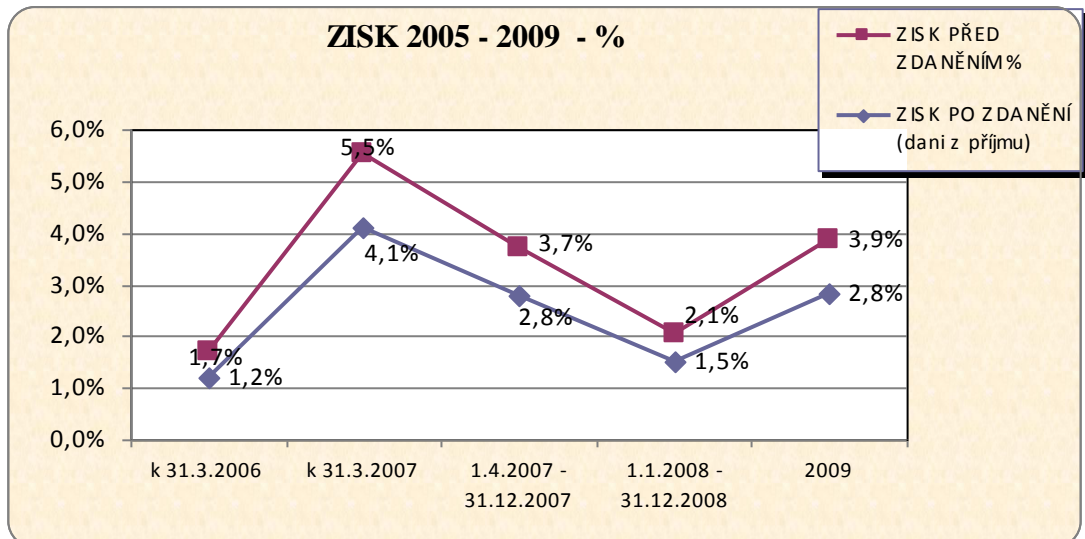
**Graf 4 - Sledování zisku v tis. Kč**



Pramen: podnikové účetnictví – vlastní zpracování

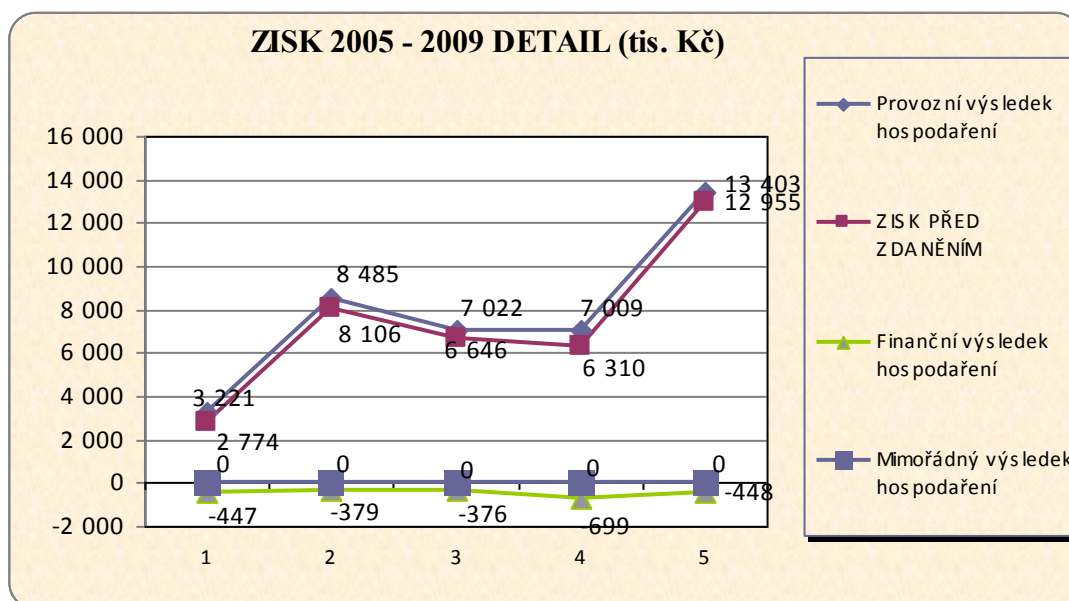
Zvýšením vlastních výkonů firmy se po spojení s firmou Vítkovice a.s. zvýšil zisk před zdaněním dvojnásobně.

**Graf 5 - Sledování zisku v %**



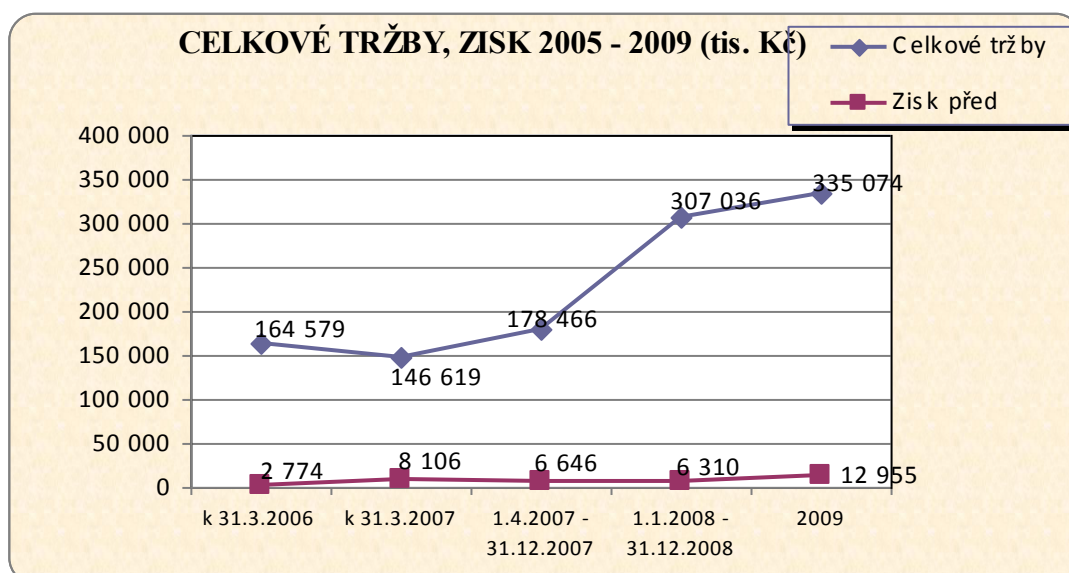
Pramen: podnikové účetnictví – vlastní zpracování

Graf 6 - Sledování zisku v tis. Kč



Pramen: podnikové účetnictví – vlastní zpracování

Graf 7 - Sledování celkového zisku a tržeb v tis. Kč



Pramen: podnikové účetnictví – vlastní zpracování


Porovnání celkových tržeb a zisku před zdaněním.

Spojením s firmou VÍTKOVICE a.s. společnost NETPROSYS jednoznačně získala strategicky i finančně silného partnera a tím základy pro další dynamický rozvoj v oblasti IT.

## 4.2 Hodnocení vnitřního prostředí firmy - analýza portfolia

Postavení firmy u produktu Systémová integrace, rok 2009

**Tabulka 2 – Bostonská tabulka**


meziroční růst podílu na trhu	nízká	hvězdy 	otazníky
	vysoká	dojné krávy	ubozí psi
		vysoká	nízká
		Relativní velikost podílu na trhu	

Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Netrosys

Firma prosadila a zavedla produkt systémové integrace k vytvoření vlastních interních zdrojů. Díky kapitálové investici v rámci spojení se společností VÍTKOVICE a.s. si zajistila vynikající příležitost k růstu na trhu s tímto produktem.

Postavení firmy u produktu Systémová integrace, prognóza na rok 2012

**Tabulka 3 - Bostonská tabulka**

meziroční růst podílu na trhu	nízká	hvězdy	otazníky
	vysoká	dojné krávy 	ubozí psi
		vysoká	nízká
		Relativní velikost podílu na trhu	


Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Netrosys

Prognózou na rok 2012 je udržet pozice na trhu s tímto produktem tak, aby byl zajišťován dlouhodobý příjem.

Postavení firmy u produktu Servisní a dohledové služby, rok 2009

**Tabulka 4 - Bostonská tabulka**

meziroční růst podílu na trhu	nízká	hvězdy	otazníky
	vysoká	dojné krávy	ubozí psi
		vysoká	nízká
		Relativní velikost podílu na trhu	




Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Netrosys

V tuto chvíli lze komplexně dle analytických dat vyhodnotit firmu NETPROSYS jako organizaci s relativně vysokým podílem na trhu. Její zisky nerostou v tomto období dle představ vedení, a proto se nachází převážně na pozici hvězdy.

Postavení firmy u produktu Servisní a dohledové služby, prognóza na rok 2012

**Tabulka 5 - Bostonská tabulka**

meziroční růst podílu na trhu	nízká	hvězdy	otazníky
	vysoká	 dojné krávy	ubozí psi
		vysoká	nízká
		Relativní velikost podílu na trhu	

Pramen: vlastní zpracování - interní materiály firmy Netrosys

Podle předpokládaného vývoje a organizačních a strategických změn, se rozšířením služeb dohledových center dostane do fáze atraktivního a tím i neustále poptávaného produktu jenž na sebe nabaluje hlavně vlastní výkony organizace. Firma a její vedení se dostávají do pozice dojně krávy.

### **4.3 Hodnocení vnějšího prostředí firmy – analýza konkurence v odvětví**

Důležitou součástí analýzy okolí tvoří údaje o konkurenci. V dnešním měnícím se konkurenčním prostředí se konkurence přetvořila v hyperkonkurenci a megakonkurenci. V této souvislosti je třeba upozornit na základní tendence rozvoje světa, zejména vliv

Číny a Indie jako současných velmocí v oblasti elektroniky, IT i některých dalších odvětví.

V následujících tabulkách jsou porovnávány hodnoty, které v procentech vyjadřují podíl prodeje produktů Cisco, Microsoft a Utimaco v ČR z objemu tržeb.

Výsledky analýzy jsou uvedeny v následujících tabulkách.

**Tabulka 6 - Analýza konkurence - objem tržeb největších konkurentů produktu – Cisco**

	2006	2009
NETPROSYS	1,28%	1,30%
GITY	1,50%	2,00%
Cesa	1,50%	2,00%
Ostatní	95,72%	94,70%

Pramen: interní materiály firmy Netrosys

**Tabulka 7 - Analýza konkurence - objem tržeb největších konkurentů produktu – Microsoft**

	2006	2009
NETPROSYS	0,02%	0,05%
Autocont	2,00%	2,50%
Anect	6,00%	8,00%
Ostatní	91,98%	89,45%

Pramen: interní materiály firmy Netrosys

**Tabulka 8 - Analýza konkurence - objem tržeb největších konkurentů produktu – Utimaco**

	2006	2009
NETPROSYS	87,60%	40,00%
Autocont	8,00%	25,00%
Cesa	3,00%	5,00%
Ostatní	1,40%	30,00%

Pramen: interní materiály firmy Netrosys

Prodej produktů Cisco a Microsoft se v porovnání s konkurencí v posledních letech zvýšil minimálně, naopak konkurenti objemy tržeb zvýšili procentuelně.

Produkt Utimaco znamenal během tří let výrazný pokles objemů tržeb v závislosti na markantním zájmu a prodej tohoto produktu u konkurence.

Firma musí zvyšovat kvalifikaci obchodníků i technického personálu, protože z výše uvedených tabulek vyplývá, že pokud nebude organizace precizně prezentovat, dodávat, provozovat i servisovat špičkové produkty, vždy se o potenciální zákazníky podělí konkurence.



## 5 NÁVRH POSTUPŮ PRACÍ PŘI VYTVÁŘENÍ STRATEGIE – VLASTNÍ ROZBOR

---

### 5.1 Charakteristika vlastního podniku

Společnost NETPROSYS, s.r.o. se zaměřuje na komplexní dodávky v oblasti komunikačních infrastruktur a slaboproudých technologií. Jejími zákazníky jsou střední a velké společnosti z oblasti průmyslu a státní správy. Společnost poskytuje zákazníkům maximální podporu od úvodní analýzy problematiky přes projekční činnosti, realizace dodávek systémů až po zaškolení obsluhy a následné servisní služby, za dodržení zásad systému řízení kvality dodávek dle jednotlivých dodavatelů a vnitřního integrovaného systému řízení společnosti.



Společnost byla založena v roce 1997 a za dobu své existence prošla cestou, která odráží rychlý vývoj trhu ICT v posledních dvanácti letech. Dynamičnost jejího rozvoje dosvědčuje fakt, že se již během prvních dvou let svého působení na českém trhu zařadila mezi přední společnosti v oblasti telekomunikací s pravidelným obratem přes 100 mil. Kč. Díky neustálému rozvoji dosahuje v současnosti roční obrat převyšující 350 mil. Kč.

Od počátku se společnost orientuje především na potřeby zákazníka a zároveň vysokou kvalitu nabízených služeb, která vychází ze stále rostoucí odbornosti zaměstnanců jak s obchodními, tak technickými zkušenostmi.

Profiluje se jako firma se zaměřením na služby spojené s budováním komunikačních infrastruktur zejména v oblasti metalických a optických sítí LAN, značkových aktivních technologií, včetně jejich správy a diagnostiky. Dnes, po dvanácti letech působení na českém trhu, lze říci, že patří ke špičce v oboru komunikačních technologií. V následujících letech úspěšného rozvoje firma rozšířila portfolio svých

služeb zejména v oboru projektování, systémové integrace (slaboproudých technologií), outsourcingu a nabídky dalších ICT technologií, především pak bezpečnosti.

Díky strategickému řízení je NETPROSYS organizací s pevným postavením na tuzemském trhu. Dnešní moderní společnost musí být plně orientována na potřeby zákazníka za dodržování zásad řízení jakosti a procesů uvnitř společnosti, které zabezpečují neustále se zlepšující kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb.

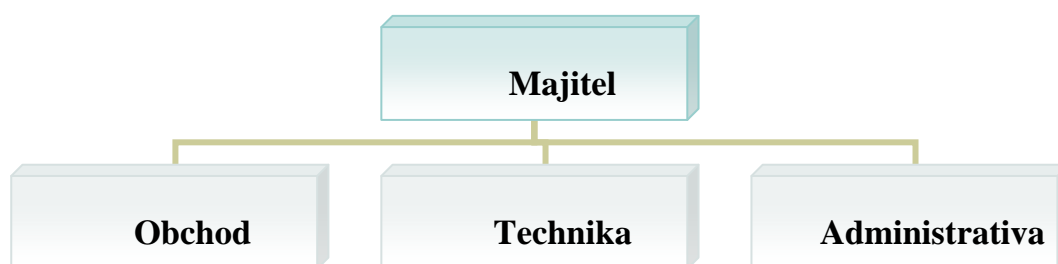
Firma NETPROSYS, s.r.o. hlásá: „Je skutečnost, když tvrdíme, že naším cílem je neustálé zkvalitňování a rozšiřování poskytovaných služeb s využitím nejnovějších poznatků a technologií. Řídíme se totiž heslem“:

**„ KROK K ZÁKAZNÍKOVI – KROK PŘED KONKURENCÍ“<sup>68</sup>**

### 5.1.1 Organizační struktura podniku

V začátcích firmy NETPROSYS, s.r.o., byly zakázky většinou řízeny třemi schopnými lidmi ve společnosti bez výrazné organizační struktury (viz. obrázek 7)

Obrázek 7 - Organizační struktura firmy NETPROSYS na počátku vzniku<sup>69</sup>



Pramen: vlastní zpracování

<sup>68</sup> <http://www.netprosys.cz/profil/-/>

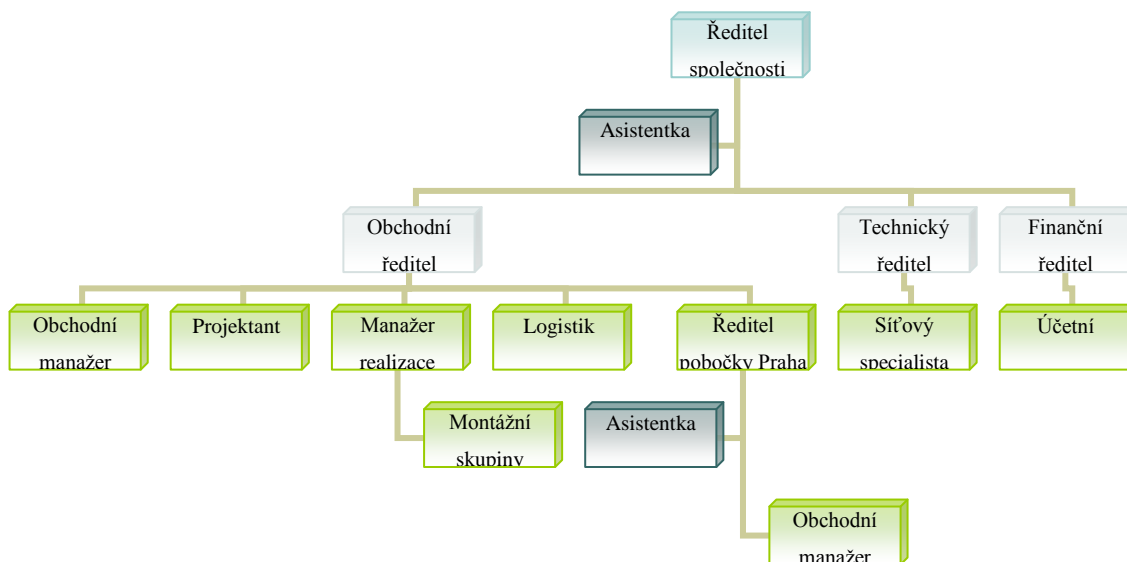
<sup>69</sup> vlastní zpracování - interní materiály fa Netprosys

Obrovský převrat ve vývoji společnosti a její organizaci znamenal zájem zahraničního partnera o koupi majoritního podílu ve společnosti. První změnou bylo rozdělení činností uvnitř společnosti s ohledem na budoucí požadavky dalšího rozvoje. Firma od této doby byla funkčně přeorganizována do oddělení prodeje, nákupu, financí, technické podpory a marketingu. Spolupráce na některých projektech přinesla zvýšení obrátu a tím i nutnost zvyšování počtu pracovníků a různé změny v organizační struktuře společnosti.

Byly vytvořeny procesy provádění jednotlivých činností ve společnosti a vnesen pořádek do jednotlivých oblastí, které se do té doby poněkud zanedbávaly např. finance, sklad, servis, evidence kontaktů. Všechny tyto změny měly na počátku vliv na obrát společnosti, který se krátkodobě snížil a v následujících letech stabilizoval.

V minulých letech se zachovala funkční struktura ve svých základních prvcích s jedním vlastníkem, který rozhodoval na strategické úrovni. Tomuto vlastníkově byli podřízeni členové středního managementu (viz. obrázek 8)

Obrázek 8 - Organizační struktura firmy NETPROSYS v roce 2003<sup>70</sup>



Pramen: vlastní zpracování

## 5.2 Služby poskytované NETPROSYSem

### 5.2.1 Stávající předmět činnosti firmy

Po produktové a technologické stránce se firma NETPROSYS, soustředuje na renomované značky v každé oblasti. V oblasti aktivních síťových technologií produkty Cisco Systems, 3COM, Hewlett-Packard, Nortel Networks, včetně zabezpečení návrhů, analýz a instalací na těchto technologiích prostřednictvím vlastních certifikovaných pracovníků se zkušenostmi z praxe.

<sup>70</sup> vlastní zpracování - interní materiály fa Netprosys

V oblasti bezpečnosti se pak společnost profiluje tvorbou bezpečnostních analýz a komplexních návrhů bezpečnosti od průmyslové elektronické požární signalizace (EPS), elektronické zabezpečovací signalizace (EZS), kamerový systém (CCTV), přes zabezpečení počítačových sítí až po šifrování dat a zabezpečení přístupu na bázi produktů Cisco Systems, UTIMACO a MICROSOFT.

V oblasti metalických a optických systémů LAN a WAN se společnost zaměřuje na systémy TYCO-AMP a SCHRACK. V rámci systémové integrace slaboproudých technologií pak společnost nabízí dodávky a instalace systémů EZS, EPS, CCTV, rozvodů elektro do 1 000 V, budování serveroven včetně dodávek docházkových a přístupových systémů

Technologie a řešení, která nabízí:

- Pasivní technologie
  - metalické rozvody
  - optické rozvody
- Aktivní technologie
  - aktivní prvky
  - serverové systémy
- Softwarové technologie
  - Microsoft
  - Utimaco
  - VMware
- Ostatní slaboproudé technologie
  - elektrická zabezpečovací signalizace
  - elektrická požární signalizace
  - kamerový systém
  - přístupový systém
- Datové komunikace (WAN linky)
- Systémová integrace
- Bezpečnost
  - zabezpečení dat
  - zabezpečení sítí

- bezpečnostní audit
- řešení PKI
- vzdálený přístup VPN
- Systémová a servisní podpora
  - pasivní technologie
  - aktivní technologie
  - serverové systémy
  - síťové operační systémy
- Projekční činnost
  - projektová dokumentace
  - implementační projekty
  - studie proveditelnosti

### 5.2.2 Outsourcing

Jednou z oblastí služeb s velkým potenciálem je bezesporu outsourcing podnikových procesů. Stručně řečeno – jde o převedení části podnikatelských aktivit na jiný specializovaný subjekt. Manažeři si od tohoto kroku obvykle slibují úsporu nákladů, kvalitní zpracování svěřené agendy a v neposlední řadě též koncentrování vlastních sil na hlavní činnost firmy.

Vývoj posledních několika let dokazuje, že se zadavatelé resp. investoři rozhodují pro využití outsourcingu zejména u činností a procesů, které nejsou jejich hlavní oblastí podnikání, a to zejména v oblastech telekomunikací a IT, logistických služeb, personálních a mzdových záležitostí, ostrahy majetku apod.

Výhod outsourcingu využívaly firmy po staletí, ať už šlo např. o zajištění stravování nebo cestování. Nikdy nemělo smysl zajišťovat vše vlastními silami a nikdy to pravděpodobně mít smysl také nebude. Nicméně je outsourcing právě dnes aktuální především v ICT. Zvyšuje se totiž počet činností, které mohou být outsourcovány, zejména pokud jde o činnosti „back office“, včetně nákupu, vývoje softwaru či provozu

zákaznických center. Zároveň existují globální telekomunikační sítě, které umožňují využít nejlepší dostupné specialisty, ať už se nacházejí kdekoliv.

Outsourcing se dnes pro zadavatele stává nástrojem optimalizace finančních a lidských zdrojů při současné garanci zvýšení kvality a spolehlivosti požadované služby.

#### Základní principy

- převedení vydefinovaných procesů a činností na externího specializovaného poskytovatele
- přenesení odpovědnosti za kvalitu a garance těchto aktivit
- přenesení odpovědnosti za obnovu technologií, za vzdělávání a dostupnost specialistů
- využívání služeb „pouze“ v potřebném rozsahu, o šíři a intenzitě rozhoduje zadavatel

#### Výhody, příležitosti

- Ekonomický přínos – snížení nákladů na „outsourcovaný“ proces (15 – 30%)
- Přístup k novým technologiím bez dalších investičních nákladů
- Získání služby na odborné úrovni prostřednictvím kvalifikovaných zaměstnanců poskytovatele
- Garance spolehlivosti a kvality služby dle smluvně definovaných požadavků
- Společnost NETPROSYS nabízí poskytování služeb formou outsourcingového vztahu zejména v telekomunikačních a IT/IS oborech.

### **5.2.3 Rozvojové studie, studie proveditelnosti (Feasibility Study)**

Pracovníci společnosti NETPROSYS mohou díky svým dlouholetým zkušenostem v oboru IT komunikačních infrastruktur poskytovat zákazníkům základní ekonomické a obchodní informace pro vyhodnocení rozhodnutí o investici. Taková rozhodnutí jsou podpořena studii proveditelnosti, které jsou základním nástrojem projektového řízení. Hlavním cílem je prokázat, že subjekt, který projekt realizuje, má jasnou představu o tom, jak investice proběhne a jak se bude dále provozovat. Významným hlediskem je rovněž posouzení zhodnocení efektivnosti využití zdrojů, vložených

prostředků, hodnocení realizačních alternativ a optimalizace zvolených řešení. Studie proveditelnosti obsahuje popis současného stavu, analýzu problematiky, popis podstaty projektu a jeho etap, technické a technologické řešení projektu, alternativní řešení, management projektu, rozsah a využití zdrojů, harmonogram realizace, finanční analýzu, závěry a doporučení.

#### **5.2.4 Standardní servisní služby**

Společnost NETPROSYS nabízí širokou paletu služeb pro zajištění vysoké dostupnosti datových sítí a instalovaných komunikační technologií. Nabídka pokrývá oblasti od kabelážních systémů sítí, aktivních prvků, přes servery až po síťové operační systémy. Provozní schopnost aplikací zákazníka souvisí s dostupností datových sítí a spolehlivostí instalovaných komunikačních technologií. Nabídka servisních služeb je odstupňována v širokém spektru časové odezvy od nahlášení požadavku na provedení servisního zásahu až po garanci dostupnosti technologie v konkrétním časovém intervalu (definována maximální přípustná doba výpadku pro kritické aplikace).

Servisní služby zahrnují záruční i pozáruční servis s garantovanou dobou opravy, resp. náhradu vadného zařízení, stejně tak i proaktivní služby v oblasti serverů – preventivní prohlídky serverů a periférií (zálohovací mechaniky, záložní zdroje UPS, atd.)

#### **5.2.5 Služby vzdáleného dohledu**

Vedle standardních servisních služeb mohou zákazníci společnosti NETPROSYS využít službu vzdáleného dohledu. Jedná se o činnost, která podporuje servisní služby a umožňuje předcházet chybovým stavům.

V rámci inovací společnost NETPROSYS vybuodovala koncem roku 2008 dohledové centrum pro poskytování služeb vzdáleného dohledu. Jedná se systém



DOHLED a HELPDESK, který je již vybudován a provozován. Hlavní centrála je umístěna v lokalitě Cejl 62, Brno.

Nyní dohledové centrum obsluhuje 5 dispečerů, kteří ve směnném provozu zajišťují službu dohledového centra a řešení požadavků v režimu 24x7. Požadavky jsou po přijetí předávány jednotlivým technickým divizím k následnému řešení:

➤ Přehled bezpečnostních prvků sítě VPN uchazeče.

V současné době je připojení do zákaznické sítě z důvodu zajištění dohledu aktivních prvků a serverů zajištěno prostřednictvím VPN tunelu. Na straně společnosti NETPROSYS je VPN tunel zakončen na zařízení CISCO router C2811, který je umístěn v DMZ za centrálním firewallem CISCO ASA5510. Na straně zákazníka je VPN tunel zakončen na centrálním firewallu zákaznické sítě.

➤ Systém DOHLED

Pro monitorování stavu síťových zařízení (aktivních prvků a serverů) je používáno protokolů icmp a snmp. Program WhatsUP je nastaven tak, že poluje jednotlivá zařízení v intervalu 60 sec. pomocí protokolu icmp a klíčová zařízení jsou polována kromě protokolu icmp také pomocí protokolu snmp a to v intervalu 5ti minutovém. Na klíčových zařízeních je nakonfigurovaný rmon agent, který v případě, že vytížení procesoru přesáhne 85% generuje chybovou hlášku, která způsobí odeslání emailu operátorovi.

Pomocí protokolu snmp jsou z klíčových zařízení průběžně získávány údaje o využití jednotlivých portů a vytížení procesoru, tyto hodnoty jsou systémem získávány v intervalu 5ti minut a vynášeny do grafu. Do grafu jsou rovněž vynášeny údaje o odezvě zařízení, které jsou sbírány v intervalu rovněž 5ti minut.

K zařízením, která jsou pod servisní smlouvou, jsou přiřazeny akce, které v případě nedostupnosti zařízení delší než 5 minut generují automatické odeslání emailu na adresu dohled@netprosys.cz. Takto generované emaily jsou odesílány vždy z adresy jednotlivých monitorovacích serverů, aby bylo možno odlišit, v síti kterého zákazníka k problému došlo.

V případě opětné dostupnosti zařízení (pokud bylo zařízení předtím alespoň 5 min. nedostupné) je okamžitě generován email s informací, že inkriminované zařízení je již dostupné.

Pro maximální eliminaci falešných chybových hlášení jsou mapy vytvářeny na základě skutečné fyzické topologie sítě a jsou v nich zohledněny závislosti dostupnosti jednotlivých zařízení. Dostupnost zákaznické sítě je navázána na dostupnost výchozí brány společnosti NETPROSYS. Pro lepší orientaci v mapách je zde zachyceno též rozmístění zařízení v jednotlivých budovách (rozvaděčích).

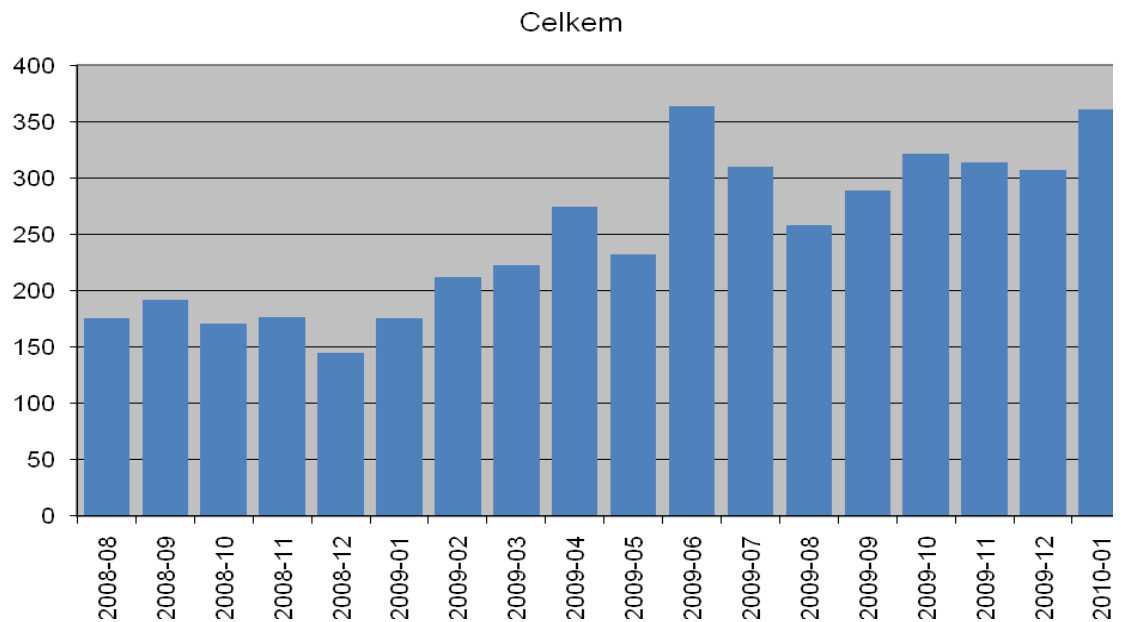
Modulární zařízení jsou nakonfigurována tak, aby posílala snmp trapy v případě, že dojde k selhání větráku, zdroje, nebo v případě překročení povolené teploty zařízení. V programu WhatsUP je aktivovaný démon, který naslouchá na portu 162 a přijímá snmp trapy. Pro klíčová modulární zařízení jsou nastaveny pasivní monitory, které v případě příjmu některého z těchto trapů vygenerují emailovou zprávu na [dohled@netprosys.cz](mailto:dohled@netprosys.cz) a informují o této skutečnosti operátora.

Zákaznický server v dohledovém centru funguje na platformě Windows Server 2003 Standard Edition. Dále na serveru běží monitorovací software WhatsUP, KIWI syslog, nástroje na správu sítě SSH a Telnet klient. Server je začleněn do zákaznické sítě prostřednictvím VPN.

#### ➤ Systém HELPDESK

Společnost NETPROSYS provozuje systém webového helpdeskového systému, který slouží pro zpracování webovských, emailových i telefonických požadavků zákazníků. Systém běží nad operačním systémem MS Windows Server 2003 a jeho základ je tvořen aplikací Microsoft CRM.

**Graf 8 - Vývoj počtu servisních zásahů**

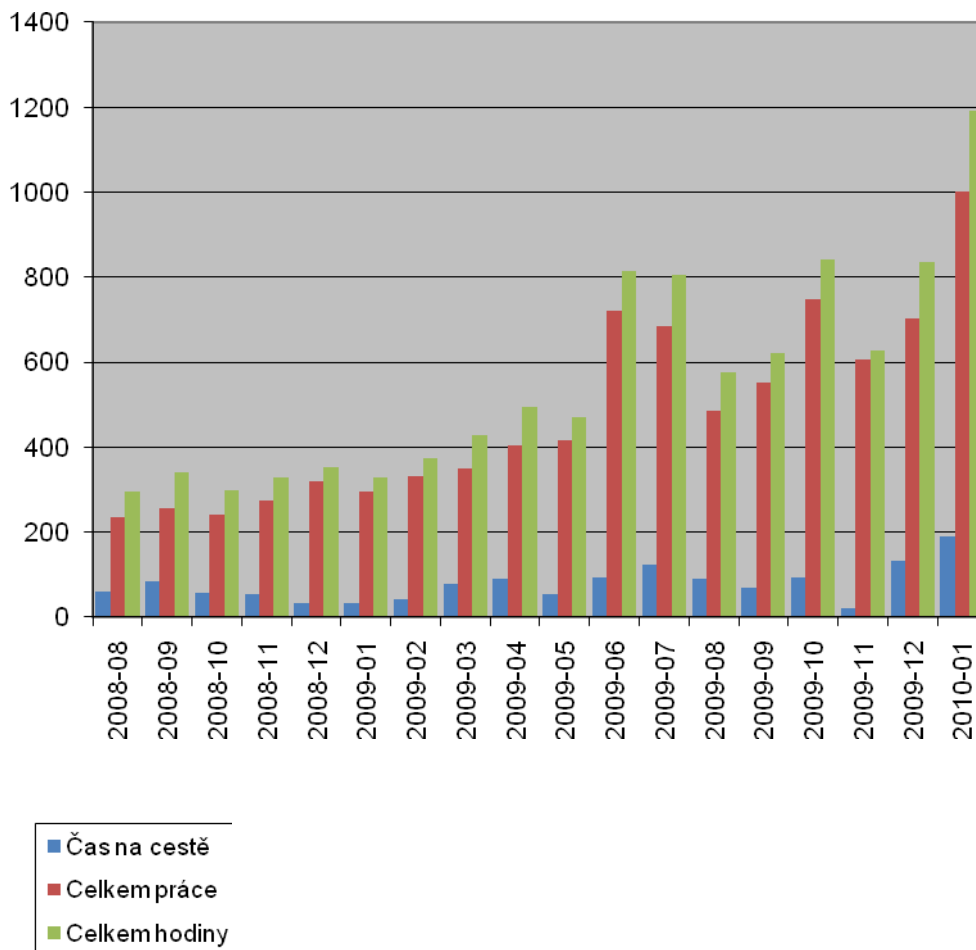


Pramen: interní materiály firmy Netrosys

Z grafu 1 vyplívá nárůst počtu servisních zásahů. Významné zvýšení prodeje služeb a tím i zvyšování vlastních výkonů.

Následující graf vyjadřuje, více servisních zásahů jednoznačně znamená vyšší zisky.

**Graf 9 - Vývoj počtu servisních hodin**



Pramen: interní materiály firmy Netrosys

### 5.3 Strategie společnosti NETPROSYS pro období 2008-2010

V průběhu roku 2006 se začíná projevovat další závažný problém a to ztráta kontroly nad jednotlivými činnostmi v oblasti realizace, mnohdy i jejich zbytečná duplikace. S tím souvisí zvyšování nákladů při realizaci jednotlivých zakázek, snížila se i kvalita odvedené práce. Přitom kvalita může rozhodnout o budoucím úspěchu celé společnosti. Proto se vedení firmy rozhodlo o zefektivnění svých služeb.

Společnost zpracovala první strategii. Při tvorbě této strategie byly využity poznatky z problematiky marketingu, teorie managementu, manažerského účetnictví, a dalších oblastí. Po rozhodnutí zpracovat strategii byl celý postup popsán a zdokumentován do písemné podoby, včetně její následné implementace. I přes počáteční nechuť zaměstnanců, něco měnit, se strategie společnosti začala aplikovat. Její vývoj dále probíhal pod neustálým dohledem a připomínkami nejen managementu společnosti, ale i jejich pracovníků.

Politika společnosti NETPROSYS, kterou pro období 2008-2010 projednalo a schválilo vedení společnosti, obsahuje následující záměry:

➤ **Zaměření na služby**

Společnost se zaměří výraznějším způsobem na poskytování a prodej služeb, především v oblasti aktivních technologií, poskytování pronájmu pevných okruhů, servisu na optických trasách, outsourcingu a poradenství v oblasti komplexní bezpečnosti ICT.

➤ **Péče o zákazníka**

Středem veškerých aktivit pracovníků společnosti, je zákazník, jeho potřeby a zájmy. Společným záměrem je vytvoření a neustálé rozšiřování okruhu stálých zákazníků firmy, intenzivní a především osobní komunikace poskytující průběžně informace o jejich přáních a potřebách, vedoucí k neustálému zdokonalování nabízené škály produktů a služeb. Jednou z možností je rozšíření stávajícího a vytvoření dalšího nového dohledového centra pro zákazníky.

➤ **Odborný růst zaměstnanců.**

Klíčem pro poskytování kvalitní péče zákazníkovi jsou kompetentní pracovníci. Systematicky a dlouhodobě se bude věnovat pozornost posilování odborného, profesního a osobního růstu zaměstnanců firmy NETPROSYS.

➤ **Zdokonalování systému managementu společnosti**

Integrovaný systém managementu společnosti je rozvíjen v celém průběhu řízení společnosti, zahrnuje jakostní, legislativní a bezpečnostní parametry, je prokazatelný zákazníkům firmy, certifikačním společenstvem, případně veřejnosti. Je rozvíjen tak, aby fungoval jako cyklus neustálého zlepšování a nebyl administrativní zátěží. Zásadou je

chybám systematicky předcházet, ne je později odstraňovat. Jedním ze závazků, zaměřeným na zlepšování integrovaného systému managementu, je dodržování platné legislativy a jiných požadavků.

➤ **Podpora a aplikace postupů a technologií šetrných k životnímu prostředí**

Neustálé zlepšování ochrany životního prostředí a prevence znečišťování je v současnosti zaměřeno na využití druhotných surovin a snižování spotřeby materiálů. Dále zpětných vazeb od zákazníka, veřejnosti a zapojení všech pracovníků firmy do činnosti zlepšování ochrany životního prostředí.

➤ **Zlepšení oblasti bezpečnosti informací**

Zlepšení oblasti bezpečnosti informací je zaměřeno na zavedení a rozvoj systému managementu bezpečnosti informací tak, aby byla zajištěna ochrana důvěrnosti, integrity a dostupnost informací. Za tím účelem je zpracován registr rizik, který obsahuje identifikaci informačních aktiv společnosti, jejich klasifikaci, identifikaci hrozeb a stanovení úrovně rizika. Na základě analýzy rizik jsou stanovena opatření, která snižují úroveň rizika na akceptovatelnou hranici.<sup>71</sup>

Koncepce bezpečnosti informací vychází ze zásady používání údajů a informací pouze tam, kde je jich nezbytně zapotřebí. Chráněná aktiva smí používat pouze ty osoby, které je potřebují ke prospěchu společnosti nebo v souladu s jejich zájmy.<sup>72</sup>

Pro efektivní řízení společnosti byl vytvořen integrovaný systém řízení, který zahrnuje následující subsystémy:

- Systém managementu jakosti dle ISO 9001:2008 ČSN EN ISO 9001:2008
- Systém environmentálního managementu dle ISO 14001:2004 (ČSN EN ISO 14001:2005)
- Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS) dle ČSN ISO/IEC 27001:2005 (ČSN ISO/IEC 27001:2005)
- Systém managementu bezpečnosti služeb – informační technologie dle ISO/IEC 20000-1:2006 (ČSN ISO/IEC 20000-1:2006)

---

<sup>71</sup> čerpáno z interních materiálů společnosti NETPROSYS

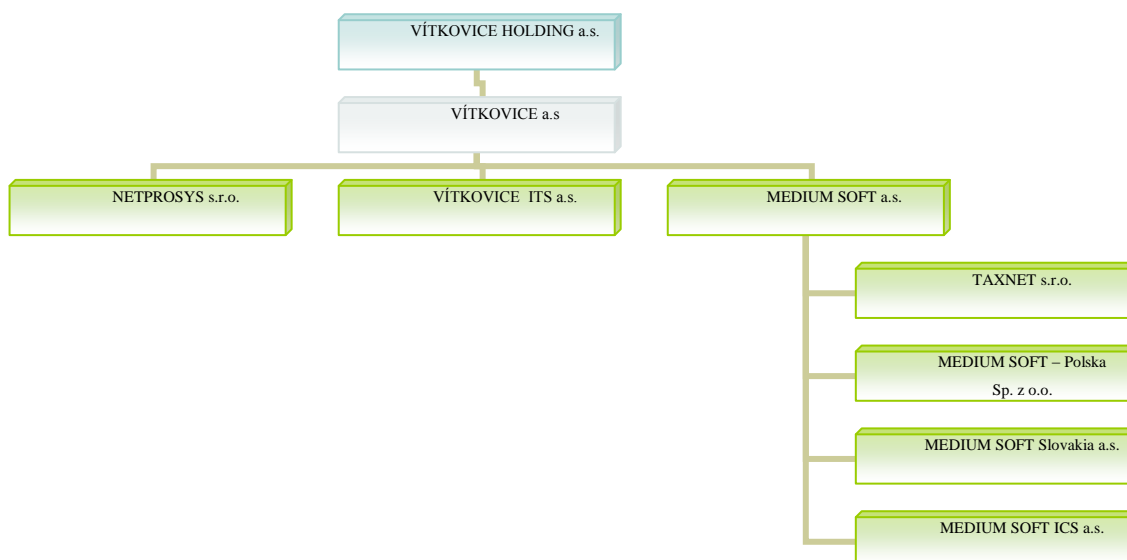
<sup>72</sup> jednotlivé oblasti vycházejí z konceptu společnosti NETPROSYS

Dále byla společnost NETPROSYS úspěšně prověřena NBÚ ve smyslu Zákona č. 412/2005 Sb. o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti na stupeň „DŮVĚRNÉ“ pro poskytování nebo vznik utajovaných skutečností

## 5.4 Organizační struktura holdingu

V roce 2008 do společnosti NETPROSYS kapitálově vstoupila společnost Vítkovice a.s.. Firma se tak stala členem skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP, (dále jen VMG), kde se soustřeďuje více než 30 společností nejrůznějšího zaměření. VMG na svých internetových stránkách uvádí, že je strojírenským holdingem, jehož podnikání je založeno na inovacích a přidané hodnotě služeb.<sup>73</sup> Vlastníci holdingu přijímají zodpovědnost nejen za rozvoj firmy, ale i za rozvoj regionu. V rámci skupiny je třeba zdůraznit fakt, že zde vedle sebe působí 3 společnosti, jejichž předmět podnikání je soustředěn do IT oblasti (viz. obrázek 9).

Obrázek 9 - Organizační struktura IT skupiny Vítkovice Holding a.s.



Pramen: vlastní zpracování

<sup>73</sup> <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/174> 11.3.2010

Silná IT skupina holdingu zahrnující společnosti VÍTKOVICE ITS a.s., MEDIUM SOFT a.s., NETPROSYS, s.r.o. představuje svým potenciálem velmi široký záběr služeb a řešení – od systémové integrace, řízení projektů, implementace a vlastního vývoje SW, systémových služeb, poradenství, konzultací, školení, dodávek hardwaru (HW) a softwaru (SW), simulačních a optimalizačních metod, podpory CAD (2D a 3D počítačové projektování) až po tvorbu ucelených ICT řešení pro zabezpečení integrovaného záchranného systému a systémů krizového řízení. Společnosti poskytují své služby mnoha významným externím zákazníkům a také společností uvnitř holdingu.

❖ Holding VÍTKOVICE MACHINERY GROUP



VÍTKOVICE MACHINERY GROUP je nejvýznamnější českou strojírenskou skupinou se silnou pozicí ve vybraných segmentech strojírenské produkce a v oblasti dodávek velkých investičních celků. Zahrnuje okolo třicítky firem. Skupina disponuje moderní, rozsáhlou a unikátní výrobní základnou a know-how založeným na výzkumu a vývoji. V prosinci 2008 oslavila značka VÍTKOVICE své 180 narozeniny. Tradiční výroba sériových produktů a engineeringové obory byly doplněny dvěma novými oblastmi: Green Technology - stlačený zemní plyn (CNG) a bioplyn a Informačními technologiemi. Vítkovice jsou v současnosti evropským lídrem ve výrobě ocelových lahví se supermoderní výrobní linkou, mají téměř pětinový podíl na světovém trhu speciálních zalomených hřidelí pro velké námořní lodě. Jsou jedním z těch, kteří dynamicky rozvíjejí projekt pro přechod pohonu automobilů z klasických paliv na alternativní pohon stlačeným zemním plynem (CNG). Vlastní certifikace od významných renomovaných inspekčních společností.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/174> 11.3.2010



❖ VÍTKOVICE ITS a.s.



Společnost patří mezi členy rozvíjející se IT skupiny VÍTKOVICE a profiluje se především činnostmi v oblasti systémové podpory, outsourcingu, návrhu a implementace systémové a aplikační vrstvy, bezpečnosti a zálohování, vývoje aplikací, simulačních a optimalizačních metod, podpory systémů CAD, prodeje zboží, slaboproudé elektroniky, poradenství, zajišťování pevných i mobilních telekomunikačních služeb a internetové konektivity. Služby poskytuje jak řadě významných externích zákazníků, tak i společností uvnitř holdingu.<sup>75</sup>

❖ MEDIUM SOFT a.s.



Společnost patří mezi významné dodavatele informačních a komunikačních systémů. Do oblasti zaměření společnosti patří ICT řešení pro podporu složek integrovaného záchranného systému, systémů krizového plánování a řízení za pomoci moderních nástrojů informačních a komunikačních technologií. Z dalších oblastí jsou to pak aplikace pro sociální a zdravotní služby, zejména pro pečovatelské služby a zcela novým produktem MEDIUM SOFTu jsou Virtuální prohlídky. Dceřiná společnost TAXNET, s.r.o. se podílí na vývoji systému ADIS (Automatizovaný Daňový Informační Systém) ve spolupráci s IBM pro Ministerstvo financí ČR. Společnosti v holdingu MEDIUM SOFT jsou certifikovány dle normy ČSN EN ISO 9001:2001. MEDIUM SOFT a.s. je certifikována Národním bezpečnostním úřadem o ochraně utajovaných skutečností pro stupně utajení „důvěrné“.<sup>76</sup>

Společným regionem působnosti je především Moravskoslezský kraj. Logickým krokem skupiny a holdingu je tudíž postupné sblížení procesů a postupů s následným

<sup>75</sup> <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/174> 11.3.2010

<sup>76</sup> <http://www.mediumsoft.cz/> 11.3.2010

vytvořením strategie celé skupiny. Tyto kroky jsou nyní v přípravné fázi, jednotlivé společnosti mají vypracovanou svoji vlastní strategii, každá se řídí svou vlastní podnikovou politikou a snaží se najít společné cesty a možnosti spolupráce a kooperace.

Přínosem je pak širší portfolio výrobků a služeb nabízených zákazníkovi, širší technické a odborné zázemí, lepší možnosti vstupů a nepochybně i silnější postavení skupiny na IT trhu.

## **5.5 Strategie organizačních a řídicích změn v holdingu**

### **5.5.1 Rozvoj IT skupiny v Moravskoslezském kraji**

Současnou situaci, jak dosáhnout změny, lze řešit 3 způsoby:

1. Zůstanou tři samostatné firmy se společným řízením obchodních aktivit – **varianta I**
2. Zůstanou dvě firmy MEDIUM SOFT a NETPROSYS, společnost VÍTKOVICE ITS bude začleněna do struktury těchto dvou – **varianta II**
3. Zůstanou tři firmy s tím, že Vítkovice ITS budou zabezpečovat poskytování služeb systémové podpory, outsourcingu, vývoje SW jako jsou např. simulační a optimalizační metody, umělá inteligence, podpora CAD systémů, poskytování telekomunikačních služeb, apod. pouze firmám holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP – **varianta III**

### **5.5.2 Hodnocení jednotlivých variant**

Na základě poznatků z jednotlivých šetření jsou zpracovány SWOT matice, kde jsou sesumarizovány klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení a následně stanovena nejefektivnější varianta.

➤ **Hodnocení varianty I** - zůstanou tři firmy řízeny přes jeden obchod

**Tabulka 8 – SWOT matice varianty I**

<b>SWOT</b>	<p><b>W - slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tři samostatné plány v regionu Moravskoslezského kraje</li> <li>- Budování ITS - zbytečné plýtvání investicemi</li> <li>- Nutná tvorba nových vazeb se zákazníky i dodavateli</li> <li>- Nesnadná komunikace v obchodě</li> <li>- Zbytečné náklady na pronájem kanceláří, vedení účetnictví asistentky</li> <li>- Rozvoj ve skupině VHM je ovlivňován názorem a zájmy jedinců</li> <li>- Není možno dalšího vzdělávání a tím se udržení na špičce v oboru IT</li> </ul>	<p><b>S - silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Historie</li> <li>- Znalost prostředí</li> <li>- Znalost nestandardních technologií</li> </ul>
<p><b>O – příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakázky do skupiny VMG</li> </ul>	<p><b>WO-strategie</b> „hledání“</p> <p>(překonání slabé stránky využitím příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hledání nových zakázek</li> </ul>	<p><b>SO-strategie</b> „využití“</p> <p>(využití silné stránky ve prospěch příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora rozvoje komunikace</li> </ul>
<p><b>T – ohrožení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nemusí se řízení povést</li> <li>- Nedorozumění mezi společnostmi</li> <li>- Závislost na VMG</li> <li>- Roztříštěnost zájmů</li> <li>- Zvýšený nesouhlas ve skupině s výši cen a úrovní poskytovaných služeb</li> </ul>	<p><b>WT-strategie</b> „vyhýbání“</p> <p>(minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhýbání se individualismu v rámci všech tří firem</li> </ul>	<p><b>ST-strategie</b> „konfrontace“</p> <p>(využití silné stránky k odvrácení ohrožení)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vzájemné porovnání informací v obchodních vazbách včetně cenových hladin</li> </ul>

Pramen: vlastní zpracování

**ZÁVĚR k variantě I.**

Tato varianta jen mírně modifikuje současný stav, který nefunguje, nejen s ohledem na obchod ale i vzájemnou pomoc při realizaci zakázek. Společnosti volí odlišný postup při řešení obchodních příležitostí a vzájemně si tím někdy i konkurují. Pro rozvoj všech společností je třeba vyšších investic do vzdělávání, certifikací, nákupu technologií a vybavení.

➤ **Hodnocení varianty II** - Zůstanou dvě firmy MEDIUM SOFT a NETPROSYS, společnost VÍTKOVICE ITS bude začleněna do struktury těchto dvou.

Výhody varianty:

Dvě IT firmy, které mají převážně odlišné vzájemně se doplňující produkty a služby (MEDIUM SOFT a.s. aplikační a databázové aplikace a NETPROSYS - datové a hlasové aplikace), na trhu tak tvoří významnou pozici systémového integrátora. Bude tím rozvíjena silná IT skupina v regionu Moravskoslezského kraje a následně i ČR.

Zefektivnění a zlevnění služeb do holdingu, jednotný nákup u dodavatelů, partnerské přímé vztahy s výrobcí - optimalizace nákladů. Jednodušší řízení společného obchodu. Vznikem dohledového centra je možno v oblasti servisního zázemí zabezpečit servis a údržbu pro většinu významných institucí a společností v regionu.

Tabulka 9 – SWOT matice varianty II

<p><b>SWOT</b></p>	<p><b>W - slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neztotožňování se s cíli společnosti jak krátkodobých tak dlouhodobých</li> <li>- Nedostatek investic pro podstatně rychlejší zavádění nových technologií</li> <li>- Podcenění příchodu nových spolupracovníků a jejich pohledu na věc</li> </ul>	<p><b>S – silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyčlenění skupiny vývoje VHM</li> <li>- Zefektivnění a zlevnění služeb do holdingu VHM</li> <li>- Rozvoj skupiny VHM na technologiích</li> <li>- Rozvoj silné skupiny v regionu Moravskoslezského kraje</li> <li>- MEDIUM SOFT a.s. aplikační a databázové aplikace</li> <li>- NETPROSYS - datové a hlasové aplikace</li> <li>- Optimalizace nákladů</li> <li>- Vysoce vzdělaný a odborný personál</li> <li>- Jednodušší řízení společného obchodu</li> <li>- zabezpečení servisu a údržby pro většinu významných společností v regionu</li> <li>- Budování významného vztahu s dodavateli</li> </ul>
<p><b>O – příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Možnost výrazně efektivnější spolupráce s VMG</li> <li>- Užší vazby</li> <li>- Rozvojové projekty</li> <li>- Možnost přípravy pro spojení do jedné skupiny pravděpodobně divizní nebo maticovou strukturou</li> </ul>	<p><b>WO-strategie</b> „hledání“</p> <p>(překonání slabé stránky využitím příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozšíření nabídky poskytovaných služeb</li> <li>- rychlejší zabezpečení základních zdrojů</li> <li>- zlepšit úspěšnost při výběrových řízeních či žádostech o dotace</li> <li>- efektivnějším plánováním, kontrolou či motivací dosahovat maximální výkonnost pracovníků</li> </ul>	<p><b>SO-strategie</b> „využití“</p> <p>(využití silné stránky ve prospěch příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- využít jména a referencí společnosti</li> <li>- kvalitních služeb</li> </ul>
<p><b>T – ohrožení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Slabý management</li> <li>- nepochopení nutnosti změn a jejich rychlé prosazení</li> <li>- Odpor lobbistických skupin</li> <li>- Roztříštěnost zájmů</li> <li>- Boj o moc ve skupinách</li> <li>- Nepřejicnost</li> </ul>	<p><b>WT-strategie</b> „vyhýbání“</p> <p>(minimalizace slabé stránky a vyhnout se ohrožení)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- přes složité politické i tržní podmínky minimalizovat slabé stránky a čelit konkurenci</li> </ul>	<p><b>ST-strategie</b> „konfrontace“</p> <p>(využití silné stránky k odvrácení ohrožení)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- minimalizovat možný dopad konkurence</li> </ul>

Pramen: vlastní zpracování

## ZÁVĚR k variantě II

Jeví se jako nejefektivnější s ohledem na skutečnost, že MEDIUM SOFT a NETPROSYS, se již nyní pohybují na tuzemském trhu a jsou orientovány jiným směrem, není problém ve spolupráci a vzájemné podpoře při získávání společných projektů nejen v Moravskoslezském kraji, ale i v celé republice. Řízení obchodu je tímto výrazně jednodušší. Společnosti již dosáhly poměrně vysokého stupně kvalifikačních kritérií jako certifikace na technologie, zavedení ISO a NBÚ, řízení vztahů se zákazníky. Pro VMG by mělo přinést levnější a standardní služby a technologie. V rámci konsolidace ITS do těchto společností lze očekávat zvýšení vnitřní konkurenceschopnosti. Snížení nákladů na pracovní sílu a její optimalizaci.

**Hodnocení varianty III** - Zůstanou tři firmy s tím, že Vítkovice ITS budou zabezpečovat poskytování služeb systémové podpory, outsourcingu, vývoje SW jako jsou např. simulační a optimalizační metody, umělá inteligence, podpora CAD systémů, poskytování telekomunikačních služeb, apod. pouze firmám holdingu VMG.

**Tabulka 10 – SWOT matice varianty III**

<b>SWOT</b>	<p><b>W - slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- V současnosti nefunguje přepočítání nákladů na výkony</li> <li>- Demotivace pracovníků bez možnosti rozvoje</li> <li>- Rozvoj skupiny VMG nebude poplatná době</li> <li>- Těžko udržitelný růst mezd</li> <li>- Nejsou certifikace a historie u dodavatelů</li> <li>- Zbytečné náklady na pronájem kanceláří, vedení účetnictví asistentky</li> <li>- Rozvoj ve skupině VMG je ovlivňován názorem a zájmy jedinců</li> </ul>	<p><b>S - silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplikační podpora do skupiny</li> </ul>
<p><b>O – příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakázky do skupiny VMG</li> </ul>	<p><b>WO-strategie</b></p> <p>„hledání“</p> <p>(překonání slabé stránky využitím příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hledání efektivního rozvoje</li> </ul>	<p><b>SO-strategie</b></p> <p>„využití“</p> <p>(využití silné stránky ve prospěch příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- využití zakázek a podpor</li> </ul>
<p><b>T – ohrožení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odchod zaměstnanců s ohledem na stagnaci a nemožnost osobního růstu</li> <li>- Nepochopení ze strany firem ve skupině VMG</li> <li>- Závislost na VHM</li> </ul>	<p><b>WT-strategie</b></p> <p>„vyhýbání“</p> <p>(minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- duplikace činností</li> </ul>	<p><b>ST-strategie</b></p> <p>„konfrontace“</p> <p>(využití silné stránky k odvrácení ohrožení)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- snížení nákladů na vnitro činnosti</li> </ul>

Pramen: vlastní zpracování

### ZÁVĚR k variantě III

Nic neřešící varianta. Pokud má dojít k budoucímu sloučení, brání efektivnímu rozvoji. Tato varianta, v současnosti bez funkčního obchodního oddělení, bude

orientována pouze na jednu část ve skupině VMG. Přesto bude muset mít vrcholový management a vést účetnictví. Budoucnost tohoto řešení je nejasná.

### **5.5.3 Návrh konkrétních opatření při aplikaci varianty II**

Zvýše uvedených údajů lze navrhnout řešení varianty II, tj. ve dvou společnostech MEDIUM SOFT a NETPROSYS prozatím formou strategické aliance. Společnost VÍTKOVICE ITS se tak začlení do struktury těchto dvou právně, finančně a hospodářsky nezávislých firem, které této spolupráce využijí ke splnění určitých úkolů (VIZÍ) nebo si s její pomocí mohou vytvořit dlouhodobé a výrazné konkurenční výhody. Každý podnik přitom přispívá v oblasti, kde má výjimečné kvalifikační předpoklady či konkurenční výhody.

#### ➤ Obchod

Obchodní oddělení obou společností bude řídit jedna odpovědná a kompetentní osoba, jmenovaná vedením holdingu VMG – obchodní ředitel IT skupiny. Pro efektivní řízení společných obchodních aktivit je nutné společné nastavení obchodního procesu a jeho kontrola pomocí jednotného softwarového nástroje CRM. Součástí nastavení je i stejný princip odpovědností, přidělení zákazníka do péče konkrétní osobě, plánování, hodnocení a odměňování obchodníků. Za každým číslem je nutné vidět konkrétní osobu. Aby mohli všichni obchodníci prodávat všechny produkty a služby je nutné rozšíření znalostní báze obchodníků o portfolio celé skupiny. Lze docílit kombinací externího a interního vzdělávání.

#### ➤ Produkty a služby

Každá z firem IT skupiny nabízí na trhu svoje jedinečné produkty, ale i produkty v nichž si vzájemně konkurují. Pro stanovení odpovědnosti za technologie a služby, by měla být zpracována matice kompetencí z hlediska jednotlivých produktů, certifikací firem a jednotlivců.

#### ➤ Marketing

Sjednocení marketingových aktivit je podporou pro úspěšné obchodní aktivity. Zákazníky nutno rozdělit na skupiny dle jejich významu, potenciálu a dle významu o ně pečovat. Neméně důležitý je monitoring dle odvětvového členění – průmysl, školství, státní správa, služby, utility, IT technologie a komunikace, zemědělství, apod.



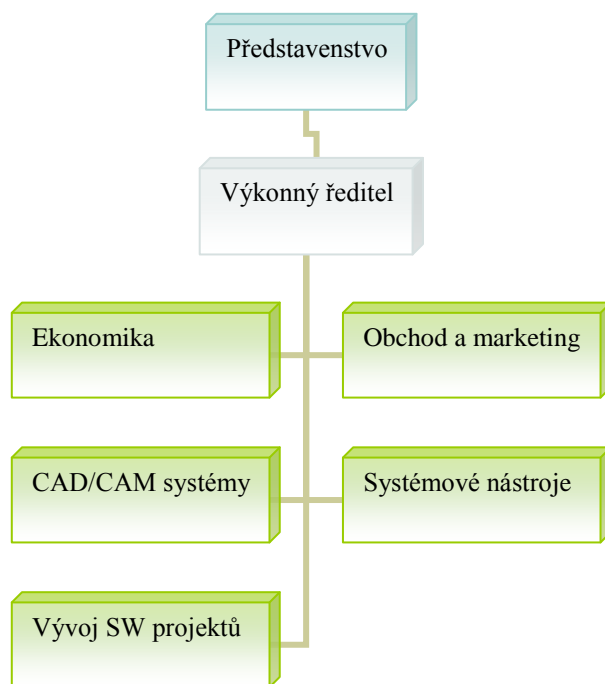
Na společné marketingové aktivity vytvořit jednotný marketingový plán, společné www stránky, a prováděny společné marketingové aktivity.

➤ **Vzdělávání**

Náklady na rozvoj společností a jejich pracovníků je nutné vynakládat efektivně, řešit je komplexně, využívat interního vzdělávání a dotačních titulů, určených ke vzdělávání.

### 5.5.4 Návrh rozdělení činností VÍTKOVICE ITS dle varianty II

**Obrázek 10 - Organizační schéma společnosti VÍTKOVICE ITS**



Pramen: vlastní zpracování

➤ Systémová podpora

Správa a servis PC a notebooků, tiskáren, koncových zařízení, správa serverů včetně jejich aplikací, správa komunikační infrastruktury a jejího monitorování, provozování APV na vlastních serverech, hosting, komplexní řešení tisku, poskytování internetové konektivity, elektronické pošty a webových stránek.

V rámci regionu Moravskoslezského kraje lze tedy vytvořit další redundantní dohledové centrum, a převést část „Systémová podpora“, včetně všech činností a pracovníků do NETPROSYS:

➤ Vývoj SW projektů

Vývoj, provozování a podpora speciálního SW podle požadavku zákazníka, např. umělá Inteligence, systémy řízení výroby, optimalizační systém dělení materiálu, technologický informační systém, satelitní monitorovací systém kolejových vozidel. Tvorba www webových stránek.

Vývoj SW je hlavní náplní činnosti MEDIUM SOFT, pracovníci vývoje SW by měli být převedeni včetně všech činností do MEDIUM SOFT.

➤ CAD/CAM systémy

Podpora projekce a konstrukce, PLM systémy (Produkt Life Management), vykreslování normovaných součástí v CAD systémech, nadstavby CAD, PDM (Product Data Management) systém pro celopodnikovou správu dat a procesů o výrobku, analytické simulační metody pomocí software MSC MasterKey.

Podporu CAD/CAM systémů lze začlenit do další společnosti holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP.

➤ Obchod

Prodej výpočetní techniky, UPS, serverů, SW produktů, aktivních prvků sítí, slaboproudých systémů.

Prodej jak interním tak externím zákazníkům řešit jediným obchodním oddělením pod vedením obchodního ředitele IT skupiny. Stávající obchodníky VÍTKOVICE ITS převést do společnosti NETPROSYS.

➤ Telekomunikace

Pobočkové ústředny, intercomy, GSM brány, Hlasové a datové služby, pronájem datových vedení.

Veškeré tyto činnosti a zabezpečující pracovníky VÍTKOVICE ITS opět transformovat do společnosti NETPROSYS.

## **5.6 Inovace servisních služeb**

### **5.6.1 Inovace dohledového centra a poskytovaných služeb**

Inovací dohledového centra a poskytovaných služeb by měl být projekt vytvoření tzv. „Centra sdílených služeb“. Jedná se o vybudování redundantního dohledového centra v lokalitě Ostrava, rozšíření dohledového centra v Brně a doplnění celého systému dohledu o nové funkcionality.

Předpokladem je, že zákazníci pro produkty centra sdílených služeb se budou hledat zejména mezi společnostmi, které potřebují mít zajištěnou stálou provozuschopnost s nulovými, případně s minimálními výpadky. Jedná se především o podniky z oblasti průmyslové výroby nebo organizace z oblasti poskytování služeb.

Navrhovaný předpoklad projektu, je z části využít pracovníky společnosti VÍTKOVICE ITS, kteří budou začleněni do organizační struktury NETPROSYS, dále vytvořit nová pracovní místa cca 15-ti pracovníků v Ostravě a cca 5-ti v Brně. Stávající dohledové centrum obsluhuje 5 pracovníků (dispečerů).

Pro obě lokality je nutné rozšířit pracovní tým o programátory, analytiku, testovací pracovníky, projektové manažery i konzultanty.

Z hlediska prostor v Ostravě i Brně se budou muset přestavit resp. upravit a rozšířit stávající pronajaté prostory, které budou vybaveny potřebnou infrastrukturou, nábytkem, HW a kancelářským vybavením. Pro provozování Centra sdílených služeb je rovněž nutné investovat do SW vybavení – pořízení potřebného počtu licencí Microsoft CRM a příslušného vývojového prostředí pro potřeby vývoje, testování a získání znalostí pracovníků centra.

Jak název napovídá, „Centrum sdílených služeb“ má přinést kromě dohledových služeb i nové funkcionality.

- Redundantní provoz umožňující 24 hodinový nepřetržitý dohled operátorů
- Školicí aktivity zaměřené na rozvoj znalostí pracovníků centra a certifikace na příslušné produkty Microsoft, znalosti systémů CRM, HelpDesk, CallCentrum a znalosti technologií CISCO, Hewlett-Packard.
- centrum vývoje softwaru (např. vývojové nástroje pro Microsoft CRM)

Další funkcionality systému „Centra sdílených služeb“ (rovněž stávajícího systému dohledu) jsou následující:

- Evidence a řízení servisních případů
- Servisní požadavky
- Řazení do fronty
- Plánování servisních aktivit (schůzek)
- Směrování a workflow servisních požadavků
- Globální servisní kalendář zdrojů
- Správa smluv
- Správa e-mailů (včetně automatických odpovědí)
- Reporty, sestavy

Spolu s těmito funkcionalitami vede takto vybudované „Centrum sdílených služeb“ k následujícím přednostem systému:

- rozšíření poskytovaných služeb
- výrazné zvýšení kvality poskytovaných služeb
- okamžitá dostupnost informací o řešení závady – úspora pracovního času při hledání kontaktů a komunikaci s dodavatelem

- zvýšení dostupnosti služeb - kratší prostoje zákazníka z důvodu poruch o 10 - 20%
- vysoká bezpečnost a komfort - možnost zadávání servisních požadavků přes webové rozhraní, přístupné z internetu (HTTPS) na základě přiděleného přihlašovacího jména/hesla

Předpoklad časového harmonogramu realizace od 1/2010, realizace hlavní části v roce 2011:

- příprava, detailní analýzy, rozpočty, návrhy a projektování – Q1-Q2/2010
- zahájení přestavby a úpravy prostor Q3/2010
- nábor nových pracovníků, zaškolení, rozvoj produktu, testování a úpravy funkcionalit systému - 2011
- dosažení požadovaných výsledků projektu - konec roku 2012

### **5.6.2 Financování „Centra sdílených služeb“**

Odhadované investiční náklady projektu „Centra sdílených služeb“ jsou cca 10 mil. Kč.

Pro začlenění/rozdělení společnosti VÍTKOVICE ITS mezi MEDIUM SOFT a NETPROSYS a vytvoření „Centra sdílených služeb“ lze rovněž využít evropských peněz z Operačního programu podnikání a inovace, program ICT a strategické služby pro podnikatelské subjekty bez rozdílů velikosti (malé, střední i velké podniky).

Podporované aktivity:

- Tvorba nových IS/ICT řešení a aplikací
- Zakládání a rozvoj center sdílených služeb
- Zakládání a rozvoj center oprav high-tech výrobků a technologií

Výdaje, které je možno podpořit:

- Pořizovací ceny specifikovaného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (zejména hardware a sítě, licence, know-how software, služby expertů, studie)
- Stavby, rekonstrukce (max. 50% z celkových investičních výdajů), nákup pozemků (max. 10% z celkových investičních výdajů) nebo osobní náklady na zaměstnance na nově vytvořených pracovních místech v průběhu realizace projektu (avšak v maximální výši odhadovaných osobních nákladů na všechny nové zaměstnance za období dvou let).

## 6 ZÁVĚR

---

Cílem diplomové práce bylo naformulovat dílčí strategii společnosti NETPROSYS, s.r.o. a následně navrhnout inovační proces ve společnosti.

NETPROSYS, s.r.o na trhu působí dvanáct let a od svého počátku se profiluje jako firma se zaměřením na služby spojené s budováním komunikačních infrastruktur, zejména v oblasti metalických a optických sítí LAN, značkových aktivních technologií včetně jejich správy a diagnostiky. V roce 2008 do společnosti NETPROSYS kapitálově vstoupila společnost Vítkovice a.s.. Firma se tak stala členem skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP a v současné době zde vedle sebe působí 3 společnosti, jejichž předmět podnikání je soustředěn do IT oblasti. Na základě této skutečnosti byla formulována možná strategie, kde jsou podrobně rozebrány a popsány jednotlivé varianty přicházející v úvahu:

- Zůstanou tři firmy řízeny přes jeden obchod – varianta I
- Zůstanou dvě firmy MEDIUM SOFT a NETPROSYS – varianta II
- Zůstanou tři firmy s tím, že Vítkovice ITS budou zabezpečovat údržbu Holdingu a rozvoj SW – varianta III

S ohledem na zjištěné skutečnosti, se nejefektivněji jeví varianta II - MEDIUM SOFT a NETPROSYS. Obě společnosti se již nyní pohybují na tuzemském trhu a každá je orientovaná jiným směrem, není problém ve spolupráci a vzájemné podpoře při získávání společných projektů, nejen v Moravskoslezském kraji, ale i v celé republice. Řízení obchodu by tímto mělo být výrazně jednodušší.

Společnosti již dosáhly poměrně vysokého stupně kvalifikačních kritérií jako certifikace na technologie, zavedení ISO a NBÚ, řízení vztahů se zákazníky. Pro VÍTKOVICE MACHINERY GROUP by měla přinést levnější a standardní služby i

technologie. V rámci konsolidace ITS do těchto společností umožní zvýšení vnitřní konkurenceschopnosti, snížení nákladů na pracovní sílu a její optimalizaci.

Na základě porovnávaných údajů lze říci, že společnost NETPROSYS si uskutečňovanou fúzí svoji pozici na trhu výrazně posílila a dosahuje vyšších zisků.

Společnost NETPROSYS koncem roku 2008 vybudovala dohledové centrum pro poskytování služeb vzdáleného dohledu. V rámci inovací je práce zaměřena na vytvoření projektu tzv. Centra sdílených služeb. Jedná se o vybudování redundantního dohledového centra v lokalitě Ostrava, rozšíření dohledového centra v Brně a doplnění celého systému dohledu o nové funkcionality.

Tato služba zákazníkovi umožňuje předcházet chybovým stavům, dokáže odhalit chybu v systému dříve, než ji zjistí sám zákazník a podporuje servisní služby. Některé závady dokáží pracovníci odstranit přímo z dohledového centra a v případě, že toto nelze, sami vyjíždějí za zákazníkem.

Touto službou si firma NETPROSYS uvědomuje, že spokojenost zákazníků je nejlepším ukazatelem pro fungování i zisky firmy. Udržení si stávajících zákazníků je jistě levnější, než získání nových.

Bude jistě zajímavé sledovat, jak se naplní jednotlivé prognózy vývoje a jakým způsobem bude společnost reagovat na další změny.

Závěrem je třeba říci, že teprve čas ukáže, zda se společnost NETPROSYS ubírá správným směrem, ale vracející se zákazník, bývá většinou spokojený zákazník.



## 7 SEZNAM LITERATURY

---

### KNIŽNÍ PUBLIKACE:

1. **DRUCKER, P.:** *Inovace a podnikavost*, 1. vydání, Management Press, 1993, ISBN 80-85603-29-2
2. **DRUCKER, P. F.:** *Výzvy managementu pro 21. století*, 1. vydání, Management Press, 2000 ISBN 80-7261-021-X
3. **HRON, J.,** *Teorie řízení*, 4. vydání, Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2006, ISBN 80-213-0695-5
4. **KOTLER, P.,** Armstrong, G.: *Marketing*, 1. vydání, Grada Publishing, a.s., 2004 ISBN 80-247-0513-3
5. **KOTLER, P.,:** *Marketing od A do Z, osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*, 1. vydání, Management Press, 2003 ISBN 80-7261-082-1
6. **KOTLER, P.,:** *Marketing podle Kotlera*, 1. vydání, Management Press, 2000 ISBN 80-7261-010-4
7. **PITTNER, M.:** *Řízení inovací v podniku*, 1. vydání, Asociace inovačního podnikání ČR, Praha 2004, ISBN 80-903153-2-1
8. **PORTER, M. E.:** *Konkurenční strategie*, 1. vydání, Victoria publishing, a.s., Praha 1994 ISBN 80-85605-11-2
9. **PORTER, M. E.:** *Konkurenční výhoda*, 1. vydání, Victoria publishing, a.s., Praha 1993 ISBN 80-85605-12-0
10. **PRNKA, T.,** Hronek, F., Šterlink, K.: *Evropská unie a inovace*, 1. vydání, Repronis Ostrava, 2003 ISBN 80-7329-042-1
11. **SOUČEK, Z.:** *Firma 21. století (předstihněme nejlepší!!!)*, 1. vydání, Professional Publishing, Praha 2005 ISBN 80-86419-88-6

12. **SOUČEK, Z.:** *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, 1. vydání, Professional Publishing, Praha 2003 ISBN 80-86419-47-9
13. **TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K.:** *Řízení inovací*, 1. vydání, Computer Press, a. s. Brno 2007 ISBN 978-80-251-1466-7
14. **TICHÁ I., HRON, J.:** *Strategie řízení*, 1. vydání, ČZU v Praze, PEF Praha 2009 ISBN 978-80-213-0922-7
15. **VALENTA, F.:** *Inovace v manažerské praxi*, 1. vydání, Velryba® s.r.o. ve spolupráci s CMI-CZECH Management Institute Praha 2001 ISBN 80-85860-11-2
16. **VEBER J.a kol.:** *Management, základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání (dotisk 3), Management Press, Praha 2003 ISBN 80-7261-029-9
17. **VLČEK, R.:** *Management hodnotových inovací*, 1. vydání, Management Press, Praha 2008 ISBN 987-80-7261-164-5
18. **VLČEK, R., Obermannová, E.:** *Marketingový management inovací*, 1. vydání (dotisk), VŠE v Praze 1997, ISBN 80-7079-005-9

## **INTERNETOVÉ STRÁNKY:**

### **ANECT a.s.**

<http://www.anect.com/cs/sluzby-a-produkty/innovation-management/>

### **ČSÚ**

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>

### **INOVACE.CZ**

<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/inovace-zacina-i-konci-u-zakaznika/>

### **MEDIUM SOFT**

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

### **NETPROSYS, s.r.o.**

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

### **Wikipedia**

<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Speci%C3%A1ln%C3%AD%3AHled%C3%A1n%C3%AD&search=podnik&fulltext=Hledat>

### **VÍTKOVICE ITS**

<http://www.vitkovice-its.cz/sluzby/>

### **WMG**

<http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/174>

## **SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A TABULEK,**

**Graf 1** – Sledování obrátu v tis. Kč

**Graf 2** – Sledování obrátu v detailu v tis. Kč

**Graf 3** – Sledování obrátu v %

**Graf 4** – Sledování zisku v tis. Kč

**Graf 5** – Sledování zisku v %

**Graf 6** – Sledování zisku v tis. Kč

**Graf 7** – Sledování celkového zisku a tržeb v tis. Kč

**Graf 8** – Vývoj počtu servisních zásah

**Graf 9** - Vývoj počtu servisních hodin

**Obrázek 1** - Analýza ZS – matice

**Obrázek 2** - Segmenty vnějšího prostředí

**Obrázek 3** - Porterův model pěti konkurenčních sil

**Obrázek 4** - Matice BCG

**Obrázek 5** - SWOT matice

**Obrázek 6** - Životní cyklus výrobku

**Obrázek 7** - Organizační struktura firmy NETPROSYS na počátku vzniku

**Obrázek 8** - Organizační struktura firmy NETPROSYS okolo v roce 2003

**Obrázek 9** - Organizační struktura IT skupiny Vítkovice Holding a.s

**Obrázek 10** - Organizační struktura VÍTKOVICE ITS

**Tabulka 1** – Rozvaha – výtah ( v tis. Kč.)

**Tabulka 2** – Bostonská tabulka

**Tabulka 3** – Bostonská tabulka

**Tabulka 4** – Bostonská tabulka

**Tabulka 5** – Bostonská tabulka

**Tabulka 6** – Analýza konkurence - Cisco

**Tabulka 7** – Analýza konkurence- Microsoft

**Tabulka 8** – Analýza konkurence- Ultimaco

**Tabulka 9** – SWOT matice varianty I

**Tabulka 10** – SWOT matice varianty II

**Tabulka 11** – SWOT matice varianty III

**Schéma 1** - Postup při vypracování odvětví scénářů dle Portera

## POUŽITÉ ZKRATKY:

<b>ADIS</b>	Automatizovaný Daňový Informační Systém
<b>APV</b>	Virtuální privátní síť (Virtual Private Network)- prostředek k propojení několika počítačů
<b>BCG</b>	Boston Consulting Group
<b>CAD</b>	Computer aided design - 2D a 3D počítačové projektování
<b>CAM</b>	Computer Aided Manufactory
<b>CAD/CAM</b>	program pro výrobu činností v konstrukci a výrobě
<b>CCS</b>	Centrum sdílených služeb
<b>CCTV</b>	Kamerový systém (CCTV - Closed Circuit Television, uzavřený televizní okruh)
<b>CRM</b>	Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky) je databázovou technologií podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy
<b>Demon</b>	označení programu, který je spuštěn dlouhodobě a není v přímém kontaktu s uživatelem (na rozdíl od běžných aplikací)
<b>DFM</b>	dlouhodobý finanční majetek
<b>DHM</b>	dlouhodobý hmotný majetek
<b>DNHM</b>	dlouhodobý nehmotný majetek
<b>EPS</b>	Elektronická požární signalizace
<b>EZS</b>	Elektronická zabezpečovací signalizace
<b>HW</b>	hardware
<b>icmp</b>	icmp ICMP protokol (Internet Control Message Protocol) je jeden z nejdůležitějších protokolů ze sady protokolů internetu. Používají ho operační systémy počítačů v síti pro odesílání chybových zpráv, například pro oznámení, že požadovaná služba není dostupná nebo že potřebný počítač nebo router není dosažitelný.
<b>ICT</b>	informační a komunikační technologie
<b>Kiwi Syslog Daemon</b>	nástroj pro zobrazení a správu různých logů v operačním systému Windows

<b>LAN</b>	Local Area Network (lokální síť, místní síť) označuje počítačovou síť, která pokrývá malé geografické území
<b>MBA</b>	Master of Business Administration
<b>MPS</b>	malé a střední podniky
<b>OECD</b>	Oslo Manual (Innovation)
<b>PDM</b>	Product Data Management
<b>PKI</b>	Public Key Infrastructure – klíč k el. Podpisu
<b>PLM</b>	Produkt Life Management
<b>snmp</b>	Simple Network Management Protocol je součástí sady internetových protokolů. Slouží potřebám správy sítí
<b>SSH</b>	Secure Shell - je v informatice označení pro program a zároveň pro zabezpečený komunikační protokol v počítačových sítích
<b>SW</b>	software
<b>Telnet</b>	Telecommunication Network - protokol na aplikační vrstvě používaný v počítačových sítích a na Internetu pro spojení klient-server pomocí protokolu TCP
<b>TCP</b>	Transmission Control protocol – jedním ze zákl. protokolů internetu
<b>VHM</b>	VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY
<b>VMG</b>	VÍTKOVICE MACHINERY GROUP
<b>VPN</b>	Virtual private network - Virtuální privátní síť- v informatice prostředek k propojení několika počítačů prostřednictvím (veřejné) nedůvěryhodné počítačové sítě
<b>WAN</b>	Wide Area Network - je počítačová síť, která pokrývá rozlehlé geografické území
<b>WhatsUp</b>	software pro řešení pro monitorování síťové infrastruktury menších a středně velkých firem
<b>Work flow</b>	schéma provádějící nějaké komplexnější činnosti

## **8 PŘÍLOHY**

---

Příloha č. 1 – Dohledová centra

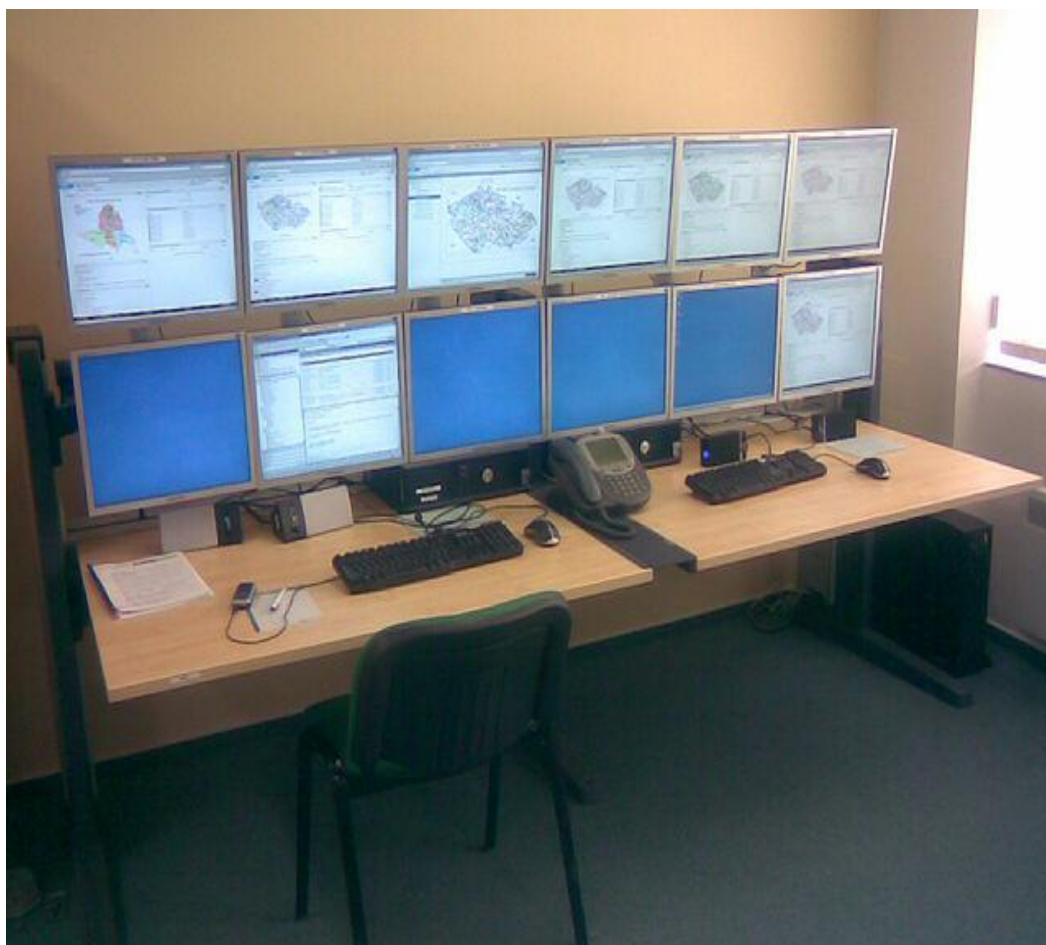
Příloha č. 2 – Ukázka IT služeb a výrobků



**Dohledová centra**



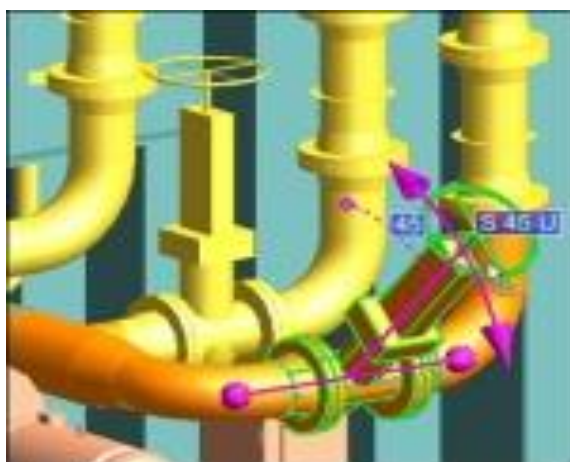
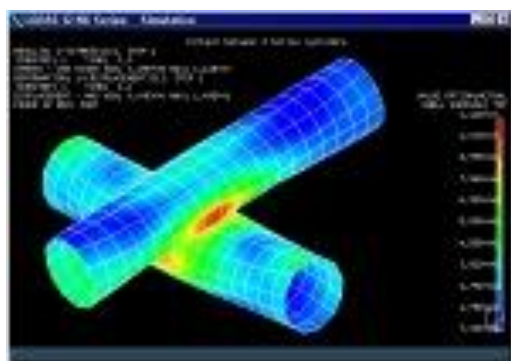
Příloha č. 1





### **Podpora projekce a konstrukce**

Systemová integrace procesu předvýrobních etap (PaK) do podnikových integračních systémů. Migrace dat ze starých systémů v oblasti konstrukce do nových systémů.



### **Slaboproudá elektronika**

**Datové a komunikační sítě LAN, WAN, IP telefonie** - Datové sítě na bázi optické a metalické kabeláže, popř. bezdrátového řešení včetně aktivních prvků od Cisco, 3COM, AVAYA. Pasívní prvky v kat. 5e,6,7 od firem Siemens, Nexans, Elko atd. včetně projektu.



**Datové sítě**



- návrh sítí a jejich budování včetně dodávky HW a SW na klíč
- rekognoscace - slabá místa, reálné rychlosti, skutečné možnosti
- provoz datové sítě a dohled nad ní – vzdálený dohled, správa

## Vývoj SW na zakázku

