



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

KONKUREČNÁ STRATÉGIA FIRMY UNICORN SYSTEMS, A.S.

COMPETITIVE STRATEGY OF COMPANY UNICORN SYSTEMS, A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JANA TOMÁNKOVÁ, BA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tománková Jana, BA

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Konkurenční stratégia firmy Unicorn Systems, a.s.

v anglickém jazyce:

Competitive Strategy of Company Unicorn Systems a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2008. 128 s. ISBN 978-80-214-3758-6.

JIRÁSEK, J.A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2.vyd. Praha : Profesional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.

KIM, W., MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu. Praha : Management Press, 2005. 236 p. ISBN: 80-7261-128-3.

PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha : Victoria Publishing a.s., 1994. 403 s. ISBN: 80-85605-11- 2.

SUN TZU. The Art of War. Oxford : Oxford University Press. 1971. 197 p. ISBN 0-19-501476-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 11.05.2011

Abstrakt

Predkladaná diplomová práca sa zaoberá navrhnutím konkurenčnej stratégie v konkrétnej firme pôsojacej na trhu informačných technológií. V analytickej časti popisuje súčasný stav firmy na trhu a konkurenciu, jej vnútorné prostredie ako aj vonkajšie okolie. V teoretickej časti definuje teoretické východiská práce. Návrhová časť obsahuje návrh riešenia ako byť úspešný v konkurenčnom boji za pomoci stanovených cieľov a konkurenčnej výhody.

Abstract

Presented graduation theses concern proposition of competitive strategy in particular company active in field of IT. The analytical part describes actual condition of the company on the market and its competitors, as well as internal processes and external environment.

The theoretical part defines abstract conclusion of this graduation theses. Finally the application part includes proposals of solutions how to succeed in competitive fight by means of given targets and taking the competitive advantage.

Kľúčové slová

Konkurencia. Strategické riadenie. Strategické ciele. Konkurenčná výhoda. SLEPT analýza. Metóda SWOT. Bostonská matica.

Keywords

Competition. Strategic management. Strategic targets. Competitive advantage. SLEPT analysis. SWOT method. Boston matrix.

Bibliografická citácia

TOMÁNKOVÁ, J. *Konkurenčná stratégia firmy Unicorn Systems, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 99 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc..

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých zdrojov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 27.05.2011

.....

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Fratiškovi Bartesovi, CSc. za jeho cenné pripomienky a hodnotné rady, ktorými prispel pri tvorbe tejto práce a tiež za jeho čas, ktorý mi venoval.

Ďalej sa chcem poďakovať celej mojej rodine, ktorá mi štúdium umožnila a podporovala ma počas neho.

Obsah

Úvod.....	10
Cieľ práce.....	15
1 Teoretické východiská práce	16
1.1 Strategické riadenie.....	16
1.2 Strategická analýza okolia firmy	18
1.2.1 Analýza všeobecného okolia	19
1.2.2 Analýza odborového okolia.....	20
1.2.3 Analýza konkurencie	23
1.2.4 Analýza interných zdrojov.....	24
1.2.5 Metóda SWOT	25
1.3 Návrh konkurenčnej stratégie	26
1.3.1 Generické konkurenčné stratégie.....	26
1.3.2 Alternatívne smery stratégií.....	29
1.3.3 Ofenzívna a defenzívna stratégia.....	31
1.3.4 Výber optimálnej stratégie.....	31
2 Analýza súčasného stavu	32
2.1 Konkurenčný management Unicorn Systems, a.s.	32
2.1.1 Všeobecná myšlienka	32
2.1.2 Cieľové skupiny konkurencie	33
2.1.3 Bostonská matica	34
2.1.4 Organizácia	35
2.2 Požiadavky spoločnosti na ďalšie roky a jej ciele	40
2.3 Analýza vonkajšieho prostredia.....	42
2.3.1 SLEPT analýza	42
2.3.2 Porterov model 5-tich konkurenčných síl.....	47
2.3.3 Analýza konkurencie	55
2.4 Analýza vnútorného prostredia.....	60
2.4.1 Analýza interných zdrojov.....	60
2.5 SWOT	69
2.6 Vymedzenie problému k riešeniu	74
3 Návrh riešenia.....	76
3.1 Konkurenčná podstata, generický charakter stratégie	76
3.2 Možné alternatívy strategického rozvoja.....	79
3.2.1 Strategické ciele.....	80
3.3 Formulácia naplnenia stratégie	82

3.4	Zhodnotenie a prínosy návrhov	87
	Záver	89
	Zoznam použitých zdrojov	91
	Zoznam skratiek.....	93
	Zoznam obrázkov	94
	Zoznam tabuliek	95
	Zoznam grafov	95
	Zoznam príloh.....	96
	Prílohy.....	97

Úvod

Výber témy diplomovej práce – Konkurenčná stratégia spoločnosti Unicorn System, a.s. – ovplyvnila najmä skutočnosť, že som zamestnancom tejto spoločnosti, od roku 2007 v nej pracujem ako obchodná asistentka. Keďže poskytujem podporu na úseku obchodu, pri získavaní a riešení zákaziek, stretávam sa aj s témou akou je konkurencia a konkurenčná stratégia spoločnosti. Poznám zákazníkov a spôsob, akým sa uspokojujú ich potreby. Takisto mám možnosť vidieť v praxi, ako sa rieši boj s konkurenciou.

UNICORN je renomovaná Európska spoločnosť, ktorá poskytuje najväčšie informačné systémy a riešenia z oblasti informačných a komunikačných technológií. Je to skupina spoločností poskytujúcich služby a riešenia v oblasti návrhu, implementácie, prevádzky a servisu informačných systémov.

Unicorn Systems poskytuje svoje služby podnikom a organizáciám z rozličných odborov naprieč celým podnikateľským spektrom.

Zameriava sa najmä na oblasti bankovníctva, poisťovníctva, telekomunikácií, energetiky, priemyslu, obchodu i verejného sektora.

Získané business a technologické know-how umožňuje Unicorn Systems realizáciu rôznorodých projektov po celej Európskej únii i za jej hranicami. Spoločnosť sa radí medzi najvýznamnejších Európskych poskytovateľov služieb v ICT.

Z dlhodobého hľadiska sa sústreďujeme na vysokú pridanú hodnotu a konkurenčnú výhodu v prospech našich zákazníkov.

Poslaním Unicorn Systems je prinášať zákazníkovi konkurenčnú výhodu a vysokú pridanú hodnotu prostredníctvom špičkových ICT riešení, produktov a služieb poskytovaných v dohodnutej kvalite, rozsahu, termíne a rozpočte.

Pôsobí na trhu už od roku 1990 a za ten čas vytvorila celý rad špičkových a rozsiahlych riešení, ktoré sú rozšírené a používané v najvýznamnejších podnikoch v rôznych odvetviach. Je súčasťou holdingu Unicorn, a.s. a v súčasnom období pôsobí predovšetkým v strednej Európe, Anglicku a Škandinávii.

Krátka história holdingu:

„1990

Vzniká Unicorn ako malá spoločnosť s ručením obmedzeným založená Vladimírom Kovářem.

1992

Prvý významný míľnik v histórii spoločnosti – Unicorn dosiahol obrat 1 milión amerických dolárov.

1995

Rok v znamení rastu – Unicorn sa rozrastá, získava zložitejšiu štruktúru a vzniká spoločnosť Unicorn Group. Tá sa po istom čase stala jadrom skupiny spoločností Unicorn. S jej budovaním je spojený i vznik nového zamestnaneckého systému zastrešeného servisnou spoločnosťou Vigour.

1996

Dochádza k rozšíreniu portfólia služieb spoločnosti. Tá už sa nezaobrá „len“ samotným vývojom softwaru, ale i ďalšími aktivitami, ktoré s ním úzko súvisia, ako sú konzultačné služby, distribúcia technológií, školenia a servis

1997

Aktivitám v oblasti informačných systémov a technológií sa dostáva kapitálového posilnenia, vzniká akciová spoločnosť Unicorn.

1998

V štruktúre Unicornu opäť dochádza k zmenám – jednotlivé obchodné celky spoločnosti Unicorn sú oddelené do samostatných dcérskych spoločností Unicorn Group.

1999

Spoločnosť masívne investuje do svojej vlastnej infraštruktúry. Súčasťou týchto investícií je i globálne nasadenie metodiky Rational Unified Process, ktorá umožnila ďalej zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb.

2000

Unicorn expanduje do zahraničia, zakladá nové dcérske spoločnosti v Chorvátsku a na Slovensku. V tom istom roku získava certifikáciu podľa ISO 9001:2000.

2001

Unicorn otvára nové vývojové centrum v Hradci Králové.

2002

Prebieha transformácia holdingu Unicorn na UNICORN a. s. pri súčasnom navýšení základného kapitálu na 87 miliónov Kč.

2003

Spoločnosť UNICORN dosahuje obrat 562 miliónov Kč, čo predstavuje takmer trojnásobok obratu z roku 2000 (rast o 174 %).

2004

Navyšovanie obratu úspešne pokračuje, základný kapitál spoločnosti je navýšený na 100 miliónov Kč.

2005

UNICORN rozširuje svoje pôsobenie v Českej republike aj v zahraničí – zakladá vývojové centrá v Plzni a Brne a pobočku vo Veľkej Británii. Stáva sa tiež

spoluzakladateľom Európskej softwarovej asociácie (European Software Association).

2006

Koncom roku došlo k rozdeleniu holdingu na tri skupiny – UNICORN, Vigour a VIG Plus. Každá skupina sa sústreďí na svoj odbor činnosti – UNICORN na poskytovanie ICT služieb s vysokou pridanou hodnotou, Vigour na výber, prípravu a ďalšie vzdelávanie ICT špecialistov a VIG Plus na poskytovanie benefitov zamestnancom všetkých troch skupín.

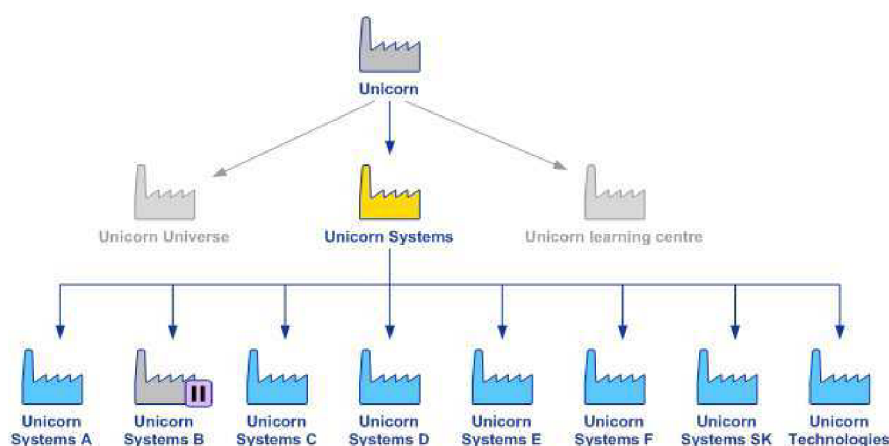
2007

Obrat spoločnosti je v porovnaní s predchádzajúcim rokom o 20 % vyšší, čo predstavuje rekordných 1,205 miliardy Kč. Spoločnosť posilňuje svoje aktivity v zahraničí, čo sa pozitívne odráža na raste tržieb. V októbri 2007 začína výuka na novo založenej súkromnej škole pre výučbu informačných technológií – Unicorn College.

2009

Spoločnosť sa opäť prerozdeľuje a vzniká Unicorn Systems, a.s. – skupina je tvorená tromi spoločnosťami zameranými na špecifické portfólio produktov a služieb:

- Unicorn Systems (www.unicornsistemas.sk)
- Unicorn Universe (www.unicornuniverse.eu)
- Unicorn College (www.unicorncollege.cz)¹



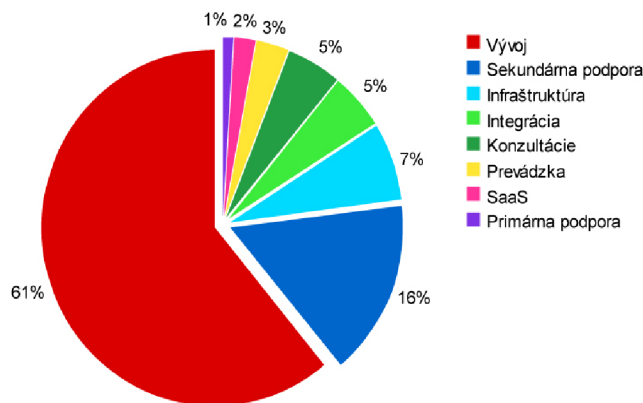
Obrázok 1 - Skupina Unicorn

Zdroj: [18]

Zásadný význam pre úspech spoločnosti má poskytovanie služieb, ktoré tvorí približne 87,8% príjmov. Na príjmoch z oblasti služieb sa podieľajú najmä výnosy zo

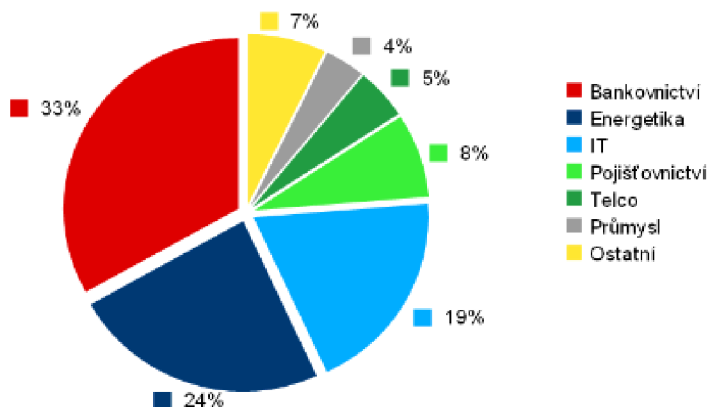
¹ [Unicornsystems.eu](http://www.unicornsistemas.eu) [online]. 2010 [cit. 2010-04-09]. História Unicorn Systems. Dostupné z WWW: <http://www.unicornsistemas.eu/sk/o_spol_sk/historia.html>.

zákazkového vývoja softvéru, servisu a podpory a zo služieb spojených s predajom produktov. Zostávajúcich 12,2% príjmov spoločnosti UNICORN je napokon tvorených predajom softvérových a hardvérových produktov. V súčasnosti UNICORN taktiež výrazne investuje do vývoja platformy pre vývoj podnikových informačných systémov - Unicorn ES. [18]



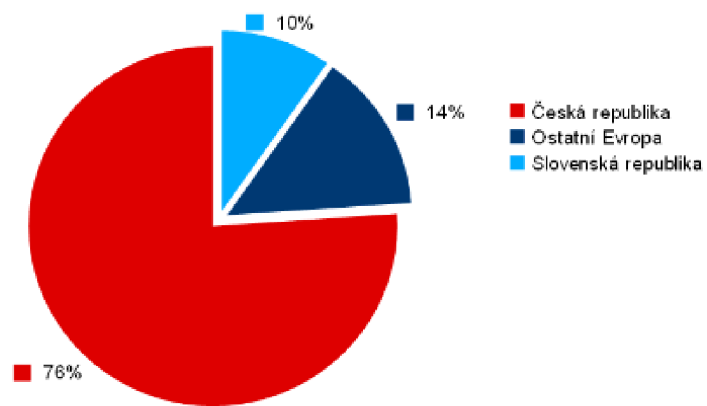
Graf 1 - Obrat spoločnosti podľa produktov

Zdroj: upravené podľa [18]



Graf 2 - Obrat spoločnosti podľa segmentov

Zdroj: upravené podľa [18]



Graf 3 - Obrat společností podle regionů

Zdroj: upravené podle [18]

Cieľ práce

Cieľom práce je nájsť pre firmu čo najvýhodnejšiu stratégiu boja s konkurenciou tak, aby firma poskytovala svojim zákazníkom vysokú pridanú hodnotu spolu s výhodnou cenou. To je možné dosiahnuť využitím konkurenčnej výhody zároveň s prihliadaním na jej strategické stanovené ciele. Z vykonaných analýz ako interného prostredia firmy tak jej vzťahu k vonkajšiemu okoliu vyplynie, čo je potrebné vykonať/zlepšiť pre posilnenie pozície firmy na trhu informačných technológií, kde už dlhodobo pôsobí.

K spracovaniu mojej diplomovej práce použijem odbornú literatúru, internetové zdroje a hlavne poznatky získané na základe diskusií v spoločnosti Unicorn Systems, a.s..

1 Teoretické východiská práce

Čo sme? Čím sme sa stali? Kam sa uberá naša spoločnosť? S čím je nutné v budúcnosti rátať, v čo môžeme naopak dúfať? S týmito otázkami sa stretáva každý top management podniku, no nie je ľahké na ne odpovedať. Viest' neznačí si len predstavovať, navrhovať a uskutočňovať, pretože hodnota podniku sa posudzuje podľa jeho budúceho výkonu. [2]

1.1 Strategické riadenie

V globálnom konkurenčnom svete je úspešnosť asi každej firmy založená na jej prednostiach, ktoré sú nejakým spôsobom špecifické a odlišujú firmu od ostatných firiem, čím získava svoju konkurencieschopnosť. Každá firemná stratégia je unikát svojho druhu, a čím viac sa od iných firemných stratégií odlišuje, tým väčšiu šancu má na úspech. Vo firemných stratégiách môžeme hľadať odpoveď na otázku: „Prečo sú niektoré firmy úspešné a niektoré nie?“ [6]

Všeobecne teda môžeme povedať, že úspech firmy v trhovom hospodárstve je závislý na schopnosti jej top managementu včas predvídať trhové príležitosti a tiež riešenie možných problémov strategického charakteru. Existuje veľa vývojových trendov, ktoré sa môžu stať príležitosťami, ale aj hrozbami. Záleží len, či sú managementom pri strategickom rozhodovaní zohľadnené.

Neexistuje ideálny model strategického riadenia, ak by taký bol, znamenal by pravdepodobne koniec trhovej ekonomiky ako takej, pretože všetky firmy by si ho osvojili a neboli by žiadny porazení. Vždy budú na trhu aj firmy s nevhodne zvolenou konkurenčnou stratégiou, neprosperujúce pre nevhodne zvolené strategické riadenie. To by malo byť uskutočňované v logicky na seba naväzujúcich krokoch stále sa opakujúceho procesu – začnúc vymedzením poslania firmy a jej budúcich cieľov, pokračujúc strategickou analýzou a končiac formuláciou možných variant stratégií, ich výberom a implementáciou do podnikového procesu. Proces sa opakuje a nekončí tak, ako aj príťažlivosť odvetvia a konkurenčné postavenie sa menia. [4]

Konkurencieschopnosť predstavuje schopnosť podniku udržať si svoj trhovú podiel a vykazovať zisk, udržať si zákazníkov. Akým spôsobom to dosiahnuť, udáva konkurenčná stratégia podniku. Každý podnik má svoju relatívnu silu ale aj slabosti, ak sa jedná o pracovníkov, management, zdroje, materiál, financie atď. a tieto premenné

faktory sa zasluhujú na tvorbe súťažných schopností podniku. Veľkosť kapitálu, viac operačných možností, viac možností získavania zdrojov, schopnosť vydržať dlhšiu dobu „boj“ medzi firmami na trhu, to všetko patrí k výhodám podniku, ako sa stať veľkým a silným hráčom pôsobiacim na danom trhu. [1]

Konkurenčná výhoda „pramení z hodnoty, ktorý je podnik schopný vytvoriť a poskytovať svojim zákazníkom, a ktorá zároveň prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie. Hodnota predstavuje to, za čo sú títo zákazníci ochotní vynaložiť finančné prostriedky a vyššiu hodnotu podnik vytvára ak ponúka nižšie ceny ako konkurencia za rovnakú úžitkovú hodnotu alebo poskytne zvláštne výhody, ktoré vyššiu cenu vynahradia. Poznáme 2 základné typy konkurenčnej výhody, a to: vodcovské postavenie v nízkych nákladoch a diferenciácia, čiže odlišenie od ostatnej konkurencie.“¹

Stratégia úzko súvisí so sledovanými cieľmi podniku. Ciele predstavujú žiadúce budúce stavy, ktoré majú byť dosiahnuté a stratégia vyjadruje, ako budú tieto ciele dosiahnuté. Stratégia teda predstavuje spôsoby, postupy ako naplniť poslanie a misiu spoločnosti. [4]

Strategické ciele „sú budúce žiadúce stavy, ktoré chce podnik dosiahnuť. V anglickej literatúre sa odporúča, aby tieto ciele spĺňali požiadavky SMART, kde jednotlivé písmená značia:

- S – stimulating – ciele musia stimulovať k dosahovaniu čo najlepšieho výsledku
- M – measurable – dosiahnutie alebo nedosiahnutie výsledkov by malo byť merateľné
- A – acceptable – ciele by mali byť akceptovateľné aj zo strany tých, ktorí ich budú plniť
- R – realistic – ciele by mali byť realistické, dosiahnuteľné
- T – timed – ciele by mali byť určené v čase.

Stupeň ich dosiahnutia je možné označiť za najdôležitejšie kritérium hodnotenia činnosti podniku. V priebehu času je nutné ich prispôbovať meniacemu sa prostrediu.“²

Poslanie firmy predstavuje v skratke to, prečo podnik bol založený a existuje – výroba alebo poskytovanie služieb svojim zákazníkom. Poslanie firmy korešponduje so základnými predstavami: čo bude predmetom podnikania, aké potreby a výrobky alebo služby bude podnik poskytovať. Ak nevieme kam chceme doraziť, je zbytočné

¹ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, [1993]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0, strana 21.

² KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X, strana 10.

premýšľať o tom, akým smerom vykročiť.

Vízia firmy definuje dlhodobé poslanie podniku a sumarizuje myšlienky, ktoré sú pre podnik kľúčové a to v každom strategickom období.

Hierarchia firemných stratégií „naznačuje, že stratégia je na všetkých úrovniach strategického riadenia tvorená množinou dlhodobých cieľov a spôsobov ich realizácie. To definuje hierarchickú sústavu stratégií, ktoré na seba naväzujú, a to stratégiou firemnou, obchodnou a funkčnou. Pri ich formulácii sa postupuje od hore dole a pri postupnom spracovaní nadradených strategických cieľov na nižších úrovniach sa zároveň uplatňuje postup zdola hore.

Firemná alebo corporate stratégia vyjadruje základné podnikateľské rozhodnutia, napríklad aké podnikanie si podnik zvolí, v akej oblasti, kam chce investovať atď.. Nadväzujúce obchodné alebo business stratégie vyjadrujú pre každú strategickú obchodnú jednotku firmy základné ciele a spôsoby ich dosiahnutia, špecifikujú ciele pre prvky marketingového mixu 6P (product, price, place, promotion, people, process, planning). Tieto sú následne pre každú strategickú obchodnú jednotku rozpracované do funkčných stratégií pre už jednotlivé špecifické oblasti, ako napríklad oblasť financií, informačných technológií, riadenia ľudských zdrojov, rozvoja výrobkov atď.. Ak existuje medzi obchodnými jednotkami vzájomný vzťah, tento by mal byť koordinovaný pomocou tzv. horizontálnej stratégie, aby sa predišlo problémom vzniknutým partikulárnymi záujmami týchto obchodných jednotiek.“¹

1.2 Strategická analýza okolia firmy

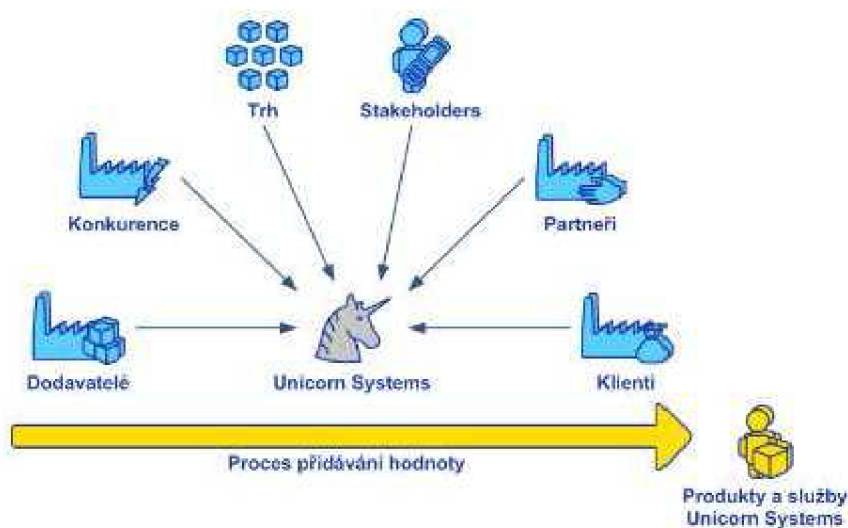
Ako som už spomenula v úvode teoretickej časti, úspech firmy korešponduje so schopnosťami jej top managementu predvídať možné príležitosti a hrozby na trhu. Aktuálne podnikateľské prostredie, v ktorom firma pôsobí je preto treba neustále sledovať, monitorovať a analyzovať. Vplyvom faktorov z okolia firmy nastávajú príčiny zmien fungovania podniku, rastu alebo poklesu záujmu okolia o jej výstupy, či činnosť. Vplyv interných faktorov obyčajne zastáva až druhé miesto. Preto je logické, že firemné stratégie treba prispôbovať získaným údajom z analýz vonkajšieho prostredia a firemného okolia a potom interným faktorom.

Strategickou analýzou stratégií firmy monitorujú okolie firmy a zistené skutočnosti vyhodnocujú tak, aby boli schopní určiť príležitosti a hrozby jednotlivých faktorov

¹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X, strana 21,22.

predstavujúcich pre podnik.

V nižšie uvedenom obrázku je zobrazené základné členenie odborového okolia našej spoločnosti.



Obrázok 2 - Odborové okolie Unicorn Systems, a.s.

Zdroj: upravené podľa [18]

1.2.1 Analýza všeobecného okolia

Jedna z najpoužívanějších metód k analýze všeobecného okolia je metóda SLEPT. Názov je zostavený z písmen, ktoré predstavujú jednotlivé skúmané oblasti a ich vplyvy:

S – sociálne

L – legislatívne

E – ekonomické

P – politické

T – technologické

Jej podstatou je obecné vymedziť tie faktory vonkajšieho okolia podniku, ktoré môžu ovplyvniť rozhodovanie top managementu o stratégii. Ako výsledok tejto analýzy sú práve možné príležitosti a hrozby v budúcnosti. Nemapuje sa tu iba súčasná situácia, ale aj potencionálne zmeny a vývoj do budúcnosti. K odhadu budúceho možného vývoja je potrebné poznať stav predchádzajúci aj súčasný. [3]

Pre predstavu uvediem pár základných príkladov k jednotlivým faktorom.

Sociálne faktory

Demografické faktory, napr.: veľkosť populácie, pracovné a kariérne preferencie, veková štruktúra

Makroekonomické charakteristiky trhu práce, napr.: miera nezamestnanosti

Dostupnosť pracovnej sily, napr.: dostupnosť potencionálnych zamestnancov s požadovanými znalosťami, mobilita potencionálnych zamestnancov

Sociálno-kultúrne aspekty, napr.: rovnoprávnosť pohlavia, rasová rovnosť

Legislatívne faktor

Existencia a funkčnosť podstatných zákonných noriem, napr.: obchodné právo, daňové zákony, antitrustové zákony

Ďalšie prejavujúce sa faktory, napr.: funkčnosť súdnictva, vnímanie korupcie, patentová ochrana a autorské práva

Ekonomické faktory

Základné hodnotenie makroekonomickej situácie, napr.: miera inflácie, výška HDP, úroková miera

Daňové faktory, napr.: výška daňových sadzieb, vývoj daňových sadzieb, cla a daňové zaťaženia v prípade exportu importovaného tovaru

Prístup k finančným zdrojom, napr.: moderný bankový systém, náklady na mieste pôžičky

Politické faktory

Hodnotenie politickej stability, napr.: forma a stabilita vlády, kľúčové orgány a úrady, legislatívne zakotvená byrokracia

Hodnotenie externých vzťahov, napr.: regionálna nestabilita, zahraničné konflikty

Politický vplyv rôznych skupín, napr.: otvorenosť zeme verzus jej zatvorenosť – postoj voči privátnym a zahraničným investíciám, postoj voči privátnemu sektoru, politicko-ekonomické zdroje nestability

Technologické faktory

Ako napr.: existujúca úroveň technologického rozvoja, jeho vládna podpora, technologická gramotnosť – vybavenie firiem a domácností

1.2.2 Analýza odborového okolia

Možný a často používaný nástroj na analýzu odborového okolia nazývame Porterov 5-faktorový model konkurenčného prostredia.

„Jeho hlavnou myšlienkou je, že v ktoromkoľvek odvetví sú pravidla konkurencie včlenené do 5 dynamických konkurenčných faktorov, a to:

- vstup nových konkurentov,

- hrozba nových výrobkov alebo služieb, ktoré by mohli nahradiť doterajšie,
- vyjednávací schopnosť kupujúcich,
- vyjednávací schopnosť predávajúcich a
- súperenie medzi existujúcimi konkurentmi.

Spoločné pôsobenie týchto 5-tich dynamických konkurenčných faktorov rozhoduje o schopnosti firiem premieňať svoje investície na takú mieru zisku, ktorá ich prevyšuje. Otvplyvňujú ceny, náklady a potrebné investície firiem v danom konkrétnom odvetví. V každom danom odvetví je táto sila pôsobenia 5-tich faktorov rôzna. Sú odvetvia prítazlivejšie, kde je úspešných viacero firiem, tam pôsobia dané sily priaznivo. V iných odvetviach môže byť tlak jedného alebo aj viacero faktorov intenzívny, prevyšujúci nad ostatnými, aj napriek najväčšej snahe tu bude málo firiem dosahovať veľké zisky. Výnosnosť odvetvia je výsledkom funkcií štruktúry odvetvia.

K prekážkam *vstupu nových konkurentov* patria napr. :

- úspory z rozsahu
- rozdiely v značkových výrobkoch
- totožnosť druhov výrobkov
- náklady na prechod do odvetvia
- potreba investícií
- prístup k distribučným cestám

Rozhodujúce činitele hrozby *substitúcie* sú:

- relatívna výška cien docielených substitútmi
- náklady prechodu
- ochota kupujúcich prejsť na nový výrobok

Hlavné páky *vyjednávacej sily kupujúcich*:

- objem nákupu kupujúcich
- informovanosť kupujúcich
- koncentrácia kupujúcich verzus koncentrácia firiem
- náklady prechodu u kupujúcich v pomere k nákladom prechodu u fireim
- náhradné výrobky
- schopnosť presadiť si svoje

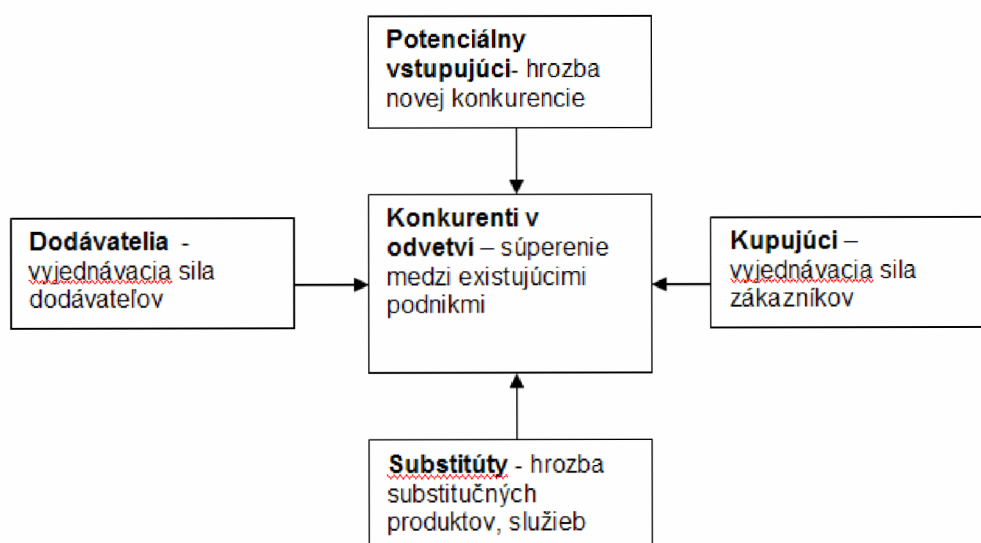
Rozhodujúce činitele *vyjednávacej sily dodávateľov* sú najmä:

- diferenciácia vstupov
- náklady prechodu u dodávateľov a u firiem v danom odvetví
- existencia náhradných nových vstupov
- koncentrácia dodávateľov
- dôležitosť objemu dodávok
- hrozba integrácie firiem s odberateľmi v pomere k hrozbe integrácie firiem

s dodávateľmi v danom odvetví

Rivalitu v odvetví a jej rozhodujúce činitele ovplyvňujú najmä tieto faktory:

- rast odvetvia
- fixné náklady/pridaná hodnota
- občasný prebytok kapacity
- rozdiely medzi výrobkami
- totožnosť druhov výrobkov
- náklady prechodu
- koncentrácia a vyváženosť
- informačná zložitosť
- rozmanitosť konkurentov
- kapitálová účasť veľkých spoločností
- prekážky odchodu z odvetvia“¹



Obrázok 3 - Porterov model 5-tich konkurenčných síl

Zdroj: upravené podľa [5]

¹ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, [1993]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0, strana 23, 25.

1.2.3 Analýza konkurencie

Konkurenti sú rôzne firmy a organizácie, ktoré súperia o zákazníkov na danom trhu. V analýze konkurencie je potrebné vymedziť túto konkurenciu, hlavne, kto je kľúčovým konkurentom podniku. Pri hľadaní konkurencie musíme brať do úvahy tieto fakty:

- či je konkurent slabý alebo silný
- o čo súťažíme
- o aký typ konkurenčného vzťahu sa jedná
- v akom štádiu konkurencie sa nachádza
- či sa jedná o tradičného alebo nového konkurenta [17]

Znalosť konkurentov a ich pôsobenie v danom regióne je jednou z najdôležitejších podmienok dosiahnutia úspechu. Údaje, potrebné k ich analýze sú získavané rôzne – neformálnymi zdrojmi (pamäť pracovníkov, rôzne neformálne záznamy atď.) alebo sú prístupné z rôznych katalógov konkurenčných firiem, sú dostupné informácie od odberateľov či zamestnancov konkurencie, až po menej korektné spôsoby. Zásada je „akékoľvek údaje je možné získať“. [6]

Naša spoločnosť pri sledovaní konkurencie využíva jej zaradenie pomocou tzv. Bostonskej matice. Bostonská matica je s trochou dávkou všeobecne použiteľná metóda, kde je možné pri vhodne stanovených kritériách rozdeliť skúmanú skupinu na 4 časti – z ktorých jedna je naprosto nezaujímavá (mŕtvi psy), druhú necháme žiť tak trochu vlastným životom, aby sa jej prvky samy prejavili (divoké mačky), tretiu naopak sledujeme s príkladnou starostlivosťou a dávame hlavne pozor, aké kroky podniká (dojné kravy) a poslednú časť tiež sledujeme (vychádzajúce hviezdy), je tu pravdepodobnosť, že z nich budú dojné kravy.¹

Podľa Portera [1] musíme mať k analýze konkurenta dispozíciu informácie z týchto oblastí:

- budúce ciele konkurenta
- súčasná stratégia konkurenta

¹ **Divoké mačky** – spoločnosti s potenciálom, ale neperspektívnym produktom (zatiaľ), poskytujú niektoré služby rovnaké ako Unicorn Systems. Občas získajú kontrakt u klientov Unicorn Systems.

Vychádzajúce hviezdy – vzrastajúce spoločnosti s potenciálom (napr. perspektívny produkt), pravidelne získavajú kontrakt od klientov Unicorn Systems.

Dojné kravy – stabilné spoločnosti založené na trhu poskytujúcom rovnaké služby ako Unicorn Systems. Unicorn Systems s nimi pravidelne súťaží o získanie kontraktu od rovnakých klientov.

Mŕtvi psi – spoločnosti so žiadnym možným nebezpečím pre Unicorn Systems. Sú to alebo príliš malé spoločnosti alebo sú orientované na rozdielných klientov či produkty

- predpoklady konkurenta
- schopnosti konkurenta

1.2.4 Analýza interných zdrojov

Každá firma má je svoj unikát a jej výnimočnosť vyplýva z jej rozlíšenia zdrojov a ich využitia. Samotné zdroje ani nemajú taký význam, ako úžitok vyťažný z nich. Zdroje majú rôzne podoby, od takých, ktoré si môže firma bežne zabezpečiť a nakúpiť na trhu, až po zdroje typu značky, ktoré si vyvíja dlhodobo a nedajú sa ľahko replikovať.

Zdroje viacerov autorov rozlišuje rôznymi spôsobmi, jedným z možných je členenie na:

- **Hmotné zdroje** – je to majetok, ktorý je vidieť, je relatívne ľahko identifikovateľný

Sem zaraďujeme zdroje finančné (napr. vlastné financie, možnosti získať zdroje atď.), zdroje fyzické ako sú napr. lokalita, materiál, prírodné zdroje, budovy atď., zdroje organizačné, do ktorých patria formálne prvky riadenia, systém kontroly atď. a zdroje technické ako napr. stroje, vybavenia, informačná technika atď..

- **Nehmotné zdroje** – je to širší pojem pre nehmotný majetok od autorských práv, know-how, copyright atď.

Tieto zdroje môžeme rozčleniť na technologické (napr. patenty, obchodné tajomstvá atď.), inovačné (napr. technické skúsenosti, nápady, vedecká kapacita atď.), reputačný kapitál (napr. povest' firmy, značka, história atď.), mäkké prvky managementu (napr. kultúra, neformálna štruktúra, komunikácia atď.) a informačné zdroje ako napr. informačný systém, databázy atď. a posledne na softwarové zdroje – sem patrí softwarové vybavenie.

- **Ľudské zdroje** – predstavujú pracovnú silu, ktorá je k dispozícii a akými znalosťami a zručnosťami disponuje

Patria sem znalosti, teda znalosti pracovníkov, schopnosti spojené s výkonom práce, špecifické schopnosti pracovníkov atď., motivácia – motivačný profil, ochota spolupracovať atď., štruktúra zamestnancov – ich vek, kvalifikácia, profesia a skúsenosti – špecifické skúsenosti súvisiace s výkonom práce.

- **Schopnosti** – ako firma využije dostupné zdroje k dosiahnutiu stanovených cieľov podniku

Schopnosti predstavujú zaužívané metódy a prístupy podniku v jednotlivých oblastiach jeho činnosti. [17]

1.2.5 Metóda SWOT

Na záver strategickej analýzy konkrétneho podniku prichádza určenie jeho slabých a silných stránok, hrozieb a príležitostí. Je potrebné oceniť silné stránky, odhaliť slabé stránky, budúce príležitosti a hrozby podniku a určiť jeho hlavné konkurenčné výhody a kľúčové faktory k úspechu.

Pri určovaní sa najčastejšie používa metóda SWOT. Jej podstatou je, že sa pri nej identifikujú faktory a skutočnosti predstavujúce spomínané silné, slabé stránky, možné príležitosti a hrozby okolia. Faktory sú ďalej verbálne rozpisované a charakterizované, začlenené do štyroch kvadrantov tabuľky SWOT.

Už jednotlivé písmená v názve nám udávajú 4 zisťované oblasti:

S – strenghts, silné stránky

W – weakness, slabé stránky

O – opportunities, príležitosti

T – threats, hrozby

Dáta a fakty pre tabuľku nám vyplývajú z už predchádzajúcich uskutočnených analýz vonkajšieho aj vnútorného prostredia konkrétneho podniku alebo tiež pomocou benchmarkingom, pomocou interview či brainstormingom. Pri strategickej analýze radíme SWOT na úplný záver ako sumár najdôležitejších záverov už realizovaných dielčích analýz. Je to cenný nástroj na získavanie informácií pri formulácii stratégie. Z jej podstaty vyplýva základná logika strategického návrhu. Návrh stratégie sa totiž zameriava na elimináciu hrozieb a slabín, a využitie príležitostí a silných stránok daného podniku. [4]

S – Strenghts - Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Napr. finančná stabilita••	W – Weakness - Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Napr. vybavenie výroby••
O – Opportunities - Príležitosti <ul style="list-style-type: none">• Napr. rozvíjajúci sa trh••	T – Threats - Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Napr. legislatívne opatrenia••

Tabuľka 1 - SWOT

Zdroj: vlastný návrh

1.3 Návrh konkurenčnej stratégie

„Po realizovaní strategických analýz a na základe ich výsledkov a vymedzení slabých a silných stránok podniku pristupujeme k záverečnému návrhu vhodnej stratégie. V odbornej literatúre je doporučené, aby táto fáza zahrňovala 2 nadväzujúce skupiny aktivít, a to:

1. Generovanie rozumného množstva strategických alternatív, ktoré by mohli viesť k eliminácii strategickkej medzery

2. Výber stratégie, ktorá bude realizovaná

Pritom je nutné rozlišovať, v ktorej úrovni hierarchickej štruktúry firemných stratégií sa nachádzame.“¹

Východiskom pre formuláciu stratégie by malo byť zodpovedanie základných otázok v oblasti výrobkov, trhov a funkcií pre formuláciu oblasti podnikania, a otázok ako: Kto sme? Čo chceme? Čím môžeme byť pre druhých atraktívny? Čoho chceme dosiahnuť?

1.3.1 Generické konkurenčné stratégie

Po vymedzení oblasti podnikania nasleduje krok stanovenie základných prostriedkov a foriem konkurenčného boja, ktoré bude podnik pri realizácii stratégie využívať. „Konkurenčná výhoda a jej dlhodobá udržateľnosť je základom k úspešnosti podniku. Existujú dva základné typy konkurenčnej výhody a to nízke náklady alebo diferenciácia. Podnik má viacero silných a slabých stránok, význam ktorejkoľvek je funkciou dopadu na pomerné náklady alebo diferenciáciu. Obe výhody pramenia zo štruktúry odvetvia. Predstavujú vlastne schopnosť podniku vyrovnáť sa s piatimi dynamickými faktormi lepším spôsobom ako jeho súper (vyjednávací sila dodávateľov, odberateľov, hrozba vstupu novej konkurencie, substitútov, a rivalita na trhu). Tieto dva typy konkurenčnej výhody vedú k trom možným generickým stratégiám, ako je možné zvíťaziť na trhu:

- vodcovské postavenie v nízkych nákladoch
- diferenciácia
- fokus tj. stratégia sústredenia pozornosti“²

¹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X, strana 102.

² PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, [1993]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0, strana 30.

Ak chce podnik dosiahnuť konkurenčnú výhodu, musí si vybrať jej typ, o ktorý bude usilovať a v akom rozsahu. [5]

		KONKURENČNÁ VÝHODA	
		Nižšie náklady	Diferenciácia
Široký cieľ KONKURENČNÝ ROZSAH Úzky cieľ	Vodcovské postavenie v nízkych nákladoch	Diferenciácia	
	Sústredenie pozornosti na nízke náklady	Sústredenie pozornosti na diferenciáciu	

Obrázok 4 - Tri generické stratégie

Zdroj: upravené podľa [5]

Vodcovské postavenie v nízkych nákladoch spočíva v tom, že si podnik stanoví za cieľ stať sa vo svojom odvetví známym výrobcom s nízkymi nákladmi. Nízke náklady oproti konkurencii však nesmú byť na úkor kvality poskytovaných výrobkov či služieb. Ak podnik dokáže získať a udržať si vodcovské postavenie v nízkych nákladoch, bude mu to prinášať nadpriemerné výnosy. Jeho cena za poskytovaný výrobok, službu bude zrovnateľná alebo nižšia v porovnaní s konkurenciou, výnos bude väčší.

Avšak aj v tomto prípade musí podnik dbať na základy diferenciácie, keby ju ignoroval a výrobok, služba by bola nezrovnateľná s konkurenčnou, zákazníci ho nebudú kupovať, príp. bude musieť znížiť cenu na veľmi nízku úroveň. To vedie k uniknutiu výhody z nízkych nákladov.

Pri existencii viacerých firiem, ktoré sa usilujú o vodcovské postavenie v nízkych nákladoch, je súperenie veľmi dravé, je rozhodujúci každú kúsok podielu trhu. Ak sa stane, že firma nedokáže toto postavenie získať a zároveň aj presvedčiť ostatných, aby svoju stratégiu opustili, môže to mať neblahé následky pre jej výnosnosť. Táto stratégia obzvlášť závisí na preventívnych zábranných akciách, jedine žeby nejaká skutočne významná technologická zmena dovolila firme zásadne zmeniť jeho postavenie z hľadiska nákladov. [5]

Diferenciácia je stratégia, pri ktorej podnik sleduje a usiluje o jedinečnosť. Vyberie si jednu alebo viaceré vlastností svojho výrobku či služby, ktoré sú vnímané v danom odvetví ako dôležité, a snaží sa vybudovať si jedinečné postavenie. Následne za svoju jedinečnosť samozrejme získava vyššiu cenu oproti konkurencii, ktorá ju nie je schopná poskytnúť. Spôsoby sú rôzne. Diferenciácia sa môže zakladať priamo na výrobku, na

distribučnom systéme, ktorým sa predáva výrobok či služba, na marketingovom prístupe firmy atď.. Podnik, ktorý si dokáže takúto stratégiu osvojiť a dlhodobo ju udržať, bude mať vo svojom odvetví nadpriemerné zisky, ak čiastka, o ktorú je jeho cena vyššia oproti konkurencii – cenová prémia, prevyšuje mimoriadne náklady vynaložené na jedinečnosť. Tu podnik nemôže brať v úvahu zvýšené náklady na získanie jedinečnosti, ale snaží sa znížiť nákladnosť v ostatných oblastiach, ktoré na diferenciaciu nemajú vplyv. Logicky, podnik si musí vybrať pre diferenciaciu vlastnosti výrobku alebo služby, ktoré sú odlišné od vlastností výrobkov alebo služieb jeho konkurencie.

Na rozdiel od vodcovského postavenia v nízkych nákladoch, pri diferenciacii je možná existencia viacero úspešných firiem na danom trhu sledujúcich túto stratégiu. [5]

Fokus (*Stratégia sústredenia pozornosti*) je odlišná od predchádzajúcich, spočíva vo výbere úzkeho rozsahu konkurencie vnútri daného odvetvia. Podnik si vyberie jeden alebo skupinu segmentov v tomto odvetví a prispôsobí svoju stratégiu presne tomu, aby slúžila iba týmto a nie iným segmentom. Tým, že sa podnik snaží čo najviac rozvíjať svoju stratégiu z hľadiska cieľových segmentov, snaží sa o získanie konkurenčnej výhody cieľových segmentov, aj keď nebude mať konkurenčnú výhodu celkovú.

Podnik s fokálnou stratégiou využíva to, že ostatní hráči na trhu, ktorý sú široko zameraní, nedosahujú ani v jednom ani v druhom smere optimálny výkon. Konkurencia môže dané potreby uspokojovať nedostatočne, čo je otvorená možnosť pre *diferenciačnú fokálnu stratégiu*. Podnik sa zameria na poskytovanie napr. výrobkov pre veľmi náročných zákazníkov. Široko zameraná konkurencia však môže potreby daného segmentu uspokojovať nadmerne, tzn. že na služby pre neho vynakladajú vyššie náklady, ako je nutné. Tu sa potom otvára možnosť pre *nákladovú fokálnu stratégiu*, aby uspokojovala len tieto potreby. Podnik sa teda zameria na poskytovanie výrobkov alebo služieb určitého segmentu za najnižšiu cenu. [5]

„Môžeme povedať že diferenciačnú fokus stratégiu by mali sledovať najmä malé začínajúce podniky, pretože so svojimi relatívne malými objemami výroby sa pohybujú v oblasti vysokých jednotkových nákladov, čiže nie sú schopné využívať úspory z rozsahu, a nemôžu konkurovať nákladovo.“¹

¹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X, strana 108.

1.3.2 Alternatívne smery stratégií

Ak už máme vymedzenú oblasť podnikania alebo korigovanú už existujúcu, a tiež rozhodnuté o konkurenčnej podstate stratégie, môžeme pristúpiť k formulácii rôznych strategických alternatív naplnenia týchto základných rozhodnutí. Najvýznamnejšie je v tejto fáze zodpovedanie otázok typu napr. Čo je našou oblasťou podnikania? Zostaneme v doterajšej oblasti podnikania s podobnou úrovňou nášho úsilia ako doteraz? Opustíme niektoré oblasti podnikania? Budeme expandovať pridaním nových výrobkov, trhov alebo funkcií? Budeme kombinovať vyššie uvedené možnosti strategického rozvoja? [4]

„Podľa charakteru ďalšieho vývoja môžeme rozlišovať nasledujúce 4 základné druhy strategických alternatív:

1. *stratégia expanzie*
2. *stratégia obmedzenia*
3. *stratégia stability*
4. *stratégia kombinovaná*

Stratégiu expanzie podnik sleduje ak svoje portfólio služieb a výrobkov nemení, ostáva na pôvodnom trhu s rovnakými funkciami, ktoré už predtým uplatňoval vo svojej oblasti podnikania. Strategické rozhodnutia sa zameriavajú na zlepšenie existujúcich postupov v jednotlivých činnostiach podniku.

Stratégiu obmedzenia nastáva, ak podnik zredukuje rozsah poskytovaných služieb, výrobkov, trhov alebo funkcií. Stratégiou top managementu firmy je zužovanie existujúcich oblastí podnikania.

O *stratégii expanzie* môžeme hovoriť, ak podnik plánuje uspokojovať potreby zákazníkov s novými výrobkami, na nových trhoch a s novými funkciami. Strategické rozhodnutia vedenia podniku smerujú k rozširovaniu existujúcich oblastí podnikania.

Ak podnik vedome využíva rôzne z vyššie uvedených stratégií, hovoríme o *kombinovanej stratégii*. Pri ich sekvenčnom využití sa jedná o tzv. postupné kombinovanie, pri simultánnom využití o tzv. súbežné kombinovanie.“¹

¹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X, strana 109,110.

EXPANZIA		OBMEDZENIE		STABILITA		KOMBINÁCIA
Oblasť podnikania/ Postup		Oblasť podnikania/ Postup		Oblasť podnikania/ Postup		Oblasť podnikania/ Postup
Rozšírenie portfólia výrobkov	Rozšírenie objemu produkcie existujúcich výrobkov	Stiahnutie starých výrobkov	Obmedzenie objemu výroby starých výrobkov	Udržovanie	Zdokonalenie kvality, zmeny balenia atď.	Stiahnutie starých a súčasné uvedenie nových výrobkov na trh
Nájdanie nových trhov	Prenikanie na existujúce trhy	Obmedzenie distribučných kanálov	Znižovanie podielu na trhu	Udržovanie	Udržovanie podielu na trhu, zameranie sa na tržnú niku	Obmedzenie starých zákazníkov a súčasne hľadanie nových zákazníkov
Vertikálne integrovanie funkcií	Zvyšovanie kapacity	Zníženie počtu funkcií	Redukovanie, napr. výskumu a vývoja	Udržovanie	Zlepšenie efektívnosti výroby, napr. iných funkcií	Znižovanie kapacít a súčasné zlepšovanie efektívnosti výroby

Tabuľka 2 - Možné strategické alternatívy a príklad konkretizácie

Zdroj: [4]

Môžeme tiež rozlišovať to, či podnik uplatňuje ním zvolenú strategickú alternatívu relatívne nezávisle (interne) na svojom okolí alebo v spojení s určitými časťami okolia (externe). Tým sa nám strategické alternatívy rozlišujú na *interné a externé*. [4]

Strategická alternatíva	EXPANZIA	OBMEDZENIE	STABILITA	KOMBINÁCIA
Interná	Rozširuj existujúce trhy, pridaj nové výrobky, trhy	Usiluj o vyšší výrobnú a marketingovú efektívnosť, reorganizuj	Znižuj náklady, zníž viazané fondy, opusť výrobky, opusť, trhy, funkcie	Kooperácia na báze zmlúv
Externá	Fúzovanie, akvizícia	Udržuj trhový podiel	Zrušenie SBU, likvidácia, konkurz	Joint ventures

Tabuľka 3 - Interné a externé alternatívy stratégií

Zdroj: [4]

1.3.3 Ofenzívna a defenzívna stratégia

„Podľa toho, či sú uprednostňované aktívne alebo pasívne prístupy k naplňovaniu konkrétnej stratégie, rozlišujeme *ofenzívne a defenzívne strategické alternatívy*.

Defenzívna stratégia je taká, pri ktorej top management reaguje na tlaky okolia, ak je k tomu donútený okolnosťami. Aktívna stratégia je naopak taká, v ktorej ide konanie podniku včasnejšie ako je nutné.

Toto rozlišovanie je dôležité najmä v oblasti vedecko-technického rozvoja. Tu môže byť podnik aktívny alebo pasívny nasledujúcimi spôsobmi:

- môže byť inovátor – prvý na trhu, a uplatňovať ofenzívny prístup k výskumu aj vývoji.
- môže byť následník – aktívny vo vývoji ale pasívny vo výskume.
- môže byť imitátor – pasívny, iba reagovať na vývoj svojho okolia.“¹

1.3.4 Výber optimálnej stratégie

Výber stratégie je zložitý proces rozhodovania, pri ktorom postupným výberom možných strategických alternatív dochádza k výberu tej, ktorá sa javí ako najpravdepodobnejšia pre dosiahnutie v nej vytýčených strategických cieľov. Doporučuje sa, aby predložené návrhy boli posúdené najmä z hľadiska vhodnosti, prijateľnosti a uskutočniteľnosti. [4]

¹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X, strana 119.

2 Analýza súčasného stavu

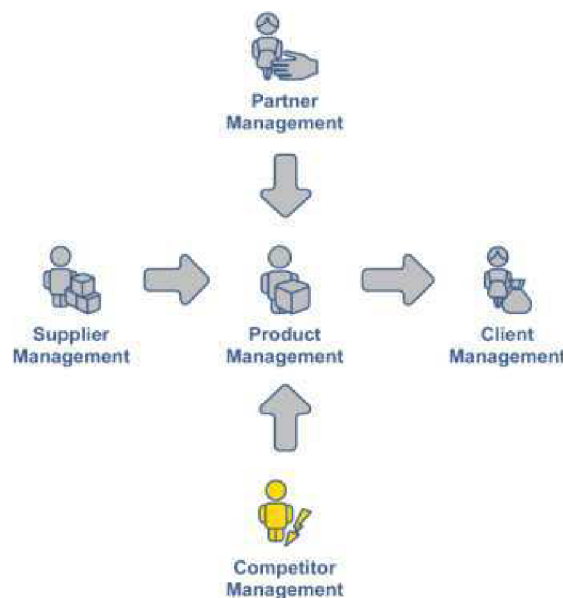
2.1 Konkurenčný management Unicorn Systems, a.s.

2.1.1 Všeobecná myšlienka

Konkurenčný management je časťou Environment Relationship Management (ERM). Úlohou centrálnej jednotky Unicorn Systems Environment Relations Management je podporovať "starostlivosť o seba a svoje okolie", najmä spravovať informácie o vzťahoch s partnermi, zákazníkmi a dodávateľmi a podporovať vzťahy s technologickými partnermi.

Jednotka Unicorn Systems Environment Relationship Management poskytuje ostatným jednotkám a spoločnostiam USYX nasledujúce produkty a služby:

- Contact Management - správa kontaktov reprezentantov jednotlivých spoločností
- Client Management - zoznam všetkých riaditeľov obchodných divízií a ich klientov
- Partner Management - správa partnerských programov, možnosti certifikácie
- Supplier Management - evidencia našich dodávateľov
- Competition Management - správa informácií o našej konkurencii
- Project Register - zoznam realizovaných projektov Unicorn Systems, a.s.



Obrázok 5 - Produkty jednotky ERM

Zdroj: upravené podľa [18]

Konkurenčný management riadi tieto dve zásadné veci:

- Kto je konkurencia spoločnosti
- V akej oblasti konkuruje spoločnosti

Jeho hlavným účelom je:

- Poskytovať firmou plnený prehľad o konkurenčných firmách
- Zbierať a aktualizovať základné informácie o konkurenčných firmách
- Monitorovať tlačové informácie o daných firmách



Obrázok 6 - Competitor management

Zdroj: upravené podľa [18]

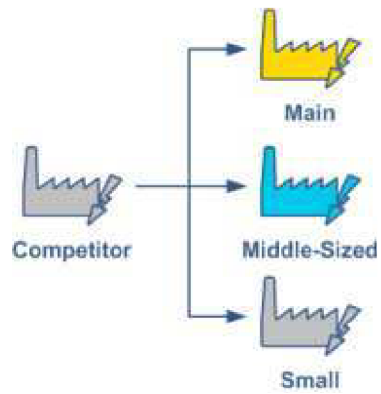
2.1.2 Ciel'ové skupiny konkurencie

Konkurencia je rozdelená do 3 skupín/kategórií podľa významu a zapísaných informácií.

BIG PIGS – veľké a významné spoločnosti, obyčajne celosvetové, stabilné na trhu, majú vlastných technologických partnerov, spoločnosti ako technologický díleri, systémoví integrátori, konzultačné spoločnosti...

MIDDLE-SIZED ICT COMPANIES – spoločnosti, ktoré napodobňujú Unicorn Systems, ponúkajú ich vlastné produkty a služby podobné Unicorn Systems, obyčajne Dojné kravy podľa Bostonskej matice

SMALL COMPANIES – malé, mladé a dynamické spoločnosti s vysokým potenciálom, čakajúce na ich prvú veľkú príležitosť [18]



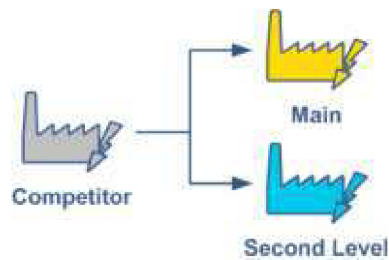
Obrázok 7 - Rozdelenie konkurencie

Zdroj: upravené podľa [18]

Takisto sa konkurencia klasifikuje podľa hrozby, akú predstavuje pre Unicorn Systems (nezávisí to na ich veľkosti či významu na trhu):

MAIN – veľmi nebezpečné spoločnosti, hlavná spôsobilosť pre Unicorn Systems, veľká hrozba

SECOND LEVEL – ostatné spoločnosti na trhu, nie tak nebezpečné [18]



Obrázok 8 - Konkurencia podľa hrozby

Zdroj: upravené podľa [18]

2.1.3 Bostonská matica



Obrázok 9 - Bostonská matica

Zdroj: upravené podľa [18]

Divoké mačky – spoločnosti s potenciálom, ale neperspektívnym produktom (zatiaľ), poskytujú niektoré služby rovnaké ako Unicorn Systems. Občas získajú kontrakt u klientov Unicorn Systems.

Vychádzajúce hviezdy – vzrastajúce spoločnosti s potenciálom (napr. perspektívny produkt), pravidelne získavajú kontrakt od klientov Unicorn Systems.

Dojné kravy – stabilné spoločnosti založené na trhu poskytujúcom rovnaké služby ako Unicorn Systems. Unicorn Systems s nimi pravidelne súťaží o získanie kontraktu od rovnakých klientov.

Mŕtvi psy – spoločnosti so žiadnym možným nebezpečím pre Unicorn Systems. Sú to alebo príliš malé spoločnosti alebo sú orientované na rozdielnych klientov či produkty.
[18]

2.1.4 Organizácia

Všetci konkurenti sú organizovaní v *Registri spoločností* v ERMe. Každý konkurent má pridelený svoj vlastný portál – kartu konkurenta a zložku, do ktorých je možný ľahký prístup.

Zložka: „AAA Názov spoločnosti zložka“ / Instancie / „Zložka konkurenčnej instance“

Artefakt: „AAA/COMPETITOR – Instancia je názov jednotlivej instance spoločnosti, v našom prípade je to konkurencia. AAA je názov konkrétnej spoločnosti.

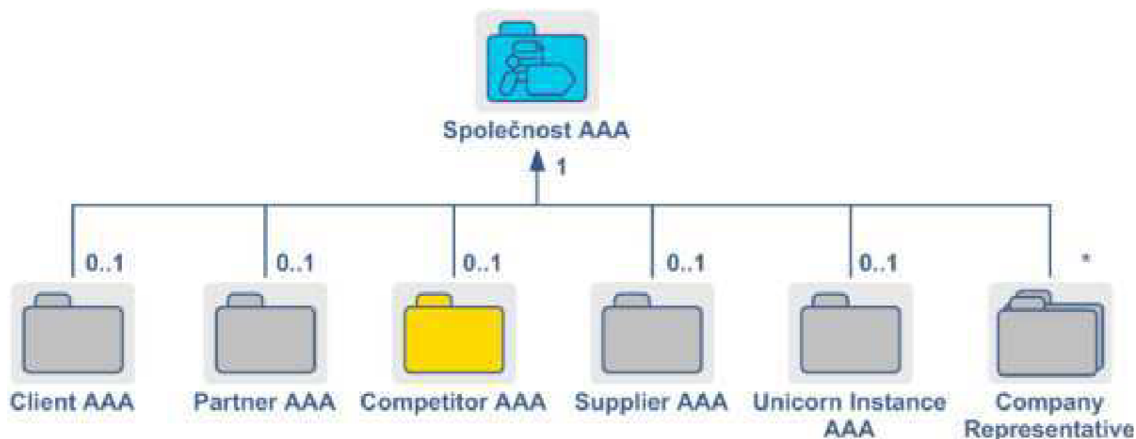
AAA je kód spoločnosti a KONKURENCIA je predvolený kód instance konkurencie.

Každý konkurent má vlastnú:

- Zložku
- Manažéra konkurencie
- Portál (Kartou konkurencie)
- Set artefaktov (popisný artefakt, artefakty reprezentantov cez Unicorn Systems teritórium

2.1.4.1 Organizačné jednotky

Konkurenti sú reprezentovaní v UES artefaktom založenom podľa vzorového artefaktu nazývanom meta artefakt „Karta konkurenta“. Tento artefakt nesie informácie unikátne pre každého konkurenta (ako instance). Informácie o spoločnosti ako takej sú obsiahnuté v artefakte založenom podľa meta artefaktu „Karta spoločnosti“, ktorý je spojený s Kartou konkurenta.

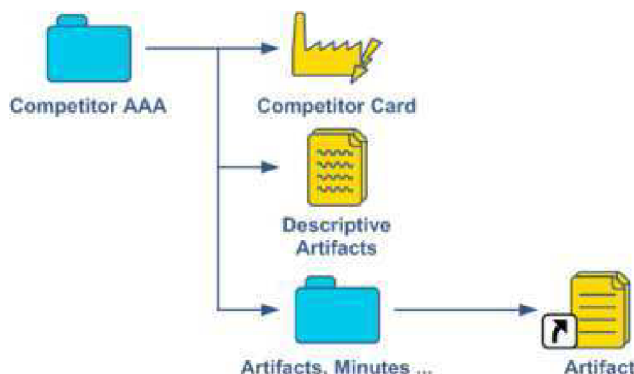


Obrázok 10 - Karta spoločnosti a jej instance

Zdroj: upravené podľa [18]

2.1.4.2 Zložky a artefakty

Všetky informácie sú uschované v registri ako artefakty, štruktúrované do zložiek a organizačných jednotiek.

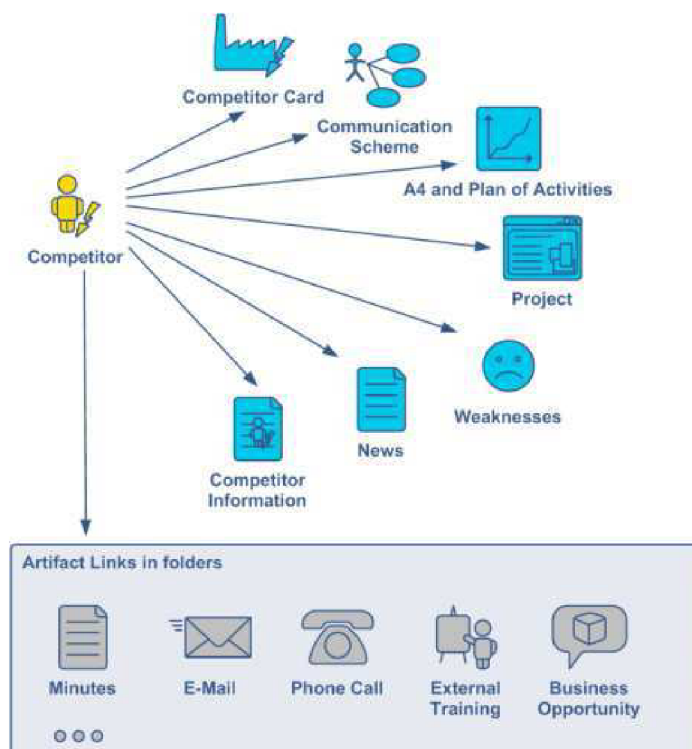


Obrázok 11 - Štruktúra informácií o konkurentovi

Zdroj: upravené podľa [18]

2.1.4.3 Informácie

Nasledujúce informácie sú dostupné o každom konkurentovi spoločnosti Unicorn Systems. ERM Asistentky, Obchodný manažéri, Realizační manažéri, Projektoví manažéri a ostatné role sa spolupodieľajú všetci spolu na získavaní týchto informácií.



Obrázok 12 - Informácie o konkurentovi

Zdroj: upravené podľa [18]

AAA Manažér konkurenta je zodpovedný vytvorenie, správu a pravidelnú aktualizáciu Karty konkurenta. Manažér konkurenta dostane kompetencie od Koordinátora konkurenčného managementu. Všetky role obsadené v AAA Manažér konkurenta sú zodpovedné za ich časť informačného setu.

Karta konkurenta

- požadované popisné artefakty:

Komunikačná schéma

Informácie o konkurencii

A4 a Plán aktivít

Novinky

Slabiny

Projekty

- požadované zložky:

Minutes – obsahujú previazaných reprezentantov artefaktov podľa UNI Minutes z externých zložiek.

Projekty – obsahujú previazaných reprezentantov artefaktov podľa Projekt.

Je možné pridať viacero zložiek podľa ostatných typov artefaktov za účelom udržať informácie v jasnej forme.

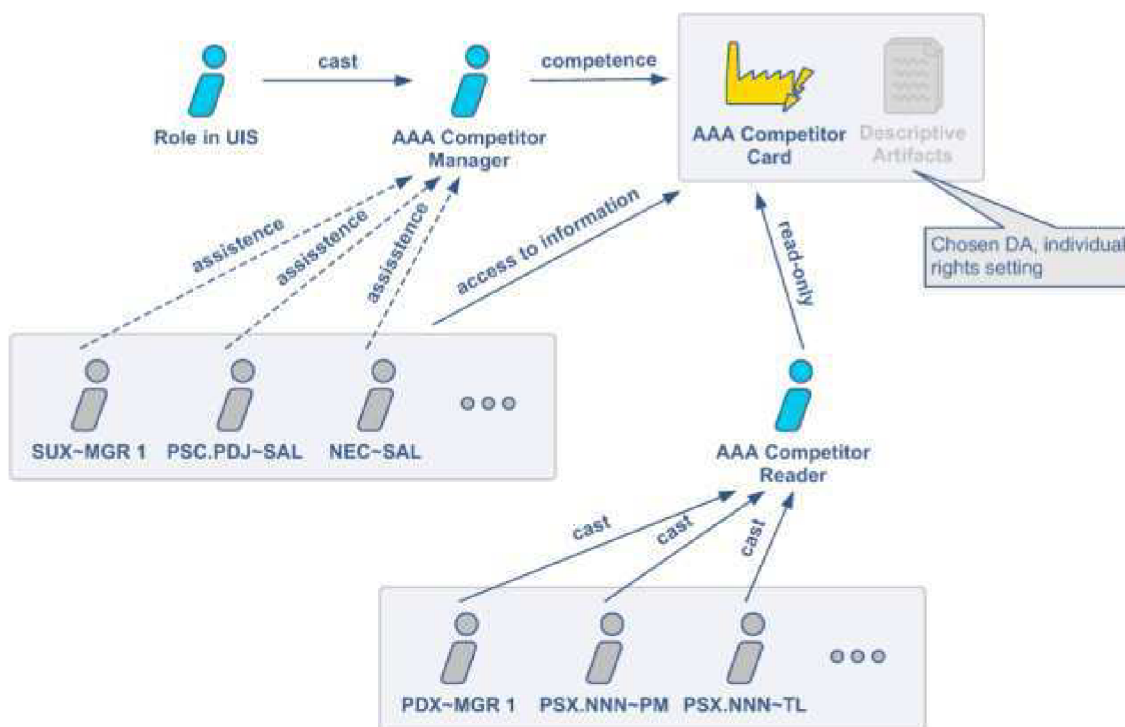
2.1.4.4 Prístupové práva

Artefakt Karta konkurenta môže vytvárať iba rola s právami pre vytváranie nového klienta. Práva na úpravy informácií majú kompetentné role alebo role, ktoré k tomu boli kompetentnou rolou poverené – napr. delegovaním aktivity. Prístupové práva sú riešené skupinovými rolami.

Prístupové práva pre čítanie informácií o konkrétnom konkurentovi má skupinová rola AAA Čitateľ konkurencie.

Práva pre čítanie konkrétnych informácií budú riešené kombináciou levelu obsadenie do tejto role a stupňom utajenia.

Prístupové práva pre čítanie informácií o všetkých konkurentoch budú riešené pomocou skupinovej role Čitateľ konkurencie a stupňom obsadenie do tejto role.



Obrázok 13 - Prístupové práva

Zdroj: upravené podľa [18]

2.1.4.5 Portál konkurencie – Competitor portal

Je to portál všeobecne pre najdôležitejších klientov. Obsahuje prehľad všetkých konkurentov holdingu Unicorn, a.s. Tabuľky sú rozdelené podľa kategórií a statusov

a obsahujú riadok - odkaz na portál konkurencie plus nejaké dodatočné informácie. Všetci zamestnanci majú na tento portál prístup.



Obrázok 14 - Portál konkurencie

Zdroj: upravené podľa [18]

2.1.4.6 Karta konkurenta – Competitor Card

Každý klient má svoj vlastný informačný portál – Kartú konkurenta. Je previazaný s Kartou spoločnosti. Portál je vytvorený podľa meta artefaktu. Zhromažďujú sa tu všetky získané informácie o konkurentovi, pravidelne sa kontrolujú a aktualizujú. Karta konkurenta je zakladaná v okamihu, keď je známa zákazka, ktorá ju radí medzi konkurenciu, ktorú je potrebné sledovať. Sleduje informácie ako:

Komunikačná schéma

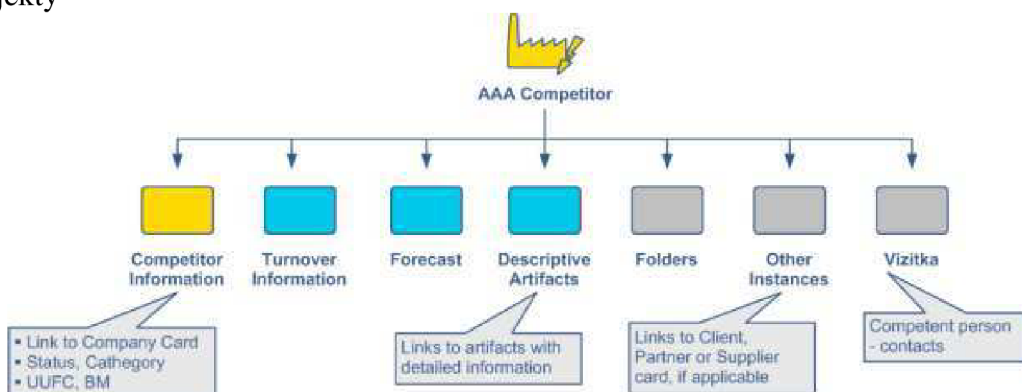
Informácie o konkurencii

A4 a Plán aktivít

Novinky

Slabiny

Projekty



Obrázok 15 - Karta konkurenta

Zdroj: upravené podľa [18]

2.2 Požiadavky spoločnosti na ďalšie roky a jej ciele

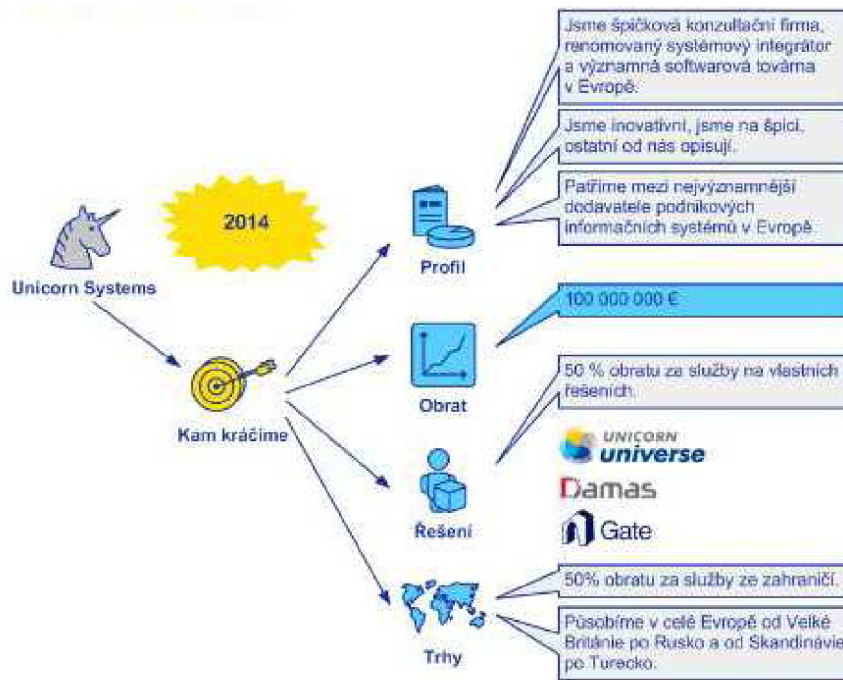
Spoločnosť má stanovený strategický cieľ a to je zvyšovať svoje postavenie na trhu, chce sa radíť medzi špičkové významné software podniky, patríť medzi najvýznamnejších dodávateľov podnikových informačných systémov na trhu.

K hlavným podnikovým cieľom daným v konkurenčnej oblasti patria tieto požiadavky:

- Byť dobrí
- Rast spoločnosti
- Expandovať na zahraničné trhy
- „Robíme to čo má zmysel“
- Tlak na ceny
- Finančná stabilita

Základné myšlienky spoločnosti sú stále:

- KVALITA – Ak je produkt dobre využiteľný k zmýšľanému účelu a rieši potreby zákazníka, považujeme ho za kvalitný. S kvalitou sa spája a aj to, že zákazníkovi treba doporučiť také služby, ktoré povedú k naplneniu jeho cieľa. Účelnosť dodaného riešenia je jednou z významných súčastí kvalitného produktu.
- IMAGE – Radosť z dodaného riešenia musí byť na oboch stranách, zákazníka aj spoločnosti Unicorn Systems. Image podniku je tvorená vnímaním jeho zamestnancami, zákazníkmi, konkurenciou a najširšej verejnosti. Prostredníctvom definície produktov a služieb hovorí stratégia podniku okrem iného aj to, ako chce byť podnik so svojimi produktmi a službami vnímaný. Úspešný podnik by mal svoju image vytvárať tak, aby vyjadroval hodnoty, ktoré sú vnímané pozitívne. Predstavované produkty musia byť lákavé, vedľa toho musia tiež rešpektovať dôraz na spoločenskú prospešnosť, ekológiu a fair-play.
- EFEKTIVITA – Značí, že spoločnosť robí veci, ktoré majú zmysel, dbá na image a maximálne pritom podporuje synergický efekt. Podnik musí fungovať efektívne z hľadiska účelnosti i účinnosti. Je nevyhnutné vykonávať také činnosti, ktoré povedú k naplneniu stanovených strategických cieľov.[18]



Obrázok 16 - Ciele spoločnosti Unicorn Systems, a.s.

Zdroj: upravené podľa [18]

Byť dobrý zahŕňa, že spoločnosť má svoj vlastný názor, je inovatívna, ostro sledovaná na trhu a v postavení inovátora, ostatné spoločnosti rovnakého zamerania od nej odpisujú. Požiadavky managementu je byť vždy o 10% popredu od druhých v poradí.

Rast spoločnosti predstavuje plnenie nižšie vyobrazených nerovnic. Splnenie týchto stanovených hraníc je hlavným kritériom stratégie. Top management požaduje 20% rast na službách a obrat na ďalších produktoch vo výške 20-50% obratu zo služby.

Obrat nasledujúceho roka má dosahovať 1,2 krát väčší oproti roku predchádzajúcemu.

$$\text{Unicorn Systems } yyy + 1 \geq 1,20 * \text{Unicorn Systems } yyy$$

Ziskovosť spoločnosti je stanovená nasledovne:

$$1 - \frac{\text{Costs}}{\text{Revenues}} \geq 0,15 \text{ Profitability}$$

tzn. zisk musí tvoriť viac než 15% z príjmov.

Expanzia na zahraničné svetové trhy zvýši príjmy a konkurencieschopnosť.

Spoločnosť sa bude sústrediť na „robíme to, čo má zmyslel“ – tzn. že bude predávať to čo má/pozná/vie, nie iba striktne to, čo chce klient. Na trhu rastie objem zadávanej práce.

Väčšina klientov má stabilizované rozpočty, zvyšuje sa dopyt po zdrojoch – otvárajú sa možnosti na postupný **tlak na primerané zvyšovanie cien** za zákazky

V nasledujúcich rokoch chce spoločnosť dosahovať **finančnú stabilitu**, výšku dosiahnutých príjmov v roku 2011 si stanovila na cca 52 mil. EUR. [18]

2.3 Analýza vonkajšieho prostredia

Analýzu vonkajšieho prostredia predstavujú dve časti – makroprostredie a odborové prostredie. Použijem SLEPT analýzu zahrňujúcu vplyvy sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické na popísanie tých faktorov, ktoré by mohli ovplyvniť tvorbu firemnej stratégie. Na analyzovanie odborového prostredia rozpracujem Porterov diamant piatich konkurenčných síl. Model je založený na 5-tich pôsobiacich silách v konkurenčnom boji a to: zo strany zákazníkov, novej konkurencie, dodávateľov, substitútov a rivality firiem pôsobiacich na danom trhu, čiže existujúcej konkurencie. Na záver analýzou konkurencie charakterizujem 3 identifikovaných najväčších konkurentov spoločnosti na Slovensku.

2.3.1 SLEPT analýza

Sociálne vplyvy

Technológie idú neustále napred, informácií, ktoré podnik získava, analyzuje, triedi a vyhodnocuje je množstvo a to značí aj neustále vyvíjanie software a ITC v spoločnostiach, dopyt po software riešeniach stále je. Aj v čase celosvetovej nedávnej finančnej krízy dopyt bol, avšak samozrejme v menšej miere, a hlavne klienti mali obmedzenejšie finančné rozpočty určené na výdavky do ICT. Preto aj naša firma musela prejsť potrebnými opatreniami ako bola reorganizáciou organizačnej štruktúry, zníženie počtu zamestnancov, interných výdavkov, atď. .Trh sa však už pomaly stabilizoval, takže sa tu znova otvára možnosť tlaku na rast cien za poskytované riešenia a očakáva sa stabilizácia kúpnej sily. Cena pracovnej sily v IT oblasti je vyššia ako inde, práve kvôli neustálej potrebe všetkých spoločností vyvíjať svoje ICT a tiež potrebnému know-how, čo sa premieňa do cien IT projektov. Samozrejme, počas finančnej krízy vzrástla nezamestnanosť, čo spôsobilo jej pokles. Vývoj nezamestnanosti na Slovensku nájdeme v prílohe, tiež mzdových nákladov.

Firmy mnohokrát vyššie mzdové náklady znižujú outsourcingom, zamestnaním pracovníkov na určitú dobu, projekt, či part-time. Mnoho mladých ľudí študuje práve zameranie IT problematiku, je to momentálne vyhľadávané zameranie, ako aj profesia. Spoločnosť si zakladá na vysokej kvalifikácii jej zamestnancov a takisto odbornej spôsobilosti. Vzhľadom k tomu, že sa spoločnosť Unicorn Systems zaoberá

predovšetkým dodávkou služieb, rastie zodpovedajúcim spôsobom i počet jej zamestnancov, ktorí sú dodávaní na základe exkluzívnej zmluvy partnerskou spoločnosťou Vigour. Spoločnosť Unicorn Systems ponúka možnosť pracovať so špičkovými technológiami v mladom profesionálnom tíme modernej softwarovej spoločnosti a to je presne to, čo v dnešnej dobe mladí ľudia vyhľadávajú. Situácia so získavaním zamestnancov a následne potrebným vykrývaním získaných zákaziek nie je problematická.

Za zmienku stojí aj novelizácia Zákonníka práce, tzv. malá novela nadobudne účinnosť od 01/04/2011 a je pripravovaná aj veľká novela, ktorá by mohla byť aktuálna v septembri 2011, resp. niektoré časti pravdepodobne nadobudnú účinnosť až od roku 2012. Z ich obsahom sa firma priebežne zoznamuje a pridrižiava.

Legislatívne vplyvy

Spoločnosť sa snaží dodržiavať legislatívne požiadavky v oblasti ochrany životného prostredia. A to napr. znižovaním potencionálnych dopadov na životné prostredie nielen u seba ale aj výberom obchodných partnerov a dodávateľov splňujúcich ako požiadavky na kvalitu dodávaných služieb, tak aj požiadavky na zohľadnenie environmentálnych aspektov pri ich činnosti (napr. spracovaný program prevencie a znižovanie dopadu ich činnosti na životné prostredie, zaistený spätný odber a ekologickú likvidáciu elektroodpadu, zavedenie systému environmentálneho managementu - EMS, systému managementu akosti – QMS, používanie kancelárskych priestorov v budove s veľmi nízkou ekologickou záťažou, propagácia šetrenia zdrojov pri zamestnancoch, správne nakladanie s odpadmi a pod).

Svojou činnosťou minimálne ohrozuje životné prostredie.

Takisto využívaním interného systému UES – ktorý slúži aj na archiváciu všetkých potrebných údajov, zabraňuje používaniu veľkého objemu kancelárskeho papiera obyčajne potrebného pre vytváranie, spracovávanie a archiváciu firemnej dokumentácie. Spoločnosť získala certifikát o zavedení a používaní systému environmentálneho managementu, ktorý zodpovedá norme ČSN EN ISO 14001:2005 a je držiteľom certifikátu ISO 90001.

„V súlade s požiadavkami ČSN ISO/IEC 27001 vyhlásilo vedenie spoločnosti Unicorn Systems ako svoj záväzok Bezpečnostnú politiku informácií. Zámerom vedenia je podporovať ciele a princípy bezpečnosti informácií, jej cieľom je definovať základné pravidlá pre zaistenie ochrany dôvernosti, integrity a dostupnosti informácií pri komunikácii vnútri spoločnosti, so zákazníkmi, partnermi a ďalšími externými subjektami. Predmetom ochrany sú akékoľvek nosiče údajov a informácií, ako sú napr.

písomné materiály a dokumenty, dátové médiá a nosiče a pod.“¹ Vzhľadom v akej sfére spoločnosť podniká je nesmierne dôležité zabezpečiť dôveru a bezpečnosť všetkých informácií. Zamestnanci podpisujú záväzok mlčanlivosti.

„V súlade s požiadavkami ČSN ISO/IEC 20000-1 Informačné technológie - Manažment služieb, vyhlásilo vedenie spoločnosti ako svoj záväzok politiku ITSM. Politika ITSM je predovšetkým politikou kvality a zlepšovania služieb, hlási sa k základným procesom definovaných v princípoch manažmentu služieb v IT podľa ITIL, určuje smer a vyjadruje podporu pre manažment poskytovania služieb zo strany vedenia. Zámerom vedenia je podporovať ciele, princípy a rozvoj manažmentu poskytovaných služieb.“²
Spoločnosť sa vo svojich činnostiach riadi Obchodným Zákonníkom.

Ekonomické vplyvy

V tejto časti sa zameriame na niektoré makroekonomické ukazovatele, ktoré významne ovplyvňujú situáciu na celom trhu. Patrí sem HDP, nezamestnanosť, inflácia, vývoj miezd a pod.. Ich vývoj a grafické znázornenie prikladám pre možnosť nahliadnutia do príloh práce.

„Medziročná miera inflácie v **Eurozóne** meraná harmonizovaným indexom spotrebiteľských cien podľa rýchleho odhadu Eurostatu vzrástla v januári na 2,4 %. Hrubý domáci produkt Eurozóny v poslednom štvrtroku 2010 podľa predbežných údajov Eurostatu medziročne vzrástol o 2,0 % (v 3. štvrtroku o 1,9 %) a medzikvartálne o 0,3 % (v 3. štvrtroku o 0,3 %).

Hrubý domáci produkt (sezónne neočistený) na Slovensku podľa rýchleho odhadu ŠÚ SR v poslednom štvrtroku 2010 vzrástol v stálych cenách medziročne o 3,5 % (v 3. štvrtroku o 3,8 %), pričom medzištvrtročne vzrástol sezónne očistený HDP o 0,9 %. Celková zamestnanosť v porovnaní s rovnakým obdobím roka 2009 vzrástla o 0,5 % (v 3. štvrtroku pokles o 0,7 %), pričom v porovnaní s predchádzajúcim štvrtrokom bola vyššia o 0,3 %. Rast HDP bol v poslednom štvrtroku v porovnaní s očakávaniami miernejší, pričom vývoj zamestnanosti bol v súlade s očakávaniami. Pretrváva vysoký deficit verejných financií.

Medziročná dynamika nominálnej, ako aj reálnej **mzdy** sa v decembri v porovnaní s

¹ *Unicornsystems.eu* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Enviromentálna politika spoločnosti. Dostupné z WWW: <http://www.unicornsyste.ms.eu/sk/o_spol_sk/environmentalna-politika-spolocnosti.html>.

² *Unicornsystems.eu* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Bezpečnostná politika informácií. Dostupné z WWW: <http://www.unicornsyste.ms.eu/sk/o_spol_sk/bezpecnostna-politika-informacii.html>.

predchádzajúcim mesiacom spomalila. Spomalenie medziročného rastu zaznamenali všetky sledované odvetvia okrem dopravy a skladovania, pričom nominálna mzda v odvetví informácie a komunikácie poklesla. Medziročný pokles zamestnanosti v priemere za vybrané odvetvia sa aj v decembri naďalej zmiernoval. Nárast **zamestnanosti** v porovnaní s rovnakým obdobím roka 2009 pretrvával v odvetviach priemysel a doprava a skladovanie. Miera evidovanej **nezamestnanosti** v decembri v porovnaní s predchádzajúcim mesiacom vzrástla na 12,5 %. [12]

V priemere za január a február mali najvyššiu priemernú nominálnu mesačnú mzdu práve zamestnanci pôsobiaci v informačných a komunikačných činnostiach, a to 1 591 Eur.

Inflácia v Eurozóne sa mierne zrýchlila na 2,3% z minuloročných 2,2%. Vývoj na Slovensku zaznamenal rast na 3%, ceny tovarov a služieb na Slovensku stúpili začiatkom roka najviac za posledné roky. Je to ovplyvnené hlavne zvýšením nákladových položiek ako energia, potraviny a daní. DPH sa zvýšila z 19% dočasne na 20%. Na celý rok 2011 sa očakáva miera inflácie 3,5%. [14]

„V **zahranično-obchodnej činnosti** dosiahol vo februári celkový vývoz tovaru 4 335,4 mil. Eur, oproti februáru 2010 vzrástol o 25,6 %. Celkový dovoz tovaru sa medziročne zvýšil o 26,5 % na 4 298,6 mil. Eur. Saldo zahraničného obchodu bolo aktívne v objeme 36,8 mil. Eur.

Za január a február sa v porovnaní s rovnakým obdobím minulého roka zvýšil celkový vývoz tovaru o 28,6 % na 8 402 mil. Eur a celkový dovoz o 28,7 % na 8 265,2 mil. Eur. Saldo zahraničného obchodu bolo aktívne v objeme 136,8 mil. Eur (o 27,9 mil. Eur vyššie ako za rovnaké obdobie roka 2010).“¹

Politické vplyvy

Slovenská republika je demokratický štát, členská krajina EÚ od 01.4.2004. Momentálna politická situácia sa prejavuje nezhodami vo vláde, ktorá bola zostavená len minulý rok. Zaviedli sa niektoré úsporné opatrenia ako napr. zvýšenie DPH na 20%, zdraženie diaľničnej dopravy, zvýšenie odvodov a iné. Nová vláda tvrdí, že je to dôsledok práce vlády minulej.

Neustále sa riešia rôzne kauzy, súdnictvo funguje pomaly a je veľmi zaťažené administratívnou. Podpora štátu pre podnikateľský sektor funguje najmä cez rôzne fondy a dotácie z EÚ. Vyhlasované IT tendre v štátnej správe bohužiaľ, nefungujú ako

¹ Štatistický úrad SR [online]. 21.04.2011 [cit. 2011-04-26]. Vývoj hospodárstva SR vo februári a za dva mesiace roku 2011. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=33247>>.

by mali, vládne tu korupcia, príp. „ušítie tendru na mieru vopred stanovenej konkrétnej firme“. Poukazoval na to aj minister Ivan Mikloš.

„Minister financií Ivan Mikloš dnes (09.11.2010) na medzinárodnom kongrese ITAPA 2010 otvoril verejnú diskusiu o budúcej podobe informatizácie verejnej správy. Jej hlavným zameraním má byť účelné, transparentné a efektívne obstarávanie informačno-komunikačných technológií. Cieľom je, aby sa v súvislosti s peniazmi určenými na informatizáciu prestalo hovoriť o čerpaní za každú cenu, ale aby sa namiesto toho hovorilo o investíciách. Investíciách do kvalitných služieb, do efektívnejšej štátnej a verejnej správy, do odbremenenia občana od nadbytočných byrokratických úkonov. V súvislosti s touto víziou minister predstavil desatoro zásad, vďaka ktorým bude informatizácia prospešná pre daňovníkov a nie len pre privilegovaný okruh dodávateľov a sprostredkovateľov. Medzi zásady obstarávania má patriť napríklad zrušenie súťaží, ktorých sa zúčastnia menej ako tri firmy, zastavenie zneužívania autorských práv, transparentné informovanie o subdodávateľoch, či stanovenie cenových stropov. „¹

Technologické vplyvy

Neustály posun a vývoj informačných technológií vpred, zdokonaľovanie kladie vyššie nároky na kvalitu používaných zdrojov.

V súčasnosti už ani u nás snáď neexistuje odvetvie ľudskej činnosti, ktoré by nebolo charakterizované aktívnym využívaním informačných technológií. Využívanie hardware a softwarových riešení sa masovo rozširuje vo všetkých odvetviach podnikania. Súčasná charakteristika prostriedkov manažérov je rapídne rýchly rozvoj nielen hardvéru, ale predovšetkým informačných technológií. Túžba podnikov dosiahnuť prvenstvo na trhu a udržať sa tam vedie k investovaniu do vývoja a rozvoja produktov a služieb, čo vyžaduje aj vysoko kvalitný software.

Spoločnosť sleduje technologický a technický pokrok, investuje do vývoja používanej vlastnej platformy UES.

¹ Ministerstvo financií Slovenskej republiky [online]. 12.11.2010 [cit. 2011-05-01]. *Informatizácia má byť o investovaní, nie o mýňaní.* Dostupné z WWW: <<http://www.mfsr.sk/Default.aspx?CatID=84&NewsId=391>>.

2.3.2 Porterov model 5-tich konkurenčných síl

Vyjednávacia sila zákazníkov

Na trhu informačných technológií je v dnešnej dobe neustále dopyt po riešeniach, samozrejme je tu aj viacero firiem, ktoré ich ponúkajú. Zákazník si vyberá riešenie, ktoré je cenovo výhodné a zároveň spĺňa jeho špecifické požiadavky, volí firmu ponúkajúcu najefektívnejšie riešenie. Zohľadňuje sa aj časový horizont možnosti riešenia.

„Zákazníci budú šetriť a tlačiť na efektivitu investícií. Ani IT sektor neujde chápadlám krízy. Zákazníci dodávateľov informačných technológií a IT služieb budú nakupovať menej hardvéru a softvéru, utlmia rozbehnuté projekty, skrešú rozvojové zámery. Na druhej strane, väčšina biznisov sa bez IT nezaobíde, lebo podporuje ich fungovanie na základnej úrovni.“¹

Zákazníkmi spoločnosti sú popredné firmy, ktoré sa radia väčšinou do sektora bankovníctva, poisťovníctva, telekomunikácií, energetiky, priemyslu, obchodu aj štátnej správy a samosprávy. Unicorn Systems, a.s. oslovuje moderné spoločnosti investujúce do ICT, ktoré týmto spôsobom zvyšujú efektivitu do svojich produktov a služieb, čím získavajú nepopierateľnú konkurenčnú výhodu.

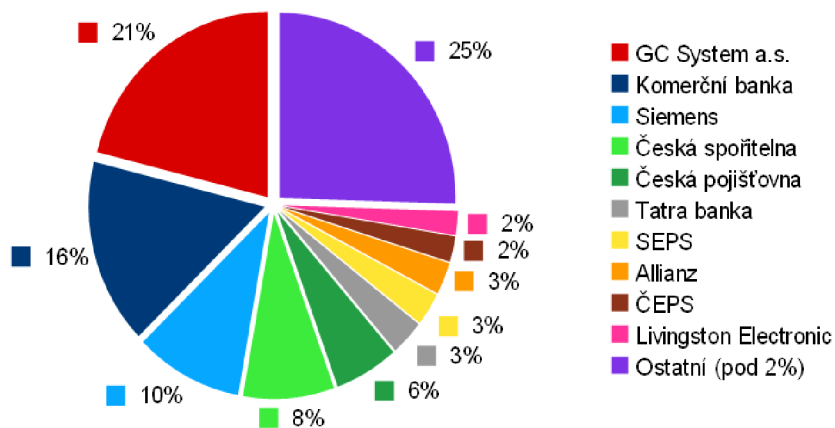
Spoločnosť rozumie špecifickým potrebám svojich klientov, pozná ich potreby a rozumie odbornej terminológii. Vďaka tomu ju oslovujú klienti, ktorí majú záujem o špičkové riešenia šité na mieru. V neposlednom rade je tiež výhodou, že spoločnosť obchoduje s radou klientov dlhodobo, čo značí že sa navzájom poznajú, ale aj jej schopnosť rýchlo preniknúť do nových odborov.

Myslím, že okruh zákazníkov aj segmentov pôsobenia spoločnosti je pomerne široký, čím sa znižuje závislosť na zákazníkoch. Realizuje zákazky veľké ale aj menšie. Avšak ako každá firma má svojich popredných kľúčových zákazníkov, s ktorými obchoduje už dlhšiu dobu a má rozbehnuté veľké, náročnejšie projekty. Tie predstavujú značnú váhu v zdroji príjmov spoločnosti, preto sa vyjednávacia sila takýchto zákazníkov zvyšuje. Top management je s kľúčovými zákazníkmi v neustálom kontakte, vhodnými nástrojmi dbá o oslabovanie ich silnejšej pozície. Uskutočňujú sa rôzne spoločné akcie a teambuildingy, workshopy, v čase sviatkov zamestnanci spoločnosti Unicorn Systems, a. s. chodia top managementu takýchto klientov osobne poblahoželať, odovzdať malý prezent atď..

¹ ANDACKÝ, Jozef . Kríza mení IT biznis : Zákazníci budú šetriť a tlačiť na efektivitu investícií. *Etrend* [online]. 15.05.2009, 0, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://technologie.etrend.sk/technologie/kriza-meni-it-biznis.html>>.

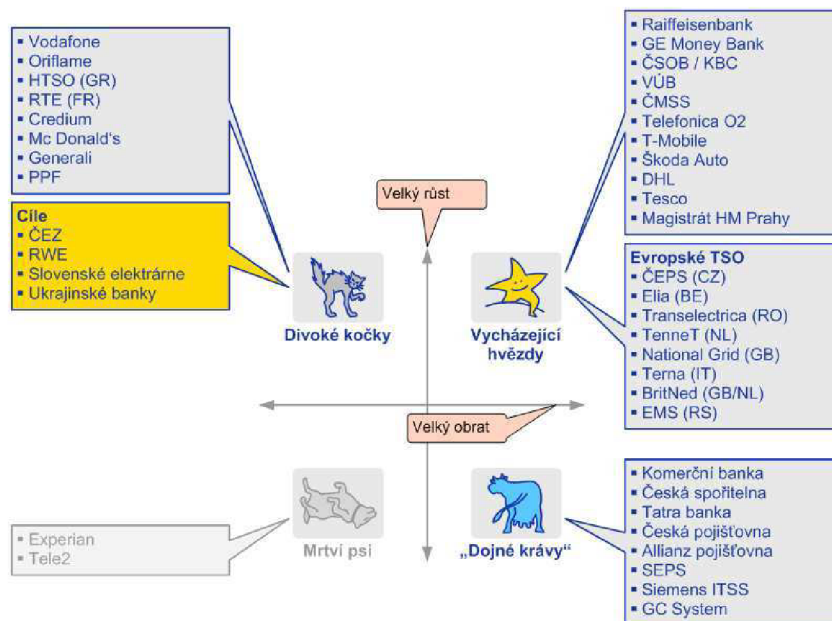
Nižšie si môžeme v grafoch pozrieť konkrétnu váhu toho ktorého klienta, a tiež ich začlenenie podľa Bostonskej matice. Tam vidíme, konkrétne ktorí klienti majú najväčšiu vyjednávaciu silu – sú to samozrejme tí v kategórii „Dojné kravy“, pretože tvoria našej spoločnosti veľké obraty. Firma si neustále zvyšuje okruh svojich klientov, snaží sa získavať aj nové zákazky u nových klientov.

Vplyv zákazníkov je asi najzávažnejší, keďže predstavuje zdroj príjmu spoločnosti.



Graf 4 - Obrat Unicorn Systems, a.s. podľa zákazníkov

Zdroj: upravené podľa [18]



Obrázok 17 - Zákazníci Unicorn Systems, a.s a ich začlenenie do Bostonskej matice

Zdroj: [18]

Existujúci konkurenti – Rivalita medzi firmami pôsobiacimi na trhu

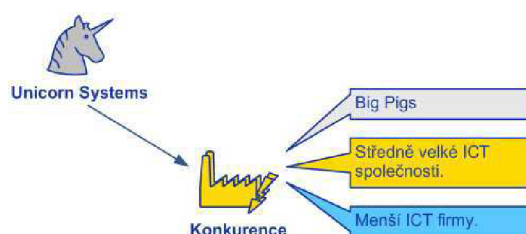
Skupina spoločností UNICORN, do ktorej patrí Unicorn Systems, a.s., je najväčším českým výrobcom softwaru. Zaznamenala posledné roky výrazný rast. Za rekordným zvýšením obratu i ďalších ekonomických ukazovateľov je skryté obrovské množstvo práce, ktoré zamestnanci spoločnosti odvedli na celej rade úspešných projektov. Dôležité boli všetky, niektoré z nich však boli pre ďalší rozvoj spoločnosti kľúčové. Pre UNICORN je z dlhodobého hľadiska najdôležitejšia oblasť bankovníctva a finančných služieb, kde je vysoká konkurenčná rivalita. Situácia na IT trhu ako aj ostatných trhoch bola v poslednom období poznačená celosvetovou finančnou krízou, ale už sa stabilizuje. Rastie celkový objem zadávanej práce, zvyšuje sa dopyt po zdrojoch. Stále pretrvávajú tlak na cenu riešení a efektívnosť realizácie, schopnosť nájsť šikovné riešenie s maximálnym využitím existujúcich komponent je nespornou výhodou, čo zvyšuje rivalitu.

Ako už bolo spomenuté, konkurencia na IT trhu je vysoká, čo však zabezpečuje neustály inovatívny prístup firiem k ich riešeniam a rozvoj trhu. Služby, ktoré naša spoločnosť aj ostatné poskytujú, budú potrebné neustále, aj za priaznivých aj za menej priaznivých podmienok na trhu.

„Holding Unicorn sa umiestnil v súťaži „Českých 100 najlepších 2009“, poriadanej spoločnosťou Comenius, medzi prvými dvadsiatimi firmami, a to na 14. mieste. V prvej dvadsiatke sa pravidelne umiestňuje od roku 2006. Okrem listiny 100 najlepších vyhlasuje Comenius tiež výsledky jednotlivých kategórií Odvetvia. Meno spoločnosti sa objavilo medzi šiestimi ocenenými firmami z oblasti ICT vedľa spoločností ako Dell Computer, Ness alebo IBM.“¹

¹ *Unicornsyste.ms.eu* [online]. 27.11.2009 [cit. 2010-04-20]. Unicorn opět mezi českými 100 nejlepšími . Dostupné z WWW: <<http://www.unicornsyste.ms.eu/cz/press/novinky/nov091127.html>>.

V tabuľkách nižšie je výčet konkrétnej konkurencie spoločnosti, jej 3 najväčších slovenských konkurentov rozoberiem v ďalšej kapitole „Analýza konkurencie“. Unicorn Systems, a. s. člení svojich konkurentov¹ a podľa toho sú zostavené tabuľky.



Obrázok 18 - Konkurencia podľa Unicorn Systems, a.s.

Zdroj: upravené podľa [18]

¹ BIG PIGS – veľké a významné spoločnosti, obyčajne celosvetové, stabilné na trhu, majú vlastných technologických partnerov, spoločnosti ako technologický dileri, systémoví integrátori, konzultačné spoločnosti...

MIDDLE-SIZED ICT COMPANIES – spoločnosti, ktoré napodobňujú Unicorn Systems, ponúkajú ich vlastné produkty a služby podobné Unicorn Systems, obyčajne Dojné kravy podľa Bostonskej matice

SMALL COMPANIES – malé, mladé a dynamické spoločnosti s vysokým potenciálom, čakajúce na ich prvú veľkú príležitosť

„Big pigs“	BM
ACCENTURE	
HEWLETT-PACKARD	
IBM	
Logica Czech Republic	
Siemens IT Solutions and Services	
TietoEnator	
Oracle Czech	

Tabuľka 4 - Najväčšia konkurencia spoločnosti

Zdroj: upravené podľa [18]

„Middle-sized ICT Companies“	BM
ADASTRA	
ANECT	
AUTOCONT	
ASSECCO CZECH	
CLEVERLANCE	
ICZ	
INFINITY	
NESS	
PROFINIT	
T-SYSTEMS CZECH REPUBLIC	

Tabuľka 5 - Konkurencia spoločnosti strednej váhy

Zdroj: upravené podľa [18]

Konkurencia na Slovensku	BM
AITEN	
ASECCO SLOVAKIA	
DATALAN	
DIGITAL SYSTEMS	
DITEC	
GRATEX INTERNATIONAL	
IQUAP SLOVENSKO	
NESS SLOVENSKO	
NOVITECH	
POSAM	
PREFIS	
SOFTEC	
TEMPEST	

Tabuľka 6 - Konkurencia na Slovensku

Zdroj: upravené podľa [18]

„Small companies“	BM
AGUASOFT	
BSC PRAHA	
CN	
CORPUS SOLUTION	
GOPAS	
KOMIX	
SEFIRA	
TRASK SOLUTION	

Tabuľka 7 - Slabá konkurencia

Zdroj: upravené podľa [18]

Nižšie uvedená tabuľka nám zobrazuje s akou danou konkurenciou konkrétne klienti našej spoločnosti tiež obchodujú.

Competitors Clients	IBM	HP	ACCENTURE	LOGICA CZ	NESS	LOGOS	CLEVERLANCE	ADA STRA	KOMIX	PROFINIT
TATRA BANKA	✓						✓	✓		
KOMERČNÍ BANKA			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
ČESKÁ SPOŘITELNA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T-MOBILE						✓				
TELEFÓNICA O2	✓	✓				✓	✓	✓		
ALLIANZ POJIŠŤOVNA			✓					✓		
SIEMENS IT									✓	
ČESKÁ POJIŠŤOVNA			✓	✓		✓	✓		✓	✓
ŠKODA AUTO						✓				
ČSOB					✓	✓		✓		
TESCO STORES						✓				
VÚB	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
IBM							✓	✓		
GE MONEY						✓		✓		
VODAFONE		✓		✓	✓		✓	✓		✓
RAIFFEISEN	✓				✓	✓	✓	✓		

Tabuľka 8 - Obchod s konkurenciou

Zdroj: upravené podľa [18]

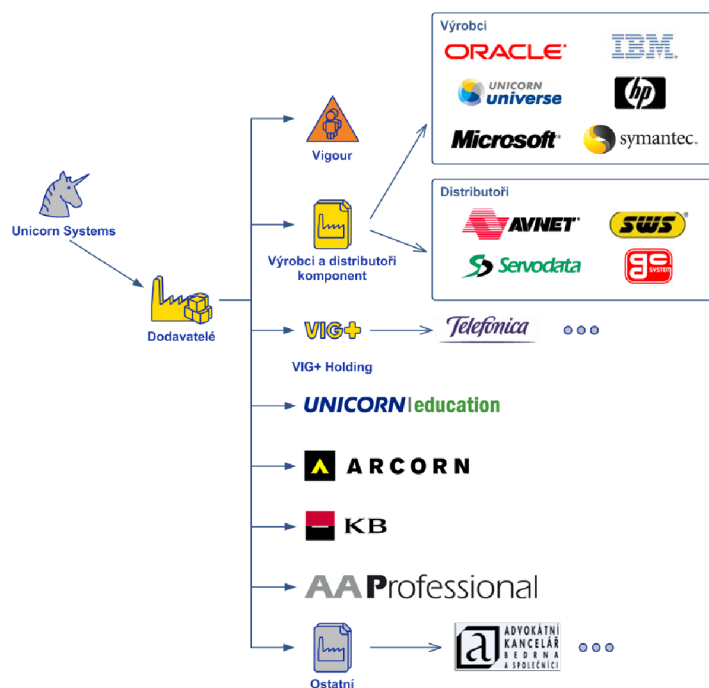
Vyjednávací sila dodávateľov

Dodávateľské potreby spoločnosti zabezpečujú hlavne ostatné spoločnosti holdingu Unicorn, teda vplyv tejto skupiny je mierny.

Vzhľadom k tomu, že sa spoločnosť Unicorn Systems zaoberá predovšetkým dodávkou služieb, rastie zodpovedajúcim spôsobom i počet jej zamestnancov. Spoločnosť je závislá na ľudskom faktore, ktorý je dodávaný na základe exkluzívnej zmluvy partnerskou spoločnosťou **Vigour**. Je to hlavný dodávateľ ľudských zdrojov, a keďže je zároveň členom holdingu Unicorn, pre Unicorn Systems je to vždy dostupný, spoľahlivý dodávateľ, kde sú vzťahy založené na partnerskej spolupráci v rámci holdingu. Takisto ostatné služby sú vo väčšinej časti poskytované touto formou. Niektoré IT riešenia môžu byť realizované aj formou subdodávok, kde sa môže prejaviť vplyv dodávateľa, ale spoločnosť si dáva pozor, aby takéto dodanie predstavovalo max. 30% ňou dodávanej služby.

Ostatní dodávateľia sú:

- Unicorn Education – interné vzdelávanie, Top Gun Academy
- Deckard & Penfield – prístup na trh práce
- Vig+ – produkty pre zamestnancov
- Vig Design – grafické návrhy a produkcia jednotlivých materiálov
- Vig Production – komunikácia s médiami a organizácia kampaní a akcií
- AA Professional – mzdové a finančné účtovníctvo, právne služby
- Komerčná banka – bankové služby



Obrázok 19 - Dodávateľia Unicorn Systems, a.s.

Zdroj: upravené podľa [18]

Hrozba substitútov

Substitútom môže byť konkurencia v danej oblasti, resp. jej odlišné riešenie požadovaného problému zákazníka. Tiež môže byť substitútom vlastné IT oddelenie potencionálnych zákazníkov. Tento tlak sa naša spoločnosť snaží zmierniť poskytovaním služieb a riešení na mieru vysokej kvality za primeranú cenu.

Hrozba vstupu nových firiem

Trh IT patrí k najdynamickejšie sa vyvíjajúcim odvetviám. Na trhu pôsobí dosť veľké množstvo firiem, aj veľký zahraničný hráči. Vstup do Európskej únie otvoril trh, nielen na expandovanie do zahraničia, ale aj opačnou stranou – vstupom zahraničných firiem na náš domáci trh. Vstup na trh je obmedzený reakciou veľkých hráčov, diferenciáciou. K poskytovaniu IT služieb s vysokou kvalitou, ktorou by mohli novo vstupujúce firmy konkurovať, je potrebné vysoké know-how. Vznikajúce malé firmy nie sú pre spoločnosť hrozbou. Avšak keďže naša firma poskytuje služby, teda nevyrába výrobky, k vzniku novej takejto firmy nie je potrebné viazať kapitál v technologických investíciách a potrebných vybaveniach. To uľahčuje vstup na IT trh novým firmám. Najdôležitejším prvkom je tu ľudský faktor a jeho know-how, ktorého ja na trhu momentálne za situácie zvýšenej

nezamestnanosti dostatok, za relatívne nízku cenu. To je ale výhoda aj pre našu spoločnosť, ktorá navyše získava dostatok vhodných už zaškolených kandidátov od už spomínanej partnerskej spoločnosti Vigour.

2.3.3 Analýza konkurencie

Konkurencia na IT trhu je vysoká, vyššie som už vložila tabuľky, kde sú konkrétny konkurenti rozdelený podľa vplyvu a váhy ich konkurenčných tlakov. V tejto kapitole sa pokúsim popísať 3 najväčších konkurentov firmy pôsobiacich na Slovensku. Spoločnosť Unicorn Systems, a.s. si vedie o konkurencii záznamy na konkurenčných kartách ako bolo spomínané vyššie, sleduje jej aktuálny vývoj a aktualizuje základné informácie. Podľa toho sa môže prispôbiť aktuálnej situácii na trhu. Všetky informácie som čerpala z interných materiálov Unicorn Systems, a. s. alebo bežne dostupných informácií na webových stránkach daných spoločností.

1. AITEN, a.s.

Charakteristika

Spoločnosť AITEN, a.s., pôsobiaca na trhu informačných technológií od roku 1997, sa zaoberá poskytovaním na mieru šitých komplexných riešení v oblastiach systémovej integrácie, správy a údržby technologický zariadení, riadenia projektov, manažérskych systémov, správy firemnej dokumentácie a mnohých ďalších. Je držiteľom certifikátu ČSN EN ISO 9001:20001, tiež certifikátov partnerov: Microsoft Certified Partner, Oracle Gold Partner, IT Asociácia Slovenska a iných. Základný kapitál spoločnosti činí 200 000 EUR, posledný zaznamenaný obrat našou spoločnosťou činil v roku 2006 cca 5,3 mil. EUR. [7]

Zákazníci a realizované projekty

Spoločnosť pracovala pre **Slovenské Elektrárne, a.s., Bratislava** na projektoch: Procesný model, riadenie projektu reštrukturalizácie, riadenie projektu IIS, systémová integrácia, dodávka prostriedkov informatiky, dodávka CAD systémov, digitálneho archívu technickej dokumentácie, systém PROTIS pre MO34, systému investičného controllingu, ARTEMIS MS Project, Primavera, služby projektovej kancelárie, riadenie projektového portfólia. Ďalej má spoločnosť realizované zákazky na projektoch: Riadenie projektu IIS, Implementácia investičného controllingu s prepojením na ekonomiku - zákazník **TEKO, a.s., Košice**.

Implementácia riešenia MSP Centrál – zákazník **ProCS s.r.o., Šaľa**. Riadenie projektu IIS, Implementácia investičného controllingu a MSP Centrál - **SEPS, a.s., Bratislava**. Tvorba procesných diagramov a diagramov dátových tokov pre daňovú správu pre **CSC s.r.o.**. Implementácia systému manažérstva kvality – zákazník **Novitech s.r.o., Košice**. Implementácia systému Primavera, konzultačné služby pri plánovaní projektov – **Istroenergo GROUP, a.s., Levice**. Implementácia riešenia MSP Server - zákazník **VUJE, a.s. , Trnava**.
[18]

Z toho vidíme, že sa spoločnosť AITEN, a.s. skutočne zaoberá rovnakými projektmi ako naša spoločnosť, a má aj niektorých rovnakých zákazníkov, napr. spoločnosť SEPS, a.s. , ktorá predstavuje pre pobočku Unicorn Systems, a.s. na Slovensku nemalý príjem.

Začlenenie konkurencie

Podľa začlenenia v konkurenčnom managemente spoločnosti Unicorn Systems, a.s. spoločnosť AITEN, a.s. patrí medzi veľké a významné firmy tzv. „big pigs“ a hlavného nebezpečného konkurenta, ktorý predstavuje pre spoločnosť hrozbu. Ich portfólio produktov je obdobné s portfóliom spoločnosti Unicorn Systems, a.s. . Zaraďuje sa do kategórie Milk Cow – čiže Dojné kravy.

Stratégiou spoločnosti AITEN, a.s. je flexibilne reagovať na požiadavky klientov, poznať potreby klienta a ponúknuť optimálne riešenia, vyvíjať najvhodnejší informačný systém, poskytované produkty prispôbovať zámerom zákazníka.

2. ASSECO SLOVAKIA – ASSECO CENTRAL EUROPE, a.s.

Charakteristika

„Spoločnosť Asseco Central Europe je silným regionálnym softvérovým centrom pre strednú Európu v oblasti poskytovania IT služieb a produktov s vysokou pridanou hodnotou pre všetky segmenty. Vznikla v júli 2009 integráciou Asseco Slovakia a Asseco Czech Republic, dvoch dodávateľov komplexných IT riešení pre finančný sektor, organizácie verejnej správy či veľké komerčné subjekty. Obchodný názov Asseco Central Europe bol zaregistrovaný v oboch krajinách na jar 2010. Tento projekt je logickým završením doterajšieho vývoja integrácie v skupine Asseco i reflexiou súčasných trendov na svetových IT trhoch s cieľom stať sa v tejto oblasti podnikania jedným z Európskych lídrov. Asseco Central Europe tak vďaka spoločnej stratégii vývoja nových riešení, zdieľaniu znalostí a rozšíreniu ponuky pre svojich zákazníkov zvýšilo svoj predajný potenciál a konkurencieschopnosť. Na slovenskom území je možné využívať osvedčené české riešenia a naopak na českom tie slovenské (napr.

českú dopravnú telematiku, resp. slovenské bankové systémy). V súčasnej dobe má spoločnosť viac než 800 zamestnancov.“¹ Spoločnosť je držiteľom viacerých certifikátov, napr. ISO 9001:2008 - Systém manažérstva kvality, certifikácia Bureau Veritas, ISO 14001:2004 – Systém enviromentálneho manažérstva, certifikácia Bureau Veritas, ISO/IEC 27001:2005 - Systém manažérstva informačnej bezpečnosti, certifikácia Bureau Veritas, Potvrdenie o priemyselnej bezpečnosti na stupeň utajenia „Tajné“, vydal Národný bezpečnostný úrad a ďalšie. Medzi partnerov spoločnosti patria popredné firmy ako Microsoft, Dell, Oracle, SAS, HP, Wincor Nixdorf a iné. Základný kapitál činí 709 000 EUR a posledný nám známy obrat bol v roku 2006 cca 28 mil. EUR.

Zákazníci a realizované projekty

Podľa evidencie ERM vo firme, spoločnosť pracovala pre týchto zákazníkov a v oblastiach (výčet nie je samozrejme úplný, len pre príklad):

- Card management – transaction monitoring – klient **GE Capital Bank ČR**
- Účtovníctvo, úvery, webServices, výkazníctvo a CRÚ, treasury, MIS, administrátor – klient **HYPO stavební spořitelna a.s.**
- Infolinka - klient **Allianz poisťovňa, a.s.**
- Autorizačná centrála, Card management – klient **Živnostenská banka, a.s., Praha**
- Rozšírenie bankového informačného systému StarBANK o bezpečnostný a komunikačný modul a moduly pre distribučné kanály - klient **Slovenská sporiteľňa, a.s.**
- Pokladňa, komunikačné rozhranie, správa klientov a účtov, veľké bankovníctvo – klient **Exportno-importná banka SR**
- Komunikačné rozhranie, správa klientov a účtov, finančné účtovníctvo, výkazy - klient **Česká spořitelna, a.s.**
- Komplexný systém spracovávajúci všetky retailové a wholesalové operácie, dáta Warehouse – klient **Slovenská sporiteľňa, a.s.**
- Komplexný bankový informačný systém – klient **Poštová banka, a.s.**

¹ ASSECO CE [online]. 2010 [cit. 2011-04-20]. Profil spoločnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.asseco-ce.com/Company/Profile/tabid/135/language/sk-SK/Default.aspx>>.

Tiež sa eviduje, že spoločnosť získala napr. zákazku na Aplikačnú a systémovú podporu prostredia manažérskeho informačného KIS v hodnote cca 3,6mil. EUR od Všeobecnej zdravotnej poisťovne, a. s., takisto od Union zdravotnej poisťovne v hodnote cca 2,7 mil. EUR na poskytovanie údržby a rozvoj informačného systému pozostávajúceho z programového vybavenia Mediform a eHIP, obe v roku 2007. [18]

Začlenenie konkurencie

Takisto aj táto spoločnosť sa radí medzi významné spoločnosti predstavujúce pre Unicorn Systems, a.s. hrozbu. V uvedených príkladoch projektov vidíme, že mali väčší počet rovnakých klientov ako naša spoločnosť, čiže pravidelne spolu súťažia o zákazky. Radí sa to kategórie tzv. Rising Stars – čiže Vychádzajúcich hviezd.

Stratégiou spoločnosti ASSECO CE, a.s. je poskytovanie vysokokvalitných produktov, služieb a riešení s vysokou pridanou hodnotou pre všetky segmenty. Integráciou Asseco Slovakia a Asseco Czech Republic do skupiny ASECCO CE, a. s. sleduje cieľ stať sa jedným z Európskych lídrov na danom trhu a zvýšiť tak svoju konkurencieschopnosť a predajný potenciál. [9]

3. DATALAN, a. s.

Charakteristika

Spoločnosť pôsobí na slovenskom trhu od roku 1990 a je popredným poskytovateľom biznis riešení a IT služieb, outsourcingu IT a konzultácií. Medzi jej kľúčové riešenia patrí Správa dokumentov a informácií, Riadenie procesov a spolupráca a Optimalizácia IT infraštruktúry. V roku 2007 vytvorila fúziu so spoločnosťou Ability Development SK, ktorou sledovala cieľ stať sa jednou z najväčších IT spoločností na slovenskom trhu s obratom presahujúcim 33 mil. EUR. Kúpou spoločnosti Euroaltis sa stala jedným z najskúsenejších a najväčších dodávateľov riešení pre samosprávu, ktoré poskytuje pod názvom DATALAN Digitálne mesto. Je držiteľom rôznych certifikátov a partnerstiev, od renomovaných spoločností ako je napr. IBM, Oracle, Microsoft, SUN microsystems, BEA, Philips, Toshiba, Lenovo a ďalší. Jej základné imanie činí 422 464 EUR. [10]

Zákazníci a realizované projekty

V oblasti telekomunikácií spoločnosť pracovala pre klientov ako Orange Slovensko, a. s., Slovak Telekom, a. s., T-Mobile Slovensko, a. s. . Vo finančnom sektore to boli napr.: Prvá stavebná sporiteľňa, a. s., Slovenská záručná a rozvojová banka, a. s., Tatra banka, a. s.,

Česká pojišťovna, a. s., Československá obchodní banka, a. s., pobočka zahraničnej banky v SR, Dexia banka Slovensko, a. s, Home Credit Slovakia, a. s. a mnoho ďalších, v tomto sektore má spoločnosť skutočne široký záber. V sektore verejnej správy sa takisto často realizuje, napr.: Bratislavský samosprávny kraj, Generálna prokuratúra SR, Kancelária Národnej rady SR, Letové prevádzkové služby SR, Ministerstvo dopravy pôšt a telekomunikácií SR, Ministerstvo financií SR, Ministerstvo obrany SR, Sociálna poisťovňa atď. . Taktiež sa firma realizuje v priemyselnom a sieťovom odvetví – zrealizované zákazky klientov: Východoslovenská energetika, a. s., Košice, Volkswagen Elektrické Systémy, s. r. o., Bratislava, Volkswagen Slovakia, a. s., Bratislava, Slovenská elektrizačná prenosová sústava, a. s., Bratislava, Slovenské elektrárne, a. s., Bratislava, Slovenský plynárenský priemysel, a. s., Bratislava a iní. Z malých a stredných podnikov, ktorí boli klientmi stojí zato spomenúť napr. STORIN, s r. o., Bratislava, TNT Express Worldwide, s. r. o., Bratislava, TREND Holding, s r. o., Bratislava.

Spoločnosť pôsobí v nemalom počte podnikov, ktoré v prítomnosti alebo minulosti či už budúcnosti sa radia medzi klientov Unicorn Systems, hlavne vo finančnom sektore, kde má Unicorn Systems najväčšie pôsobisko. [18]

Začlenenie konkurencie

Spoločnosť sa radí do tzv. kategórie Milk Cow – Mliečne kravy, čiže veľké spoločnosť s veľkým ročným obratom, predstavujúce reálne vysokú hrozbu. Pôsobí najmä na finančnom sektore, kde sa s našou spoločnosťou pravidelne stretáva.

Stratégiou DATALAN, a. s. je poskytovať zákazníkom kvalitné služby a riešenia za maximálnej efektívnosti požiadaviek klientov, ktorá pomáha vylepšovať ich biznis aktivity. [10]

4. ZHRNUTIE ANALÝZY 3 NAJVÄČŠÍCH KONKURENTOV

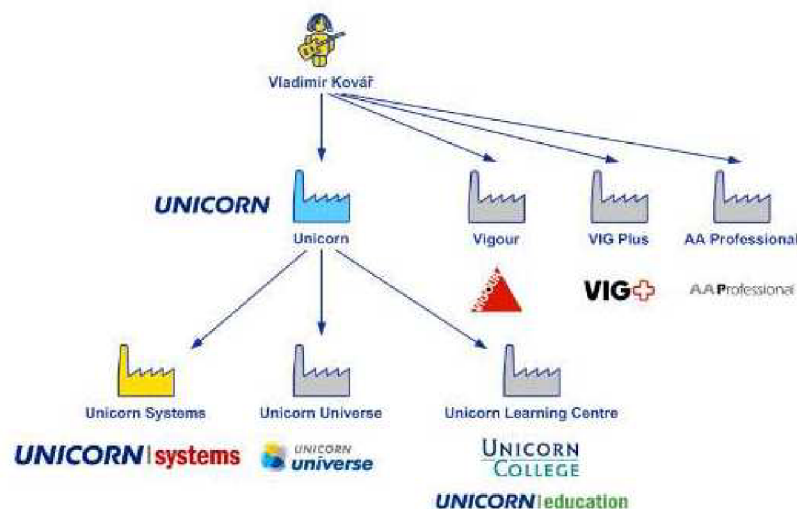
Na trhu informačných technológií pôsobí v dnešnej dobe pomerne veľké množstvo firiem, navyše trh je dynamický a rýchlo sa vyvíjajúci. Všetky analyzované firmy sa snažia uspokojiť zákazníkovu potrebu čo najefektívnejšie a najkvalitnejšie, neustále hľadajú nové spôsoby a možnosti poskytovania svojich výrobkov a služieb s vysokou kvalitou a presne podľa potrieb zákazníka. Na mieru šité riešenia sú už samozrejmosťou. To nabáda každú firmu k inovatívnym krokom, čo prospieva danému trhu.

Podľa analýzy všetky 3 spoločnosti predstavujú pre našu spoločnosť existujúcu hrozbu,

pretože ako vidno zo spomenutých zákaziek, ktoré konkurencia realizovala, pravidelne spolu súťažia o získanie zákaziek. Ako najväčšiu hrozbu by som ja uviedla spoločnosť ASSECO CENTRAL EUROPE, a.s., ktorá integráciou dvoch spoločností zvýšila svoju konkurencieschopnosť a má relatívne vysokú úspešnosť vo finančnom sektore, ktorý je ťažiskom príjmov aj našej spoločnosti. Budúcnosť ukáže ako sa prejaví. Avšak sledovať vývin a kroky treba všetkých spomenutých spoločností. Naša spoločnosť má šancu im dobre konkurovať a uspieť v konkurenčnom boji. Možná konkurenčná stratégia bude rozobraná v samostatnej kapitole.

2.4 Analýza vnútorného prostredia

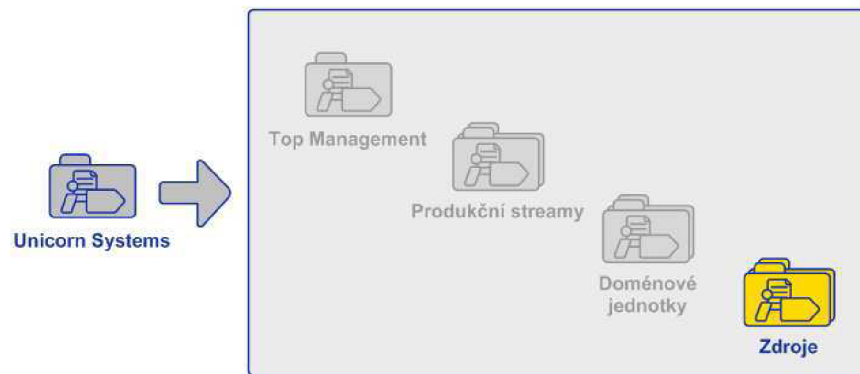
2.4.1 Analýza interných zdrojov



Obrázok 20 - Del'ba práce

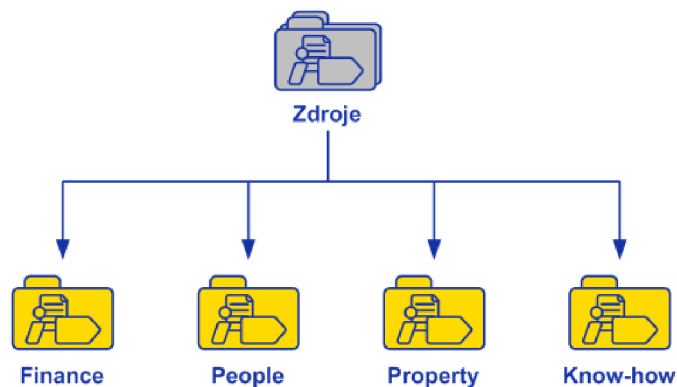
Zdroj: upravené podľa [18]

Obrázok 20 nám ukazuje, ako funguje celá skupina UNICORN a jej rozdelenie.



Obrázok 21 - Štruktúra Unicorn Systems, a.s.

Zdroj: upravené podľa [18]



Obrázok 22 - Interné zdroje Unicorn Systems, a.s.

Zdroj: upravené podľa [18]

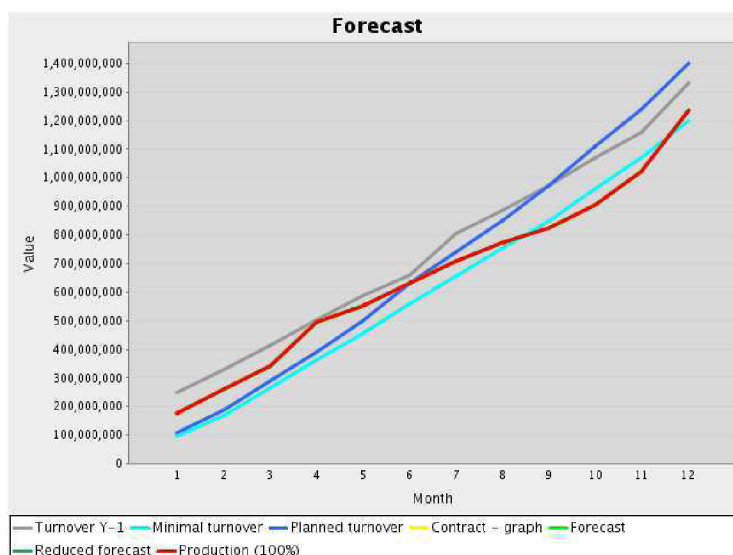
2.4.1.1 Hmotné zdroje

Financie

Je zriadená samostatná jednotka Unicorn Systems Finance. Celé účtovníctvo spoločnosti má na starosti outsourcovaná firma AAP Professional. Zaberá sa:

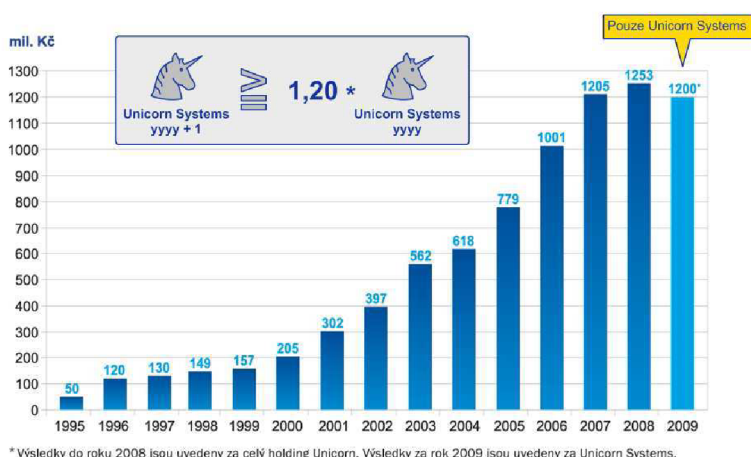
- FINMAN – vnútropodniková evidencia finančných operácií
- Cash Flow Management – dôsledné plánovanie a evidencia
- Unicorn Financial Bank (UFB) – slúži ako banka, možnosť uloženia/požičania finančných prostriedkov
- Právne služby

Z dôvodu nedostatočných informácií pre výpočet podrobných finančných ukazovateľov, a tiež nemožnosti ich zverejnenia, uvádzam iba vývoj obratu za rok 2009, spracované nižšie v grafoch.



Graf 5 - Plánovaný objem obratu za rok 2009 v mil. Kč

Zdroj: upravené podľa [18]



Graf 6 - Realizovaný objem obratu v mil. Kč

Zdroj: upravené podľa [18]

Z grafů je vidno, že spoločnosť neobišla celosvetová kríza, a skutočne realizovaný obrat oproti plánovanému poklesol. V grafe č. 2 vidíme, že plánovaný obrat činil 1,4 mil. Kč = cca 56 mil. Eur, avšak z grafu č.3 že realizovaný obrat bol 1,2 mil. Kč = cca 48 mil. Eur. Takisto tým pádom je porušená zásada spoločnosti týkajúca sa finančných výsledkov a to byť vždy o 20% lepší ako predchádzajúci rok.

Ku grafu č. 3, ktorý zachytáva vývoj obratu za roky 1995-2009 ešte musím poznamenať, že

pokles oproti predchádzajúcemu roku 2008 je spôsobený tým, že do roku 2008 graf zachytáva údaje za celý holding UNICORN, avšak rok 2009 už predstavuje iba údaje získané za spoločnosť Unicorn Systems, a. s. Keďže sa spoločnosť v roku 2009 opäť prerozdělila a vznikla samostatná spoločnosť Unicorn Systems, a. s., takto sa zmenila evidencia.

Fyzické zdroje

Projekt management sa sústreďuje najmä do sídla zákazníka, sídla Unicorn Systems v dlhodobom prenájme (sídlo administratívy, priestory pre meetingy, porady, školenia...) Využívanie sídla zákazníka pre realizáciu získaných zákaziek predstavuje pre spoločnosť značnú úsporu v nákladoch, keďže si neviaže kapitál v nehnuteľnostiach. Takisto prenájom sídla.

Avšak keďže tu pôsobí menšia časť zamestnancov, resp. administratíva, vedenia a menší IT tím, podľa môjho názoru sú priestory málo reprezentatívne, čo môže byť na škodu. Je tu síce miestnosť určená pre návštevy, porady, workshopy atď. s potrebným vybavením, ale je menšia, ako aj celé sídlo. Sídlo tvorí iba časť jedného z mnohých poschodí 7. poschodovej budovy, kde sa nachádza aj veľa iných firiem, čo môže pôsobiť zmätene. Nie je tu ani vlastná recepcia, zákazníci môžu mať neformálny pocit, akoby vošli priamo do „ kancelárií“.

Technické zdroje

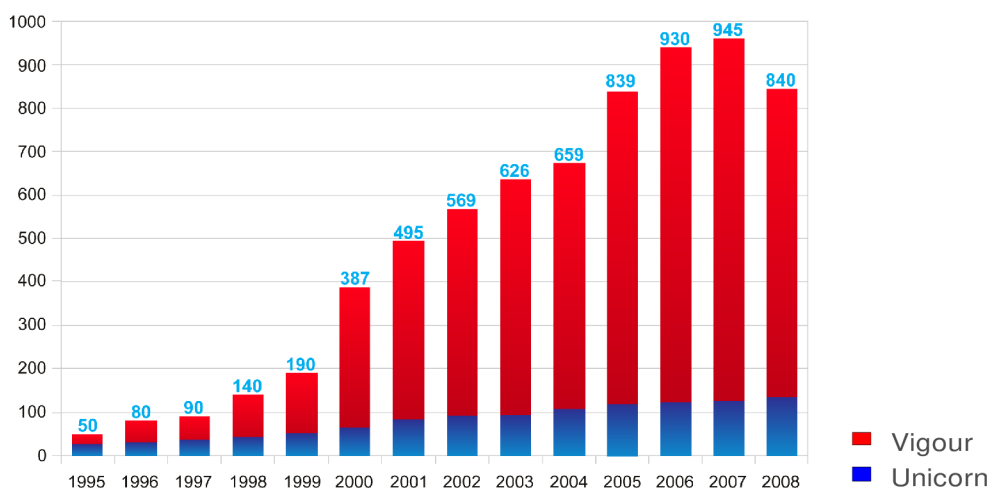
Sem patrí informačná technika na špičkovej úrovni, bez ktorej by nebolo možné vykonávať prácu na požadovanej úrovni, a ktorá je nevyhnutná už takmer všade. Keďže ťažisko pracovného procesu sa vykonáva v sídle zákazníka, takisto musím spomenúť, že týmto firma usporí časť nákladov vynaložených oddelením Property management, ktoré zabezpečuje všetko potrebné vybavenie pre zamestnancov.

2.4.1.2 Ľudské zdroje

Zamestnanci sú získavaní na hlavne na základe exkluzívnej zmluvy partnerskej spoločnosti Vigour. Okrem klasického prenájmu ICT špecialistov a tímov, poskytuje Vigour svojim klientom komplexný outsourcing všetkých HR procesov. Tieto procesy zahŕňajú cielený kariérny rozvoj a vzdelávanie špecialistov, ktoré je prispôbené potrebám konkrétneho zákazníka, u ktorého zamestnanci dlhodobo pôsobia. To značí, že získaní zamestnanci majú za sebou už nejaké školenia/prípravy na odbornú spôsobilosť.

Ďalšie vzdelávanie je zabezpečené internou jednotkou Unicorn Education. Jej najnovším produktom je Top Gun Academy – je to projekt pre sústavné vzdelávanie aplikovaný na všetkých zamestnancov priebežne počas ich pôsobenia v Unicorn Systems. Spoločnosť si je

vedomá, že jej sila je založená najmä na vysokej kvalifikácii a profesijnej spôsobilosti zamestnancov. Hlavným výstupom spoločnosti je dodávka služieb šitých na mieru, a preto rastie zodpovedajúcim spôsobom aj počet jej zamestnancov.



Graf 7 - Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti Unicorn a Vigour

Zdroj: upravené podľa [18]

Z uvedeného grafu č. 4 vyplýva, že v roku 2008 prešla firma reštrukturalizáciou, pri ktorej bol znížený počet zamestnancov. Tí sa rozdeľujú na zamestnancov tzv. štruktúry a pool, čo je znázornené v grafe farebným rozlíšením. Práve zamestnanci pool-u sú dodávaný na základe exkluzívnej zmluvy partnerskej spoločnosti Vigour a ďalej priradovaní na jednotlivé projekty. Do zamestnancov štruktúry sa radia najmä členovia organizačnej štruktúry a top management.

Zamestnanci Štruktúra = 110

Zamestnanci Pool = 730

Priemerný vek = 28 rokov

Je zriadená osobitná jednotka Unicorn Systems People, ktorá má na starosti prípravu zamestnancov na prácu v spoločnosti, starať sa o nich po celú dobu pracovného pomeru a koordinovať tieto procesy. [18]

Na zamestnancov sú kladené nároky a znalosti a schopnosti podľa ich pracovného zaradenia. Pracovné zaradenie definuje náplň práce a povinnosti zamestnanca spoločnosti a je zakotvené v zmluvnom vzťahu medzi zamestnávateľom a zamestnancom v pracovnej zmluve, prípadne dohode o pracovnej činnosti.

Priebežné hodnotenie je kľúčovým princípom spoločnosti a praktizuje sa aj v sektore

Ľudských zdrojov. Hodnotenie zamestnancov spolu s pravidelnými hodnotiacimi pohovormi sa vykonáva za účelom:

- Systematického a periodického zhodnotenia pracovného výkonu a dosiahnutých výsledkov
- Plánovania a riadenia kariéry zamestnancov

Motivácia zamestnancov je široká, spoločnosť sa snaží motivovať príspevkami z rôznych odvetí, ako napr.: vzdelávanie, zázemie, rodina, financie, stravovanie, voľný čas, zdravie. Spoločnosť si je plne vedomá, že starostlivosť nielen o zákazníka, ale takisto zamestnanca, prináša v konečnom dôsledku výhody a uskutočňovanie základného cieľa každej spoločnosti – čo je dosahovanie dlhodobého rastu a maximálneho zisku.

2.4.1.3 Nehmotné zdroje

Do nehmotných zdrojov spoločnosti jednoznačne patrí značka a image firmy, jej povest', kvalita, jej goodwill. Takisto povest' mladej dynamickej firmy, ktorá poskytuje služby s vysokou kvalitou.



Obrázok 23 - značka spoločnosti

Zdroj: [18]



Obrázok 24 - Poslanie Unicorn Systems, a.s.

Zdroj: [18]

Medzi **technologické nehmotné zdroje** by som zaradila to, že spoločnosť získala certifikát o zavedení a používaní systému environmentálneho managementu, ktorý zodpovedá norme ČSN EN ISO 14001:2005. Takisto je spoločnosť držiteľom certifikátu ISO 90001. Copyright.

Tiež v súlade s požiadavkami ČSN ISO/IEC 27001 vyhlásil top management spoločnosti Unicorn Systems ako svoj záväzok Bezpečnostnú politiku informácií. Zámerom vedenia je podporovať ciele a princípy bezpečnosti informácií. Pre podporu cieľov a princípov a rozvoj managementu vyhlásil top management ako svoj záväzok politiku ITSM v súlade s požiadavkami ČSN ISO/IEC 20000-1 Informačné technológie - Manažment služieb. Politika ITSM je predovšetkým politikou kvality a zlepšovania služieb, hlási sa k základným procesom definovaných v princípoch manažmentu služieb v IT podľa ITIL, určuje smer a vyjadruje podporu pre manažment poskytovania služieb zo strany vedenia. [16]

Informačným zdrojom je jednoznačne vlastne vyvinutá platforma Unicorn Universe – internetová služba postavená na modernom koncepte Software as a Service (software ako služba). Ponúka komplexný informačný systém, ktorý poskytuje podporu hlavne pre riadenie spoločnosti, sledovanie efektivity práce, automatizáciu procesov, vnútro podnikovú komunikáciu, správu dokumentov, zdieľanie informácií a iné podnikové procesy. Táto je neustále vo vývine.

Inovačné zdroje sú zastúpené tímom vyhradeným na vývoj a rozvoj systému Unicorn Universe, takisto sem spadajú všetky technické skúsenosti všetkých zamestnancov spoločnosti. Evidenciu znalostí pracovníkov spoločnosti má na starosti centrálna jednotka Unicorn Systems Know-how.

Používané technológie:

- Aplikácie - Unicorn Universe, Microsoft Dynamics, Oracle Applications
- Frameworky - Microsoft SharePoint, IBM WebSphere, Oracle Middleware, Lombardi Teamworks
- Vývojové platformy - Java, .NET, C/C++
- Databázy - Oracle, Microsoft SQL Server, IBM DB/2
- Infraštruktúrny software - HP, IBM, Symantec, Microsoft
- Operačné systémy - Windows, Linux, UNIX

2.4.1.4 Schopnosti

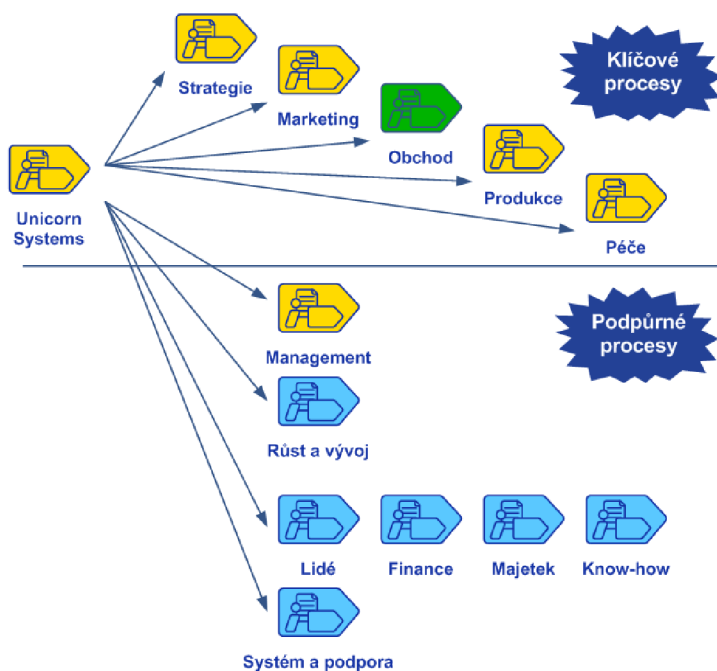
„Schopnosti reprezentuje **UES Powered Company**. Je to metodika pre riadenie všetkých podnikových procesov s priamou podporou informačného systému vybudovaného nad platformou Unicorn Universe. Vychádza z otvorenej sektorovej praxe, obsahuje osvedčené myšlienky uplatňované pri riadení v spoločnosti Unicorn Systems, a.s. Počas implementácie služby Unicorn Universe sa nastavenie metodiky prispôsobuje požadovaným potrebám.

Je to vlastne know-how riadenia firmy.

Prínosy:

- Metodika podporovaná konkrétnymi riadiacimi nástrojmi – metodika nie je iba teóriou alebo sadou doporučených postupov. S pomocou riadiaceho nástroja, tzv. artefaktu, v rámci Unicorn Universe je jednoducho a ihneď aplikovateľná v praxi.
- Rýchla implementácia – pripravenú metodiku je možné využívať ihneď.
- Jednoduchá prispôbitelnosť – metodické predpisy je možné jednoducho prispôbiť špecifikám procesu daného podniku.
- Štandardizácia procesov – metodické predpisy štandardizujú vykonávanie rovnakých činností naprieč podnikom
- Poriadok v podnikových informáciách - Systémový prístup – metodika tvorí systém a jej systémový prístup umožňuje riadiť veci s nadhľadom. Podporuje poriadok.

Procesná dekompozícia – Unicorn ES Powered Company dekomponuje fungovanie každého podniku do dvanástich oblastí. Pre každú z nich definuje základné myšlienky, doporučené postupy a najmä sadu predpisov pripravených pre prostredia Unicorn Universe. Metodické predpisy sú na sebe nezávislé a podpora pre jednotlivé oblasti sa dá zaviesť samostatne.“¹



Obrázok 25 - Mapa procesov podľa UES Powered Company

Zdroj: upravené podľa [18]

¹ *Unicornsystems.eu* [online]. 2011 [cit. 2011-04-07]. Metodika unicorn es powered company. Dostupné z WWW: <<http://unicornuniverse.eu/cz/produkt/uespc.html>>.

Medzi schopnosti zaradujeme aj **riadenie IT projektov**, nakoľko je to hlavná činnosť našej spoločnosti. Získané skúsenosti z realizovaných projektov jasne ukazujú, že je práve toto oblasť, kde sa treba neustále vzdelávať. Obzvlášť, ak sa robia opakovane tie isté chyby.

V neposlednom rade do schopností patrí aj **poskytovaný servis**. Spoločnosť poskytuje primárnu a sekundárnu podporu pre svojich klientov.

„*Primárna podpora* predstavuje účinnú a okamžitú pomoc používateľom informačných systémov. Poskytujeme riešenie známych problémov vrátane náhradných riešení, zaisťujeme i ďalšiu komunikáciu so sekundárnou podporou. V závislosti na potrebách klienta ponúkame v rámci primárnej podpory i ďalšie súvisiace služby, napríklad tvorbu štatistických prehľadov a spracovanie hromadných úloh. Disponujeme moderným call centrom s kvalifikovaným personálom, ponúkame služby helpdesku a hot-line vo všetkých hlavných svetových jazykoch.

Riešené okruhy: Helpdesk, Hot-line, Riešenie známych problémov, Sledovanie prevádzky, Komunikácia so sekundárnou podporou, Tvorba prehľadov a ďalšie pravidelné úlohy

Prínosy primárnej podpory:

- Dostupnosť a efektívna podpora pre koncových používateľov
- Garancia reakčných lehôt pre riešenie problémov
- Riešenie problémov s ohľadom na minimálny dopad na biznis
- Možnosť prevzatia problémových systémov do servisu
- Pravidelné reporty o plnení dohodnutých SLA“

„*Prostredníctvom sekundárnej podpory* zaisťujeme riešenie problémov, ktoré vyplývajú z používania informačného systému a ktoré z dôvodu náročnosti nie sú riešené primárnou podporou. Vďaka oddeleniu sekundárnej podpory od vývoja sú garantované parametre SLA pre riešenie problémov a chýb. Ďalej poskytujeme podporu pri riešení nových a neštandardných prevádzkových úloh ako je napr. migrácia dát, upgrade databáz, poprípade drobné zmeny informačných systémov.

Riešené okruhy: Oprava nahlásených chýb, Riešenie problémov prijatých od primárnej podpory, Neštandardné prevádzkové úlohy, Migrácia dát, Upgrade databáz, Drobné zmeny informačných systémov

Prínosy sekundárnej podpory:

- Garancia SLA pre riešenie problémov a chýb
- Dôkladná servisná dokumentácia
- Riešenie problémov s ohľadom na minimálny dopad na business

¹ *Unicornsystems.eu* [online]. 2011 [cit. 2011-05-11]. Primárna podpora. Dostupné z WWW: <http://www.unicornsistemas.eu/sk/produkt_sk/primarna-podpora.html>.

- Pravidelné reporty o plnení dohodnutých SLA
- Servis vlastných systémov i aplikácií tretích strán
- Oddelenie know-how od ľudí“

2.5 SWOT

V tejto časti diplomovej práce sú v tabuľke nižšie zhrnuté silné a slabé stránky spoločnosti, možné príležitosti a hrozby, získané na základe vykonaných strategických analýz.

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita poskytovaných služieb a riešení • Stabilita • Podiel na trhu • Dlhoročné skúsenosti v IT odbore • Orientácia na zákazníka • Konkurenčná informovanosť • Vyjednávacía sila dodávateľov • Dobré meno spoločnosti • Know-how celej spoločnosti • Vlastné vzdelávanie zamestnancov • Motivácia zamestnancov • Organizačná štruktúra • Metodika riadenia spoločnosti UES Powered Company • Platforma Unicorn Universe • Okruh zákazníkov • Schopnosť udržať si zákazníka • Nízke prevádzkové náklady • Referencie • Poskytovaný servis 	<ul style="list-style-type: none"> • Závislosť na ľudskom faktore • Reprezentatívnosť sídla • Faktor času • Menší finančný výkon oproti minulým rokom • Medzery v marketingu • Podiel zahraničného trhu • Možné opakované chyby na projektoch

¹ *Unicornsystems.eu* [online]. 2011 [cit. 2011-05-11]. Sekundárna podpora. Dostupné z WWW: <http://www.unicornsystems.eu/sk/produkt_sk/primarna-podpora.html>.

<p>O – Príležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oživenie ekonomiky po kríze • Stabilizácia IT trhu • Stabilizácia rozpočtov väčšiny klientov • Rast dopytu • Tlak na zvyšovanie cien zákaziek • Nezamestnanosť • Neustály vývoj informačných technológií a potreba IT riešení 	<p>T – Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Úsporné opatrenia vlády • Nestabilita v politickej sfére • Legislatívne zmeny • Vývoj HDP • Pomalý rast miezd • Pretrvávajúci tlak na ceny klientov • Vyjednávacía sila kľúčových klientov • Inovácie existujúcej konkurencie • Korupcia • Platobná neschopnosť klientov • Možná fluktuácia zamestnancov
--	---

Tabuľka 9 - SWOT analýza

Zdroj: vlastný návrh

Spoločnosť má **prevažnú väčšinu silných stránok** nad slabými, čo naznačuje, že sa nachádza v priaznivej súčasnej situácii. Nepriaznivosť minulých období ustála dobre. V súlade s dlhodobými strategickými zámermi spoločnosti došlo v roku 2009 k niekoľkým zmenám s cieľom posilniť dlhodobu konkurenčnú výhodu. Spoločnosť sa preskupila, čím posilnila svoju stabilitu. Ekonomické výsledky boli viac menej rovnaké ako predchádzajúci rok – stanovený plán sa nesplnil, čo bol však dôsledok aktuálnej situácie na celom trhu. Spoločnosť starostlivo vníma jeho meniace sa charakteristiky a tiež sleduje konkurenciu. Má na to ucelený interný systém ERM, evidenciu a aktualizáciu všetkých informácií o každej konkurencii majú na starosti vybraní zamestnanci. Jasne stanovené kompetencie a právomoci sú dobrý základ pre vynikajúce pracovné výsledky. Aj keď medzi ročne nevzrástli tržby, tak rastie podiel na trhu. Spoločnosť sa rozhodla využiť preto svoje získané tempo, posilniť kompetencie a vybrať kvalitnú pracovnú silu, zefektívniť celý proces. Ponúka svojim zákazníkom službu za výhodnú cenu.

V rámci reštrukturalizácie došlo k zmenám v organizačnej štruktúre holdingu. Organizačná štruktúra je daná jasne, kladne hodnotím presne vymedzené kompetencie a práva a povinnosti. Pri jej návrhu bol kladený dôraz na posilnenie podnikateľských kompetencií širšieho managementu, cielené zameranie na pridanú hodnotu pre zákazníkov, dôslednú selekciu a vzdelávanie pracovnej kapacity. To všetko pri súčasnom zachovaní maximálnej transparentnosti a flexibility. Medzi silné stránky patrí fakt, že vyjednávacía sila dodávateľov je eliminovaná na minimum, spoločnosť si svoj pracovný tím vyberá dôsledne

prostredníctvom svojho interného partnera Vigour, a.s., čo je vlastne člen skupiny holdingu. V rámci spoločnosti funguje tzv. Top Gun Academy, oddelenie resp. projekt, ktorý ma na starosti interné vzdelávanie zamestnancov, ich vyhodnocovanie. Každý zamestnanec musí prejsť testmi, kde preukáže svoje znalosti a dostane ohodnotenie. Kladné výsledky práce sú odmeňované, pravidelne napr. spoločnosť vyhlasuje „naj zamestnanca mesiaca“, ktorý získava poukážku na nákup v internom internetovom obchode, atď. Silná motivácia zamestnancov sa prejaví na ich výsledkoch a celkovom procese, z osobných skúseností viem, že toto v mnohých spoločnostiach ešte stále bohužiaľ chýba. Preto pozitívnu motiváciu zamestnancov radím medzi jej silné stránky, ako príspevok ku kvalitnému tímu, ktorý vykonáva kvalitnú prácu, a vytvára celé know-how spoločnosti.

V rámci novej organizačnej štruktúry došlo i k premenovaniu legislatívnych jednotiek a k zodpovedajúcim zmenám v obchodnom registri.

Ďalej spoločnosť už dlho ťaží z používania služby Unicorn Universe, internetovej platforme, vďaka ktorej sú všetci zamestnanci schopní pracovať z akéhokoľvek miesta, kde je možné internetové spojenie, a kedykoľvek, čiže v režime 7 dní v týždni x 24 hodín počas dňa. To je jej veľká nesporná silná stránka. Spoločnosť kladie dôraz na výstupné pracovné výsledky, plnenie zadávaných úkolov. [18] Vo väčšine prípadov vybraný tím pôsobí a pracuje priamo v zákazníkovi sídle. To je jej veľká silná stránka, možnosť promptne riešiť problémy priamo u zákazníka patrí medzi jej pridané hodnoty. Klient oceňuje možnosť servisu a podpory kedykoľvek. Tiež je výhodou, že si spoločnosť nemusí viazať kapitál vo vlastníctve nehnuteľnosti. Zároveň radím nereprezentatívnosť budovy sídla do slabých stránok firmy, je príliš malé a spolu tu sídli mnoho firiem. Nemá to svoj „osobný punc“.

Ďalšou výhodou spoločnosti je spôsob riadenia všetkých procesov a využívanie informačného systému na platforme Unicorn Universe. Metodika UES Powered Company zefektívňuje všetky procesy. Vychádza z overenej praxe a obsahuje osvedčené myšlienky uplatňované pri riadení spoločnosti.

Schopnosť udržať si zákazníka reprezentujú aj referencie od zákazníkov, ktoré môžeme nájsť na www stránkach spoločnosti¹. Kľúčoví klienti ale aj iní tu popisujú spokojnosť s konkrétnymi realizovanými riešeniami. Proces referencií má svoju stanovenú štruktúru a spoločnosť získané podpísané referencie starostlivo eviduje. Nič nemôže lepšie odzrkadľovať kvalitu poskytovaných služieb a riešení ako samotná výpoveď klienta a jeho maximálna spokojnosť.

¹ *Unicornsystems.eu* [online]. 2011 [cit. 2011-04-18]. Referencie Unicorn Systems. Dostupné z WWW: <<http://unicornsystems.eu/sk/referencie/prehľad-referencii.html>>.

Okruh zákazníkov je pomerne široký, spoločnosť pôsobí vo viacerých oblastiach, cez nosnú finančnú, energetickú, telekomunikačnú, obchodnú a snaží sa získať zákazky aj v štátnej správe. Tu sa vynára hrozba ktorú predstavuje korupcia, napr. pri získavaní zákaziek cez tendre. V našej krajine bohužiaľ na veľa miestach platí to, že zákazku nezíska ten, kto podá najlepšie a najvýhodnejšie návrhy, čo spôsobuje neefektívnosť.

Je dobré rozdeliť svoje príjmy do viacerých oblastí, hospodárske vplyvy na každú oblasť a kúpna sila môžu byť rôzne. Udržiavanie si zákazníka a starostlivosť o neho v dnešnej dobe už patrí medzi samozrejmosť každej firmy. Ako pozitívum vidím, že top management neustále komunikuje s klientmi, navštevuje ich, rokuje, reprezentuje, aj keď niektorí jeho členovia nie sú zo Slovenska ale z Čiech, pravidelne sem jazdia.

Závislosť na ľudskom faktore je **slabá stránka firmy**, ktorá je však neodstrániteľná. Neodstrániteľná v tom, že nutnosť ľudského faktoru na výkone tu vždy bude. Na všetkých výstupoch firmy pracujú jej zamestnanci, preto súčasný zlý stav zamestnanosti vidím pre spoločnosť ako príležitosť, otvára sa jej možnosť získať lacnejšiu pracovnú silu, resp. viac kvalifikovaných. Stav na trhu práce je momentálne katastrofálny, nezamestnanosť na Slovensku dosahuje vysokú úroveň, takmer najvyššiu v celej EÚ, čiže o prácu sa hlási veľa záujemcov. Partnerský dodávateľ Vigour, a. s. môže vyberať naozaj kvalifikovaných pracovníkov z radu uchádzačov, a už existujúci zamestnanci si takisto musia zvyšovať svoje know-how. V minulosti dochádzalo aj k situáciám, kedy bol problém vykryť získané projekty potrebnou pracovnou silou. Tomuto sa v dnešnej dobe vďaka nepriaznivej situácii spoločnosť vyhla. Hrozbou by mohla byť možná fluktuácia zamestnancov, ak dostanú v inej spoločnosti za rovnakú či podobnú prácu lepšie platobné podmienky alebo výhody, je reálne, že prejdú tam. Preto zas nie možné pracovnú silu doslova „využívať“ ale sa aj o zamestnancov starať. Myslím, že toto naša spoločnosť má na zreteli a o svojich zamestnancov sa stará, vytvára pre nich dobré pracovné podmienky a poskytuje rôzne zvýhodnenia. Ešte podotknem, že takisto by sme mohli vysokú nezamestnanosť zaradiť do hrozieb, pretože ovplyvní zároveň aj príjmy existujúcich alebo budúcich klientov a tým pádom aj príjmy našej spoločnosti.

Sídlo v Bratislave, ktorého reprezentatívnosť som už rozoberala, som zaradila medzi slabé stránky. Spoločnosť síce interiér vylepšovala, nemyslím však, že dosiahla enormný efekt. Napriek tomu, že má sídlo svoje nesporné výhody, ako je najmä nízka nákladová prevádzka, možno by bolo vhodné pouvažovať v budúcnosti o jeho zmene.

Faktor času ako takého nie je možné zredukovať ani odstrániť. Jednoducho sa stávajú situácie, kedy každá spoločnosť nie je schopná splniť prania klienta, a realizovať v požadovanom čase. Buď na to nemá prostriedky, materiál, pracovníkov...v našej spoločnosti sem zaradím hlavne pracovníkov a komplexnosť riešenia. Niekedy nie je možné predstavy klienta realizovať komplexne, ale musia sa rozčleniť na menšie riešenia, čo zaberie aj viacej času.

Stanovený finančný plán nebolo možné dodržať vzhľadom na pretrvávajúcu situáciu na trhu, ako ani pravidlo spoločnosti byť 1,2 násobne lepšie ako predchádzajúce obdobie. Napriek snahe spoločnosti poskytovať kvalitné služby s pridanou hodnotou, objem zákaziek nevyniesol taký obrat ako po minulé roky. Klienti mali obmedzené rozpočty na IT projekty, situácia by sa však mala stabilizovať a v budúcnosti zlepšovať, preto by som tento zníženú výkonnosť firmy zaradila medzi dočasné slabé stránky.

Spoločnosť drvivú väčšinu svojich príjmov získava z Českej a Slovenskej republiky. Aj keď má nejaké aktivity aj v zahraničí, podiel zahraničného trhu na obratu je tvorí cca 14%, napriek tomu, že už v minulých cieľoch mala spoločnosť na zreteli zvýšiť svoje príjmy zo zahraničia. Sú rozbehnuté projekty v strednej Európe napr. v Rumunsku, Slovinsku, Ukrajine a je otvorená pobočka v Rusku.

Oddelenie marketingu na Slovensku nemá svoje zastúpenie, je zastrešené českým variantom a zamestnancami. Tí majú na starosti aj Slovensko. Marketingové materiály ako rôzne katalógy, datasheety, výročné správy atď., ktoré reprezentujú spoločnosť, sú k dispozícii, avšak veľakrát v nedostatočnom množstve, či vôbec, dodanie z Čiech je oneskorené, príp. ich samotná výroba. Či už pri získavaní nových klientov alebo aj ako podklady pre priamu komunikáciu s existujúcimi, je potrebné mať ucelenú sadu marketingových materiálov. V celom hlavnom meste je iba jeden billboard, ktorý firmu prezentuje, síce strategicky umiestnený na moste ponad Dunaj, ale jeden je málo! Takisto chýba väčšia reklama spoločnosti napr. prostredníctvom médií.

Napriek dlhoročným skúsenostiam v profesii, je tu možnosť výskytu chýb pri realizácii IT projektov. Obzvlášť alarmujúce môže byť, ak sa robia rovnaké chyby, a to aj v kľúčových veciach. Spoločnosť sa musí zamerať na neustále vzdelávanie v tejto oblasti, na túto tému prebieha množstvo konferencií a seminárov. Treba mať zvládnuté základné praktiky, a z každej dopustenej chyby sa učiť.

Oživenie ekonomiky po kríze, stabilizácia trhu, rozpočtov väčšiny klientov, rast dopytu po riešeniach – to všetko patrí k **príležitostiam** spoločnosti utrhnúť si ešte väčší podiel na trhu, získať a realizovať zákazky vo väčšom objeme. Aj ostatné spoločnosti budú musieť konkurovať svojim konkurentom a hľadať vysoké pridané hodnoty, ktoré by svojim zákazníkom mohli poskytovať, aby ustáli v konkurenčnom boji. Veľakrát je to cestou znižovania nákladov, zefektívnenia procesov, čo môže v dnešnej dobe firma získať a ovplyvniť vysoko kvalitným softwarom, informačnou a komunikačnou technológiou na špičkovej úrovni. Tu sa otvárajú možnosti IT spoločnostiam. Vynaložiť určité prostriedky na vývoj kvalitnej technológie zefektívňujúcej proces môže priniesť úžitok v podobe kvality poskytovaného produktu, spokojných zákazníkov, a tým pádom aj vyšší finančný výkon danej spoločnosti. Po ustálení trhu sa otvára možnosť požadovať za kvalitné riešenia vyššiu cenu.

Úsporné opatrenia vlády môžu **ohroziť** zisk spoločnosti, takisto aj legislatívne zmeny.

Nestabilná situácia vo vláde, vývoj HDP a pomalý rast miezd, aj nezamestnanosť môžu v konečnom dôsledku ovplyvniť aj ciele a výkon spoločnosti. Aj keď je nezamestnanosť pre spoločnosť aj príležitosťou v podobe získania pracovnej sily, jej zvýšenie značí oslabenie kúpnej sily, čo vedie k menšiemu objemu finančných prostriedkov firmami, ochotných ich vynaložiť napr. aj na účely vývinu či zlepšenia svojho IT.

Spoločnosť musí dobre sledovať svoje pohľadávky, evidovať ich splatnosť a riešiť problémy, ktoré nastanú pri nedodržaní termínov. V žiadnej bilancii nie je dobré, ak v nej figurujú platby dlho po splatnosti. Pravidelná komunikácia s účtovným oddelením klientov je prospešná. Ak nastane prípad nesplnenia záväzku, treba informovať príslušné oddelenia a top management, ak sa jedná o vysokú sumu, negatívne to ovplyvní cash-flow spoločnosti.

Medzi možné hrozby určite patrí vyjednávacía sila dodávateľov, ktorú sa firma musí snažiť eliminovať. Spôsoby, akými sa o to firma snaží, už boli spomenuté, ako napr. rôzne akcie poriadané pre týchto klientov, darčeky a iné. Za plus sa považuje ak má spoločnosť kľúčových klientov a ich správanie „pod dohľadom“.

Správanie existujúcej konkurencie na trhu, najmä nebezpečných konkurentov, ktorých spoločnosť radí medzi hlavnú a veľkú konkurenciu, treba neustále sledovať a prípadne pružne reagovať. Preto má centrálna jednota ERM na starosti aj správu informácií o konkurencii a dôsledne sleduje a eviduje všetky údaje.

2.6 Vymedzenie problému k riešeniu

Spoločnosť sa musí naďalej zameriavať na poskytovanie služieb s vysokou pridanou hodnotou a vysokej kvality. Vhodné je pritom využiť projekt management, orientáciu na výstupy a komplexný informačný systém vyvinutý samotnou firmou s metodikou riadenia. Sústavným preškolením a informovaním kľúčových zamestnancov si spoločnosť zabezpečí kvalitný ľudský potenciál, schopný podať najlepší výkon.

K riadeniu rizík spojených s podnikaním navrhujem spoločnosti zamerať sa na udržanie a neustále zvyšovanie si “konkurenčnej výhody”. Tým získava svoju vysokú pridanú hodnotu výsledný produkt.

Poslaním spoločnosti Unicorn Systems, a.s. je prinášať svojim zákazníkom konkurenčnú výhodu v podobe špičkových informačných riešení, služieb a produktov. Poskytovaním veľmi kvalitných služieb s vysokou pridanou hodnotou podporuje produkty a služby svojich klientov zo všetkých odborov služieb a priemyslu a poskytuje kvalitnú technologickú základňu pre ich úspech na trhu. Dodávky optimálne

navrhnutých riešení presne podľa potrieb zákazníkov budú zaručovať rozsiahle znalosti všetkých významných technologických platforiem. Na základe viacej než sedemnášťročných skúseností sa odborníci spoločnosti Unicorn Systems, a.s. snažia čo možno najlepšie porozumieť potrebám klientov a úzko tak spolupracovať pri ich špecifikácii a následnom naplnení. Pri uskutočňovaní zákaziek sa spoločnosť UNICORN musí snažiť dodržiavať štyri hlavné kritéria – kvalitu, kvantitu, termín a rozpočet (skrátene KKTR) v presne určenom pojme.[18]

V súčasnosti UNICORN tiež výrazne investuje do vývoja vlastného podnikového informačného systému UES (Unicorn Enterprise System). Vo vývine a zdokonaľovaní UES vidím takisto veľkú výhodu, ktorá bude znižovať riziká vo firme ako:

- Neustály prístup k informáciám – neinformovanosť
- Dostupnosť UES je 7dní v týždni*24hod. – nedostupnosť
- Riadenie kompetencií – systém rieši nielen archiváciu dokumentov, administratívu a agendu ale aj rozdelenie kompetencií a úloh – neurčená zodpovednosť
- Archivácia písomnej agendy priamo v systéme – nedostupnosť dokumentácie

Tiež navrhujem zlepšiť stav marketingu a jeho aktivít, zamerať sa viac na investície do reklamy, informovanosti okolia. Ak spoločnosť vhodnými spôsobmi zvýši svoje aktivity na trhu, dostane sa do povedomia a priblíži sa k svojmu cieľu – obsiahnuť významný podiel trhu.

Podľa môjho názoru sú tu dva hlavné faktory, na ktoré sa musí spoločnosť zamerať, a to:

1. udržiavanie kvality
2. zvyšovanie aktivity na trhu

Viac v nasledujúcej kapitole.

3 Návrh riešenia

V tejto poslednej kapitole mojej diplomovej práci pristúpime k návrhu konkurenčnej stratégie. V okamihu, keď už sme zanalyzovali interné aj vonkajšie prostredie firmy, zistili sme jej slabé a silné stránky pomocou strategických analýz a určili si možné príležitosti a hrozby, je možné vypracovať stratégiu. Tá je založená na eliminácii týchto slabých stránok a využití príležitostí vyplývajúcich z trhu informačných technológií, v ktorom firma pôsobí. A naopak firma sa musí v budúcnosti snažiť eliminovať možné hroby a využívať pritom svoje silné stránky.

3.1 Konkurenčná podstata, generický charakter stratégie

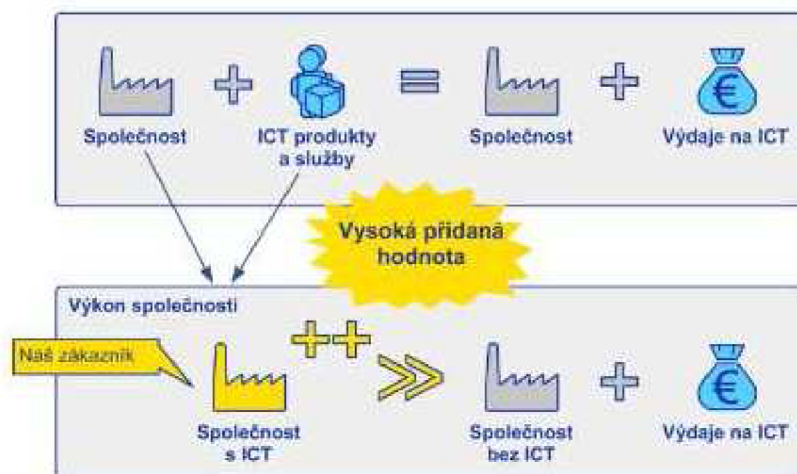
Z predchádzajúcich kapitol jasne vyplýva, že firma pôsobí na medzinárodnom IT trhu, prevažná časť jej zákazníkov pochádza z finančného sektora (bankovníctvo, poisťovníctvo, finančné inštitúcie). Svojim zákazníkom poskytuje služby a riešenia s vysokou pridanou hodnotou a konkurenčnou výhodou šité na mieru podľa osobitných požiadaviek a potrebným servisom. Snaží sa o vysokú kvalitu za primeranú cenu, tak aby bol zákazník plne uspokojený, aj čo sa týka kvalitatívneho hľadiska, aj finančného a časového.

Ako som už spomínala v teoretickej časti mojej práce, firma môže sledovať stratégiu nákladnosti, stratégiu odlišnosti, čiže diferenciácie alebo stratégiu focus, čiže sústredenia pozornosti. Myslím, že nákladová stratégia je skôr vhodná pre firmy, ktoré sa zaoberajú výrobou, kde sa môžu využívať úspory z rozsahu, a preto nie je možné sledovať túto stratégiu. Znižovanie nákladov by viedlo k horšej kvalite, čo by zákazník veľmi citlivo vnímal. Finančné inštitúcie, aké má Unicorn Systems, a.s. za kľúčových klientov, požadujú informačné riešenia špičkovej kvality, plnej funkčnosti s príp. okamžitými zásahmi. Informácie, ktoré sa spravujú, musia byť 100% odrazom reality bez žiadneho úniku. Preto je v tomto odvetví veľmi vhodná práve stratégia diferenciácie. Zákazník je ochotný za kvalitné riešenie podľa svojich požiadaviek zaplatiť vyššiu cenu, preferuje kvalitu. Tu je dôležité hľadisko funkčnosti riešenia, nenapodobiteľnosti a nie nízkej ceny. Naša spoločnosť sa snaží v tomto vyhovieť, príp. poskytuje vlastne vyvinutú platformu Unicorn Universe, ktorá predstavuje ucelený

informačný systém internetovej služby pre riadenie podniku a správu informácií.

Jednoznačne je možné povedať, že firma sa od ostatných firiem pôsobiacich na danom trhu **odlišuje**, a to svojim poslaním – „prinášať zákazníkom konkurenčnú výhodu a vysokú pridanú hodnotu prostredníctvom špičkových ICT riešení, produktov a služieb poskytovaných v dohodnutej kvalite, kvantite, termíne a rozpočte.“¹ Čiže v poskytovaných službách a riešeniach a kvalite.

Súčasná stratégia definuje riešenia a služby, ktorých prostredníctvom je zákazníčkovi prinášaná konkurenčná výhoda. Poskytované služby musia zákazníčkovi prinášať vysokú pridanú hodnotu. Táto pridaná hodnota pritom nie je rozdiel ceny a vstupov a výstupov, ale skôr úspešnosť investícií klientov založených na týchto službách. Teda rozdiel finančne vyjadrených výnosov klienta založených na dodaných riešeniach a ceny, ktorú zákazník zaplatí. Dodané riešenia a služby umožňujú zákazníkovi vykonávať činnosti, vyrábať nové produkty či poskytovať nové služby, alebo osliviť nový segment trhu. Umožňujú mu niečo, čo predtým nemohol.



Obrázok 26 - Pridaná hodnota

Zdroj: upravené podľa [18]

¹ Unicornsyste.ms.eu [online]. 2011 [cit. 2011-05-11]. Stavíme moderné a rozsiahle informačné systémy. Dostupné z WWW: <http://www.unicornsyste.ms.eu/sk/index_sk.html#>.

Ak zákazníkovi dodané riešenia a služby prinášajú veľkú pridanú hodnotu s kvalitou, rozsahom, riadnym načasovaním a primeraným rozpočtom, posunú možnosti zákazníka dopredu, prinášajú mu konkurenčnú výhodu. Potom úspech (výnosy, zisk, rast) prichádza ako dôsledok. Poskytovaním veľmi kvalitných služieb s vysokou pridanou hodnotou podporuje produkty a služby svojich klientov zo všetkých odborov služieb a priemyslu a poskytuje kvalitnú technologickú základňu pre ich úspech na trhu. Dodávky optimálne navrhnutých riešení presne podľa potrieb zákazníkov zaručujú rozsiahle znalosti všetkých významných technologických platforiem. Na základe viacej než sedemnásťročných skúseností sa odborníci spoločnosti Unicorn Systems, a.s. snažia čo možno najlepšie porozumieť potrebám klientov a úzko tak spolupracovať pri ich špecifikácii a následnom naplnení. Pri uskutočňovaní zákaziek sa spoločnosť UNICORN musí snažiť dodržiavať štyri hlavné kritéria – kvalitu, kvantitu, termín a rozpočet (skrátene KKTR) v presne určenom pojme.

- KVALITA - riešený produkt funguje podľa zadania zákazníka
- KVANTITA - riešenie pokrýva potreby zákazníka v celom rozsahu
- TERMÍN - riešenie je dodané podľa zmluvného harmonogramu
- ROZPOČET - riešenie je dodané za dohodnutých cenových podmienok, pre každý realizovaný projekt sa vopred stanovuje potrebný rozpočet [18]

Zdrojom konkurenčnej výhody spoločnosti je už spomínaná vlastne vyvinutá internetová služba Unicorn Universe postavená na platforme Unicorn ES, ako podpora na riadenie spoločnosti. Používajú ju všetci pracovníci celého holdingu. Jej nespornou výhodou je to, že je dostupná všade, kde je internetové pripojenie, a to v režime 24hodín * 7 dní v týždni. Sú tu uchovávané komplexne všetky dáta spoločnosti, rozdiel je iba v prístupe k nim. Každý zamestnanec má vyhradené dáta, s ktorými môže pracovať, podľa jeho pracovného zaradenie. Hierarchia je, že top management má prístup samozrejme ku všetkým možným dátam, a čím nižšie ideme v organizačnej štruktúre, tým sa aj práva na prehliadanie a prácu s informáciami zužujú. Jednoduchý prístup k informáciám uľahčuje a zefektívňuje vykonávanú prácu celej spoločnosti, a tým pádom aj výsledný produkt.

Medzi jej základné vlastnosti patrí:

- správa dokumentov (ukladané ľubovoľné dokumenty)

- zdieľanie informácií (každý dokáže získať informácie, ktoré práve potrebuje)
- prístupové práva (každý získa iba tie informácie, na ktoré má právo vyplývajúce z jeho pracovnej role)
- organizačná štruktúra (práva vyplývajúce z organizačnej štruktúry podniku)
- úkoly (každý dokument v systéme na seba viaže sadu úkolov, ktoré treba s ním previesť)
- procesy (špecifikácia podmienok a následností medzi existujúcim úkolmi umožňuje podporiť riadenie procesov v podniku)
- digitálny priestor (je to priestor kde má všetky dokumenty a úkoly každý používateľ).

Platforma je v neustálom vývine, a spoločnosť ju poskytuje ako službu (Software as a Service) aj pre svojich klientov. Výhodou je, že systém je prevádzkovaný na infraštruktúre spoločnosti a tým pádom odpadajú zákazníkom náklady na budovanie vlastnej hardwarovej infraštruktúry jej prevádzku.

Platformu reprezentuje metodika pre riadenie podniku Unicorn ES Powered Company, ktorá predstavuje ďalšiu konkurenčnú výhodu spoločnosti. Vychádza z praxe a obsahuje osvedčené myšlienky uplatňované pri riadení v spoločnosti.

Podľa získaných údajov o konkurencii som zistila, že všetky spoločnosti sledujú podobnú stratégiu – a to diferenciacie s cieľom odlíšiť sa poskytnutím originálneho efektívneho riešenia. Preto je dôležité, aby toto riešenie bolo na vysokej kvalitatívnej úrovni, čo konkurenčné výhody našej spoločnosti zabezpečujú. Každá konkurent na danom trhu rieši riadenie svojej spoločnosti iste svojím spôsobom a používa svoje metódy a postupy. Je na každej firme, aby si metodiku riadenia nastavila správne.

Ako konkurenčnú výhodu ešte uvádzam poskytovanú podporu klientovi – primárnu aj sekundárnu.

3.2 Možné alternatívy strategického rozvoja

Vyššie sme si stanovili konkurenčnú podstatu stratégie spoločnosti Unicorn Systems, a.s. a teraz stanovíme alternatívu jej strategického rozvoja.

Našou oblasťou podnikania je poskytovanie špičkových IT riešení na mieru, a to by aj malo byť. Spoločnosť by chcela v budúcnosti pôsobiť v rovnakých oblastiach

podnikania s rovnakými poskytovanými službami na danom trhu v rovnakej až lepšej pozícii, zastať väčší trhový podiel, radíť sa medzi najvýznamnejšie podniky v danej oblasti. Jej základný strategický cieľ je posilnenie postavenia na trhu – rast a vývoj spoločnosti, patriť medzi tých najlepších.

Preto sa javí ako vhodná alternatíva **stratégia expanzie**.

Strategická alternatíva expanzie sa môže zamerať na 3 oblasti: výrobkov, trhov a funkcií. Expanzia výrobkov spočíva v rozšírení objemu produkcie svojich výrobkov, pre získanie významného postavenia na trhu je nevyhnutné kvantitatívne prenikať na existujúce trhy a zvyšovať kapacity. Interná expanzia je to, čoho chce naša spoločnosť v dlhodobom horizonte dosiahnuť, a to zvýšenie predaja, zvýšenie podielu na trhu a získať významné postavenie inovátora, od ktorého ostatní opisujú.

3.2.1 Strategické ciele

Naša spoločnosť má jasne stanovený cieľ – **vedúce postavenie na trhu**. Strategické ciele tvoria podstatu konkurenčnej stratégie, stratégia z nich vychádza. Mali by spĺňať požiadavky SMART, preto uvádzam ich splnenie:

S – stimulating/špecifické: cieľ stimuluje firmu k dosahovaniu čo najlepších výsledkov

M – measurable/merateľné: merateľnosť je preukázateľná dosiahnutým obratom, v našom prípade si firma stanovila cieľ na r. 2014 obrat vo výške 100 000 000 EUR.

A – acceptable/akceptovateľné: pozíciu na trhu si firma úspešne buduje už od svojho vzniku, na pravidelných status assesmentoch je celá firma oboznamovaná s firemnými cieľmi samotným majiteľom či generálnym riaditeľom.

R – realistic/realistické: cieľ je reálny za podmienky, že nenastane veľký obrat fungovania spoločnosti, čo je veľmi nepravdepodobné, vzhľadom aj k interným aj externým podmienkam.

T – timed/určené v čase: cieľ je daný v dlhodobom horizonte na nasledujúce roky, priebežne firma každý rok sleduje a vyhodnocuje aktuálny stav, v roku 2014 si stanovila termín pre zistenie jeho dosiahnutia.

K ďalším cieľom, ktoré si firma stanovila, patrí obrat. Na rok 2014 je vyčíslený na 100 000 000 EUR, z toho 50% majú tvoriť príjmy za služby na vlastných riešeniach a 50% za služby v zahraničí. Medzi vlastné riešenia patrí už spomínaná internetová služba Unicorn Universe a systémy vyvinuté pre bankové subjekty, z ktorých už dlhodobo firma ťaží. Sem patrí najmä poskytovaný servis. Na to má firma vyhradený špeciálny tím odborníkov, ľudí, ktorý sa venujú a získavajú priebežné know-how iba

v tejto oblasti.

Firma chce pôsobiť v celej Európe. To znamená chce obsiahnuť celoeurópsky trh a byť na jeho špici. Preto by mala zvýšiť svoje aktivity na trhu, a to najmä priamou komunikáciou, spoluprácou s partnermi a tzv. presale vlnami.

Finančnú stabilitu chce podnik udržiavať neustále. Dôsledné sledovanie toku peňazí je nevyhnutné.

Hlavná zásada spoločnosti pri jej činnosti a teda aj pri spôsobe dosahovania cieľov je dodržiavať nasledujúce kľúčové body. Uvedený súhrn desiatich kľúčových myšlienok a princípov sa prejavuje vo všetkých činnostiach podniku. Poradie myšlienok vychádza z ich dôležitosti a vedľa toho platí, že jednotlivé myšlienky spolu navzájom súvisia.

❖ **Udržuj poriadok a systém**

Podnik je systém a systémový prístup umožňuje riadiť veci s nadhľadom – dáva im poriadok. Keď každý venuje päť percent svojho času na udržiavanie poriadku, celková výkonnosť sa o tridsať percent zdvihne.

❖ **Deleguj a budeš rásť**

Nebáť sa predať kompetencie – i mladým ľuďom. Keď vložíte dôveru v ich schopnosti, posunie vás to vpred.

Delegovanie kompetencie nie je len o predávaní právomocí a zodpovednosti na druhých. Ten, kto deleguje, musí byť presvedčený, že podriadený je schopný úlohy splniť, a v žiadnom prípade sa delegovaním nezbavuje svojej vlastnej zodpovednosti. Aby bol podnik úspešný, musí rásť. Aby ste rástli, musíte delegovať.

❖ **Mysli na zákazníkov ale aj na zamestnancov**

Zamestnancom je potrebné venovať rovnakú pozornosť ako zákazníkom. Kvalitné služby sú na kvalitných a spokojných zamestnancoch postavené. Starostlivosť o svojich obchodných partnerov, zákazníkov aj dodávateľov je samozrejmosť.

❖ **Sleduj svoj cieľ**

V ktorýkoľvek okamih musia všetci vedieť, čo je ich cieľom. A musia robiť pre jeho dosiahnutie maximum.

❖ **Štandardizuj**

Ak si vytvoríte štandardy, umožní vám to robiť veci opakovane a rýchlejšie, merať, porovnávať, zlepšovať. Musíte ale naviesť svojich ľudí k tomu, aby sa týchto štandardov držali a systém fungoval. Budete mať viac času riešiť neštandardné situácie.

❖ **Priebežne vyhodnocuj, ako si d'aleko**

Je lepšie v priebehu cesty zistiť, že váš pôvodný plán je zlý, ako nemať vôbec žiaden. Najlepší plán je taký, ktorý je merateľný. Zadávať úlohy, ktoré majú zmysel a ktoré ste schopný a ochotný skontrolovať.

❖ **Zdieľaj informácie**

Každý by mal mať k dispozícii informácie primerané pre jeho prácu. S tým súvisí samoobsluha – tzn. že všetky informácie, ktoré potrebujete a na ktoré máte zo svojej pozície právo, si nájdete jednoducho a sami. Nestačí, keď sú informácie iba v hlavách zamestnancov alebo v ich emailových schránkach.

❖ **Uč sa z chýb**

Chyby sa môžu stávať, ale nie opakovať. Aby sme si ich pamätali, je nutné ich zaznamenať, vyhodnotiť a navrhnúť cesty, ako sa im v budúcnosti vyhnúť. Naopak úspechy sa snažíme čo najviac opakovať.

❖ **Hľadaj, čo zlepšiť**

Robiť veci dobre nestačí. Nikdy nie je možné sa zastaviť, neustále sa musí niečo zlepšovať, skúmať a aplikovať nové postupy, prístupy a technológie. Nauč sa systematicky zvýrazniť svoje lepšie stránky a potlačovať nedostatky.

❖ **Drž si stabilné základy**

I napriek tomu že je vyšším princípom snaha stále rásť, rozvíjať sa a získavať vyššie finančné výsledky, je potrebné zároveň neplytváť zdrojmi a eliminovať možné riziká. Rast podniku musí vychádzať z pevných a stabilných základov. Musí byť postavený na primerane robustnej a bezpečnej štruktúre. [18]

3.3 Formulácia naplnenia stratégie

Základná logika návrhu nám vyplýva zo zhrnutia SWOT, ktoré som uskutočnila na záver strategických analýz v kapitole 1. Tzn. zameriame sa na elimináciu určených slabín a hrozieb s využitím silných stránok a príležitostí.

1. Návrh – Projekt management „Učíme sa z chýb“

Počas realizácie IT projektu vstupujú do hry rôzne faktory. Celý proces je náročný, tvorí hlavné ťažisko výstupov firmy. Spoločnosť má dlhoročné skúsenosti s touto prácou, ale nikdy sa nedá odvrátiť chybovosť úplne, napr. nie každý zamestnanec pôsobí vo firme dlhodobo a nemá zvládnuté komplexne všetky možné praktiky. Preto navrhujem vyselektovať skutočne odborný tím najlepších zamestnancov, ktorí spolupracujú s firmou už dlhodobo a pôsobili na najväčších kľúčových projektoch a zadať im za cieľ vypracovať akýsi „Všeobecný návod“. Bol by to interný dokument, ktorý by obsahoval nielen základné praktiky a postupy, zvyklosti pri projektovom riadení a celkovej realizácii projektov, ale aj pravdepodobné možné chyby či negatívne faktory. Vybraní tím by spracoval svoje teoretické a hlavne praktické vedomosti a tie by sa mohli

predávať ďalej. Obsahoval by aj prípadové štúdie. Následne by vybraný kompetentný zamestnanec/zamestnanci v pravidelných časových intervaloch organizovali školenia, ktorých by sa zúčastňovali všetci IT zamestnanci pracujúci na projektoch v súčasnosti alebo plánovanej budúcnosti. Takéto školenia by mohli prebiehať priamo na pobočke, čiže vo vlastných priestoroch, buď napr. každý posledný piatok v mesiaci alebo podľa potreby. To už by záviselo na množstve zadaných zákaziek, aktuálnom počte „nevyškolených zamestnancov“ alebo potreby opakovania školenia. Tento dokument by sa uchovával v internom systéme, kde by každý kompetentný zamestnanec mal prístup a mohol si v prípade potreby problematiku naštudovať aj sám, znova pozrieť, vyhľadať náčrt riešenia aktuálneho problému, na aký narazil pri výkone svojej práce. Bude potrebné ho pravidelne aktualizovať.

Toto riešenie je veľmi nízko nákladné, keďže na jeho realizáciu postačuje už existujúca pracovná sila s požadovaným know-how (samozrejme tú bude treba ohodnotiť nejakou cieľnou odmenou), a priestory pracoviska a technologické vybavenie, ktoré je k dispozícii. Vytvorenie dokumentácie síce zaberie určitý čas, avšak črtá sa tu možnosť predávania potrebného know-how za „nízku cenu“. Interní zamestnanci sa najlepšie vedú orientovať v interných projektových procesoch a vystihnúť potrebné konkrétne informácie.

Ďalšou možnosťou je *zúčastňovanie sa prebiehajúcich seminárov a konferencií* na danú tému, realizovanými inými organizáciami. To je tiež potrebné, ale tu nie je zabezpečená pravidelnosť, zúčastnenie sa v potrebnej dobe. Seminár nemusí prebiehať vtedy, keď nám to vyhovuje, môže byť na vzdialenom mieste, a neobsahuje prípadové štúdie z projektov realizovaných priamo našou spoločnosťou. Navrhujem, aby sa takýchto akcií zúčastňovali iba kľúčový zamestnanci, ako sú projekt manažéri, a tiež vyššie spomínaný vybraný tím, ktorý zastreší „Všeobecný návod“.

2. Návrh – zvýšenie aktivity na trhu

Druhý návrh sa zaoberá zvýšením aktivity na trhu. Hlavným cieľom spoločnosti je získanie významného postavenia na trhu. Preto je nevyhnutné, aby venovala svojim aktivitám na trhu veľkú pozornosť. portfólio zákazníkov treba udržiavať aj zvyšovať, nestavať iba na svojich kľúčových aj keď význačných zákazníkoch. Tí síce predstavujú hlavnú časť zdrojov príjmov spoločnosti, ale takisto je nutné venovať pozornosť aj iným firmám.

Zvyšovať svoju aktivitu firma môže rôznymi spôsobmi:

- *Priama komunikácia*

Intenzívnou priamou komunikáciou s klientmi aj potencionálnymi klientmi,

osobitným venovaním, jednaním a navštevovaním ich, poriadaním rôznych akcií atď.. Navrhujem zitenzívniť osobný kontakt, aj keď existuje množstvo moderných spôsobov kontaktu (napr. mail, konferenčný hovor, video hovor atď.), osobný kontakt je vždy nezastupiteľný. Tu je možnosť najväčšieho pôsobenia na zástupcu klienta, presvedčania, ovplyvňovania...aj výmeny názorov a dohodnutia sa. Každý, kto zastupuje alebo nejakým spôsobom pracuje pre obchodné oddelenie spoločnosti a má na starosti kontakt s klientom, musí budovať výborné klientské vzťahy, zviditeľňovať a reprezentovať firmu.

Takisto sem patrí aj to, že zamestnanci priamou komunikáciou získavajú informácie nielen o svojich možných odbytých miestach, ale aj konkurencii, na čo netreba zabúdať.

Zainteresovaní zamestnanci tak pomáhajú dotvárať imidž celej spoločnosti. Je samozrejme nutné, aby ich vystupovanie a jednanie bolo na určitej požadovanej úrovni a štýle. Na to môžu slúžiť interné školenia a procesy vytvárania imidžu zamestnancov.

- *Presale vlny*

Obchodné oddelenie spoločnosti sa delí na jednotlivé streamy. Každý stream má na starosti svoju klientelu, vyhradených zákazníkov. Okrem existujúcich zákazníkov by mal každý stream vyhľadávať aj novú klientelu, aktívne ju oslovovať. Top management spraví na základe svojich zmysľaní zoznam potencionálne zaujímavých firiem, ktoré treba osloviť. Následne ho prerozdelf medzi všetky streamy, každý dostane napr. 30 firiem, ktoré osloví. Úvodom sa môže každej takejto vytipovanej firme zaslať predstavujúci e-mail alebo vyhľadať dostupný telefonický kontakt a osloviť ju. Po kladnej reakcii už nasleduje návrh schôdzky, osobný kontakt, prezentácia spoločnosti, odovzdanie propagačných materiálov, konkretizovanie ponuky, ktorú by mohla oslovovaná firma využiť atď.. Výsledkom takejto akcie bude určitý počet zrealizovaných meetingov, zápisy z nich a v budúcnosti aj možné zákazky. Výsledky sa budú reportovať na pravidelných poradách s top managementom a vyhodnotia.

- *Spolupráca s partnermi*

Keďže pri svojej činnosti využíva spoločnosť výhody plynúce z uzavretých partnerských vzťahov s významnými predstaviteľmi z oblasti informačných

a komunikačných systémov a technológií, aj na tejto stránke pola pôsobnosti sa zameria na zvýšenie svojej aktivity. Už uzavreté partnerské vzťahy treba udržiavať, venovať im primeranú starostlivosť. Spoločnosť môže poriadat' pre partnerov spoločenské či športové akcie v rámci zlepšenia vzťahov. Netreba zabúdať tiež na vytváranie nových partnerstiev, v prípade nožnej spolupráce potencionálne spoločnosti osloviť, zaujať. Unicorn si tak môže rozširovať svoje portfólio poskytovaných produktov a služieb a ešte viac ho skvalitniť, ťažiť zo synergických efektov partnerstiev.

- *Expanzia do zahraničia*

Osobitná kapitola je zahraničná aktivita firmy. Firma si kladie za cieľ udržiavať sa v popredí na trhu, zviditeľňovať sa, a to aj v zahraničí. V poslednej dobe zvýšila svoje zahraničné aktivity, rozbehli sa projekty v Rumunsku, Írsku, Taliansku, Srbsku a prostredníctvom dcérskych spoločností aj vo Veľkej Británii, Francúzsku a Holandsku. V zahraničí sa uplatňuje najmä v oblasti Európskej energetiky. Je úspešná najmä s projektom Damas. V týchto aktivitách je dôležité pokračovať na danej vysokej úrovni a rozširovať svoje referencie. Management spoločnosti si je vedomý strategickej rozhodnosti tejto problematiky, a preto musí svoje kroky nasmerovať „do sveta“. Jedným z cieľov spoločnosti je zvýšiť príjmy zo zahraničia. Je samozrejmosťou, že kľúčový zamestnanci musia disponovať vynikajúcimi komunikačnými schopnosťami v cudzích jazykoch. Všetky aktivity, zamerané na zintenzívnenie komunikácie s klientmi a oslovovanie nových potencionálnych klientov, musia smerovať aj na zahraničné trhy.

Ešte chcem podotknúť, že veľmi vhodným nástrojom pri zvyšovaní aktivity a oslovovaní firiem je využitie získaných referencií, ktorými Unicorn Systems disponuje.

3. Návrh – Marketingové zameranie

V prvom rade by som však chcela upozorniť na nedostatok marketingového oddelenia na Slovensku, resp. jeho absenciu. Zastúpenie v Čechách je síce dobré využitie zníženia nákladov, avšak českí zamestnanci nemusia mať dobrý prehľad slovenského trhu a jeho reakcií. Preto by som minimálne zamestnala jedného človeka na

Slovensku, ktorý by mal na starosti marketing ako taký, a reprezentoval tu marketingové oddelenie. Zabezpečil by všetku potrebnú podporu obchodu, udržoval marketingové materiály v aktuálnom vydaní a potrebnom stave. Prípadne by sa takýto zamestnanec mohol vyťažiť ešte aj vyhľadávaním kontaktov, kontaktovaním vytipovaných firiem a na rôzne iné potrebné aktivity v rámci jeho možností a najmä, tento zamestnanec/zamestnankyňa, by zastávala aj funkciu na recepcii. V terajšej dobe by spoločnosť pri vstupe vytvorila jednu miestnosť, ktorá by slúžila ako recepcia, pre čiastočné zlepšenie imidžu priestorov. Po ďalších 2 rokoch a v prípade úspešného sledovania svojho cieľa, spoločnosť by mala nájsť vhodnejšie priestory a presťahovať sa tam.

Pre zvýšenie pozornosti na trhu je účinná *marketingová kampaň*. Myslím, že vhodne navrhnutá marketingová kampaň by pomohla osloviť a získať novú klientelu. Dostala by spoločnosť viac do centra pozornosti. Znamenalo by to aj určité výdavky, to by však bolo v budúcnosti kompenzované získanými zákazkami a príjmami z nich. Na začiatok by možno stačilo umiestniť na viacero strategických miest reklamu, nielen v Bratislave ale napr. na diaľničných komunikáciách. Námet na reklamu, ktorá dáva do popredia silné stránky spoločnosti, je navrhnutá a existuje v českej centrále, takže s tým nevidím problém. Ide o to iba viac zamerať marketingovú pozornosť aj na Slovensko. Myslím, že web stránky spoločnosti sú dobre spravené, v poslednej dobe na nich firma popracovala, tohto by sa mala držať a snažiť sa ich stále zdokonaľovať a prispôbovať aktuálnej dobe. To by mohol mať na starosti tiež nový marketingový pracovník.

Aj naďalej musí spoločnosť uskutočňovať *rôzne akcie pre zákazníkov* ako už som spomínala pri rozoberaní vyjednávacjej sile zákazníkov. Pozornosť je treba venovať najmä kľúčovým odberateľom, ktorí majú najväčší vplyv na spoločnosť. Starostlivosť o nich sa spoločnosti vráti v podobe ich vernosti a spokojnosti, šírení dobrého mena spoločnosti a referencií. Výborným nástrojom je osobný kontakt pri veľkých sviatkoch v roku, vždy zanechá lepší dojem ako gratulácie prostredníctvom pošty či emailov. V tomto treba určite pokračovať. Pre Unicorn System to neznamená žiadnu námahu ani finančné výdavky, navyše sa prehĺbujú dobré klientské vzťahy.

3.4 Zhodnotenie a prínosy návrhov

Stanovila som 3 možné varianty riešenia problému. Spoločnosť Unicorn Systems disponuje značnejším počtom silných stránok oproti slabým, vlastne žiadne vážnejšie problémy nemá, funguje dobre a vykazuje primerané výsledky. V nedávnej dobe prešla reštrukturalizáciou, ktorá bola nevyhnutná pre prispôsobenie sa novým podmienkam na trhu pod vplyvom celosvetovej krízy. Trh sa už však pomerne stabilizoval a ekonomika sa začína oživovať. To je pre našu spoločnosť príležitosť približovať sa k svojmu strategickému cieľu, ktorým je zvyšovanie podielu na trhu. Využitím silných stránok firmy a príležitostí sa jej to môže podariť. Dopyt sa bude v blízkej budúcnosti pravdepodobne zvyšovať a klienti budú požadovať nové riešenie s pridanou hodnotou. Otvára sa tu tiež možnosť začať posúvať cenu za realizáciu zákazky smerom nahor po období ich stlačenia.

Podľa môjho názoru všetky 3 stanovené varianty by mohla spoločnosť použiť, a to súčasne. Variant 1 podporuje najmä skvalitnenie konečného výstupu a získavanie know-how zamestnancov. Je v podstate nenákladný a management by ho mohol zaviesť v krátkej časovej dobe. Okrem sústavného preškoľovania pracovníkov odbornými školeniami, zabezpečí aj akési interné zosúladenie a rozloženie informácií a vedomostí medzi zamestnancami. Pomôže vytvárať aj kladné kolegiálne vzťahy na pracovisku, podávať si pomocnú ruku keď je treba, čo v minulosti nemuselo byť až tak prirodzené.

Variant 2 predstavuje zvýšenie aktivity na trhu, ktorá v tomto prípade nevyhnutná. Jeho spôsoby som popísala vyššie, a takisto si myslím, že ich vykonávanie môžeme zaradiť do bežnej náplni práce zamestnancov. Stanovenie základných pravidiel v rámci vystupovania s klientmi má už firma zrealizované, je potrebné iba zvyšovať aktivity, a dostatočne motivovať kompetentných pracovníkov k zvyšovaniu výkonov a dosahovaniu výsledkov. Variant 2 takisto nepredstavuje finančné zaťaženie pre firmu, neprinesie zásadné zmeny. V podstate tieto činnosti už firma svojím spôsobom vykonáva, ide o ich zlepšenie/zitenzívnenie. Jej prínos je jednoznačný – zviditeľnenie spoločnosti a obsiahnutie väčšej časti trhu.

Marketingový návrh na zlepšenie procesov v týchto činnostiach považujem za potrebný, ak sa chce firma zviditeľňovať. Tu už budú aj isté finančné výdavky, spojené s realizáciou marketingovej kampane, avšak ich návratnosť bude záležať od jej úspešnosti. Preto treba zvoliť vhodné marketingové nástroje. Domnievam sa ale, že toto je sféra, ktorej by sa spoločnosť mala venovať, a zlepšiť ju. Medzi schopnosti firmy patrí komunikácia s klientmi, dobré jednanie a vystupovanie, na základe ktorých získava a uzatvára kontrakty a referencie, ale marketingová kampaň môže osloviť aj

také organizácie, ku ktorými by sa inak tieto informácie nedostali. V súčasnosti na Slovensku nie je venovaná dostatočná pozornosť oddeleniu marketingu, ktorý môže svojou činnosťou priniesť pre spoločnosť dobré výsledky.

Domnievam sa, že všetky navrhnuté varianty sú použiteľné a zrealizovateľné v blízkom období a bez závažnejších problémov. V priebehu jedného roka by si mohla spoločnosť už sumarizovať dosiahnuté výsledky a porovnať ich s plánmi. Som si vedomá ale, že ešte ich určite treba detailnejšie rozpracovať. Čo je dôležité je to, že všetky varianty sledujú cieľ – zvyšovanie kvality produktu, konkurencieschopnosti a dostávania sa do povedomia okolia.

Rast a zisk spoločnosti môžeme dosiahnuť flexibilitou voči jej prostrediu – prispôbovaním sa okolitým podmienkam a využívaním nových trhových príležitostí. Rast a zisk však nie sú nezávislé veličiny. Ak sa chce spoločnosť sústrediť na rast, obvykle sa to odrazí na zisku. Spoločnosť musí byť pripravená pre zlepšenie svojho postavenia aj niečo vynaložiť. Osobne som sa snažila načrtnúť možnosti riešení, ktoré sa na zisku príliš neodrazia a neovplyvnia finančnú výkonnosť spoločnosti. Myslím, že až po úplnej stabilizácii sa trhových podmienok po kríze, a ďalšieho upevnenia stability samotnej spoločnosti sa môže vydať finančne náročnejším smerom.

Záver

Cieľom práce bolo zadefinovať konkurenčnú stratégiu spoločnosti Unicorn Systems, a.s. pôsobiacej na trhu informačných technológií a navrhnuť jej implementáciu. Stratégia musí zaistiť dlhodobý rast a ziskovosť. Stabilný podnik, dlhodobo vykazujúci rast a ziskovosť, predstavuje pozitívny signál pre investorov a verejnosť. Dokazuje, že podnik je odolný voči krízam a meniacemu sa prostrediu a že má koncept dlhodobého rozvoja. Vybudoval si tradíciu a určitú image na trhu. Stratégia, ktorú sleduje Unicorn Systems je dosiahnutie významného postavenia na trhu, zaradenia sa medzi tých najlepších v danom odbore. Myslím, že ciele práce som splnila a pokúsila som sa navrhnuť 3 možnosti implementácie stratégie.

Žiaden podnik na trhu neexistuje vo vákuu. Aby bol stabilný a udržal si svoje postavenie na trhu, resp. ho zlepšoval, tak sa musí prispôbiť meniacim sa podmienkam trhu. Stratégia musí túto požiadavku rešpektovať a musí špecifikovať, ako bude podnik reagovať na nové hrozby a príležitosti a reagovať na podstatné okolie podniku. Preto aby bolo možné stratégiu stanoviť, bolo treba ako prvé zanalyzovať vonkajšie a vnútorné okolie spoločnosti. Na to som použila analytické metódy všeobecne používané, a to SLEPT analýzu, Porterov model piatich síl, analýzu vnútorného prostredia firmy, analýzu konkurencie a následne som získané poznatky zhrnula aj na záver pomocou metódy SWOT aj so slovným popisom jednotlivých vymedzených faktorov.

Analýza vonkajšieho okolia nám ukázala, že krízová situácia na trhu sa pomaly stabilizuje a a oživenie ekonomiky spôsobuje, že dopyt bude stúpať. Dôsledky krízy však stále trvajú, ale povedala by som, že možné hrozby majú menšiu váhu ako nedávno, čo je priaznivé. Na trhu prevláda silná konkurencia, čo poháňa spoločnosť neustále sa zlepšovať a naplňovať tak svoje stanovené ciele.

Na základe analýzy vnútorného prostredia som zistila, že silné stránky spoločnosti prevažujú nad jej nedostatkami. Spoločnosť sa v minulosti nepriaznivej situácii dobre prispôbila a nepochybne toto je dôvod na to, aby sa spoločnosť nachádzala v postavení akom je a vykazovala dobré výsledky. Technologická nezávislosť a široké know-how, v kombinácii s detailnou znalosťou jednotlivých odborov a zodpovedajúcich obchodných procesov, umožňujú navrhovať optimálne riešenie potrieb všetkých klientov. Spoločnosť je schopná ponúknuť ako riešenie dielčích úloh v rámci ICT oblasti podniku, tak i zaistiť dodávku komplexného ICT riešenia šitého zákazníkovi na mieru.

V poslednej návrhovej časti som sa zamerala na stanovenie konkurenčnej stratégie

diferenciácie, ktorá bude sledovať alternatívu internej expanzie s cieľom získania významného postavenia na trhu, spoločnosti, od ktorej ostatní opisujú. Diferenciácia je zabezpečená využitím konkurenčnej výhody spoločnosti a jej silných stránok. Načrtnuté 3 návrhy implementácie stratégie sú zamerané na dosiahnutie lepšieho postavenia na trhu tak, aby finančne nezaťažili spoločnosť. Ak budú klientom dodávané riešenia prinášajúce veľkú pridanú hodnotu s kvalitou, rozsahom, riadnym načasovaním a primeraným rozpočtom, aj klientom prinesú konkurenčnú výhodu. Neustále zvyšovanie kvality poskytovaných služieb a aktivity na trhu patria k samozrejým krokom, ak chce spoločnosť smerovať na rebríčku významnosti nahor. Usudzujem, že najväčšia slabina spoločnosti je marketing, na rozpracovanie marketingovej stratégie by sa mala zamerať a zastrešiť marketingové oddelenie.

Zoznam použitých zdrojov

Klasické zdroje:

1. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
2. JIRÁSEK, J. A. *Strategie : Umění podnikatelských vítězství*. 2. vydání. Praha : Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
3. KEŘKOVSKÝ, M.; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2003. 104 s. ISBN 80-7179-730-8.
4. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
5. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, [1993]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
6. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

Elektronické zdroje:

7. AITEN, a.s. [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. AITEN, a.s. Hlavná stránka. Dostupné z WWW: <<http://www.aiten.sk/stranka/>>.
8. ANDACKÝ, J. Kríza mení IT biznis : Zákazníci budú šetriť a tlačiť na efektivitu investícií. *Etrend* [online]. 15.05.2009 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://technologie.etrend.sk/technologie/kriza-meni-it-biznis.html>>.
9. ASSECO CE [online]. 2010 [cit. 2011-04-20]. Profil spoločnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.asseco-ce.com/Company/Profile/tabid/135/language/sk-SK/Default.aspx>>.
10. DATALAN SK [online]. 2007 [cit. 2011-04-20]. Datalan – O spoločnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.datalan.sk/o-spolocnosti/9509s#O%20spolocnosti>>.
11. *Euroekonóm.sk* [online]. 2011 [cit. 2011-05-06]. Ekonomika Slovenska 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.Euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2011/>>.
12. *Investujeme.sk* [online]. 22.02.2011 [cit. 2011-03-26]. NBS: Správa o ekonomickom vývoji za január 2011 . Dostupné z WWW:

<<http://www.investujeme.sk/clanky/nbs-sprava-o-ekonomickom-vyvoji-za-januar-2011/>>.

13. *Ministerstvo financií Slovenskej republiky* [online]. 12.11.2010 [cit. 2011-05-01]. Informatizácia má byť o investovaní, nie o míňaní. Dostupné z WWW: <<http://www.mfsr.sk/Default.aspx?CatID=84&NewsId=391>>.
14. *Spravy.pravda.sk* [online]. 11.02.2011 [cit. 2011-03-26]. Rast cien na Slovensku nabral tempo, inflácia stúpila na tri percentá. Dostupné z WWW: <http://spravy.pravda.sk/rast-cien-na-slovensku-nabral-tempo-inflacia-stupla-na-tri-percenta-1fb-/sk_ekonomika.asp?c=A110211_112631_sk_ekonomika_p01>.
15. *Štatistický úrad SR* [online]. 21.04.2011 [cit. 2011-04-26]. Vývoj hospodárstva SR vo februári a za dva mesiace roku 2011. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=33247>>.
16. *Unicornsystems.eu* [online]. 2011 [cit. 2011-05-06]. Profil Unicorn Systems. Dostupné z WWW: <http://www.unicornsystems.eu/sk/o_spol_sk/profil_sk.html>.
17. *ZICH, R. Strategický management* [online]. [s.l.] : [s.n.], [2008] [cit. 2011-05-05]. Dostupné z WWW: <http://vzdelavani.esffp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf>.
18. Interné zdroje spoločnosti Unicorn Systems, a.s., informácie a poznatky z diskusií v spoločnosti.

Zoznam skratiek

a pod.	a podobne
a.s.	akciová spoločnosť
atď.	a tak ďalej
BM	Bostonská matica
DPH	daň z pridanej hodnoty
EMS	Environment Management System
ERM	Environment Relationship Management
EÚ	Európska Únia
HDP	hrubý domáci produkt
HR	human resource
ICT	informačné a komunikačné technológie
IT	informačné technológie
ITSM	politika kvality a zlepšovania služieb
KKTR	kvalita, kvantita, termín, rozpočet
QMS	Quality Management System
napr.	napríklad
príp.	prípadne
resp.	respektíve
SBU	strategická obchodná jednotka (strategic business unit)
SLEPT	analýza všeobecného okolia (sociálne, legislatívne, ekonomické, politické, technologické vplyvy)
SMART	metóda pre určenie strategických cieľov (specific, measurable, acceptable, realistic, timed goals)
SR	Slovenská republika
s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným (specific, measurable, acceptable, realistic, timed)
SWOT a príležitostí	metóda na stanovenie silných a slabých stránok, hrozieb (strenght, weakness, opportunities, threats)
tzv.	takzvaný
UES	Unicorn Enterprise System
USYX	Unicorn Systems X

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 - Skupina Unicorn	12
Obrázok 2 - Odborové okolie Unicorn Systems, a.s.....	19
Obrázok 3 - Porterov model 5-tich konkurenčných síl.....	22
Obrázok 4 - Tri generické stratégie	27
Obrázok 5 - Produkty jednotky ERM.....	32
Obrázok 6 - Competitor management.....	33
Obrázok 7 - Rozdelenie konkurencie.....	34
Obrázok 8 - Konkurencia podľa hrozby	34
Obrázok 9 - Bostonská matica	34
Obrázok 10 - Karta spoločnosti a jej instance	36
Obrázok 11 - Štruktúra informácií o konkurentovi	36
Obrázok 12 - Informácie o konkurentovi	37
Obrázok 13 - Prístupové práva	38
Obrázok 14 - Portál konkurencie	39
Obrázok 15 - Karta konkurenta	39
Obrázok 16 - Ciele spoločnosti Unicorn Systems, a.s.....	41
Obrázok 17 - Zákazníci Unicorn Systems, a.s a ich začlenenie do Bostonskej matice..	48
Obrázok 18 - Konkurencia podľa Unicorn Systems, a.s.....	50
Obrázok 19 - Dodávatelia Unicorn Systems, a.s.	54
Obrázok 20 - Deľba práce.....	60
Obrázok 21 - Štruktúra Unicorn Systems, a.s.....	61
Obrázok 22 - Interné zdroje Unicorn Systems, a.s.	61
Obrázok 23 - značka spoločnosti	65
Obrázok 24 - Poslanie Unicorn Systems, a.s.	65
Obrázok 25 - Mapa procesov podľa UES Powered Company	67
Obrázok 26 - Pridaná hodnota	77

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 - SWOT	25
Tabuľka 2 - Možné strategické alternatívy a príklad konkretizácie	30
Tabuľka 3 - Interné a externé alternatívy stratégií.....	30
Tabuľka 4 - Najväčšia konkurencia spoločnosti.....	51
Tabuľka 5 - Konkurencia spoločnosti strednej váhy	51
Tabuľka 6 - Konkurencia na Slovensku	51
Tabuľka 7 - Slabá konkurencia	51
Tabuľka 8 - Obchod s konkurenciou	52
Tabuľka 9 - SWOT analýza	70

Zoznam grafov

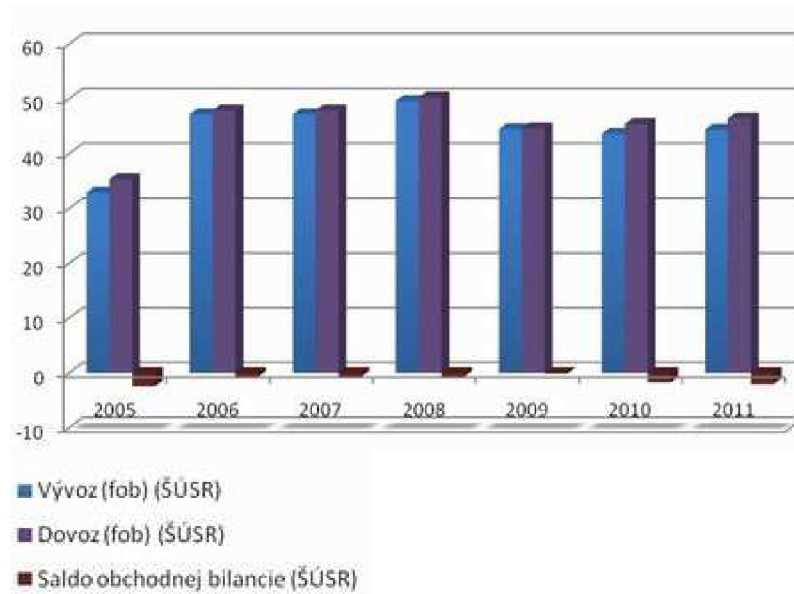
Graf 1 - Obrat spoločnosti podľa produktov.....	13
Graf 2 - Obrat spoločnosti podľa segmentov	13
Graf 3 - Obrat spoločnosti podľa regiónov	14
Graf 4 - Obrat Unicorn Systems, a.s. podľa zákazníkov	48
Graf 5 - Plánovaný objem obratu za rok 2009 v mil. Kč.....	62
Graf 6 - Realizovaný objem obratu v mil. Kč.....	62
Graf 7 - Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti Unicorn a Vigour.....	64

Zoznam príloh

Príloha 1 - Vývoj zahraničného obchodu SR v mld. EUR	97
Príloha 2 - Vývoj štátneho rozpočtu SR	97
Príloha 3 - Vývoj HDP SR.....	98
Príloha 4 - Vývoj inflácie SR.....	98
Príloha 5 - Vývoj nezamestnanosti SR	99
Príloha 6 - Vývoj priemernej mesačnej nominálnej mzdy v SR.....	99

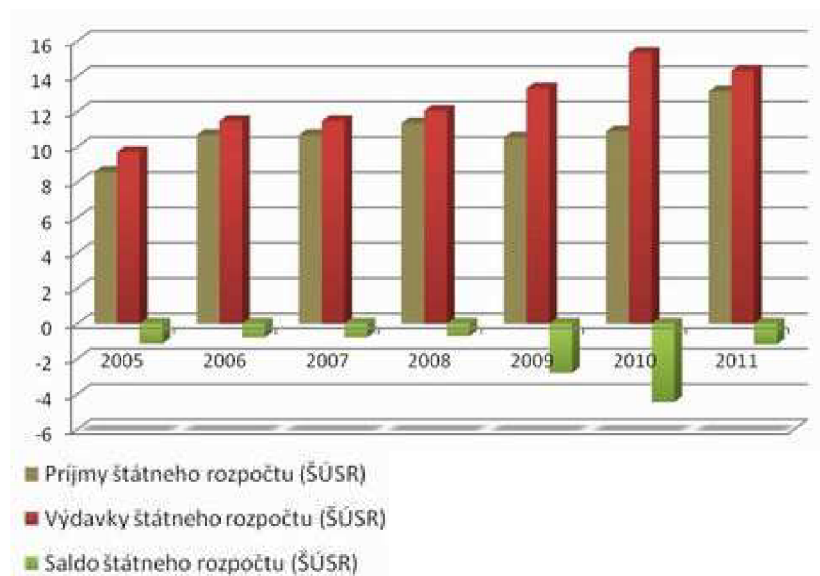
Prílohy

Príloha 1 - Vývoj zahraničného obchodu SR v mld. EUR



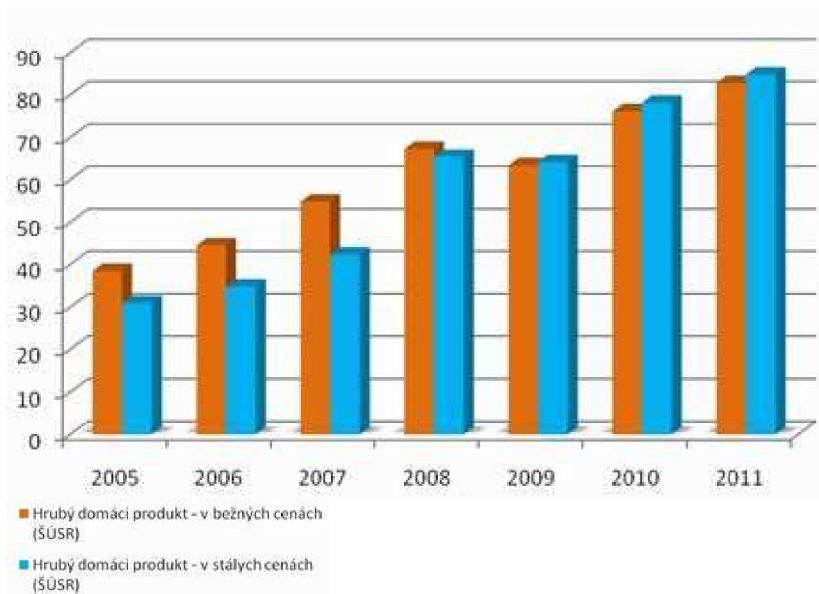
Zdroj: <http://www.Euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2011/>

Príloha 2 - Vývoj štátneho rozpočtu SR



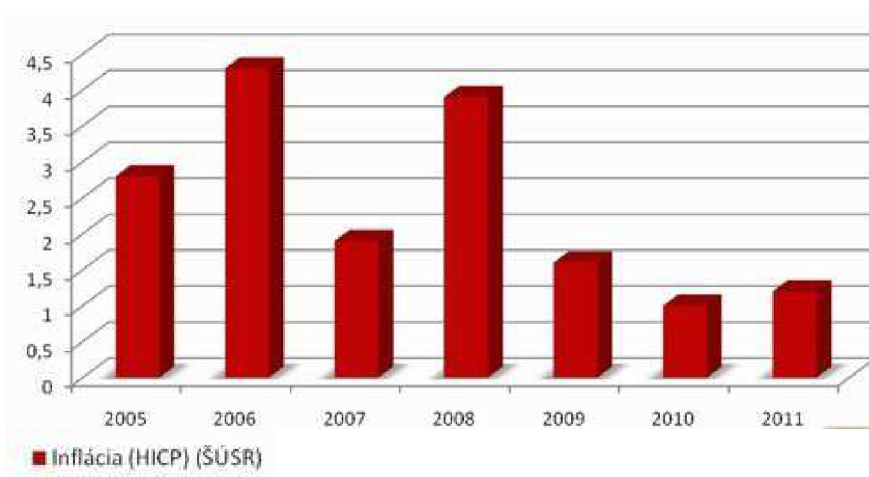
Zdroj: <http://www.Euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2011/>

Príloha 3 - Vývoj HDP SR



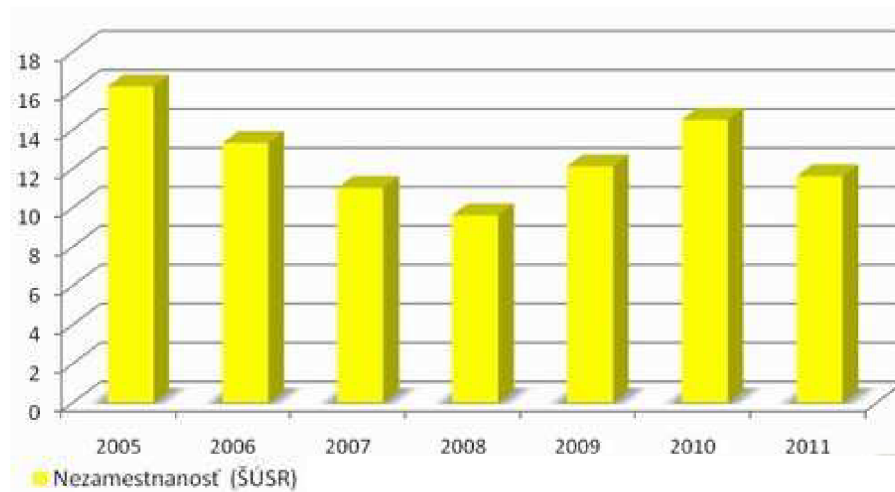
Zdroj: <http://www.Euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2011/>

Príloha 4 - Vývoj inflácie SR



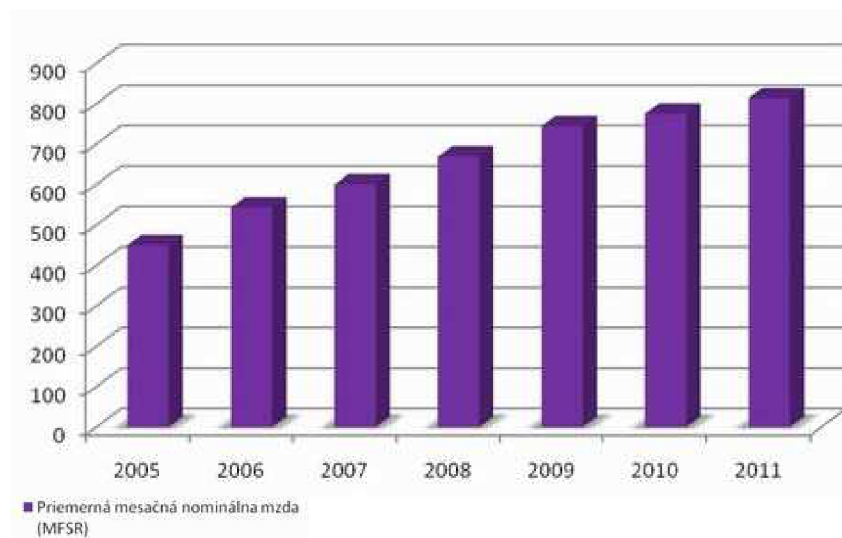
Zdroj: <http://www.Euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2011/>

Príloha 5 - Vývoj nezamestnanosti SR



Zdroj: <http://www.Euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2011/>

Príloha 6 - Vývoj priemernej mesačnej nominálnej mzdy v SR



Zdroj: <http://www.Euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2011/>