

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Produktové portfolio vybrané organizace / Product portfolio of chosen organization

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Vojtěch Jiránek PEMBC02

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Kamil Hofrichter, MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 15.2.2024 v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cíl této práce je provést představení vybrané organizace působící v sektoru informačních a komunikačních technologiích a jejího produktového portfolia, aby mohly být zhodnoceny jejich současné produkty pomocí metod popsaných v teoreticko-metodologické části práce. Na základě údajů, které byly poskytnuty pomocí provedených Bostonských a SWOT analýz budou vytvořena doporučení pro firmu, které produkty mají největší vliv na růst firmy, a jak jejich růst podpořit.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce pracuje převážně s relevantními knižními zdroji. Dále jsou zde použity monografie a internetové zdroje. V praktické práci jsou použity metody Bostonské matice a SWOT analýzy pro analýzu portfolia. Dále jsou využity interní data Firmy XY jako podklady pro zmíněné metody.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky práce po analýze portfolia pomocí metody Bostonské matice je produkt IT služby + prodej HW zařazen do kvadrantu hvězd. Produkt ERP systém byl zařazen do kvadrantu bídných psů. Zbylé dva produkty CRM/BPM a BI/DMS/ECM jsou zařazeny na hranicích kvadrantu bídných psů a otazníků. V rámci analýzy produktů SWOT analýzou, veškeré své produkty byly touto analýzou zpracovány a jejich příslušné silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby byly zdokumentovány a zpracovány do návrhů a doporučení pro organizaci.

### 4. Závěry a doporučení:

Závěrem práce je návrh a doporučení pro vybranou organizaci Firmu XY. Návrhy a doporučení byly zpracovány na základě podkladů které nám metody Bostonské matice a SWOT analýzy poskytnuly.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Produktové portfolio, Bostonská matice, SWOT analýza, produkt,

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this bachelor thesis is to introduce a selected organization operating in the ICT sector and its product portfolio in order to evaluate their current products using the methods described in the theoretical and methodological part of the thesis. Based on the data provided by the Boston and SWOT analyses, recommendations will be made to the company on which products have the greatest impact on the growth of the company and how to support their growth.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the thesis works mainly with relevant book sources. In addition, monographs and internet sources are used. In the practical work, the Boston matrix and SWOT analysis methods are used for portfolio analysis. Furthermore, internal data of Company XY are used as a basis for the mentioned methods.

### 3. Result of research:

The results of the work after portfolio analysis using the Boston matrix method is the product IT services + HW sales is ranked in the star quadrant. The ERP system product has been classified in the miserable dogs quadrant. The remaining two products CRM/BPM and BI/DMS/ECM are ranked on the border of the miserable dogs and question marks quadrant. As part of the SWOT analysis of the products, all products were processed through this analysis with their respective strengths, weaknesses, opportunities and threats that were documented and developed into suggestions and recommendations for the organization.

### 4. Conclusions and recommendation:

The thesis concludes with a proposal and recommendations for the selected organization Company XY. The proposals and recommendations were prepared on the basis of the evidence provided by the Boston matrix and SWOT analysis methods.

## KEYWORDS

Product portfolio, Boston matrix, SWOT analysis, product,

## JEL CLASSIFICATION

M15 IT Management

M21 Business Economics

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Vojtěch Jiránek
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Téma BP:	Produktové portfolio vybrané organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Produktový management a plánování, nástroje a metody produktového managementu, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení organizace, produktové portfolio organizace, analýza produktového portfolia, návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• MAURYA, A. <i>Running Lean: iterate from Plan A to a plan that works</i>. Sebastopol: O'Reilly Media, 2022. 240 p. ISBN 1098108779.</li><li>• MIR, C. R. <i>Iterative Business Model Canvas Development - From Vision to Product Backlog: Agile Development of Products and Business Models</i>. Norderstedt: Books on Demand, 2020. 44 p. ISBN 978-3752669190.</li><li>• ŘEHÁČEK, P. <i>P3M – Řízení projektu, programu a portfolia</i>. Praha: Ekopress, 2019. 220 s. ISBN 978-80-87865-49-1.</li><li>• ŠVECOVÁ, L., VEBER, J. <i>Produkční a provozní management</i>. Praha: Grada, 2021. 344 s. ISBN 978-80-271-4620-8.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15.2.2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 15.3.2024</li><li>• Zpracování výsledků do 15.4.2024</li><li>• Finální verze do 1.5.2024</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Kamil Hofrichter, MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 26.1.2024

Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2024.01.26 10:00:55 +01'00'

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1	Produkt a produktové portfolio .....	2
2.2	Produktový management a plánování .....	4
2.2.1	Hodnocení portfolia.....	4
2.2.2	Rizika portfolia (minimalizace rizik) .....	5
2.2.3	Růstová strategie .....	6
2.2.4	Strategie firmy .....	8
2.2.5	Strategické řízení a řízení portfolia .....	8
2.2.6	Agilní metoda řízení .....	10
2.3	Projekt .....	11
2.4	Inovace .....	11
2.5	Digitalizace .....	12
2.6	Paretovo pravidlo .....	13
2.7	Segment IT služeb.....	14
2.8	BI/DMS/ECM.....	15
2.9	ERP .....	17
2.10	CRM/BPM .....	18
2.11	Nástroje a metody produktového managementu .....	21
2.11.1	Bostonská matice (BGC).....	21
2.11.2	SWOT analýza .....	23
2.12	Metodika práce.....	24
3	Praktická část práce .....	25
	Představení firmy XY.....	26
3.1	Produktové portfolio organizace .....	26
3.1.1	IT služby a prodej HW .....	26
3.1.2	ERP systém.....	27
3.1.3	CRM/BPM systém.....	27
3.1.4	BI/DMS/ECM systém .....	28
3.2	Analýza produktového portfolia .....	28
3.3	Bostonská matice .....	29
3.3.1	Bostonská matice IT služeb a prodej HW .....	30
3.3.2	Bostonská matice ERP systému .....	33
3.3.3	Bostonská matice CRM/BPM systému .....	37

3.3.4	Bostonská matice BI/DMS/ECM systému .....	41
3.4	SWOT analýza .....	44
3.4.1	SWOT analýza IT služeb a prodej HW .....	45
3.4.2	SWOT analýza ERP systému .....	46
3.4.3	SWOT analýza CRM/BPM systému .....	48
3.4.4	SWOT analýza BI/DMS/ECM .....	49
3.5	Návrhy a doporučení pro organizaci .....	51
4	Závěr .....	53
	Literatura .....	55
	Přílohy .....	I

## Seznam zkratk

BGC	Boston Consulting group
BI	Business intelligence
BPM	Business process management
CCM	Collaborative Content Management
CLTV	Customer lifetime value
CRM	Customer relationship management
DMS	Document management systém
ECM	Enterprise content management
HW	Hardware
ICB	Individual Competence Baseline
IoT	Internet of Things
IPMA	International Project Management Association
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
TCM	Transactional Content Management
WCM	Web Content Management



Seznam tabulek

Tabulka 1 Kategorie rizikovosti projektů..... 6

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Portfolio a jeho vztah mezi komponenty .....	3
Obrázek 2 Výrobní koncepce, marketingová koncepce a koncepce CRM .....	21
Obrázek 3 SWOT analýza IT služeb a prodeje HW .....	45
Obrázek 4 SWOT analýza ERP systému .....	47
Obrázek 5 SWOT analýza CRM/BPM systému .....	48
Obrázek 6 SWOT analýza BI/DMS/ECM systému .....	50

## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj celkového obrátu IT služeb + prodej HW .....	30
Graf 2 Tempo růstu IT služeb a prodeje HW .....	31
Graf 3 Počet zákazníků IT služeb a prodeje HW .....	32
Graf 4 Bostonská matice s produktem IT služeb a prodeje HW .....	33
Graf 5 Vývoj celkového obrátu ERP systému .....	34
Graf 6 Tempo růstu ERP systému.....	35
Graf 7 Počet zákazníků ERP systému .....	36
Graf 8 Bostonská matice s dvěma produkty.....	37
Graf 9 Vývoj celkového obrátu CRM/BPM systému .....	38
Graf 10 Tempo růstu CRM/BPM systému.....	39
Graf 11 Počet zákazníků CRM/BPM systému .....	40
Graf 12 Bostonská matice s třemi produkty .....	41
Graf 13 Vývoj celkového obrátu BI/DMS/ECM systému .....	42
Graf 14 Tempo růstu BI/DMS/ECM.....	43
Graf 15 Bostonská matice se všemi produkty .....	44
Graf 16 Největší zákazníci BI/DMS/ECM systému .....	51

# 1 Úvod

V dynamickém prostředí současného trhu je klíčové, aby organizace neustále analyzovaly a optimalizovaly své produktové portfolio. Efektivní správa produktového portfolia může významně přispět k zajištění konkurenceschopnosti firmy, jejího udržitelného růstu a schopnosti adaptace na měnící se tržní a technologické podmínky.

Cíl této práce je provést představení vybrané organizace působící v sektoru informačních a komunikačních technologiích a jejího produktového portfolia, aby mohly být zhodnoceny jejich současné produkty pomocí metod popsanych v teoreticko-metodologické části práce. Na základě údajů, které byly poskytnuty pomocí provedených Bostonských a SWOT analýz budou vytvořena doporučení pro firmu, které produkty mají největší vliv na růst firmy, a jak jejich růst podpořit. V rámci anonymizace bude firma v této práci označována jako Firma XY, a její popis je obsažen v první kapitole praktické části práce.

V teoreticko-metodologické části se práce věnuje vymezením základních pojmů a metod, které jsou nezbytné pro pochopení praktické aplikace teorií na konkrétním produktovém portfoliu firmy XY. Nejprve byly v práci vysvětleny základní termíny související s produktovým portfoliem, produktovým managementem a jeho strategiemi. Teoreticko-metodologická sekce dále rozklíčovala pojmy jako projekt, inovace, digitalizace, či Paretovo pravidlo, aby bylo možné lépe pochopit některé termíny, které jsou v dalších částech práce použity. Dále jsou v práci autorem vysvětlovány pojmy BI/DMS/ECM, ERP, CRM/BPM a IT služby jakožto hlavní produkty vybrané organizace. Jejich definice byly popsána z teoretického pohledu, aby byly vysvětleny jejich funkce a potenciální výhody pro firmy. Těmto produktům je v práci věnována adekvátně podobná pozornost, neboť se jedná o klíčové produkty v rámci nabídky firmy a závisí na nich firemní tržní úspěchy. Specificky se zmiňují metody, které jsou používány pro porovnání produktů a jejich zasazení v portfoliu produktů vybrané organizace. Mezi tyto metody patří Bostonská matice jako nástroj ke kategorizaci produktů na hvězdy, otazníky, peněžní krávy a bídné psy podle jejich tržního podílu či růstu. Poté analýza SWOT, která má za úkol analyzovat silné, slabé stránky portfolia a najít příležitosti či hrozby pro portfolio.

V závěrečné části této kapitoly autor aplikuje tyto metody na konkrétní produkty firmy XY a na základě získaných dat z metod navrhuje doporučení pro firmu, jaké produkty mají vliv na růst firmy a také jaké inovace či strategie mohou být aplikovány pro jejich konkurenceschopnost v tržním prostředí. Celá práce je zakončena rekapitulací použitých metod a analýz s hodnocením, jak tyto přístupy pomohly pochopit a potenciálně vylepšit produktové portfolio zkoumané organizace.

Tato práce nejenže přináší pochopení specifik produktového portfolia vybrané organizace, ale také poskytuje metodologický rámec, který může být aplikován i na další podniky v daném průmyslovém odvětví. Práce tedy může mít jak teoretický, tak praktický přínos a představuje komplexní pohled na produktové portfolio.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologická části práce budou vymezeny pojmy a základní teoretické aspekty související s hlavní problematikou samotné praktické části včetně popisu metod jež byly zvoleny na analýzu produktového portfolia.

V teoreticko-metodologické části této práce jsou definovány základní pojmy týkající se produktů a produktového portfolia. Jsou zde objasněna potenciální rizika spojená s vedením portfolia a způsoby, jak může být portfolio hodnoceno s ohledem na tyto rizika. Další část se věnuje strategiím pro efektivní řízení portfolia s cílem zajistit jeho růst a optimalizaci. V této souvislosti jsou rozebrány pojmy jako projekt, inovace, digitalizace a Paretovo pravidlo, které pomáhají lépe porozumět problematice správy portfolia.

Práce dále podrobně popisuje, jak jsou jednotlivé produkty v portfoliu strukturovány a fungují, se zaměřením na IT služby, BI/DMS/ECM systém, ERP systém a CRM/BPM systém. Každý segment je zkoumán z hlediska jeho role pro zákazníky a v rámci celkové výhodnosti pro firmy.

Na závěr kapitoly jsou podrobně představeny a definovány metody, které budou aplikovány v praktické části práce. Konkrétně je zde věnována pozornost SWOT analýze, která identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s produkty v portfoliu, a bostonské matici, která slouží k hodnocení produktového portfolia podle tržního podílu a růstového potenciálu jednotlivých produktů.

V dané části jsou využity primárně knižní zdroje poskytující aktuální a relevantní informace, ačkoliv některé zdroje jsou starší pěti let byly zvoleny za účelem podrobnější a jasnější definice pojmů, které budou následně využity v praktické části bakalářské práce. Veškeré knižní zdroje byly vybrány od relevantních autorů a v jejich nejnovějším vydání, aby bylo dosaženo nekvalitnějších a neaktuálnějších informací pro vybranou bakalářskou práci.

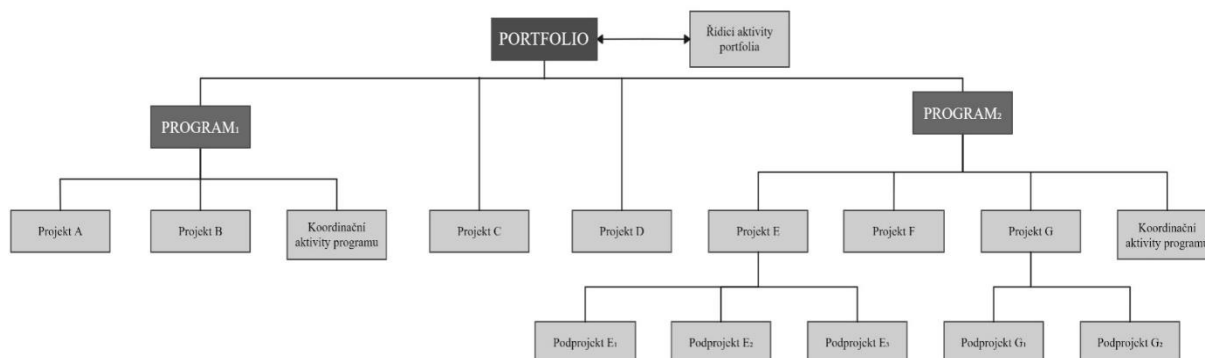
### 2.1 Produkt a produktové portfolio

Podle Fotra a Součka (2015, s. 24) V rámci portfolia projektů nejsou zastoupeny pouze izolované projekty, ale zahrnutý jsou i programy. Ty se skládají ze souborů určitých projektů, které jsou navzájem provázané a mají za cíl společný úkol. Při řízení programů je tato vzájemná závislost uznávána a je dosahováno vyšších přínosů, respektive hodnot, než kdyby byla tato řada projektů řízena odděleně jako nezávislé entity. Celkově při pohledu na tato seskupení jako na soubory, respektive jako celky, je dosažená suma přínosů, respektive hodnota, která překračuje výsledky, jež by byly získány při jejich nezávislém řízení. Na závěr autor uvádí, jak portfolio projektů je proto chápáno jako sestava, která obsahuje mnohé prvky zahrnující programy a nezávislé projekty.

Doležal et al. (2023, s. 35) uvádí, že jediným společným znakem projektů a programů v portfoliu může být i pouze samotná organizace, kterou je projekt či program realizován, či jejími zdroji, skupinami zaměstnanců nebo konkrétními útvary. Dále uvádí, že se může jednat jako portfolio interních projektů, vývojových projektů nebo portfolio projektů a programů anonymní firmy.

Řeháček (2019, s. 109) začíná nejdříve s popisem projektového řízení jako s konkrétním způsobem řízení využívající fakt, že každá část projektů je rozdělována na malé úkoly, které mají specifické časové a úkolové celky ve kterých musí být splněny. Poté autor uvádí projektové portfolio jako projektové a programové celky, či jejich části, které spolu mají různé způsoby interakce a tuto interakci znázornil na Obrázku Č.1 níže.

Obrázek 1 Portfolio a jeho vztah mezi komponenty



Zdroj: Řeháček (2019, s. 109)

V návaznosti na Obrázek 1 autor tvrdí, že komponenty portfolia jsou měřitelné, a lze určit jejich priority. Stanovením strategických cílů v organizaci, které se odvíjí od očekávání od portfolia se programy zaměřují na dosažení tížených benefitů. Projekty se na druhou stranu dle autora zaměřují na konkrétní opatření, který musí podporovat definované cíle.

Švecová a Veber (2021, s.12) uvádí že produkt je základní kámen každé firmy, od které se rozvíjí firemní ekonomika, cashflow a celkový růst firmy, proto produkty musí být správně naceněny a musí splňovat potřeby zákazníků, kteří musí být ochotní za tento produkt zaplatit.

Dále autoři uvádí že management produktů je důležitý pro všechny fáze produktů a podílí se na něm větší část firemních útvarů či manažerů například: Marketing pro strategické postavení produktu v současném trhu a proti konkurenci, inovační management pro vytváření nových možností licencování produktu, který spolupracuje s technickým útvarem, který tyto inovace či funkcionalitu implementuje a servisní útvar pro poskytování záručního či pozáručního servisu a podpory pro zákazníky.

Doležal et al. (2023 s, 34) zjednodušeně popisuje, že portfolio sestaveno proto, aby se uskutečnily správné věci, načež programy a projekty dělají věci správně. Dále cituje a popisuje, jak různé standardy popisují portfolio, kdy IPMA standart definuje portfolio jako *“soubor projektů a/nebo programů, které jsou mezi sebou nutně propojeny, avšak jejich propojení umožňuje optimální využití zdrojů organizace a dosažení strategických cílů organizace při minimalizaci rizika portfolia”*. Taktéž cituje definici z PMBOK v7 *„Portfolio je skupina programů, projektů nebo činností řízených jako skupina za účelem dosažení strategického cíle“*. Dále autor uvádí že standarty se víceméně shodují v maximálním úsilí naplnit definované cíle. Dále popisuje, jak PMBOK uvádí nutnost řízení portfolia zvláště v zajištění produktů či projektů při posudku jejich priorit a jejich přerozdělených zdrojů. Tento posudek je dle autora velmi důležitý. Dále je důležitá kontrola zdrojů, aby byly nejvíc přiděleny pro ty nejdůležitější a nejprínosnější projekty. Na závěr dodává že ne vždy by měla firma chtít dosáhnout všeho, ale vždy něčeho.

Jako poslední standart autor zmiňuje standart PMI na řízení portfolia, kde cituje, jak produktové portfolio je spojeno s celkovým řízením organizace a jestli je vůbec práce na něm relevantní, jelikož hlavní vlastnost portfolia je reprezentace zájmů organizace.

Dále autor uvádí že na projekty může být pohlíženo z několika různých perspektiv v rámci organizace, a proto vypsals tyto tři pohledy, které formují tři základní části managementu pro

- Zabývání se řízením jednoho specifického projektu;

- Implementování rozsáhlých a složitých změn do struktury organizace, které jsou často strategické povahy a obvykle se provádějí prostřednictvím několika projektů během delšího časového období;
- Koordinace různých projektů, systematické řízení zdrojů a jejich přidělování mezi tyto projekty.

Fotr a Souček (2015 s. 136) dodávají že v průběhu tvorby portfolia projektů je kladen důraz na jeho výsledek, který by měl reflektovat strategické cíle a směřování organizace. Dále uvádí že základem je, aby portfolio přinášelo přidanou hodnotu a bylo v souladu s celkovou strategií firmy. Proces skládání portfolia autoři popisují tak, že se začíná identifikací potenciálních projektů a jejich následným hodnocením z hlediska jejich přínosu. Dále v souladu s podnikovou strategií jsou specifikována kritéria pro výběr projektů, které zahrnují celkovou hodnotu projektu pro organizaci. Autoři dále zmiňují, že ve fázi předběžného výběru (screeningu) jsou projekty vyhodnocovány s využitím stanovených modelů, které berou v úvahu různé aspekty hodnoty a rizik projektu. Poté následuje detailní posouzení (scoring) jednotlivých projektů na základě definovaných kritérií hodnocení a v důsledku toho je vytvářeno portfolio, které zahrnuje projekty uspořádané podle těchto kritérií.

Fotr a Souček (2015 s.25) dále zmiňuje že při tvorbě portfolia je kladen důraz na kategorizaci projektů, což znamená jejich rozdělení do specifických skupin na základě zvolené charakteristiky. Projekty, které jsou zařazeny do jednotlivých skupin, vykazují homogenitu vzhledem k této charakteristice a jsou tak vzájemně srovnatelné. Autor poukazuje na to, že kategorizace projektů je považována za nástroj, který napomáhá dosahování vyváženosti v rámci portfolia. Během procesu tvorby portfolia jsou jednotlivým skupinám nejdříve přiděleny omezené zdroje a poté jsou projekty selektovány do těchto skupin. V případě, že rozdělení zdrojů mezi skupiny není považováno za optimální, je u portfolia hodnocena jeho vyváženost ex post podle množství zdrojů, které jsou k dispozici. Na základě tohoto hodnocení autor uvádí, že mohou být provedeny úpravy, spočívající ve snížení objemu zdrojů u některých skupin a přesunutí těchto zdrojů k jiným skupinám, s cílem zvýšení vyváženosti celého portfolia.

Stejný zdroj dále píše, že důležitým aspektem je rovněž rozdělení zdrojů mezi projekty v portfoliu, kde toto rozdělení je prováděno s cílem dosáhnout optimálního využití dostupných zdrojů a zároveň zaručit vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými projekty. Optimální alokace zdrojů přispívá k maximálnímu přínosu celého portfolia projektů pro organizaci a klíčová je i optimalizace používání zdrojů napříč projekty, což je realizováno s pomocí optimalizačních modelů.

Na závěr autor podtrhuje důležitost pochopení rolí a odpovědností jednotlivých subjektů v procesu tvorby portfolia, což zajišťuje hladký průběh a efektivní správu portfolia.

## **2.2 Produktový management a plánování**

### **2.2.1 Hodnocení portfolia**

Fotr a Souček (2015 s.139) píše, že vícerozměrné hodnocení projektů je realizováno pomocí skórovacích modelů, které byly představeny v předešlém kontextu práce a zahrnují stanovení kritérií výběru. Charakteristiky kvalitativní a kvantitativní povahy jsou definovány pro tyto modely, s důrazem na metody stanovení hodnotících kritérií. Byly určeny specifické stupně a

přiřazen určitý počet bodů jednotlivým projektům dle daných hodnotících stupňů, čímž je každému projektu přidělena hodnota. Dále autor uvádí, že zásadním prvkem je zjednodušení hodnocení projektů při použití kvantitativních indikátorů jako jsou NPV či IRR, kde je rozdělení bodů zjednodušeno na menší počet kategorií. Finanční kritéria hrají významnou roli, avšak ve specifických případech není vhodné snižování počtu intervalů hodnocení. Výchozím bodem je tedy snižování dělicích intervalů, a to až do úrovně, kde jsou jednotlivé kritéria rozdělena do specifických rozsahů hodnot.

Stejný zdroj dále uvádí, že metody stanovení vah kritérií a volba vhodné metody vícerozměrného hodnocení jsou popsány s cílem ilustrovat jejich aplikaci v kontextu projektu. Hodnocení vyžaduje sestavení souboru hodnotících kritérií, určení jejich relativní důležitosti a definici stupnice hodnot. Zároveň je nezbytné volit vhodnou metodu, která reflektuje vztah k hodnotícím kritériím a která je aplikovatelná na daný projekt nebo soubor projektů.

Celkové hodnocení projektu je tvořeno váženým součtem jednotlivých hodnotících kritérií, což bývá vyjádřeno ve formě sumačních modelů. V další části textu jsou podrobněji popsány jednotlivé kroky vícerozměrného hodnocení. Autor vysvětluje, že stanovení souboru kritérií je základem pro uplatnění vícerozměrného hodnocení, což je klíčové pro tvorbu portfolia projektů. Již v předchozích kapitolách byly představeny příklady, které ilustrují výběr a uplatnění těchto kritérií.

Stejný autor dále popisuje, že kategorizace hodnotících kritérií je učiněna s ohledem na jejich strategickou relevanci a věcnou platnost, a to tak, aby byly zahrnuty všechny zásadní aspekty pro dlouhodobé i krátkodobé důsledky projektů. Na závěr autor dodává, že nepřítomnost překrývání a duplicit kritérií je zdůrazněna jako nezbytná pro správné rozhodování a výběr kritérií zahrnuje specifikaci jejich jasného obsahu a rozsahu.

### **2.2.2 Rizika portfolia (minimalizace rizik)**

Řeháček (2019 s. 112) říká, že při řízení portfolia je kritickým aspektem identifikace a management interních a vnějších rizik. Podle názoru autora mohou nastat situace, kdy vnitřní nebo vnější rizika ovlivní jednotlivé komponenty portfolia negativně. Autor dále popisuje, že například nedostatek pracovníků nebo zavedení nové legislativy v době řízení portfolia autor popisuje, že může představovat interní, respektive vnější rizika. Na druhou stranu mohou být rizika také využívána jako příležitosti, které přispívají k pozitivnímu vývoji portfolia. Typická rizika podle autora zahrnují přebytek aktivních projektů či programů, iniciativy bez přínosu pro organizaci nebo ty, které nejsou v souladu se strategickými cíli, což vede k potřebě vyvážení portfolia projektů a programů z hlediska termínů, rizik, zaměření a dalších faktorů.

Shan Rajegopal, Philip McGuin, James Waller (2007) in Řeháček (2019 s. 112) popisuje, jak úspěch řízení portfolia je ovlivněn řízením rizik, která jsou rozdělena na strukturální, komponentní a celková rizika, s přihlédnutím ke složení portfolia a dostupnosti zdrojů. Strukturální rizika jsou spojena se složením portfolia jako celku, zatímco komponentní rizika souvisejí s jednotlivými projekty či programy. Na závěr dodávají, že celková rizika vycházejí z interakcí mezi jednotlivými riziky a mohou znamenat další rizika pro portfolio.

Dále uvádí, že řízení rizik portfolia zahrnuje procesy identifikace, analýzy, reakce a monitorování a řízení rizik, kdy během identifikace rizik jsou rizika, která mohou ovlivnit portfolio, rozpoznána a jejich charakteristiky jsou dokumentovány. Dle autorů analýza rizik zahrnuje ohodnocení identifikovaných rizik, stanovení pravděpodobnosti výskytu a dopadu, a určení priorit pro následnou analýzu nebo opatření. Reakce na rizika znamená vytváření plánů pro zvládnutí příležitostí i hrozeb, s cílem zlepšit výsledky portfolia. Na závěr autoři uvádějí, jak monitorování a řízení rizik obnáší sledování identifikovaných rizik a efektivitu proti



rizikových plánů v průběhu životního cyklu řízení portfolia kde tyto procesy jsou vzájemně propojeny a ve své iterativní povaze mohou překrývat v rámci cyklu řízení portfolia.

Hofrichter (2015, s. 82) ve své monografii popisuje rozmanitý počet metod překonání a předcházení rizikovým situacím, jenž zahrnuje například akceptaci rizika, což je začleňování možných dopadů rizik do procesu plánování projektů, či vyhnutím se riziku prostřednictvím organizačních změn, které jeho naplnění předcházejí, nebo eliminaci rizika, kdy se vlivy minimalizují opětovnou organizační úpravou nebo pomocí pojištění.

Jak autor uvádí, pro kvalitativní analýzu a řízení rizik se aplikují různé techniky, mezi které patří brainstorming využívaný pro identifikaci rizik, analýza předpokladů pro ověření nezbytných podmínek potřebných pro úspěch projektu a hodnocení pravděpodobnosti jejich vzniku, metoda Delphi, kdy osoba s odbornými znalostmi predikuje potenciální rizika a rozhovory s klíčovými osobami projektu, kdy používá rejstříky rizik jako nástroje pro jejich evidenci. Kromě uvedených technik autor uvádí, že v praxi se používá metoda hazard and operability study (HAZOP), která představuje strukturovaný a systematický přístup v podobě kontrolních seznamů.

Fotr a Souček (2015 s. 193) dodává že kvalitativní přístup k respektování rizika je charakterizován zařazením do určitých kategorií na základě expertního odhadu velikosti daného rizika. Dále autoři uvádí že rozdělení do menšího či většího počtu kategorií (například čtyři nebo sedm kategorií) může vést k různému počtu bodů přidělených pro každou kategorii. Autoři podotýkají, že větší počet kategorií může vést k větší přesnosti, avšak zároveň být náročnější na experty vzhledem k hodnocení projektů z hlediska jejich rizikovitosti. Projekty jsou ve zvolených kategoriích hodnoceny pomocí určitých bodových stupnic, jak je předvedeno v tabulce 1, kde jsou uvedeny příklady pro tři bodové stupnice a odpovídající rozsahy od nejvyššího (o hodnotě 10) po nejnižší (o hodnotě 1) bodové ohodnocení. Na závěr zdůrazňují, že nejnižší hodnocení vždy přísluší nejvyššímu stupni rizika a nejvyšší hodnocení nejnižšímu stupni rizika.

Tabulka 1 Kategorie rizikovitosti projektů

Charakteristika rizika	Bodové ohodnocení		
zanedbatelné	10,0	9	5
malé	7,5	7	4
střední	5,0	5	3
velké	2,5	3	2
zvláště velké	0,0	1	1

Zdroj: Fotr a Souček (2015 s. 193)

### 2.2.3 Růstová strategie

Podle Doležala (2023 s. 405) standard pro individuální kompetence v projektovém řízení, známý jako Individual Competence Baseline (ICB), který je vytvářen a udržován mezinárodní organizací International Project Management Association (IPMA), specifikuje soubor znalostí, dovedností a schopností, jež by měly být osvojeny lidmi vedoucími projekty. Jsou rozděleny do tří hlavních kategorií: technické kompetence, které zahrnují rozsah projektu, čas, finance, kvalitu, rizika a operativní řízení; behaviorální kompetence, zahrnující tzv. měkké dovednosti

jako sebeřízení, komunikační schopnosti a vůdcovství; a kontextové kompetence, které se týkají strategií, odborných znalostí, kultury a hodnot organizace.

Řeháček (2019 s. 32) dodává do těchto kompetencí, že kontextové kompetence, zahrnují strategické myšlení, systémové řízení a znalost procesů. Behaviorální kompetence obsahují také sebereflexi, osobní integritu a komunikační schopnosti a technické kompetence, které pokrývají celý spektrum projektového managementu od návrhu po vedení lidí a řízení rizik. Na závěr dodává, že standard byl navržen tak, aby byly kompetence zahrnuty ve všech relevantních oblastech nezbytných pro řízení projektů.

Dále stejný autor popisuje jak s vydáním ICB verze 4 bylo dosaženo určitého zjednodušení a zpřehlednění celého modelu kompetencí z pohledu jednotlivých disciplín projektového řízení, což bylo přijato na jedné straně. Na straně druhé bylo přispěním k větší šířce a hloubce, což přineslo jasnější a logičtější strukturu. Podle autora byl zaznamenán pokles v počtu kompetencí na celkový počet dvaceti devíti, ačkoli jsou kompetence stále kategorizovány do tří skupin s novými názvy: Praktické dovednosti, Lidé a Perspektiva, které odpovídají předchozím kategoriím technických, behaviorálních a kontextových kompetencí. ICB4 pak na důkladnější úrovni vymezuje kompetence pro všechny tři disciplíny projektového řízení: projekt, program a portfolio. Současně je specifikována hloubka, do jaké jsou jednotlivé kompetence definovány až na úroveň znalostí, schopností praktického využití a používaných klíčových ukazatelů kompetencí.

Doležal (2023 s.403) ve své knize vysvětluje, že standardy projektového managementu, jež jsou vytvářeny a udržovány Project Management Institute (PMI), přispívají k sjednocení praxe projektových manažerů celosvětově. Soubor znalostí, známý jako PMI's Guide to the Project Management Body of Knowledge nebo PM BoK, byl poprvé publikován v roce 1996 a do roku 2017 byl aktualizován šesti revizemi, přičemž se soustředil na čtyřicet procesů projektového řízení. Sedmá verze PM BoK, která byla vydána v roce 2021, si zachovala původní strukturu, ale byla rozšířena o nové principy, které jsou adaptovatelné pro různé typy přístupů a projektů, včetně agilních a hybridních. Stejný zdroj dále píše, že PMI bylo uznáno za jeho důraz na přístup orientovaný na dodávání hodnoty, což vyžaduje, aby projektové řízení překročilo základní doručení projektů a místo toho bylo zaměřeno na dosahování výsledků, které přinášejí hodnotu organizacím a jejich zainteresovaným stranám. Spolupráce s Agile Alliance vedla k vydání společného průvodce Agile Practice Guide, podporujícího agilní metody v projektovém managementu.

Řeháček (2019 s. 41) doplňuje o standartu PMBOK, že je vyvinut pro potřeby projektového managementu a je charakterizován procesně orientovaným přístupem. Jejím cílem, dosaženým pomocí definovaných procesů, je určení vstupů, výstupů, použitých technik a nástrojů pro efektivní provedení. Dle autora je tato metodika strukturována do pěti základních skupin procesů a deseti oblastí znalostí, které společně formují rámec pro řízení projektů. Skupiny procesů zahrnují iniciační, plánovací, realizaci, monitorovací a kontrolní, a ukončovací procesy.

Dále se k nim podle stejného zdroje řadí oblasti znalostí tvořeny stěžejní částí metodiky PMBOK Guide. Tyto oblasti zahrnují kapitoly, které obsahují nejen popisy procesů a nástrojů pro jejich implementaci, ale i řízení integrace projektu, rozsahu, času, nákladů, kvality, lidských zdrojů, komunikace, rizik, obstarávání a zainteresovaných stran.

Autor dodává, že je uznáváno, že neexistuje jednotný přístup k řízení projektů, a proto je pro dosažení požadovaných výsledků aplikována škála znalostí a dovedností projektového managementu, a to s rozdílným důrazem na kvalitu. Propojení mezi procesy v rámci projektu je často iterativní povahy, přičemž plán řízení projektu se aktualizuje v reakci na změny v průběhu projektu.

Doležal (2023 s.404) na závěr dodává že, členům Project Management Institute (PMI) je poskytován bezplatný přístup ke standardům publikovaným PMI. Tyto dokumenty, pokrývající široké spektrum témat jako programy, portfolio a analýzu rizik, jsou dostupné na oficiálním portálu organizace. Čtení a studium PMI standardů je doporučováno pro hlubší porozumění projektovému řízení, což může být prospěšné zejména pro ty, kteří se v projektovém managementu chtějí dále zdokonalovat. PMI, které rozvíjí bohatou rodinu portálů nabízejících články, popisy nástrojů, případové studie a další obsah, umožňuje svým členům získávat aktuální informace a udržovat se tak na špičce ve svém oboru.

#### **2.2.4 Strategie firmy**

Hofrichter (2015, s. 26) vymezuje strategický management jako proces, jehož podstata spočívá dosažení klíčových cílů organizace prostřednictvím důkladně promyšlených strategií a jejich následného provádění. Autor zmiňuje, jak tento proces zahrnuje řadu operativních kroků, které jsou nezbytné pro úspěšné naplnění strategických cílů. Podle stejného autora strategické plánování se zpravidla v stabilním prostředí skládá z následujících fází: provedení strategické analýzy a vymezení cílů, formulace možných řešení, evaluace alternativ a výběr konkrétní strategie, detailní vypracování a zavedení zvolené strategie, a nakonec hodnocení efektivity strategie v kontextu dosahování stanovených cílů, včetně určení odchylek. Lze tedy dle autora říct, že strategické plánování je cyklus, a to znamená, že poslední fáze vede následně k opětovnému zahájení celého procesu.

Hofrichter (2015, s. 26) poukazuje na to, že ve vývoji strategie podniku hrají hlavní roli zájmové skupiny neboli stakeholders, tedy skupiny jednotlivců a institucí, které mají vliv na rozhodování a směřování podniku. Stejný zdroj dále píše, že zájmové skupiny prosazují své zájmy vůči podniku, přičemž mohou pocházet z různých oblastí včetně vlastníků, zaměstnanců, manažerů, místní komunity, státu a jeho orgánů, či dodavatelů.

Stejný zdroj dále píše, že struktura firemních strategií se odvíjí od úrovně řízení, na kterou jsou dané cíle zaměřeny. Lze je kategorizovat do čtyř hlavních typů: podnikatelská strategie, která definuje základní směr a cíle celého podniku; podniková strategie, zaměřená na optimalizaci vztahů a synergií mezi různými divizemi či obchodními jednotkami v rámci podniku; obchodní strategie, která se soustředí na konkurenční postavení konkrétní obchodní jednotky na trhu; a funkční strategie, jež se zaměřuje na specifické operativní oblasti, jako je marketing, finance, nebo lidské zdroje, s cílem podpořit obchodní a podnikové strategie.

#### **2.2.5 Strategické řízení a řízení portfolia**

Podle Řeháčka (2019, s. 11) projektové řízení je blízce propojeno se strategickým managementem, jehož hlavním záměrem je vytváření dlouhodobých plánů a určení směru pro další rozvoj organizace. Dále autor píše, že cílem strategického managementu je zajistit, aby opatření, která firma podniká, byla koordinována v souladu s pečlivě formulovanými, dlouhodobými plány, kde klíčovou úlohou v rámci tohoto procesu je vymezení cílů organizace a výběr strategií pro jejich efektivní dosažení.

Veber (2021 s.210) k danému tématu dodává, že ve světě se společenskou a hospodářskou nestabilitou bylo strategické řízení považováno za nezbytnou integrální součást celkového řízení organizace, přičemž bylo vnímáno jako odpovědnost především vrcholového managementu. Autor také popisuje, jak tato disciplína spojuje analýzy minulých trendů, současných událostí i předpokládaných budoucích vývoje a má za cíl umožnit organizaci navigaci konkurenčním prostředím.

Stejný autor dále uvádí, že strategický management obsahuje tvorbu a realizaci strategií s jednotlivými záměry, které mohou mít různé formy vzhledem k časovému horizontu a charakteru růstu. Tyto strategie dle autora mohou zahrnovat růst, stabilní stav nebo pokles a jsou považovány za trvalou aktivitu, vyžadující interdisciplinární myšlení, tvůrčí přístupy, a zaměřující se na dosahování špičkových výsledků s vědomým pracováním s rizikem. Na závěr autor dodává, že je důležité, aby strategické záměry byly provázány se zdroji firmy a bylo uznáno, že ne všechny segmenty mohou být stále na špičkové úrovni, co se týče finančních, lidských nebo technologických zdrojů, ani ne všechny produkty a technologie mohou být neustále udržovány na nejvyšší úrovni výkonu.

Jak píše ve své knize Řeháček (2019, s. 12), strategické řízení lze jinými slovy definovat jako komplexní a multidisciplinární oblast managementu, která spojuje praktické dovednosti v procesu formulace, rozhodování a provedení opatření, umožňujících organizaci splnit její záměry a dosáhnout stanovených cílů. Tento proces zahrnuje určení mise podniku, jež vysvětluje, proč daná organizace existuje, a poskytuje charakteristiku její činnosti včetně toho, pro koho jsou její služby určeny a jakým způsobem se organizace odlišuje od konkurenčních firem, čímž se poslání organizace stává unikátním.

Kromě toho Řeháček (2019, s. 12) uvádí, že strategické řízení zahrnuje vytvoření vize, jež nastiňuje, kde se společnost vidí v budoucnosti a jaké hlavní změny plánuje realizovat k dosažení tohoto budoucího stavu. Autor definuje vizi jako zdroj inspirace a orientační rámec pro strategické rozhodování a formulaci klíčových cílů. Poslání a vize společně odrážejí klíčové hodnoty společnosti a její dlouhodobé záměry, přičemž stanovují směr, kterým se organizace ubírá k dosažení nového horizontu. Tyto prvky autor nazývá jako základ pro motivaci a angažovanost zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran ve společném úsilí o rozvoj organizace. Podstatou strategického řízení je dosažení stavu, ve kterém by byly všechny úrovně organizace seznámeny se společnými cíli a aby bylo jejich chování a aktivní přístup usměrněn k naplnění těchto cílů.

Podle Řeháčka (2019 s. 110) řízení portfolia lze definovat jako koordinaci jeho komponent s cílem splnit specifické cíle organizace. Jiné vymezení pojímá řízení portfolia jako strategii pro provádění rozhodnutí, která řídí či ovlivňuje jednotlivé prvky portfolia. Tento proces zahrnuje využití metod a postupů určených pro rozpoznání, výběr, prioritizaci, evaluaci a prezentaci výhod každého prvku ve vztahu k cílům organizace. Stejný autor dále popisuje, že nesprávné řízení portfolia projektů může vést k řadě nežádoucích důsledků, které budou mít vliv na schopnost organizace efektivně dosahovat svých strategických cílů. Jedním z možných výsledků je značné zpomalení pokroku směrem k těmto cílům. Podobné zpomalení může být zapříčiněno nesouladem projektů se strategickými směry organizace nebo přijímáním více projektů, než je organizace schopna úspěšně zvládnout. Tyto faktory se dle autora odrážejí na dodržování stanovených termínů, rozpočtů a jiných klíčových kritérií projektů, které jsou nezbytné pro dosažení strategických cílů. V daném případě se řešení může spočívat v revizi či přehodnocení směřování projektů.

Stejný autor dále popisuje, že řízení portfolia by mělo být integrováno se strategií pro optimalizaci zdrojů a má za úkol:

- Využít příležitosti a minimalizovat hrozby;
- Reagovat na změny na trhu;
- Preventivně zaměřit se na kritické aktivity.

Pro efektivní řízení portfolia je vyžadováno, aby:

- Vedení organizace podporovalo procesy řízení portfolia;

- Projekty a programy byly adekvátně vyhodnocovány;
- Byla k dispozici nezbytná zdrojová podpora;
- Byla dodržována relevantní pravidla;
- Byly stanoveny a uznány kompetence;
- Byla zajištěna efektivní komunikace.

Dále autor dodává, že je důležité, aby řízení portfolia bylo v souladu s potřebami zainteresovaných stran a pokrývalo čtyři klíčové oblasti: finance, marketing, lidské zdroje a informační technologie, které jsou základem pro správné řízení a směřování portfolia.

### 2.2.6 Agilní metoda řízení

Mir (2020 s. 42) nejprve popisuje tradiční modely řízení projektů, které jsou typicky závislé na specifických dokumentech, které přesně vymezují požadavky, jež mají být v průběhu projektu splněny. Tyto specifikace často tvoří základ smluvních dohod mezi zadavatelem a dodavatelem a projekt je považován za dokončený, jakmile jsou všechny tyto požadavky uskutečněny. V protikladu k tomu, agilní metodologie vývoje produktu poskytuje větší flexibilitu a schopnost adaptace na změny, což je nezbytné pro reakci na dynamické vnější prostředí. V agilních projektech se proto přiklání k používání vize produktu místo detailních zadávacích dokumentů. Autor dodává, jak tato vize popisuje žádoucí změny či přínosy, ne detaily implementace, a obvykle zůstává stabilní nebo se minimálně upravuje i přesto, že konkrétní metody a přístupy se mohou během projektu vyvíjet.

Stejný zdroj dále píše, že v dalším průběhu agilního procesu formulují vlastníci produktu po konzultaci se zainteresovanými stranami podrobnější požadavky, které je potřeba splnit pro realizaci vize. První implementace se obvykle řeší na počátku projektu s minimem požadavků v produktovém katalogu, který se v průběhu času a na základě zpětné vazby rozrůstá a upřesňuje. Autor uvádí, že se nejedná se o realizaci všech požadavků pro ukončení projektu, nýbrž o dosažení dostatečného přínosu pro zákazníka. V agilním vývoji je prioritou rozlišení požadavků na základě jejich hodnoty pro zákazníka a aplikace Paretova principu, který preferuje implementaci těch požadavků, které přinášejí maximální přínos a vyhýbá se těm s menším přínosem.

Švecová a Veber (2021 s. 215) zdůrazňuje že agilita v managementu představuje reakci na dynamické konkurenční prostředí a měnící se potřeby zákazníků. Dále uvádí, že oproti tradičním přístupům, které se snaží být neměnný, agility management podporuje flexibilitu, inovativní přístupy a rychlou reakci na změny. Dále je poukázáno na to, že tato strategie je zakotvena ve firemní kultuře a snaží se o zvýšení efektivity práce zaměstnanců prostřednictvím interaktivní spolupráce a flexibilních procesů. Navíc je v textu vysvětleno, že agilní přístupy nejsou omezeny pouze na IT firmy, ale rozšiřují se i do dalších vývojových a kreativních odvětví, a to s důrazem na diverzitu, nestabilitu a pružnou reakci na požadavky zákazníků. Rovněž autor zmiňuje, že agilita ve firmách vyžaduje opuštění lineárního plánování ve prospěch pružného rozhodování a přizpůsobení se novým podmínkám, což je podpořeno vhodnými komunikačními nástroji a infrastrukturou schopnou rychle reagovat na nové požadavky.

Veber a kol. (2021 s. 316) dodává, že rychlá a správná rozhodnutí jsou považována za klíčová pro agilní řízení. Je zdůrazňováno, že společnosti by měly být vybaveny systémem pro včasné varování, který umožňuje rozpoznávání a reagování na podněty z vnějšího i vnitřního prostředí. Reakce na konkurenční tahy, změny požadavků zákazníků či vědeckotechnické trendy jsou považovány za zásadní, a to i v případě identifikace nestandardních situací nebo problémů v

provozu, které by mohly narušit stabilitu společnosti. Pro tyto účely autor zdůrazňuje potřebu kvalitní infrastruktury a firemních procesů, které musejí být schopny pružně reagovat a adaptovat se.

Dále autor uvádí, že původ agilního řízení je v softwarových firmách, které od konce minulého století spojují tento přístup s projektovým řízením. Tyto firmy jsou charakterizovány častým obnovováním nebo úplným nahrazením svých softwarových produktů. Změna nebo aktualizace softwaru je realizována v bližších vývojových cyklech, což vyžaduje přizpůsobení způsobů vývoje softwaru tak, aby byly jednoduché, méně nákladné a rychlé.

## 2.3 Projekt

Jak popisuje Červený (2022, s. 105) projektové řízení požaduje kreativní přístup k řešení rozmanitých úkolů a odvahu nejen zkoušet nové postupy a metody, ale i vymýšlet vlastní. V honbě za nejzajímavějšími nápady, mnohé firmy dopouštějí několika základních chyb, jež podle stejného autora mohou spočívat například v nedostatku kvalitní přípravy a propojenosti jednotlivých elementů projektu.

Jak uvádí Doležal (2023, s. 26), v oblasti řízení projektů existuje široká škála vymezení smyslu slova "projekt", avšak všechny se shodují v tom, že projekt je změna z výchozího stavu do cílového stavu. Tato definice je obecná a může zahrnovat mnoho různých typů změn. Dle autora proto v průběhu času vznikla tzv. projektová kritéria, která pomáhají konkretizovat a vyhodnocovat projekty v rámci jejich cílů a účelů.

Stejný zdroj dále píše, že projektová kritéria zahrnují několik klíčových atributů, které určují jedinečnost projektu, včetně jeho specifika, vymezenosti v termínech, rozpočtu, zdrojích a legislativě. Do daných kritérií se rádi také potřeba projektového týmu s různými dovednostmi a znalostmi, složitost a komplexnost problému a nadprůměrné riziko a nejistotu spojené s realizací projektu. Tyto atributy odlišují projekt od rutinních opakovaných akcí a ukazují jeho jedinečnost a náročnost.

Na závěr autor poukazuje na fakt, že pokud navrhovaná akce splňuje uvedená výše kritéria, je vhodné ji řídit pomocí nástrojů a metod projektového řízení, které jsou speciálně navrženy pro takové situace. Tyto nástroje a metody jsou ověřeny a optimalizovány pro efektivní komunikaci a koordinaci mezi lidmi, a to je klíčové pro úspěšnou realizaci projektů.

## 2.4 Inovace

Zuzák a Depoo (2022 s.90) popisují nejdříve invenci jako produkt kreativního procesu myšlení, které jsou utvářeny přetvářením stávajících znalostí do nových forem, často vzniklých spoluprací. Tyto invence jsou odvozeny od existujících myšlenek a liší se od kreativních idejí transformací do nových, dosud neznámých forem. Změny v rámci struktury poznání, kdy se objevují nové objekty, postupy či techniky, jsou typickým příkladem invence, vykazující prvky inovace.

Podle autorů se rozlišuje mezi zásadními a změnovými invencemi. Zásadní invence zahrnují kompletní přepracování produktů, postupů nebo technik, zatímco změnové invence znamenají úpravy existujících systémů.

Dle autora účelem invencí je optimalizace dosažení cílů, aby byly realizovány s větší jednoduchostí, nižšími náklady, vyšší rychlostí a větší efektivitou.

Invence autoři dále kategorizují do několika druhů:

- Akceptace znamená přijetí produktů, postupů či technik bez změn, ale v novém kontextu;
- Imitace představuje drobné úpravy pro použití v odlišném prostředí;
- Adaptace implikuje významnější transformace původních prvků;
- Absolutní invence označují zcela nový přístup k vytváření produktů, postupů či technik.

Dále Zuzák a Depoo (2022 s.91) popisují, jak inovace představuje aplikaci invence ve skutečném světě, kdy dojde k její úspěšné implementaci. Klíčové oblasti, kde inovace nachází uplatnění, zahrnují nové produkty, trhy, zařízení, materiály, metody či postupy. Proces inovace obnáší překonání technických, tržních a podnikatelských výzev, které jsou spojené s dosahováním inovativních cílů.

Stejný autoři dále popisují fáze inovačního procesu lze rozdělit do několika kroků:

- Inovační etapa: tato etapa zahrnuje vývoj produktu, včetně tržního průzkumu a registrace ochranných práv;
- Podnikatelská etapa: zaměřuje se na zdokonalení prototypu, přípravu výroby, strategii pro průnik na trh, monitorování konkurence, rozpočtování a marketingovou strategii, a dále investice do rozvoje trhu a výrobních kapacit;
- Manažerská etapa: tato etapa obnáší komplexní řízení životního cyklu produktu, jeho modifikace, operativní provoz, sledování konkurence a zhodnocení investic.

Na závěr podle autorů je cílem inovací je dosáhnout zjednodušení, snížení nákladů, zrychlení a zvýšení efektivity dosažení cílů.

## 2.5 Digitalizace

Švecová a Veber (2021 s.17) uvádí že digitalizace a její důsledky vidíme ve dvacátých letech tohoto století jako schopnost výrobků shromažďovat data, ukládat je a následně vyhodnocovat. Dále jsou schopné přijímat jednoduché impulzy díky nimž se dají výrobky zpětně ovlivňovat chod těchto výrobků. Dále dodávají že digitalizace podporuje také CRM, jelikož spočívá v monitorování a sbírání co nejvíce dat o zákaznících, které můžeme průběžně vyhodnocovat a využívat pro přípravu budoucích nabídek.

Zmiňují taktéž že základem digitalizace je zachycování reality digitálními prostředky místo analogových možností fotografie, záznamu zvuku, a ručního zápisu dat a informací na papír. Zároveň zmiňují podstatný vliv a nástup umělé inteligence jejichž relevantnost bude čím dál větší a důležitější.

Dále autoři zmiňují vliv digitalizace na rozvoj sdílené ekonomiky, kdy zákazníci často preferují vypůjčení movitých či nemovitých věcí, a to pouze na dobu jím potřebnou, například vypůjčení sdíleného auta na velký nákup potravin, kde tyto změny jsou způsobeny, jak nechotou vlastnit věc, tak zjednodušení jejich vypůjčení, díky dostupným online platformám.

Veber (2021 s.381) digitalizaci popisuje jako masové používání softwarů a technických prostředků v podstatě ve všech oblastech společnosti. Dodává, že nejvíce pokrokové uplatnění je především v podnikatelském sektoru, ale postupně se propisují i do ostatních sektorů jako je zdravotnictví, doprava, kultura i veřejná správa. Dále autor uvádí, že digitalizace se dá zaznamenat minimálně ve třech dimenzích:

- **Globální rozšiřování** – digitalizace je stále nejvíce dominantní ve vyspělých zemích, ale různé aplikace nacházejí uplatnění i v méně rozvinutých zemích, kde přístup k internetu se stává běžnou komoditou;

- **Průsakové rozšiřování** – prosakuje do majoritní většiny aktivit (podnikatelské, veřejné ale i soukromé) kde posilují technologie jako automatizace, nahrazování lidských aktivit roboty nebo automaty;
- **Modifikační aplikace** – díky technologiím se dá spousta činností realizovat buď pohotověji nebo úsporněji.

Dále autor píše, že digitalizace se dělí na etapy založené na:

- **komunikačních technologiích**, převážně internetu, ale i rádiové spojení IoT zařízení navzájem a zpravidla bezdrátově;
- **informačních technologiích**, které umí zpracovávat a ukládat velké množství dat, včetně cloudových řešení ale také schopnost dělat jednoduché rozhodnutí a řešit rutinní záležitosti;
- **nových technologiích a materiálech**, roboti, automaty 3D-tisk nebo chatboti;
- **hardwarových i softwarových prostředcích** komunikující společně v zabezpečeném kyberprostoru, což vytvoří digitální prostředí umožňující vznik, zpracování a výměnu informací, tvořené informačními systémy.

Dále autor navazuje na myšlenku, že digitalizace se nejvíc posouvá v produkční sféře kde, nejjednodušší využití digitalizace se nabízí náhrada analogových dat za digitální umístění v digitálním archivu, kde nároky na prostor jsou mnohem nižší a rychlost vyhledávání je rychlejší. Ovšem autor dodává že tento způsob archivaci je rizikový z pohledu možnosti poskytování pirátských kopií a tím porušování autorských práv nebo úmyslné poškozování a tím ztráta uložených dat.

## 2.6 Paretovo pravidlo

Červený (2022, s. 21) ve své knize popisuje Paretovo pravidlo neboli pravidlo 80/20 ze dvou hledisek – na jednu stranu jako intuitivní zákonitost, která spočívá v určování “malých příčin a velkých následků”, na jinou stranu jako metodu výpočtovou založenou na závislosti výstupů a vstupů. Podle Kocha (2013), in Červený (2022, s. 84) Paretovo pravidlo vychází z pozorování okolí a všech procesů, které se v něm odehrávají. Reh (2019) in Červený (2022, s. 140) uvádí, že daný zákon lze využít jak ke zvýšení produktivity – buď osobní nebo firemní, tak i k reflexi pracovní činnosti. Tím dochází k vyčlenění důležitých problémů či úkolů, které je třeba řešit pro dosažení lepších výsledků a zmírnění pracovní zátěže.

Maurya (2022 s. 227) popisuje pravidlo 80/20 v kontextu produktu, kdy prioritizace při vývoji by měla být zastoupena 80 % času na současné funkcionalitě a 20 % vyvíjením nových funkcionalit.

Červený (2022 s. 26) dále definuje varianty použití Paretova pravidla, kde zmiňuje Pravidlo jednoho procenta, reprezentující sílu akumulace výhod, které vysvětluje na příkladu amazonského deštného pralesa, jednoho z nejrozmanitějších ekosystémů planety. Vědci, kteří katalogizovali druhy stromů v Amazonii, identifikovali přibližně 16 000 různých druhů, avšak pozoruhodná dominantna byla odhalena u přibližně 227 tzv. "hyper dominantních" druhů stromů, tvořících téměř polovinu stromové populace deštného pralesa, což představuje 50 procent všech stromů v Amazonii. Autor dodává, že tato malá frakce druhů stromů získává většinu slunečního světla a živin, což umožňuje rostlině růst silněji a efektivněji než její sousedi, což vede k zajištění větší schopnosti šíření semen a reprodukování, což jí přináší výhody do



budoucích generací. Tento cyklus se opakuje, čímž rostliny, které jsou o něco silnější než jejich konkurence, získávají větší podíl na zdrojích, což vede k dominanci v celém lesním ekosystému.

Dále Červený (2022 s. 32) zmiňuje princip bodu zlomu, který představuje klíčový moment, který může být přehlížen, přestože má významný dopad na směřování událostí k horšímu nebo lepšímu. Je to specifický časový okamžik, kdy dojde k náhlé změně, a to i v zdánlivě nevýznamných situacích. Příkladem může být proces vaření mléka, které v jednom momentě klidně stojí na plotně a v dalším přeteče. Podobně, opakované lhaní může rychle vést k ztrátě důvěry a poslání nevhodné SMS může okamžitě ukončit vztah. Autor dodává, že tento princip je dobře znám z profesních kontextů, kde může po absolvování kvalitního vysokoškolského vzdělání a získání praxe, tedy po dosažení určité úrovně odbornosti, náhle dojít ke zlepšení pracovních příležitostí. Naopak, jednání v rozporu s morálními principy může vést k trvalým negativním následkům, jako je vydírání, pokud tato jednání nejsou zastavena včas.

Červený (2022 s. 107) dodává, že je známo, že malý podíl zákazníků obvykle generuje většinu příjmů společnosti, což vyžaduje zaměření na tuto klíčovou skupinu, která tvoří 20 % základny zákazníků, a na níž je vhodné věnovat většinu času na pochopení, identifikaci a kvalifikaci. Většina tržeb je zpravidla připisována této skupině, což odůvodňuje investici času do detailnějšího poznání podobných zákazníků. Dle autora, společnost by měla pravidelně vyhodnocovat výkonnost 80 % zákaznické základny, kteří přispívají k 20 % podnikových příjmů, a vyhledávat příležitosti pro další využití těchto zákazníků. V případě, že kontrakty s určitými zákazníky nejsou výnosné, je vhodné zvážit jejich ukončení.

Stejný zdroj dále píše, že použití principu 80/20 v zákaznickém servisu napomáhá odhalit, že většina stížností a problémů s kvalitou pochází právě od malé části produktů, které zároveň přinášejí největší část příjmů. Je důležité se soustředit na analýzu klíčových příčin těchto problémů a zabezpečit jejich řešení a zlepšení kvality pro udržení spokojenosti klíčových zákazníků.

## **2.7 Segment IT služeb**

Švecová a Veber (2021 s. 324) vysvětlují, jak v oblasti IT služeb byl v průběhu času zaznamenán významný vliv technologického pokroku, přičemž v počátečních fázích se poskytování těchto služeb opíralo především o hardwarové, softwarové a komunikační technologie. V raných fázích vývoje byla bezpečnost hardwaru závislá na prodeji nebo pronájmu a následně na vývoji inovativních funkcionalit. Zároveň byly způsoby poskytování a zabezpečení softwaru ve fázích komercializace a počátků vývoje významně ovlivněny poptávkou uživatelů a rozšiřováním softwarových center.

Dále autor uvádí, jak v počátcích byla nabídka softwaru vytvořena tak, aby byla přizpůsobena potřebám trhu a byla dále upravována po malých krocích v rámci firem. Důsledkem bylo, že zájemci o software museli upravit své procesy tak, aby odpovídaly charakteristikám softwaru, namísto aby software reflektoval specifické potřeby uživatele. Dle autora tento přístup vedl k situaci, kde se od software očekávala flexibilita a schopnost integrovat různé funkce do soudržných balíčků, pokrývajících klíčové oblasti podnikání, jako je účetnictví nebo plánování zdrojů.

Poté autor poznamenal, jak v období od osmdesátých let minulého století bylo pozorováno, že se zabezpečení hardwaru stále častěji týká vývoje a produkce hardwaru, zatímco zabezpečení softwaru se zaměřuje na vývoj softwaru běžícího na vybraném hardwaru a zabezpečení různých služeb, jako jsou komunikační či podpůrné služby. Společenský vývoj, který směřoval od industriální éry k současnému důrazu na služby a informace, vedl k posílení významu IT služeb

v ekonomice a celé společnosti. Autor vysvětluje, že informace se staly klíčovým faktorem prosperity firem a ekonomik, což vyžadovalo adaptaci IT služeb tak, aby odpovídaly těmto měnícím se trendům a legislativním požadavkům.

## 2.8 BI/DMS/ECM

Pich (2024) popisuje Business Intelligence jako metodu, která umožňuje přeměnu dat, považovaných za surovinu, na užitečné informace. BI je založena na řadě osvědčených procesů, nástrojích, dovednostech a rolích, které jsou vzájemně integrovány za účelem získání nebo také vytěžení hodnotných informací. Zabývá se tím, jak jsou existující informace shromážděny na jednom místě, přičemž jejich přístup je usnadněn a zrychlen. Data mohou být dále upravována nebo dopočítávána. Tyto informace jsou využívány manažery a podnikateli pro řízení, změny nebo směrování organizace. Jednoduše řečeno, jsou aplikovány pro výběr a realizaci nejvhodnějších strategických kroků pro danou organizaci.

Na závěr Fruhlinger a Olavsurd (2023) dodávají, že Business analytics a Business intelligence jsou pojmy, které se často používají zaměnitelně a mají podobné účely, avšak BI by mělo být považováno za podmnožinu business analytics. BI se zaměřuje na deskriptivní analytiku, sběr dat, ukládání dat, řízení znalostí a analýzu dat za účelem hodnocení minulých obchodních dat a lepšího porozumění stávajícím informacím. Zatímco BI zkoumá historická data, aby podpořila rozhodování v podnikání, business analytics se orientuje do budoucnosti. Využívá dolování dat, modelování dat a strojové učení k odpovídání na otázky, proč k něčemu došlo, a předpovídání budoucích událostí. Stejný autor dále popisuje, že Business intelligence je deskriptivní a informuje o tom, co se děje nyní a co se stalo v minulosti, aby organizace dosáhla současného stavu například kde se nyní nachází obchodní příležitosti v prodejním kanálu? Kolik členů jsme tento měsíc ztratili nebo získali? Na druhé straně, autor vymezuje, jak business analytics je prediktivní tzn. „co se stane v budoucnosti?“ a preskriptivní „co by organizace měla dělat pro lepší výsledky?“.

V následujících odstavcích se práce zaměřuje na definici DMS systémů. Podle The Association for Intelligent Information Management (2024) systémy pro správu dokumentů (Document management systems), označované ve zkratce jako DMS, se vyznačují využitím počítačových systémů a specializovaného softwaru pro archivaci, organizaci a monitorování digitálních verzí dokumentů a elektronicky zpracovaných obrazů fyzických dokumentů získaných pomocí skeneru dokumentů. Tyto systémy umožňují organizacím efektivně ukládat, spravovat a dohledávat jejich elektronické záznamy.

Jak uvádí Jay Leonard (2022), výhoda DMS spočívá v možnosti snadně kombinovat papírové a digitální soubory do uspořádaného celku. Podle stejného autora mezi pozitiva dále patří možnost snadno přistupovat k důležitým dokumentům, prohlížet je, upravovat a sdílet je s kolegy. Je třeba zdůraznit i to, že software pro správu dokumentů umožňuje chránit citlivé obchodní informace pomocí přísných bezpečnostních opatření a řízení přístupu založeného na rolích (RBAC), což zaručuje, že pouze oprávnění uživatelé mají přístup k určitým souborům nebo dokumentům. Kromě zmíněných výhod Jay Leonard (2022) píše i o možnosti DMS s jinými aplikacemi, a to podle jeho názoru zprostředkuje plynulý tok informací mezi různými platformami. Díky tomu firmy šetří čas a zajišťují přesnost dat. Dále zdůrazňuje, že některé systémy pro správu dokumentů dokonce umožňují integraci s e-mailem, což usnadňuje odesílání souborů a dokumentů mezi uživateli.

The Association for Intelligent Information Management (2024) dodává, že tyto procesy tvoří shromažďování a zpracování obsahu dokumentů, řízení pracovních postupů. Kromě toho DMS zahrnuje i systémy pro distribuci dokumentů, a také nástroje umožňující efektivní vyhledávání

informací v dokumentech. Stejný zdroj k tomu seznamu přidává také metody a techniky pro monitorování, bezpečné uchovávání a správu dokumentů ve firmě.

The Association for Intelligent Information Management (2024) popisuje, že dnešní systémy pro správu dokumentů se rozmanitě liší v rozsahu a velikosti, začínají od menších, samostatných řešení až po komplexní celopodnikové konfigurace, které slouží uživatelům po celém světě. Nicméně stejný zdroj dodává, že ačkoli DMS je pořád uznávána a využívána samostatně, rovněž se běžně integruje do prostředí Enterprise Content Management.

Nyní následuje definice pojmu ECM. Atlassian (2024) definuje Enterprise content management (ECM) jako proces, který usiluje o efektivní digitální správu a využívání informací ve firmě za účelem podpory obchodních procesů a celkového rozvoje podnikání. Jeho hlavním cílem je zajistit, aby informace byly snadno dostupné a co nejvíce užitečné po celou dobu existence obsahu. Autor dodává, že kvalitní systém ECM pomáhá automatizovat procesy, zvýšit produktivitu a podnítit tým ke spolupráci napříč organizací, což přináší mnoho výhod pro efektivní fungování firmy.

TechTarget (2024) uvádí, že vymezení obsahu se může diferencovat, ale obecně se týká všech informací, které zaměstnanci využívají při své práci. Tradičně se obsah v rámci klasického ECM často omezoval na papírové dokumenty, jako jsou faktury, životopisy nebo smlouvy. S postupem technologií se však definice obsahu rozšířila o video a audio soubory, sociální média, e-maily, webový obsah a další. Pomocí ECM lze zpracovávat jak nestrukturovaný, tj. informace, které nemají předem definovaný formát (např. dokumenty Office, soubory PDF apod.), tak i strukturovaný obsah. Autor dodává, že pro organizaci s vysokými objemy obsahu je klíčové vytvořit plán ECM, který eliminuje provozní neefektivitu, snižuje náklady a dodržuje právní požadavky.

TechTarget (2024) popisuje, že podle definice The Association for Intelligent Information Management (2024) systém Enterprise Content Management (ECM) se skládá z pěti klíčových oblastí: zachycení, správy, ukládání, archivace a distribuce. První složka, zachycení, se věnuje transformaci papírových dokumentů do elektronické podoby, sběrem a organizací elektronických souborů do logických struktur a uspořádáním informací. To zprostředkuje snadný přístup k obsahu včetně faktur, smluv a výzkumných reportů. Další částí, kterou se autor zabývá je správa, která se věnuje integraci, modifikaci a aplikaci informací, pomocí nástrojů jako jsou Document management systems, kolaborační software a správa webového obsahu. Ukládání představuje dočasné zabezpečení dynamicky se měnících informací v pružných strukturách složek, a to následně umožňuje uživatelům informace prohlížet a upravovat. Dále autor dodává, že část zaměřená na archivaci se zabývá střednědobým a dlouhodobým zálohováním informací, které se nemění často, typicky prostřednictvím správy evidencí, aby se usnadnilo dodržování vládních a jiných předpisů. Poslední složka, distribuce, je proces poskytování informací klientům a koncovým uživatelům v souladu s jejich potřebami.

Podle Atlassian (2024) existují tři typy ECM:

- Správa obsahu webu neboli Web Content Management přenáší kontrolu nad vzhledem webových stránek a dojemem, který uživatel z nich má, do rukou klíčových osob. Tento systém je využíván organizacemi s komplexními webovými stránkami a striktními firemními zásadami. Dále uvádí, že WCM pomáhá klíčovým pracovníkům snadno aktualizovat, upravovat a publikovat obsah stránek v souladu s pokyny;
- Collaborative Content Management umožňuje více uživatelům přistupovat a editovat jeden dokument, například právní dokument. Kolaborativní správa obsahu ulehčuje spolupráci při sledování a aktualizaci nejnovější verze dokumentu. Podle stejného zdroje je ideální pro organizace, které vedou projekty zahrnující několik zúčastněných stran;

- Správa transakčního obsahu je navržena pro organizace, které opakovaně využívají různé typy obsahu, včetně záznamů, papírových dokumentů a digitálních souborů. Autor vysvětluje, jak Transactional Content Management řešení zachycuje obsah z různých zdrojů, klasifikuje ho, ukládá ho a vytváří automatizované pracovní postupy, které zajistí, že správný uživatel obdrží obsah ve správný čas. Kromě toho efektivně odstraňují dokumenty, jež firma nadále nebude potřebovat, a to ve spolupráci s dalšími aplikacemi a databázemi, což zprostředkuje dostupnost obsahu v celé organizaci.

## 2.9 ERP

Dle Algotech (2024) ERP systém je prezentován jako integrovaný informační systém, který je navržen pro plánování, řízení a sledování všech klíčových procesů a zdrojů v podniku, což zaručuje efektivnější, přesnější a především automatizované podnikové procesy. Veškeré divize či oddělení podniku, jako jsou finance, skladování, výroba, lidské zdroje, distribuce a další, jsou zahrnuty nebo mohou být zahrnuty do tohoto systému. Sběrem, uchováváním, zpracováním a analýzou dat je umožněno managementu podniku lepší pochopení a efektivní řízení svých operací, což vede ke snížení nákladů.

SAP (2024) dodává, že moderní systémy ERP mohou být nasazeny několika způsoby, ve veřejném či soukromém cloudu, on-premise, nebo v různých hybridních scénářích, které kombinují prostředí. V případě cloudového ERP je software hostován v cloudu a poskytován přes internet jako služba, na kterou se přihlašujete. Poskytovatel softwaru obvykle zajišťuje pravidelnou údržbu, aktualizace a bezpečnost za vás. Dnes je cloud ERP nejpopulárnější metodou nasazení z mnoha důvodů včetně nižších počátečních nákladů, větší škálovatelnosti a agilnosti, snadnější integrace a mnoha dalších. Stejný autor dále popisuje že On-Premise ERP model nasazení softwaru umožňuje kontrolu nad vším. Software ERP je typicky instalován ve vašem datovém centru na místech dle vašeho výběru. Instalace a údržba hardwaru a softwaru jsou zodpovědností vašeho personálu. Mnoho společností modernizuje a upgraduje své on-premise ERP systémy na cloudová nasazení. Toto vyžaduje pečlivé plánování upgrade vašeho ERP a promyšlený proces hodnocení softwaru ERP a možností nasazení. Pro společnosti, které chtějí kombinaci obojího, aby splnily své obchodní požadavky, existuje model hybridního cloudového ERP. Zde budou některé z vašich aplikací a dat ERP v cloudu a některé on-premise. Někdy se tomuto říká ERP se dvěma úrovněmi.

Algotech (2024) ERP systém pokrývá rozsáhlou škálu podnikových procesů a funkcí. Mezi klíčové oblasti, které jsou integrovány do tohoto systému, patří výroba a skladování, které zajišťují efektivní správu výrobních kapacit a optimalizaci skladových zásob. Elektronická fakturace a controlling umožňují automatizované zpracování finančních transakcí a poskytují nástroje pro podrobnou finanční kontrolu a reporting. Řízení nákupu a logistiky zefektivňuje procesy související s nákupem materiálu a zboží, zatímco zajištění logistických operací zlepšuje distribuci produktů. Důležitou součástí je také prodej a marketing, které jsou klíčové pro generování příjmů a budování značky. Tyto moduly ERP systému podporují strategie prodeje, marketingové kampaně a zákaznické vztahy. Údržba zařízení je rovněž integrována, což umožňuje systematické plánování a provádění údržby, což prodlužuje životnost a efektivitu provozních zařízení. Řízení projektů je další nezbytnou funkcí, která umožňuje detailní plánování, sledování a správu různých projektů v rámci organizace. HR a personalistika představují moduly pro správu lidských zdrojů, včetně naboru, školení, hodnocení a správy zaměstnaneckých benefitů. Tyto systémy zajišťují, že všechny aspekty správy lidských zdrojů jsou efektivně řízeny a integrovány s ostatními podnikovými procesy. Kromě těchto hlavních modulů může ERP systém zahrnovat i další funkce a moduly podle specifických potřeb a

požadavků jednotlivých organizací, čímž poskytuje komplexní řešení schopné pokrýt veškerou podnikovou agendu a procesy.

Oracle (2024) popisuje ERP na příkladu společnosti, která vyrábí automobily a nakupuje díly a komponenty od několika dodavatelů. ERP systém může být využit k sledování požadavků a nákupu těchto zboží a k zajištění toho, aby každá komponenta v celém procesu od požadavku až po zaplacení využívala jednotná a čistá data spojená s podnikovými pracovními postupy, obchodními procesy, reportováním a analytikou. Když je ERP správně nasazeno ve výrobní společnosti automobilů, komponenty, například „brzdové destičky přední“, jsou jednotně identifikovány názvem dílu, velikostí, materiálem, zdrojem, číslem šarže, číslem dílu dodavatele, sériovým číslem, cenou a specifikací, společně s množstvím dalších popisných a datově řízených položek.

Dále autor píše, že vzhledem k tomu, že data jsou životní silou každé moderní společnosti, ERP usnadňuje sběr, organizaci, analýzu a distribuci těchto informací každému jednotlivci a systému, který jej potřebuje k nejlepšímu plnění své role a odpovědnosti. ERP také zajišťuje, že tato datová pole a atributy jsou správně zaúčtována na odpovídající účet v hlavní knize společnosti, takže všechny náklady jsou správně sledovány a reprezentovány. Pokud by byly brzdové destičky přední označeny jako „přední brzdy“ v jednom softwarovém systému, „brzdové destičky“ v dalším a „přední destičky“ ve třetím, bylo by pro výrobní společnost automobilů obtížné zjistit, kolik se ročně utratí za přední brzdové destičky a zda by měla změnit dodavatele nebo vyjednat lepší ceny.

Algotech (2024) dodává, že dalším benefitem ERP systému je centralizace dat na jedno místo. Veškerá data a informace pro řízení společnosti jsou tak zadávána pouze jednou a následně se mohou velmi jednoduchým způsobem začít využívat ve všech relevantních útvarech podniku. Tím je zamezeno chybám, které vznikají v případě, kdy se namísto ERP systému používají různé dedikované aplikace, které nejsou vzájemně integrované a nekomunikují mezi sebou. Naopak změna nebo aktualizace, která je zadána uživatelem v jednom z modulů ERP systému, se v reálném čase propíše do ostatních modulů a následně se zobrazí všem zaměstnancům pro které to má vliv, aby byla jistota že se vždy pracuje se správnými, a hlavně aktuálními daty.

## 2.10 CRM/BPM

Švecová a Veber (2021, s. 258) uvádějí CRM jako manažerský přístup, který zvýšení výkonosti firmy spatřuje ve vztazích se zákazníky. Dále popisují historii CRM jako jednu z prvních softwarových aplikací pro správu kontaktů pro přehled o zákaznících a uložení informací jako jsou telefonní čísla, adresy a později i emaily nebo klíčové informace o zákaznících jako takových. Dále uvádějí že nástup CRM byl až v devadesátých letech, kde aplikace už byly schopné strukturovat zákazníky do skupin a analyzovat data, což uplatnilo využití u call center v marketingu i v e-shopech. Stejný zdroj popisuje přelom tisíciletí, kde přesun do cloudu změnil způsob používání, kdy software nebylo potřeba instalovat do lokálního počítače, ale člověk měl přístup k platformě přímo v cloudu a v posledních letech tu máme i propojení se sociálními sítěmi. Zároveň zdroj uvádí že tento systém může být integrovaný s dalšími firemními produkty jako je přijímání objednávek a jejich expedice a k nim vytváření faktur.

Autoři k tomu dále zmiňují že CRM se dá pojmout různými pohledy:

- Pohled IT: tento pohled je spojován se softwarovými aplikacemi, které zjednodušují a často i automatizují činnosti ohledně zákazníku v oblasti marketingu, prodeje a servisu;
- Pohled organizační: Spojení pracovníků pracujících se zákazníky pod jednu sdílenou datovou základnu, která spojí jejich společné aktivity, neboť mají společný cíl a jejich aktivity jsou úzce provázané či se vzájemně prolínají;

- Pohled manažerský: CRM je disciplína pro manažery, která má zabezpečovat prosperitu firmy díky rozšíření vztahů se zákazníky;
- Operační CRM: Je zaměřena na softwarovou podporu aktivit spojených se zákazníky. Marketingová podpora může zahrnovat modul správy marketingových kampaní, který zahrnuje vytipování zákazníků, podporu komunikace a vyhodnocování. Podpora prodejní standardizuje prodejní postupy, umí sledovat průběh realizace obchodu a identifikuje příležitosti k prodeji;
- CRM pro spolupráci: spolupráce na bázi dynamické komunikace s obchodními partnery, například přes webové fóra;
- Analytické CRM: analyzuje data od zákazníků o zákaznících k čemuž používá jak interní, tak externí data a výstupy, kde výhody můžou být přes lepší segmentaci zákazníků, zjištění priorit zákazníků či stratifikace zákazníků podle přínosů firmě;
- Strategické CRM: V tomto případě není chápáno jako software, ale na základě získaných a zpracovaných dat jsou rozvíjeny manažerské strategické přístupy k zákazníkům, s vizí prosperity firmy. V tomto smyslu rozvoje vztahu se zákazníky se vytváří hodnota pro obě strany jako princip win-win. Pojem "vztahy" lze chápat jako široký komplex aktivit, jejichž cílem je uspokojení potřeb zákazníka, což nezahrnuje pouze dodávku výrobku nebo služby, ale také způsob jednání se zákazníkem, formy komunikace, jejich přátelskost, flexibilitu, poskytování doplňkových služeb a podobně. Pojem "hodnoty" vychází ze skutečnosti, že rozvoj vztahu se zákazníky je prováděn ve prospěch obou stran.

Autoři také popisují že pohled IT doplňuje výrazy „operační CRM“ a „CRM pro spolupráci“ a zároveň pohled manažerský je spojen s výrazy „analytické CRM“, který je předpokladem k strategickým úvahám a „strategickému CRM“.

Veber (2021, s. 287) definuje vztahy v CRM jako aktivitu jejichž hodnota je v uspokojení potřeba zákazníka, kdy nejde jen o dodání zboží či služeb, ale i komunikace, flexibilita a osobní přístup.

Dále autor popisuje pojem hodnoty jako přínosy jak pro dodavatele, tak pro zákazníka, ačkoliv tyto přínosy mohou být časově odložené či spočívat v mimoekonomických službách, kdy na straně dodavatele se hovoří o takzvané celoživotní hodnotě zákazníka (CLTV) která hovoří o celkové hodnotě jakou zákazník či segment zákazníků za celou dobu vztahu vyprodukoval. Dále autor podotkl že tyto informace jsou užitečné při úvahách o investicích do marketingu či kampaní na přilákání zákazníků.

Dále zmiňuje stranu zákazníků, kde poukazuje na tři hodnoty, které zákazník může ze vztahu získat:

- Hodnota produktů – přínos pro zákazníka díky vlastnostem nabídky, která je individuální nebo nabízí doprovodné služby;
- Hodnota pro zákazníka – jednoduchá komunikace s dodavatelem, bezproblémový proces objednání a jeho doručení s garancí bezpečnosti výrobku;
- Hodnota procesů – obtížnost zakoupení produktu, korektní předání informací či rychlá odezva.

Veber (2017, s.494) poté popisuje, jak CRM nelze limitovat pouze na zavádění a aplikaci softwarových produktů, vysvětluje že uchování obrovské množství dat a jejich rychlé vyhodnocení je výhodou. Dále tvrdí že nelze určit spojitost, že s kvalitními produkty budou zákazníci spokojeni a spokojení zákazníci jsou automaticky loajální vůči firmě a že jsou ziskový.

Dále tvrdí že kvalitativní produkty odhalí jak mezi kvalitativní úrovní a spokojeností zákazníků lineární vztah, kde i profilové znaky jsou zákazníky velmi ceněné, ale varuje že existují vlastnosti produktu, které jsou pro zákazníka irelevantní.

Zmiňuje také normu ISO 9001:00, která očekává proaktivní chování dodavatele, který má zkoumat chování zákazníků, přizpůsobovat jim na míru produkty, analyzovat jejich spokojenost a na těchto datech přijímat opravná opatření. Dále uvádí že CRM klade důraz na proaktivní chování iniciováním nových vztahů, která mohou zákazníka příjemně překvapit například u oblasti znalostí. Stejný zdroj dále píše, že řada marketingových kampaní předpokládají se zákazníkem jako s pasivním příjemcem sdělení, nýbrž koncepce CRM předpokládá aktivní zapojení zákazníka jako vyjasnění charakteru obou stran do společného vztahu.

Dále autor uvádí vývojová stádia v řízení zákazníků:

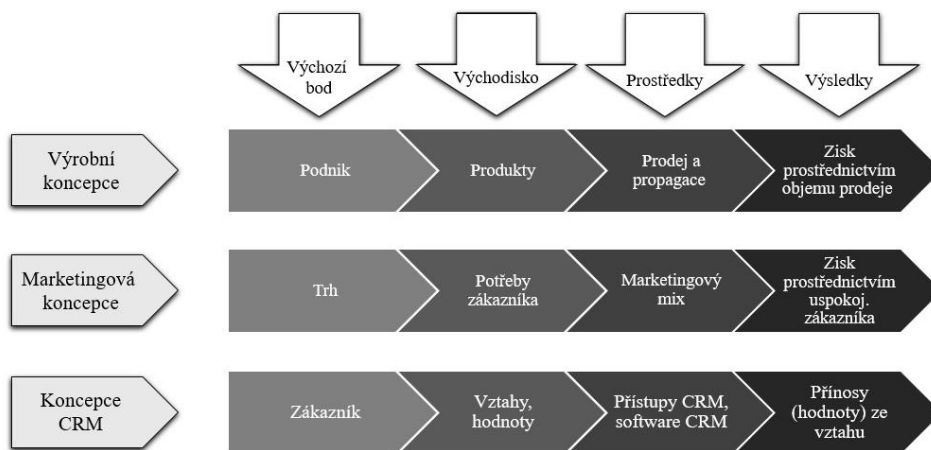
- Preprestadium CRM
  - Uzavření obchodu je na straně zákazníka;
  - Dodavatel vytváří obchodní oddělení;
  - Dodržování technických a záručních požadavků;
- Prestadium CRM
  - Existence obchodních a marketingových oddělení;
  - Prodejci, kteří nejsou spolu propojeni a koordinováni;
  - Nejdůležitější ukazatel výkonu prodejců jsou tržby, což vyvolává tlak na nízkou cenu;
- 0.stadium CRM
  - Tradiční marketing s velkým důrazem na produkt;
  - Marketingový mix;
- 1. stadium CRM
  - Tlak na splnění požadavků normy ISO 9001, orientace na zákazníka;
  - Reaktivní přístupy a hodnocení spokojenosti zákazníků.;
- 2. stadium CRM
  - Proaktivní přístupy k zákazníkům;
  - Princip win-win, hodnotné vztahy pro firmu i zákazníka;
  - CRM software;

Koncepci CRM a její vztah k marketingu zobrazuje obrázek 2.

Dále si autor položil otázku „*Proč firma zavádějí CRM?*“ kterou odůvodňuje tak, aby firma udržela zákazníky, čímž sníží zranitelnost firmy v konkurenčním prostředí a drží kontrolu nad konkurencí. Dále zmiňuje že díky CRM firma může lépe expandovat do nových trhů díky základně zákazníků a využití znalostí o rozvojovém potenciálu zákazníků. Nakonec autor dodává že firma může vyhodnocovat transakční náklady, zvedat přidanou hodnotu pro zákazníka, ale i pro dodavatelskou firmu.

Autor také podotkl, že zaměření na zákazníka je logické a důležité, jelikož zákazník přináší peníze firmě a odebírá služby a produkty, zároveň ale podotýká důležitost Paretova pravidla, které upozorňuje že každý zákazník nemá stejnou hodnotu pro firmu.

Obrázek 2 Výrobní koncepce, marketingová koncepce a koncepce CRM



Zdroj: Veber (2017, s.496)

Z obrázku 2 vyčteme, jak CRM odráží systematický přístup k podnikání, kde každá fáze procesu má svůj účel a význam, a to vedoucí k finálnímu cíli – zisku a tvorbě hodnot.

V nejvyšším bloku je výrobní koncepce, která je spojena s výchozím bodem podnikání. Tento bod vede k východisku, což symbolizuje základní předpoklady a prostředky potřebné pro výrobu a propagaci. Proces vyústí v zisk, který je získán prostřednictvím objemu prodeje.

Střední blok ztělesňuje marketingovou koncepci, která vykresluje vztah mezi trhem a potřebami zákazníka. Z těchto potřeb se vyvíjí marketingový mix, což vede k zisku získanému prostřednictvím uspokojení zákazníka.

Nejnižší blok ukazuje koncepci CRM, kde je zákazník ústředním prvkem. Ze zákazníka vyplývají vztahy a hodnoty, které jsou dále rozvíjeny přístupy CRM a softwarovými nástroji CRM. Tento řetězec vyústí v přínosy, tedy hodnoty, které jsou získány ze vztahu se zákazníkem.

## 2.11 Nástroje a metody produktového managementu

V této kapitole definujeme metody použité v této práci, jmenovitě Bostonskou matici a SWOT analýzu.

### 2.11.1 Bostonská matice (BGC)

Veber (2017, s. 527) uvádí, že Matice BCG, která představuje nástroj pro optimalizaci portfolia a byla vyvinuta společností Boston Consulting Group. Tato matice zohledňuje následující faktory, které byly specifikovány společností: relativní podíl na trhu v porovnání s největšími konkurenty, růst trhu vyjádřený procentuálně, a velikost celkového prodeje reprezentovaná obvodem kruhu v matici. Podle autora se předpokládá automatické snižování růstu produktu, když produkt dosáhne zralosti ve svém životním cyklu, přičemž se uvažuje, že i přes stagnaci na trhu může produkt s vysokým relativním tržním podílem stále generovat podstatný cashflow, který může být využit pro podporu dalších produktů.



Dále uvádí, jak z interpretace matice BCG vyplývá, že generovaný cashflow se zvyšuje v závislosti na relativním podílu na trhu, což je důsledkem efektu zkušenostní křivky a ekonomiky množství. Růst prodeje vyžaduje doplňkový cashflow, který je nutný kvůli zvýšeným potřebám kapacity a nákladům na podporu růstu podílu na trhu. V případě, že by podíl na trhu zůstal stejný, zatímco celkový trh roste, je nezbytné udržovat stejné procento růstu. Dále autor dodává, že jakékoliv snížení podílu na trhu by vedlo ke snížení příjmů z prodeje. Nutnost dalšího kapitálu v případě rostoucího trhu a náklady spojené s růstem tržního podílu vyvolávají potřebu optimalizace pracovního kapitálu a mohou mít za následek snížení příjmů v případě poklesu tržního podílu.

Veber (2021 s. 218) v kontextu BCG píše, že segmentace trhu představuje proces, jenž umožňuje organizacím identifikovat, diferencovat mezi stávajícími a potenciálními konkurenty prostřednictvím rozkladu trhu na specifické a homogenní skupiny založené na charakteristikách zákazníků nebo uživatelů. Dále píše, že tato metoda zahrnuje kategorizaci trhu podle různých atributů, které jsou typické pro jednotlivé zákazníky nebo uživatelské skupiny. Dále uvádí, že efektivní segmentace rovněž vyžaduje analýzu relativních tržních podílů firmy v rámci těchto segmentů, k čemuž může sloužit portfoliová analýza, jako je například model BCG.

Dále popisuje, jak pro vytvoření konkurenceschopné strategie je esenciální pochopení zákaznické základny. Detailní analýza by měla odpovědět na otázky týkající se důvodů, proč zákazníci preferují danou organizaci před konkurencí, jaké metody firma využívá k přilákání potenciálních zákazníků v kontrastu s postupy konkurence. Dále je třeba dle autora zvážit možné budoucí změny v chování zákazníků a rozvíjet strategie, které umožní adekvátně na tyto změny reagovat.

Lipovská (2017 s. 240) popisuje matici BCG z pohledu produktů, jak prochází během své existence různými fázemi životního cyklu, které zahrnují vývoj, zavedení na trh, růst, zralost a úpadek. V průběhu těchto etap je zisk proměnlivý – od negativních hodnot ve fázi vývoje, kdy produkt stále vyžaduje investice a teprve začíná generovat příjmy, po období ziskovosti v době zralosti, kdy je produkt pevně etablován na trhu. Nakonec autor vysvětluje, že když produkt vstupuje do fáze úpadku, zaznamenává pokles zisku a je čas ho z trhu stáhnout.

Stejný autor dále popisuje, že firmy, které nabízejí široké spektrum produktů a služeb, se musejí orientovat v různých fázích životního cyklu každého z nich, což může zahrnovat současnou produkci a prodej jak nově zaváděných, tak zralých či ustupujících produktů. Aby bylo možné určit, které produkty jsou klíčové pro finanční výkonnost firmy a které by mohly vyžadovat další investice nebo naopak ukončení, může být využita matice, jako je například Bostonská matice, která kategorizuje produkty na základě tržního podílu a rychlosti růstu. Dále autor dodává, že matice umožňuje firmám hodnotit své produkty a strategicky je umisťovat do čtyř kategorií: hvězdy, otazníky, peněžní krávy a psi, z nichž každá kategorie má specifický význam pro alokaci zdrojů a strategické rozhodování.

Veber (2021 s. 238) v kontextu řízení a strategického plánování jsou podniky a produkty kategorizovány do několika segmentů podle BCG matice, která rozděluje portfolio na základě tržního podílu a rychlosti růstu. "Otazníky" reprezentují produkty nebo podnikatelské jednotky s vysokým tempem růstu, avšak s nízkým podílem na trhu, což vyvolává otázky o jejich dalším financování a strategickém významu. "Hvězdy" jsou ty produkty, které mají vysoký tržní podíl i vysoké tempo růstu, a jsou zpravidla považovány za úspěšné a klíčové pro firmu, i když udržení jejich pozice může vyžadovat značné investice.

"Peněžní krávy" představují zralé segmenty, které generují stabilní cash flow s minimální potřebou investic díky jejich silné pozici na pomalu rostoucích nebo stabilních trzích. Naproti tomu "Psi", občas nazývaní také jako "Bídící psi", jsou jednotky s nízkým tržním podílem i

růstem, které mohou v budoucnu představovat finanční zátěž a měly by být pečlivě revidovány s ohledem na jejich potenciální vyřazení z portfolia.

Dle autora strategické řízení vyžaduje nejen identifikaci současného umístění v produktovém portfoliu, ale také pružnost a adaptabilitu v reakci na dynamiku trhu. Firmy musí vyhodnotit, jak nejlépe využít své zdroje a přizpůsobit své strategie rychlosti technologického pokroku a změnám v tržních podmínkách, s cílem zajištění udržitelného růstu a konkurenční výhody.

Červený (2022 s.105) dodává, že inovativní týmy v různých firmách, které zkoumají různé koncepce a strategie, nesmí při vývoji nových výrobků nechat ovládnout pouze nejnovějšími koncepty a radikálními inovacemi, ale musí také zabezpečit bezchybné řízení projektů. Úspěch není zaručen pouze díky rozhodování založenému na nejnovějších znalostech, četnost a hloubka chyb, které mohou vzniknout během soutěžních inovačních fází, jsou kritické. Stejný zdroj poukazuje na fakt, že může být efektivní začlenit vývoj produktu do BCG matice, čímž se upozorní na potenciálně vysokou investici do produktů v „otaznících“, které mohou být dlouhodobě drahé a riskantní. Vedení projektů musí být vykonáváno s důkladným zvážením historických údajů a minulých chyb, aby se zajistilo, že tyto chyby se v budoucnosti nebudou opakovat, což zvyšuje přesnost predikce vývoje životního cyklu produktu. To je aplikace principu malých příčin vedoucích k velkým následkům.

### **2.11.2 SWOT analýza**

Podle Švecové a Vebra (2021, s. 98-99) SWOT analýza je jedním z klíčových nástrojů pro hodnocení jednotlivých produktů nebo celého produktového portfolia, poskytující cenné informace pro formulaci produktové strategie nebo při provádění analýzy portfolia produktů. Dále autor píše, že pomocí porovnání vlastní produktové nabídky s nabídkou konkurentů je možné určit aktuální pozici na trhu a identifikovat tržní mezery, dílčí úkoly a kurz pro další rozvoj daného portfolia. SWOT analýza nabízí rychlý přehled o slabých a silných stránkách, příležitostech a hrozbách spojených s poskytovanými firmou produkty, a to umožňuje stanovit strategické krátkodobé i dlouhodobé cíle v rámci produktového managementu.

Jak to popisuje Veber et al. (2018, s. 533), analýza možných rizik by měla být založená na hodnocení vnějšího a vnitřního okolí firmy. Na analýzu hrozeb se následně navazuje i diskuse ohledně existujících příležitostí, které lze využít například k vyrovnání se s krizovou situací. Autor však dále vysvětluje, že příležitosti mohou mít i jiný charakter související s globalizací firmy.

Nicméně Veber et al. (2018, s. 533) poukazuje na to, že se podnik nemůže spoléhat jenom na již uvedené faktory. Je nutné dbát na své silné a slabé stránky. Autor dále uvádí, že k identifikaci slabých a silných stránek je možné se zaměřit na takové oblasti jako finanční pozice firmy, aktivity v oblasti výzkumu a vývoje, politiku produktů, kapacity a flexibilitu výroby, kvalitu managementu, strukturu organizace, propojení s infrastrukturou, reputaci společnosti či jejich produktů a další. Podle stejného zdroje strategické plánování musí zohlednit kombinaci vnějších příležitostí a hrozeb s interními silami a slabostmi firmy, přičemž je důležité chápat tyto faktory jako dynamické, s potenciálem pro budoucí růst, stagnaci, či dokonce zhoršení. Také na základě analýzy SWOT lze určit ideální, spekulativní, zralé, či znepokojivé podnikatelské jednotky, závislé na velikosti příležitostí a ohrožení, kterým čelí. Dále autor dodává, že ze získaných informací poté vyplývají čtyři základní strategické přístupy: využití silných stránek k maximálnímu využití příležitostí (S-O), překonávání slabostí využitím příležitostí (W-O), využití silných stránek k neutralizaci hrozeb (S-T) a řešení problémů, které mohou vyžadovat radikální změny až po částečnou likvidaci organizace (W-T). Tyto přístupy umožňují organizaci, nebo jejím jednotlivým částem, zvolit strategii odpovídající její situaci a charakteru odvětví, ve kterém působí.

Jak uvádí Červený (2022, s. 263), před provedením SWOT analýzy je nutné stanovit konkrétní cíl, tj. vymežit, co je třeba pomocí této metody zjistit. Stejný autor dále popisuje, že nejtěžší částí se stává objevení souvislosti mezi jednotlivými kritérii, zvláště v případě, že některé aspekty mohou patřit k oběma složkám hodnocení. Nicméně SWOT analýza poskytuje přehlednou informaci o tom, jak vnější faktory ovlivňují vnitřní faktory a naopak. Jde o objektivní hodnocení, které vychází z faktů. Autor zdůrazňuje, že se získanými výsledky lze následně pracovat i pomocí jiných metod jako je například pravidlo 80/20, které bude podrobněji popsáno v další kapitole.

Švecová a Veber (2021, s. 98-99) dodávají, že výsledky této analýzy lze následně využít pro další podrobnější analýzy, což vede ke zlepšení kvality rozhodovacích procesů. Přednost SWOT analýzy se spočívá v možnosti flexibilního využití a ilustrativnosti. Díky tomu se usnadňují procesy aplikace a interpretace výsledků. Na druhou stranu, autor dodává, že jejím limitem je potenciální statický charakter a subjektivita, která závisí na rozsahu a kvalitě shromážděných dat. Obsah a výsledky SWOT analýzy jsou tedy výrazně ovlivněny množstvím a zpracováním dostupných informací.

## 2.12 Metodika práce

Tato práce je rozdělena na několik částí úvod, Teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr. V první kapitole Úvod je uvedeno, proč je neustále potřeba analyzovat firemní portfolio a jaký má práce stanovený cíl. Poté se popsáno, jaké hlavní části práce obsahuje a co je jejich náplní. V teoreticko-metodologické části jsou vymezeny pojmy produktu a produktového portfolia, jaké mohou být rizika portfolia a jak portfolia hodnotit. Dále se práce zabývá strategiemi, jak portfolio řídit, aby portfolio rostlo. Zmíněny jsou také pojmy jako projekt, Inovace, digitalizace či Paretovo pravidlo pro bližší vysvětlení problematiky této práce. Poté tato kapitola navazuje na popis a funkčnost jednotlivých produktů v našem portfoliu jako je segment IT služeb, BI/DMS/ECM, CRM/BPM a ERP. Na závěr jsou vysvětleny metody, které budou využity v praktické části naší práce, a to konkrétně metodu SWOT analýzy a bostonské matice. V této sekci bakalářské práce je primárně uplatněn výběr knižních zdrojů, které jsou aktuální a poskytují důležité informace. I přes to, že některé zdroje mohou mít stáří více než pět let, byly zařazeny za účelem poskytnutí podrobnějšího a jasnějšího vysvětlení konceptů, jež našly uplatnění v praktickém segmentu práce. Všechny knižní zdroje pocházejí od autorů, kteří jsou ve svém oboru uznáváni, a byla zvolena nejaktuálnější vydání, aby byla zajištěna nejvyšší kvalita a nejnovější dostupné informace pro obsah bakalářské práce.

Hlavním záměrem této bakalářské práce je prezentovat vybranou společnost z oblasti informačních a komunikačních technologií spolu s jejím produktovým portfoliem. Prostřednictvím metod uvedených v teoreticko-metodologické části budou vyhodnoceny stávající produkty této společnosti. Na základě výsledků těchto hodnocení bude formulováno několik doporučení, která identifikují produkty s největším potenciálem přispět k růstu firmy. Z důvodu ochrany identity bude společnost v rámci práce označena jako Firma XY.

Praktická část této práce začíná popisem Firmy XY, kdy se čtenář dozví základní informace jako oblast působnosti firmy, základní popis jejich produktového portfolia klíčové hodnoty, na kterých si tato firma zakládá. Poté práce důkladně charakterizuje konkrétní produkty, kdy informace o těchto produktech vychází z interních podkladových materiálů, které byly pro tuto práci poskytnuty.

V další sekci bakalářské práce se zaměříme na srovnání produktů zahrnutých v portfoliu společnosti. Aplikovány budou metody Bostonské matice a SWOT analýzy, které umožní komparaci produktů na základě dat, jež jsou uvedena v příloze 1. Data poskytnutá společností byla transformována do přehledných tabulek, kategorizovaných dle příslušného roku. Tyto

tabulky obsahují informace o počtu zákazníků, procenta obratu, a také absolutní částka obratu v českých korunách. Z uvedených dat byly odvozeny veličiny jako „procentuální nárůst obratu v porovnání s rokem 2018“ a „tempo růstu v průběhu let 2018–2023“. Procentuální nárůst obratu ve srovnání s rokem 2018 byl vypočten jako rozdíl mezi daty z roku 2023 a daty z roku 2018 a je vyjádřen procentuálně. Tempo růstu v letech 2018–2023 bylo odvozeno z meziročních rozdílů, kde jako základ pro výpočet byl ustanoven předchozí rok s výchozí hodnotou 0 %. Tento způsob výpočtu vede k tomu, že pro rok 2018 není uvedena hodnota tempa růstu, neboť neexistují předchozí data pro srovnání a výpočet takové hodnoty.

V následující kapitole se zaměříme na využití Bostonské matice pro analýzu produktů firmy XY. Bostonská matice nám poskytne rámec pro rozřazení firemních produktů do čtyř fundamentálních kategorií – hvězdy, otazníky, peněžní krávy a bídní psy – na základě jejich podílu v obratu a potenciálu růstu, což bude podloženo daty získanými za uplynulých pět let. Tato metoda nám umožní systematicky posoudit portfolio produktů a poslouží jako základ pro vylepšení strategického plánování.

Poté je popsána metoda SWOT analýzy, kde zaujímá pozice analytiky současného stavu s možností identifikovat klíčové příležitosti ovlivňující naše produktové portfolio.

Tato strategická metoda nám odhalí základní silné a slabé stránky, možnosti pro růst a potenciální rizika spojená s každým z hlavních produktů a služeb, což nám umožní konzistentní srovnání napříč různými analytickými metodami.

Pro analytické účely budou využita data z interních zdrojů, aby bylo zajištěno porozumění podnikových procesů a chování produktů. Strategická analýza SWOT nám poskytne rámec pro identifikaci zásadních aspektů, které ovlivňují naše produkty a nabídne možnosti pro jejich další rozvoj. Hlavním cílem této kapitoly je vypracovat strategii, zaměřenou na zdokonalení našeho produktového portfolia a na posílení firemní tržní pozice. Není cílem pouze rozumět současné situaci, ale také poskytnout společnosti doporučení, jakým způsobem může dále rozvíjet své produkty a služby, a tak maximálně využít všech dostupných příležitostí.

Na závěr kapitoly praktické části bylo zpracováno doporučení a návrhy pro organizaci jakým směrem portfolio může směřovat a v jakém stavu se momentálně nachází. Zpracovány byly veškeré data použité v kapitolách o Bostonské matici a SWOT analýze.

### **3 Praktická část práce**

Cílem praktické části této bakalářské práce je poskytnout analýzu produktového portfolia firmy XY, která se profiluje jako přední poskytovatel technologických řešení a služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií. Práce se zaměřuje na vyhodnocení klíčových produktů a služeb firmy, a to konkrétně na DMS/ECM systém, CRM/BPM systém, ERP řešení jejich dceřiné společnosti a IT služby, které jsou ve spojení s jejich systémy nabízeny. Tyto produkty a služby jsou nejen klíčové pro operace firmy, ale také zásadně přispívají k jejímu obratu a tržní pozici.

V první části této analýzy bude uplatněna Bostonská matice, která umožní kategorizaci produktů podle jejich tržního podílu a růstu, a poskytne tak užitečný přehled o životním cyklu každého produktu. Dále bude využita SWOT analýza pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit budoucí strategii firmy ve vztahu k jednotlivým

produktům. Tato metoda poskytne cenné vhledy do interních a externích faktorů, které formují tržní dynamiku a konkurenční pozici firmy.

Analýza se zaměří na to, jak firma XY využívá své technologické kapacity a odborné znalosti k poskytování komplexních řešení, které odpovídají specifickým potřebám a požadavkům jejích zákazníků.

Výsledky těchto analýz budou klíčové pro formulaci doporučení zaměřených na optimalizaci produktového portfolia a zlepšení celkové strategie firmy. Tato část práce tedy představuje základ pro strategické rozhodování firmy XY, které může významně ovlivnit její budoucí růst a udržitelnost v konkurenčním prostředí informačních technologií. Veškeré informace potřebné pro analýzu a představení firmy byly získány z interních systému a dokumentů firmy, který prošly souhlasem příslušných zodpovědných pracovníků a vedoucích.

## **Představení firmy XY**

Firma XY, o které se pojednává v této práci je technologická společnost jejíž primární zaměření je na oblast informačních a komunikačních technologií, ve které poskytují profesionální služby v oblasti B2B implementace podnikových informačních systémů, včetně IT podpory a komplexních IT služeb o zákaznickou infrastrukturu. Samotná firma je tvůrce CRM systému, který dodává firmám možnost efektivně řídit a zároveň vyhodnocovat důležité procesy a tím dosahovat lepších výsledků. Cílem firmy je pomáhat firmám využívat technologie tak, aby byly schopny zlepšovat své procesy a tím dosahovat vyšší efektivity. Firmám poskytují komplexní portfolio produktů a služeb, které jim umožňuje mít osobní kontakt pro řešení mimořádných situací a pro neustálý rozvoj. Fokus je kladen zejména na IT služby a hardwarovou infrastrukturu, BI/DMS/ECM systémy a CRM/BPM systémy. Specializace této firmy je snaha poskytovat pomoc s digitalizací a automatizací procesů.

Flexibilita a vstřícnost jsou klíčové hodnoty této firmy, proto se ve firmě zastává agilní řízení projektů, kdy cílem je vyhovět požadavkům a přáním zákazníků, přičemž jejich produkty a služby jsou přizpůsobitelné k jejich rozmanitým potřebám. Jako tým pěstují sounáležitost a loajalitu, což oceňují jejich zákazníci, jelikož s některými mají vztahy již od roku založení firmy.

Firma byla založena v roce 1996 v Praze jako akciová společnost a momentálně sčítá více než 70 zaměstnanců a stará se přes 200 zákazníků z několika zemí Evropy. Firma je certifikována ISO 27001 – ISMS systémem řízení bezpečnosti informací. Dále také součástí firmy je dceřiná společnost, která se specializuje na implementaci ERP systému, které umí dle interních požadavků systém přizpůsobit a nabízí k tomu systém návazných služeb od analýzy informačních potřeb až po zákaznickou péči.

### **3.1 Produktové portfolio organizace**

V této kapitole popíšeme jednotlivé produkty z portfolia a jejich využití pro zákazníky. Nejdříve popíšeme IT služby a prodej HW, poté ERP systém, CRM/BPM systém a nakonec BI/DMS/ECM systém.

#### **3.1.1 IT služby a prodej HW**

Firma nabízí IT služby, které zahrnují infrastrukturu, cloudové služby a softwarové platformy, pro obchodní subjekty. Specialisté ve společnosti se zavazují k celkové správě IT potřeb

klientů, s důrazem na uspokojení jejich specifických požadavků a potřeb. Nabízí dohledové služby, které jsou schopné monitorovat síť klientů a provádět údržbu společně s preventivními opatřeními, aby se předešlo potenciálním problémům. Personál firmy je vyškolen k poskytování dohledu, preventivní kontroly a zásahů, stejně jako k nabízení odborných konzultací a okamžitých řešení v případě mimořádných situací. Firma se také věnuje diagnostikám a opravám klientských stanic. Ve společnosti je nabízena nejen široká škála IT služeb, ale zákazníkům je také poskytován hardware a software. Tato nabídka umožňuje klientům využít komplexní řešení, která jsou přizpůsobena jejich specifickým potřebám. Hardware je pečlivě vybírán a zahrnuje komponenty nezbytné pro optimální výkon systémů zákazníků. Kromě toho firma dodává podpůrné licence na software, aby zákaznicko prostředí, spolehlivě odpovídalo na požadavky produktů této firmy. Produkty podpůrného softwaru (SQL licence či Windows server licence) a hardwaru (servery a pracovní stanice) jsou integrovány s nabízenými službami, čímž je zajištěno, že všechny komponenty IT infrastruktury fungují synergicky a efektivně. V důsledku toho je zákazníkům poskytován nejen prodej, ale i po-prodejní servis a podpora, což přináší přidanou hodnotu pro zákazníka a pocit pohodlí. Momentálně se společnost stará o potřeby desítek zákazníků a stovek uživatelů.

### **3.1.2 ERP systém**

ERP systém, jehož distribuce je realizována prostřednictvím dceřiné společnosti specializující se na jeho zavedení a podporu, představuje klíčový prvek v technologickém arzenálu firmy. Díky tomuto systému jsou procesy v podniku nejen zefektivněny, ale také je kladen značný důraz na automatizaci účetních operací. Tento moderní ERP systém, který je navržen s ohledem na široké spektrum podnikových potřeb, umožňuje uživatelům získávat detailní a srozumitelné finanční reporty, a to napomáhá ke komplexnímu a dynamickému rozhodovacímu procesu.

V rámci systému je implementována funkce, která automatizuje běžné úkony, čímž dochází k významnému zvýšení operativní efektivity a současně se minimalizují náklady spojené s běžným provozem. Efektivní správa finančních toků a operací je zásadní pro konkurenceschopnost každé moderní společnosti, a právě ERP systém firmě umožňuje toto dosáhnout. Navíc je systém koncipován s ohledem na kompatibilitu, a to nejen s interními aplikacemi podniku, ale také s jinými běžně používanými systémy a nástroji, jako jsou systémy pro správu dokumentů a technologie pro optické rozpoznávání znaků. Tato integrace umožňuje vytvářet soudržné pracovní prostředí, ve kterém jsou informace snadno dostupné a zpracovatelné s vysokou mírou přesnosti a bezpečnosti.

Kromě tradičních on-premise řešení společnost nabízí tyto systémy i ve formě cloudových služeb. Cloudové řešení poskytuje zákazníkům flexibilitu a snižuje potřebu investic do vlastní IT infrastruktury a personálu. Tyto služby jsou navrženy tak, aby umožňovaly zákazníkům přizpůsobit systém jejich specifickým potřebám bez zbytečných komplikací s hardwarem a udržováním systému. Díky tomuto přístupu je zákazníkům umožněno soustředit se na své klíčové podnikatelské aktivity, zatímco technologickou stránku zabezpečuje a spravuje dodavatel řešení.

### **3.1.3 CRM/BPM systém**

Systém je firmou popisován jako přední CRM/BPM systém vyvíjený v České republice, který je vystavěn na základě nejnovějších dostupných technologií a vyznačuje se výhodným poměrem cena a výkon. Tento systém je charakterizován jako software pro řízení podnikání,

který je zejména ceněn ve středně velkých a větších společnostech. Jeho implementace umožňuje lepší plánování a realizaci jednotlivých aktivit a podporuje efektivitu firemních procesů. Jeho bezpečná kontrola dat je zajištěna což dává možnost efektivnějšího a rychlejšího využívání informací. Tento systém překračuje běžný rozsah systémů pro řízení vztahů se zákazníky, a proto je považován za flexibilní nástroj, který zlepšuje a zjednodušuje firemní procesy napříč různými oblastmi jako jsou obchod, servis, marketing a další. Z toho důvodu je často řazen mezi moderní systémy pro řízení obchodních procesů. Celkové řízení podniku je díky tomu značně usnadněno, přičemž kontrola nad aktivitami probíhá napříč firmou vždy v reálném čase.

Specifické využití CRM/BPM systému se liší v závislosti na odvětví, ve kterém je aplikován. Systém využívají zákazníci, kteří se specializují na dodávky a servis v oblastech zemědělství, lesnictví a komunální techniky, kdy tyto firmy ocení odlišné funkce než společnosti působící v telekomunikacích, technologických pronájmech, projektovém řízení nebo pořádání akcí, díky čemuž jeho nasazení se liší podle hlavní činnosti, ale stále je zde důraz na intuitivnost, jednoduchost ovládání a rychlost. Dále systém nabízí možnost integrace tohoto řešení s množstvím dalších systémů, včetně ECM/DMS a ERP řešení, které tato firma taktéž poskytuje což rozšiřuje jeho aplikovatelnost v rámci firemní infrastruktury.

### **3.1.4 BI/DMS/ECM systém**

Tento systém pro správu dokumentů a podnikového obsahu se řadí mezi systémy které jsou uznávány jako inteligentní platformy, které umožňují efektivní správu, sdílení a automatizaci procesů souvisejících s dokumenty a informacemi v rámci organizace. Díky tomu jsou skvělé pro digitalizaci veškerých dokumentů. Vyznačují se uživatelsky atraktivním rozhraním, které je možné snadno začlenit do struktury firmy a synchronizovat s mnoha dalšími aplikacemi. Díky tomu mají uživatelé možnost pohodlného a rychlého přístupu k potřebným datům z kteréhokoli zařízení, přičemž využití je regulováno přes specifická přístupová práva. Tento BI/DMS/ECM je využíván stovky tisíce uživatelů na globální úrovni a jeho implementace může být pro organizace výhodná. Z pohledu konkurence se tento BI/DMS/ECM systém objevil v pozici leaderů ve výzkumu CSC Technology Value Matrix 2023 od firmy Nucleus Research. Dále společnost Gartner tento BI/DMS/ECM systém zmínila dvakrát ve svých výzkumech „Magic Quadrant“ kde byl systém označen jako visionares a dále ve „Voice of the Customer“ kde byl označen jako Strong performer.

## **3.2 Analýza produktového portfolia**

V této části bakalářské práce se autor bude věnovat samotnému porovnání produktů v portfoliu. Využije k tomu metody Bostonské matice a SWOT analýzy, které nám umožní porovnat produkty vůči poskytnutým datům v Příloze 1. Data která, byla od firmy poskytnuta byla zpracována do přehledných tabulek podle daného roku. V tabulkách nalezneme informace o počtu zákazníků, obratu přepočítaný na procenta, samotný obrat v českých korunách. Z těchto dat byly dále vypočítány hodnoty jako „procentuální nárůst podle obratu vůči roku 2018“, či „tempo růstu“ v průběhu let 2019–2023. Hodnota procentuální nárůst podle obratu vůči roku 2018 byla spočtena rozdílem mezi roky 2023 a 2018 uvedena v procentech. Tempo růstu v průběhu let 2018–2023 byla spočtena meziročními rozdíly, kdy přechází rok je stanoven jako výchozí hodnota 0 % a z ní byl vypočítán rok následující až do roku 2023, z toho důvodu tato hodnota v roce 2018 nemůže být vypočítána, jelikož nemá data z minulého roku, podle kterých by se tyto data vypočítala. Dále bude v každé kapitole vytvořen graf s počtem zákazníků, opět v rozpětí 2018 až 2023, kde můžeme získat cenné informace o chování produktu v rámci marketingové strategie a péče o zákazníky. Na závěr každé kapitoly bude vytvořen graf

s Bostonskou maticí tvořený čtyřmi kvadranty, konkrétně hvězdami vlevo nahoře, peněžními krávami vlevo dole, otazníky vpravo nahoře a bídnými psi vpravo dole. V další podkapitole se práce bude zabývat

SWOT analýze produktů a služeb. Tato strategická analýza odhalí klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s jednotlivými produkty a službami. Zaměření na tyto produkty umožní konzistentní srovnání napříč různými analytickými metodami. Data potřebná pro analýzu budou získána z interních zdrojů společnosti, což nám poskytne hluboký pohled na podnikové operace. Pomocí nástrojů SWOT analýzy zhodnotíme a porovnáme produkty, což nám umožní identifikovat zásadní faktory, které ovlivňují naše produktové linie, a na základě toho formulovat doporučení pro jejich budoucí rozvoj. Cílem této kapitoly je vypracovat komplexní strategii zaměřenou na optimalizaci produktového portfolia a posílení tržní pozice společnosti. Usilujeme o to, nejen pochopit současný stav, ale také poskytnout konkrétní návrhy pro směřování portfolia, aby společnost mohla co nejlépe využít dostupné příležitosti.

### 3.3 Bostonská matice

V následující kapitole se budeme věnovat aplikaci Bostonské matice na klíčové produktové segmenty: DMS, ERP, CRM/BPM a celkové IT služby. Tento analytický nástroj nám umožní kategorizovat produkty do čtyř základních kvadrantů – hvězdy, otazníky, peněžní krávy a bídní psi – podle jejich firemního podílu v obratu a tempa růstu, který zpracujeme z dat z minulých 5 let. Tato metoda poskytuje strukturovaný přístup k hodnocení portfolia produktů a je nástrojem pro lepší strategické rozhodování.

Každý z produktů bude analyzován s ohledem na jeho aktuální firemní pozici a potenciál růstu. Tento přístup nám umožní identifikovat, které produkty by měly obdržet více investic, které vyžadují důkladnou revizi své strategie na trhu a které produkty by mohly být postupně eliminovány nebo transformovány.

Detailní pohled poskytnutý Bostonskou maticí nám také pomůže pochopit, jak různé produkty přispívají k celkové výkonnosti a zdraví společnosti, a umožní nám lepší alokaci zdrojů. Výsledná analýza bude sloužit jako základ pro doporučení vyváženého a dynamického produktového portfolia, které bude schopné reagovat na měnící se tržní podmínky a podporovat dlouhodobý růst naší společnosti.

Metoda bude formulována tak, že každý produkt bude nejdřív zpracován do tabulek, které budou pobírat interní informace Firmy XY (2024) o počtu zákazníků a jejich obratu v od roku 2018 zakončené rokem 2023, kdy nám firma poskytla poslední data. Nejdříve budou data zpracována do grafu, který nám zobrazí vývoj celkového obratu konkrétních produktů. Poté se zpracuje graf o tempu růstu. Průměrné roční tempo růstu bylo určeno z ročních změn, přičemž jako výchozí bod pro každý následující rok byla použita hodnota 0 % z předchozího roku. Z tohoto důvodu nebyla pro rok 2018 určena žádná hodnota tempa růstu, jelikož nejsou dostupná data pro srovnání z předchozího roku. Data poté budou zpracována do spojnicového grafu, který nám zobrazí, jak si konkrétní produkt vede v horizontu 5 let a díky těmto podkladům můžeme vytvořit hodnotu tempa růstu kterou poté můžeme využít ve finální části každé kapitoly. Třetí graf v každé kapitole bude obsahovat vývoj počtu zákazníků v námi daném období. Na závěr postupně všechny produkty spojíme do bublinového grafu, který v rámci bostonské matice rozdělíme do čtyř kvadrantů, který nám odhalí celkový pohled na portfolio všech produktů. K vertikální ose použijeme celkový obrat produktu v roce 2023 a k horizontální ose bude použita hodnota tempo růstu.

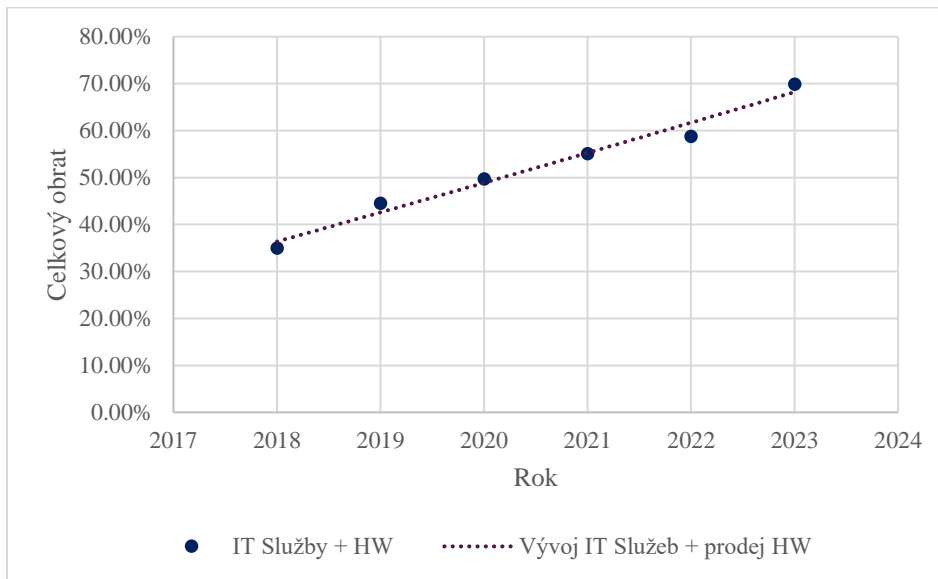


### 3.3.1 Bostonská matice IT služeb a prodej HW

Jako první bude pozornost zaměřena na vizualizaci celkového obratu firmy v časové řadě. Tento bodový graf poskytne přehledné a graficky zpracované informace o tom, jak se obrat firmy vyvíjel během sledovaného období. Vizualizace pomocí grafu umožní identifikaci fáze životního cyklu, ve které se produkt v danou chvíli nachází. Bude možné rozeznat, zda produkt zažívá období růstu, zralosti, nasycení nebo poklesu. Tento přehled pomůže určit, ve kterých obdobích byl produkt neúspěšnější a kdy obrat potenciálně klesal. Důkladné zkoumání a interpretace těchto dat jsou klíčové pro pochopení výkonnosti produktu a strategického plánování jeho budoucího směřování.

Nyní na grafu 1 uvidíme vývoj celkového obratu IT služeb + prodej HW v kontextu let 2018 až 2023.

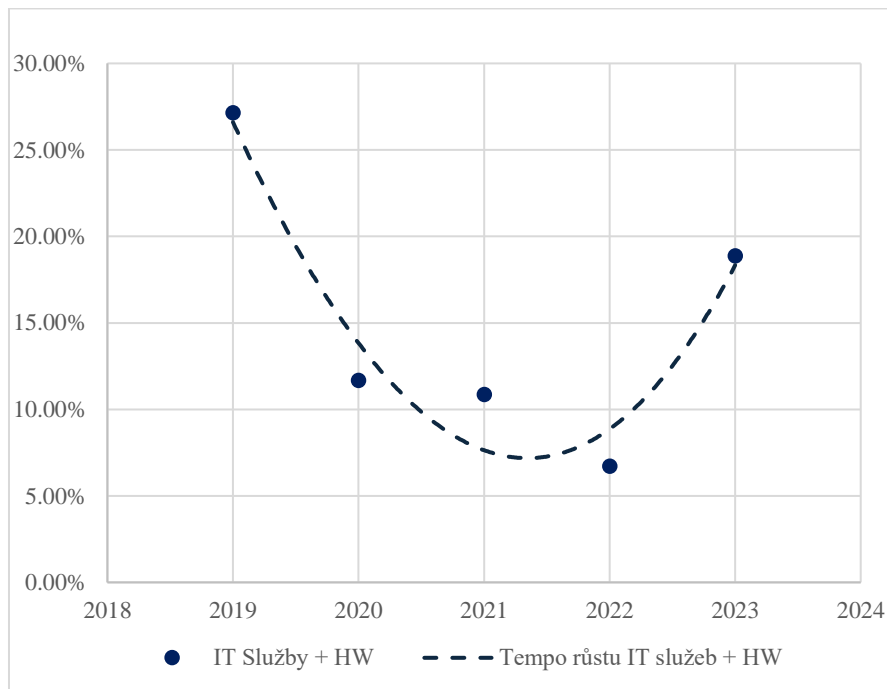
Graf 1 Vývoj celkového obratu IT služeb + prodej HW



Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Na Grafu 1 výše vidíme spojnicí trendu, která ukazuje, jakým směrem se produkt posouvá. Je zřejmé, že produkt IT služeb a prodeje HW z pohledu bostonské matice bude v kvadrantu hvězd, jelikož jeho zabírá velmi vysoký podíl celkového obratu firmy a data neindikují že by tento trend měl přestat. V návaznosti můžeme přenést pozornost na graf 2 s meziročním trendem růstu abychom tuto teorii ověřili.

Graf 2 Tempo růstu IT služeb a prodeje HW

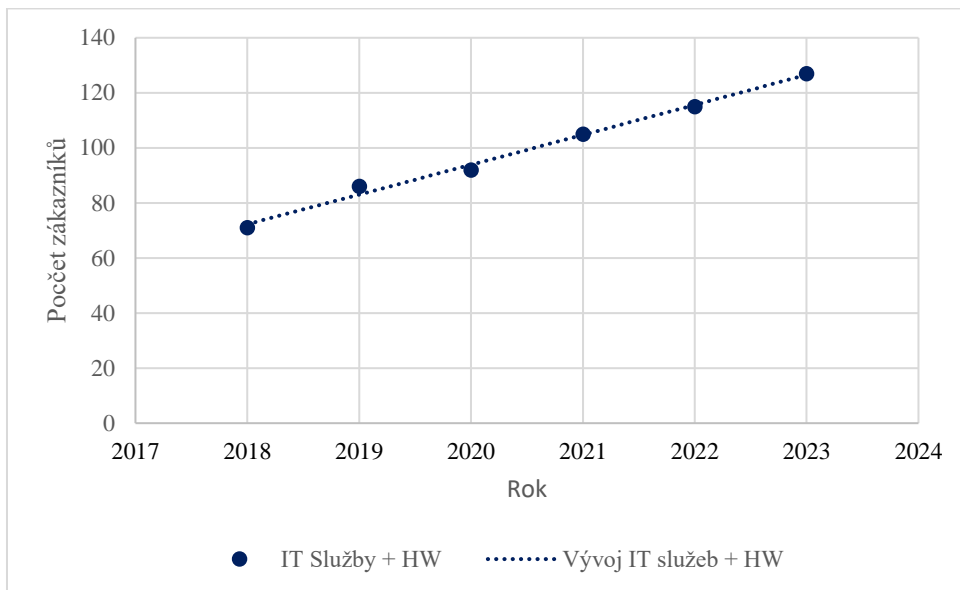


Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Graf 2 ukazuje procentuální změny v obratu IT služeb + prodej HW v průběhu let 2018 až 2024. Modré body reprezentují obrat IT služeb + HW, zatímco čárkovaná čára ukazuje tempo růstu těchto služeb a hardwaru. V roce 2019 byl obrat na nejvyšší úrovni, následovaný poklesem, který dosáhl svého minima v roce 2022. Od tohoto bodu obrat znovu roste a očekává se, že tento vzestupný trend bude pokračovat i v letech 2024 a 2025. Graf 2 naznačuje, že IT služby a hardware prošly obdobím úpadku a nyní se zdá, že se dostávají do fáze obnovy a růstu. Tento úpadek může být vysvětlený problémy s poskytováním služeb z důvodu pandemie covid-19, která způsobila určité omezení poskytování osobních IT služeb u zákazníků v průběhu těchto let.

Nyní následuje, jak se vyvíjí počet zákazníků v práci definovaném období 2018 až 2025. Cílem tohoto grafu 3 je poskytnout další metriku pro zpracování do finální verze Bostonské matice.

Graf 3 Počet zákazníků IT služeb a prodeje HW

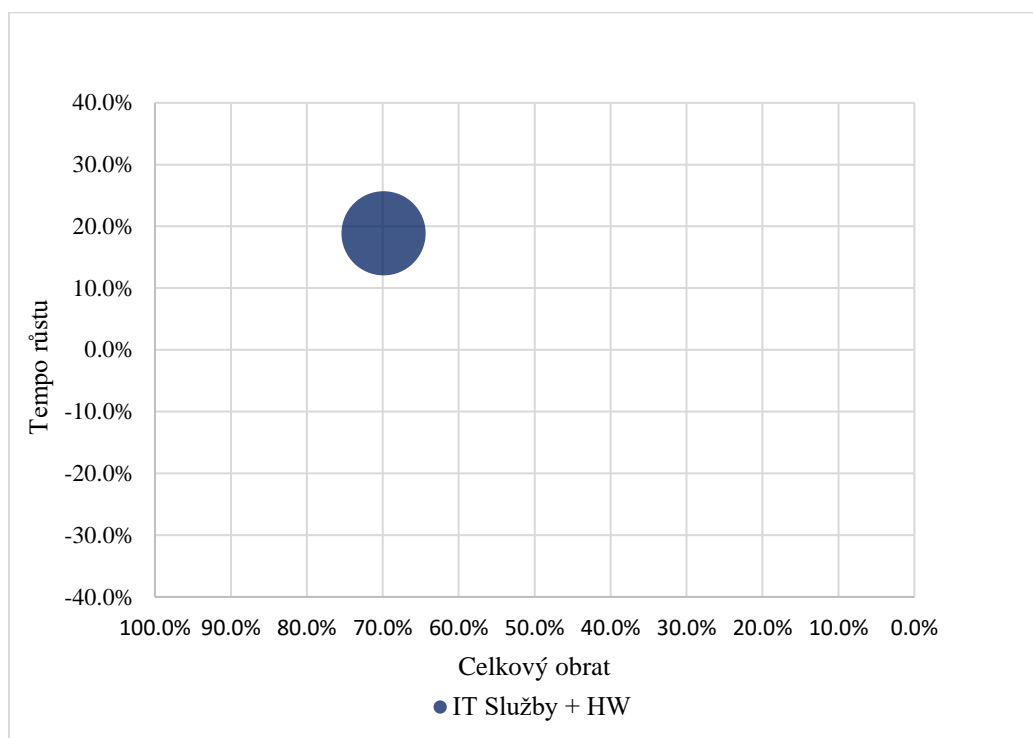


Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Z grafu 3 vidíme osu x, která opět vyobrazuje čas a osu y, která znázorňuje počet zákazníků popisovaného produktu. Z grafu je patrné, že produkt vykazuje nárůst. I přes pokles obrátu v letech 2020 až 2022, produkt si dokázal zachovat počet zákazníků, jehož tempo bylo mírně zpomaleno, ale v roce 2023 bylo stabilizováno na podobný růst jako v předchozích letech.

Z naměřených a vypočítaných hodnot nyní produkt zaneseme do grafu bostonské matice, který bude rozdělený na čtyři kvadranty. Vlevo nahoře nalezneme hvězdy, zde budou zaneseny produkty s vysokým podílem v obrátu firmy a kladným tempem růstu. Vpravo nahoře nalezneme otazníky, v tomto kvadrantu se objeví produkty s nízkým obrátem, ale vysokým tempem růstu s potenciálem se v budoucnu přesunout do hvězd. Vlevo dole nalezneme peněžní krávy, které se charakterizují vysokým podílem v obrátu, nízkým tempem růstu. Tyto produkty představují ve firmě stabilní produkty, které se starají o dostatečný obrát firmy pro investice do inovací v produktech nacházejících se v kvadrantu otazníků. Nakonec vpravo dole máme kvadrant bídných psů, který je charakteristický nízkým obrátem ve firmě a nízkým tempem růstu. Negenerují významné výnosy nebo dokonce generují ztráty, a mohou být kandidáty na úpravu strategie nebo ukončení jejich životního cyklu.

Graf 4 Bostonská matice s produktem IT služeb a prodeje HW



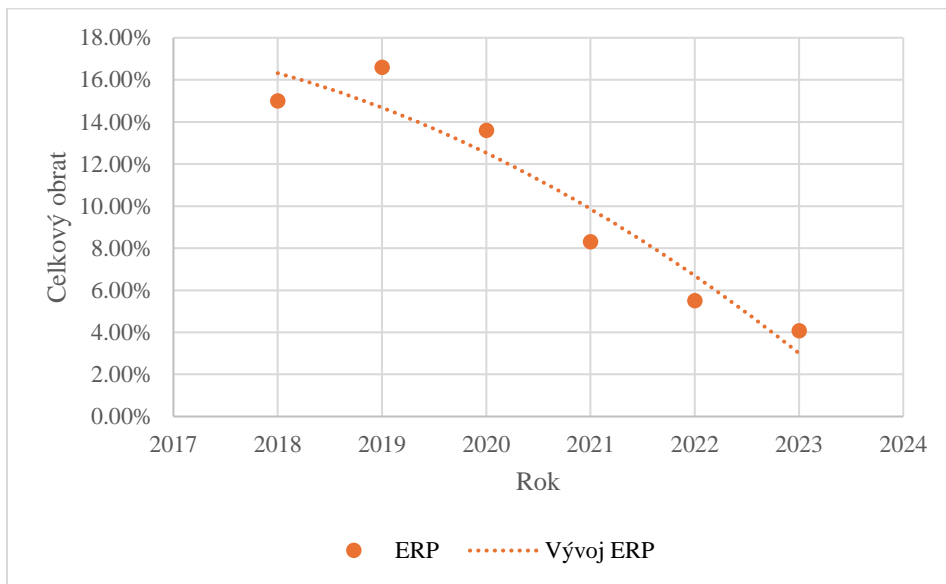
Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Na grafu 4 je znázorněno zařazení produktu do kvadrantu hvězd, což indikuje jeho významnou pozici na trhu. Produkt se vyznačuje rychlým tempem růstu a vysokým podílem na celkovém obratu firmy. Tyto data vyčteme z os x a y, zatímco velikost kruhu je udávána počtem zákazníků. Tato kombinace naznačuje, že produkt je v současné době ve fázi expanze, což je typické pro lídry trhu v dynamicky se rozvíjejících segmentech. Vysoké tempo růstu představuje značný potenciál pro další rozvoj, zatímco silný podíl na obratu ukazuje, že produkt úspěšně konkuruje na trhu a přináší významné příjmy. Tento status ho staví do centra pozornosti při strategickém rozhodování, neboť vyžaduje adekvátní zdroje pro udržení jeho růstu a posílení tržní pozice.

### 3.3.2 Bostonská matice ERP systému

Dále se práce bude věnovat postavení v bostonské matici ERP systému Firmy XY. Nejprve na základě interních dat byl vytvořen bodový Graf 5, který zobrazuje celkový obrat tohoto produktu v rámci definovaného časového období, který ilustruje vývoj obratu ERP systému v průběhu let. Dále bude zpracován Graf 6, tento graf nám poskytne cenné informace o růstovém tempu tohoto produktu, což nám umožní jeho následné zařazení do bostonské matice. Poté bude zmíněno, jak se počet zákazníků ERP systém v průběhu let měl na grafu 7 a tím poskytne další data do bostonské matice. V této matici bude ERP systém porovnán s ostatními produkty firmy, což nám umožní lépe pochopit jeho postavení a výkonnost v rámci celkového produktového portfolia.

Graf 5 Vývoj celkového obratu ERP systému

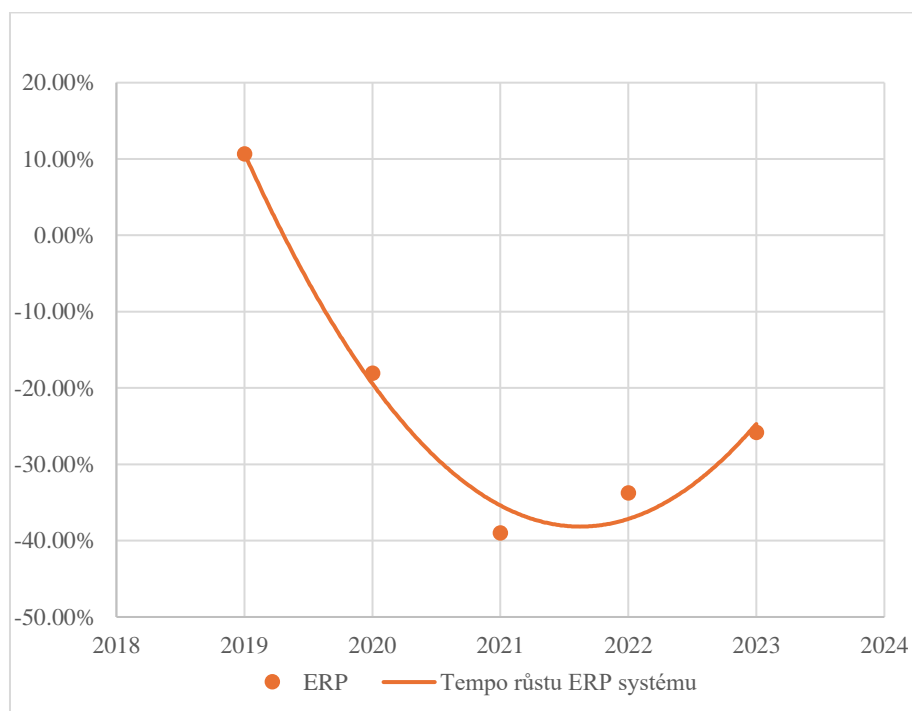


Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Graf 5 prezentuje trendovou linii, která sleduje vývoj celkových tržeb v období let 2018 až 2024. Tato trendová křivka zřetelně ukazuje výrazný pokles celkových tržeb, ze kterého lze usuzovat na současnou pozici ERP systému ve svém životním cyklu. Na základě tohoto trendu lze učinit hypotézu, že ERP systém pravděpodobně prochází fází poklesu nebo úpadku. Pokles začíná již v roce 2019 a sestupná tendence je nepřetržitě viditelná až do posledního zaznamenaného roku 2023. Tento průběh může signalizovat, že zájem o ERP systémy klesá, možná kvůli vývoji nových technologií, změnám v požadavcích trhu, nebo kvůli konkurenčním řešením, která lépe reagují na potřeby trhu.

Z dat jde také vyčíst, že pokles ERP systému začíná zpomalovat, Graf 6 níže nám vyobrazuje tempo růstu, které zohledňuje meziroční změny v celkovém obratu a zde tato změna je vyobrazena.

Graf 6 Tempo růstu ERP systému



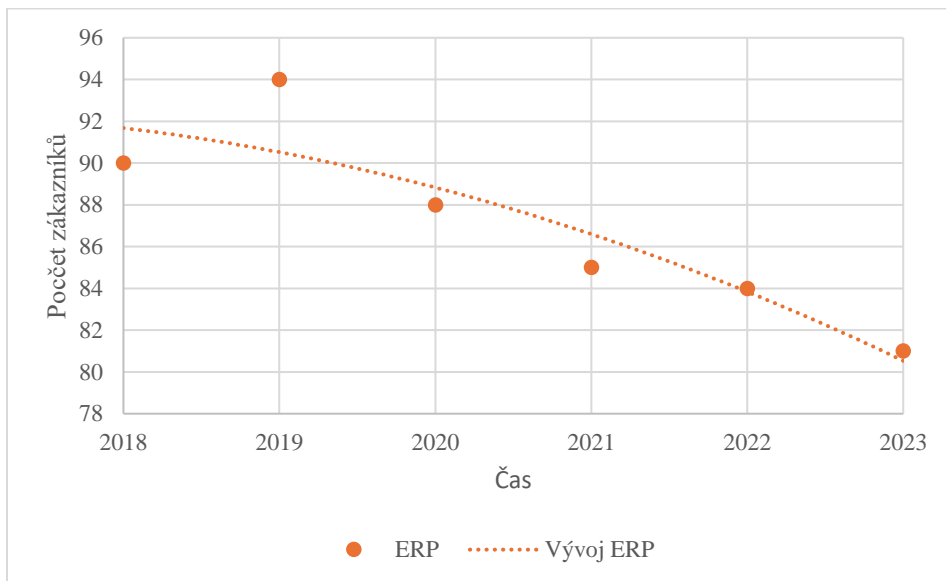
Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Graf 6 znázorňuje vývoj ERP systému v čase. Na vertikální ose y jsou zobrazeny procentuální změny, zatímco horizontální osa x představuje časovou řadu od roku 2019 až do 2018. Hodnota v roce 2018 slouží jako výchozí bod, kde je tempo růstu ERP systému na úrovni 0 %. Z grafu je patrné, že v roce 2019 kdy systém vykazoval 10 % růst, k výraznému poklesu používání ERP systému, kde tento pokles dosahuje téměř -50 %. Nicméně od tohoto bodu lze pozorovat zlepšení, s mírným nárůstem v následujících letech. V roce 2020 došlo k významnému poklesu, jak bylo zmíněno, což signalizuje snížení používání nebo adopce ERP systému. Po tomto poklesu v letech 2021 a 2022 dochází k postupnému zlepšení, ačkoli hodnoty stále zůstávají v záporném teritoriu. V roce 2023 je zaznamenán pozitivní obrat trendu, kdy míra poklesu začíná ustupovat, a prognózy pro roky 2024 a 2025 naznačují pokračující vzestupný trend, i když stále jsou hodnoty pod úrovní roku 2018.

Z grafu také vyplývá, že tempo růstu ERP systému (zobrazeno oranžovou čarou) se postupně stabilizuje a začíná narůstat, což může indikovat oživení zájmu o ERP systémy nebo zlepšení jejich výkonu a adaptability v daném období. Tato změna tempo růstu může naznačovat, že podniky začínají znovu uznávat význam ERP systémů pro své operace.

Dále na grafu 7 níže můžeme vidět počet zákazníků ve stejném období.

Graf 7 Počet zákazníků ERP systému

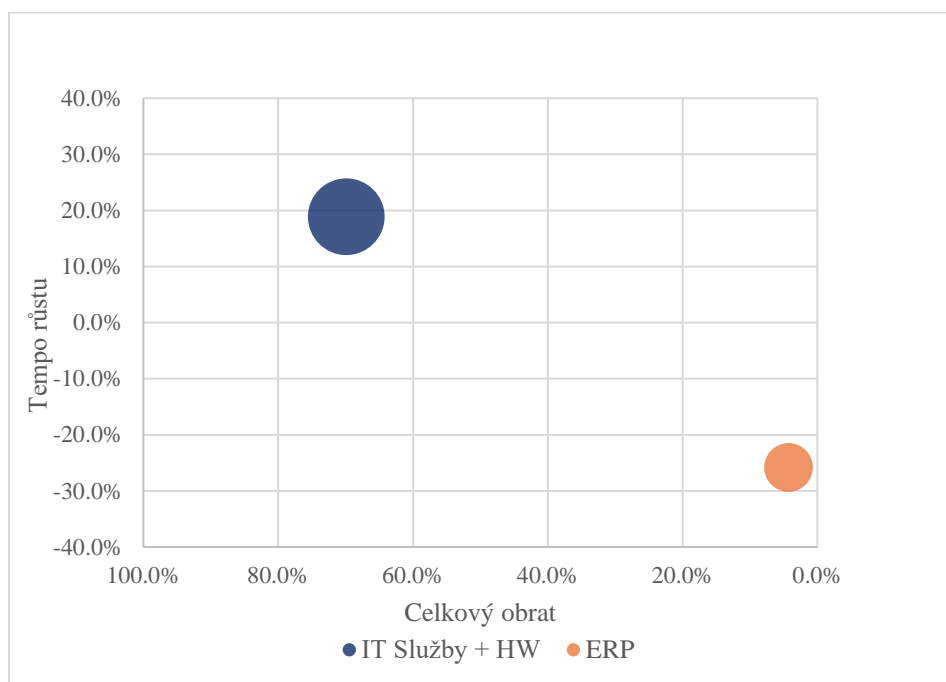


Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Z grafu 7, který je prezentován výše, lze pozorovat výrazný trend mezi zákazníky. V roce 2019 došlo k mírnému nárůstu počtu zákazníků, což bylo následováno strmým poklesem do záporných hodnot ve srovnání s předchozím rokem 2018. Tento pokles ve vývoji počtu zákazníků odráží nespokojenost se službami nebo produktem dceřiné společnosti. Tento zjištěný trend je zřetelný a naznačuje, že v oblasti služeb nebo produktů, které dceřiná společnost nabízí, existují zásadní problémy, které by mohly vysvětlit, proč dochází k odchodu zákazníků. Je zásadní, aby tyto informace byly zohledněny při formulaci finálního doporučení pro společnost, aby se předešlo další ztrátě klientely a zlepšila se celková spokojenost zákazníků. Identifikace příčin, které vedou k nespokojenosti zákazníků, a navrhování konkrétních řešení pro zlepšení situace bude klíčové pro zvrát negativního trendu a stabilizaci vztahu se zákazníky.

Na závěr můžeme ze získaných dat vložit ERP systém do naší bostonské matice, kde její pozice na ose x je ovlivněna celkovým obrátem v roce s nejaktuálnějšími daty z roku 2023, a na ose Y budou vyobrazena data tempa růstu taktéž z posledního roku.

Graf 8 Bostonská matice s dvěma produkty



Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Na Grafu 8, který představuje Bostonskou matici, kde se zachovala pozice IT služeb + HW a k němu byla dodána pozice ERP systému. Oba produkty jsou zobrazeny v různých kvadrantech na základě jejich celkového obrátu a tempa růstu. Velikost kruhu se poté generuje podle počtu zákazníků

Jak již bylo zmíněno modrý kruh představuje produkt IT Služby + HW, který je umístěn v horní části grafu, což vyznačuje vysoké tempo růstu. Tento produkt zároveň vykazuje vysoký celkový obrat, jak ukazuje jeho pozice blíže k levé straně grafu. Tento produkt je proto kategorizován jako hvězda ve Bostonské matici, protože kombinuje silný tržní podíl s rychlým růstem.

Oranžový kruh reprezentuje produkt ERP, který se nachází ve spodní části grafu, což ukazuje negativní tempo růstu. Tento produkt má nízký celkový obrat, jak ukazuje jeho umístění blíže k pravé straně grafu. Podle klasifikace Bostonské matice tento produkt spadá do kategorie psi, což značí produkty s nízkým podílem na trhu a nízkým růstem.

### 3.3.3 Bostonská matice CRM/BPM systému

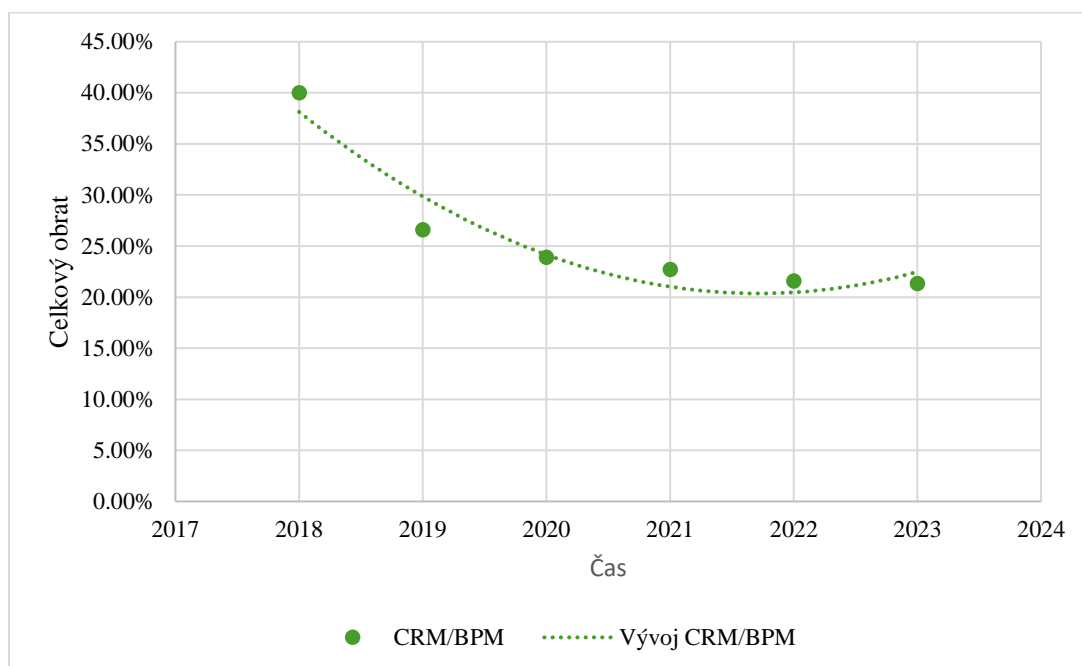
V další části práce se bude zaměřovat na analýzu postavení CRM/BPM systému firmy XY v rámci Bostonské matice. Na úvod byl na základě interních dat vytvořen bodový Graf 9, který ilustruje celkový obrat CRM/BPM systému v definovaném časovém období a zobrazuje jeho vývoj obrátu během let. Následně bude představen Graf 10, jenž poskytne klíčové informace o tempu růstu tohoto produktu, což nám umožní jeho zařazení do Bostonské matice.

Dále se zpracují data na grafu 11 o vývoji počtu zákazníků CRM/BPM systému v průběhu let, což přispěje dalšími daty pro Bostonskou matici. V této matici bude CRM/BPM systém porovnán s ostatními produkty společnosti, což poskytne lepší přehled o jeho relativním postavení a výkonnosti v rámci celého produktového portfolia společnosti.

Nyní následuje graf 9, který zobrazí vývoj celkového obrátu, jak práce píše v odstavci níže.



Graf 9 Vývoj celkového obratu CRM/BPM systému



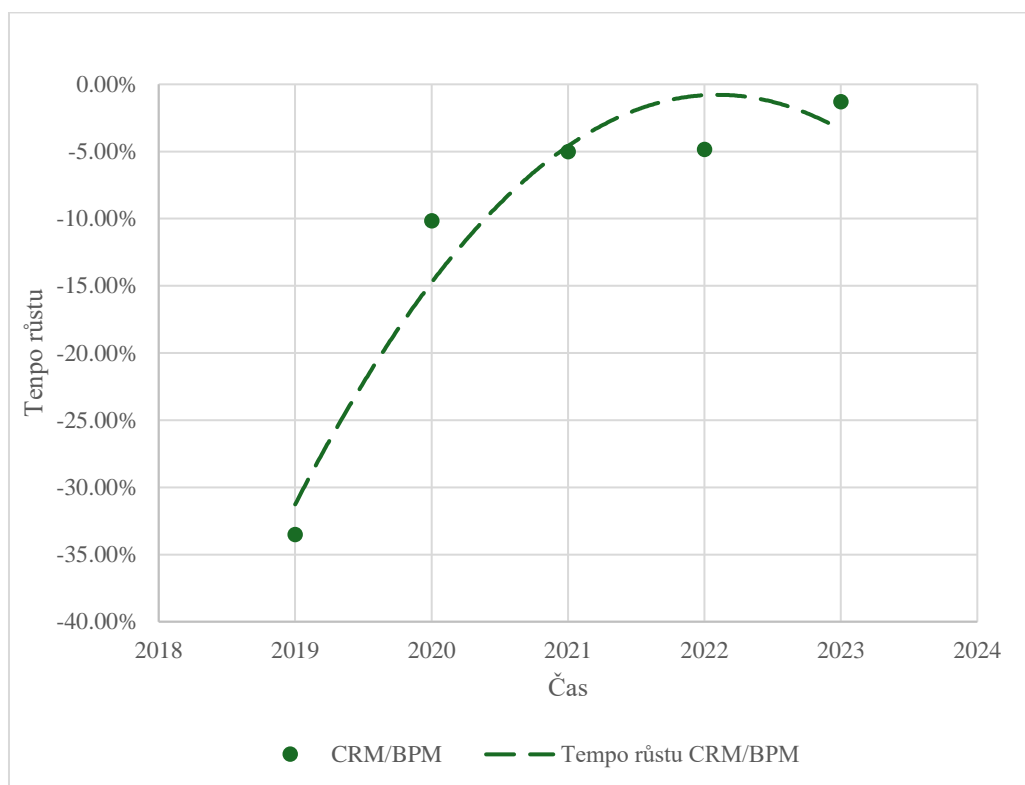
Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Graf 9 znázorňuje vývoj celkového obratu CRM/BPM systému společnosti v průběhu let 2018 až 2023. Na vertikální ose je uveden celkový obrat vyjádřený jako procento, zatímco horizontální osa představuje čas.

Z grafu 9 je patrné, že v roce 2018 začal obrat CRM/BPM systému na poměrně vysoké úrovni, blízko 45 %, a následně začal postupně klesat. V roce 2019 došlo k poklesu na přibližně 35 % a tento sestupný trend pokračoval do roku 2020, kde obrat klesl na necelých 25 %. Po roce 2020 se tempo poklesu zpomalilo a obrat se stabilizoval mezi 20 % a 25 %. V letech 2020 až 2023 je vidět, že obrat setrvává na stabilní úrovni s mírně klesající tendencí a pro rok 2024 se předpokládá mírný nárůst.

Dále se pro konzistenci dat mezi produkty zaměříme na tempo růstu, kde si zobrazíme na grafu 10 jak se produkt choval v průběhu času v rámci meziročních rozdílů.

Graf 10 Tempo růstu CRM/BPM systému



Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

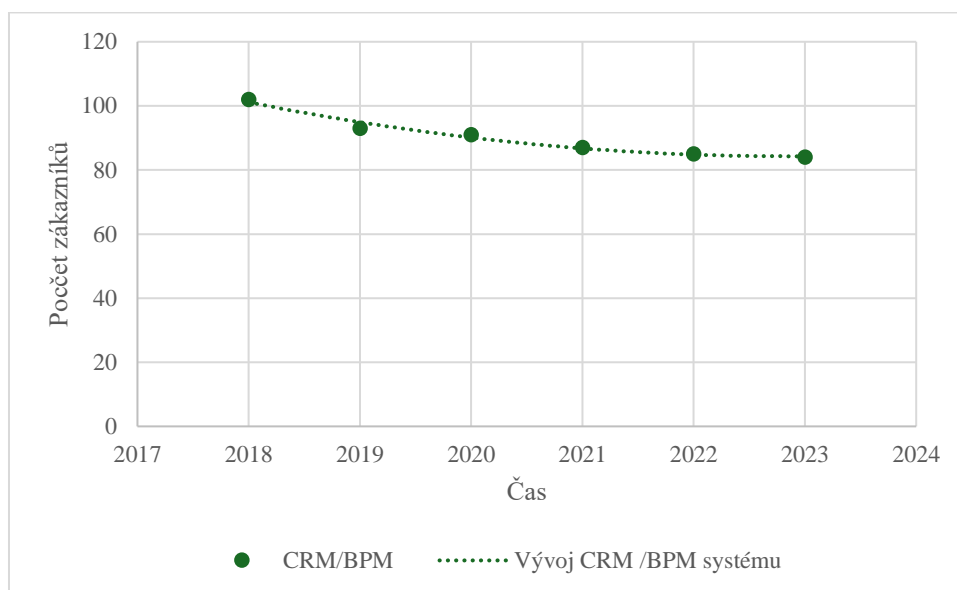
Graf 10 ilustruje tempo růstu CRM/BPM systému společnosti během let 2019 až 2023. Na vertikální ose je zobrazeno tempo růstu v procentech, horizontální osa zobrazuje čas. Data byly zpracovány vůči roku 2018, který byl stanoven jako výchozí hodnota.

Z grafu 10 je patrné, že tempo růstu CRM/BPM systému začalo v roce 2019 na úrovni téměř -35 %, což ukazuje na výrazný pokles. V průběhu let 2019 až 2021 došlo k postupnému zpomalení tohoto poklesu a obrácení trendu směrem nahoru, což naznačuje zlepšování situace. V roce 2021 se tempo růstu dostalo na úroveň okolo -15 % a následně pokračovalo ve zlepšování, až dosáhlo vrcholu v roce 2023, kdy se blížilo k nule.

Tento graf poskytuje názorný přehled o změnách v dynamice růstu CRM/BPM systému, což může pomoci při plánování budoucích opatření k zajištění stabilizace a růstu produktu.

Nyní následuje graf 11 vyjadřující počet znaků v závislosti na časovém úseku daný v naší práci.

Graf 11 Počet zákazníků CRM/BPM systému



Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

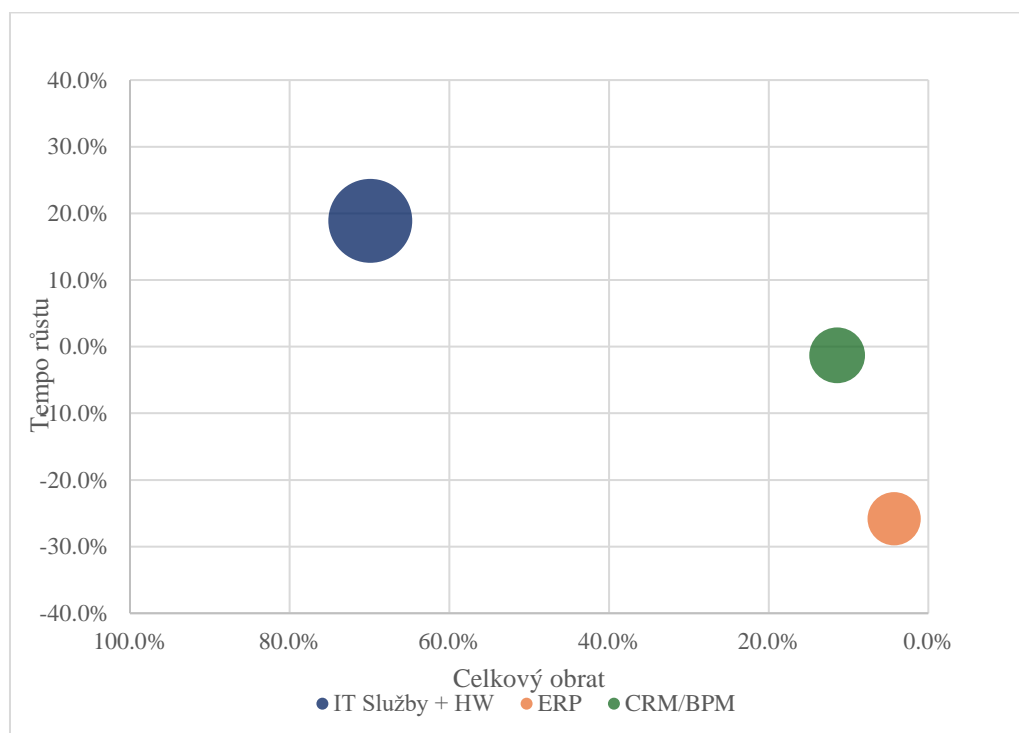
Graf 11 zobrazuje vývoj počtu zákazníků systému CRM/BPM v průběhu let 2018 až 2023. Na vertikální ose je počet zákazníků a horizontální osa reprezentuje čas.

Z grafu 11 je zřejmé, že počet zákazníků CRM/BPM systému zůstává relativně stabilní od roku 2018 do roku 2023. V roce 2018 měl systém přibližně 100 zákazníků a tento počet se v průběhu let mírně snížil, ale zůstává v rozmezí blízkém stu. Bodové značky jsou propojeny čárkovanou linií trendu, která ilustruje malé výkyvy v počtu zákazníků, avšak celkově ukazuje na stabilní udržování zákaznické základny.

Graf může naznačovat, že systém CRM/BPM si udržuje svou zákaznickou základnu bez významnějších ztrát nebo přírůstků, což může být interpretováno jako známka jeho stálosti a možná spokojenosti zákazníků s produktem. Toto je zásadní informace pro strategické plánování a marketingové úsilí společnosti, která může chtít zaměřit své zdroje na rozvoj produktu a na rozšiřování trhu, aniž by riskovala ztrátu stávajících zákazníků.

Nyní se podíváme na Graf 12 níže, který představuje Bostonskou matici se třemi produkty společnosti: IT služby + HW, ERP a CRM/BPM, zobrazenými na dvou osách: celkový obrát a tempo růstu, veškerá data tohoto grafu jsou převzata z roku 2023, pro popsání současné situace.

Graf 12 Bostonská matice s třemi produkty



Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Na grafu 12 vidíme zaznamenaný zelený kruh, jehož velikost je ovlivněna počtem zákazníků, reprezentující produkt CRM/BPM. Tento kruh je umístěn v pravé dolní části grafu, což indikuje, že i když CRM/BPM systém má relativně vyšší celkový obrat ve srovnání s ERP systémem, stále vykazuje téměř negativní tempo růstu. Tato pozice v Bostonské matici by mohla kategorizovat CRM/BPM systém jako potenciálního „psa“, což znamená, že produkt má nízký růstový potenciál a může být třeba přehodnotit investice do něj. Je ale důležité zmínit, že jeho potenciál je výrazně vyšší než u systému ERP, jelikož se dotýká hranice kvadrantu s otazníkem, proto se dá klasifikovat jeho budoucnost jako potenciálně pozitivní, jelikož z grafu 10 vidíme že jeho negativní tempo pomalu zpomaluje a začíná mírně stagnovat.

Strategické důsledky pro CRM/BPM systém zahrnují zvážení restrukturalizace produktu, inovace nebo zlepšení nabízených funkcí pro zvýšení jeho atraktivity a růstového potenciálu, nebo možné přeměrování zdrojů na více slibné segmenty produktového portfolia. Tato analýza je klíčová pro pochopení toho, jaké kroky by měly být podniknuty, aby byla zvýšena ziskovost a tržní pozice CRM/BPM systému v rámci konkurenčního prostředí.

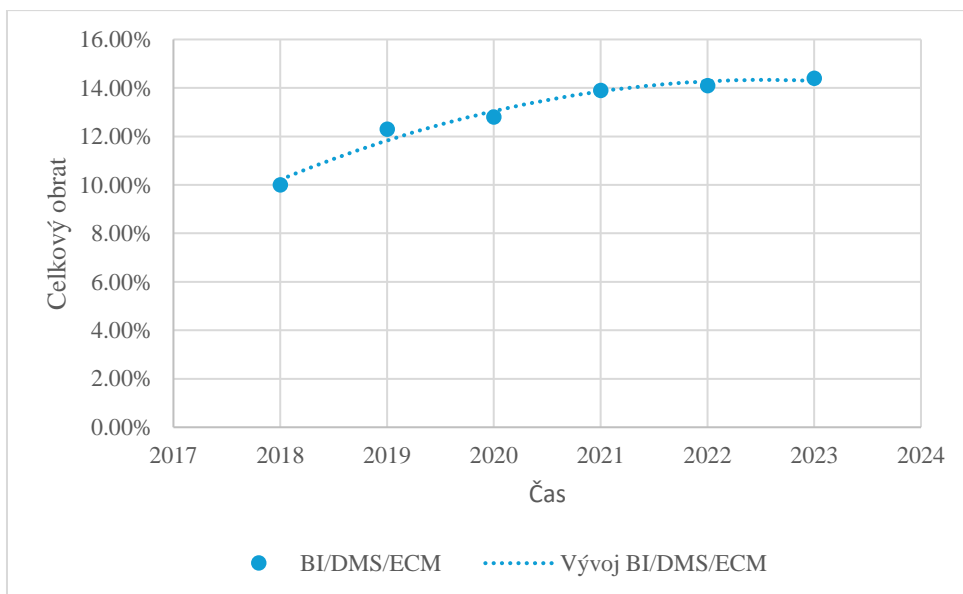
### 3.3.4 Bostonská matice BI/DMS/ECM systému

V nadcházející části se analýza zaměří na BI/DMS/ECM systémy společnosti XY, jejichž pozici budeme zkoumat pomocí Bostonské matice. Úvodní část bude obsahovat bodový Graf 13, sestavený z interních dat, který názorně ukazuje celkový obrat tohoto systému v určeném časovém intervalu a zobrazuje jeho vývoj v průběhu let. Poté Graf 14, nám poskytne důležité informace o růstovém tempu tohoto produktu a umožní jeho klasifikaci v rámci Bostonské matice.

Pozornost bude také věnována vývoji počtu zákazníků CRM/BPM systému během let na grafu 15, což poskytne další data pro zařazení v Bostonské matici. V této matici bude CRM/BPM systém porovnáván s dalšími produkty společnosti, což nám umožní lépe posoudit jeho relativní pozici a výkonnost v kontextu celého produktového portfolia společnosti.

Graf 13 znázorňuje vývoj celkového obratu produktů BI/DMS/ECM v průběhu let 2018 až 2023. Na vertikální ose je zobrazeno procento celkového obratu, zatímco horizontální osa reprezentuje čas.

Graf 13 Vývoj celkového obratu BI/DMS/ECM systému

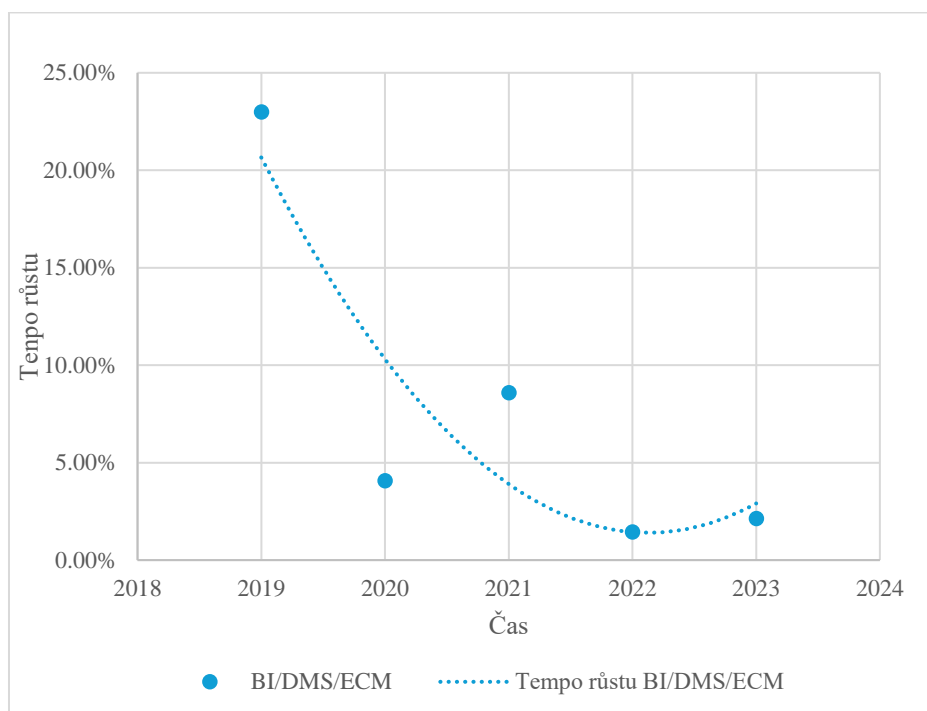


Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Z grafu 13 je vidět, že obrat produktů BI/DMS/ECM od roku 2018 postupně rostl. V roce 2017 začíná obrat na úrovni přibližně 10 % a následně postupně roste. V roce 2019 došlo k výraznějšímu nárůstu obratu, který pokračoval růstem až do roku 2020, kde obrat dosáhl hodnoty nad 12 %. Od roku 2018 do roku 2023 obrat stabilně roste, dosahující vrcholu 14,4 % v roce 2023. Čárkovaná čára ukazuje trend vývoje obratu. Obrat produktů BI/DMS/ECM byl v celém sledovaném období na vzestupné trajektorii. Tato stabilní a pozitivní tendence v obratu vyobrazuje úspěšnou adaptaci a přijetí těchto produktů na trhu, stejně jako efektivitu marketingových a obchodních strategií společnosti zaměřených na tyto technologie.

Graf 14 se zaměřuje na zobrazení tempa růstu produktu BI/DMS/ECM od roku 2019 do roku 2023. Vertikální osa grafu vyjadřuje tempo růstu v procentech, zatímco horizontální osa představuje jednotlivé roky.

Graf 14 Tempo růstu BI/DMS/ECM



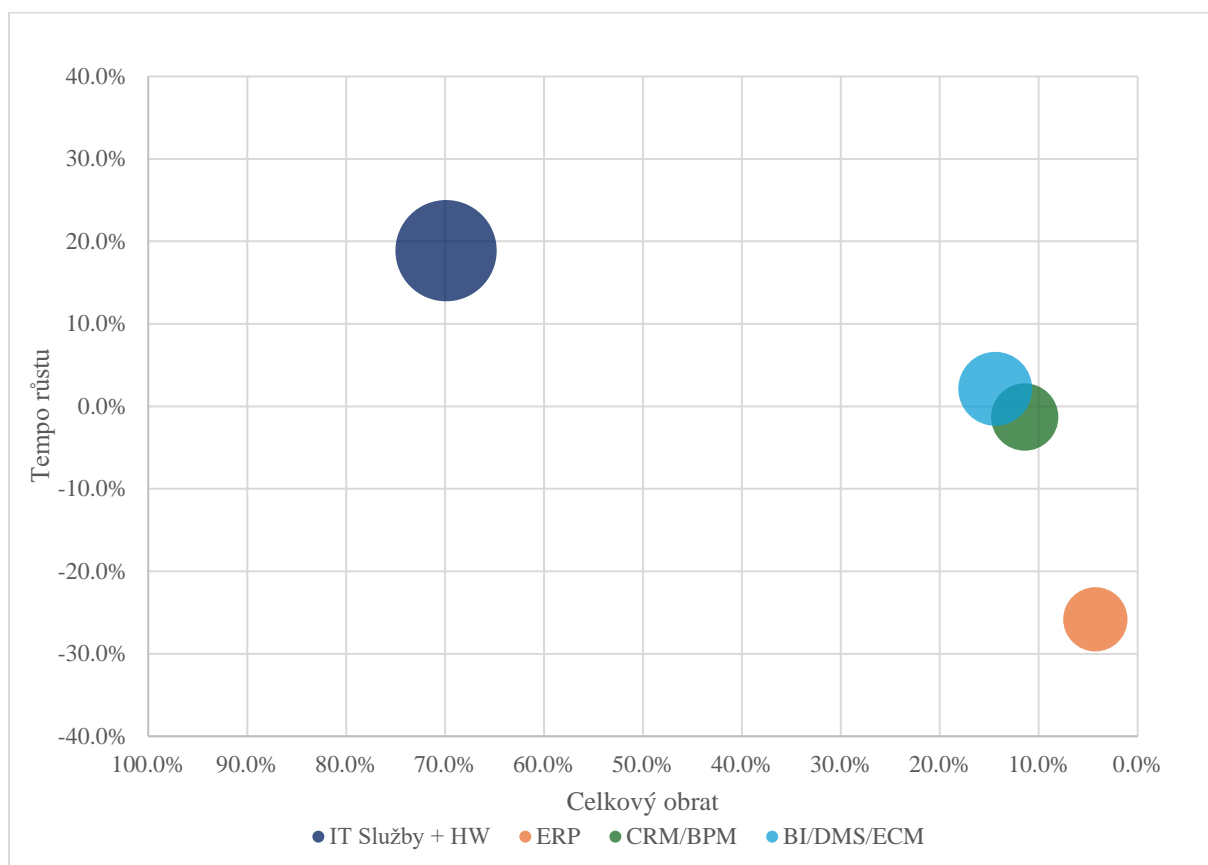
Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Z grafu 14 je patrné, že v roce 2019 dosahovalo tempo růstu produktů BI/DMS/ECM nejvyšší hodnoty, konkrétně 23 %. V následujících letech však dochází k výraznému poklesu tohoto tempa. V roce 2020 kleslo tempo růstu pod 5 %, vzápětí následovalo v roce 2021 zlepšení na hodnotu 8,85 %. V roce 2022 se tempo růstu stabilizovalo a začalo se pohybovat na úrovni mírně nad hranicí pozitivního tempa růstu, což bylo udrženo až do roku 2023.

Předpovědi pro rok 2024 ukazují na mírný nárůst tempa růstu na úrovni blízké 5 %, což přesto signalizuje zpomalení růstové dynamiky produktů BI/DMS/ECM v porovnání s výchozím rokem 2019. Tato data jsou důležitá pro pochopení vývoje tržního přijetí a pro porovnání v bostonské matici, která následuje.

Tyto data tedy můžeme zanést do grafu 15 výsledné Bostonské matice kde, spojíme data ze všech kapitol o bostonské matici. Tyto data nám poskytnou komplexní pohled na problematiku produktového portfolia s ohledem na množství dostupných dat.

Graf 15 Bostonská matice se všemi produkty



Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Graf 15 zobrazuje Bostonskou matici se všemi produkty firmy, včetně IT služeb + HW, ERP, CRM/BPM, a BI/DMS/ECM. Na grafu jsou produkty reprezentovány barevnými kruhy, které jsou umístěny podle jejich celkového obrátu na horizontální ose a tempa růstu na vertikální ose.

Z pohledu produktu BI/DMS/ECM, zastoupeného světle modrým kruhem, překrývajícím se s kruhem pro CRM/BPM, lze vyzorovat, že produkt BI/DMS/ECM je umístěn na grafu na hranici pravého dolního a pravého horního kvadrantu. Toto umístění naznačuje, že produktu se nachází na hranici kladného či negativního tempa růstu. Nicméně z grafu 14 víme, že jeho tempo se zpomaluje. Dále celkový obrat produktu BI/DMS/ECM je nižší než obrat produktu IT služeb + HW, ale mírně vyšší než obrat produktu CRM/BPM.

Z této pozice vyplývá, že produkt BI/DMS/ECM, i když z hlediska obrátu patří mezi silné produkty firmy, ale čelí výzvam spojeným s poklesem růstu. V rámci strategického rozhodování by mělo být zvaženy investice do tohoto produktu, aby se obrátil trend poklesu a podpořil růstový potenciál produktu.

### 3.4 SWOT analýza

Tato kapitola bude pojednávat o SWOT analýze produktů a služeb Firmy XY. Strategická analýza nám odhalí hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou spojené s každým z klíčových produktů a služeb dané společnosti. Zaměříme se opět na stejné produkty systémů DMS, ECM, CRM/BPM a IT službám, abychom měli stejné porovnání produktů napříč metodami.

Analýza bude založena na datech získaných z interních zdrojů, což nám umožní získat přehled o podnikání firmy. Pro vyhodnocení a porovnání produktů využijeme strategické nástroje SWOT analýzy, které nám umožní identifikovat klíčové faktory ovlivňující naše produktové linie a navrhnout doporučení pro jejich další rozvoj.

Cílem této kapitoly je sestavit ucelenou strategii, která bude směřovat k optimalizaci produktového portfolia Firmy XY a posílení její pozice na trhu. Nejenže se pokusíme pochopit současný stav, ale doporučíme této společnosti návrh, jakým směrem lze portfolio posouvat, a maximálně využít příležitosti, které se nabízejí.

### 3.4.1 SWOT analýza IT služeb a prodej HW

V následující části se ponoříme do SWOT analýzy IT služeb uvedené společnosti, což nám poskytne důkladný pohled na současné silné a slabé stránky, identifikuje klíčové příležitosti pro růst a rozvoj a nastíní potenciální hrozby, které by firma měla brát v potaz v nadcházejícím období.

Prozkoumáme komplexitu a výzvy, které přináší aktuální trh s IT službami, a stanovíme, jak vnitřní zdroje a kapacity mohou ovlivnit schopnost firmy reagovat na dynamické tržní proměny. Tato analýza bude sloužit jako základ pro strategické rozhodování a pomůže nám navigovat ve světě IT služeb s větší jistotou a přesností. Budeme se zabývat důležitostmi efektivního řízení a rozvoje IT služeb daného podniku ve světle jejich stávajícího postavení na trhu a zjistíme, jak můžeme lépe využít jeho silné stránky a minimalizovat dopady slabých stránek.

Cílem této kapitoly bude nejen posoudit současný stav, ale také podnítit diskusi a inspirovat k definování nových směrů pro budoucí rozvoj a inovace v této firmě.

Na obrázku 3 vidíme vytvořenou SWOT analýzu pro produkt IT služby a prodeje HW

Obrázek 3 SWOT analýza IT služeb a prodeje HW

<p><b>Silné stránky</b></p> <p>Doplňková činnost při implementaci jiných firemních produktů</p> <p>Možnost služby objednávky HW</p>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p>Nestabilní cashlow za prodej HW</p>
<p><b>Příležitosti</b></p> <p>Vyšší šance na upsell ostatních produktů</p> <p>Osobní přístup pro zákazníky a zvýšení důvěryhodnosti</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <p>Velmi náročné na lidské zdroje</p> <p>Zodpovědnost za kybernetickou bezpečnost</p>

Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování



Ve SWOT analýze poskytovaných IT služeb vytvořené na obrázku 3 byly jako silné stránky rozpoznány doplňkové služby, které jsou poskytovány klientům společně s implementací dalších produktů. Tato synergie umožňuje klientům získat integraci a širší spektrum služeb od jednoho dodavatele. Dále je klientům nabízena možnost objednávky hardwaru, což přináší komfort a zjednodušení procesu zakoupení kompletní IT infrastruktury.

V oblasti slabých stránek byla identifikována nestabilita peněžního toku z prodeje hardware. Tato volatilita v příjmech může odrážet sezónní kolísání v poptávce nebo může být výsledkem tvrdé cenové konkurence na trhu s hardwarem, kde marže jsou často stlačovány k minimu. Tato situace může představovat významné riziko pro finanční stabilitu firmy, zejména pokud je prodej hardware klíčovým zdrojem příjmů. Navíc, výzvy spojené s udržováním konkurenceschopné ceny hardwaru, aniž by byla ohrožena kvalita nebo servis, mohou vyústit ve zvýšený tlak na provozní náklady. Pokud společnost není schopna přizpůsobit se rychle měnícím tržním podmínkám, může to mít negativní dopad na její tržní pozici a schopnost udržet si stávající zákazníky nebo přilákat nové.

Co se týče příležitostí, byl zdůrazněn vyšší potenciál pro upsell dalších produktů a služeb. Rozšířený sortiment umožňuje společnosti nabízet zákazníkům hodnotnější balíčky služeb, které mohou posílit vztah se zákazníky a zvýšit celkové příjmy. Osobní přístup pro zákazníky a zvyšování důvěryhodnosti rovněž představuje příležitost ke zlepšení klientské spokojenosti a vytváření silných zákaznických vazeb.

V oblasti hrozeb byla naznačena výzva velmi náročných na lidské zdroje, což poukazuje na důležitost investic do školení a získávání kvalifikované pracovní síly pro správu a rozvoj IT služeb. Zodpovědnost za kybernetickou bezpečnost je další klíčovou hrozbou, která vyžaduje neustálou pozornost a investice do bezpečnostních opatření pro ochranu dat a systémů.

Tato SWOT analýza je nezbytná pro pochopení současného stavu poskytovaných IT služeb a pro identifikaci strategických kroků, které by měly být podniknuty k udržení konkurenceschopnosti a zajištění udržitelného růstu v oblasti IT.

### **3.4.2 SWOT analýza ERP systému**

V této kapitole bude provedena pečlivá a podrobná SWOT analýza systému ERP, který v naší dceřiné společnosti zaujímá centrální roli. Hlavním účelem analýzy bude poskytnout důkladné pochopení současné pozice na trhu vzhledem k tomuto ERP systému a umožnit nám identifikovat strategické příležitosti a potenciální výzvy, jež budou klíčové pro jeho další vývoj na trhu.

Detailní rozbor silných stránek odhalí, kde se nachází naše největší konkurenční výhody a jak mohou tyto přednosti podpořit naše podnikatelské cíle v rámci tohoto produktu. Zároveň se zaměříme na slabé stránky našeho systému, abychom pochopili, v jakých oblastech je produkt nejvíce zranitelný a jaký dopad mají tyto slabiny na každodenní chod a strategické rozhodování dceřiné společnosti.

Diskuse o příležitostech, které se nám v rámci vnějšího prostředí nabízejí, nám umožní odhalit potenciální oblasti pro expanzi a inovace. Na druhé straně rozpoznání hrozeb, se kterými se můžeme na trhu setkat, nám umožní lépe se připravit na možné negativní scénáře a včas reagovat na měnící se tržní a technologické podmínky.

Výsledkem této analýzy bude komplexní přehled faktorů, které mají přímý vliv na výkon našeho ERP systému a jeho budoucnost. Tato kapitola nám poskytne základ pro formulaci informovaných strategií, které zajistí posílení tržní pozice tohoto produktu, maximalizaci

využití dostupných zdrojů a optimalizaci odpovědí na příležitosti a hrozby, čímž zajistíme udržitelný růst a inovační schopnosti tohoto systému ERP.

Nyní následuje obrázek 4 zobrazující SWOT analýzu ERP systému

Obrázek 4 SWOT analýza ERP systému

<p><b>Silné stránky</b></p> <p>Nejrozšířenější ERP systém v ČR</p>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p>Nízký obrat v poměru uživatelů</p>
<p><b>Příležitosti</b></p> <p>Nabídka firemního cloudového řešení Propojení na další firemní produkty</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <p>Vysoké plány prodeje Drastická změna provizního systému</p>

Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

V analýze ERP systému, kterou vidíme na obrázku 4, byly jako nejvýraznější silné stránky identifikovány jeho postavení jako nejrozšířenějšího řešení na českém trhu. To odráží vysokou úroveň důvěry a uznání, která firma získala mezi svými uživateli. Na straně slabých stránek byl zaznamenán nižší obrat ve vztahu k počtu uživatelů systému, což naznačuje, že příjmy generované na uživatele jsou pod očekáváním, což by mohlo být výsledkem řady faktorů včetně cenové strategie nebo efektivity prodejních a marketingových aktivit.

V kontextu příležitostí analýza poukázala na potenciál rozšíření služeb firmy prostřednictvím implementace cloudových řešení, což je v souladu s rostoucí poptávkou po flexibilních a snadno škálovatelných cloudových službách. Další příležitostí je integrace ERP systému s ostatními produkty firmy, jako je DMS systém a CRM/BPM systém, což může vést ke zvýšené hodnotě nabízených řešení a k lepší pozici na trhu díky nabídce komplexnějších balíčků služeb.

Co se týče hrozeb, jedna z nich byla uvedena jako velký problém v podobě agresivních prodejních plánů vyžadované od výrobce systému uvedena jako značné riziko, které by mohlo vyústit v tlak na prodej a v případě nedodržení penalizace či ztráta partnerského statusu. Navíc je firma vystavena možné potřebě adaptace na drastické změny provizního systému, což by vyžadovalo významné snížení nákladů, aby byla firma schopna držet marže a profitabilitu v kladných číslech. Tato komplexní SWOT analýza tak poskytuje cenný přehled o vnitřních a vnějších faktorech ovlivňujících ERP systém, kde odhalila velmi velkou rizikovost u produktů, kterého jste pouze distributor, jelikož nejste schopný předvídat změny obchodních podmínek a

včas na ně reagovat. Na závěr tato analýza může sloužit jako základ pro strategické plánování a přijímání informovaných rozhodnutí v budoucích krocích firmy.

### 3.4.3 SWOT analýza CRM/BPM systému

V následující části naší bakalářské práce se budeme věnovat zkoumání CRM/BPM systému prostřednictvím metody SWOT analýzy. Tato metoda nám umožní odhalit základní stavební kameny, na nichž je postavena současná pozice systému v rámci konkurenčního prostředí a určí kritické faktory, které by mohly ovlivnit jeho budoucí trajektorii růstu.

Podrobíme se zkoumání silných stránek, které nám představují konkurenční výhody, a rozeznáme slabiny, které vyžadují pozornost a případné korektivní akce. Zamyslíme se nad potenciálními příležitostmi, jež mohou být využity k rozvoji a expanzi systému, a zvážíme hrozby, které by mohly pozici na trhu ohrozit.

Detailní prozkoumání těchto čtyř dimenzí nám poskytne nezbytný přehled o vnitřních a vnějších vlivech, jež formují prostředí, v němž náš CRM/BPM systém operuje. Přínos takovéto analýzy je nepopíratelný, neboť nám nabízí cenná vodítka pro strategické plánování a rozhodovací procesy, jež jsou zásadní pro udržení dynamického růstu a inovační schopnosti systému v nadcházejících letech. Na obrázku 5 níže vidíme SWOT analýzu CRM/BPM systému.

Obrázek 5 SWOT analýza CRM/BPM systému

<b>Silné stránky</b> Vlastník systému Vysoký obrat při poměru uživatelů	<b>Slabé stránky</b> Zastaralé uživatelské prostředí
<b>Příležitosti</b> Nabídka ryze českého produktu Vysoká přizpůsobivost	<b>Hrozby</b> Vysoké náklady a investice Vysoká konkurence na trhu

Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

V rámci SWOT analýzy na obrázku 5, poskytovaného CRM/BPM systému bylo odhaleno, že firma disponuje klíčovou silnou stránkou vlastnictví tohoto softwaru, který přináší vysoký obrat

ve srovnání s počtem uživatelů. Tato silná stránka zrcadlí schopnost systému efektivně generovat příjmy a naznačuje, že produkt má do budoucna vysoký potenciál i pro značnou tržní sílu a akceptaci.

Naopak, v oblasti slabých stránek je uživatelské rozhraní systému vnímáno jako zastaralé. Tato slabost naznačuje možné potíže s adaptabilitou a uživatelským komfortem, což může odradit potenciální nové zákazníky a komplikovat interakci s aktuální uživatelskou základnou.

Příležitosti pro systém se otevírají ve formě nabídky autentického českého produktu, což může rezonovat s preferencemi místních zákazníků hledajících řešení s lokální podporou a nativním českým prostředím. Vysoká úroveň přizpůsobivosti systému rovněž představuje významnou příležitost, neboť umožňuje firmě efektivně reagovat na unikátní a specifické požadavky každého zákazníka, poskytující přidanou hodnotu a diferenciaci na trhu.

Nicméně firma musí čelit hrozbám, které představují vysoké náklady a investice potřebné pro udržení a rozvoj systému. Tyto výdaje mohou vyvíjet tlak na marži a snížit finanční prostor pro další inovace. Kromě toho je firma vystavena neustálému tlaku vyplývajícímu z vysoké konkurence na trhu, což může vést ke snížení tržního podílu a nutnosti adaptovat cenovou strategii, aby si udržela svoji pozici.

Výsledná analýza poskytuje firmě komplexní pohled na stávající situaci CRM/BPM systému a je klíčová pro vytvoření udržitelné strategie směřující k posílení pozice systému na trhu, využití dostupných příležitostí a minimalizaci dopadu potenciálních hrozeb.

#### **3.4.4 SWOT analýza BI/DMS/ECM**

V této etapě naší analýzy se soustředíme na SWOT analýzu systému pro správu dokumentů. Tato analýza bude klíčová pro hluboké porozumění tržní pozici, kterou BI/DMS/ECM systém zaujímá, a pro identifikaci faktorů, které mohou ovlivnit jeho budoucí trajektorii v podnikovém prostředí.

Během této části bude provedeno pečlivé zkoumání silných stránek, které představují hlavní úspěch našeho BI/DMS/ECM systému. Současně se budou identifikovat slabé stránky, které vyžadují strategickou pozornost a potenciální zlepšení.

Další část analýzy se bude věnovat příležitostem, jež se objevují na obzoru, a které mohou být využity k expanzi a inovaci firemních služeb. Pozornost bude také směřována k hrozbám, s nimiž se musíme vyrovnat, a k strategiím, které nám umožní tyto hrozby řešit a minimalizovat jejich potenciální negativní dopady.

Tento proces nám poskytne cenné vhledy do našeho podnikání a umožní nám připravit strategie, které posílí naše silné stránky, vyřeší identifikované slabosti, využijí se objevující se příležitosti a ochrání nás před předvídanými hrozbami. Výsledkem bude sestavení komplexního plánu, který podpoří stabilitu a rozvoj našeho BI/DMS/ECM systému v nadcházejících letech.

Na další straně uvidíme obrázek 6 se SWOT analýzou BI/DMS/ECM systému.

Obrázek 6 SWOT analýza BI/DMS/ECM systému

<b>Silné stránky</b> Celosvětově distribuovaný software Premium partnership	<b>Slabé stránky</b> Nutnost nákladné serverové infrastruktury Nespolehlivá dokumentace
<b>Příležitosti</b> Nabídka cloudového řešení Propojení na ostatní zavedené služby	<b>Hrozby</b> Závislost na klíčových zákaznících Nexistující nativní aplikace pro MacOS

Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

V průběhu SWOT analýzy na obrázku 6 byla provedena identifikace klíčových aspektů souvisejících s poskytovanými službami firmy. Její silné stránky jsou reprezentovány globálním dosahem, s produkty distribuovanými po celém světě, což svědčí o vysokém uznání na trhu. Prestižnost firmy je dále posílena díky uzavřeným partnerstvím, která jsou udržována s vedoucími distributory pro dané diverzifikované oblasti.

Na straně slabých stránek se však objevuje závislost na rozsáhlé a často nákladné serverové infrastruktuře, jmenovitě nutnost nákupu a správy aplikačního a databázového řešení, což je požadavek, který může omezit schopnost menších společností využívat nabízené produkty. K tomu se přidává problém s nespolehlivou dokumentací, který může způsobit výzvy uživatelům při pokusu o efektivní využívání softwaru.

Na druhou stranu z hlediska příležitostí se nabízí vstup do sektoru cloudových řešení, což umožňuje firmě adresovat potřeby trhu s rostoucí poptávkou po flexibilních a škálovatelných IT službách a zároveň odstraňuje vysoké vstupní náklady pro malé a střední firmy. Rovněž rozvoj propojení s ostatními zavedenými službami od firem jako je Microsoft a jejich office produkty, či Google produkty. Což rozšiřuje možnosti aplikace produktů a zvyšuje jejich atraktivitu pro koncové uživatele.

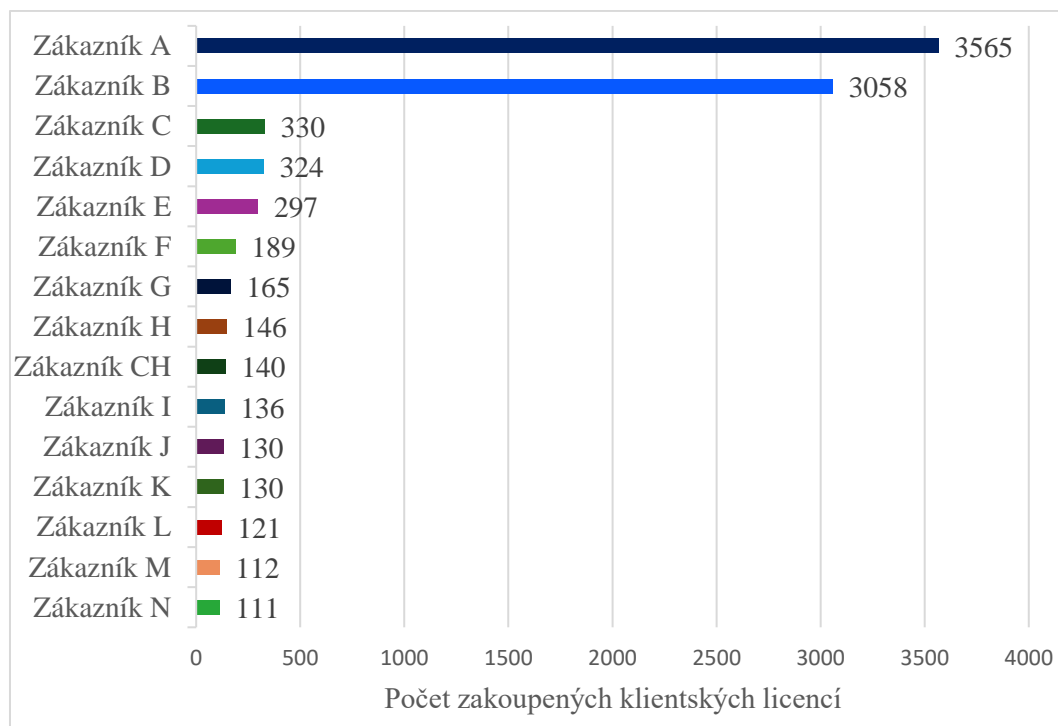
Nicméně firma čelí hrozbám, které mohou potenciálně omezit její růst a stabilitu. Specifickou hrozbou je závislost na několika klíčových zákaznících, kteří mají vysoký podíl na obratech tohoto produktu, což vytváří riziko v případě změny jejich preferencí nebo ztráty obchodních vztahů. Navíc absence nativních aplikací pro operační systémy MacOS omezuje schopnost firmy sloužit širší zákaznické základně, jelikož pro tyto uživatele je připravena pouze webová

aplikace, která ovšem nemá tak rozsáhlou funkcionalitu jako desktop verze pro uživatele Windows.

Tato analýza odhaluje oblasti, ve kterých by firma mohla svůj potenciál dále rozvíjet, a zdůrazňuje význam adaptace a inovace v reakci na měnící se tržní a technologické prostředí.

V návaznosti na tuto analýzu bylo povšimnuto vysokého nepoměru velikosti zákazníků na předních příčkách, proto byl vytvořen graf 16 pro porovnání velikosti zákazníků podle zakoupených klientských licencí. Zde můžeme dodat důležitost Paretova pravidla ohledně významnosti specifických zákazníků, kteří mají velký vliv na obraty tohoto produktu.

Graf 16 Největší zákazníci BI/DMS/ECM systému



Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

Na Grafu 16 vidíme rozložení zákazníků a jejich vliv na obrat BI/DMS/ECM systému. Barevné označení vodorovné osy nám zobrazuje počet zakoupených klientských licencí, které jsou jedním z hlavních příjmů v rámci BI/DMS/ECM systému. Z grafu lze vyčíst

### 3.5 Návrhy a doporučení pro organizaci

V této kapitole se zaměříme na důležitý aspekt práce, návrh doporučení pro organizaci. V rámci doporučení budou zohledněny veškerá poskytnutá data a jejich zpracování v předešlých kapitolách.

Pro produkt IT služeb + prodej HW, který na grafu Bostonské matice vykazuje vysoký obrat a pozitivní tempo růstu, může být řazen do kvadrantu hvězd. Přesto by firma měla zvážit několik strategií pro udržení a posílení své tržní pozice. Prvním krokem by mělo být zvýšení investic, které produkt udrží v kvadrantu hvězd, což by mohlo zahrnovat zvýšení IT personálu pro firmy, kde když bude do firem docházet identický pracovník firmy XY, tak zvýšíme osobní přístup k zákazníkovi čímž je možné zvýšit důvěryhodnost vůči firmě XY. Důležité je také investovat do zákaznické podpory, protože kvalitní servis a rychlá odpověď helpdesku je klíčová pro udržení spokojenosti a loajality zákazníků, což je zvláště kritické v oblasti IT služeb a hardwaru. Optimalizace a automatizace interních procesů může firmě pomoci snížit náklady a zvýšit

marže, což je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti. Z grafu 2 ohledně tempa růstu, by firma měla provést report z let 2020 až 2022 kdy tento produkt zaznamenal úpadek, ovšem tento úpadek může být vysvětlený problémy s poskytováním služeb z důvodu pandemie covid-19, která způsobila určité omezení poskytování osobních IT služeb u zákazníků v průběhu těchto let. Ačkoliv v letech 2020 až 2023 produkt zaznamenal obrat mírně rostoucí, je důležité poznamenat že inflace v roce 2022 dle Českého statistického úřadu (2024) stoupla na neobvyklých 15,1 %, čímž se kupní hodnota peněz markantně snížila. Produkt tedy v detailním pohledu nerostl, ale stagnoval.

Produkt ERP distribuovaný dceřinou společností prochází momentálně obdobím úpadku, což nám ukazují grafy 5 a 7. Na grafu 6 ovšem vidíme, že negativní tempo pomalu ustupuje. Na obrázku 4 bylo také popsáno, že ve SWOT analýze na straně slabých stránek byl zaznamenán nižší obrat ve vztahu k počtu uživatelů systému, což naznačuje, že příjmy generované na uživatele jsou pod očekáváním, což by mohlo být výsledkem řady faktorů včetně cenové strategie nebo efektivity prodejních a marketingových aktivit. Tento propad může být také v souvislosti s hrozbami, které byly sepsány v tentýž SWOT analýze, kdy jako hrozby byly označeny vysoké plány prodeje vyžadované od výrobce softwaru. Dále zde byly zmíněny drastické změny provizního systému, které vyžadují po firmě XY významné snížení nákladů, které se firmě zatím moc nedaří prosadit, jelikož produkt je stále ztrátový. Produkt se tedy momentálně nachází v kategorii bídných psů, a proto je doporučena důkladná restrukturalizace procesů v dceřiné firmě a v neposlední řadě opuštění distribuce tohoto produktu, pokud firma v budoucích letech nebude schopná stále udržet kladné tempo růstu.

Produkt CRM/BPM momentálně balancuje na Bostonské matici v grafu 12 na pomezí Bídného psa a otazníku, jeho budoucnost je velmi nejistá, jelikož čelí významným výzvám v udržení svého obratu ve firmě. Propady v tempu růstu se stabilizovali a při současném počtu zákazníků vykazuje vyšší obraty než systém ERP také díky vlastnictví tohoto softwaru firmou XY. Díky této vlastnosti je osud produktu kompletně v rukách firmy XY na rozdíl od ERP systému kde jeho pozici významně ovlivňuje její výrobce. Ze SWOT analýzy na obrázku 5 vidíme na pozici slabých stránek zastaralé uživatelské prostředí. V tomto pohledu firma může investovat do většího počtu programátorů a grafiků, kteří by dokázali předělat toto zastaralé prostředí do nového vzhledu. Aktualizované a intuitivní uživatelské prostředí může zjednodušit navigaci a zlepšuje celkovou uživatelskou zkušenost. To může vést k rychlejšímu osvojení systému novými uživateli a zvýšení produktivity stávajících uživatelů, díky čemuž může pomoci modernizace uživatelského prostředí udržet produkt konkurenceschopný. To může být rozhodující pro udržení stávajících zákazníků a přilákání nových. V tomto ohledu také firma XY může přinést inovaci v podobě mobilní aplikace, aby uživatelé mohli přidávat a číst data například na pracovních cestách, čímž se zvyšuje flexibilita a dostupnost systému, což je klíčové pro dnešní dynamické pracovní prostředí.

Produkt BI/DMS/ECM z pozice bostonské matice na grafu 15 vypadá pozitivně, jelikož z hlediska obratu patří mezi silné produkty firmy, ačkoliv opět čelí problémům s mírou inflace v těchto letech. Alarmující jsou také data z pohledu tempa růstu, kde došlo od roku 2019 k poklesu. Na druhou stranu na rozdíl od produktů ERP a CRM/BPM se stále drží v pozitivních hodnotách. Z dat tedy tento produkt obsazuje pozici spíše v otaznících což dává možnosti, jak s produktem do budoucna pracovat. Z pohledu SWOT analýzy na obrázku X tento produkt trpí nedostatky v náročné implementaci u zákazníka i díky nespolehlivé dokumentaci. Proto by firma XY měla zvážit investice do rozvíjení cloudových služeb kde je možné prodávat software jako službu. Tím se nemusí řešit náročná implementace a firmám cloudové prostředí dokáže nabídnout lepší rozvíjení jejich BI/DMS/ECM prostředí. Dále firma může inovovat opět v pohledu vyvíjení softwaru, a to vytvořením nativní aplikace pro operační systémy MacOS. Zde může proběhnout spolupráce s výrobcem softwaru se kterým jako silný partner dokáže

spolupracovat v oblasti návrhu a poté implementace této aplikace do samotného balíčku BI/DMS/ECM systému. Poté by bylo vhodné alokovat dostatečný personál, který se věnuje produktu BI/DMS/ECM, aby byl přímo přidělený ke klíčovým zákazníkům, jak je zmíněno v grafu 16, aby bylo dosaženo maximální spokojenosti z důvodů maximální priority udržení těchto dvou zákazníků, jelikož jejich obrat je pro tento produkt naprosto klíčový.

## 4 Závěr

Na začátku práce byly stanovené cíle, které souvisí s analýzou portfolia vybrané firmy XY, pomocí metod Bostonské matice a SWOT analýzy. V práci také měla být firma XY představena, v jakém působí sektoru a jaké produkty její portfolio obsahuje. Nejdříve práce definovala základní pojmy týkající se produktového portfolia a jeho strategie, aby mohlo být na práci nahlíženo z očí laika. Dále v teoreticko-metodologické části práce jsou vysvětleny pojmy projekt, inovace, digitalizace pro dodatečné pochopení některých výrazů, které jsou později v práci použity. Následovala definice samotných produktů z teoretického hlediska, jak fungují a jaké výhody pro firmy mohou obsahovat. V další části teoreticko-metodologické části je pozornost upřena samotným metodám podle kterých se samotné portfolio bude analyzovat a na jejich bázi budou navrženy doporučení pro organizaci, v práci se jedná o metody Bostonské matice a SWOT analýzy. Veškeré podklady byly vypracovány primárně podle knižních zdrojů od uznávaných autorů a byly vybrány v nejnovějších vydáních, aby bylo dosaženo nejnovějších a nejaktuálnějších informací. Přestože některé z těchto zdrojů jsou starší než pět let, byly vybrány kvůli jejich schopnosti podat podrobnější a jasnější vysvětlení pojmů, jež budou uplatněny v praktické části bakalářské práce.

V praktické části práce byla popsána firma XY jako technologická společnost zaměřená na oblast informačních a komunikačních technologiích, poté byly představeny její produkty, jejichž analýza je jeden z hlavních cílů této práce. Analýza probíhala dvěma metodami. Nejdříve proběhlo zpracování interních dat, které byly firmou poskytnuty, do formy tabulky. Její obsah je vidět v příloze 1, kde vidíme data od roku 2018 do roku 2023, které obsahují počet zákazníků, obrat v procentech, obrat v Kč a obrat na zákazníka. Z těchto dat byly dopočítány hodnoty procentuální nárůst obratu v porovnání s rokem 2018 a tempo růstu v průběhu let 2018-2023. Jejich podrobný popis je zdokumentován v kapitole Metodika práce. Z výsledků Bostonské matice na grafu 15 vidíme že IT služby + HW se nacházejí v kvadrantu Hvězd, jelikož tempo růstu je vysoké a podíl na celkovém obrat je taktéž vysoký. Dále máme produkt ERP, který se nachází ve kvadrantu bídných psů a jeho pozice není ideální. Zbýlé dva překrývající se produkty jsou CRM/BPM a BI/DMS/ECM jejichž situace je nejistá a hraničí mezi kvadranty otazníků a bídných psů. Veškerá doporučení nejdříve popisují současnou situaci s ohledem na veškerá data, která byla zpracována.

Doporučení pro IT služby + HW stanovuje možnost zvýšení investic, který produkt udržel v kvadrantu hvězd, zahrnující zvýšení IT personálu pro zvýšení osobnějšího kontaktu se zákazníky. Dále je zde zmíněna optimalizace a automatizace interních procesů pro snížení nákladů a zvýšení marže.

V rámci doporučení pro produkt ERP bylo zmíněno doporučení restrukturalizace procesů v dceřině firmě či opuštění produkt, pokud firma v budoucích letech nedokáže udržet kladné tempo růstu.

Doporučení pro produkt CRM/BPM obsahuje návrh investice do nového uživatelského prostředí, které by bylo pro zákazníky lepe použitelné a zároveň může být lákavé pro potenciální budoucí zákazníky, kvůli snadnější adaptaci zaměstnanců nového zákazníka. Na závěr máme doporučení pro produkt BI/DMS/ECM, která zahrnuje zvážení investice do



cloudových služeb, která odstraní náročnost implementaci produktu do prostředí budoucích zákazníků. Poté byla zmíněna možnost spolupráce s výrobcem softwaru pro tvorbu nativní aplikace pro operační systém MacOS, kde tato implementace do samotného balíčku by poskytla možnosti i k zákazníkům, kde se primárně používá tento operační systém.

Jako poslední doporučení je navržena větší alokace personálu pro klíčové zákazníky tohoto BI/DMS/ECM systému, z důvodu maximální priority udržení těchto zákazníků.

Lze tedy říci, že stanovené cíle byly úspěšně splněny, o čemž svědčí fakt, že firma, včetně jejího portfolia, byla představena. Kromě toho byla poskytnutá data zpracována pomocí metod zmíněných v teoreticko-metodologické části a na základě těchto dat byly poskytnuty návrhy a doporučení pro konkrétní produkty.

Produktové portfolio je ovšem, neustále pochybující část každé firmy, a proto je potřeba neustále analyzovat pro budoucí růst firmy.

## Literatura

### Primární zdroje

ČERVENÝ, K. Nápady pro život a byznys: Paretovo pravidlo 80/20 v praxi: "malé příčiny, velké následky". I. vydání Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3697-1.

DOLEŽAL, J; KRÁTKÝ, J; HÁJEK, M; LACKO, B; CINGL, O, et al. *Projektový management*. 2. vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

FOTR, J, a SOUČEK, I. Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program. Expert. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5275-4.

MAURYA, A. *Running Lean: iterate from Plan A to a plan that works*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2022. 240 p. ISBN 1098108779.

MIR, C. R. *Iterative Business Model Canvas Development - From Vision to Product Backlog: Agile Development of Products and Business Models*. Norderstedt: Books on Demand, 2020. 44 p. ISBN 978-3752669190.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

ŠVECOVÁ, L, a VEBER, J. *Produkční a provozní management*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1385-9.

### Monografie

DEPOO, L. a ZUZÁK, R. *Management*. Vydání druhé. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 9788088330592.

HOFRICHTER, K. *ICT strategie*. Vydání druhé. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 9788087839614.

### Odborné knihy a časopisy

KOCH, R. *Manažer 80/20: dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-263-5.

LIPOVSKÁ, H. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.

RAJEGOPAL, S., MCGUIN, P., WALLER, J. *Project portfolio Management*. Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-162825-197-5.

### Internetové zdroje

ALGOTECH. Co je ERP systém a jak vybrat ten nejlepší. *algotech.cz* [Online] 2024, [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://www.algotech.cz/novinky/co-je-epr-system-a-jak-vybrat-ten-nejlepsi>.

ATLASIAN. What is Enterprise Content Management (ECM)? | ECM Guide. *atlassian.com* [Online] 2024, [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/software/confluence/ecm/guide>.

FRUHLINGER, J, OLAVSUD, T. What is business intelligence? Transforming data into business insights. *cio.com* [Online] 2023, [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://www.cio.com/article/272364/business-intelligence-definition-and-solutions.html>.

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES. What is business intelligence?. *ibm.com* [Online]. 2024, [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/topics/business-intelligence>.

LEONARD, J. 7 Powerful Advantages of Using a Document Management System. *Business2community.com* [Online]. 2022, [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.business2community.com/tech-gadgets/7-powerful-advantages-using-document-management-system-01148648>.

MILDORFOVÁ, T. Míra inflace v České republice v roce 2022. *czso.cz* [Online]. 2023, [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2022>.

MIXON, E, BRUSH, K. What is Enterprise Content Management? Guide to ECM. *techtarget.com* [Online]. 2020, [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/definition/enterprise-content-management-ECM>.

ORACLE. What is ERP? | Oracle. *oracle.com* [Online]. 2024, [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/>.

PICH, M. Business Intelligence. *digitalniarchitekti.cz* [Online]. 2024, [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://digitalniarchitekti.cz/clanek/business-intelligence/>.

SAP. What is ERP?. *sap.com* [Online]. 2024, [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://www.sap.com/products/erp/what-is-erp.html>.

THE ASSOCIATION FOR INTELLIGENT INFORMATION MANAGEMENT. What is Document Management (DMS). *aiim.org* [Online]. Intelligent Information Management Glossary. 2024, [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.aiim.org/what-is-document-imaging>.

Jiné publikace

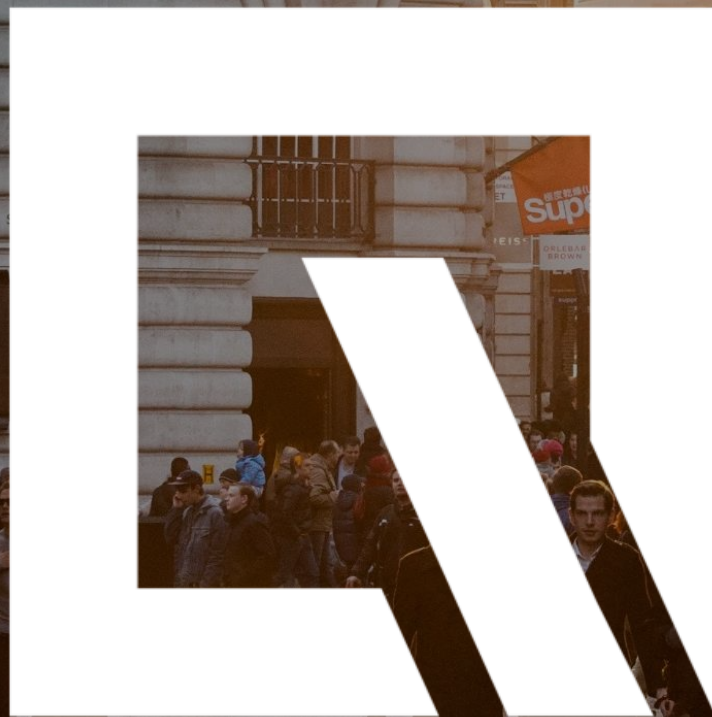
FIRMA XY. Interní zdroje firmy. 2024

# Přílohy

## Příloha 1 Tabulka s interními daty

Kategorie	2023		2022		2021		2020		2019		2018		Procentuální nárůst podle obrátu vůči roku 2018	Tempo růstu v průběhu let 2
	Počet zákazníků	Obrát v procentech	Počet zákazníků	Obrát v procentech	Počet zákazníků	Obrát v procentech	Počet zákazníků	Obrát v procentech	Počet zákazníků	Obrát v procentech	Počet zákazníků	Obrát v procentech		
IT Služby + HW	127	69,90%	115	58,8%	105	55,1%	92	49,7%	86	44,5%	71	35%	263,88%	18,89%
ERP	81	4,08%	84	5,5%	85	8,3%	88	13,6%	94	16,6%	90	15%	-50,44%	-25,82%
CRM/BPM	84	21,32%	85	21,6%	87	22,7%	91	23,9%	93	26,6%	102	40%	-2,89%	-1,30%
BI/DMS/ECM	91	14,40%	90	14,1%	89	13,9%	86	12,8%	85	12,3%	82	10%	162,37%	2,13%
<b>Čelkern</b>														
	2022	Počet zákazníků	Obrát v procentech	Obrát v Kč	Obrát za zákazníka									
IT Služby + HW				68,796,000,00 Kč	598,226,09 Kč									
ERP				6,435,000,00 Kč	76,607,14 Kč									
CRM/BPM				25,272,000,00 Kč	297,317,65 Kč									
BI/DMS/ECM				16,497,000,00 Kč	183,300,00 Kč									
<b>Čelkern</b>				117,000,000,00 Kč										
	2021	Počet zákazníků	Obrát v procentech	Obrát v Kč	Obrát za zákazníka									
IT Služby + HW				60,610,000,00 Kč	577,238,10 Kč									
ERP				9,130,000,00 Kč	107,411,76 Kč									
CRM/BPM				24,970,000,00 Kč	287,011,49 Kč									
BI/DMS/ECM				15,290,000,00 Kč	171,797,75 Kč									
<b>Čelkern</b>				110,000,000,00 Kč										
	2020	Počet zákazníků	Obrát v procentech	Obrát v Kč	Obrát za zákazníka									
IT Služby + HW				48,706,000,00 Kč	529,413,04 Kč									
ERP				13,328,000,00 Kč	151,454,55 Kč									
CRM/BPM				23,422,000,00 Kč	257,384,62 Kč									
BI/DMS/ECM				12,544,000,00 Kč	145,860,47 Kč									
<b>Čelkern</b>				98,000,000,00 Kč										
	2019	Počet zákazníků	Obrát v procentech	Obrát v Kč	Obrát za zákazníka									
IT Služby + HW				36,935,000,00 Kč	429,476,74 Kč									
ERP				13,778,000,00 Kč	146,574,47 Kč									
CRM/BPM				22,078,000,00 Kč	237,397,85 Kč									
BI/DMS/ECM				10,209,000,00 Kč	120,105,88 Kč									
<b>Čelkern</b>				83,000,000,00 Kč										
	2018	Počet zákazníků	Obrát v procentech	Obrát v Kč	Obrát za zákazníka									
IT Služby + HW				24,500,000,00 Kč	345,070,42 Kč									
ERP				10,500,000,00 Kč	116,666,67 Kč									
CRM/BPM				28,000,000,00 Kč	274,509,80 Kč									
BI/DMS/ECM				7,000,000,00 Kč	85,365,85 Kč									
<b>Čelkern</b>				70,000,000,00 Kč										

Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování



# Produktové portfolio vybrané organizace

Vojtěch Jiránek, PEMBC02

# Řešená problematika

## úvod

Cíl této práce je provést představení vybrané organizace a jejího produktového portfolia, aby mohly být zhodnoceny jejich současné produkty pomocí metod popsanych v teoreticko-metodologické části práce.

## problém

Identifikovat problémové produkty a navrhnout firmě doporučení pro jejich zlepšení

## přístup

Po analýze firemních podkladů přes metody Bostonské matice a SWOT analýzy, byla sepsána doporučení pro jednotlivé produkty

# Postup řešení

## zdroj

Teoretická část pracuje s relevantními knižními zdroji. Dále jsou zde použity monografie a internetové zdroje

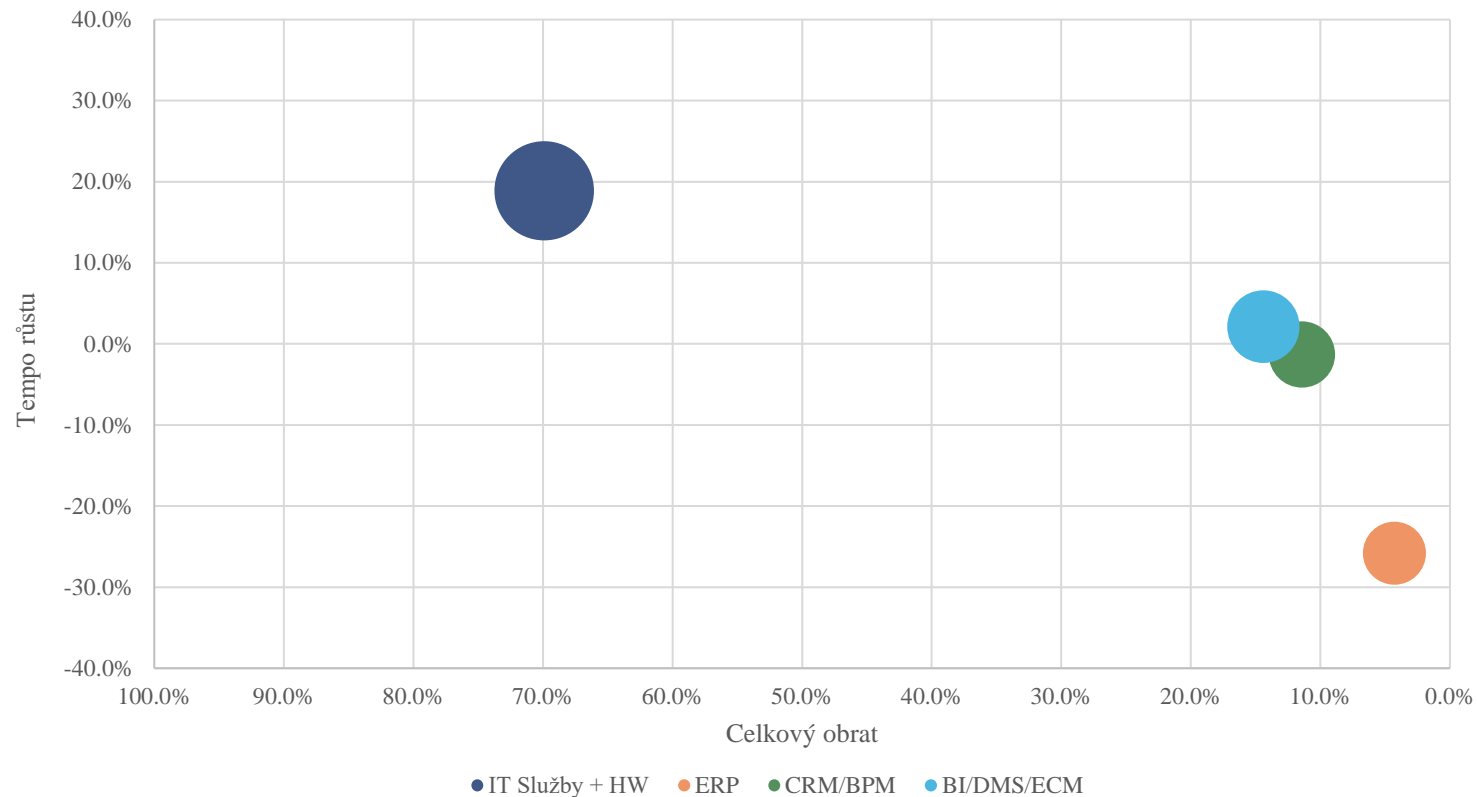
## získávání

Interní data byla poskytnuta firmou XY, která se na žádost firmy anonymizovala

## zpracování

Data byla převedena do kategorizované tabulky a dále byla zpracována Bostonskou maticí a SWOT analýzou

# Analýza Bostonské matice



Zdroj: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování



## SWOT analýza IT služeb + prodeje HW

<p><b>Silné stránky</b></p> <p>Doplňková činnost při implementaci jiných firemních produktů</p> <p>Možnost služby objednávky HW</p>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p>Nestabilní cashlow za prodej HW</p>
<p><b>Příležitosti</b></p> <p>Vyšší šance na upsell ostatních produktů</p> <p>Osobní přístup pro zákazníky a zvýšení důveryhodnosti</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <p>Velmi náročné na lidské zdroje</p> <p>Zodpovědnost za kybernetickou bezpečnost</p>

## SWOT analýza ERP systému

<p><b>Silné stránky</b></p> <p>Nejrozšířenější ERP systém v ČR</p>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p>Nízký obrat v poměru uživatelů</p>
<p><b>Příležitosti</b></p> <p>Nabídka firemního cloudového řešení</p> <p>Propojení na další firemní produkty</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <p>Vysoké plány prodeje</p> <p>Drastická změna provizního systému</p>

Zdroje: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

## SWOT analýza CRM/BPM systému

<b>Silné stránky</b> Vlastník systému Vysoký obrat při poměru uživatelů	<b>Slabé stránky</b> Zastaralé uživatelské prostředí
<b>Příležitosti</b> Nabídka ryze českého produktu Vysoká přizpůsobivost	<b>Hrozby</b> Vysoké náklady a investice Vysoká konkurence na trhu

## SWOT analýza BI/DMS/ECM systému

<b>Silné stránky</b> Celosvětově distribuovaný software Premium partnership	<b>Slabé stránky</b> Nutnost nákladné serverové infrastruktury Nespolehlivá dokumentace
<b>Příležitosti</b> Nabídka cloudového řešení Propojení na ostatní zavedené služby	<b>Hrozby</b> Závislost na klíčových zákaznících Nexistující nativní aplikace pro MacOS

Zdroje: Interní data firmy XY (2024) + vlastní zpracování

# Výsledky práce analýzy portfolia

Z výsledků práce vyplynulo, že.....

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

- Rok 2022 byl pro všechny produkty ztrátový.
- BI/DMS/ECM produkt má klíčové zákazníky, kteří jsou potřeba udržet
- Produkt ERP je nejvíce problémový z hlediska růstu

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



**1. Investici do produktů na hranici bídých psů a otazníků.**

---



**2. Zaměření na klíčové zákazníky BI/DMS/ECM systému.**

---



**3. Kompletní restrukturalizace procesů v dceřiné firmě vůči distribuci ERP systému**

---

# Závěr

---



**Práce poskytuje analýzu produktového portfolia vybrané organizace**



Na základě analýz pomocí metod byly zpracovány doporučení pro organizaci



Problematika byla posunuta díky zpracování interních dat firmy XY pomocí metody Bostonské matice a SWOT analýzy.

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**