

# Česká zemědělská univerzita v Praze

## Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Moderní organizační architektura středně velké firmy

Innovation Process in middle company's Business

Vypracoval:  
Vedoucí diplomové práce:

Martin Vítek  
Ing. Pavla Římovská

© 2009

# Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

České Budějovice, 14. dubna 2009

Martin Vitek

## **Poděkování**

Zde bych chtěl poděkovat všem, kteří mi přispěli cennou radou nebo kritikou, která vedla ke konečnému výsledku zpracování mé bakalářské práce, nejvíce pak ing. Pavle Římovské, které upřímně děkuji za ochotu a trpělivost s níž vedla mojí diplomovou práci.

**Moderní organizační architektura středně  
velké firmy**

**Innovation Process in middle  
company's Business**

## Souhrn

Diplomové práce s názvem *Moderní organizační architektura středně velké firmy*, je tématicky zaměřena na popsání podnikatelské výkonnosti sledovaného podnikatelského subjektu, jeho zhodnocení, včetně všech jeho dílčích aktivit a reálná aplikace vybraných postupů řízení a moderní architektury do praktického řešení procesu expanze obchodní společnosti, která poskytuje svým zákazníkům služby v oblasti informačních technologií a šíření internetu na jihu Čech.

Práce byla řešena ve společnosti Expressnet s.r.o., která má své sídlo v Českých Budějovicích, ale své pobočky otevřela i v dalších městech Písku, Prachaticích a Strakonících. Období praktického řešení této práce je období od 1.1.2006 až 31.3.2008.

Při řešení diplomové práce použil autor Analýzu exponovanosti podniku, analýzu nefinanční bonity podniku, analýzu zakázek a požadavků zákazníků a vybrané ukazatele finanční analýzy. Z těchto analýz vyplynula potřeba doplnit nové služby, zajistit lepší komunikaci mezi zaměstnanci a klienty, změnu systému práce a výběru pracovníků technického oddělení, celkový kapitál, snížení nákladů logistiky, změnit systém řízení lidských zdrojů, expanze na nové trhy, změnit architekturu řízení a systém práce marketingu a řízení inovací.

Hlavním přínosem řešení těchto dílčích opatření bylo zefektivnění práce, která podpořila proces expanze na nové regionální trhy a dává do budoucna záruku dalšího rozvoje společnosti.

## Summary

Dissertation with the name Innovation Process in middle company's Business is targeted the description of business efficiency for choice business subject, hits estimation, including all its partial activities and real application choice procedures operating and modern architecture to practical resolution of expansion business company, which provides services to consumers in sphere information technology and connection to Internet in south Bohemia.

Thesis was elaborated in company Expressnet s.r.o.. The company resides in České Budějovice, but affiliates are in other towns, for example in Písek, Prachatice, Strakonice. Thesis was real solved in time since 1.1.2006 to 31.3.2008.

Author used analysis unfinancial value, analysis of commissions consumers requirement and choice index of financial analyses. From this analyses eventuated, that it was necessary to complete new services, ensure better communication among consumers and employers, change system of work and selection of workers in helpdesk, change general capital, reduction of logistic expense, expansion into new markets, change architecture of operating and system of marketings work and operating innovation.

I tried to find result for more effective, which gives support to process expansion into new regional markets. This expansion guarantees future development of company.

## Klíčová slova

- Architektura
- Organizace
- Inovace
- Výkonnost
- Konkurenceschopnost
- Změna
- Princip
- Analýza
- Aktivita

## Key words

- Architecture / structure
- Organization
- Innovation
- Effectivity
- Competitiveness
- Change
- Principle
- Analyses
- Activities



## Obsah

1.	Úvod .....	7
2.	Literární rešerše .....	9
2.1	Moderní koncepce hodnocení podnikatelské výkonnosti firmy .....	9
2.1.1	Hodnocení podnikatelské výkonnosti obecně .....	9
2.1.2	Finanční měření podnikatelské výkonnosti .....	10
2.1.3	Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti podniků .....	15
2.1.4	Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniků .....	17
2.1.5	Implementace systému měření výkonu firem .....	21
2.2	Udržitelnost konkurenční výhody firmy .....	22
2.3	Řízení inovací – organizační změny .....	25
2.3.1	Inovace .....	25
2.3.2	Inovační řády .....	28
2.3.3	Projekty řízení .....	28
2.3.4	Organizační změny .....	30
2.4	Principy moderní organizační architektury .....	31
2.5	Tržní změny .....	34
3.	Cíl práce a metodika .....	37
3.1	Cíl práce .....	37
3.2	Metodika .....	37
3.2.1	Koncepce zpracování literární rešerše .....	37
3.2.2	Postup při shromažďování podkladů a informací .....	38
3.2.3	Přístup ke zpracování charakteristiky sledovaného subjektu .....	39
3.2.4	Koncepce analýz .....	39

3.2.5	Zaměření hypotézy .....	39
4.	Charakteristika sledovaného podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského prostředí .....	40
4.1	Vnitřní charakteristika subjektu .....	40
4.2	Vnější charakteristika subjektu .....	42
4.2.1	Popis mikrookolí .....	42
4.2.2	Popis makrookolí .....	43
5.	Rozbor .....	45
5.1	Zhodnocení podnikatelské výkonnosti a ekonomické situace sledované firmy .....	45
5.1.1	Vývoj produktivity zaměstnanců podniku .....	45
5.1.2	Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	47
5.1.3	Analýza exponovanosti podniku .....	51
5.1.4	Analýza nefinanční bonity společnosti .....	57
5.2	Zhodnocení ekonomické pozice sledovaných aktivit firmy .....	59
5.3	Analýza zakázek a požadavků zákazníků .....	60
6.	Návrh řešení .....	63
6.1	Shrnutí poznatků z provedených analýz .....	63
6.2	Návrh organizačních změn a jiných inovačních aktivit sledované firmy... ..	66
6.3	Zhodnocení přínosu návrhů pro podnikovou praxi .....	70
7.	Závěr .....	75
8.	Seznam literatury .....	76
9.	Přílohy .....	77

# 1. Úvod

Jako téma diplomové práce zvolil si autor tematiku, se kterou přicházejí do styku prakticky každý den manažeři ve všech podnicích a na všech řídicích úrovních, a která ve svých praktických důsledcích ovlivňuje život každého z nás.

V poslední dekádě minulého století došlo k obrovským celospolečenským, makroekonomickým a mikroekonomickým změnám. Na české podnikatelské scéně docházelo k mnoha krachům kdysi stabilních podniků. V celé své nahotě se tak ukázalo, že dosavadní přístupy k řízení podniků z dob minulých jsou málo účinné. Není se co divit. Změna vnějšího podnikatelského prostředí znamenala přechod od předvídatelného trhu k vysoce dynamickému tržnímu prostředí.

Zatímco v centrálně řízeném hospodářství podnik vyráběl předem stanovený počet produktů s dopředu jasnou skladbou, tak se v transformačním období naší ekonomiky musely podniky přeorientovat na to, že se požadavky jejich zákazníků velmi často rychle měnily. Bylo nutné vzít na vědomí tu skutečnost, že druh i množství požadované produkce si diktuje zákazník. Bylo nutné se smířit s tím, že už definitivně skončily doby, kdy na trhu existoval převis poptávky nad nabídkou. Trh si začal žádat větší diferenciaci a specializaci nabízených produktů a služeb.

Tato změněná vnější situace si vynutila zásadní změny v organizování práce podnikajících subjektů a tím samozřejmě i změnu struktury a stylu řízení, zahrnující určení pravomocí, odpovědností a kontrolních prvků mezi jednotlivými činnostmi podniku.

## 2. Literární rešerše

### 2.1 Moderní koncepce hodnocení podnikatelské výkonnosti firmy

#### 2.1.1 Hodnocení podnikatelské výkonnosti obecně

V současné době se neustále mění ekonomické prostředí a spolu s těmito změnami dochází ke změnám rovněž ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. Úspěšná firma se při svém hospodaření bez rozboru finanční a ostatní situace firmy již neobejde. Standardní metrika měření výkonnosti, kterou používá dnešní metodika řízení společnosti již delší dobu zastarává za novými podnikatelskými přístupy. Na podkladě finančních podkladů je možné popsat dosavadní vývoj společnosti, stanovit její aktuální výkonnost a v případě srovnání těchto údajů s finančními údaji relevantních společností působících v rámci sledovaných tržních segmentů lze stanovit i aktuální konkurenceschopnost společnosti, ale různorodost ukazatelů hodnocení výkonnosti firem v zemích EU znesnadňuje jejich hodnocení externími audity.

Pro hledání budoucí úspěšnosti společnosti, není význam měření výkonnosti založeného pouze na tradičních metodách finanční analýzy již tak jednoznačný. V podnikání by se chtělo vědět co se děje, ale ve skutečnosti se měří a poté vyhodnocuje to co již proběhlo, čili nikdy tak neznáme aktuální skutečný stav. Proto se při posuzování úspěšnosti společnosti hledají měřítka, která ne vždy bývají odvozena jen z účetních výkazů. Současné trendy finančního managementu směřují k analýze výkonnosti společnosti přes tvorbu hodnoty pro akcionáře. Snižuje se význam tradičního podnikatelského cíle tvořeného ziskem a nahrazují jej cíle, které poměřují

dosažený zisk a náklady vynaložených zdrojů. Přístup, jehož cílem je sjednocení cílů, strategií a způsobů rozhodování managementu se zájmy akcionářů, je označován termínem **Value Based Management**.

Role funkčního kapitálového trhu, o něž se opírá anglosaská praxe, nutí respektovat při stanovování současné i budoucí výkonnosti společnosti časovou hodnotu peněz a rovněž i podstupované podnikatelské riziko. Nové hodnotové ukazatele pro měření výkonnosti firem, jako jsou například **EVA**, **MVA**, **CFROI** mohou s těmito faktory pracovat a nacházejí stále větší uplatnění při provádění manažerských rozhodnutí.

Existují i komplexní přístupy k měření výkonnosti firem, jako jsou metody **BSC**, **TQM**, které se neopírají pouze o ekonomická kritéria a do systému řízení výkonnosti společnosti implementují rovněž i kvalitativní a časové aspekty podnikání. Jejich smyslem je dát společnostem nástroj kvantifikující i to, co je ještě před nimi, místo upřednostňování pohledů do minulosti, které umožňují pouze strohá finanční měření.<sup>1</sup>

### 2.1.2 Finanční měření podnikatelské výkonnosti

Každý člověk si může pod pojmem výkonnost představit něco jiného. Pokud bude o výkonnosti hovořit **vlastník** podniku, tak bude vnímat především to, jak se zhodnotil ve firmě jím vložený kapitál. Čili bude vnímat míru zhodnocení v závislosti na čase.

Pokud bude o výkonnosti hovořit **manažer**, bude výkonnost firmy vysoká tehdy, bude-li firma mít stabilní či růstový podíl na trhu, věrné zákazníky, nízké náklady, vyrovnané cash flow, likvidní a rentabilní hospodaření.

Pokud hovořit o výkonnosti podniku **zákazník**, bude zvažovat, zda je firma schopna předvídat jeho potřeby a přání a nabídnout kvalitní produkt za přijatelnou cenu. Čili vnímá především kvalitu, cenu a dodací lhůtu.

---

<sup>1</sup> Šulák N. – Vacík E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6. Kapitola 1: Úvod do problematiky, s. 5-8

Nejvíce v současnosti používaný postup měření výkonnosti podniku vychází z finančních ukazatelů, posuzující vývoj ekonomických toků, důchodů a změny v majetku podnikatelských subjektů. K tomuto slouží finanční analýza, která představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.

#### **Hlavními zdroji finanční analýzy jsou:**

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát
- Výkaz cash flow

**Rozvaha** zachycuje bilanční stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a zdroje jeho financování k určitému datu a vypovídá, rozdělení dosaženého zisku a o schopnosti podniku dostát svým závazkům.

**Výkaz zisků a ztrát** je přehledem o výnosech a nákladech za určité období, tedy je obrazem výsledku hospodaření.

**Cash flow** je výkazem o tvorbě a použití finančních prostředků a zachycuje skutečné finanční toky, které se v podniku realizují.<sup>2</sup>

Podstatou finanční analýzy je výpočet a sledování ukazatelů finanční výkonnosti, které mají dobrou vypovídající schopnost vzhledem ke zkoumané realitě. Bývají vyjádřené v peněžních jednotkách, ale i v procentech, v jednotkách času, případně mohou být i bezrozměrné.

#### **Nejpoužívanější ukazatele finanční výkonnosti:**

- **Absolutní ukazatele** - tvoří základní východisko hodnocení výkonnosti. Uvádějí *stavové* veličiny z výkazu rozvahy, kdy je k určitému datu uvedena hodnota majetku a kapitálu (horizontální analýza trendů a vertikální analýza –

---

<sup>2</sup> Růčková P. *Finanční analýza*. 2. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2. Kapitola 2: Zdroje informací pro finanční analýzu, s. 21-36.

procentní rozbor), **tokové** z výkazu zisků a ztrát a cash flow<sup>3</sup>. Za jeden z klíčových ukazatelů lze uvést rozdílový ukazatel čistého pracovního kapitálu, který lze sledovat buď z pozice aktiv, kde se čistý pracovní kapitál = oběžným aktivům – cizí krátkodobý kapitál), nebo z pohledu pasiv, kde se čistý pracovní kapitál = vlastnímu kapitálu + cizí dlouhodobý kapitál – stálá aktiva.

- **Poměrové ukazatele** vzájemně poměří jednotlivé položky účetních výkazů, pro základní představu o finanční výkonnosti analyzovaného subjektu. Umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách společnosti.

#### ***Ukazatele rentability:***

***Vlastního kapitálu ROE*** = zisk po zdanění (případně EBIT) x 100 : vlastním kapitálem (vlastníci porovnávají výnosnost vložených prostředků s výnosností případných alternativních investic s obdobným rizikem).

***Úhrnných vložených prostředků ROA*** = zisk před odečtením úroků a daní x 100 : celková aktiva (naznačuje produkční sílu společnosti, měří jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti).

***Celkového investovaného kapitálu ROCE*** = výnosnost dlouhodobých zdrojů (cizího + vlastní kapitálu).

***Vloženého kapitálu ROI*** = čistý zisk po zdanění x 100 : investovaný kapitál (efektivita dlouhodobě investovaného externího kapitálu).

***Hrubá zisková marže*** = vztah mezi hrubým ziskem na straně jedné a tržbami na straně druhé = hrubý zisk x 100 : tržby

<sup>3</sup> Růčková P. *Finanční analýza*. 2. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2. Kapitola 3: Metody finanční analýzy, s. 40-45.

**Ukazatele likvidity** = osouzení platební schopnosti.

**Běžná** = oběžná aktiva : krátkodobé závazky.

**Pohotová** vylučuje z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu.

**Okamžitá** = pokladní hotovost + peníze na běžných účtech + okamžitě obchodovatelné cenné papíry a šeky : krátkodobými závazky.

**Ukazatele aktivity:**

Ukazuje, s jak efektivní je hospodaření s kapitálem, čili měří schopnost společnosti využívat vlastních zdrojů.

**Obrat aktiv** = roční tržby : aktiva.

**Roční vázanost stálých aktiv** = stálá aktiva : roční tržby.

**Obrat dlouhodobého hmotného majetku** = tržby : zůstatková cena DHM.

**Ukazatele produktivity:**

**Tržby na zaměstnance** = roční tržby : počet zaměstnanců.

**Přidaná hodnota na zaměstnance** = přidaná hodnota : počet zaměstnanců (kde přidaná hodnota = výkony – výkonová spotřeba).

**Zisk na zaměstnance** = zisk před zdaněním : počet zaměstnanců.

**Ukazatele zadluženosti:**

Indikují výši rizika společnosti, pokud používá cizí zdroje.

**Celková zadluženost** = cizí kapitál x 100 : celkovým kapitálem

**Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu** = dlouhodobé půjčky x 100 : vlastní kapitál.

**Ukazatel dlouhodobého krytí** = zisk před odečtením úroků a daní : úroky.

Kolikrát zisk před odečtením úroků a daní převyšuje úrokové platby.



### ***Ukazatele kapitálového trhu:***

Porovnávají výkonnost podniku z pohledu kapitálového trhu, čili zjišťuje přiměřenou návratnost vloženého kapitálu akcionářů.

***Dividendový výnos*** = dividendy na jednu akcii : tržní cena akcie

***Čistý zisk na akcii*** = čistý zisk : počet akcií

***Výplatní poměr*** = dividendy na jednu akcii : zisk na jednu akcii  
Jaká část zisku je akcionáři vyplácena ve formě dividend.

***Aktivační poměr*** = 1 – výplatní poměr

Proporce zisku, který byl reinvestován zpět do podniku.

***Ukazatel P/E*** = tržní cena akcie : zisku po zdanění na jednu akcii

Indikátor tržní hodnoty podniku udává, kolik jsou investoři zaplatit za jednotku zisku. Vysoký poměr P/E signalizuje nízké investiční riziko či očekávaný velký růst dividend.

- **Pyramidové rozklady**, kdy je jeden z ukazatelů zvolen jako nejdůležitější a pak se identifikují a kvantifikují činitele mající na něj zásadní vliv. V ekonomice nelze vždy bez dalších souvislostí jednoznačně určit směr působení jednotlivých faktorů výkonnosti. Například u likvidity, která sice na jedné straně musí být přiměřeně vysoká, avšak příliš mnoho likvidních prostředků vázaných ve společnosti jen pro případ úhrady krátkodobých závazků vede ke ztrátám. Například v Du Pontově analýze se rozkládají poměrové ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) na tři zásadní části:
  - Marže čistého zisku
  - Obrat aktiv

- Poměr aktiv k vlastnímu kapitálu

Výsledky těchto rozkladů lze vztáhnout i na určení ekonomické přidané hodnoty EVA.<sup>4</sup>

- **Souhrnné indexy**, kde je zdraví podniku vyjádřeno podle jednoho čísla, které v sobě zahrnuje jednotlivé sledované ukazatele a jejich vzájemné vazby. Většinou se rozdělují do dvou základních skupin.
  - **Ukazatele jednorozměrné**. Nelze se vyhnout tomu, aby při použití různých modelů byl ten samý podnik zařazován výhledově mezi problémové i mezi bezproblémové
  - **Ukazatele vícerozměrné**. Snaží se řešit nedostatek jednorozměrných modelů tím, že zahrnují více poměrových finančních ukazatelů. Patří tam **bankrotní modely** (např. Altmanovo Z-skóre), které odpovídají na otázku, zda podnik do určité doby zbankrotuje. Dále tam patří **bonitní modely** (např. Kralickův Quicktest, Tamariho index rizika, index IN 95 a IN – respektující v transformující se ekonomice ČR absenci likvidního kapitálového trhu), které se snaží bodovým hodnocením stanovit bonitu hodnoceného podniku a zařadit firmu z finančního hlediska při mezifirmním srovnání.<sup>5</sup>

### 2.1.5 Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti podniků

Vyhodnocení ukazatelů se děje prostřednictvím srovnání v čase (vývoj), v prostoru (mezipodnikově), a se standardními hodnotami, které jsou statisticky zpracované a

---

<sup>4</sup> Šulák N. – Vacík E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6. Kapitola 3: Měření finanční výkonnosti, s. 40-43.

<sup>5</sup> Růčková P. *Finanční analýza*. 2. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2. Kapitola 5: Souhrnné indexy hodnocení, s. 70-82.

uvedené na internetových stránkách Ministerstva obchodu a průmyslu ČR.

V poslední dekádě minulého století se daly zaznamenat nové trendy v hodnocení výkonnosti podniků. Jejich novými představiteli jsou **EVA, MVA, CFROI, BSC a EFQM**.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty **EVA** respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, to znamená jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu. V tom je rozdíl od metod klasické finanční analýzy, především pak od ukazatelů rentability kapitálu, které vychází z účetního zisku.

Početně se tento vztah dá vyjádřit takto

$$\mathbf{EVA = (ROE - nv) \times VK.}$$

Kde **nv** je požadovaná výnosnost vlastního kapitálu a **VK** je vlastní kapitál.

Obecně platí, že *ukazatel ekonomického zisku EVA*, je rozdíl mezi účetním ziskem a tzv. oportunitními náklady, čili ušlý zisk z nerealizované druhé nejlepší investice, nebo také

**EVA** = čistý provozní zisk po zdanění – (dlouhodobě investovaný kapitál x náklady na kapitál vyjádřené diskontní mírou).

Ekonomický zisk je pak definován jako výdělek, který přesahuje náklady (požadovanou výnosnost) kapitálu, čili jde o vyjádření ekonomické přidané hodnoty. Tyto náklady zahrnují jak časovou hodnotu peněz, tak i přírážku za riziko. Je obvyklé, že čím větší riziko je spojeno s danou společností, tím větší jsou náklady kapitálu. Zjištění kapitálových nákladů bývá nejsložitějším problémem při výpočtu ukazatele EVA. Především to platí u stanovení požadované výnosnosti vlastního kapitálu.<sup>6</sup> EVA vyjadřuje ekonomickou přidanou hodnotu podniku.

Ukazatel **MVA**, je rozdíl mezi hodnotou vloženou do podniku a tržní hodnotou. Úspěšné podniky musí vydělávat více, než činí náklady na kapitál. Tento ukazatel lze vypočítat, pokud je známa tržní cena vlastního kapitálu (společnost obchodovatelná na

---

<sup>6</sup> Šulák N. – Vacík E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6. Kapitola 3: Měření finanční výkonnosti, s. 59-61.

burze), potom se dá vztah vyjádřit takto:

$$MVA = \text{tržní cena vlastního kapitálu} - \text{účetní hodnota vlastního kapitálu.}$$

Ukazatel **CFROI** vypovídá o investici do podniku, která požaduje výnosnost vložených prostředků a dá se vyjádřit pomocí diskontovaných čistých peněžních toků podniku.

#### 2.1.4 Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniků

Základem systémů komplexního hodnocení výkonnosti firem je určení vhodného okruhu kritérií hodnocení. Nejrozšířenějšími kritérii jsou kritéria ekonomická, posuzující vývoj ekonomických veličin a změny v majetku a eventuelně kapitálu podnikatelských subjektů. Tato kritéria však podávají především retrospektivní pohled na hodnocený subjekt a jeho vypovídající schopnost o perspektivách společnosti je omezena. Nevypovídá nic o tvorbě hodnoty pro zákazníka a prakticky neposkytuje údaje o chování společnosti. Chybí informace o míře inovativnosti, růstu podnikové intelektuální kapitálové základny, úroveň spokojenosti zákazníků, motivace zaměstnanců, firemní kultuře apod. V současné době se stává rozhodujícím zdrojem hodnot znalostní kapitálová základna.

Do popředí se tak dostaly explicitní faktory, které vedou k vyšší výkonnosti podniků, jako například: *Tržní postavení podniku, jaké jsou strategické předpoklady růstu* (vize, cíle, strategie), *atraktivnost a image produkce, potenciál technologické inovace, jak podnik naplňuje očekávání ostatních zainteresovaných složek* (stakeholders – vlastníci, zaměstnanci, banky, veřejná a státní správa, ekologické aktivity). Stále častěji se úspěšné společnosti zaměřují na kritické faktory úspěchu – strategie, lidské zdroje a operační systém.

V podnikatelském prostředí České republiky je často aplikován model **Bonity podniku**, který vypovídá o schopnosti podniku vyrábět, prodávat, poskytovat služby, inovovat s cílem získat vyšší podíl na trhu, zajistit bezpečnost podnikání. Základními

informacemi jsou: pověst firmy, finanční zdraví, hodnocení technické a technologické úrovně firmy, obchodních kontaktů, úroveň managementu, marketingu a důchodová situace firmy.<sup>7</sup> Toto se provádí za pomoci analýz, ale i formou benchmarkingu.

V USA byla roku 1987 uzákoněna cena Malcova Beldrige, která zahrnuje tyto kritéria: vůdcovství, strategické plánování, soustředění na zákazníka a trh, informace a analýza, rozvoj a management lidských zdrojů, management lidských procesů, podnikatelské výsledky.

V Evropě v poslední dekádě minulého století vznikl model **EFQM**, jako nástroj pro úspěšné řízení firem a jeho prostřednictvím dochází rovněž k cílenému a systematickému uspokojování potřeb zákazníků. Navazuje na systém certifikací ISO 9000, které standardizují činnosti ve společnosti a klade důraz na procesní řízení podniku, měření a neustálé zlepšování ve firmě. Kritéria stanovila European Foundation for Quality Management a nesměřují pouze do hodnocení jakosti výrobků či služeb, ale i do hodnocení kvality managementu. Jsou to kritéria: vůdcovství, politika a strategie, personální řízení, zdroje a partnerství, procesy, spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, vliv na společnost a měření výkonnosti firem.<sup>8</sup> Určitým problémem některých podnikajících subjektů je jejich byrokratický přístup k tomuto nástroji. Řada z nich byla motivována pouze získáním certifikace, ale ne už tolik skutečným využíváním pro výkonnost firmy.

Systém **BSC** (Balanced Scorecard), je účelově strukturovaný model strategie společnosti a nástroj její implementace, který s využitím finančních a nefinančních strategických cílů, ukazatelů výkonnosti, příslušných indikátorů a strategických iniciativ popisuje představu o budoucnosti společnosti a její naplňování konkrétními akcemi a rozhodnutími.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Římovská P. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů*. 2. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2008. 251 s. ISBN 978-80-213-1828-1. Kapitola 6: Aplikace metod analýzy vnitřní situace podniku, s.125

<sup>8</sup> Šulák N. – Vacík E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6. Kapitola 3: Měření finanční výkonnosti, s. 84-94.

<sup>9</sup> Šulák N. – Vacík E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003.

Jde tak o systém, kdy rozbor výkonnosti je orientován na hlavní oblasti řízení podniku. S pomocí **BSC** jsou zvolené strategie podniku převedeny do akčně orientovaných opatření a jsou přitom zajištěny zpětné vazby. Zaměřuje se na správnou formulaci strategických cílů, přičemž kladen důraz na jejich *měřitelnost*. Nejde zde pouze o měření, ale přímo o *řízení výkonnosti společnosti*. Aby kritéria plnila svoji úlohu, musí být dále diferencována s ohledem na úroveň řízení, pro kterou slouží. Podstatnou podmínkou je, že tyto strategie, cíle, ukazatele a úkoly musí na sebe vzájemně navazovat. U **BSC** se jedná o *provázanost dlouhodobých cílů s krátkodobými opatřeními*.

Systém BSC vyjadřuje *komplexní pohled na hlavní výstupy podnikatelských aktivit z pozice*:

- Vlastníků – finanční hledisko, liší se podle životního cyklu společnosti, takže v růstové fázi mohou pracovat i se zápornými finančními toky, ale sleduje se procentní míra růstu obratu. Ve fázi zralosti méně aktivně investují a je požadována vysoká návratnost investovaného kapitálu ROI sleduje se ziskovost, dále ROA, ROE a EVA. Tyto fáze jsou podporovány třemi strategickými oblastmi: růst obratu a marketingový mix, snižování nákladů – zvyšování produktivity, využití zdrojů – investiční strategie.
- Zákazníků – zákaznické hledisko, návrh hodnoty pro zákazníka odlišením od konkurence a vyšší atraktivita nabídky. Získávání nových zákazníků pro upevnění výhod ze zavedení nových produktů, nebo produktů s vyšší užitnou hodnotou.
- Vnitřních podnikatelských procesů – interní hledisko, jak budou výsledky dosaženy. Aktivita procesů hodnotového řetězce, na jehož vstupu je potřeba zákazníků a výstupem jejich uspokojení. Skládá se z rozvoje nových produktů, průnik na nové trhy a zákaznické segmenty, rozšíření prohloubení či redefinice vztahů se zákazníky, včasnosti a bezporuchovosti dodávaných produktů při

efektivním využití zdrojů, věnovat se řízení vztahů s vnějšími subjekty.

- Klíčových způsobilostí – hledisko znalostí a růstu zaměstnanců i společnosti jako celku. Patří sem strategické způsobilosti – kompetence (dovednosti, znalosti pro podporu strategie), strategické technologie (informační systémy, databáze, sítě pro podporu strategie), prostředí a akce (vytváří prostředí pro posun v kultuře pro motivované, zmocněné a orientované zaměstnance).

V systému BSC můžeme hovořit o *třech základních hodnotových akcelerátorech*:

1. Zvýšení provozní efektivity bez dodatečného kapitálu.
2. Redukce provozů s nižší rentabilitou než je náklad kapitálu.
3. Investování do projektů s vyšší rentabilitou než jsou náklady na kapitál.
- 4.

Oproti modelu *EFQM* klade model *BSC* zřetelnější *důraz na inovační a rozvojové aktivity v perspektivě budoucího růstu*.<sup>10</sup>

Investice do nehmotného majetku, které v současné době mohou přesáhnout hodnotu celkových investic do hmotného majetku, vychylují hodnoty ukazatele ROI a znesnadňují jeho interpretaci. Problémem je tedy změřit a následovně ohodnotit právě nehmotná aktiva. Ernst & Young, Center for Business Innovation sestavil v roce 2000 index tvorby hodnot *VCI* (Value Creation Index), je alternativní metodou měření výkonu společnosti představující model pro ohodnocení nefinanční výkonnosti, která je motorem tvorby hodnoty u dnešních společností. Byla zjištěna silná pozitivní korelace mezi odvozováním budoucí výkonnosti společností z nehmotných faktorů výkonnosti a přesností takto vyvozených odhadů budoucí výkonnosti těchto společností. Nehmotné faktory se chápou jako nejvýznamnější diferenciační faktory mající kritickou úlohu při oceňování společnosti. Z výzkumů prováděných na Wharton School of the University of Pennsylvania vyplynulo devět kategorií faktorů, které nejvíce přispívají k zvyšování hodnoty společnosti a které se při měření jejich dopadu na výkonnost podniku vzájemně

<sup>10</sup> Šulák N. – Vacík E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6. Kapitola 3: Měření finanční výkonnosti, s. 121 a 120.

neprolínají. Jsou to: inovace, kvalita, vztahy se zákazníky, schopnosti managementu, tvorba aliancí (partnerské, zákaznické, dodavatelské), technologie, síla značky, vztahy k zaměstnancům, k okolí a prostředí společnosti.

Vlastní index je dán přiřazením váhových koeficientů jednotlivým kategoriím nehmotných faktorů na základě statistických vyhodnocení tak, aby co nejpřesněji vyjádřily svůj vliv na tvorbu hodnoty podniku. Index VCI se tak snaží ukázat skutečnou korelaci mezi aktuální výkonností společnosti plynoucí z nehmotných faktorů a tržní hodnotou společnosti.<sup>11</sup>

### 2.1.5 Implementace systému měření výkonu firem

Postupy při zavádění moderního systému měření výkonnosti podniku se rozpadají do následujících kroků:

- Určení cílového stavu
- Specifikace výkonnostních ukazatelů
- Pravidelné monitorování průběhu procesů a vyhodnocování výkonnosti organizace

V prvním kroku je třeba jasně vymezit vizi firmy, určit strategické záměry a na jejich základě definovat cílový stav, který má být ve sledovaném horizontu dosažen.

Ve druhém kroku je třeba stanovit výkonnostní ukazatele, které odrážejí strategické cíle a umožňovat jejich měřitelnost v čase.

Ve třetím kroku jde o průběžné vyhodnocování výkonnostních ukazatelů a jejich správná interpretace.

## 2.2 Udržitelnost konkurenční výhody firmy

---

<sup>11</sup> Šulák N. – Vacík E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6. Kapitola 3: Měření finanční výkonnosti, s. 129-130.



Zásadní otázkou, kterou si pokládají nadnárodní korporace, střední i malé podniky je to, co jim zaručí nejenom přežití v dnešním hektickém podnikatelském světě, ale i to, co zaručí jejich podnikům růst jejich hodnoty a zvyšování podílu na trhu. Je jim dosažení určité konkurenční výhody (obvykle s využitím vnitřních zdrojů) ve srovnání s ostatními firmami v konkurenčním prostředí s cílem uspokojení trhu za současného uspokojení všech *stakeholders* – zájmových skupin. Do první patří vlastníci, vůči kterým má podnik fiskální závazky. Do druhé patří ostatní zájmové skupiny, management, zaměstnanci firmy, orgány místní správy, obchodní partneři, zástupci státu, atd., ke kterým má podnik společenské závazky. Konkurenceschopnost v ekonomickém slova smyslu znamená schopnost podniku dosahovat ekonomické renty, která se podle *Richarda vztahuje k vzácným zdrojům*, nebo podle *Schumpetera se vztahuje k inovacím*, ale která je kratší, protože inovace lze napodobit.<sup>12</sup>

*Vnější pojetí* konkurenční výhody uvádí, že měřítkem konkurence je rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí<sup>13</sup>.

*Vnitřní pojetí* konkurenční výhody klade důraz především na snižování nákladů v porovnání s konkurencí. Často je mimo jiné využívána metoda *ABC* (Activity based costing), kde se vychází ze základní myšlenky: „malá množství reprezentují velké hodnoty“. Jde o prozkoumávání vztahu mezi množstvím vstupů (kvantifikovaných například v objemu spotřebovaných materiálů) a hodnotou (vyjádřenou v peněžních jednotkách).

V reálném životě firmy jde zejména o realizaci, o uskutečňování strategie ve firmě a též o její vyhodnocení. Ve firmě existuje celá řada na sebe navazujících strategií, které na sebe navazují. Na samém vrcholku této pyramidy stojí tzv. *corporate* (firemní, podnikatelská) *strategie*, která určuje základní orientaci firmy (v čem a jak podnikat). Na tuto strategii navazují tzv. *business* (obchodní) *strategie*, na nejnižší úrovni jsou to *funkční strategie* (marketingová, informačních systémů a technologií, výrobní strategie, finanční, obchodní, atd.).

---

<sup>12</sup> Tichá I. – Hron J. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2008. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7. Kapitola 4: Chování podniku a konkurenční výhoda, s. 43 a 44.

<sup>13</sup> Šulák N. – Vacík E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6. Kapitola 2: Pojetí výkonnosti a přístupy k jejímu měření, s. 9.

Z Porterova přístupu vyplývá, že podstatou každé strategie je určitá konkurenční výhoda. Každá úspěšná firma si musí vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a s níž bude na trhu existovat.

Existují dvě základní konkurenční výhody, pomocí nichž může firma soutěžit s ostatními, a to: **nízké náklady** nebo **diferenciace**. Tyto dvě konkurenční výhody vedou k několika možným strategiím, s nimiž firma může v daném odvětví získat nadprůměrnou výkonnost, a to ke:

1. Strategii *vůdčího postavení v nízkých nákladech*.
2. Strategii *diferenciace* – odlišnosti, nebo *fokus* strategii – cílené diferenciace.

Již z názvů je zřejmé, že první strategický přístup se soustřeďuje na *nízké náklady* (z důvodu nízké ceny výrobku či poskytované služby), zatímco druhá strategie vychází z odlišnosti poskytovaných služeb či výrobků firmy (lepší produkty či služby za stejnou cenu jako konkurent).

*Fokus strategie* má dvě varianty: strategii soustředění pozornosti na náklady a strategii soustředění pozornosti na diferenciaci. Pro obě uvedené varianty fokus strategie je typické, že se firma soustřeďuje na získání výhody nízkých nákladů nebo na odlišení v některém úzkém segmentu daného odvětví.

Strategie vůdčího postavení v nákladech nebo strategie odlišení se soustřeďuje na celé odvětví, nebo alespoň na několik segmentů daného odvětví. Rozhodne-li se management firmy pro strategii dosažení nižších nákladů, má v podstatě dvě základní možnosti. Buď bude management firmy uskutečňovat strategii dosažení minimálních nákladů v celém odvětví, pak hovoříme o tzv. strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech, nebo se firma soustředí na dosažení co nejnižších nákladů pouze v jednom nebo několika segmentech odvětví – tzv. strategie pozornosti na minimalizaci nákladů.<sup>14</sup>

V rámci strategického řízení si navzájem konkurují dva přístupy k tvorbě konkurenční výhody.

<sup>14</sup> Smejkal V. – Rais K. *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7. Kapitola 2: Charakteristické znaky úspěšné firmy, s. 30.

**První přístup – poziční**, který uvádí, že podnik může dosáhnout nadprůměrných výnosů realizací strategie diktované vnějšími podmínkami. Model vypadá takto:

1. analýza vnějšího prostředí (globální, odvětvová, konkurenční),
2. atraktivita odvětví (pro dosažení nadprůměrných výnosů),
3. identifikace a výběr vhodné strategie,
4. rozvoj aktiv a dovedností potřebných k implementaci strategie,
5. realizace strategie postupnými kroky k dosažení konkurenční výhody.

**Druhý přístup – zdrojový**, který tvrdí, že rozdíly ve výsledcích jednotlivých podniků jsou odvozeny primárně z rozdílů mezi jejich *zdroji a kompetencemi* a až druhotně ovlivněny *strukturou odvětví*. Model vypadá takto:

1. identifikace podnikových zdrojů (srovnávací analýza s konkurencí),
2. určení potenciálu podniku,
3. identifikace zdrojů a jejich kombinací pro dosažení konkurenční výhody,
4. nalezení atraktivního odvětví,
5. formulace a realizace strategie postupnými kroky k dosažení konkurenční výhody.

Pro tento přístup jsou rozhodujícími faktory podnikové zdroje (materiální, lidské, finanční, informační a výrobní technologie, nehmotné know-how), které podnik vlastní nebo kontroluje a podnikové kompetence, které umožňují, prostřednictvím organizačních procesů, efektivní transformaci disponibilních zdrojů do finálního produktu. Narozdíl od zdrojů, jsou kompetence založeny na tvorbě, ošetřování a výměně informací mezi lidmi. Zdroje a kompetence, které mají mít význam při budování konkurenční výhody, musejí být hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nesmějí mít snadno dostupné substituty. Nejdůležitějším současným strategickým zdrojem se stal **intelektuální kapitál**, který se sestává z *lidského kapitálu*, zahrnující individuální znalosti a dovednosti získané procesem poznávání a *znalostní kapitál*, zahrnující zdokumentované znalosti.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Tichá I. – Hron J. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2008. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7. Kapitola 4: Chování podniku a konkurenční výhoda, s. 45-48

Konkurenční výhoda, která je produktem procesu strategického řízení je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.

## 2.3 Řízení inovací – organizační změny

### 2.3.1 Inovace

Úspěšná realizace podnikání má především dva hybné činitele: *skvělý podnikatelský nápad a peníze*. Dnešní doba je charakterizována nejistotou ekonomického a společenského vývoje. Světové hospodářství se globalizuje, konkurence je stále intenzivnější, nové technologie mění dosavadní styl života, a tak nezbývá, než souhlasit s myšlenkou P. Druckera, že *jedinou jistotou dnešní doby je trvalá změna*. Tomu odpovídá i snaha všech prosperujících firem o neustálou podporu inovací.

Inovace můžeme rozdělit na:

- výrobu nového výrobku, či již existujícího, ale v nové kvalitě.
- Zavedení nového výrobního procesu do výroby v důsledku reaktivní strategie (udržet krok s požadavky zákazníka) a proaktivní strategie (něco úplně nového s delší schopností udržení konkurenční výhody)<sup>16</sup>.
- Použití dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů.
- Získání nového trhu.
- Změny v řízení a organizaci výroby.

---

<sup>16</sup> Veber J. – Srpová J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2. Kapitola 4: Život a aktivity malých a středních firem, s.166

Inovace je procesem, který začíná nápadem, pokračuje výzkumem a vývojem, výrobou a finálním završením (prodej).

Inovativní myšlení vyjadřuje schopnost převést ideu do praxe takovým způsobem, který přidává hodnotu, přitom nápady a kreativita jsou pouze jejími předpoklady.<sup>17</sup>

Management musí mít jasnou *vizi* a na jejím základě si ujasnit, co je potřeba udělat na cestě k podnikatelskému úspěchu a převést toto do *strategického scénáře*, přitom pro každý inovační nápad je nutné zpracovat *samostatný podnikatelský záměr*, protože každé inovační řešení je originální a jeho realizace musí být proto naplánována odlišně.<sup>18</sup> Přitom musí být zaměřena pozornost na působení tří základních skupin ***kritických faktorů úspěchu***.

Jsou jimi:

- Produkty a služby (technická a provozní proveditelnost). Především dodržení kvality, dodací lhůty a odpovídající ceny.
- Procesy (organizační a ekonomická proveditelnost). Vhodná struktura uspořádání vazeb vnitřního prostředí a dostatečná výše investic do modernizace technologie.
- Pracovníci (způsobilostní a motivační proveditelnost). S požadovaným počtem dostatečně kvalifikovaných pracovníků a jejich správnou motivací.

Ve svém úsilí o zvyšování své podnikatelské výkonnosti se vedení organizace musí zaměřit na účelové uplatnění přístupu, označované symbolicky **4 + 2**, to znamená, že organizace musí zajistit synergii vlivu čtyř základních oblastí působení na úroveň její

---

<sup>17</sup> Římovská P. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů*. 2. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2008. 251 s. ISBN 978-80-213-1828-1. Kapitola 5: Tvorba podnikatelského záměru a podnikatelského projektu, s. 119-120.

<sup>18</sup> Pitra Z. *Management inovačních aktivit*. 1. vydání. Praha: Profesional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X. Kapitola 4: Využití inovací pro další rozvoj podnikání organizace, s. 218.

podnikatelské výkonnosti tím, že:

1. Zvolí minimálně dobrou strategii s orientací na marketingové a inovační aktivity nových podnikatelských příležitostí.
2. Efektivní provádění účelově prováděných procesů.
3. Vytvoří vhodné sociální klima s rysy pro-inovační firemní kultury.
4. Účelnou organizaci svého vnitřního prostředí.

Zároveň musí podpořit dokonalost působení výše uvedených oblastí účelným využitím nejméně **dvou ze čtyř** základních podnikatelských přístupů, kterými zabezpečí:

1. Průběžné inovace nabízených produktů/služeb i procesů jejich tvorby, distribuce a prodeje finálnímu zákazníkovi.
2. Využití intelektuální, kreativní potenciál manažerů.
3. Získání vůdčí role v působení na vývoj některých technologických nebo komerčních aspektů oboru, či získání pozice Lída v některých segmentech cílových trhů.
4. Účelové zapojení do výhodných strategických aliancí.<sup>19</sup>

### 2.3.2 Inovační řády

Výsledky inovačních procesů používaných ve firmách se dají podle, míry novosti, rozdělit do několika řádů:

- Nultý – obnova původních kvalit odstraněním závad.

---

<sup>19</sup> Pitra Z. *Management inovačních aktivit*. 1. vydání. Praha: Profesional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X. Kapitola 4: Využití inovací pro další rozvoj podnikání organizace, s. 223-225.

- První – změna kvanta zdrojů k uspokojení poptávky (zvýšení výrobní kapacity).
- Druhý – adaptace zdrojů k uspokojení poptávky (výkonnější stroje).
- Třetí – změna kvality racionalizací procesu i produktu (konstrukce výrobku, technologie).
- Čtvrtý – nová varianta produktu (zlepšení vlastností).
- Pátý – nová generace produktu (při zachování koncepce – místo Felicie Fabia).
- Šestý – nový druh, změna koncepce.
- Sedmý – nový rod, zcela nový princip s využitím poznatků vědy (nové energie).

Nultý až druhý řád se obvykle řeší jednoduchými organizačními a technologickými projekty. Třetí až pátý řád vyžadují také speciální výzkumné a vývojové projekty. Šestý a sedmý řád vyžadují komplexní projekty zahrnující všechny aspekty sféry výroby i sféry užití.<sup>20</sup>

### 2.3.3 Projekty řízení

Projektování řízení inovací má svojí pevnou a jasnou strukturu, která se skládá z několika různých fází:

#### 1) Předinvestiční

##### *Situace*

Analýza požadavků a podmínek – určení inovace a cílů, definování strategie, zadání návrhu.

Úvodní studie proveditelnosti – analýza poptávky, kapacita a výkony, vstupy, technická řešení, struktura pracovních sil, organizace závodu, lokalita a pozemek, finanční a ekonomická analýza.

Metody výběru varianty – porovnání výhod a nevýhod, hodnocení činitelů, hodnocení ekonomické efektivity investic.

---

<sup>20</sup> Němec V. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0. Kapitola 2 Inovace, s.18 a 19.

### ***Kompozice***

Studie proveditelnosti – účel a obsah zadání studie,

Vyhodnocení návrhu projektu – východiska pro rozhodování, rozhodnutí o projektu.

## **2) Investiční**

### ***Dispozice***

Personální zajištění – manažer, členové týmu.

Organizace managementu – útvarový a maticový projektový management.

Plánovaný proces – cíle a strategie, věcná dekompozice, matice zodpovědnosti, časové plánování, plán rizik (posouzení pravděpodobnosti výskytu rizika, intenzita dopadů a tvorba variant, hodnocení variant a volba varianty řešení)<sup>21</sup>.

Detailní projektová dokumentace – zadání a vypracování, výběrová řízení a nákupy, financování.

### ***Realizace***

Realizace projektu – systém řízení realizace, sledování stavu realizace, kolaudace

Příprava provozu – školení, zásobování, zkušební provoz a předání k užívání.

## **3) Provozu a vyhodnocení**

### ***Provoz realizovaného projektu***

Konec projektu

Běžný provoz

### ***Závěrečná etapa projektu***

Vyhodnocení – závěrečná zpráva, vyhodnocení průběhu projektu, vyhodnocení práce členů týmu.

Shromáždění a analýza dat.

## **2.3.4 Organizační změny**

---

<sup>21</sup> Fotr J.-Dědina J. *Manažerské rozhodování*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1997. 207 s. ISBN 80-901991-7-8. Kapitola 2: Racionální přístup k řešení rozhodovacích problémů, s. 52-58.



Obecně se dají změny ve firmě rozdělit na změny očekávané, které vyplývají z nějakého plánu a jsou řízené, a na druhé straně neočekávané, například z důvodu nějaké poruchy či havárie. Mezi změny očekávané můžeme rozhodně zařadit změny, které sebou přináší proces inovace a to od počátku plánování, přes realizaci a vyhodnocování.

Cílem plánované změny je udržení organizace schopné života, schopné konkurence a efektivní. Podle to, ve které fázi životního cyklu se organizace nachází, je třeba sledovat klíčové interní a externí faktory a odpovídajícím způsobem reagovat. Racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definovaný časem, zdroji, konkrétními procesy (inovace) a měřitelnými výsledky.

Teoretický rámec fázi procesu změny:

- Rozmrazení (příprava změny).
- Fáze změny (projekt řízené změny-intervence v systému).
- Fáze zmrazení (fixace dosažených výsledků)

Z časového hlediska provedeme:

*analýzu situace* (vnějšího a oborového okolí, interní analýzy) a vyhodnotíme, zda je stav vyhovující, uspokojivý, nevhovující,

*identifikaci agenta změny* (jednotlivec, ale i tým) u nějž bude důležité, jaký stupeň osobního rizika očekává či stupeň jeho nespokojenosti se současným stavem,

*identifikujeme intervenční oblasti,*

*intervenci (změnu),*

*verifikujeme dosažené výsledky.*<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Smejkal V. – Rais K. *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7. Kapitola 3: Změny ve firmě a riziko, s. 46-53

Ve fázi plánování, ale i implementace procesního řízení by měl podnik provádět vnitřní, vnější i funkční benchmarking. Vnitřní benchmarking porovnává činnosti, produkty a služby jednotlivých divizí. Vnější se zabývá srovnáváním naší organizace s nejlepším konkurentem v oboru. Náplní funkčního benchmarkingu je porovnání podniku se společností, která je na světě nejlepší bez ohledu na odvětví, v němž působí.<sup>23</sup>

## 2.4 Principy moderní organizační architektury

Podmínkou každého dobře fungujícího systému je existence propracované, efektivní a funkční architektury řízení, včetně zpětné vazby. Tyto výsledky pak slouží k postupné optimalizaci systému řízení. Obecně platí, že proměnu architektury řízení podniku přímo ovlivňuje obor činnosti podnikání a fáze životního cyklu podniku. Navíc z vnějšího prostředí působí na podnik řada různých faktorů, které dávají potřebným změnám patřičnou dynamiku. V reakci na ně využívá podnik při řešení vzniklých situací různé současné trendy. V organizační architektuře nejde tedy to co nejpečlivěji vystudovat a určit trend, kterým by se měl podnik ubírat, ale naopak, co nejvíce přizpůsobit svou organizaci potřebě okamžitých změn a zajistit maximální flexibilitu řízení. Při změnách stávající struktury podniky však většinou musejí zohlednit i celou řadu dalších faktorů, jako je úroveň dosažené firemní kultury, personální předpoklady i finančních možností a často jsou tyto změny ovlivněny také historický vývoj a současný stav, který budoucí vývoj určitým způsobem ovlivňuje. Není tedy při popisování trendů organizační architektury příliš namístě hodnotit, který z uvedených trendů vývoje je špatný a který dobrý. Je totiž patrné, že určení vhodných organizačních změn je závislé na konkrétních podmínkách daného podniku a na tom, jakým podnětům musí organizační změny čelit.

V současném světě je existence každého podniku závislá nejen na jeho síle, velikosti

---

<sup>23</sup> Šmída F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4. Kapitola 5.3: Provedení benchmarkingu a definování úspěchu, s. 120 a 121.

či jeho historii, ale především na jeho schopnosti proměnit se v dokonale přizpůsobivý organizmus, který se nechá inspirovat vhodným přichozím trendem a přizpůsobí se jakékoliv změně, který na něj zapůsobí. V konečném důsledku potom dochází takovému modelování a poté ustálení architektury řízení, které vytváří oproti ostatní konkurenci daného podnikajícího subjektu podstatnou konkurenční výhodu a to například díky vyšší kvalitě výroby či kvalitě poskytovaných služeb, nebo uspořeným nákladům.

Stejně jako kterákoliv stavba se moderní organizační architektura skládá z jednotlivých stavebních kamenů, které tvoří jeden funkční celek, jakousi páteř, která drží jednotlivě organizované prvky organizace pohromadě. Každá organizační architektura se skládá ze čtyř pilířů – činitelů. Je to **identifikace účelu** pro který je nový organizační systém vytvářen (je vyjádřen strategickým cílem), **strukturní materiál** (nové – progresivní organizační formy a jejich části za současného vylučování dnes již nevyhovujících klasických prvků řízení), **styl** (odrážející se v organizačním chování) a **technologická koncepce** (schopnost všech zúčastněných realizovat a využívat moderní metody řízení).<sup>24</sup>

Dalšími tendencemi, které v tomto ohledu souvisí s dynamickým rozvojem podnikání jsou: strategické aliance, síťové struktury, decentralizace, týmová spolupráce, outsourcing, virtuální organizace, procesní organizace, životní cyklus organizací.<sup>25</sup>

Výsledkem organizování dle výše zmíněných principů jsou nejrůznější formy organizačních struktur, které vznikají kombinací manažerem vybraných možností a jsou výrazem zvolené organizační architektury.

Dva základní typy organizační architektury jsou:

#### 1. Organizace zaměřené na trh a výrobky (členění podle druhů výrobků).

---

<sup>24</sup> Římovská P. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů*. 2. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2008. 251 s. ISBN 978-80-213-1828-1. Kapitola 4: Podniková organizace, s. 58-59.

<sup>25</sup> Dědina J.–Malý M. *Moderní organizační architektura*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-86851-11-7.

2. Organizace zaměřené na technologii a výrobní proces (členění podle výrobních procesů).<sup>26</sup>

Z toho pak vychází tvorba organizační struktury podniku podle delegování pravomocí a s tím spojených odpovědností související s přidělením funkčních rolí na základě dělby práce. Pojivem pro propojování organizačních jednotek je pravomoc, pomocí které jsou definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti (a tím i ke koordinaci organizačních jednotek).

**Liniová struktura:** jeden útvar je nadřazen ostatním, existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary. Je pro ni typické rychlé rozhodování, centralizace pravomocí, vedoucími nemohou být specialisté, ale musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy.

**Liniově štábní:** odborné činnosti jsou zajišťovány samostatnými útvary.

**Funkcionální struktura:** dle funkční specializace (finance, marketing, obchod) s jasně vymezenou odpovědností.

**Divizní struktura:** samostatné divize dle geografického členění, či druhu výrobku, kde každá divize má svoje vlastní poslání, cíle, plán, zákazníky a konkurenci. Někdy se označuje jako Strategic Business Units<sup>27</sup>.

**Maticová struktura:** spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury a je založena na týmové práci. Tyto struktury dokáží v co nejkratším čase nejlepší výsledky při řešení časově nebo věcně omezeného problému. Podřízený má dva nadřízené (linie horizontální a vertikální).<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Synek M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 482 s. ISBN 80-7179-736-7. Kapitola 9: Organizace podniku, s.145 a 146.

<sup>27</sup> Synek M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 482 s. ISBN 80-7179-736-7. Kapitola 9: Organizace podniku, s.144.

<sup>28</sup> Smejkal V. – Rais K. *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7. Kapitola 2: Charakteristické znaky úspěšné firmy, s. 35.

## 2.5 Tržní změny

Management každé firmy musí neustále zamýšlet nad tím, jaké je optimální množství a struktura produkce, kterou nabízejí na trhu. Platí to jak v dobách rovnováhy na trhu, ale i v době nerovnováhy na trhu. Změny na trhu výrazně ovlivňuje změna makroekonomického prostředí. Pokud dochází, jako v současné době u nás či celé Evropy, k poklesu hospodářské produkce, tak dochází i ke změnám chování spotřebitelů, kteří na to reagují například tím, že buď odkládají nákup nových produktů, nebo nakupují produkty s levnější cenou již při nákupu, či s levnějšími provozními náklady při jejich užívání.

Obecně je **životní cyklus podniku** definován čtyřmi fázemi. **Fáze růstu** – ve které přecházíme práh zisku, **fáze stabilizace** – kulminace (kde dochází k tvorbě přebytku), **fáze krize** – kde dochází k výraznému snížení zisku z podnikání a **fáze zániku** – kde dochází ke ztrátám z podnikání.<sup>29</sup>

Můžeme spatřit určitou analogii vývoje u podniku, který produkuje pouze jeden druh výrobku či služby. Pak hovoříme o **životním cyklu výrobku**, který představuje pohled na existenci výrobku z hlediska času a rozděluje ji do několika stádií, ve kterých se liší marketingové aktivity, objemy výroby, ale i ekonomická efektivnost výrobků. Obvykle se uvažuje o stádiu: **zavádění** (rozbíhající se výroba, značné náklady na propagaci, ekonomika výrobku je ztrátová), **rozšiřování** (zvyšuje se objem výroby, klesají náklady na propagaci, zlepšuje se ekonomika produktu), **zralosti** (velké objemy výroby, příznivá ekonomika, relativně nižší náklady na propagaci), **ústupu** (výraznější propagace nebo úsilí o nižší výrobní náklady a tím i o prodejní cenu či vyšší výrobní náklady na zdokonalení výrobku, popřípadě jeho vyřazení a nahrazení novým).<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Synek M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 482 s. ISBN 80-7179-736-7. Kapitola 9: Organizace podniku, s. 90 a 91.

<sup>30</sup> Veber J. – Srpová J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2. Kapitola 4: Život a aktivity malých a středních firem, s. 118.

Jiný názor pojímá jednotlivé části z jiného úhlu pohledu. V první *rozvojové* (embrionické) fázi se výrobek uchází o přízeň trhu a buďto je úspěšný a přechází do druhé *fáze růstu* anebo zaniká. Z fáze růstu (growth) pak výrobek přechází přes bod zvratu (break event point) do *fáze zralosti* (maturity). Tam buď zůstává, nebo po nějakém čase inovuje a vrací se zpět do fáze růstu, nebo neinovuje a po určité době dochází k *fázi poklesu* (decline).<sup>31</sup>

Už v sedmdesátých letech se ukázalo, že ani velký výrobce není schopen uspořít široké spektrum zákazníků, takže se soustředil pouze na užší skupinu zákazníků a lépe tak vyhověl jejich potřebám. Takovému procesu se říká **segmentace zákazníků**.

Většina podniků však produkuje a na trhu nabízí více výrobků či služeb, proto se provádí tzv. **Diagnostika produkčního portfolia**, jejímž předmětem bývá počet výrobků/služeb v portfoliu či ekonomická efektivnost jednotlivých produktů. Nejznámější jsou *portfoliové analýzy BCG*, které ze dvou aspektů – relativního tržního podílu a růstu (absorpční schopnosti) trhu strukturují produktové portfolio do známých čtyř skupin – *hvězdy, dojně krávy, bídní psi a otazníky*. Velikostí kruhu je potom znázorněna charakteristika daného produktu.

Od osmdesátých let se začíná v stále větší míře uplatňovat **Porterův model pěti konkurenčních sil**, který vymezuje *pět základních hrozeb* ovlivňujících atraktivitu odvětví. Uprostřed modelu je znázorněna *intenzita konkurence v rámci odvětví* a v kruhu kolem něj probíhá *interakce s dodavateli* (vyjednávací síla dodavatele versus integrace firem), *novými potenciálními konkurenty* (hrozba vstupu versus bariéry), *substitučními a komplementujícími produkty* (hrozba zastupitelnosti versus vývoj vlastních substitutů či komplementů), *zákazníky* (kupní síla versus integrace firem). Strategickým záměrem firmy by mělo být směřování svých vlastních aktivit do oblastí s nízkou konkurencí.<sup>32</sup>

Takže pokud se podnik rozhodne diferencovat či inovovat svoje výrobky či poskytované služby, změní se i jeho postavení na trhu.

---

<sup>31</sup> Dědina J. – Malý M. *Moderní organizační architektura*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-86851-11-7. Kapitola 8: Životní cyklus organizací, s. 145.

<sup>32</sup> Veber J. – Srpová J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2. Kapitola 4: Život a aktivity malých a středních firem, s. 120 a 121.

## 3. Cíl práce a metodika

### 3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení podnikatelské výkonnosti sledovaného podnikatelského subjektu, včetně jeho dílčích aktivit a reálná aplikace vybraných postupů řízení a moderní architektury do praktického řešení procesu expanze obchodní společnosti Expressnet, která poskytuje svým zákazníkům služby v oblasti informačních technologií a šíření internetu na jihu Čech.

### 3.2 Metodika

#### 3.2.1 Koncepte zpracování literární rešerše

- Koncepte zpracování literární rešerše vychází z pěti základních částí. Nejobsáhlejší, první část se týká moderní koncepte hodnocení podnikatelské výkonnosti firmy, protože bez hodnocení podnikatelské výkonnosti by v reálném světě tržního hospodářství dříve či později zkrachoval. Zde je kromě klasických přístupů hodnocení výkonnosti firmy zmíněna celá řada nových přístupů. Snižuje se význam tradičního podnikatelského cíle tvořeného ziskem a nahrazují jej cíle, které poměřují dosažený zisk a náklady vynaložených zdrojů. Nové přístupy sjednocují cíle, strategie a způsoby rozhodování managementu se zájmy akcionářů a dalších zainteresovaných. V současné době velkých změn ve světě podnikání je nezbytné používat komplexní přístupy k měření výkonnosti firem jako jsou například BSC, TQM, MVA či EVA. Jinak vnímá výkonnost podniku vlastník, jinak manažer a jinak zákazník. Proto je nutné používat pro měření výkonnosti podniků různé přístupy a jejich výsledky zvažovat v souvislostech.
- Druhá část pojednává o udržitelnosti konkurenční výhody, protože ta je

produktu procesu strategického řízení, a je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Pojednává o tom co je to konkurenční výhoda a z čeho vzniká. Definuje její vnitřní a vnější pojetí.

- Třetí částí je řízení inovací a z toho vyplývající organizační změny, protože každá inovace je vlastně procesem, který začíná nápadem, pokračuje výzkumem a vývojem, výrobou a finálním završením (prodejem) hotového produktu. Bez inovačního procesu by podnik ustrnul na místě, což by byl jeho zánik.
- Čtvrtou část tvoří principy moderní organizační architektury, protože podmínkou každého dobře fungujícího systému je existence propracované, efektivní a funkční architektury řízení, včetně zpětné vazby.
- Pátá část se týká tržních změn, protože právě ty mohou způsobit podniku veliké, někdy i existenční problémy.

### 3.2.2 Postup při shromažďování podkladů a informací

- Při shromažďování podkladů a informací k vypracování této diplomové práce vycházel autor z různých zdrojů. Informace uvedené v rešerších vychází z literatury uvedené na konci diplomové práce.
- Naprostá většinu použitých postupů a informací čerpal autor z vlastní zkušenosti vedoucího manažera obchodní společnosti, která se zabývá především budování sítí v oblasti informačních technologií a poskytující internetové připojení občanům i právnickým subjektům. Majitel společnosti si nepřál zveřejnit právě jméno společnosti ani úplně přesná čísla uvedená v analýzách, ale poměrové výsledky finanční analýzy i údaje o růstu společnosti odpovídají reálnému základu, protože byly jednotlivé údaje upraveny tak, aby vyjadřovaly to hlavní – prudkou dynamiku růstu této společnosti.
- Dalšími zdroji byly vlastní poznámky z porad vedení společnosti, vnitřní materiály společnosti – formulovaná vize a poslání společnosti, konzultace, účetní výkazy. Výsledek marketingové analýzy vycházel z marketingového průzkumu společnosti AM Production s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích a její zveřejnění bude možné až v roce 2010.



### 3.2.3 Přístup ke zpracování charakteristiky sledovaného subjektu

Charakteristika sledovaného subjektu popisuje základní údaje o společnosti (forma a způsob podnikání, počet a jména vlastníků, vložený kapitál, sídlo společnosti, datum jejího vzniku, vizi a poslání společnosti), dále popisuje její mikrookolí a makrookolí.

### 3.2.4 Koncepce analýz

Při zpracování rozboru jsem použil tyto analýzy:

- Analýzy exponovanosti podniku
- Analýzy nefinanční bonity společnosti
- Analýzy zakázek a požadavků zákazníků
- Finanční analýza
  - vybrané ukazatele pro základní orientaci o struktuře kapitálu a majetku,
  - poměrový ukazatel rentability celkového kapitálu ROA
  - poměrový ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE

### 3.2.5 Zaměření hypotézy

Sledovaný podnikající subjekt, společnost Expressnet s.r.o. prochází již od svého vzniku velmi bouřlivým vývojem, jehož dynamika koresponduje s dynamikou růstu oboru, ve kterém se pohybuje. To sebou přináší řadu problémů a nových zkušeností. Tím hlavním úkolem pro sledovanou společnost je, zda je schopna dostatečně zaznamenat všechny aspekty změn svého vnitřního rozvoje a vnějšího vývoje, účinně a účelně reagovat na tyto změny a tím si udržet svoji pozici leadera na regionálním trhu poskytovatelů internetového připojení.

## 4. Charakteristika sledovaného podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského prostředí

### 4.1 Vnitřní charakteristika subjektu

Název společnosti: Expressnet s.r.o.

Právní forma společnosti: Společnost s ručením omezeným

Počet společníků: 2

Původně vložený kapitál: 200000 Kč

Jména společníků a jejich podíl: Jiří Průdek 110000 Kč a Karel Hruška 90000 Kč

Rok zahájení podnikání: 2002

Sídlo společnosti: České Budějovice.

Místo podnikání v roce 2006: okresy České Budějovice a Český Krumlov.

Společnost nepodniká na základě živnostenského zákona, ale podniká na základě zvláštních předpisů s povolením od Českého telekomunikačního úřadu.

Převažující specializace společnosti je budování sítí vysokorychlostního internetu s možností připojení pro veřejnost i podnikatele.

Expressnet s.r.o. důsledně kontroluje dodržování všech bezpečnostních opatření, které jim ukládá zákon při provozu mikrovlnných technologií a tato činnost patří také pod dozor Českého telekomunikačního úřadu.

Dalším důležitým momentem v podnikání společnosti Expressnet s.r.o. je ta skutečnost, že s dalšími svými zákazníky (jde o podnikající právnické subjekty), kterým poskytuje internetové připojení uzavřela dohodu o vzájemné spolupráci při síťovém podnikání a nyní těmto vybraným subjektům poskytuje další služby. Konkrétně se jedná o webhosting a poradenství v oblasti informačních technologií a internetového připojení. Díky tomu získá jejich pomoc v oblasti marketingu a obchodu.

## **Vize vlastníků společnosti**

Podnikat v oblasti informačních technologií

## **Poslání založené společnosti**

1. Poskytovat zákazníkům (občanům i podnikům) kvalitní, rychlé a bezpečné internetové připojení, pomocí bezdrátových technologií WIFI a pomocí optických kabelů v okrese České Budějovice a Český Krumlov.
2. Být regionálními leadery a to jak v kvalitě služeb, tak i v kvantitě připojených subjektů.
3. Vzhledem k růstu trhu v tomto oboru, jsme zaměřeni především na expanzi. Toto je naší hlavní prioritou.
4. Budeme se snažit o korektní vztahy k dodavatelům a státní správě, vstřícné vztahy k zákazníkům a zdrženlivé vztahy ke konkurenci.
5. Naším hlavním potenciálem jsou motivovaní zaměstnanci a vytvářené know-how.

Toto poslání je umístěno na hlavní nástěnce v sídle společnosti Expressnet s.r.o. v Českých Budějovicích.

Původním záměrem společnosti je dosáhnout v budování sítí vysokorychlostního internetu a postupného WI-FI či optického připojení občanů i podnikatelských subjektů vůdčí postavení v regionu bývalých okresů České Budějovice a Český Krumlov. V průběhu doby se tento záměr rozšířil o další regiony bývalých okresů Prachatice, Strakonice a Písku. Tento záměr je umístěn na hlavní informační nástěnce v sídle společnosti.

Od tohoto záměru se odvíjí hlavní současná strategie – zaměřená na expanzi. Z ní se odvíjí strategické funkční plánování a dále taktické a operační řízení.

Společnost Expressnet začínala v Českých Budějovicích se třemi zaměstnanci, ale v roce 2007 mělo již 64 stálých zaměstnanců. Na vrcholku pyramidy řízení byl od počátku většinový společník firmy, pod kterého spadalo obchodní oddělení a technické

oddělení. Dále pod něj patřilo divizní vedení v jednotlivých okresech. Obchodní oddělení se skládalo z fakturace a zelené linky. Technické oddělení se dále členilo na odbor servisu, odbor rozvoje sítí, odbor technické podpory a odbor instalací. Nejvíce zaměstnanců se nacházelo právě v odboru instalací, kteří ale současně podléhali diviznímu vedoucímu, podle své regionální příslušnosti. Každý divizní vedoucí podléhal přímo řediteli. Jednalo se tedy o projektové řízení společnosti Expressnet. Všechny činnosti byly mezi sebou vzájemně integrálně propojeny a to jak věcně, tak i finančně.

Optimalizace systému se od svého vzniku v roce 2002 až do konce roku 2006 průběžně řešila na základě průběžných návrhů přednesených na poradách pověřenými vedoucími oddělení, nebo jednotlivých odborů. Činnosti: plánování, organizování, personalistiky a kontroly zajišťoval vždy ředitel společnosti společně s příslušnými vedoucími.

## 4.2 Vnější charakteristika subjektu

### 4.2.1 Popis mikrookolí

Po provedení analýzy odvětví v roce 2002 společníci Expressnet s.r.o. zjistili, že konkurence v bezdrátovém připojení internetu je minimální a má stejné problémy jako oni, to znamená málo vlastního kapitálu a nezáměr finančních ústavů o investování do oblastí, kde bylo podle jejich soudu velké riziko a to především proto, že se jednalo o obor nový, se kterým ještě nikdo neměl žádné zkušenosti. Obávali se, že Český Telecom, který nabízel připojení po telefonních rozvodech má natolik zásadní výhodu v zasítování celé republiky, že tomu někdo bude moci úspěšně konkurovat.

Nicméně poptávka po používání internetu byla natolik velká, že dala možnost vzniknout malým firmám, které začaly Českému Telecomu v oboru poskytování internetu úspěšně konkurovat. Bylo to především díky rozvoji a používání bezdrátové technologie a dobře nastavené cenové politice těchto nově vzniklých podnikajících

subjektů. Toto se týkalo především větších krajských a okresních měst, kde byl zájem veřejnosti o připojení největší. Také náklady na vybudování internetových WIFI sítí byly nižší než na venkově díky velké koncentraci obyvatelstva v dané lokalitě.

Expressnet s.r.o. zpracovává každý půlrok monitoring konkurence a každé dva roky důkladnou analýzu růstu konkurence v oblasti poskytovatelů vysokorychlostního internetu a vývoj do roku 2006 jasně ukázal nárůst počtu subjektů podnikajícím ve stejném oboru, jak je vidět níže.

*Tabulka 4.1 přehled vývoje podnikajících subjektů poskytujících WI-FI internet.*

Rok	Počet poskytovatelů okres Č. Budějovice	Počet poskytovatelů okres Č. Krumlov
2002	5	3
2003	7	4
2004	11	6
2005	18	7
2006	27	9
2007	34	11

Do poskytování výše zmíněných služeb se zapojila i řada občanských sdružení či veřejně prospěšných společností, ačkoliv u řady z nich se jedná pouze o zástěrku ke skutečnému podnikání.

#### 4.2.2 Popis makrookolí

Politická situace v České republice byla celkem stabilní a vzhledem k vysokému hospodářskému růstu se neočekával žádný otřes. Pozitivní vývoj zaznamenala česká měna, která sice pomalu, ale přesto vytrvale posilovala oproti americkému dolaru i

oproti euru. To mělo příznivý dopad v pořizovacích cenách při nákupech technologických a technických komponentů ze zahraničí. Vzhledem k růstu hrubého domácího produktu se dalo očekávat, že občanům bude zbývat více disponibilních prostředků, takže připojení na internet se stalo finančně dostupné pro většinu našich spoluobčanů. U podnikajících subjektů byla situace obdobná. Podle odhadu ekonomů čekal českou ekonomiku růst většiny trhů. To vše nasvědčovalo tomu, že počet nových zájemců o poskytování internetového připojení bude neustále stoupat. Jediným negativním momentem tohoto hospodářského růstu se stal i růst mezd v naprosté většině odvětví, ale v informačních technologiích zvláště. To bohužel vedlo firmy k zaměstnávání i méně vzdělaných a profesně zdatných zaměstnanců, nebo přímo zaměstnanců ze zahraničí. Pozitivním vývojem bylo zvýšení mobility pracovníků v oboru informačních technologií. Složení obyvatelstva v České republice se dramaticky nemění.

Populace stárne a zvýšil se počet cizinců, kteří k nám jezdí za prací. Za velmi podstatný vliv makrookolí, ale díky konkurenčnímu střetu i mikrookolí se dá považovat bouřlivý rozvoj informačních technologií, který nutí každý podnikatelský subjekt v tomto oboru neustále investovat do obnovy svých produktů. Rychlejšímu rozvoji bezdrátového internetu brání jednodušší legislativa. Týká se to hlavně některých částí stavebního zákona, jehož tvůrci si buď neuvědomovali jeho souvztažnosti k této problematice anebo se nechali při jeho sestavování ovlivnit některou nátlakovou skupinou. V této souvislosti se nejčastěji hovoří o společnosti O2. Pravdou je, že zájem o používání internetu byl podpořen i díky státním opatřením zavádění internetu na úřady veřejné správy a samosprávy, do škol a dalších státem řízených institucí.

## 5. Rozbor

### 5.1 Zhodnocení podnikatelské výkonnosti a ekonomické situace sledované firmy.

#### 5.1.1 Vývoj produktivity zaměstnanců podniku

S ohledem na tu skutečnost že při psaní této diplomové práce je řešen skutečný případ existující společnosti, nemohl autor uvést všechna čísla tak, jak je obsahují finanční výkazy, neboť si to majitelé společnosti nepřejí, ale jednotlivé výpočty budou vycházet z reálných absolutních a poměrových hodnot.

Hlavním sledovaným obdobím byly roky 2005, 2006, jejichž výsledky byly využity pro analýzy, které vyústili v praktické řešení, které se týkalo roku 2007, kdy docházelo zatím k nejdynamičtějšimu nárůstu našich zákazníků a tím i obratu za celou existenci společnosti. Praktický výsledek hlavní strategie, která byla prioritně zaměřena hlavně na expanzi (a která se zatím nezměnila) se dostavil už v roce 2006, ale kontinuálně se z ní čerpá, s drobnými změnami v taktice, dodnes. Nutno však dodat, že co se změnilo byly ceny, za které je možné se n síť naší společnosti připojit, a také se neustále zvyšuje rychlost nabízeného připojení. Výsledkem je pro zákazníka to, že se za neustále nižší cenu může připojit k rychlejšímu internetu, což každý uživatel s radostí vítá. Dolní tabulka dokumentuje nárůst nových zákazníků.

*Tabulka 5.1.1.1 Nárůst nových zákazníků*

Rok	Počet připojených zákazníků
2002	140
2003	370
2004	684
2005	1400
2006	3100

Stejně s tím, jak rostl počet zákazníků, kteří využívali internetového připojení

společnosti Expressnet, rostl i počet zaměstnanců, kteří zajišťovali provoz firmy, ale také její rozvoj a její vnitřní chod, jak uvádí následující tabulka.

*Tabulka 5.1.1.2 Vývoj zaměstnanosti ve společnosti*

Rok	Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr
2002	3
2003	4
2004	8
2005	18
2006	34

Zajímavé je v tomto ohledu srovnání počtu připojených klientů na jednoho zaměstnance, které se nedá úplně jednoznačně interpretovat, protože například v roce 2005, kdy na jednoho zaměstnance vycházelo pouze 77 klientů, bylo nutné řešit predikci další expanze a s tím spojené rekonfiguraci jednotlivých internetových WIFI sítí a přípravu na očekávané nové rozvody v hustě osídlených lokalitách. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou techničtí pracovníci, kteří provádí instalace internetového připojení.

Na spodní tabulce je možné vidět zajímavý vývoj počtu připojených zákazníků na jednoho zaměstnance.

*Tabulka 5.1.1.3 Vývoj počtu zákazníků na jednoho zaměstnance*

Rok	Počet připojených zákazníků / zaměstnance
2002	26
2003	92
2004	85
2005	77
2006	91

Na konci roku 2006 bylo vlastníkům i manažerům firmy Expressnet s.r.o. jasné, že jejich rozvoj vypadá velmi dobře, proto se rozhodli provést několik analýz a na jejich



základě zvolit novou strategii svého rozvoje, která by jim zaručila plnit hlavní své poslání, být vůdčím regionálním podnikatelským subjektem, který zajišťuje bezdrátové WI-FI připojení k internetu.

### 5.1.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Naprostá většina společností jako první nechává zpracovat finanční analýzu, která jim dává obraz o minulosti a současnosti jejich hospodaření a jejich finančním zdrojovém potenciálu do budoucna. Nicméně i všechny výpočty a ukazatele finanční analýzy musí brát v potaz životní cyklus výrobku či služby a podle nich interpretovat své závěry.

Životní fáze produktu-sloužby, kterou společnost Expressnet svým zákazníkům poskytuje, se podle svého oboru řadí do fáze dynamického růstu s křivkou, jejíž tvar se blíží růstové vertikále, takže se vlastníci společnosti rozhodli, vybrat si z finanční analýzy pouze některé ukazatele, které mají podle jejich názoru pro budoucí rozhodování jistý význam. Všechny hodnoty jsou uvedené v tisících korunách českých.

#### ***Základní ukazatele***

*Tabulka 5.1.2.1 Majetek*

	Rok 2005	Rok 2006
Aktiva celkem	5841	7963
Dlouhodobý majetek	2375	5727
Oběžná aktiva	3466	2236

Obecně platí, že vyšší výnosnosti dosahují dlouhodobější složky aktiv. Meziročně se

projevil výrazný nárůst dlouhodobého majetku a to o více než sto čtyřicet jedna procent oproti minulému sledovanému období, což bylo způsobeno především investicemi do dlouhodobého hmotného majetku. Jeho podstatnou část tvoří především instalační stožáry pro vysílače a přijímače signálu. Naopak se podařilo snížit oběžná aktiva téměř o třetinu, takže výsledkem bylo navýšení celkových aktiv o třicet šest procent.

*Tabulka 5.1.2.2 Kapitál*

	Rok 2005	Rok 2006
Celková pasiva	5841	7963
Vlastní kapitál	731	1200
Cizí kapitál	5110	6378

Kapitálová struktura zaznamenala meziroční posílení vlastního kapitálu na celkovou částku jeden milion dvě stě tisíc korun, to je v meziročním srovnání o šedesát čtyři procenta více. Cizí kapitál, zaznamenal růst přibližně o milion dvě stě šedesát osm tisíc korun, což je růst téměř o dvacet pět procent. Z toho vyplývá, že procentní nárůst vlastního kapitálu byl vyšší než nárůst cizího kapitálu, i když je to v absolutních číslech naopak. Podíl cizího kapitálu na celkovém je osmdesát procent, což by u jiné společnosti, která má již svojí bouřlivou expanzi za sebou znamenalo, že má velké problémy, protože obecně by mělo platit zlaté pravidlo vyrovnání rizika, které praví, že vlastní zdroje musí být větší než cizí. Celkový kapitál se pak zvýšil o dva miliony sto dvacet dva tisíc korun, což je nárůst třicet šest procent.

**Výsledek hospodaření za rok 2006 před zdaněním a úroky (EBIT) 1193 (v tisících Kč).**

Z níže uvedeného vyplývá, že přidaná hodnota narostla o osm set dvacet dva tisíc korun, to znamená o třicet osm procent. Výše uvedené hodnoty vypovídají o pozitivním vývoji ve sledovaném podniku. V tomto ohledu je zajímavé srovnání se společností

Netmasters s.r.o. ze severu Čech, která podniká ve stejném oboru od roku 2002, ale s dvojnásobným vlastním kapitálem. Ve stejném sledovaném období roku 2006 vytvářela skoro o dvacet pět procent nižší přidanou hodnotu než společnost Expressnet.

*Tabulka 5.1.2.3 Přidaná hodnota*

	Rok 2005	Rok 2006
Výkony	6872	12752
Výkonová spotřeba	4731	9789
Přidaná hodnota	2141	2963

***Poměrové ukazatele***

S ohledem na dynamiku rozvíjející společnosti a porovnání s oborovou konkurencí, rozhodl jsem se provést výpočet *rentability všech vložených prostředků* a to s důrazem na hodnocení rentability provozních aktivit, která zásadním způsobem vypovídá o podnikatelské výkonnosti firmy. Dosažená hodnota ROE v roce 2006 vyjadřuje základní produkční sílu organizace.

$$\text{ROA rok 2006} = (\text{EBIT}/\text{A}) * 100$$

$$\text{ROA rok 2006} = (1193/7963) * 100$$

$$\text{ROA rok 2006} = 0,1498 * 100$$

$$\text{ROA rok 2006} = \mathbf{15\%}$$

Vlastníky společnosti pochopitelně zajímal vývoj rentability jimi vložených prostředků, čili *rentabilita vlastního kapitálu*.

$$\text{ROE rok 2006} = (\text{EAT}/\text{VK}) * 100$$

$$\text{ROE rok 2006} = 906,7/1200 * 100$$

$$\text{ROE rok 2006} = 0,755 * 100$$

$$\text{ROE rok 2006} = 75 \%$$

Oba výpočty rentability jsou početním důkazem praktického výsledku první aplikované reorganizace WI-FI sítě, která umožnila ve velmi krátkém období oslovit a zrealizovat jejich připojení k síti další zájemce o internetové připojení.

Současně je také výsledkem první změny v organizaci práce techniků. V roce 2005 byl podíl zákazníků na jednoho zaměstnance 77, ale v roce 2006 byl tento podíl při zachování všech služeb a kvality již 91.

Finanční analýzy někdy počítají i takzvané bankrotní modely a tak jsem pro zajímavost použil *zjednodušeného výpočtu Altmanova faktoru Z*

$$Z = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

$$Z = 12752/7963$$

$$Z = 1,6$$

- Běžná teorie uvádí, že u hodnot nad 2,99 je minimální riziko bankrotu a u hodnot pod 1,81 už jde o podstatné riziko bankrotu. Nicméně pro společnost Expressnet s.r.o. toto neplatí.
- Prostý početní výsledek je nutno interpretovat v souvislostech. Je třeba vidět, že obor podnikání zažívá velký boom s očekávaným růstem na několik let dopředu. Takže když je strategie společnosti primárně zaměřená na expanzi – extrémní růst a výsledek jejich činnosti je potvrzen vysokou rentabilitou, není třeba se obávat bankrotních scénářů.

- Je třeba vidět časovou posloupnost jejich finančních toků. Společnost musí totiž s předstihem investovat do vybudování internetové infrastruktury a teprve potom oslovovat nové zákazníky, uzavírat s nimi smlouvy a připojovat je, což stojí další firemní náklady.
- Teprve potom od zákazníků, kteří využívají jejich služby, inkasují pravidelné měsíční částky. Jinými slovy, pokud by se společnost rozhodla dále neinvestovat do sítí a technologií, neuzavírat smlouvy s novými zákazníky a tím pádem nerůst, došlo by nejpozději do jednoho roku k tomu, že by faktor Z odpovídal hodnotám nad 2,99.
- Počet zákazníků užívajících služeb společnosti, kterých bylo 3100, by totiž přinášel další výnosy, ale aktiva by zůstala na stejné úrovni.

### 5.1.3 Analýza exponovanosti podniku

Cílem analýzy exponovanosti podniku je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí.

Při jejím sestavování byly prováděny postupně tyto kroky:

1. Pracovní tým všech manažerů se sešel na brainstormingu a výsledkem bylo identifikování jednotlivých faktorů, které by mohli podnik ohrozit.
2. Konstatování současného stavu.
3. Přesná formulace ohrožení, které může absence faktoru způsobit.
4. Formulace následků v případě, že se obavy naplní.
5. Ohodnocení vlivu jednotlivých faktorů na podnik, kde na stupnici od 0 do 10 znamená nula žádný vliv a desítka katastrofu.
6. Odhad pravděpodobnosti, že se jednotlivá ohrožení naplní.
7. Predikce schopnosti podniku reagovat a schopnost podniku absorbovat možná ohrožení, na stupnici od 0 do 10, kde nula znamená bezbrannost a desítka bezproblémovou absorpci ohrožení.

8. Zpracování faktorů do matice, která má dvě osy. První z nich-vertikální znázorňuje stupeň ohrožení se stupnicí 0 až 10 a druhá z nich-horizontální znázorňuje schopnost podniku reagovat na ohrožení se stupnicí 0 až 10. Matice se křížem rozdělí na čtyři díly a do vzniklých kvadrantů se zakreslí každý faktor, podle přidělených bodů.
- a. Horní levý kvadrant BEZBRANNOST, do něhož spadají velmi vážná ohrožení podniku a podnik nemá zdroje ani schopnosti jim čelit. V takovém případě je nutno učinit všechny potřebné kroky k posunu do pravého horního rohu.
  - b. Horní pravý kvadrant OHROŽENÍ, ve kterém jsou ohrožení stále velmi vážná, ale podnik má prostředky na obranu. Manažeři by v tomto případě měli zpracovat detailní plány pro případ, že se ohrožení materializuje.
  - c. Pravý dolní kvadrant PŘIPRAVENOST, ve kterém jsou ohrožení málo významná a podnik je připraven jim čelit.
  - d. Levý dolní kvadrant ZRANITELNOST, ve kterém jsou ohrožení málo významná, ale podnik proti nim nemá zbraně. Není snad třeba připravovat katastrofické scénáře, ale je žádoucí ohrožení sledovat, aby bylo možno včas podchytit jejich eskalaci.

Tabulka 5.1.3.1

Bodovaný výsledek jednotlivých faktorů může zanést do grafu a příslušného kvadrantu

Faktor	Současný stav	Následky ztráty	Vliv	Pravdě- podob.	Schop. reakce
Potřeby a přání zákazníků	neúplnost zajištění	úbytek zákazníků	8	4	7
Cenová politika	konkurenceschopná	úbytek zákazníků	5	3	10
Kvalifikovaní loajální pracovníci	málo kvalitních pracovníků	zpomalení expanze	9	6	6
Kapitál	málo vlastního kapitálu	zhoršení bilance	3	3	9
Technologické know-how	velmi dobrý	menší konkurenceschopnost	8	2	10
Velikost spotřebitelské základny	velký potenciál	menší růst	9	3	8
Trendy spotřebitelské základny	doplňkové služby	odliv zákazníků	7	4	7
Potřebné technologie	nejlepší na trhu	menší konkurenceschopnost	5	2	10
Potřebný materiál	výkyvy v zásobování	zpomalení zapojování	9	4	7
Identita podniku	velmi dobrá	menší důvěryhodnost	4	1	9
Institucionální překážky	občasné	zdržování výstavby sítí	3	3	4
Společenské hodnoty	zřetelně ventilované	menší důvěryhodnost	3	1	9
Překážky konkurence	časté	omezení rozvoje	5	2	8
Bezpečnost produktu	stálý monitoring	menší důvěryhodnost	6	0	10

V případě provádění analýzy exponovanosti podniku ve společnosti Expressnet s.r.o. bylo přistoupeno ke komentování jednotlivých faktorů.

Potřeby a přání zákazníků zjistila společnost Expressnet především analýzou spokojenosti a požadavků zákazníků. Závěr byl takový, že pokud tržní konkurent O2 začíná inzerovat možnost sledování televizních programů přes internet, je to výzva i pro společnost Expressnet, protože její klienti dali jasně najevo, že o tuto doplňkovou službu mají zájem. Co se týče možnosti telefonování přes internet, bude nutné i tuto novou službu v průběhu roku 2007 zajistit. Také bude nutné zlepšit poskytování technické podpory klientům při potížích s připojením, komunikaci obchodního oddělení a veškeré aspekty práce instalačních techniků. Tento faktor se nachází v pravém horním rohu matice.

Cena připojení je pro drtivou většinu našich klientů naprosto rozhodující. Pochopitelně by každý z nich uvítal nižší cenu než je ta stávající, ale vlastní firemní průzkum i benchmarking v podstatě potvrdil, že naše cena za poskytované služby je naprosto konkurenceschopná, zvláště pokud bereme v potaz poměr cena/výkon. Tento faktor byl zařazen do levého dolního kvadrantu matice.

Problém se zajištěním kvalitních pracovníků má nejenom sledovaná společnost, ale i konkurence. Největší problém je na postu instalačních techniků. Pro tuto práci je nutná nejenom kvalifikace v informačních technologiích, ale i základní znalosti ze stavebnictví a elektrotechniky. Dále musí mít smysl pro povinnost, chuť k práci, určitou předvídatost a základy slušného společenského jednání. Firemní vnitřní průzkum společnosti potvrdil, že části jejich techniků některé z těchto předpokladů chybí, takže se na tuto problematiku bude muset podnik zaměřit více než dříve, když zůstávala stranou jeho pozornosti. Tento faktor byl zařazen do pravého horního kvadrantu matice.

S nedostatkem vlastního kapitálu se potýká většina konkurence, ale vzhledem k dříve dosaženým výsledkům není neřešitelným problémem, na rozdíl od začátku podnikání v roce 2002, zajištění zdrojů cizích. Díky tomu se sice část dosaženého zisku sníží o náklady na jejich pořízení, ale v době dynamického růstu to není takový problém. Závažným problémem by se to stalo pouze v případě nečekaného útlumu v celém oboru. Tento faktor byl zařazen do levého dolního kvadrantu matice.

Společnost Expressnet je právem hrdá na to, že se snaží být průkopníkem v oblasti



používané moderní technologie, a to přesto, že pořízení nejnovějších technologií sebou přináší vyšší vstupní náklady. Od svého prvopočátku také využívá znalostního potenciálu a schopnosti neustálé změny svých softwarových a vývojových inženýrů, kteří plánují architekturu sítě. Toto platí jak pro znalosti technologií i o jejich používání. Tento faktor byl zařazen do pravého dolního kvadrantu matice.

Velikost spotřebitelské základny je zatím největším úspěchem společnosti Expressnet. Ta, kterou již máme, celkem málo oproti konkurenci fluktuuje. Z marketingového průzkumu, který pro Expressnet zpracovala společnost AM Production s.r.o. vyplynulo, že je optimální doba na expanzi do dalších okresů Strakonice, Písek, Prachatice, v dlouhodobém horizontu konkrétní města Tábor, Sezimovo Ústí, Veselí nad Lužnicí, Soběslav, Jindřichův Hradec, Nová Včelnice. Domníváme se, že velký potenciál ještě skýtají ve největších městech ty lokality, kde nejsou panelové domy, protože zatím bylo pro všechny participující na trhu nejlukrativnější, s ohledem na náklady vzniklé s připojením jednoho zákazníka, poskytovat internet na panelových sídlištích. Zajímavý potenciál ještě dřímá v panelových sídlištích měst s počtem obyvatel od osmi do třiceti tisíc obyvatel. Smíšená situace je na menších městech s počtem obyvatel do šesti tisíc obyvatel, kde záleží na místní konkurenci poskytovatelů, jaké mají zdroje jak finančního, tak lidského kapitálu. Někteří z nich už jsou podle našich zjištění na vrcholu svých možností růstu a zvažují co dále. Přitom je v těchto místech ještě potenciál nových spotřebitelů. Tento faktor byl zařazen do pravého dolního kvadrantu matice.

O oblasti trendů se autor zmínil již dříve v souvislosti s požadavkem na poskytování televizních programů přes internetové připojení a zadruhé možnost telefonování po internetu. Zde si Expressnet nechal odbornou firmou zpracovat studii, ze které vyplynulo, že tato služba je vzhledem ke své, zatím problematické kvalitě audio přenosu, spíše službou budoucnosti. Na jedné straně poptávka po této službě je, ale finanční přínos z této oblasti se ani v té nejoptimističtější variantě z desetiny nevyrovná přínosu z šíření internetového připojení. Tento faktor byl zařazen do pravého horního kvadrantu matice.

Společnost používá pouze tu nejmodernější technologii, protože právě ona tvoří podstatnou část naší konkurenční výhody. Právě díky tomu, je společnost schopná konkurovat na trhu kvalitou svých poskytovaných služeb, především rychlostí připojení

a pak také provozem s menším koeficientem poruch než má konkurence. Tento faktor byl zařazen do pravého dolního kvadrantu matice.

Situace na trhu dodavatelů instalačního a telekomunikačního materiálu není ideální a to hlavně z důvodu pozdních dodávek. Dalším problémem je někdy poruchovost dodávaného materiálu i technologií určených k instalacím. To má za následek zpoždování při budování telekomunikačních sítí. Tento faktor byl zařazen do pravého horního kvadrantu, ale blízko ke středu matice.

Identita podniku je v regionech působení je dobře rozvinutá. Společnost Expressnet je vnímána pozitivně, na čemž má lví podíl šikovně praktikovaný, i když jednoduchý marketing. Zvolené logo je velmi jednoduché, zapamatovatelné a zvolené barvy jej dobře zvýrazňuje. Toto doplňuje slogan Expresní internet právě pro vás. Tento faktor byl zařazen do pravého dolního kvadrantu matice.

Institucionální překážky vnímá Expressnet jako nezbytnou součást každé společnosti. Faktem je, že současný stavební zákon příliš podnikatelům v našem oboru moc nepomáhá a řada stavebních úřadů nám činí naprosto zbytečné potíže. Za ta léta podnikání společnost Expressnet našla určitý technologický postup, který se jim osvědčil. Jenom jim chvíli trvalo, než pochopili, že jde vlastně o určitou formu byrokratické hry. Jediný, kdo se jim snažil vyjít vstříc a dokonce jim metodicky pomohl byl Český telekomunikační úřad. Tento faktor byl zařazen do levého dolního kvadrantu matice.

Společenské hodnoty se snaží společnost kontinuálně rozvíjet, i když je pravda, že se zaměřila především na krajské město, kde má nejvíce zákazníků a své sídlo. Společnost podporuje sportovní, kulturní i různé sociální aktivity. Do budoucna však bude nutné je intenzivněji reprezentovat i v menších městech. Tento faktor byl zařazen do pravého dolního kvadrantu matice.

Většina konkurence společnosti Expressnet se snaží uspět na trhu díky svojí ceně, ale to je krátkozraké, protože jim v budoucnu budou chybět peníze na rozvoj technologií, takže se stejně stanou kořistí pro jinou větší společnost. Jiní zase programově školí své zaměstnance, aby pomlouvali všechny ostatní, než právě je a tím vytváří negativní obraz o konkurenci a smyšlený obraz o jejich výjimečnosti. Nejhorší je akční konkurence, která se neštítí kombinovat předchozí postup s vypínáním našich vysílačů signálu, nebo rovnou jejich kradením či poškozováním. Nicméně i na tento boj už se

společnost připravuje. Noví konkurenti již mají na trhu pouze marginální význam. Tento faktor byl zařazen do pravého dolního kvadrantu matice.

Výbornou pozici má společnost v oblasti bezpečnosti jejich produktu. Nedodržení bezpečnostních postupů či předpisů by mohlo mít katastrofální následky v podobě poškození dobrého jména a tím úbytku klientů. Společnost striktně dodržuje všechny bezpečnostní limity. Velmi pečlivě měří a nastavuje vysílače signálu. Průběžně provádí bezpečnostní kontroly a jednou ročně bezpečnostní audit. Tento faktor byl zařazen do pravého dolního kvadrantu matice.

#### 5.1.4 Analýza nefinanční bonity společnosti

Finančními aspekty podnikání společnosti Expressnet s.r.o. se autor zabýval už dříve, ale pro správné fungování a perspektivní rozvoj firmy bylo nutné provést i hodnocení nefinanční bonity společnosti.

Díky dřívějšímu navázání kontaktů s firmou Netmasters s.r.o., která je ze severu Čech a počtem připojených klientů i rokem zahájení svojí činnosti je se sledovanou společností Expressnet souměřitelná, mohl být proveden benchmarking nefinanční bonity společnosti Expressnet a společnosti Netmasters. Nutno dodat, že společnosti jsou si konkurencí vzhledem ke svému oboru podnikání, ale každá společnost podniká v jiném regionu, takže nejsou přímými konkurenty, což umožnilo výměnu citlivých informací, nutných k provedení srovnání.

Z obou společností byli vybráni tři manažeři a byl ustanoven pracovní tým, který měl za úkol provést srovnání v následujících oblastech:

1. Technologická a technická úroveň společnosti – technologická i technická úroveň obou společností je na velmi vysoké úrovni, ale drobné rozdíly zde byly. Společnost Expressnet začala v roce 2005 používat levnější technologii, která byla podle technických údajů výrobce o něco méně výkonná než kterou používala společnost Netmasters, ale díky inovativním úpravám této technologie jejich odborníky došlo k velikému zlepšení parametrů jejich používané

technologie. Koncem roku 2006 v některých parametrech dokonce dosahovala společnost Expressnet se svojí sice jednodušší, ale inovovanější technologií lepších výsledků, ale celkový dosažený rozdíl nebyl zásadní.

2. Úroveň a fungování obchodních kontaktů – řízení vztahů se zákazníky má lepší severočeská společnost Netmasters, a to především ve způsobu komunikace s nimi. Týká se to jak obchodního oddělení, tak i oddělení technické podpory. Stejně problémy však mají obě společnosti s prací instalačních techniků. Všichni se shodli, že se na tuto oblast budou muset více zaměřit, protože budované dobré jméno společnosti Expressnet se odvíjí od toho jak se chovají jejich zaměstnanci k zákazníkům. Dalším společným problémem jsou firmy, které dodávají instalační a telekomunikační materiál. Tuto oblast je nutno také řešit nějakým jiným způsobem. Protože, ačkoliv obě podnikající firmy mají výbornou pověst ohledně platební morálky, obě platí nejen včas, ale dokonce někdy i předem, tak přesto dodávky nepřichází včas a někdy jsou problémy s kvalitou.
3. Úroveň managementu – architektura řízení je u společnosti Netmasters odlišná, zde jsme indikovali mírnou přezaměstnanost, která by se dala vysvětlit větším množstvím funkcionálních prvků řízení. Management společnosti Expressnet je menší, ale řízení je pružnější, protože od počátku své existence staví na procesním řízení. Důležité obecně sdílené hodnoty jsou u obou společností na stejně vysoké úrovni. V každém případě i zde jsou drobné rozdíly, které vyplývají z rozdílně pojatého průběžného doškolování manažerů.
4. Úroveň marketingu – celkově je vyšší u společnosti Netmasters, která má v této oblasti samostatné oddělení, které se soustředí pouze na marketing, kdežto u společnosti Expressnet je toto přímo řízeno ředitelem ve spolupráci s jednotlivými vedoucími oddělení. Zde má Expressnet velké rezervy, přitom v předchozí analýze exponovanosti podniku se tím nikdo z našich manažerů nezabýval.
5. Úroveň řízení lidských zdrojů – opět má jejich konkurence ze severu Čech lepší systém, který reprezentuje jedna konkrétní osoba, která tak má lepší možnost přímo ovlivňovat kvalitu řízení lidských zdrojů. Ve společnosti Expressnet si lidské zdroje řídí vždy pouze příslušný funkční či divizní manažer.

6. Úroveň řízení financí – společnost Expressnet začínala podnikat s polovičním vlastním kapitálem než společnost Netmasters, přesto má Expressnet v dnešní době menší vlastní kapitál pouze o deset procent, takže si za dobu jejich společného podnikání o čtyřicet procent polepšil. Z toho, ale i z podkladů finanční analýzy vyplývá, že Expressnet má větší efektivitu podnikání. Tuto oblast řídí ve sledované společnosti přímo ředitel a s růstem obrátu i celkové složitosti nezbyvá než konstatovat, že v této oblasti se bude muset udát změna, neboť jeho vytíženost je příliš velká. U konkurence se této aktivitě věnují dva lidé, ale nutno dodat, že společnost Expressnet část této agendy outsourcuje jiné specializované společnosti.

## 5.2 Zhodnocení ekonomické pozice sledovaných aktivit firmy

Většina podnikajících subjektů na trhu produkuje více výrobků či služeb. Společnost Expressnet má jeden hlavní obor poskytování služeb a to je provozování internetové sítě a poskytování služeb jejího připojení svým zákazníkům. Avšak praxe přinesla časem požadavky některých jejich důležitých klientů, kteří se společností participují na základě síťového podnikání, aby jim poskytovali i služby příbuzného charakteru, kterými jsou webhosting a poradenství v oboru telekomunikací a internetu.

*Tabulka 5.2.1 Podíl jednotlivých služeb na celkovém obrátu společnosti*

Aktivita společnosti	Rok 2002	Rok 2003	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006
Poskytování internetového připojení	100%	100%	99%	99%	99%
Poskytování webhostingu	0%	0%	0,50%	0,50%	0,50%
Poskytování poradenství	0%	0%	0,50%	0,50%	0,50%

Z uvedené tabulky vyplývá, že podíl dalších dvou nabízených služeb na celkovém obratu je nepatrný a z hlediska tvorby zisku má marginální význam. Mají spíš doplňkový charakter.

Význam však mají pro další spolupráci s jejich strategickými partnery, se kterými spolupracují i v jiných oblastech. Většinou se jedná o právnické subjekty, které na základě vzájemné spolupráce pomáhají naší společnosti v některých oblastech marketingu a obchodu. Takže ačkoliv je jejich finanční přínos zanedbatelný, strategicky se společnosti Expressnet určitě vyplatí.

Pokud však dojde v oblasti poskytování internetu k útlumu, tak může dojít k přehodnocení těchto aktivit a jejich význam se může diametrálně změnit.

### 5.3 Analýza zakázek a požadavků zákazníků

Smyslem této analýzy bylo ověření skutečného stavu poskytování služby připojení k internetu a zjištění dalších požadavků zákazníků.

Všichni zákazníci společnosti Expressnet od nich obdrželi elektronickou poštou dopis, ve kterém je společnost požádala, aby jim vyplnili přiloženou tabulku, která jim bude sloužit jako podklad pro vyhodnocení jejich spokojenosti a zároveň jako inspirace k rozvoji jimi poskytovaných služeb.

Dobu na vyplnění tabulky a její odeslání zpátky jim společnost stanovila na jeden týden od doby jejího odeslání.

Manažeři společnosti byli zvědaví, kolik jejich zákazníků má zájem s nimi spolupracovat při řešení otázek, které se jich bezprostředně dotýkají a s určitým napětím očekávali, kolik tabulek se jim vrátí vyplněných. Příjemně je překvapilo, že jich přišlo vyplněných více než polovina.

Po návratu vyplněných tabulek pracoval tým jejich pracovníků na jejich vyhodnocení. To bylo celkem jednoduché s výjimkou zpracování posledních dvou otázek, které byly otevřené.

Na následující straně uvádím vzor rozeslané tabulky.

*Tabulka 5.3.1 Vzor tabulky zjišťující spokojenost a požadavky stávajících zákazníků*

Otázky, byli jste spokojeni s:	ano	průměrně	podprůměrně	ne
Komunikací naší zelené linky				
Způsobem jednání našeho technika				
Instalací internetu u Vás doma (ve firmě)				
Stabilitou připojení k naší síti				
Rychlostí připojení v naší síti				
Jednání našeho obchodního oddělení				
Celkovou naší komunikací				
Cenou, kterou platíte za internet				
Co byste chtěli na našich službách změnit				
Jaká další poskytovaná služba by Vás zajímala				
Místo pro Vaši poznámku				

Pracovní tým pak sestavil závěry z vyhodnocení analýzy spokojenosti a požadavků našich stávajících zákazníků, ze kterých vplynulo toto (zkrácená formulace pracovního výstupu vyhodnocovacího týmu):

1. Většina našich zákazníků byla s celkově poskytovanými službami spokojena.
2. Určité rezervy byly v přenosové rychlosti, ale to byl ve většině zjišťovaných případů jenom problém určitých lokalit.
3. Další rezervy byly v komunikaci s techniky, jejich nedodržování domluvených termínu instalací a někdy i zanechání nepořádku.
4. Určitá nespokojenost byla i s prací obchodního oddělení včetně způsobu jejich komunikace.
5. Z odpovědí na otevřené otázky jsme se dozvěděli, že naši zákazníci by ocenili možnost sledovat televizi přes internet a druhý požadavek našich zákazníků byl, aby měli možnost využít službu poskytování internetového telefonování, která by pro ně znamenala značnou finanční úsporu.

Vzhledem k tomu, že společnost při rozesílání elektronické pošty nerozlišovala mezi příjemci občany a právníckými subjekty, musela vyhodnotit i připomínky a nápady právníckých subjektů z nichž měly význam především užší spolupráce při vytváření virtuálních aplikací především u prezentací a internetového obchodování a častější konzultace v oblasti poskytování odborného poradenství.



## 6. Návrh řešení

### 6.1 Shrnutí poznatků z provedených analýz

- Na základě provedených analýz je nutno formulovat strategické změny, které by měly přinést podněty pro identifikaci nových inovačních aktivit.
- Pozice regionálního leadera v poskytování bezdrátového WI-FI připojení internetu má své výhody a nevýhody. Mezi výhody patří například dobré jméno společnosti, lepší vybavenost zdroji než konkurence, zkušenější tým spolupracovníků a osvědčený systém řízení. Jen zkušený manažer ví, jak těžké je tohoto stavu nejen dosáhnout, ale i především tento stav udržet. Vždyť leader v oboru informačních technologií musí neustále inovovat, protože konkurence nespí a po čase každou do praxe úspěšně aplikovanou inovaci napodobí svojí imitací. Proto se také naše společnost nezaměřuje pouze na inovace v oblasti používaných technologií, ale rozhodla se provést několik analýz a hledat další zdroje k podpoře inovačního procesu.
- Z analýzy rozvoje společnosti vyplynulo, že dosavadní meziroční růst je více než dvojnásobný a to je nárůst natolik mimořádný a dynamický, který nemá v jiném oboru podnikání konkurenci. Pokud jsme měli v prvním roce své existence 140 připojených zákazníků, tak koncem roku 2006 už jich bylo 3100. S tím rostl i počet našich zaměstnanců, kterých bylo koncem roku 2006 už 91.

Z provedených analýz – finanční analýzy, exponovanosti podniku, z analýzy nefinanční bonity a z analýzy zakázek a požadavků zákazníků, a také z marketingové analýzy, kterou pro Expressnet provedla společnost AM Production s.r.o., vyplynuly tyto závěry:

1. Je potřeba doplnit služby naší společnosti o možnost sledování televizních programů přes internetové připojení. V případě internetového telefonování provést další zjišťování technicko-technologických, ekonomických a finančních

aspektů, ale bez konkrétních kroků k jejich praktické aplikaci.

2. Zajistit lepší komunikaci se zákazníky u pracovníků obchodního oddělení a odboru technické podpory a instalací, aby nedocházelo k oslabování budování dobrého jména naší společnosti.
3. Zajistit zlepšení všech aspektů práce naší nejpočetnější skupiny zaměstnanců, instalačních techniků. Není přitom vůbec podstatné, že konkurence má ty samé problémy. Naši technici budou dodržovat základy slušné společenské konverzace, uklízet po instalaci a především budou dochvilní. To vše proto, aby nedocházelo k oslabování budování dobrého jména naší společnosti.
4. Máme značný růst dlouhodobého investičního majetku a vlastního kapitálu, ale bylo nutno navýšit i cizí kapitál, aby bylo možné posílit celkové investice zvláště do ocelových konstrukcí a vysílačů. Tvorba vysoké přidané hodnoty i velmi příznivé hodnoty poměrových ukazatelů rentability potvrdily dynamický růst celé společnosti. To vše vytváří dobrý základ pro expanzi do dalších regionů. Ne příliš dobrá hodnota Z faktoru není v této fázi podnikání hrozbou, ale s ohledem na expanzi bude nutné ještě o něco posílit celkový kapitál.
5. Dalším úkolem je snížení logistických nákladů a zajištění plynulejších dodávek instalační techniky a technologických prvků. To především z důvodů vytvoření konkurenční výhody cestou vytvoření vyšší nákladové a provozní efektivity.
6. Zajistit neustálý odborný růst všech našich zaměstnanců, k růstu jejich intelektuálního potenciálu, což by se mělo projevit ve zlepšení všech procesů uvnitř naší firmy i směrem k našim zákazníkům.
7. Naplánovat a provést expanzi do měst Strakonice, Písek, Prachatice a jejich okolí, a v dlouhodobém horizontu do měst Tábor, Sezimovo Ústí, Veselí nad Lužnicí, Soběslav, Jindřichův Hradec, Nová Včelnice a jejich okolí. To z důvodu proniknutí na nové trhy dalších regionů, který skýtají velký potenciál pro růst naší společnosti prostřednictvím uspokojení tamní poptávky po kvalitním a spolehlivém internetovém připojení.
8. S ohledem na pronikání na nové trhy a s ohledem na chystanou nabídku další služby naší společnosti, která umožní našim klientům sledování televizních programů přes internet, je nutné celkově změnit a hlavně doplnit systém marketingu.

9. Bude zapotřebí udělat opatření proti nezákonným praktikám, které provádí některá naše konkurence, aby nedocházelo k oslabování budování dobrého jména naší společnosti.
10. Změnit naši architekturu řízení doplnit ji, protože ta naše stávající odpovídala našim dřívějším potřebám, ale pro další růst naší společnosti a pro její expanzi je již neodpovídající a zbytečně by brzdila plánovanou expanzi. Navíc by měla podpořit systém řízení inovačních aktivit
11. Zajistit systematické řízení lidských zdrojů, protože při dynamice růstu společnosti je nutné, aby činnosti řízení lidských zdrojů byly organizovány na úrovni jednotlivých funkcí, ale zároveň řízeny z centra, především pro zajištění jejich lepšího plánování a hlavně výběru vhodných pracovníků.
12. S ohledem na růst spravovaného kapitálu, používaného majetku a zvětšujícího se obratu bude nutné změnit ekonomicko-finanční řízení, které bude lépe vyhovovat vzrůstajícím potřebám a uvolní se tím časová kapacita ředitele společnosti.
13. Ředitel společnosti se bude muset více koncentrovat a využít své pracovní kapacity na plánovanou expanzi a přenechat část strategických a kontrolních kompetencí na funkčních vedoucích.
14. V oblasti poskytování dalších doplňkových služeb (webhosting a poradenství) našim obchodním partnerům, právnickým subjektům, bude se naše současná latentní pozice měnit na pozici mírně proaktivní pozici. To z důvodu rozvíjení dobrých vztahů s našimi strategickými partnery, kteří nám pomáhají především v oblasti obchodní a marketingové.
15. Monitorovat cenovou politiku naší konkurence, zajistit predikci změn těchto politik a naší reakci na ně, pro zajištění konkurenceschopnosti našich poskytovaných služeb.

## 6.2. Návrh organizačních změn a jiných inovačních aktivit sledované firmy

Po definování potřebných změn v naší firmě bylo nutné stanovit, jakým způsobem dojde k zajištění jejich provedení. Bylo nutné zajistit určení směřování jednotlivých funkčních a procesních aktivit naší společnosti do nastavení a aplikování jednotlivých systémů, procesů a strategií.

1. Strategie růstu, způsob proniknutí naší společnosti na nové trhy
  - a. v krátkodobém horizontu jednoho roku u těchto měst: Strakonice, Písek, Prachatice a jejich blízkého okolí;
  - b. v dlouhodobém horizontu tří let do těchto měst Tábor, Sezimovo Ústí, Veselí nad Lužnicí, Soběslav, Jindřichův Hradec, Nová Včelnice a jejich okolí.

Ve všech případech zvážit možnost provedení horizontální integrace, aneb uplatnit strategii růstu formou akvizice, která by měla v daném regionu usnadnit pronikání na tamní trh za cenu menšího odporu, a především za pomoci znalosti místního prostředí zdejších poskytovatelů. Rekonfigurovat naší stávající síť s ohledem na chystanou expanzi tak, aby její kapacita byla schopna absorbovat plánovaný nárůst připojení klientů v daných lokalitách.

2. Strategie rozšíření předmětu činnosti soustředěnou diverzifikací služeb. Týká se to především technické přípravy, zahájení a rozvoje zkušebnímu poskytování televizních programů prostřednictvím internetu. To bude klást nové požadavky na nové technologie, hardware, software, součinnost vyčleněných pracovníků, a posílení budování internetové sítě budováním finančně náročného rozvodu optických kabelů, které budou schopné přenést dostatečnou konektivitu do potřebných plánovaných lokalit a zvládnutí marketingu nového produktu. U služeb poskytovaných právníckým osobám (webhosting a poradenství) vytvoříme pro lepší komunikaci webové konference, naplánujeme a provedeme větší počet odborných poradenských konzultací.

3. Změnit systém řízení inovací se zaměří především na:
  - a. technologické inovace, kde máme potenciál k inovování nakoupených technických komponentů i technologických celků,
  - b. inovace jakosti práce a servisu, kde zlepšením systému práce a zlepšením lidského potenciálu u našich techniků a pracovníků technické podpory docílíme výrazně kratších lhůt zapojování internetu a případného záručního a pozáručního servisu.
4. Nastavit a spustit proces zlepšení komunikace především našich techniků, ale i pracovníků fakturace, technické podpory a zelené linky. Přehodnocení parametry lepšího výběru zaměstnanců, jejich školení zaměřené především na asertivitu a lepší systém vnitřní a vnější kontroly jejich práce.
5. Strategie podpory vnitřní sounáležitosti, která by měla znamenat zlepšení vnitřní kultury a pochopení v organizaci a lepší vzájemnou komunikaci s jasnou orientací na lepší dosažení celopodnikových cílů. Týká se to opatření vzájemného suplování a pochopení řešení procesních problémů:
  - a. techniků na odboru technické podpory;
  - b. pracovníků zelené linky na fakturaci;
  - c. pracovníků fakturace zase na zelené lince, pracovníků technické podpory na zelené lince.
6. Finanční strategie má za úkol:
  - a. posílit celkový kapitál k vytvoření dostatečného investičního majetku, který bude nutný k expanzi na další trhy
  - b. zajistit dostatečné cash flow k průběžnému financování chodu firmy zvláště s ohledem na posílení personální činnosti a změnu-doplnění architektury řízení
  - c. tvorba analýz a jejich zohlednění do finančního plánování zvláště s ohledem na chystanou expanzi, takže časové rozlišení bude probíhat na úrovni měsíce, čtvrtletí a roku.
7. Vytvoření systému síťového podnikání. Se společností Netmasters s.r.o. a s dalšími třemi výrobci technologií a technických prvků jsme se dohodli, že vytvoříme společnou síť. Jako hlavní cíl je budování konkurenční výhody ve

vztahu k nečlenům sítě a to především na základě intenzivní obchodní spolupráce a při vzájemné výměně informací zvláště ve vztahu k řízení inovačních kroků všech zainteresovaných.

8. Strategie nižší nákladovosti k docílení vyšší ekonomické efektivity, které se týká oblastí:
  - a. snížení nákladů na nákup a logistiku, zde by se měl projevit praktický výsledek společného postupu naší společnosti a společnosti Netmasters s.r.o., kdy naše společně realizované objednávky instalačních technologií a technických prvků by měly zajistit vyloučení článku zprostředkujících subjektů a díky přímým dodávkám od výrobců bychom měli ušetřit až dvanáct procent celkového objemu za nákupy logistiku;
  - b. snížení nákladů na každou instalaci a servis díky změně systému řízení lidských zdrojů, nově použitým technologiím a její vnitřní a vnější kontrole.
9. Aplikovat proces změny architektury řízení v počtu regionálních divizí (vzhledem k expanzi) a ve funkcionálních oblastech podniku:
  - a. zřízení samostatného byt' nepočteného oddělení marketingu, které bude podřízeno přímo řediteli, a které by se mělo realizovat především v oblasti změny formy a celkového posílení variant komunikačních strategií se zákazníky, především podle regionů kde už podnikáme, nebo kam budeme teprve expandovat, a to se zvláštním zřetelem na nabídku nové služby (poskytování televizních programů přes internetové připojení), dalším úkolem bude monitorovat cenovou politiku naší konkurence, zajistit predikci změn těchto politik a naší reakci na ně, pro zajištění konkurenceschopnosti našich poskytovaných služeb;
  - b. zřízení inovačního štábu, který bude podřízen přímo řediteli, který by měl iniciovat a koordinovat všechny inovační aktivity podniku podle jejich přiřazení k jednotlivým funkcím;
  - c. zřízení ekonomicko-finančního oddělení, které bude zajišťovat bezproblémový chod v oblasti všech zdrojů, především financí, lidské zdroje (personální změny a nárůst pracovníků bude zajišťovat a řídit jedna osoba, protože při značné dynamice růstu společnosti je nutné, aby

činnosti řízení lidských zdrojů byly organizovány na úrovni jednotlivých funkcí, ale zároveň řízeny z centra, především pro zajištění jejich lepšího plánování a hlavně výběru vhodných pracovníků, tato osoba bude mít na starosti s tím související mzdovou politiku firmy), správu a plánování rozvoje majetkové základny podniku;

- d. bude provedena decentralizace rozhodování o nestrategických nákupech se stanoveným limitem a organizací práce.

Ředitel společnosti se bude muset více koncentrovat a využít své pracovní kapacity na plánovanou expanzi a přenechat část strategických a kontrolních kompetencí na funkčních vedoucích.

10. Připravit a realizovat systém učící se organizace. Bude zpracován osobní plán rozvoje každého pracovníka (zajistí pracovník řídicí lidské zdroje ve spolupráci s funkčním vedoucím), ve kterém bude přesně vymezeno, co všechno je třeba udělat pro zvýšení osobního rozvoje každého zaměstnance vzhledem k jeho zařazení tak, aby vzrostly jeho schopnosti a dovednosti, které by měli přispět ke zvýšení celkového lidského potenciálu a také by se mělo prakticky projevit ve zlepšení všech procesů uvnitř naší firmy i směrem k našim zákazníkům.
11. Strategie budování Goodwill. Vnitřní opatření jsme díky jejich přesahu zmínili v jiných strategiích, ale je nutné se soustředit i na ostatní aktivity, kde by mě svojí činnost posílit především náš nově budovaný marketing. Společnost podporuje sportovní, kulturní i různé sociální aktivity. Do budoucna však bude nutné je intenzivněji reprezentovat i v dalších městech, právě z důvodu plánované expanze.
12. Uplatnění strategie outsourcingu, z důvodu vyšší specializace cizí firmy a omezení transakčních nákladů, bude použita v těchto oblastech:
  - a. u internetového telefonování zjišťovat technicko-technologické, ekonomické a finanční aspekty;
  - b. tvorba analýz a jejich zohlednění do finančního plánování zvláště s ohledem na chystanou expanzi, takže časové rozlišení bude probíhat na úrovni měsíce, čtvrtletí a roku,
  - c. část marketingových aktivit z oboru promotion;
  - d. bude zapotřebí udělat opatření proti nezákonným praktikám, které

provádí některá naše konkurence, aby nedocházelo k oslabování budování dobrého jména naší společnosti, rozsah a způsob bude záležet na posouzení možných variant řešení.

### 6.3 Zhodnocení přínosů návrhů pro podnikovou praxi

Při vyhodnocování praktických výsledků dosažených v roce 2007 bylo konstatováno, že díky aplikovaným opatřením zmíněným v předchozí části diplomové práce, *došlo k nárůstu počtu připojených zákazníků o více než dvě stě devadesát procent*, což je téměř trojnásobek počtu klientů, než bylo připojeno na konci roku 2006.

Vysokého tempa růstu bylo dosaženo navzdory tomu, že se expanze dotýkala úplně nových teritorií a navíc vývoj růstu zaměstnanců nebyl v přímé úměře s růstem zákazníků, což lze doložit z níže uvedených tabulek.

*Tabulka 6.3.1 Nárůst nových zákazníků*

Rok	Počet připojených zákazníků
2006	3100
2007	9000

*Tabulka 6.3.2 Vývoj zaměstnanosti ve společnosti*

Rok	Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr
2006	34
2007	65



*Tabulka 6.3.3 Vývoj počtu zákazníků na jednoho zaměstnance*

Rok	Počet připojených zákazníků / zaměstnance
2006	91
2007	138

V jednotlivém zhodnocení dílčích aktivit bylo konstatováno, že:

1. V strategii růstu, způsobu proniknutí naší společnosti na nové trhy, se nám podařil naplnit naše předsevzetí a celé dvě třetiny nových klientů jsou právě z těchto oblastí, což nám dává optimistický výhled k naplňování této strategie i v dalších letech při expanzi do dalších měst. Nepodařilo se nám naplnit pouze prvek provedení horizontální integrace formou akvizice, ale byly podniknuty kroky v dalších regionech, které mají reálnou šanci na úspěch.
2. U strategie rozšíření předmětu činnosti soustředěnou diverzifikací služeb bylo dosaženo pouze dílčího úspěchu. Příprava a spuštění zkušebního provozu sledování televizních programů bylo realizováno, ale konektivita v některých lokacích není pro toto určení dostatečná. Situace by se měla zlepšit poté, co budou všude rozvedené optické kabely, které mají mnohonásobně větší kapacitu a tím bude dosaženo dostatečného množství konektivity. Vzhledem k realizované hlavní strategii expanze je tento problém druhořadý. U služeb poskytovaných právnickým osobám (webhosting a poradenství) jsme vytvořili novou komunikační webovou konferenci, která usnadňuje lepší propojení komunikačních kanálů spolupracujících subjektů. Počet odborných poradenských konzultací stoupl o osmdesát procent, ale většina z nich se dělá právě prostřednictvím elektronickou cestou, takže naší společnosti toto uspořilo čas a partnerským organizacím úsporu nákladů.
3. Podařilo se vytvořit nové technologické inovace, například zlepšení vlastností používaných hardware společnosti Intel a spuštění televizního signálu, dále díky obměně pracovníků a reorganizací práce techniků a technické podpory došlo k výraznému zkrácení lhůt instalací připojení internetu a případné reakce vedoucí k odstranění závady.

4. Díky několikanásobnému školení a díky realizovanému procesu zpětné vazby od našich zákazníků došlo výraznému zlepšení komunikace mezi našimi zaměstnanci a našimi zákazníky. Velmi nám v tom pomohla spolupráce se společností AM Production s.r.o., která prováděla vnější kontrolu a její vyhodnocování.
5. Vnitřní sounáležitost byla posílena vzájemným kuplovacím procesem, takže pracovníci pochopili souvztažnost dílčích aktivit při řešení konkrétních problémů, se kterými se setkávají i na svých normálních pracovištích. V této tendenci budeme pokračovat i nadále a to zvlášť u techniků.
6. Finanční strategie byla velmi úspěšná, měla posílit celkový kapitál k vytvoření dostatečného množství investičního majetku určeného k další expanzi, cash flow bylo po celou dobu dostatečné, takže nebyl problém se zajištěním průběžného financování jednotlivých rozvojových aktivit společnosti, bylo to i díky zlepšení finanční řízení, protože tvorba analýz i jejich komentář byla svěřena externí firmě a v rámci jejich doporučení se pohyboval i proces řízení financí v nově . Výsledek je zřejmý z následujících tabulek (hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč).

*Tabulka 6.3.4 Kapitál*

	Rok 2006	Rok 2007
Celkový kapitál	7963	10568
Vlastní kapitál	1200	4380
Cizí kapitál krátkodobý i dlouhodobý	6378	5301

*Tabulka 6.3.5 Majetek*

	Rok 2006	Rok 2007
Aktiva celkem	7963	10568
Dlouhodobý hmotný investiční majetek	5727	8954
Oběžná aktiva	2236	1614

Výsledek hospodaření za rok 2007 před zdaněním a úroky (EBIT) 4986. Celkový kapitál byl navýšen ze 7963 tisíc Kč na 10568 tisíc Kč. Přitom cizí kapitál se snížil o téměř pětinu na 5301 tisíc Kč, ale vlastní kapitál posílil na 4380 tisíc Kč, takže ačkoliv je firma ve fázi dynamického růstu, tvoří její vlastní kapitál už téměř čtyřicet dva procent celkového kapitálu.

Tomu také odpovídá přehled výkonnosti ve sledovaném období roku 2006/2007. Dokládá meziroční nárůst o celých 235 procent, jak je možné vidět z následující tabulky (uvedené sumy jsou v tisících).

*Tabulka 6.3.6 Přidaná hodnota*

	Rok 2006 v Kč	Rok 2007 v Kč
Výkony	12752	35709
Výkonová spotřeba	9789	28740
Přidaná hodnota	2963	6969

7. V roce 2007 došlo k zprovoznění další podnikatelské sítě (Netmasters s.r.o. a další tři společnosti vyrábějící technologii), která si intenzivně vyměňovala poznatky spojené s užíváním technologií. To pomohlo eliminovat některé budoucí závady při jejich instalacích.
8. Došlo ke snížení nákladů na každou instalaci a servis díky změně v systému řízení lidských zdrojů, díky nově použitým technologiím, které se začaly

používat až v druhé polovině roku 2007, a také díky zlepšení kontrolní činnosti. Vytvořením výše uvedené sítě došlo k poklesu nákladů na dodávaný investiční materiál (technologické komponenty a technické prvky) a byly zajištěny jeho plynulé dodávky.

9. Podařilo se vytvořit novou strukturu řízení, která se rozšířila o prvky nových regionálních divizí a ve funkčních oblastech o prvky ekonomicko finančního oddělení, oddělení marketingu a inovačního štábu podřízeného přímo řediteli.
10. Zatím ne zcela se podařilo realizovat systém učící se organizace, ale alespoň v té nejdůležitější oblasti, školení techniků a některých vybraných pracovníků obchodu, které zajišťovala společnost AM Production s.r.o., se podařilo docílit podstatného zlepšení formální i obsahové stránky jejich práce. Vzhledem k očividně kladnému dopadu školení jsou naplánována další školení, tentokrát i výrazně odborně zaměřená už na rok 2008.
11. Díky vybudování oddělení marketingu a jejich spolupráci s externím dodavatelem některých důležitých promotion aktivit se podařilo posílit budování dobrého jména společnosti Expressnet, což by mělo ovlivnit naše potenciální zákazníky, aby se na trhu poskytovatelů mobilního připojení rozhodli pro nás.
12. Outsourcing splnil své očekávání v oblasti finanční, marketingové i při zjišťování dalších informací ohledně oblasti internetového telefonování, ale stále nebyl vyřešen problém s konkurencí, kde se nepodařilo najít takového dodavatele, jehož postupy by byly prokazatelně účinné a zároveň by odpovídaly etice podnikání.

## 7. Závěr

Smyslem práce *Moderní organizační architektura středně velké firmy*, je seznámit jejího čtenáře s některými teoretickými východisky, která nabízí současná odborná literatura při řešení problémů souvisejících s rozvojem podnikajících subjektů, aplikovat některé tyto poznatky do praxe u konkrétně existující firmy, provést odpovídající změny a zhodnotit jejich skutečný přínos pro podnik.

Diplomová práce je tématicky zaměřena na popsání podnikatelské výkonnosti sledovaného podnikatelského subjektu, jeho zhodnocení, včetně všech jeho dílčích aktivit a reálná aplikace vybraných postupů řízení a moderní architektury do praktického řešení procesu expanze obchodní společnosti, která poskytuje svým zákazníkům služby v oblasti informačních technologií a šíření internetu na jihu Čech.

Práce byla řešena ve společnosti Expressnet s.r.o., která má své sídlo v Českých Budějovicích, ale své pobočky otevřela i v dalších městech Písku, Prachaticích a Strakonících. Období praktického řešení této práce je období od 1.1.2006 až 31.3.2008.

Při řešení diplomové práce použil autor Analýzu exponovanosti podniku, analýzu nefinanční bonity podniku, analýzu zakázek a požadavků zákazníků a vybrané ukazatele finanční analýzy. U finanční analýzy šlo především o absolutní rozdílové ukazatele meziročních změn majetku, kapitálu a výsledku hospodaření, poměrové ukazatele ROE a ROA, zjednodušenou verzi bankrotního modelu Altmanova Z faktoru a důležitou hodnotu tvorby finanční přidané hodnoty.

Z těchto analýz vyplynula potřeba doplnit nové služby, zajistit lepší komunikaci mezi zaměstnanci a klienty, změnu systému práce a výběru pracovníků technického oddělení, celkový kapitál, snížení nákladů logistiky, změnit systém řízení lidských zdrojů, expanze na nové trhy, změnit architekturu řízení a systém práce marketingu a řízení inovací.

Hlavním přínosem řešení těchto dílčích opatření bylo zefektivnění práce, která podpořila proces expanze na nové regionální trhy a dává do budoucna záruku dalšího rozvoje společnosti.

## 8. Seznam literatury

1. Růčková P. *Finanční analýza*. 2. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
2. Šulák N. – Vacík E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
3. Římovská P. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů*. 2. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2008. 251 s. ISBN 978-80-213-1828-1.
4. Tichá I. – Hron J. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2008. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
5. Pitra Z. *Management inovačních aktivit*. 1. vydání. Praha: Profesional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X.
6. Veber J. – Srpová J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
7. Němec V. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
8. Smejkal V.– Rais K. *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.
9. Synek M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 482 s. ISBN 80-7179-736-7.
10. Dědina J.–Malý M. *Moderní organizační architektura*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-86851-11-7.
11. Šmída F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
12. Fotr J.-Dědina J. *Manažerské rozhodování*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1997. 207 s. ISBN 80-901991-7-8.
13. Hradecký, M., Konečný, M.: *Kalkulace pro podnikatele*. PROSPEKTRUM, s.r.o., Praha, 2003.

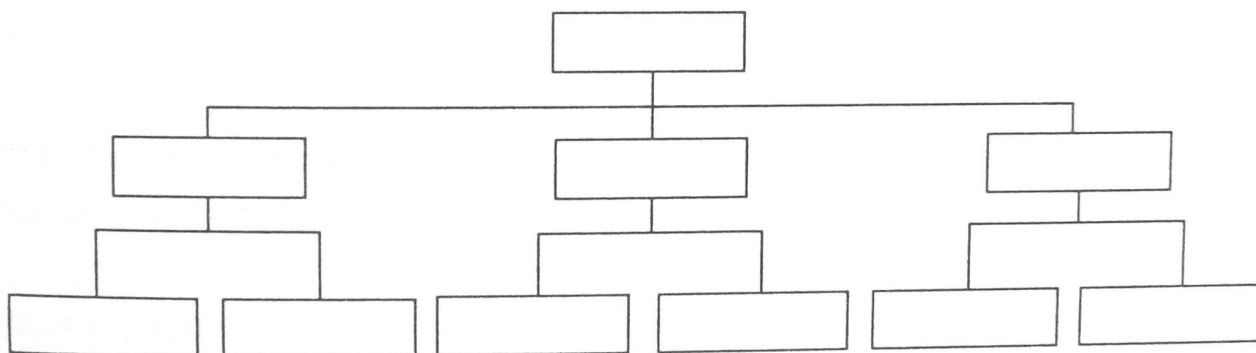
14. Kubeš,M., Spillerová,D., Kurnický,R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. GRADA Publishing. Praha, 2004.
15. Malach,A.: Jak podnikat po vstupu do EU. GRADA Publishing, a.s., Praha,2005
16. Chvalovský,V.: Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať.Lidské zdroje. ASPI,a.s.,Praha, 2005.
17. Porter,M.E.: Konkurenční výhoda.Victoria Publishing, Praha, 1995.
18. Schwarz,O.: Efektivní marketing – taktika podnikání. GRADA,a.s., Praha, 1992.
19. Jáč,I.,Rydvalová,P.,Žižka,M.: Inovace v malém a středním podnikání.Computer Press,a.s.Brno, 2005.
20. Kotter, J.P.: Vedení procesu změny.Management Press, Praha, 2000.
21. Dědina,J.:Podnikové organizační struktury.Teorie a praxe. Victoria Publishing, Praha, 1996.

## 9. Přílohy

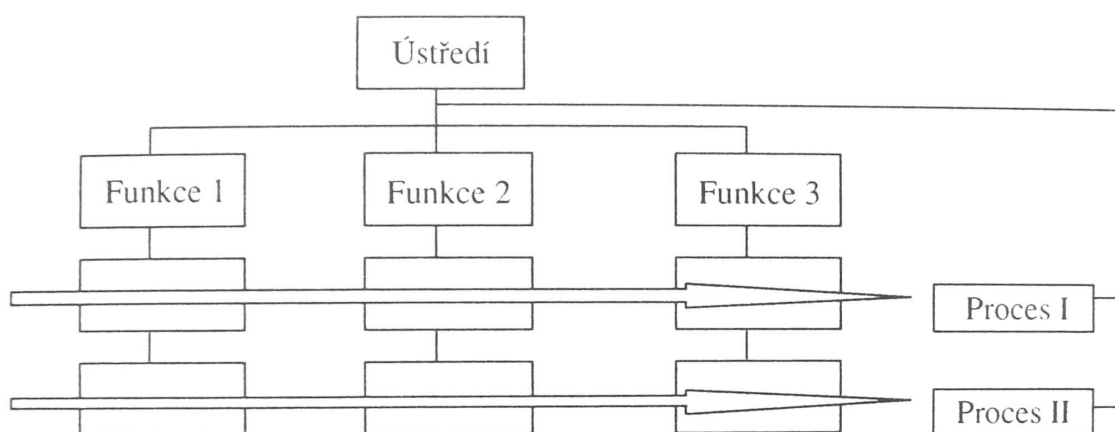
1. Organizační struktura Expressnet s.r.o. rok 2006.
2. Organizační struktura Expressnet s.r.o. rok 2007.
3. Příklad jednoliniového řídicího systému.  
Příklad procesního řízení.
4. Liniově štábní systém řízení  
Víceliniový (funkcionální) systém.



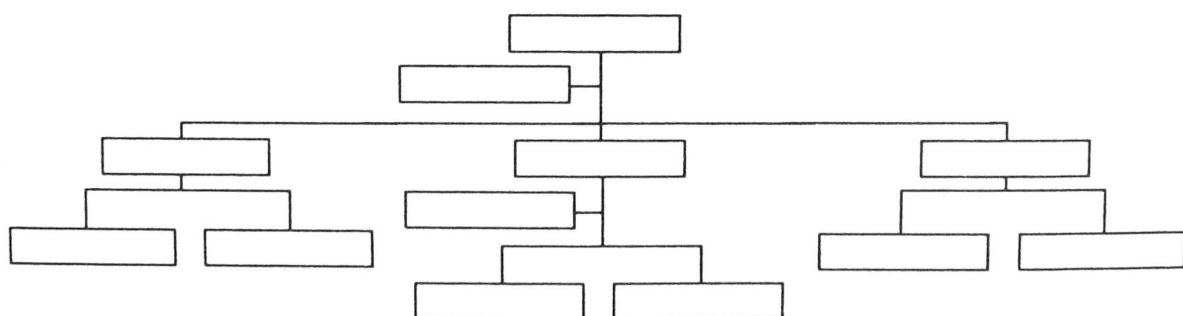
Příklad jednolíniového řídicího systému.



Příklad procesního řízení v rámci na objekt orientovaných organizačních celků



Liniově štábní systém řízení



Víceliniový (funkcionální) systém

