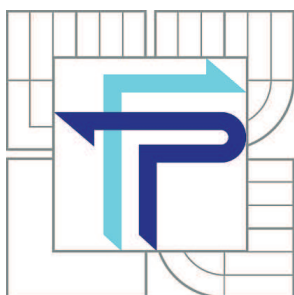


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYTVOŘENÍ KORPORÁTNÍ A BUSINESS STRATEGIE AQE ADVISORS A.S.

FORMULATION OF CORPORATE AND BUSINESS STRATEGY IN AQE ADVISORS A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

DAVID HEBRON, BA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

David Hebron, BA

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Vytvoření korporátní a business strategie AQE advisors a.s.

v anglickém jazyce:

Formulation of Corporate and Business Strategy in AQE advisors a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 80-247-1481-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-4670-8.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 808-56-0512-0.

ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti a její pojetí strategie. E a M: Ekonomie a Management, 2010, roč. 10, č. 1, s. 60-74. ISSN: 1212- 3609.

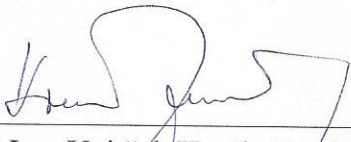
CHLEBOVSKÝ, V. Marketing pro B-2- B trhy. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. Brno, 2010. ISBN: 978-80-214-4129- 3.

CHLEBOVSKÝ, V. CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Business books. Business books. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN: 80-251-0798- 1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 31.3.2014

ABSTRACT

Předmětem této diplomové práce je zapracování návrhu korporátní strategie, vedoucí k vymezení jednotlivých SBU a základních směrů tvorby následné obchodní strategie. Práce obsahuje teoretické poznatky související s problematikou návrhu strategie a strategickou analýzou současného stavu společnosti.

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to create a corporate strategy of a company, which will lead to a new definition of SBUs and provide us with main direction for business strategy of each SBU. The thesis consists of theoretical knowledge of the subject related to strategy and strategy analysis of current position of the company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické myšlení, Korporátní strategie, Obchodní strategie, Strategická obchodní jednotka (SBU), SLEPT analýza, Analýza 7S, Hodnotový řetězec, Analýza zdrojů, Analýza konkurenčních sil, Analýza vývoje trhu, Bostonská matice, Matice atraktivity trhu, SWOT analýza, Balanced Scorecard.

KEY WORDS

Strategic thinking, Corporate strategy, Business strategy, Strategic business unit (SBU), SLEPT analysis, McKinsey 7S framework, Value chain, Resource based view, Analysis of competitive forces, Analysis of market development, Boston matrix, Attractiveness of the market matrix, SWOT analysis, Balanced Scorecard.

Bibliografická citace mé práce:

HEBRON, D. *Vytvoření korporátní a business strategie AQE advisors a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 97 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D., Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval mému vedoucímu za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky během zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval mé rodině, která mě při studiu velmi podporovala. V neposlední řadě patří dík vedení firmy, které mi poskytlo cenné informace a kolegům za jejich součinnost.

OBSAH

ÚVOD	13
1 CÍLE PRÁCE	14
1.2 Metody a postupy zpracování.....	15
1.2.1 Model 7S	15
1.2.2 Hodnotový řetězec.....	15
1.2.3 Analýza důležitých zdrojů společnosti.....	15
1.2.4 SLEPT analýza	16
1.2.5 Analýza oborového prostředí – Porterův model	16
1.2.6 Portfolio analýza	16
1.2.7 SWOT analýza	16
1.2.8 Balanced Scorecard	16
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	18
2.2 Definice strategie	18
2.3 Potřeba strategie	19
2.4 Strategické myšlení.....	19
2.5 Strategické řízení	20
2.5.1 Vize a mise společnosti.....	21
2.5.2 Strategické cíle	22
2.6 Měření výkonnosti strategie	22
2.7 Měření finanční stability podniku.....	23
2.7.1 Poměrové ukazatele.....	24
2.7.2 Modely predikce finanční tísně	24
2.8 Hierarchie firemních strategií	24
2.9 Strategie obchodních jednotek SBU.....	26
2.10 Korporátní strategie	26
2.10.1 Důvody pro diverzifikaci	28

2.11	Přehled hlavních přístupů používaných pro formulování korporatní strategie	29
2.11.1	Management portfolia společnosti	29
2.11.2	Generické strategie	30
2.11.3	Strategie založená na analýze zdrojů.....	34
2.12	Výběr strategie.....	36
2.13	Kritické zhodnocení teoretických východisek.....	37
3.	ANALYTICKÁ ČÁST	39
3.1	Charakteristika společnosti.....	39
3.2	Model 7S od firmy McKinsey.....	41
3.2.1	Strategie.....	41
3.2.2	Struktura	42
3.2.3	System	43
3.2.4	Spolupracovníci.....	45
3.2.5	Schopnosti	46
3.2.6	Styl	46
3.2.7	Sdílené hodnoty.....	47
3.3	Analýza důležitých zdrojů společnosti	47
3.4	Hodnotový řetězec	49
3.4.1	Primární aktivity.....	49
3.4.2	Podpůrné aktivity	50
3.5	SLEPT analýza	52
3.5.1	Sociální faktory	52
3.5.2	Legislativní faktory	53
3.5.3	Ekonomické faktory	53
3.5.4	Politické faktory	55
3.5.5	Technologické faktory.....	56
3.6	Analýza oborového prostředí (Porterův model)	56

3.6.1	Vyjednávací síla zákazníků	56
3.6.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	57
3.6.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	57
3.6.4	Hrozba substitutů.....	58
3.6.5	Rivalita firem působících v odvětví	58
3.7	Analýza vývoje trhu.....	60
3.8	Důležití „stakeholders“, jejich očekávání a síla	62
3.9	Analýza portfolia společnosti	63
3.9.1	Bostonská matice.....	63
3.9.2	Matice atraktivity trhu a konkurenční pozice.....	66
3.9.3	Podíl jednotlivých služeb na tržbách a marži společnosti.....	68
3.10	Finanční stabilita podniku	69
3.10.1	Finanční ukazatele.....	69
3.10.2	Bankrotní modely	70
3.11	SWOT Analýza.....	71
3.11.1	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	73
4.	FORMULACE KORPORÁTNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	80
4.2	Vize společnosti.....	80
4.3	Mise společnosti	81
4.4	Globální cíl a jeho struktura	82
4.4.1	Strategické cíle a jejich rozdělení do prioritních oblastí	84
4.5	Vymezení SBU	86
4.6	Stupeň diverzifikace společnosti	87
4.7	Východiska pro tvorbu obchodní strategie jednotlivých SBU	87
4.7.1	Vyčlenění SBU s největším potenciálem	91
5.	ZÁVĚR:	92
	POUŽITÉ ZDROJE	94

SEZNAM OBRÁZKŮ:	95
SEZNAM TABULEK.....	96

ÚVOD

Poradenství, jako specifické odvětví, je v České republice stále mladý a dynamicky se rozvíjející obor. Díky prakticky nulové bariéře vstupu do odvětví, je zde registrováno několik tisíc společností zabývajících se poradenstvím a dále desítky tisíc fyzických osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění. Pokud chce člověk podnikat, ve hře je celá řada faktorů, které mohou ovlivnit úspěch podnikání. Kromě dobré strategie, která sama o sobě nemusí vždy vést k úspěchu, se jedná například o štěstí, náhodu a v neposlední řadě schopnost managementu strategii implementovat. Kdo se rozhodne podnikat, musí být schopen definovat svou podnikatelskou činnost, trh, zákazníky a rozhodující aspekty ovlivňující úspěch podnikání, včetně budoucího vývoje. Pokud se tedy podnikatel nechce spolehnout jen na štěstí, které nikdy nezaručí dlouhodobý úspěch, musí přijmout nějakou strategii.

V dnešní době je populární mluvit o tom, jak je důležité mít strategii, ale jen málokdo ji opravdu má. „Pokud nevíme, kam směřujeme, je jedno jakým směrem jdeme, tam nás dovedou všechny cesty“ (1, str. 8). Při sestavování strategie musí management vycházet z informací, které budou mít vliv na fungování firmy, nalézt cíl a způsob jeho dosažení. Za tímto účelem byla vytvořena celá řada různých postupů pro shromažďování dat, jejich zpracovávání a vyhodnocování. Při volbě těchto nástrojů je stran jejich odbornosti velmi důležité vyhodnotit schopnosti firmy s těmito nástroji pracovat. Jinými slovy, nemá smysl mít tu nejpropracovanější strategii, když ji potom nejsme schopni použít v praxi.

Každý kdo chce v dnešní době něco dokázat, musí být schopen nabídnout víc, než konkurence a musí být schopen vytrvat. Jelikož jsem docela soutěživý, vybral jsem si toto téma s cílem vytvořit vhodnou strategii, která by společnosti, ve které pracuji, pomohla porazit konkurenci.

1 CÍLE PRÁCE

Společnost AQE advisors a.s. je malou společností se zaměřením na poradenství v oblasti čerpání fondů EU, ekonomické a účetní poradenství, strategické plánování a různé analýzy ve veřejném sektoru. Od doby svého vzniku procházela společnost pozvolným rozvojem co do počtu poskytovaných služeb, tak i zaměstnanců. V nedávné době byla vedením společnosti identifikována potřeba rozdělit jednotlivé činnosti do samostatných SBU, které budou mít svou vlastní strategii. Za tímto účelem byla ve společnosti vytvořena studie, na jejímž základě bylo učiněno rozhodnutí tento krok zrealizovat.

Hlavním cílem diplomové práce je nalézt řešení vnitřního uspořádání společnosti skrze formulování korporátní strategie, vyčlenění jednotlivých „strategic business unit“ (dále jen SBU) a vymezení základních východisek pro následnou tvorbu obchodních strategií jednotlivých SBU. Dílčím cílem je potom identifikace jednoho SBU s největším potenciálem tvorby budoucích příjmů společnosti.

Nově formulovaná strategie má zároveň společnosti pomoci překonat negativní období spojené s přechodem na nové programové období evropských dotací, ve kterém bude na trhu pro poradenské společnosti nedostatek uplatnění. Toto období by mělo být využito pro vytvoření nových strategií a zaujmutí dobré výchozí pozice pro správné uchopení nových příležitostí.

Souhrn cílů diplomové práce hierarchizovaných dle jejich významnosti:

- Formulace korporátní strategie společnosti
- Vyčlenění jednotlivých SBU
- Vytvoření základních východisek pro tvorbu obchodních strategií jednotlivých SBU
- Identifikace jednoho SBU s největším potenciálem zajištění budoucích příjmů

1.2 Metody a postupy zpracování

Pro správné sestavení a formulování návrhu strategie společnosti je nezbytné vycházet z relevantních informací získaných na základě strategického výzkumu, s jehož pomocí jsou identifikovány hlavní faktory ovlivňující fungování společnosti. Při zpracování této práce je využito různých metod zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Pro splnění cílů diplomové práce byly zvoleny následující nástroje analýzy:

1.2.1 Model 7S

Model je použit jako vhodný nástroj pro analýzu vnitřního prostředí společnosti a definování výchozího stavu, identifikaci možných zlepšení a směřování strategie. Pro správné využití strategie musí brát vedení v úvahu všech sedm vzájemně provázaných bodů (strategie, struktura, systém, spolupracovníci, schopnosti, styl sdílené hodnoty), které mají v určité oblasti vliv na úspěch firmy. Tato metoda slouží jako jeden z podkladů při zkoumání toho, jakým způsobem by bylo možné vyčlenit jednotlivá SBU (2, str. 73).

1.2.2 Hodnotový řetězec

Jedná se o analýzu vazeb mezi jednotlivými činnostmi společnosti, které mohou při jejich správném využití a provázání vytvářet synergie a tím konkurenční výhodu. Model definuje konkrétní aktivity uvnitř společnosti a identifikuje příležitosti vedoucí k definici konkurenční výhody. (3, str. 89) Tato analýza byla zařazena rovněž z důvodu definice důležitých informací pro vyčlenění jednotlivých SBU a oblastí vzájemné spolupráce mezi nimi.

1.2.3 Analýza důležitých zdrojů společnosti

Jedná se o jednu ze stěžejních analýz celé práce poskytující důležitý přehled toho, čeho je společnost schopna na základě dostupných zdrojů dosáhnout. Jedná se o sladění důležitých zdrojů a schopností vytvářejících bariéru reálnosti vize. Analýza je zařazena za účelem vymezení prostředí, ve kterém je společnost schopna se pohybovat, aby nedošlo k vymezení nereálné strategie, pro kterou by společnost nedisponovala dostatečnými prostředky (1, str. 41).

1.2.4 SLEPT analýza

Jedná se o analýzu zaměřenou na vyhodnocení makrookolí společnosti. Zkoumá externí charakteristiky se zaměřením na společenské, politické, ekonomické a technologické vlivy. Hlavním cílem je identifikovat možné vývojové trendy a jejich dopady na strategii společnosti (2, str. 42).

1.2.5 Analýza oborového prostředí – Porterův model

Jako zdroj informací pro vyhodnocení oborového prostředí společnosti byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil. Model poskytuje rychlý přehled o pozici dodavatelů, odběratelů, rivalitě mezi konkurenty a hrozbě vstupu nových konkurentů na trh. Díky modelu je možné účinně vyhodnocovat příležitosti a hrozby spojené s okolím podniku a získat lepší reakční dobu na vývoj v okolí podniku. Tato analýza rovněž slouží jako zdroj informací pro rozdělení SBU (2, str. 49).

1.2.6 Portfolio analýza

Analýza představuje jeden z hlavních zdrojů informací pro následné vyčlenění SBU. Jako vhodný a přehledný model byla zvolena Bostonská matice, která jednotlivé služby rozděluje do čtyř kvadrantů podle konkurenční pozice a tempa růstu trhu. Jako doplněk k této analýze je následně zařazena analýza atraktivity trhu a konkurenční pozice, která na Bostonskou matici navazuje a ověřuje její výstupy. Tato analýza hraje klíčovou roli při vyčlenění jednotlivých SBU.

1.2.7 SWOT analýza

Metoda je použita jako nástroj pro shrnutí všech předchozích analýz, které jsou rozděleny do oblastí příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek společnosti. Jedná se o klasickou metodu používanou takřka ve všech analýzách zaměřených na strategický management. V této práci je kladen na tuto oblast zvláště velký důraz, a proto je její vyhodnocování velmi podrobné (4 161).

1.2.8 Balanced Scorecard

Metoda představuje strategický systém měření výkonnosti podniku se zaměřením na sledování a řízení jednotlivých strategických cílů. Na základě předem stanovených ukazatelů je touto metodou možné měřit výkonnost podniku a naplňování jednotlivých strategických

cílů společnosti. Díky jednoduchosti, věcnosti a efektivnímu poskytování zpětné vazby byla tato metoda do společnosti implementována již v roce 2010, od kdy je postupně rozvíjena. Model je rozdělen do čtyř kvadrantů, ve kterých sleduje finance, zákazníky, interní podnikové procesy a učení se růstu (5, str. 12).

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.2 Definice strategie

Na slovo strategie můžeme nahlížet z mnoha různých pohledů, které mohou být do značné míry subjektivní. Původ slova strategie je v řeckém slově stratos (armáda) a ago (vést). Ve svých počátcích tedy byla strategie chápána jako věda o plánování a realizaci vojenských operací. S rozvojem různých vědních disciplín a oborů se toto slovo začalo používat i v širším kontextu. V dnešní době již existuje bezpočet různých definic strategie, které vznikly zejména na základě výzkumů v USA a západní Evropě.

Mezi první průkopníky systematických přístupů k typologii strategií patřil již v roce 1965 Igor H. Ansoff, který představil svou matici se čtyřmi typy strategií. Ačkoliv je již tento přístup dávno překonán, sloužil jako základ pro další typologie. Ansoff popsal strategii jako pravidlo pro rozhodování pod neurčitými podmínkami a obchodní politiku jako kontingenční rozhodování. Obchodní strategie je pak široký soubor rozhodovacích pravidel a návodů definující spektrum obchodní činnosti a směr organizace (2, str. 17).

V současné době je v odborné literatuře strategie popisována jako souhrn činností, jejichž naplňováním podnik dosáhne stanovených cílů. Strategie má tedy zobrazovat základní představy o tom, jakou cestou bude cílů dosaženo, přičemž jeden z cílů může být naplněn více způsoby a záleží na tom, jakou strategii pro naplnění zvolíme. Tento přístup vychází zejména z P. Kotler, G. Johnson a K. Scholes (6, str. 8).

Johnson a Scholes sepsali těchto osm základních charakteristik strategie a strategických rozhodování:

- 1) Strategie míří do vzdálenější budoucnosti
- 2) Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu
- 3) Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
- 4) Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- 5) Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
- 6) Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- 7) Strategie zásadním způsobem určuje úkoly pro taktické a operativní řízení.

- 8) Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu (6, str.9).

Při pokusu o vymezení pojmu strategie se musíme smířit s tím, že všeobsahující definici se nikdy nikomu vytvořit nepodaří. „Řídí-li někdo úspěšně svou firmu nebo alespoň svůj život a má na strategii zcela odlišný pohled, pak je vše v pořádku. Důležité je, aby přístup ke strategickému řízení fungoval a ne aby byl v jednoznačném souladu s jakýmkoli modelem“ (7, str. 12).

2.3 Potřeba strategie

Na základě použité odborné literatury je možné dojít k závěru, že podnikatelský úspěch závisí zejména na schopnosti správně předvídat tržní příležitosti, dění na trhu, potřeby zákazníků, potenciální problémy a způsoby jejich řešení. V praxi však najdeme mnoho společností, které se jednotným řízením vůbec nezabývají a svůj úspěch stavějí zejména na autonomních týmech, popř. pobočkách, které na základě svých znalostí trhu a zkušeností vytvářejí individuální strategie. Mezi argumenty odpůrců můžeme zejména zařadit následující tři body:

- Situace na trhu se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
- Cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
- Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu (např. štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou úspěšné i bez strategického řízení (6, str.2).

Z použité literatury jasně plývá, že úspěch závisí zejména na strategickém rozhodování. Jen velmi těžko bychom mohli hledat společnost, která by dosáhla dlouhodobé stability a úspěchu bez komplexního strategického řízení. Dle mého názoru není možné dlouhodobého růstu a úspěchu bez komplexního strategického řízení dosáhnout.

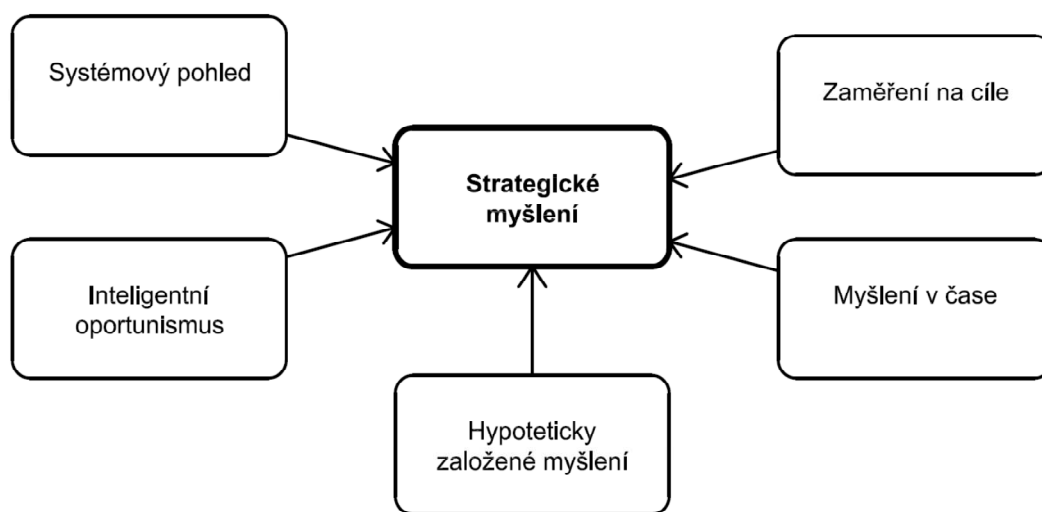
2.4 Strategické myšlení

Schopnost strategického myšlení je jednou z klíčových dovedností manažera vedoucí k dosažení úspěchu. Obecně se má za to, že schopnost strategicky uvažovat není vrozená a že se ji každý musí naučit. Zdokonalování pak dosáhneme především pracovními zkušenostmi. Strategické myšlení je třeba neustále rozvíjet a učit se novým věcem. Například T. Mallya do strategického myšlení zahrnuje i představy. Vychází ze skutečnosti, že u zrodu každého

podniku je představa, která udává směr a ztělesňuje obchodní myšlenku. V tomto ohledu by neměly být kladeny žádné hranice. I když se mnohé představy později ukáží jako iluze, které nevedou k životaschopnému profitujícímu podniku, jsou pro nás i tak nezbytné a důležité. Představy přesahují daleko realitu a pro realisty hraničí často s fantazií. Mnoho lidí mohou ale nadchnout a posunout někam dál. (2 str.18).

I když je strategické myšlení velmi důležité, nikdy nemůže nahradit tvůrčí schopnosti člověka a představuje pouze určitý pomocný prostředek k dosažení cíle. Hranici strategie nemůžeme hledat pouze v nevypočitatelnosti a nemožném plánování budoucnosti, svůj díl zde hraje i nevypočitatelnost lidských emocí, které mohou svou podstatou (potřeba uplatnit se, nejistota a různé intriky) zničit nejednu dobrou strategii.

Pro strategické myšlení můžeme v odborné literatuře najít mnoho různých definic. Pro tuto práci jsem zvolil Liedtkův model elementů strategického myšlení, který definuje strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně definovatelnými charakteristikami (2, str. 19).



Obrázek 1 Elementy strategického myšlení (Zdroj: 2, str. 19)

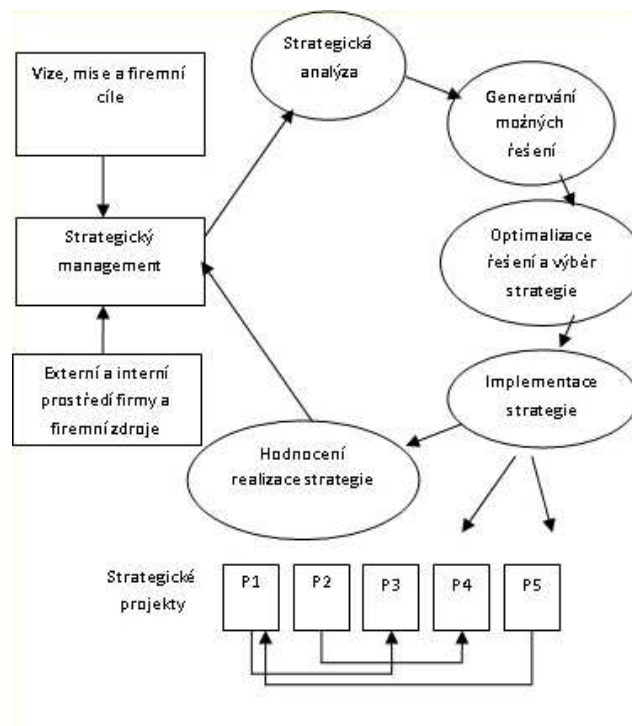
2.5 Strategické řízení

Strategické řízení je uskutečňováno top managementem a má směřovat k udržení dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a prostředím, ve kterém se firma nachází. I když má každý z odborníků na danou oblast svůj jasný názor, shodují se v tom, že ideální model strategického řízení neexistuje. Pokud by

takový ideální model existoval, zcela jistě by ho okamžitě aplikovaly všechny firmy a záhy by došlo ke konci tržní ekonomiky.

V literatuře se dočteme, že strategické řízení by mělo probíhat v určitých, logicky navazujících krocích. Strategický management by měl být chápán, jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků (6, str. 6):

- vymezení vize, mise a firemních cílů
- strategická analýza
- formulace možných variant řešení (strategií)
- výběr a implementace optimálních strategií
- kontrola a korekce průběhu realizace strategií



Obrázek 2 Proces strategického řízení jako nikdy nekončící proces (zdroj: 6, str. 7)

2.5.1 Vize a mise společnosti.

Přístup k pojmům vize a mise je značně nejednotný. Obecně jsou však vnímány jako východisko naznačující směr všem dalším úrovním strategie (7, str. 33). Vize společnosti má odpovědět na základní otázku, kam má podnik směřovat a jakým aktivitám se bude v budoucnu věnovat. „Pokud nevíme, kam jdeme, je jedno, jakou cestou se vydáme, protože tam nás dovede každá cesta“ (1, str. 8). Vize musí být vždy vymezena srozumitelně a věcně

tak, aby ji pochopili všichni zaměstnanci a mohli se jí řídit. Obecně je možné říci, že v jednoduchosti je síla. Většinou se může jednat např. jen o nějaké heslo. Dobře formulovaná vize může být sama o sobě v dnešní době konkurenční výhodou.

Mimo výše uvedené by měla vize obsahovat i určité etické hodnoty a standardy, kterými se společnost bude řídit. Většina autorů tento bod vyčleňuje zvlášť a vymezuje jej jako misi společnosti. Například M. Collis definování této oblasti při formulaci korporátní strategie ponechává jako součást vize společnosti. Ať již zvolíme jakýkoliv postup, mise by měla zobrazovat způsob chování, kterým management řídí své zaměstnance (1, str. 8).

2.5.2 Strategické cíle

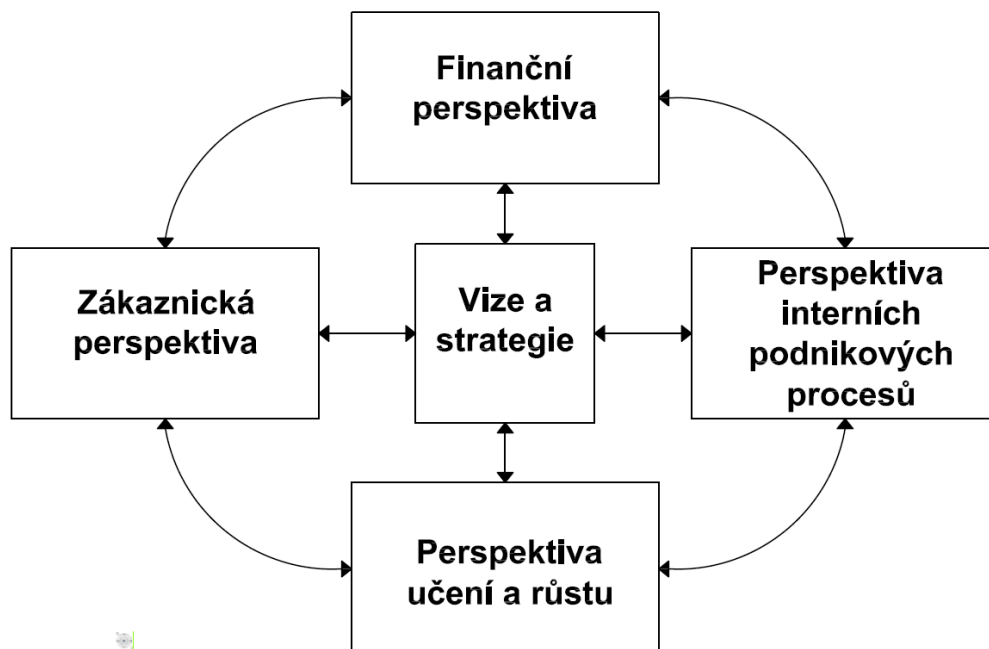
Cíle podniku představují žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své činnosti. Strategické cíle navazují na vizi a misi společnosti a představují cestu pro naplňování strategie. Na základě vize společnosti by měl být vymezen hlavní cíl, který je následně doplněn o dílčí cíle. Jednotlivé cíle by měly být vymezeny tak, aby byly „SMART“, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- S – vyjadřuje slovo „*stimulating*“, což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků;
- M – vyjadřuje „*measureable*“, tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné;
- A – vyjadřuje slovo „*acceptable*“, tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit;
- R – „*realistic*“, tj. reálné, dosažitelné;
- T – „*timed*“, tj. určené v čase (6, str. 11).

2.6 Měření výkonnosti strategie

Při realizaci firemní strategie je důležité implementovat vhodný systém řízení strategie a hodnocení jejího výkonu. V oblasti strategie je potřeba se orientovat nejen na hodnotové výsledky, ale i na kvalitativní kritéria, jakými jsou například schopnost podniku získávat nové zákazníky, kvalita zaměstnanců nebo kvalita vnitropodnikových procesů. Jedním z nejkompexnějších systémů strategického měření výkonnosti je metoda Balanced scorecard, která umožní převést strategii firmy do konkrétních plánů a měřítek a vyváří strategickou zpětnou vazbu o úspěšnosti realizované strategie. Tento model vytvořil Robert S. Kaplan a

David P. Norton, kteří vychází z předpokladu, že pouze finanční ukazatele nemají schopnost měřit a kontrolovat úspěšnost firemní strategie. Ve své práci vytvořili komplexní model zaměřený na čtyři perspektivy (finanční, zákaznická, interní procesy, učení se a růstu), které postihují klíčové oblasti strategického prostředí firmy.



Obrázek 3 Balanced Scorecard (Zdroj 5 str. 12)

Pro každou z výše uvedených oblastí se vytvoří hodnotící ukazatele navázané na cíle a strategii společnosti, které se následně sledují a vyhodnocují. U jednotlivých ukazatelů se původně sledovaly jen dvě hodnoty – cílová a aktuální. Na základě dalšího zkoumání autoři tento systém vyhodnocování v publikaci Harvard Business Review, kde publikovali článek „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“, rozšířili na čtyři. Nyní je tedy v rámci metody doporučováno sledovat dlouhodobý strategický cíl, krátkodobý cíl, počáteční a aktuální hodnotu. Nevýhodou této strategie potom může být její náročnost pro reálnou implementaci, kde je vždy potřeba účast zkušeného manažera znalého této metody(8).

2.7 Měření finanční stability podniku

Účelem finanční analýzy v rámci této práce je pomocí několika nástrojů velmi stručně zhodnotit finanční výkonnost a stabilitu společnosti. Mezi použité nástroje patří analýza poměrových ukazatelů a výpočet dvou bankrotních modelů.

2.7.1 Poměrové ukazatele

V rámci analýzy poměrových ukazatelů jsou použity dva ukazatele rentability, jeden ukazatel zadluženosti a dva ukazatele likvidity. Rentabilita vlastního kapitálu udává, jakou měrou se zhodnocuje vlastní kapitál společnosti. Zároveň se jedná o pravděpodobně nejsledovanější finanční ukazatel z pohledu vlastníků. Rentabilita tržeb obdobně vyjadřuje, jaký je podíl čistého zisku na tržbách. Jako ukazatel zadluženosti byl zvolen podíl vlastního kapitálu na celkové výši aktiv, zvaný také „equity ratio“. Likvidita společnosti je vyjádřena ukazatelem běžné likvidity, což je poměr oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Jako druhý je potom použita okamžitá nebo také peněžní likvidita, která dává do poměru ihned použitelné peněžní prostředky a krátkodobé cizí zdroje. Ukazatele rentability zároveň vyhodnocují výkonnost společnosti, zatímco ukazatele zadluženosti a likvidity se zaměřují spíše na finanční stabilitu (9, str. 29-34).

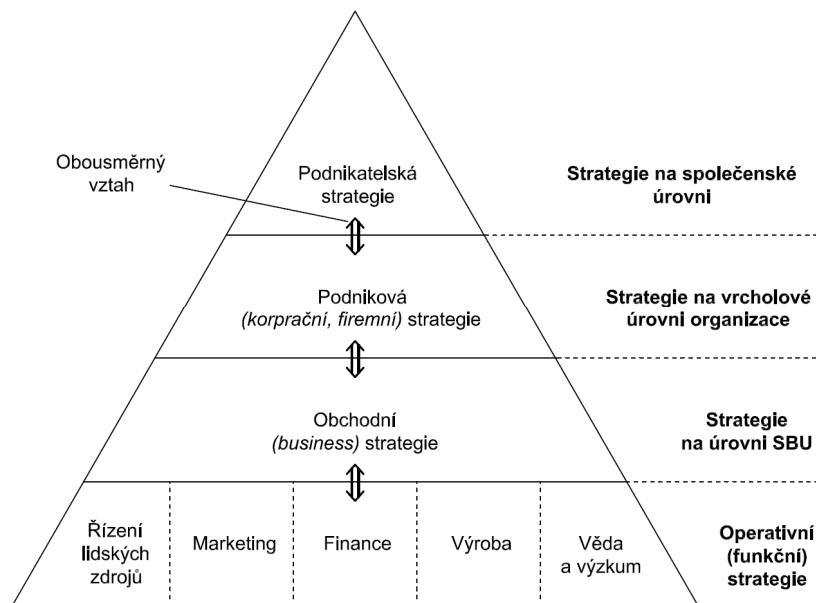
2.7.2 Modely predikce finanční tísně

Tyto nástroje, někdy také nazývané bankrotní a bonitní modely, mají za úkol pomocí multifaktorové diskriminační analýzy souhrnně zhodnotit finanční situaci podniku a poskytnout výstup v podobě jediného čísla, které s určitou pravděpodobností určuje, zda podnik spěje k bankrotu, prosperuje, či se pohybuje v tzv. šedé zóně. Zde jsou použity tyto dva modely; IN05 zkonstruovaný speciálně pro české podniky a známý Altmanův model upravený pro společnosti neobchodované na kapitálovém trhu. Případné zájemce o konkrétní konstrukci jednotlivých modelů odkazují na relevantní literaturu (10, str. 143-148).

2.8 Hierarchie firemních strategií

Většina autorů dělí firemní strategie do tří základních úrovní, které představují firemní (korporátní), obchodní a operativní (funkční) úroveň. Tato hierarchie popisuje uspořádání a určité vztahy lidí a pracovišť, které se podílí na tvorbě a implementaci firemní strategie. U jednotlivých autorů můžeme najít trochu rozdílné pojetí. Například T. Mallya nad rámec výše uvedeného zvlášť vyčleňuje ještě podnikatelskou strategii, která je nadřazena korporátní.

Členění strategie do různých úrovní se také liší podle druhu společnosti a množství strategických obchodních jednotek. Pokud by společnost měla jen jednu strategickou jednotku, došlo by ke spojení korporátní a obchodní strategie do jednoho celku.



Obrázek 4 Hierarchie firemních strategií (zdroj: 2, str.36)

Z výše uvedeného obrázku jasně vyplývají jednotlivé činnosti, které spadají do určitých úrovní řízení:

- V podnikové strategii se vedení nebo majitelé firmy snaží najít odpovědi na následující otázky:
 - Jakou odpovědnost organizace má nebo bude mít vůči veřejnosti?
 - Jaká je role organizace v dané společnosti, ve které působí nebo chce začít své aktivity?
 - Jaké principy nebo hodnoty organizace reprezentuje nebo uznává?
 - Jaké jsou dopady současného portfolia aktivit firmy a alokace zdrojů?
 - Jak je organizace brána nebo považována všemi zainteresovanými skupinami v daném prostředí? (2, str. 36)
- Korporátní strategie má vycházet z rozhodnutí na podnikové úrovni. Jedná se o základní podnikatelská rozhodnutí, jako např. v jakém oboru a na jakém místě budeme podnikat, jakým způsobem se budou alokovat kapitálové prostředky, jakým způsobem dosáhneme konkurenční výhody atd. Při vytváření korporátní strategie musíme mít na paměti, že žádná strategie není dokonalá a že v praxi mohou vzniknout situace, které nebude možné pomocí strategie řešit. Nedokonalost strategie vychází z nemožnosti přesně predikovat budoucnost a všechny alternativy vývoje. Korporátní strategie by

tedy měla zejména stanovit prognózy, které se co nejvíce budou podobat realitě. (2, str. 36)

- Obchodní strategii T. Malya definuje jako seskupení podnikových subjektů (divize, výrobky, vzájemně propojená oddělení atd.), pro které existují trhy odlišné od jiných seskupení a pro které existují samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Úkolem obchodní strategie je hlavně plnit úkoly a cíle definované korporátní strategií a tyto úkoly dále rozpracovávat do dílčích cílů a úkolů. (2, str. 37)
- Operační strategie v konkrétních specifických oblastech dopracovává a konkretizuje obchodní strategii. Zpracovává úkoly zadané obchodní strategií do podoby specifických funkcí uvnitř podniku, například do formy strategie řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje marketingu, využití informačních technologií atd.

2.9 Strategie obchodních jednotek SBU

U organizací, které disponují širokým spektrem nabízených výrobků, nebo služeb, dochází k vyčlenění těchto produktů do samostatných SBU, které nezávisle na sobě vytváří vlastní postupy a strategii pro dosažení stanovených cílů. K rozdělení korporace do SBU dochází například z geografických, technologických, marketingových, obchodních či jiných důvodů. V některých případech je dokonce nutné definovat cíle a misi pro každou SBU zvlášť. Většina autorů tento krok zařazuje z hlediska hierarchie strategií do obchodní strategie, která rozpracovává cíle stanovené na korporátní úrovni řízení podniku. Dle mého názoru zde ovšem hrozí velké riziko, že některé SBU nebude plně vyhovovat obecný směr zadaný korporátní strategií. To může vyústit buď v neefektivní činnost SBU nebo bude nutné změnit postupy na úrovni SBU v rámci nižší hierarchie řízení. Doporučoval bych tedy ve většině případů definovat základní cíle SBU již na úrovni korporátní strategie způsobem, jakým k této problematice přistupuje např. M. Collis.

2.10 Korporátní strategie

První potřeba vytváření korporátní strategie vyvstala v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století, kdy se začaly objevovat první diverzifikované firmy s více samostatnými obchodními aktivitami. Manažeři byli postaveni před problematiku řízení více SBU v rámci jedné společnosti. Jedním z hlavních problémů bylo, jak alokovat finanční prostředky korporace do různých obchodních činností. V tomto čase se management většinou orientoval

pouze na individuální funkce firmy jako marketing, finance, distribuce atd. a nesledoval potřeby jednotlivých na sebe navazujících podnikatelských aktivit. Na tuto situaci reagovala řada vědců jako např. I. Ansoff, K. Andrews, P. Drucker a mnozí další, kteří vytvořili první koncepty uvažující o firmě jako o subjektu vytvářejícím větší hodnoty jako celek, než jen shluk samostatných na sebe nenavazujících částí. Jelikož byly tyto prvotní návrhy více koncepční než analytické, nebylo možné se o ně plně opřít při strategickém řízení. Nicméně všechny tyto práce vytvořily základ pro další rozvoj uvažování o firmě jako o celku a více či méně sloužily jako podklad všech navazujících konceptů (1, str. 15-17).

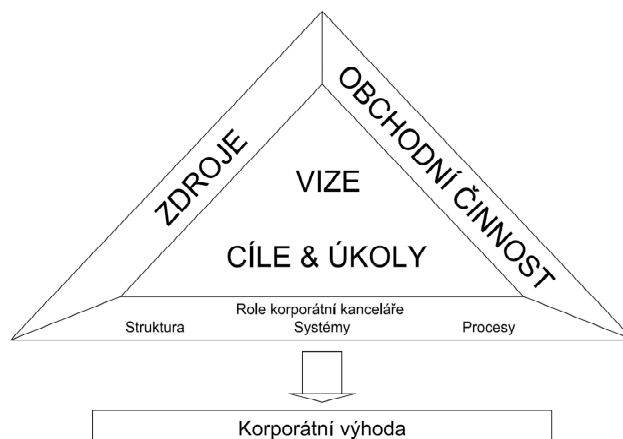
V odborné literatuře můžeme najít celou řadu různých definic korporátní strategie, které je velmi těžké obecně kriticky hodnotit, stran jejich úspěšnosti v konkrétních případech, kdy byly implementovány. Posuzovat úspěšnost strategie může být velmi složité, jelikož do případného úspěchu, či neúspěchu dané strategie mohlo vstoupit mnoho dalších elementů, např. náhoda, štěstí atd.

Původně byla korporátní strategie označována jako soubor rozhodnutí, která určují jednotlivé cíle společnosti, způsoby jejich dosažení a rozpětí různých oblastí (SBU), kterým se společnost bude věnovat (1, str. 5). Později došlo k určitému rozdělení strategií na obchodní strategii, která se mimo jiné věnovala vybudování konkurenční výhody a korporátní strategii, která vytvářela plány pro diverzifikované společnosti. Na tomto základě začala většina autorů dělit strategické řízení do více na sebe navazujících úrovní, které vytváří různé formy hierarchie firemních strategií. Oproti tomuto zaběhlému pohledu můžeme najít i několik autorů, kteří ve své práci vychází z původního pojetí, které vnímá korporátní a obchodní strategii jako jeden celek. I když díky rozdělení vzniklo bezesporu velké množství velmi užitečných analýz a prací, má dle mého názoru smysl se korporátní strategií zabývat i v jejím původním pojetí.

Podle M. Collise je korporátní strategie způsob, kterým společnost vytváří hodnoty skrze uspořádání a koordinaci svých tržních aktivit. Definice má tři základní aspekty. Prvním je důraz na vytváření hodnoty skrze aktivity na více trzích jako cíl korporátní strategie, druhým je zaměření na rozsah aktivit korporace na více trzích, včetně produktů a geografické polohy. Třetím aspektem je pohled na to, jak společnost řídí své aktivity a obchodní činnosti, které jsou zahrnuty v korporátní hierarchii. (1, str. 5).

Tato strategie je postavena tak, aby ji bylo možné aplikovat v širším kontextu, nejen pro diverzifikované společnosti. Kromě vedení počítá také se zapojením zaměstnanců. Bez ohledu na typ strategie vždy platí, že hlavní hodnoty jsou vytvářeny skrze jednotlivá SBU a jejich schopnost poskytovat kvalitní služby nebo výrobky.

M. Collis definuje následující soustavu pro vytváření korporátní strategie společnosti.








Obrázek 5 Trojúhelník korporátní strategie (Zdroj, 1, str. 7)

2.10.1 Důvody pro diverzifikaci

Korporátní strategie je používána zejména pro diverzifikované společnosti, které potřebují řídit své různorodé obchodní aktivity a jednotlivé SBU. Cílem diverzifikace by mělo být zvýšení hodnoty celkového výkonu společnosti popř. získání významnějšího postavení na trhu oproti konkurenci. Tohoto cíle bývá dosahováno skrze „související“ nebo „nesouvisející“ diverzifikaci, která umožní jednotlivým SBU zvýšit své zisky nebo ušetřit náklady, které mohou jednotlivá SBU mezi sebou sdílet.

Na základě různorodosti trhů a společností, které se na nich pohybují, můžeme vysledovat více způsobů diverzifikace. Jedná se o různé úrovně od nízké diverzifikace, kdy má společnost jen jeden produkt (zde by se spíše jednalo o nulovou diverzifikaci), přes společnosti s vícero produkty, které mají určitá propojení mezi SBU a díky nim mohou sdílet některé náklady (např. distribuční cesty, servis, technologie atd.), až po vysokou diversifikaci, kde není možné, aby jednotlivá SBU sdílela jakékoliv společné náklady a fungují zcela nezávisle (3, str. 171). Tento vztah popisuje M. Hitt jako související a nesouvisející diverzifikaci, viz. následující schéma.

Nízký stupeň diverzifikace		
Jediná SBU:	Více než 95% tržeb pochází z jediné SBU	
Dominantní SBU:	70 - 95% tržeb pochází z dominantní SBU	
Mírný až vysoký stupeň diverzifikace		
Související diversifikace mezi všemi SBU:	Méně než 70% tržeb pochází z jedné SBU, všechny SBU sdílí produkty, technologie a distribuční propojení	
Částečně související diversifikace:	Méně než 70% tržeb pochází z jedné SBU s částečným sdílením aktivit a činností	
Velmi vysoký stupeň diverzifikace		
Nesouvisející:	Méně než 70% tržeb pochází z jedné SBU, mezi SBU neexistují vazby	

Obrázek 6 Stupně diverzifikace dle M. Hitta (Zdroj, 3, str. 172)

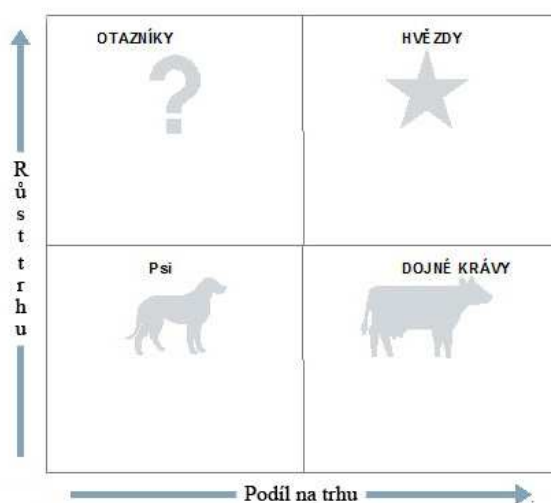
2.11 Přehled hlavních přístupů používaných pro formulování korporatní strategie

2.11.1 Management portfolia společnosti

Nejznámější a nejpoužívanější metoda analýzy portfolia společnosti používaná pro formulaci korporatní strategie je tzv. Bostonská matice, která byla vytvořena konzultantskou společností Boston Consulting Group. Bostonská matice poskytuje ucelený pohled na strukturu trhů a výrobků společnosti. Poskytuje podklady pro podnik, jak má postupovat při rozvoji jednotlivých SBU a vyhodnocuje jejich potenciál do budoucnosti z pohledu jejich ziskovosti a potenciálu rozvoje. Dle T. Mallya je možné na základě BCG odvodit následující body:

- Rychlé přírůstky prodeje a inkasa tržeb vedou obvykle i ke snížení nákladů (na marketing a prodej), což umožňuje další akceleraci prodeje možným snížením ceny.
- Roste-li poptávka po výrobku, ukazuje to i životaschopnost a „možnost protažení“ průběhu cyklu tržní životnosti a efektivního setrvání na trhu.
- Vyšší podíl na trhu přináší úspory na fixních nákladech, čímž poskytuje větší manévrovací prostor pro cenovou politiku s násobným účinkem v objemu prodeje.
- Tržní podíl firmy u určitého výrobku dokumentuje konkurenceschopnost firmy a vytváří tak předpoklady pro zvýšení odezvy její značky při kupním rozhodování.

- Za limitní hranici mezi vysokým a nízkým růstem trhu se považuje deset procent ročního růstu tržeb (2, str. 93).



Obrázek 7 Bostonská matice (Zdroj: 2, str. 93)

Na výše uvedeném obrázku je graficky znázorněno fungování Bostonské matice, která je rozdělena do čtyř kvadrantů reprezentujících vztah podílu na trhu a očekávaného růstu trhu. Každý produkt za dobu své existence vystřídá více pozic s tím, že cílem společnosti je vždy dostat se do oblasti hvězd a následně dojných krav. Pohyb služeb v jednotlivých kvadrantech je navázán i na životní cyklus podniku a je velmi nepravděpodobné, že se produkt ihned dostane do pozice dojných krav.

2.11.2 Generické strategie

Jedná se o souhrn strategických přístupů zpracovaných M. Porterem v osmdesátých letech minulého století, ve kterých se snažil popsat strategické řízení firmy. I když se ve své práci zabýval především obchodní strategií a s ní souvisejícími analýzami, je pro nás cenný také jeho pohled na korporátní strategii. Na základě práce zaměřené na tvorbu konkurenční strategie na obchodní úrovni vytvořil M. Porter čtyři navazující principy formulace korporátní strategie. Jedná se o management portfolia SBU, restrukturalizace SBU, přenos dovedností a sdílení aktivit. Všechny přístupy jsou určeny pro diversifikované společnosti s odlišnou úrovní diverzifikace a odlišným způsobem řízení. Obecně je možné říci, že první dva uvedené přístupy jsou určeny pro společnosti s nesouvisející diverzifikací, které se snaží vytvářet hodnoty skrze vztah mezi korporátní společností a jednotlivými SBU, které ve společnosti fungují zcela nezávisle a jsou pro ně vytvářeny samostatné strategie. Zbývající dvě strategie

jsou naopak závislé na prohlubování související diverzifikace mezi jednotlivými SBU a snaží se vytvářet hodnoty na základě identifikace společných postupů a sdílení nákladů (1, str. 21-22). Pro identifikaci těchto oblastí Porter vytvořil tzv. hodnotový řetězec.

Hodnotový řetězec – se zaměřuje na vyhledávání a využívání vnitřních vztahů mezi jednotlivými SBU a synergií jednotlivých činností a dovedností, které mohou být sdíleny. Jeho cílem je sledovat jednotlivé aktivity a dovednosti (knowhow), kterými podnik disponuje uvnitř jednotlivých SBU a měřit, nakolik přispívají k tvorbě produktu a uspokojování potřeb zákazníka. Schéma hodnotového řetězce rozlišuje operativní a primární aktivity, které jsou sledovány a vyhodnocovány zvlášť. V každé společnosti je možné rozložit jednotlivé aktivity na téměř nekonečný seznam činností a dovedností. Tento rozklad by měl ale vždy zobrazovat úroveň, která má být hodnocena a otázky, na které má analýza odpovědět (11, str. 43-59).



Obrázek 8 Hodnotový řetězec (Zdroj: 1, str. 70)

➤ Management portfolia SBU

Strategie je založena na sledování možných akvizic nových SBU, které jsou na trhu podhodnoceny a mohou v budoucnu přinášet velké zisky. Tyto SBU je možné nacházet zejména na rychle rostoucích a rozvíjejících se trzích. S tím, jak se ekonomika daných trhů posiluje, ubývá akvizičních příležitostí tohoto typu a zároveň roste počet zájemců o akvizice, což je prodražuje. V plně rozvinutých ekonomikách již

tento model není používán takřka vůbec. Strategie je určena výhradně pro společnosti bez související diverzifikace, které své SBU řídí zcela nezávisle. Každá SBU dostává od mateřské společnosti pouze finanční prostředky, určité zázemí a jasnou konkurenční výhodu. Hodnoty, které je možné na základě této strategie pro akcionáře vytvářet, jsou spjaty zejména s využíváním síly korporace, která může využitím centrálních analytických center a finančních možností dosahovat akvizicí lépe a rychleji oproti individuálním investorům (11, str. 43-59).

Určitým úskalím této strategie může být trvale udržitelný rozvoj. Není totiž možné do nekonečna nakupovat nová SBU a rozšiřovat portfolio společnosti. Od určité chvíle začnou být náklady vyplývající z příslušnosti ke korporaci zatěžujícím faktorem pro jednotlivá SBU a může docházet ke ztrátě konkurenceschopnosti. Dalším úskalím strategie může být „samostatnost“ jednotlivých SBU. Na základě vývoje nových technologií, distribučních kanálů atd. mohou být někde definována místa související diverzifikace, které mohou fungování jednotlivých SBU zefektivnit. Jelikož s tímto postupem daný model nepočítá, může to představovat určitou nevýhodu (11).

➤ **Restrukturalizace SBU**

I zde je strategie založena na vyhledávání zajímavých akvizicí a využívání silného postavení a zázemí korporátní společnosti. Korporátní strategie založená na restrukturalizaci vyhledává u nerozvinutých nebo nějak ohrožených organizací SBU, které jsou sice nerozvinuté, ale připraveny na zásadní změny. Tyto SBU následně restrukturalizuje a poskytuje jim zázemí korporátní společnosti. Jedná se například o vytvoření nové strategie, implementace nové technologie, zajištění investic atd. Základem celé strategie je důraz na vyhledávání nepovšimnutého potenciálu, který v SBU leží ladem, popř. do něj není dostatečně investováno. Výsledkem je nově fungující rozvíjející se SBU. Do této chvíle je možné vnímat podobnost se strategií zaměřenou na management portfolia. Rozdíl je patrný ve chvíli, kdy už nemá mateřská společnost dané SBU co předat. Tato SBU je následně prodána jiné společnosti, pro kterou představuje předmět podnikání dané SBU nějakou související činností k vlastnímu podnikání. Tento výhodný prodej je v podstatě cílem celé strategie. Rozhodujícím faktorem úspěchu je proto identifikovat správný moment, kdy má být

SBU prodána. Strategie má rovněž svá rizika, která spočívají v potřebě získávání detailních informací o zakoupených SBU a hluboké znalosti trhu (11, str. 43-59).

➤ **Předávání dovedností**

Tato strategie se zaměřuje na použití hodnotového řetězce při vyhledávání a využívání vnitřních vztahů mezi jednotlivými SBU. Strategie odpovídá potřebám plně rozvinutého trhu, ve kterém se společnost snaží pomocí sdílení dovedností SBU vytvářet konkurenční výhodu. Je důležité, aby každé nové SBU bylo co nejdříve umožněno čerpat know how a došlo k vytvoření konkurenční výhody. V opačném případě strategie odpovídá jedné z výše uvedených zaměřených pouze na administraci portfolia společnosti. Zde je velmi důležitá podpora top managementu, který musí zajistit vhodné podmínky a procesy pro výměnu informací. V praxi se může stát, že některé SBU spolu spíše skrytě soupeří a celý proces může být neefektivní. Tento typ strategie je důležitý zejména ve službách.

Podle M. Portera může sdílení dovedností vést k vytvoření konkurenční výhody, pouze pokud podobnost mezi SBU splní následující podmínky:

- 1) Zahrnuté aktivity jednotlivých SBU jsou natolik podobné, že sdílení expertních znalostí má význam. Obecné aktivity jako např. marketing jsou z pohledu sdílení znalostí příliš obecné a nejsou dostatečným podkladem pro diverzifikaci.
- 2) Předávání dovedností je nezbytné pro vytvoření konkurenční výhody.
- 3) Přenášené dovednosti musí být důležitým zdrojem pro vytvoření konkurenční výhody SBU, do které jsou přenášeny a musí být „nedostupné“ pro konkurenci, např. chráněny patentem (11, str. 43-59).

➤ **Sdílení aktivit**

Vychází z podobného principu jako výše uvedené sdílení dovedností a pro správnou implementaci musí být splněny podobné podmínky. I zde dochází za pomoci hodnotového řetězce k vyhledávání jednotných vztahů a vytváření synergií. Zvláště v dnešní době, kdy dochází k velkým pokrokům na poli technologie, elektronizace a vývoji informačních systémů, je možné definovat oblasti vhodné pro sdílení aktivit. Nejsilnější hodnotou této strategie je snižování nákladů. Při implementaci této strategie je dobré mít na paměti tři zásady uvedené výše, které umožní dosažení

konkurenční výhody. Sílení aktivit spolu s sebou také ponese náklady na zajištění sdílení, a proto musí být prověřeno příslušnými analýzami, že náklady na sdílení jsou menší než užitek těchto aktivit. V praxi již bylo zaznamenáno mnoho případů, kdy strategie přinesla přesný opak toho, co se od ní očekávalo. Problém bývá v tom, že při sdílení některých aktivit může dojít k zamlžení klíčových rozdílů pro dosažení úspěchu mezi jednotlivými SBU a jejich potřebami. Při realizaci této strategie musí management vyvinout takové mechanismy, které zabrání přehlížení klíčových aspektů úspěchu jedné SBU za cílem sdílení aktivit (11, str. 43-59).

2.11.3 Strategie založená na analýze zdrojů

Důraz na zdroje společnosti při tvorbě korporátní strategie začal nabývat na významu v devadesátých letech minulého století. Strategie se zaměřuje na sladění zdrojů a schopností firmy s příležitostmi, které se vyskytnou ve vnějším prostředí. V dnešní době se na zdroje pohlíží jako na hlavní základnu pro tvorbu strategií a primární zdroj ziskovosti firmy. Strategie jako celek vede manažery k tomu, aby o podniku nepřemýšleli jen jako o portfoliu obchodních aktivit, ale aby zároveň vytvářeli portfolio klíčových kompetencí, na kterých je možné podnik budovat.

Přístup je založen na identifikaci zdrojů, které má firma k dispozici a na jejich dalším rozvoji. Tyto zdroje mohou mít různou podobu a využití. Zdroje můžeme rozdělit do následujících kategorií:

- **Hmotné zdroje**- je nejjednodušší najít a ohodnotit. Jedná se například o pozemky, výrobní stroje, materiál atd. I když tyto zdroje bývají často využívány pro formulaci obchodní strategie, jen zřídka kdy je na nich možné postavit konkurenční výhodu. Důvodem je zejména to, že bývají snadno dostupné a tím kopírovatelné pro konkurenci.
- **Nehmotné zdroje** - představují „měkké“ faktory, jako jsou název společnosti, značka, reputace, firemní kultura, ochranné známky atd. Tyto věci představují určitý intelektuální kapitál společnosti, který bývá často využíván pro vytvoření konkurenční výhody společnosti. Na druhé straně se zdroje mohou stát také konkurenční nevýhodou. Jedná se např. o případy, kde je poškozeno dobré jméno firmy.

- **Organizační schopnosti** - představují vstupy, které není možné zařadit mezi hmotné a nehmotné faktory. Jedná se o lidské zdroje a procesy, jež společnost využívá pro vykonávání úkolů a činností, které mění vstupy na výstupy. Může se například jednat o schopnost strategicky myslet, schopnost uspokojit zainteresované skupiny, schopnost strategicky konkurovat atd. Na tomto základě mohou být vytvářeny konkurenční výhody společnosti. (1 str. 28-29)

Strategie založená na zdrojích podporuje výkon firmy jak při implementaci korporátní, tak obchodní strategie, které jsou zde navzájem provázány. Při budování této strategie je hlavní povinností managementu identifikovat zdroje, investovat do nich, vylepšovat je a působit na ně.

Identifikace hodnotných zdrojů – prvním krokem pro úspěšné vytvoření strategie je identifikace a ocenění zdrojů, které budou společnosti poskytovat konkurenční výhodu. Jakkoliv může tento proces vypadat jednoduše, ve skutečnosti bývá správné zařazení zdroje z pohledu přínosnosti pro společnost velmi složité. Podle M. Collise je v této fázi důležité dbát zejména na objektivnost prováděného hodnocení, které bylo historicky velkým problémem správné implementace strategie. Za tímto účelem navrhuje, že každý zdroj musíme hledat v průsečíku jedinečnosti, poptávky po zdroji a vhodnosti. (1 str.31)

1) **Investice do zdrojů**

Po úspěšné identifikaci kritických zdrojů zaručujících konkurenční výhodu musí být vytvořen systém jejich pořízení, udržitelnosti a trvalého rozvoje. Při realizaci investice musí mít podnik na paměti náklady potřebné na pořízení zdroje a plánované výnosy, kterých bude možné pomocí zdroje dosáhnout. Je pravděpodobné, že pokud bude identifikován nějaký užitečný zdroj, bude mít o něj zájem i konkurence, což může výrazně prodražit jeho pořízení. Z tohoto pohledu, je výhodné investovat do zdrojů, které jsou vytvářeny uvnitř společnosti. I při této strategii můžeme ovšem narazit na problém, že skutečný profit zdroje bude záviset na tom, do jaké míry investuje konkurence do obdobných vnitřních zdrojů. Společnost tedy může dosáhnout pozitivního návratu investice pouze v případě, kdy docílí výrazněji lepšího zdroje v porovnání s konkurencí.

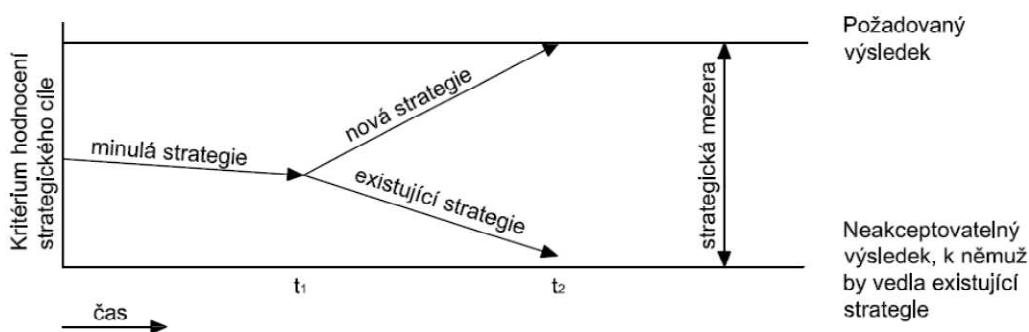
2) Vylepšování zdrojů

Vzhledem k neustálému vývoji na trhu, musí být zdroje zaručující konkurenční výhodu neustále sledovány a vylepšovány, aby plně odpovídaly podmínkám trhu. Při implementaci této strategie vzniká velké riziko, že snahou o vytváření nových zdrojů společnost zapomene investovat do stávajících a bude překonána konkurencí. O každý cenný zdroj zajišťující konkurenční výhodu musí být řádně pečováno. Existující zdroje je možné vylepšovat například důrazem na neustále zvyšování kvality, přidáním komplementárního zdroje, který pozvedne pozici společnosti na trhu, až po přetvoření stávajícího zdroje v nový, který společnosti pomůže vstoupit na nové zajímavé trhy (1 str. 45).

2.12 Výběr strategie

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, existuje mnoho různých strategií a postupů jejich implementace. Teoreticky by bylo možné vypracovat více různých strategií, které by poskytly podklady pro řízení podniku, zabralo by to však příliš mnoho času a energie. Management tak bude vždy postaven před otázku, kterou konkrétní strategii zvolit a jak ji implementovat. Management by měl při volbě vycházet pouze z variant, o kterých ví, že je bude schopen zformulovat a použít. Podnik by ovšem neměl přehlížet dosavadní vývoj a měl by sledovat, jak velkou změnu v řízení by ta či ona varianta přinesla. Při velkých změnách se vždy úměrně zvyšuje riziko neúspěchu a opomenutí některých zásadních skutečností.

Při volbě strategie by měl management sledovat také vliv na tak zvanou strategickou mezeru, která vyhodnocuje, jaký dopad mají strategická rozhodnutí na dosažení stanovených cílů. Jak vyplývá z níže uvedeného obrázku, strategická mezera představuje prostor mezi očekávaným výsledkem a časem t_2 , ke kterému by vedla současná strategie, a požadovaným výsledkem v čase t_2 .



Obrázek 9 Analýza strategické mezery (zdroj: 6, str.17)

Podle G. Johanson bychom měli při vyhodnocování a volbě správné strategie zvažovat následující hodnotící kritéria, která představuje vhodnost, přijatelnost a proveditelnost.

- **Vhodnost** se pomocí různých analýz zaměřuje na vyhodnocování, zda strategie odpovídá současným podmínkám, ve kterých se společnost nachází, jak na ně dokáže reagovat, jakým způsobem bude analýza vyhovovat budoucímu vývoji na trhu a jak využívá silných stránek společnosti. Může se například jednat o analýzu životního cyklu strategie, analýzy hodnotového řetězce a portfolio analýzy, která má zejména odpovědět na to, do jaké míry podnik disponuje vhodnými produkty z pohledu budoucího vývoje trhu.
- **Přijatelnost** vychází z širšího kontextu a okolí podniku. Zejména se jedná o přijatelnost strategie pro stávající a potenciální investory a jejich reakci na případné změny. Přijatelnost můžeme shrnout do analýzy návratnosti, možných rizik a reakce investorů.
- **Proveditelnost** – je důležitým hlediskem popisujícím, zda má společnost dostatek finančních prostředků pro zavedení nové strategie a dostatečně kvalifikované zaměstnance, kteří budou umět v novém prostředí i nadále odvádět kvalitní práci. Do vyhodnocení proveditelnosti musíme zahrnout i výstupy z výše uvedených bodů, jako je např. reakce investorů, rizika, návratnost investice atd. (4, str. 291-318).

2.13 Kritické zhodnocení teoretických východisek

Tato kapitola uvádí celkové zhodnocení výše uvedených teoretických přístupů, odůvodnění zvolené strategie a výběru citovaných autorů.

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu korporátní strategie diverzifikované společnosti, která podniká v oblasti služeb. Je tedy vhodné na začátek uvést samotnou teorii strategie a jak je tento pojem vnímán několika významnými autory. Přes strategické myšlení a strategické řízení se v teoretické části dostáváme k objasnění pojmů vize a mise společnosti. Prostřednictvím dalších kapitol, které popisují zejména hierarchii firemních strategií je pomalu připraven základ pro teoretické zhodnocení nejdůležitější části práce popisující přístupy k formulaci korporátní strategie. Do této chvíle práce vycházím zejména z T. Mallya

a M. Keřkovksého. Tito autoři se věnují strategiím věcně a strukturovaně. Práce se snaží zahrnout více různých pohledů na daný problém a shrnout obecně přijímaná stanoviska.

Od kapitoly 2.6 je popisován vznik a vývoj korporátní strategie. Jelikož jsou výše uvedení autoři vhodní spíše pro formulaci obchodní strategie, zaměřuje se tato část práce na jiné autory, zejména zahraniční např. M. Collis a M. Hitt. Při studiu tohoto tématu se ukázalo jako velmi zajímavé pojetí M. Collise, které vychází z tradičního pojetí korporátní strategie, kterou se snaží formulovat zejména pomocí analýzy dostupných zdrojů. Pro lepší pochopení tématu jsou uvedeny základní důvody pro diverzifikaci a různé stupně diverzifikací. Zde je opora zejména o teoretické poznatky M. Hitta.

Na tuto část navazuje od bodu 2.7 vymezení hlavních přístupů pro formulaci korporátní strategie, které byly nalezeny v odborné literatuře. Postupy byly zvoleny zejména směrem k vhodnosti jejich využití pro analytickou část. I když by bylo zcela jistě možné najít více zajímavých postupů pro tvorbu korporátní strategie, jako je např. strategie zaměřená na hodnotu akcií atd.. Věřím, že strategie, které jsou uvedeny, zahrnují nejpoužívanější metody a vytváří velmi silný reprezentativní vzorek.

Hodnotit jednotlivé přístupy dle toho, který je lepší či horší, není dle mého názoru zcela možné, stran toho, jak byly použity v konkrétních situacích a jestli bylo jejich pomocí dosaženo potřebného výsledku. Nesmíme zapomenout, že na celkový výsledek může mít vliv např. i náhoda a jiné nepředvídatelné okolnosti. Vždy záleží na konkrétní společnosti a rozvinutosti trhu a ekonomiky, ve které se nachází. Některé přístupy mohou být například navrženy jen pro určitý typ ekonomiky a situaci na trhu a zákonitě s nimi není možné dosáhnout stejných výstupů jinde. Pro práci byla zvolena zejména metoda založená na analýze důležitých zdrojů společnosti, která jako jediná může vytvořit omezení, čeho je společnost schopna a vytvořit určité reálné prostředí, v rámci kterého můžeme dále plánovat vývoj společnosti. Pro celkový přehled o aktivitách společnosti a jejich budoucího potenciálu je použita Bostonská matice. K tomuto nástroji je ovšem přistupováno velmi opatrně s ohledem na jeho nedostatky.

Zbylé kapitoly práce se zaměřují na samotný proces volby strategie, kde je nabídnut analytický přístup G. Johnson a jeho logické uspořádání postupu pro zvolení správné strategie.

3. ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část vyhodnocuje potenciál možností a schopnosti firmy zajistit zdroje k provedení strategie.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost AQE advisors, a.s. je dynamicky se rozvíjející poradenská společnost poskytující služby převážně veřejnému sektoru. Jako hlavní činnost společnosti je možné definovat tvorbu a implementaci principů vedoucích ke zefektivnění výkonu státní správy a samosprávy. Hlavní služby, které společnost poskytuje, jsou členěny v závislosti na následujících cílových segmentech, které představují:

➤ Státní správa

Jedná se o poradenství zaměřené na široké spektrum subjektů státní správy se zaměřením na zkvalitnění a zefektivnění jejich činností. Cílem je poskytovat široké portfolio poradenských služeb zaměřených zejména na:

- Procesní management
- Lidské zdroje
- Projektový management
- Strategické dokumenty (interní a externí)
- Modernizace veřejných služeb
- Outsourcing státní správy v oblasti implementace fondů EU

Společnost AQE advisors, a.s. poskytuje řadu let služby ministerstvům a jimi zřízeným organizacím, kde poskytuje výše uvedené služby.

➤ Samospráva

Veřejný sektor představuje klíčový segment pro celou korporaci. V této oblasti společnost poskytuje poradenství více jak 15 let. Služby představují zejména následující oblasti:

- Čerpání finančních prostředků z EU

- Dotační management (implementace a řízení projektů)
- Řízení rozpočtu a ekonomické poradenství
- Účetní a daňové poradenství
- Optimalizace interních procesů
- Vylepšování a zefektivňování managementu a řízení lidských zdrojů
- Efektivní využívání zdrojů
- Školení

➤ **Soukromý sektor**

Této oblasti se společnost věnuje pouze okrajově. Zaměřuje se zejména na neziskové organizace a střední a malé podniky. Poskytuje služby v těchto oblastech:

- Dotace z EU
- Účetní a daňové poradenství
- Školení

Stávající společnost navazuje na činnost společnosti AQE Brno, v.o.s., která v obdobných oborech působila již od roku 1991. Díky tomu může svým zákazníkům nabídnout dlouholetou kontinuální zkušenost a tým kvalitních úzce specializovaných expertů. Někteří zaměstnanci, pracující pro společnost již od roku 1991, disponují unikátní znalostní databankou. Od roku 1994 se stal veřejný sektor hlavním polem působnosti společnosti. V rozmezí několika dalších let, byl poskytován servis více jak 1000 klientům. Na základě prohloubení dosavadních zkušeností a identifikace potřeb trhu byl vytvořen specifický software na kontrolu a řízení rozpočtů veřejného sektoru FISO, který je rozvíjen a poskytován až do současnosti. V návaznosti na tento vývoj došlo v roce 2005 k vytvoření nové společnosti AQE Advisors, s.r.o., která převzala všechny aktivity původní AQE Brno, v.o.s. V tomto období se společnost zaměřovala zejména na personální audity, strategické plánování a poradenství ohledně čerpání finančních prostředků z EU ve státní správě.

S ohledem na rychlý rozmach společnosti a rychle rostoucí trh došlo v roce 2007 k transformaci na akciovou společnost. Hlavně díky možnostem čerpání finančních prostředků z EU docházelo v následujícím období k intenzivnímu rozvoji společnosti a upevňování místa na trhu. Došlo k investování velkých finančních prostředků do vytvoření nových produktů a

služeb spojených s čerpáním fondů EU. V následujícím období dále docházelo k intenzivnímu rozvoji společnosti. Zkušenosti a metody aplikované jejími experty začaly být postupně zveřejňovány ve specializovaných publikacích a prezentovány na odborných konferencích a seminářích. Tím docházelo k vytváření profesionálních standardů pro mnoho souvisejících oblastí. Z ekonomického hlediska je dosavadní fungování společnosti postaveno na reinvestování veškerého zisku zpět do společnosti (12).

V současné době společnost zaměstnává 17 poradců v různých úrovních výkonu (partner, senior manažer, poradce, projektový manažer) a dále spolupracuje s více jak 10 externími spolupracovníky. Organizační struktura je nastavena jako maticová a projektově orientovaná. Fungování společnosti je založeno na znalostech jednotlivých projektových manažerů a poradců, kteří vykonávají klíčové činnosti jednotlivých realizovaných projektů, kde zároveň na všechny činnosti dohlíží senior manažer či partner. Společnosti se zatím nedaří dobře realizovat segmentový přístup k jednotlivým činnostem. Je to dáno zejména „malostí“ společnosti, kdy bývá v některých případech nezbytné aplikovat znalostní přístup, čemuž je také přizpůsobena organizační struktura. Pro detailní analýzu vnitřního prostředí společnosti byla zvolena metoda 7S od firmy McKinsey, hodnotový řetězec a analýzu důležitých zdrojů společnosti.

3.2 Model 7S od firmy McKinsey

Jedná se o analytickou metodu využívanou zejména pro sledování kritických faktorů úspěchu. Výhodou modelu je, že může být efektivně využit v libovolné společnosti.

3.2.1 Strategie

Společnost v současné době aplikuje základní principy strategického řízení, které však nejsou strukturovány. Základní strategický rámec společnosti je vymezen, stejně tak i základní strategické cíle. Společnost díky nevyčleňování SBU vytvářela korporátní a obchodní strategii jako jeden celek. Pro vymezení korporátní strategie nebyly provedeny potřebné průzkumy a vedení se při stanovení priorit řídilo subjektivními pocity a názory.

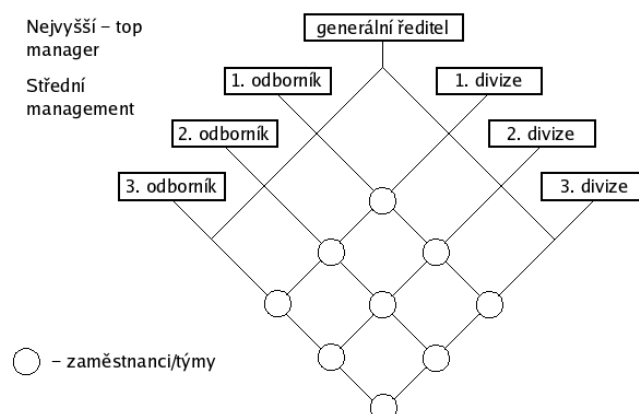
- ✓ **vize společnosti je formulována na základě dosavadního postupného růstu společnosti. Základním pilířem vize je udržitelný rozvoj společnosti založený na udržování zvolených ekonomických indikátorů.**

- ✓ **Mise společnosti odráží hodnoty zaměřené na vysoce specializované poradenství s přidanou hodnotou pro klienta a budováním blízkého vztahu mezi poradcem a klientem.**
- ✓ **Strategické cíle jsou postaveny na čtyřech základních pilířích:**
 - **udržitelný rozvoj**
 - **proklientský přístup**
 - **zapojení a motivace zaměstnanců**
 - **optimalizace procesů**

Jako nástroj pro implementaci a sledování cílů společnosti je používána metoda Balanced scorecard, která byla do společnosti úspěšně implementována v roce 2010.

3.2.2 Struktura

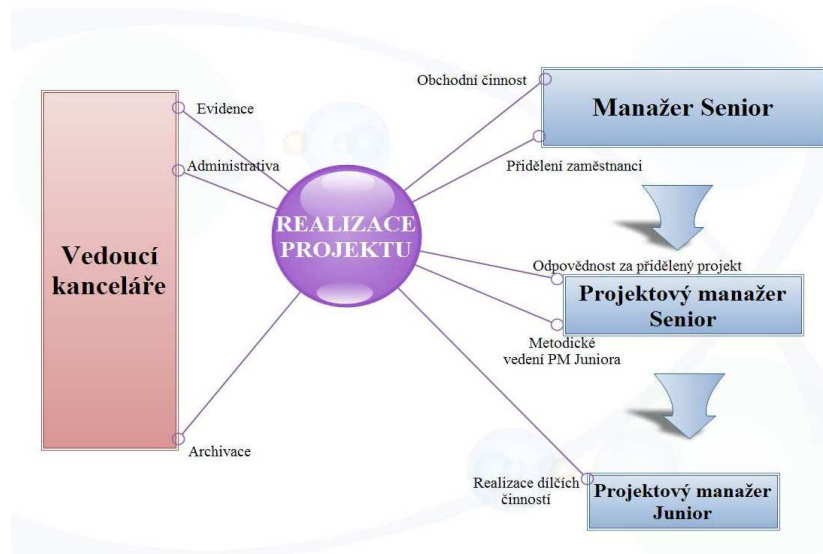
Vzhledem k charakteru aktivit společnosti, které jsou zaměřeny zejména na vysoce tvůrčí činnost, je společnost postavena na znalostech a zkušenostech jednotlivých poradců. Z hlediska priorit rozdělení poradenských a neporadenských pozic AQE advisors, a.s. usiluje o zajištění principu 90:10, kdy min. 90% zaměstnanců společnosti pracuje jako poradci v různých úrovních společnosti a max. 10% zaměstnanců vytváří prostředí a podporu pro práci poradců. Organizační struktura je maticová a projektově orientovaná. Tato struktura vychází z relativně nízkého počtu zaměstnanců a nutnosti využívání jednotlivých expertů na různorodé činnosti.



Obrázek 10 Model organizační struktury společnosti (13)

3.2.3 Systém

Ve společnosti je implementován systém procesního řízení jednotlivých zakázek, který vychází z maticově orientované organizační struktury. Ve společnosti je rovněž implementován IS pro sdílení informací a šíření dobré praxe. Následující diagram znázorňuje funkční rozdělení aktivit při realizaci činnosti projektového řízení na interních zakázkách společnosti.



Obrázek 11 Rozdělení činností projektového řízení (Zdroj, 14)

Základní principy managementu zakázky:

Cíl: Zajistit plynulý a efektivní chod projektu od podepsání smlouvy přes samotný průběh realizace zakázky až po celkové vyhodnocení celé zakázky.

Dílčí aktivity

- a) vnitřní management projektu
- b) monitoring a reporting
- c) workshopy – jednání pracovních skupin a prezentace výsledků

Vnitřní management projektu

Efektivní vnitřní management projektu musí zajistit kompletní podporu realizačnímu týmu, efektivní komunikaci (jak mezi zadavatelem a uchazečem, tak mezi členy realizačního týmu),

koordinaci jednotlivých aktivit, dodržování harmonogramu úkolů a včasné zajištění reportingu v patřičné kvalitě a rozsahu.

Vnitřní management projektu se skládá z následujících okruhů činností:

a) Zahájení zakázky

V zájmu úspěšné realizace zakázky jsou již v samém počátku jasně definovány postupy při předávání výstupů a zpráv ze strany realizačního týmu a zároveň termíny odsouhlasení výstupů ze strany zadavatele a pracovní skupiny. Dále jsou pak realizačnímu týmu předány všechny relevantní materiály a dokumenty, které nejsou veřejně dostupné a jsou pro plnění zakázky potřebné. Za tímto účelem je nutné, aby se zadavatel setkal s užším jádrem řešitelského týmu (sponzor projektu, projektový manažer, členové týmu).

b) Koordinace projektu

V rámci celé zakázky se jedná o intenzivní práci paralelně na dílčích výstupech. Z tohoto důvodu je důležitá koordinační funkce, kterou zajišťuje sponzor projektu, který koordinuje práci na jednotlivých úkolech a svolává schůzky řešitelského týmu. Projektový manažer deleguje část konkrétních úkolů souvisejících s koordinační funkcí na garanty jednotlivých oblastí (rozeslání relevantních materiálů, svolávání schůzek pracovních skupin, administrativní podpora).

c) Komunikace a sdílení informací a nabytých znalostí

Je velmi důležité nastavit hned na počátku způsob sdílení informování a vzájemného komentování výstupů a to na dvou úrovních – mezi zadavatelem, pracovní skupinou a realizačním týmem a v druhé rovině mezi členy realizačního týmu. Za tímto účelem je na zahajovací schůzce odsouhlaseno místo a periodičita schůzek mezi zadavatelem a zástupci řešitelského týmu. Zároveň průběžně probíhají schůzky řešitelského týmu po jednotlivých oblastech, které budou vždy předcházet plánované schůzce se zadavatelem.

d) Monitoring a reporting

Zprávy a další výstupy obsahují informace o vykonaných aktivitách a uskutečněných jednáních. Zprávy a reporty musí být stručné a výstižné. Přílohou zpráv jsou pak výstupy příslušející k dané fázi. Již na zahajovací schůzce je předem odsouhlasen způsob a termíny komentování jednotlivých zpráv ze strany zadavatele a projektového týmu.

3.2.4 Spolupracovníci

Lidské zdroje jsou ve společnosti klíčovým faktorem, na kterém stojí zásadní část úspěchu či neúspěchu společnosti. Poradenská společnost je schopna nabízet kvalifikované a produktivní poradenství jen v případě, kdy jsou její zaměstnanci/poradci dostatečně motivováni a zapojeni do fungování společnosti.

Řízení lidských zdrojů na úrovni projektu:

Vedení společnosti jmenuje do řídicích a do ostatních funkcí s definovanými odpovědnostmi v systému managementu jakosti projektu pracovníky, kteří jsou způsobilí na základě požadavků na vzdělání, výcvik, dovednosti a zkušenosti. Průkaznost těchto požadavků a jejich naplnění jsou dány popisy práce pro jednotlivé pracovní pozice, pracovní smlouvou a platnými osvědčeními o kvalifikaci, dosažené praxi a vzdělání. Zvláštní důraz je kladen na odbornou způsobilost a vůdčí schopnosti u rolí Senior manažer a Projektový manažer Senior.



Obrázek 12 Systém řízení zaměstnanců (Zdroj, 14)

S ohledem na důležitost tohoto faktoru byl proveden výzkum, který se zaměřil na organizační kulturu a spokojenost zaměstnanců s fungováním společnosti a jejich rolí v ní. Díky relativně malému počtu zaměstnanců probíhal výzkum formou evaluačních rozhovorů, ve kterých byly zaměstnancům kladeny předem definované otázky.

Hlavní zjištění výzkumu jsou následující:

Silné stránky, které je třeba dále rozvíjet:

- Přátelský tým

- Dobrá atmosféra
- Vysoká výkonnost
- Komunikace mezi pracovníky
- Loajalita
- Vysoké pracovní nasazení
- Pozitivní přístup k cílům společnosti

Slabé stránky, které je třeba eliminovat:

- **Hodnocení pracovního výkonu a systém odměňování** – není nastaven systém finanční motivace (poděkování či sliby nestačí). Určitě se zvýší motivace, pokud odměna přijde ihned po dosaženém úspěchu! Většina pracovníků je ochotna pracovat na maximum (s využitím osobního času) s odpovídajícím finančním ohodnocením.
- **Komunikace od vedení k zaměstnancům.**
- **Hlučné pracovní prostředí** – telefonické hovory, osobní jednání s klienty, vzájemné konzultace zaměstnanců, porady atd. Pracovníci se vzájemně ruší.

3.2.5 Schopnosti

Jedná se o jeden z klíčových bodů pro vytváření hodnot ve společnosti. Vzhledem k úzké vazbě mezi poradcem a klientem nejde o to mít zaměstnance, ale je potřeba mít ty správné zaměstnance, kteří jsou schopni budovat vztah s klientem a vytvářet přidanou hodnotu k poskytovaným službám. Společnost se dlouhodobě snaží udržovat nízkou míru fluktuace zaměstnanců a udržovat dobré vztahy se zaměstnanci, kteří museli společnost opustit. Struktura společnosti, systém řízení a poskytované služby jsou nastaveny tak, aby bylo možné efektivně sdílet schopnosti napříč organizací a vytvářet tak synergické efekty. Společnost má zaveden interní personální systém, který vyhodnocuje znalosti zaměstnanců a plán jejich rozvoje. Při nástupu nového zaměstnance je zavedena osobní karta, která zobrazuje dosavadní znalosti a plán rozvoje, včetně plánovaného školení. Pokud zaměstnanec získá novou kvalifikaci, je tento údaj zanesen do osobní karty. Tento nástroj umožňuje vedení snadnou orientaci při rozřazování zaměstnanců na jednotlivé úkoly a zakázky.

3.2.6 Styl

Tato kategorie vyjadřuje, jakým způsobem management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů ve společnosti. Ve společnosti je praktikován zejména neformální

přístup založený na dlouhodobých vztazích, které jsou cíleně podporovány, a vzájemném respektu nadřízených a podřízených. Ve společnosti převažuje zejména styl samořízení, který podporuje dobrou firemní atmosféru, což vede k vyšší pracovní morálce zaměstnanců.

3.2.7 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty vytváří společné hodnoty sdílené napříč celou společností. Jedná se zejména o snahu působit jako komunikátor trhu, který se na základě dodržování společných morálních hodnot snaží vytvářet pozitivní pohled na poradenské firmy a celý trh poradenství. Sdílené hodnoty zároveň odrážejí vizi společnosti, která je v tuto chvíli zaměřena na udržitelný rozvoj, proklientský přístup a budování vazeb mezi poradcem a klientem. Vedení se snaží společné hodnoty neustále zdůrazňovat a vhodným způsobem propagovat. Činí tak skrze snahu jít ostatním příkladem a vyzdvihováním zaměstnanců, kteří hodnoty dodržují a rozvíjejí.

3.3 Analýza důležitých zdrojů společnosti

Tato část práce má odpovědět na otázku, čím se naše společnost odlišuje od ostatních konkurentů na trhu ve smyslu získání konkurenční výhody na korporátní úrovni, kterou může následně použít napříč všemi SBU. Cílem je vytvořit stav, ve kterém jsou jednotlivá SBU hodnotnější pohromadě, než kdyby fungovaly samostatně. Z hlediska vymezení realistických cílů je důležité na základě evaluace dostupných zdrojů zjistit, čeho je společnost schopna a co je již nad rámec dostupných zdrojů.

Při sestavování zdrojů bylo vycházeno z analýzy konkurence a benchmarkingu, který se ve společnosti podařilo zavést. Pro přesnou identifikaci byly použity také evaluační rozhovory s klíčovými zaměstnanci společnosti. V souladu se strategií založené na zdrojích byly zdroje ohodnoceny jako průsečík jejich vzácnosti, poptávky po nich a vhodnosti. Zdroje byly rozděleny do tří oblastí hmotné, nehmotné a organizační schopnosti.

Společnost se z pohledu tvorby korporátní strategie zaměřuje pouze na ty oblasti, kde je 100% vlastníkem zdroje „vedení společnosti“ a jeho výkon nemůže ovlivnit nikdo jiný, než firma sama.

Jednotlivé zdroje společnosti		
Typ zdroje	Popis zdroje	Důvody zařazení
Hmotný	Vlastní prostory v centru města	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Budova je částečně pronajímána několika subjektům, které nepředstavují konkurenci a částečně je využívána jako sídlo společnosti. ✓ Výnosy z pronájmu hradí provozní náklady na chod budovy a vytváří dílčí zisk. ✓ Společnost může ušetřit velké množství provozních nákladů. ✓ V době krize je schopna nabídnout nižší cenu svých služeb a překonat těžké období. ✓ Z pohledu konkurence jsou v daném oboru vhodné prostory v centru města nutností. ✓ I když může být zdroj velmi snadno získán v podobě pronájmu, naší společnosti poskytuje zároveň způsob možného ušetření nákladů.
Nehmotný	Dobré jméno společnosti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Společnost se opírá o více jak 15ti letou tradici. ✓ Pro mnoho zákazníků je společnost synonymem spolehlivosti a jistoty.
	Loajální a kvalitní zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oproti konkurenci naše společnost vykazuje velmi nízkou fluktuaci zaměstnanců. ✓ Díky tomu je možné ušetřit náklady za školení nových zaměstnanců a ostatní náklady spojené s fluktuací zaměstnanců.
	Proklientský přístup	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Díky nízké fluktuaci zaměstnanců je možné aplikovat silný proklientský přístup, kde je budována těsná vazba mezi konzultantem a klientem.
	Znalostní databanka a zkušenosti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Díky dlouhé tradici a nízké fluktuaci zaměstnanců společnost disponuje bohatými zkušenostmi a rozsáhlou znalostní databankou.
Organizační dovednosti	Plochá organizační struktura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zaměstnancům je možné v porovnání s konkurencí nabídnout vyšší mzdu. ✓ Každý zaměstnanec se do určité míry podílí na poskytování finální služby. ✓ Pro vytvoření ploché organizační struktury je zejména důležité mít kvalitní stabilní zaměstnance schopných zastávat více rolí najednou. ✓ Z hlediska efektivního fungování je složité tohoto stavu dosáhnout.

Tabulka 1 Důležité zdroje společnosti (Zdroj, autor)

Společnost AQE advisors, a.s. má poměrně silnou strukturu zdrojů, na kterých může vystavět svou korporátní výhodu. V každé oblasti je minimálně jeden zdroj, který je možné rozvíjet a budovat. Výše uvedené zdroje byly v rámci společnosti budovány dlouhou dobu a v dnešní době pro jejich udržení není třeba velkých investic. Analýza zdrojů ovšem z pohledu tvorby strategie přinesla velmi silné omezení rozvoje společnosti. V případě nábory velkého počtu nových zaměstnanců by mohlo dojít ke ztrátě většiny zdrojů. Společnost by se tedy měla spíše pokoušet o udržení stability v kombinaci s velmi mírným rozvojem.

3.4 Hodnotový řetězec

V následující kapitole popisují tvorbu hodnotového řetězce v naší společnosti. Tato analýza má sloužit k lepšímu porozumění vnitřních procesů společnosti a možných vazeb, které mohou vytvářet konkurenční výhodu. Hodnotový řetězec má zároveň vytvořit podklad pro vyčlenění jednotlivých SBU a identifikovat možnosti jejich spolupráce. Analýza se zaměřuje výhradně na ty aktivity, které mohou vytvářet přidanou hodnotu a synergický efekt.

3.4.1 Primární aktivity

a) Řízení vstupních operací (vstupní logistika)

Jelikož se naše společnost zabývá poskytováním služeb, je řízení vstupních operací orientováno dovnitř firmy. Pokud opomeneme vstupy pro zajištění chodu kanceláře, je základním vstupem vlastní práce a iniciativa poradců vytvářejících výstup pro klienta. I když je společnost v podstatě sama sobě dodavatelem všech rozhodujících vstupních zdrojů, je nutné tyto operace řídit, aby mohli jednotliví poradci pracovat v plně funkčním prostředí. Jedná se zejména o nastavení systému vytváření a předávání dobré praxe, znalostí a dovedností. Vstupní logistika v sobě dále zahrnuje vytváření interních procesů a funkčnost vnitřních informačních systémů. Jelikož je většina zakázek získávána prostřednictvím účasti ve veřejných soutěžích, je zde kladen důraz na proces sledování veřejných zakázek, jejich vyhodnocení a přípravu nabídek.

b) Výroba

Výroba je jedním z klíčových prvků hodnotového řetězce. Jelikož se vždy jedná o poskytování služby, je výroba úzce propojena se servisem. Důraz je kladen na

schopnost pružné reakce na potřeby zákazníků, kvalitní zpracování výstupů a vytváření interních standardů pro poskytování služeb.

c) **Řízení výstupních operací (výstupní logistika)**

Většina výstupů má podobu individuální služby na míru zákazníka. Společnost se snaží vytvářet procesní postupy vedoucí k plánování harmonogramu zakázky, řízení výstupů a komunikaci s klientem, která má zabezpečit, že jsou splněny požadavky na podobu výstupů ze strany klienta. V rámci každé zakázky je pro zachování standardu a kvality výstupů nastaven proces interní kontroly a supervize.

d) **Marketing a prodej**

Při marketingových aktivitách musí společnost vycházet ze skutečnosti, že v české společnosti stále přetrvává nedostatečná zkušenost s využíváním služeb poradenských společností. Významným aspektem je dále negativní pohled na veřejnou správu. Společnost se v tomto směru pokouší převzít iniciativu komunikátora trhu při zvyšování informovanosti o možnostech poskytnutí kvalitních poradenských služeb. V této oblasti se zároveň nabízí velký prostor pro spolupráci s konkurencí. Z pohledu marketingu společnost vsází především na budování osobních vztahů mezi poradcem a klientem a řízení portfolia zákazníků. Společnost se také snaží vyhodnocovat, jaký pohled mají klienti na konkrétní poradce a s kým se jim dobře spolupracuje.

e) **Servis**

Poskytovaný servis je budován na proklientském přístupu a snaze, aby byla spolupráce s naší společností pro klienta příjemnější, než s konkurencí. Jedná se například o poskytování osobních konzultací nad rámec smlouvy nebo školení všech zaměstnanců v komunikačních a vyjednávacích dovednostech.

3.4.2 Podpůrné aktivity

a) **Infrastruktura podniku**

Společnost prosazuje znalostní přístup k řešení jednotlivých zakázek, kde klade důraz na standardizované postupy při plánování a řízení jednotlivých zakázek. Pro řízení cílů společnosti a finančních ukazatelů byla implementována metoda Balanced Scorecard.

b) Řízení lidských zdrojů

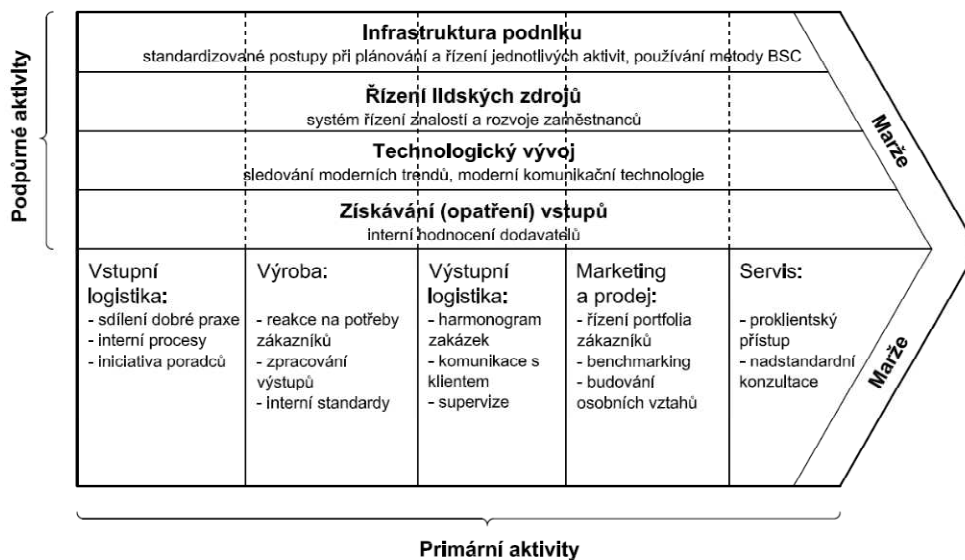
Ve společnosti funguje propracovaný systém řízení znalostí a rozvoje zaměstnanců. Každý zaměstnanec má v rámci informačního systému zavedenou kartu, která obsahuje jeho hodnocení, znalosti, plán rozvoje a školení. Na dosažené výsledky je navázán i systém odměňování.

c) Technologický vývoj - výrobní postupy, procesy, metody práce

Společnost se snaží sledovat moderní trendy a při své práci využívat nejmodernější technologie a nové postupy. Společnost vyvinula personální informační systém, který používá pro řízení zaměstnanců, rozvíjí interní procesy řízení zakázek a využívá moderní komunikační technologie. V rámci každé zakázky probíhá proces identifikace dobré praxe, znalostí a nových dovedností, které jsou po ukončení zakázky a archivaci přístupné všem zaměstnancům.

d) Získávání (opatření) vstupů - výběr dodavatele a vztahy s dodavateli

Činnost společnosti mohou ovlivnit pouze dodavatelé, které firma používá jako subdodavatele pro plnění některých zakázek. Na základě dlouholeté zkušenosti byli identifikováni schopní dodavatelé, se kterými se dobře spolupracuje a kteří jsou schopni zajistit kvalitní výstup.



Obrázek 13 Hodnotový řetězec (Zdroj, 4, str. 70)

Výsledek hodnotového řetězce ukazuje na řízení vstupních operací, výrobu, servis, infrastrukturu podniku a řízení lidských zdrojů jako na klíčové oblasti podniku, které mají zásadní význam pro tvorbu konkurenční výhody. Z hlediska úspěšnosti strategie je důležité, aby podnik tyto kompetence udržoval a neustále rozvíjel. Hodnotový řetězec zároveň vytváří významný podklad pro pozdější vyčlenění jednotlivých SBU a jejich vzájemnou spolupráci.

3.5 SLEPT analýza

Pro vyhodnocení obecného okolí je použita SLEPT analýza, v rámci které jsou jednotlivé výstupy shrnuty metodou MAP. Pro zjednodušení analýzy budou uvedeny pouze relevantní faktory, mající reálný vliv na budoucí vývoj společnosti.

3.5.1 Sociální faktory

Největším problémem v sociální oblasti je přetrvávající vysoká nezaměstnanost, která je následkem poslední ekonomické krize. Díky požadavkům na četné zkušenosti a vysokou kvalifikovanost zaměstnanců působících v poradenství není tento sektor nezaměstnaností příliš dotčen a kvalitní poradce by tedy měl vždy najít své uplatnění. Díky přechodu na nové dotační období 2014+ vznikne na trhu krátkodobá mezera s nedostatkem zakázek pro všechny subjekty na trhu. Jedná se o období druhé poloviny roku 2014 a cca první polovinu roku 2015. Zde vznikne velká příležitost k náborem nových kvalitních a zkušených zaměstnanců, kterých se firmy zabývající se pouze čerpáním dotací z EU budou zbavovat. Tato skutečnost má zásadní vliv na strategii řízení lidských zdrojů ve společnosti a představuje velký potenciál pro rozvoj společnosti ve směru vylepšení portfolia poradců a vytváření konkurenční výhody.

Problém s vysokou nezaměstnaností zároveň vede k nárůstu poradců poskytujících individuální servis veřejnému sektoru. Dochází k velmi silné cenové konkurenci, které se naše společnost jen stěží může vyrovnat. Na druhé straně není potřeba tento jev vnímat pouze negativně. Jelikož se naše společnost zaměřuje na složitější a specifické poradenství, není nutné tyto jedince vždy vnímat jako konkurenci. V mnoha případech je navíc možné využít je pro externí spolupráci. Tato skutečnost ovlivňuje strategii společnosti v tom, že musí neustále investovat do vývoje struktury služeb, které poskytuje.

3.5.2 Legislativní faktory

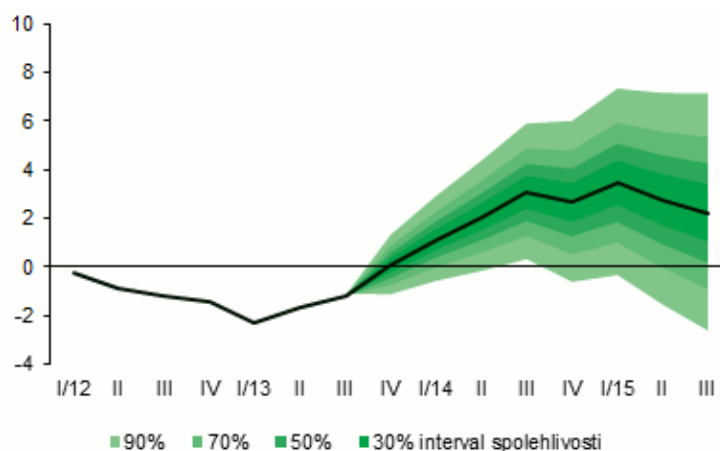
Pro společnost, která poskytuje služby státní správě a samosprávě je legislativa velice důležitým faktorem. V našem případě jsou to především dokumenty týkající se čerpání finančních prostředků z EU, implementace jednotlivých operačních programů a také dokumenty upravující realizaci projektů. Z pohledu poskytování ekonomického, účetního a daňového poradenství je velmi důležité sledovat všechny související legislativní změny. V neposlední řadě je nutné sledovat změny související s veřejnými financemi. Jedná se zejména o Zákon o zadávání veřejných zakázek, který bude na základě nových nařízení EU opět procházet novelizací ve smyslu podpory společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek (v roce 2011 Evropská komise zveřejnila „Zelenou knihu o modernizaci politiky EU v oblasti veřejných zakázek“, kterou se musí řídit všechny členské státy).

V následujících letech budeme dále zcela jistě velmi významně pociťovat nedávné změny Občanského zákoníku a přeměnu Obchodního zákoníku na Zákon o obchodních korporacích. Je pravděpodobné, že bude docházet k upřesňování jednotlivých ustanovení a případným novelizacím.

3.5.3 Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory, mající vliv na další vývoj společnosti patří vývoj HDP, předpokládaná inflace a úrokové míry, které ovlivní cenu kapitálu.

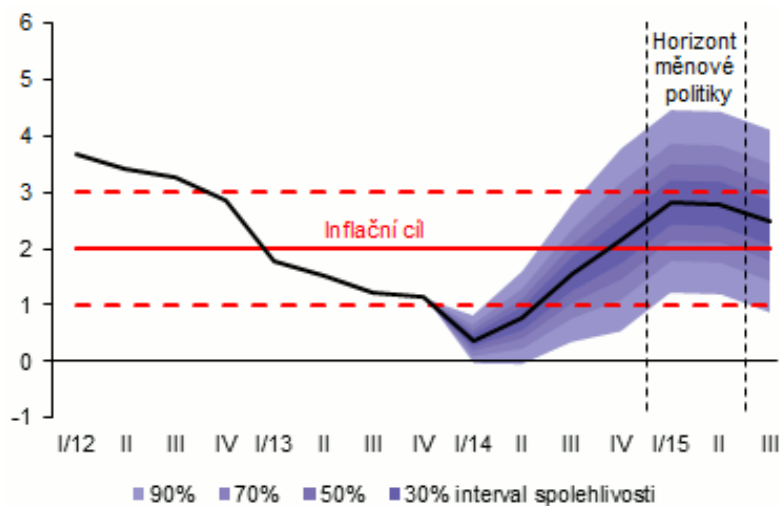
a) Prognóza HDP



Obrázek 14 Prognóza HDP (Zdroj, 15)

Patrně nejdůležitějším makroekonomickým ukazatelem je hrubý domácí produkt, jehož vývoj a krátkodobou prognózu vidíme ve výše uvedeném grafu. Na výkonnost tohoto ukazatele je více či méně navázáno každé odvětví ekonomiky. Vzhledem k povaze poskytovaných služeb a zákaznické struktuře je naše firma na ekonomický cyklus navázána spíše slaběji, i tak ale tento vliv nelze zanedbat. Po delším období, kdy HDP stagnoval či se přímo snižoval, přichází období, kdy by v ekonomice mělo dojít k oživení. Období ekonomického růstu je ve většině odvětví spojováno s expanzí firemních aktivit, k čemuž je při rozhodování o firemní strategii nezbytné přihlídnout.

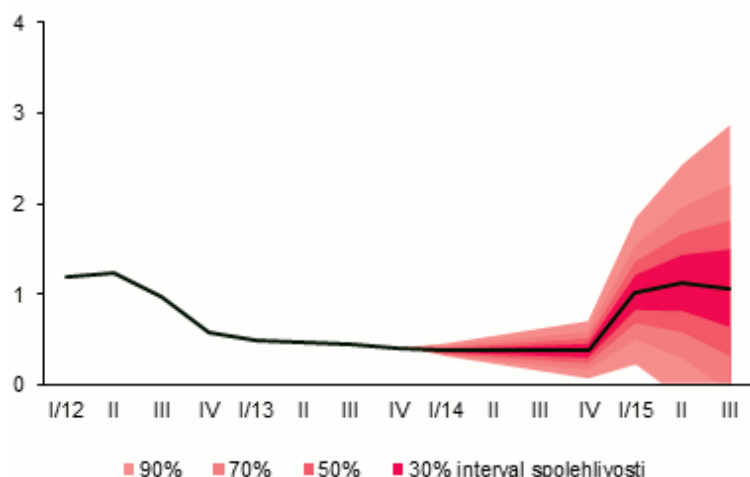
b) Prognóza inflace



Obrázek 15 Prognóza inflace (Zdroj:15)

Cenová inflace se v rámci strategických analýz sleduje v reáliích českého trhu zejména kvůli potřebě ujistit se o stabilitě měny. Tedy že nedochází k pádivé inflaci či k deflaci. Ve sledovaném období můžeme pozorovat relativně výrazné výkyvy, kdy se na konci roku 2013 inflace dostávala nebezpečně blízko nulové hodnotě. Následný nárůst byl způsoben monetární intervencí české národní banky, která hodnotu inflace v současné době nadále přibližuje k inflačnímu cíli 2%. Ve světle tohoto řízení cenové hladiny do budoucna nepředpokládáme destabilizaci měny z titulu inflace.

Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)



Obrázek 16 Prognóza úrokové sazby (3M PRIBOR) (Zdroj, 15)

Vývoj úrokových sazeb je sledován v rámci řízení cizího kapitálu, neboť je na něj bezprostředně navázána cena úvěrových produktů. Po delší době, kdy se úrokové sazby pohybovaly na historickém minimu, nyní v rámci prognózy pozorujeme předpokládaný nárůst úrokových sazeb. Tato informace je vzhledem k relativně nízké úrovni použitého zpoplatněného cizího kapitálu pro naši firmu relevantní pouze okrajově. I tak je ovšem dobré tuto skutečnost mít na paměti v případě zvažování expanzivních strategií, které by vyžadovaly využití úvěru.

3.5.4 Politické faktory

Politika je v oblasti poskytování služeb veřejnému sektoru a státní správě velmi důležitá. Vývoj v této oblasti má značný vliv na celou korporaci. Pravidelný cyklus voleb a obměny politického obsazení značně přetváří zákaznickou strukturu. Je zde riziko, že v určité oblasti může díky změně dojít ke ztrátě vybudované pozice na trhu. Jelikož je poradenský sektor postaven na úzkém vztahu poradce a zákazníka, bývá politická výměna a s tím související fluktuace zaměstnanců negativním faktorem. Jelikož je naše společnost na trhu již více jak 15 let, daří se nám s tímto problémem vyrovnat. Z pohledu struktury zákazníků je nutné sledovat politické dění na všech úrovních, od regionálních po celostátní volby, které vždy představují hrozbu a zároveň novou příležitost.

3.5.5 Technologické faktory

Technologický pokrok naši společnost ovlivňuje v požadavcích našich zákazníků. Jedná se zejména o následující:

- Stále probíhající proces elektronizace veřejného sektoru a poskytovaných služeb.
- Tlak na větší efektivitu a standardizované procesy
- Rozvoj společností, které se zaměřují na vytváření software na míru zákazníkovi

3.6 Analýza oborového prostředí (Porterův model)

Model analyzuje rozhodující faktory, které ovlivňují příslušnou oblast podnikání vzhledem k aktuální situaci ve společnosti.

3.6.1 Vyjednávací síla zákazníků

Na trhu poradenských služeb mají zákazníci velmi velkou vyjednávací sílu, kterou je třeba respektovat. Hlavním důvodem je skutečnost, že trh poradenských služeb u nás stále není plně rozvinut. V poslední době vzniklo hodně subjektů, které se zabývají zejména poradenstvím v čerpání finančních prostředků EU, což vytváří na trhu zmatek, ve kterém se zákazník jen těžko orientuje. Pro zákazníka je navíc velmi složité porovnávat kvalitu nabízených služeb od vícero konkurentů (jedná se o nehmotné služby, jejichž výsledek není vždy predikovatelný).

Nejvyšší vyjednávací silou disponují státní správa a samospráva, na druhé straně s ohledem na činnosti společnosti mají nejslabší vyjednávací pozici soukromí podnikatelé.

Vlivový faktor	Eliminující opatření
silná konkurence	-kvalitní a přesně cílený marketing -zaměření na kvalitu a výjimečnost
silná vyjednávací síla zástupců veřejného sektoru	-zaměření zejména na veřejný sektor -budování osobních vazeb

Tabulka 2 Vyjednávací síla zákazníků (Zdroj, autor)

3.6.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost AQE advisors, a.s. využívá služeb dodavatelů v omezené míře v podstatě ve dvou základních rovinách:

- dodavatelé spotřebního materiálu a služeb pro provoz společnosti (cca 5 různých dodavatelů)
- dodavatelé zajišťující některé služby jako subdodávky – zejména se jedná o poradenské služby a studie, u nichž je vyžadováno nezávislé zpracování (například technická dokumentace projektu) – cca 15 dodavatelů – fyzických osob a 5 dodavatelů právnických osob

V případě obou skupin dodavatelů má společnost zajištěny dlouhodobé vztahy s vymezenou skupinou dodavatelů včetně vhodného nastavení fakturačních i platebních podmínek a pravidelného zajištění objednávek a využívání služeb. S ohledem na skutečnost, že k provozu společnosti není zapotřebí speciálního materiálu nebo služeb, je vyjednávací schopnost první skupiny dodavatelů velmi nízká. Navíc lze dodavatele zejména spotřebního materiálu nahradit bez vynaložení transakčních nákladů.

O něco vyšší je vyjednávací síla druhé skupiny dodavatelů, která je dána speciálním charakterem služeb a subdodávek a vyjednávací síla dodavatelů se může teoreticky výrazněji projevit v průběhu realizace zakázky, ke které je realizována subdodávka.

Vlivový faktor	Eliminující opatření
tlak subdodavatelů odborných částí	-hodnocení subdodavatelů -rozšiřování sítě spolupracovníků

Tabulka 3 Vyjednávací síla dodavatelů (Zdroj, autor)

3.6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro vstup nových konkurentů neexistují žádná omezení, která by jim přímo bránila ve vstupu na tento trh. Je to snad jen absorpční kapacita trhu a příležitosti, které bude trh nabízet. V této věci lze předpokládat, že bude vždy existovat určitý objem subjektů, které se budou pokoušet na trhu prosadit. Požadavky na zahájení podnikání a nutné zázemí představují relativně nízké náklady. Největší bariérou vstupu by mohla být požadovaná odbornost, vzdělání a praxe.

Jelikož mají existující subjekty na trhu takřka nulovou možnost zabránit jiným subjektům ve vstupu na trh, musí se zaměřit zejména na kvalitu svých služeb.

Vlivový faktor	Eliminující opatření
vstup nových začínajících konkurentů	-komunikace s trhem -"kultivace trhu" - profesní sdružení
přestup na poradenství u stávajících společností	-profesionální marketing -budování intenzivních vazeb se zákazníky

Tabulka 4 Hrozba vstupu nových konkurentů (Zdroj, autor)

3.6.4 Hrozba substitutů

Poradenství je velmi specifickou činností a tyto služby v podstatě nelze nahradit jiným substitutem. Postupy při podání žádostí o dotace, jejich řízení a ostatní služby, které společnost poskytuje, jsou jasně specifikované a kodifikované až na úroveň závazných formulářů. Obdobné je to pak s postupy při realizaci výběrových řízení na dodavatele v případě dotačních projektů. V podstatě jedinou možností substituce je nevyužití služby (příslušné činnosti si plně nebo částečně zajistí potenciální klient sám), proto není třeba hrozbu substitutů dále podrobněji analyzovat.

Vlivový faktor	Eliminující opatření
zastavení outsourcingu služeb prostřednictvím vlastní práce	-orientace na kvalitu -zdůraznit znalostní rozdíly

Tabulka 5 Hrozba substitutů (Zdroj, autor)

3.6.5 Rivalita firem působících v odvětví

Současná situace firem působících na trhu je značně komplikovaná a nejasná. Vzhledem k velkému počtu subjektů, není možné vytvořit jednoznačný model chování. Dochází k velkému rozdílu v chování firem s ohledem na jejich velikost, délku působení na trhu a dosažených referencí v dané oblasti. Obecně by šlo říci, že menší subjekty se snaží spolupracovat se zavedenými subjekty, kde se mohou subdodávkou podílet na zajímavých zakázkách a mohou získat potřebné reference pro „osamostatnění se“. Pro zaběhlé subjekty

může být tato příležitost možností, jak ušetřit náklady, nicméně musí mít na paměti, že si tím vychovávají konkurenci. Dění na trhu by tedy šlo charakterizovat následujícími dvěma způsoby:

- společnosti mezi sebou spolupracující (např. ve formě subdodávek)
- společnosti mezi sebou válčící.

S ohledem na výše uvedenou skutečnost je strategie AQE advisors, a.s. v této oblasti jednoznačně determinována ochotou ke spolupráci a minimalizací střetů s konkurencí.

Současný trh je rozdělen do několika úrovní:

- a) Poradenské společnosti, které mají poradenství jako hlavní předmět podnikání a nabízejí široké portfolio poradenských služeb
- b) Poradenské společnosti, které mají poradenství jako doplňkovou aktivitu
- c) „Zlatokopové“ – společnosti, které se zaměřují jen na dílčí omezené služby v této oblasti

Z hlediska konkurence je významná zejména skupina společností zařazených ve skupině a:

- nadnárodně působící společnosti
- celorepublikově působící poradenské subjekty
- regionálně působící poradci
- „one man show“ společnosti – fyzické osoby nebo právnické osoby

Vlivový faktor	Eliminující opatření
nadnárodně působící společnosti	-snaha o partnerství a spolupráci
celorepublikově působící poradenské subjekty	-vymezení se kvalitou a rozsahem služeb
regionálně působící poradci	-odlišení se činnostmi a zkušenostmi
„one man show“ společnosti	komunikace s trhem prostřednictvím: -publikování -případové studie, apod. -prezentace

Tabulka 6 Rivalita firem (Zdroj)

3.7 Analýza vývoje trhu

Na trhu poradenských služeb, kterým se naše společnost věnuje, se po krátkém období úpadku očekává stabilní až mírně rostoucí tendence trhu. Největší příležitostí bude začínající dotační období 2014+, ve kterém bude mít Česká republika nárok na vyčerpání až 20,5 mld. Eur. Je zde tedy předpoklad trhu s velkým množstvím příležitostí uplatnění poradenských služeb. Z minulého dotačního období se velké množství příjemců poučilo, že je výhodnější při čerpání dotací z EU využívat poradenských agentur. Hlavní výhodou je částečné přenesení odpovědnosti na dodavatele, který je zodpovědný za případné nedostatky. V procesu čerpání finančních prostředků navíc dochází k častým metodickým změnám, které není jednoduché pro příjemce sledovat.

V dnešní době je trh zahlcen velkým množstvím různých poradenských subjektů, které se v různé míře kvality zabývají čerpáním dotací z EU. V minulém dotačním období se mnoho příjemců „spálilo“ a lze očekávat návrat ke stabilním subjektům na trhu, které mohou prokázat své kvalifikace a reference.

Největší rozvoj je možné očekávat na poli outsourcingu státní správy implementující různé operační programy z EU. Zde je na trhu omezený počet firem, které mají v této oblasti zkušenosti z minulého dotačního období a budou se moci ucházet o veřejné zakázky. Jelikož tyto zakázky většinou představují velký objem plnění, je zde velká příležitost pro spolupráci více subjektů.

I když se naše společnost nevěnuje pouze čerpání dotací z EU, představuje následující dotační období velký potenciál i pro ostatní oblasti. Na většinu námi poskytovaných služeb si budou moci příjemci napsat grantový projekt, ze kterého budou služby financovány.

Níže je veden návrh na rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé operační programy, které mohou z pohledu poskytovaných služeb představovat velký potenciál.

Operační program	%	odhad	v mld. Kč
OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	16-18%	17,0%	105,78
OP Životní prostředí	11-14%	12,0%	74,67
OP Doprava	16-20%	20,0%	124,45
Integrovaný regionální OP	20-24%	23,0%	143,11
OP Výzkum, vývoj a vzdělávání	13,5-16%	15,0%	93,34
OP Zaměstnanost	10-12%	11,5%	71,56
OP Praha – pól růstu ČR	0,8-1,3%	1,0%	6,22
OP Technická pomoc	0,5-3%	0,5%	3,11

Tabulka Přehled operačních programů (Zdroj, 16)

Na základě dosavadních zkušeností a výše uvedené analýzy je možné definovat následující specifika trhu, které budou mít zásadní vliv na strategii společnosti:

- **Stabilní až mírně rostoucí trh** - garantovaný finančními prostředky z EU v dotačním období 2014 až 2021, ve kterém bude moci ČR vyčerpat cca 20,5 mld. Euro. Na trhu je sice velké množství poradenských společností, ale v poslední době se zákazníci začínají obracet na zavedené a zkušené společnosti, které jim mohou zaručit opravdu kvalitní servis. Tento trend se očekává zejména v dalším dotačním období. Další příležitostí je účast na dočerpání nevyužitých finančních prostředků alokovaných na dotační období 2007 až 2013.
- **Atraktivita trhu** – poradenství je velmi přitažlivý trh s minimem bariér bránících ve vstupu na trh a s minimálními požadavky na vybavení potřebné pro poskytování služeb. Od určitého stupně poradenství je zvláště u lukrativních klientů nutné prokázat určité zkušenosti a reference prokazující kvalitu služeb.
- **Vysoce konkurenční prostředí** – na trhu můžeme najít velké množství subjektů poskytujících služby spojené s poradenstvím. Konkurenční boj probíhá zejména v cenové oblasti, na kterou se zaměřují menší subjekty a individuální poradci. Cena ovšem vždy nemusí odpovídat kvalitě poskytovaných služeb a dochází zde od některých subjektů k manipulaci s cenou oproti nabízené kvalitě. V necenové oblasti probíhá konkurenční boj zejména v oblasti poskytování nadstandardního servisu.
- **Potřeba neustálé inovace** – produkty a poskytované služby musí být neustále inovovány a udržovány konkurenceschopné.
- **Silná vyjednávací pozice zákazníků** – zejména pokud jde o cenu, zákazníci mají velmi silnou vyjednávací pozici.
- **Klíčovým faktorem úspěchu jsou kvalitní zaměstnanci** – poradenství je postaveno na osobním přístupu a vztazích s klientem. Zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu s klientem, mají rozhodující podíl na kvalitě poskytovaných služeb. Jedná se zejména o kreativnost a inovativnost zaměstnanců, jejich úsilí a motivaci.
- **Vysoká fluktuace zaměstnanců** – v porovnání s ostatními trhy dochází v oblasti poradenství k relativně velké fluktuaci zaměstnanců. K této skutečnosti dochází navzdory tomu, že trh je do velké míry založen na osobních vztazích mezi poradcem a

klientem. Hlavním důvodem fluktuace je nedostatek kvalitních zaměstnanců na trhu, o které se jednotliví zaměstnavatelé stále přetahují.

3.8 Důležitost „stakeholders“, jejich očekávání a síla

Síla stakeholderů, respektive jejich vyjednávací pozice je nastavena na škále 1 (v podstatě nulová) až 5 (determinující). Jejich očekávání a cíle jsou v některých případech v nesouladu, v některých dokonce v protikladu s cíli společnosti:

Stakeholder	Síla	Cíle a očekávání
Zaměstnanci	4	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilní zaměstnání a perspektiva odborného rozvoje • Zajištění vhodných pracovních podmínek • Finanční odměna za vykonanou práci včetně její motivační složky
Dodavatelé	2	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění pravidelných dodávek • Platby faktur v termínu splatnosti
Klienti	5	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká kvalita služeb, splnění termínů • Efektivní řešení a proklientský přístup • Nízké ceny
Vlastníci	5	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj společnosti • Udržitelnost rozvoje • návratnost kapitálu
Management	4	<ul style="list-style-type: none"> • Nastavení kompetencí při řízení společnosti • Odměny managementu v závislosti na výkonnosti společnosti

Tabulka 7 Důležitost „Stakeholders“ (Zdroj 14)

Indikátory pro kvantifikaci očekávání stakeholderů a současně měření jejich přínosu:

Uvedeny jsou vybrané indikátory pro vybrané stakeholdery

Stakeholder	Indikátory
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • Podíl osobních nákladů na celkových nákladech a na celkových výnosech • Průměrná mzda na zaměstnance • Podíl sociálních nákladů na osobních nákladech
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> • Obrat závazků • Doba obratu závazků
Klienti	<ul style="list-style-type: none"> • Doba obratu pohledávek a obrat pohledávek • Pohledávky po lhůtě splatnosti a jejich struktura • Vážená délka pohledávek po lhůtě splatnosti
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Odměny manažerů a další poskytnuté benefity
Věřitelé	<ul style="list-style-type: none"> • Ukazatele zadluženosti • Ukazatele likvidity

Tabulka 8 Indikátory sledování důležitých „Stakeholders“ (Zdroj, 14)

3.9 Analýza portfolia společnosti

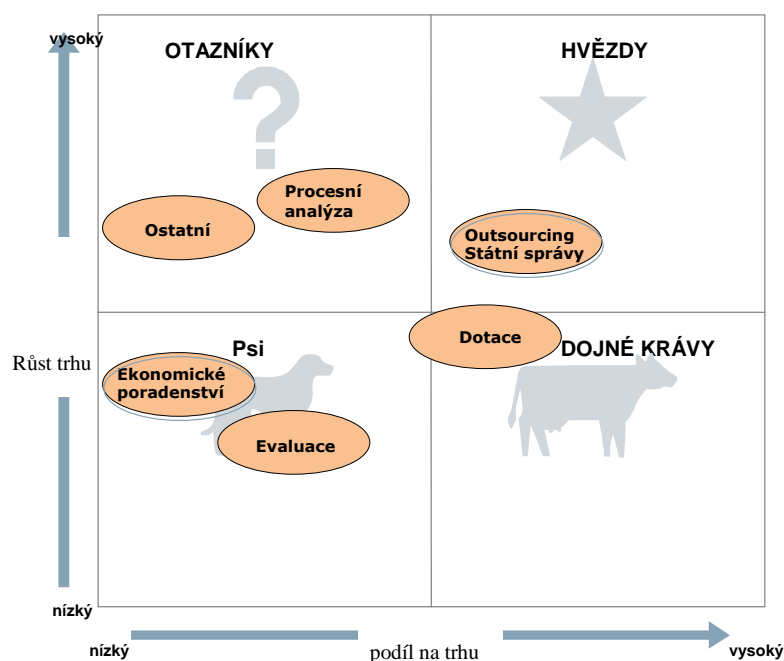
3.9.1 Bostonská matice

Analýza má poskytnout systematický pohled na portfolio služeb společnosti a má odpovědět na otázku, které služby mohou v krátkodobém horizontu přinášet největší zisky a jakým způsobem by se měly rozdělit finanční prostředky pro rozvoj jednotlivých služeb. Bostonská matice by zároveň měla sloužit jako podklad pro rozhodování při vyčleňování jednotlivých SBU. Do Bostonské matice byly s ohledem na rozsah poskytovaných služeb zahrnuty pouze ty služby, které mají s ohledem na výši ročních tržeb relevantní podíl na výkonech společnosti. Některé dílčí služby, kterým se společnost nechce věnovat, popř. ví, že by bylo velmi složité vybudovat si pro ně konkurenční výhodu, nejsou do strategie zahrnuty. Bez ohledu na rozdělení oddělení a poboček, byly identifikovány následující činnosti, které mají svoji specifickou náplň:

- **ekonomické poradenství** (tvorba rozpočtu a rozpočtových výhledů, analýza hospodaření, ekonomické studie, účetní a daňové poradenství, apod.)
- **evaluace** (např. studie efektivity čerpání dotací z fondů EU, strategické řízení plánování)
- **outsourcing státní správy** (především v oblasti administrace dotací z EU)
- **dotace** (činnosti spojené s čerpáním dotací z EU a řízením úspěšných projektů) procesní analýza
- **ostatní studie** (např. studie proveditelnosti, cost benefit analýzy)

V každé z těchto oblastí byl vyhodnocen předpokládaný růst trhu pro danou službu. Jelikož je drtivá většina všech výše uvedených poskytovaných služeb přímo či nepřímo závislá na financování z evropských dotací, opírá se růst trhu zejména o tuto oblast. Při odhadu růstu trhu bylo zohledněno množství finančních prostředků plánovaných na danou oblast a návrhy operačních manuálů, které finanční prostředky dělí na jednotlivé podoblasti. Samostatnou oblast potom tvoří ekonomika, která vykazuje nejnižší závislost na financování z dotací EU a pro kterou byl v rámci společnosti vyhotoven samostatný odhad růstu trhu.

Podíl na trhu byl potom stanoven na základě vyhodnocení pozice k největším konkurentům v dané činnosti. Při sestavování podílu na trhu nebyly ve všech případech brány v úvahu velké nadnárodní poradenské společnosti, které se zaměřují zejména na velké zakázky, o které naše společnost díky její relativní malosti nemůže samostatně usilovat a snaží se pouze o navázání spolupráce ve formě subdodávky.



Obrázek 17 Bostonská matice (poskytované služby) Zdroj (2, str. 93, upraveno autorem)

Z diagramu jednoznačně vyplývá, jakým aktivitám je potřeba přiřadit priority v oblasti rozvoje, zvýšení ekonomické výtěžnosti a podpory udržitelnosti. Společnost přistupuje k závěrům vyplývajících z Bostonské matice velmi obezřetně a je si vědoma určitých nedostatků, které tato metoda obsahuje. Model má spíše přiblížit přehled portfolia společnosti a oblastí, kde se jednotlivé produkty nacházejí. Spektrum služeb společnosti je zvoleno velmi vyváženě tak, aby se jednotlivé aktivity navzájem doplňovaly a vytvářely silnou a širokou znalostní základnu. I když můžeme například vidět, že „ekonomické poradenství“ se nachází v kvadrantu, ve kterém by se dle Bostonské matice mělo již uvažovat o opuštění trhu, představuje tato činnost dobrý a stabilní přínos společnosti. Navíc tato odbornost podporuje všechny ostatní produkty a společnost v žádném případě neuvažuje o opuštění trhu.

Závěry vyplývající z analýzy jsou následující:

- Zaměřit se na maximální využívání zkušeností a ekonomického potenciálu činností spojených s čerpáním dotací z fondů EU. Zisk z realizace těchto činností musí již ale směřovat do dalších oblastí, které mají větší prorůstový potenciál.

- Klíčovým bodem analýzy je „outsourcing státní správy“, který by měl v následujících letech přinášet největší zisky a s přechodem na nové dotační období zároveň představuje velký potenciál růstu trhu. Jelikož jsou tyto činnosti navázány na veřejné zakázky, mají dosavadní zkušenosti velký potenciál prokazující zkušenosti potřebné pro účast ve výběrových řízeních. Na stávajícím trhu je velmi omezený počet firem, které se budou moci této oblasti věnovat.
- Strategicky se zaměřit na oblasti činností, které umožní generovat významnou ekonomickou přidanou hodnotu ve střednědobém horizontu, zejména oblast Studie a Procesní řízení.
- Vytvářet systematický tlak na růst aktivit s nižším potenciálem (ekonomické řízení a evaluace), a to ve dvou rovinách - vytváření a reorganizace činností s vyšší přidanou hodnotou a aktivovat růst trhu a atraktivitu trhu.

3.9.2 Matice atraktivity trhu a konkurenční pozice

Jedná se o analýzu navazující na Bostonskou matici, která podrobněji vymezuje atraktivitu odvětví a pozici společnosti. Model je založen na kvantitativní analýze jednotlivých služeb společnosti a má sloužit k vymezení podnikové strategie. Jelikož vykazují analyzované služby značnou míru podobnosti, byly jednotlivé ukazatele zvoleny tak, aby bylo možné všechny služby uvést do jedné tabulky a dosáhnout tak efektivního porovnání. Jako váha bylo v obou tabulkách zvoleno číslo jedna a pro hodnocení jednotlivých oblastí škála 1 až 5 reprezentující následující hodnocení (1 = velmi slabé, 2 = slabé, 3 = průměrné, 4 = silné, 5 = velmi silné)

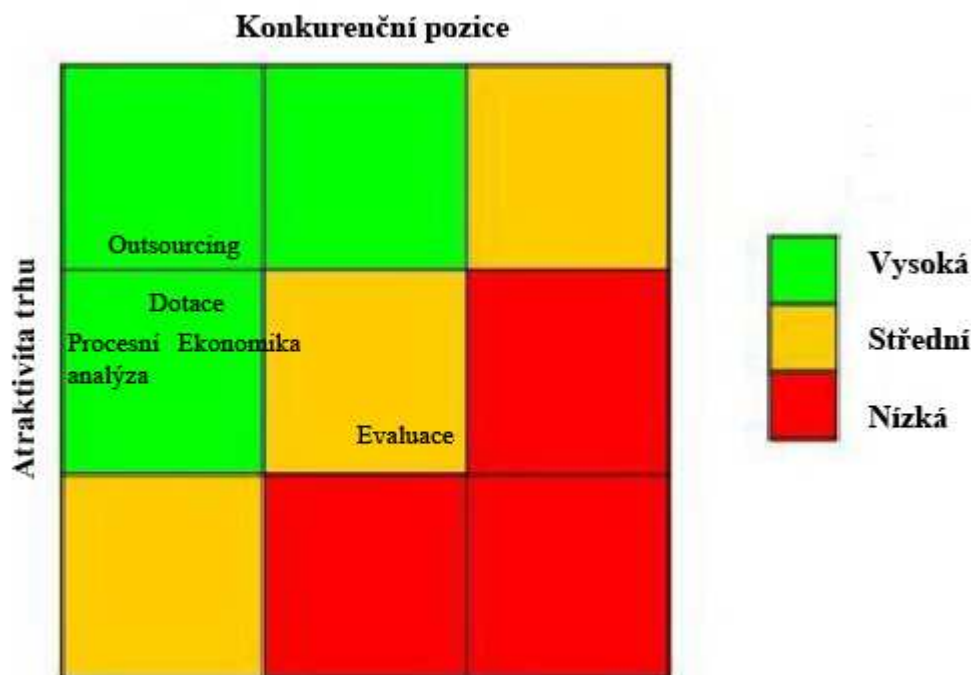
Hodnocení atraktivitu trhu											
Ukazatel	Váha	Ekonomické poradenství		Evaluace		Outsourcing státní správy		Dotace		procesní analýza	
		Hodnocení	Součet	Hodnocení	Součet	Hodnocení	Součet	Hodnocení	Součet	Hodnocení	Součet
Tempo růstu trhu	0,20	2	0,4	1	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8
Konkurenční pozice	0,20	3	0,6	2	0,4	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Ziskovost odvětví	0,25	2	0,5	1	0,3	4	1	3	0,75	2	0,5
Stabilita odvětví (udržitelnot existence trhu)	0,20	5	1	4	0,8	2	0,4	2	0,4	3	0,6
bariéry vstupu konkurence	0,15	1	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15	1	0,15
Celkový výsledek	1	2,65		1,95		3,8		2,7		2,65	

Tabulka 9 Hodnocení atraktivitu trhu (2, str.98, upraveno autorem)

Hodnocení konkurenční pozice											
Ukazatel	Váha	Ekonomické poradenství		Evaluace		Outsourcing státní správy		Dotace		procesní analýza	
		Hodnocení	Součet	Hodnocení	Součet	Hodnocení	Součet	Hodnocení	Součet	Hodnocení	Součet
Růst podílu na trhu	0,25	2	0,5	2	0,5	4	1	3	0,75	3	0,75
Nákladová konkurence schopnost	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Dosavadní know-how	0,25	5	1,25	2	0,5	5	1,25	5	1,25	4	1
Loajalita zákazníků	0,10	3	0,3	1	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Loajalita zaměstnanců	0,20	5	1	3	0,6	3	0,6	4	0,8	5	1
Kvalita produktu	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Celkový výsledek	1	3,35		2		3,55		3,5		3,45	

Tabulka 10 Hodnocení konkurenční pozice (2, str.98, upraveno autorem)

Výstupy analýzy atraktivitu trhu a analýzy konkurenční pozice jednotlivých služeb jsou vizualizovány v níže uvedené matici. Matice je rozdělena do devíti oblastí, vodorovná osa hodnotí konkurenční přednosti (silné stránky) organizace, na svislé ose je hodnocena atraktivita oboru. (17).

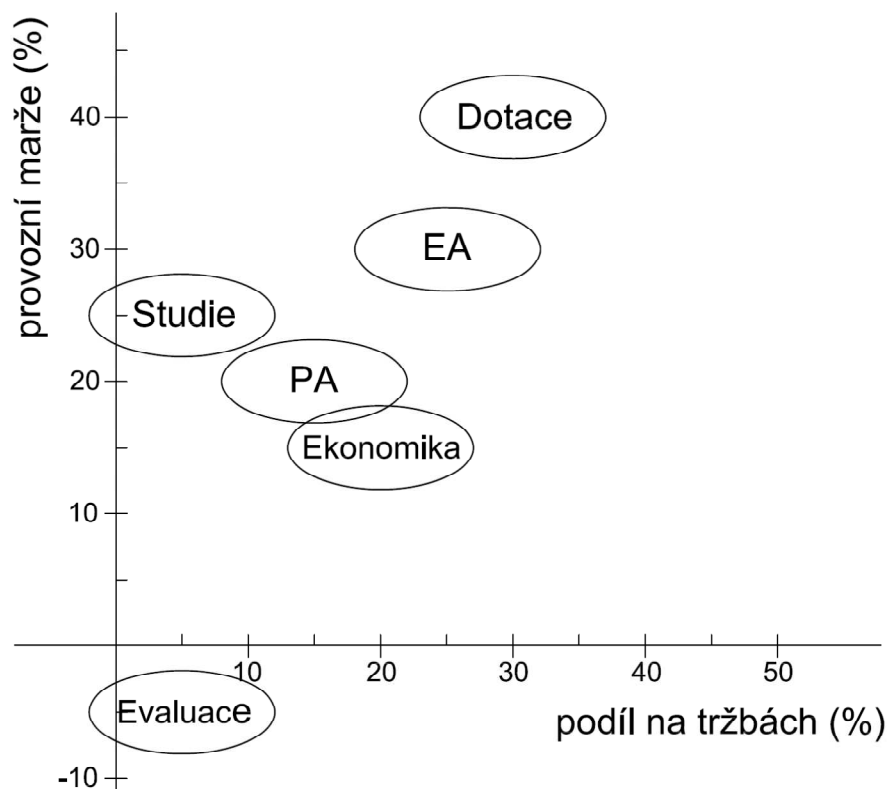


Obrázek 18 Konkurenční pozice a atraktivita trhu (Zdroj, 17).

Analýza potvrzuje výstupy Bostonské matice v pohledu na outsourcing státní správy jako na službu s největším potenciálem rozvoje a zdroje budoucích příjmů. Pro tuto službu by měla být zvolena vůdčí agresivní strategie, která by vedla ke zvýšení podílu na trhu a snížení nákladů. Ostatní služby, kromě evaluace, se nacházejí v obdobných pozicích a bylo by vhodné, aby se nyní spíše zaměřily na diverzifikaci služeb a segmentový přístup k zákazníkům. Velmi zajímavý je pohled na služby spojené s ekonomickým poradenstvím, které jsou zde zobrazeny ve výrazně lepším světle, než v diagramu Bostonské matice. Na základě této analýzy se opět potvrzuje vhodnost rozdělit jednotlivé aktivity do samostatných SBU s vlastní obchodní strategií.

3.9.3 Podíl jednotlivých služeb na tržbách a marži společnosti

Pro komplexnost analýzy portfolia společnosti bylo vytvořeno níže uvedené schéma zobrazující podíl jednotlivých služeb na tržbách a marži společnosti. Schéma v podstatě potvrzuje výsledky předchozích modelů analýzy portfolia společnosti a vytváří velmi cenný podklad pro rozdělení služeb společnosti do samostatných SBU.



Obrázek 19 Podíl jednotlivých služeb na tržbách a marži společnosti (Zdroj, autor)

3.10 Finanční stabilita podniku

3.10.1 Finanční ukazatele

Udržení finanční stability má pro volbu strategie a další rozvoj podniku naprosto zásadní význam. Pro potřeby formulování strategie jsou porovnány následující ukazatele:

Ukazatel	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
ROE	-229,05%	79,87%	65,43%	10,25%	9,92%
ROS	-10,96%	29,17%	36,98%	10,68%	11,04%
Equity ratio	10,22%	62,16%	75,73%	79,75%	76,87%
Bežná likvidita	0,81	2,31	7,67	8,4	4,63
Peněžní likvidita	0,35	1,7	3,82	4,84	2,87

Tabulka 11 Finanční ukazatelé stability podniku (Zdroj, autor)

Z vývoje ukazatelů rentability lze vyčíst, že v roce 2008 společnost vykazovala účetní ztrátu, což se odrazilo v záporné výši těchto ukazatelů. Situace se ovšem zcela změnila v následujících letech 2009 a 2010, kdy společnost vykazuje vysoce nadprůměrné hodnoty rentability vlastního kapitálu i tržeb. Poslední dvě sledovaná období, která jsou ze současného pohledu nejdůležitější, ovšem tyto ukazatele výkonnosti vykazují výrazný pokles. U obou ukazatelů je tento pokles na první pohled způsoben zejména snižující se hodnotou čistého zisku.

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech v roce 2008 vykazuje velmi nízkou hodnotu mírně přes 10%, což by naznačovalo poměrně silné využití finanční páky. Ve všech dalších obdobích už ale sledujeme výrazně vyšší hodnotu tohoto ukazatele. Při pohledu do rozvahy rovněž zjišťujeme minimální využití zpoplatněného cizího kapitálu, podnik tedy uplatňuje spíše konzervativní strategii řízení struktury pasiv.

Zhodnocení finanční stability uzavírá analýza ukazatelů likvidity, které s výjimkou roku 2008 vykazují velmi vysoké hodnoty, které by se daly označit za přehnaně konzervativní až neefektivní. Běžně doporučovaná výše peněžní likvidity se například v závislosti na oboru podnikání doporučuje udržovat mezi hodnotou 0,2 až 0,5. Podnik by tedy mohl alternativním využitím části svých finančních rezerv podstatně zvýšit svou efektivitu.

3.10.2 Bankrotní modely

a) Index IN05

Ukazatel	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva/Cizí zdroje	1,1139	2,6429	4,1209	4,9574	4,3239
EBIT/Nákladové úroky.	-2,4634	9	9	9	9
EBIT/Aktiva	-0,0531	0,6436	0,5057	0,1387	0,0998
Tržby/Aktiva	2,1375	1,7019	1,3401	0,7652	0,691
Oběžná aktiva/Kr. závazky	1,2502	2,8068	7,6672	8,4037	4,6289
IN05	0,4	3,87	3,87	2,47	1,88

Tabulka 12 INDEX IN05 (Zdroj, 10)

Při vyhodnocení výsledků bankrotního modelu IN05 vidíme, že společnost v roce 2008 vykazovala hodnotu, která ji přiřazuje do oblasti bankrotu. To bylo způsobeno zejména zápornou výší provozního hospodářského výsledku. V dalších letech už ovšem díky citelnému oživení pozorujeme velmi vysoké hodnoty indexu nad hranicí 1,6. To s určitou pravděpodobností značí, že podnik vytváří a do budoucna také bude vytvářet ekonomickou přidanou hodnotu. Při pozorování trendu zjišťujeme, že hodnota indexu v období 2010 – 2012 pozvolna klesá. To je způsobené zejména snižující se rentabilitou a obratovostí aktiv.

b) Altmanův model

Ukazatel	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva/Cizí zdroje	1,1139	2,6429	4,1209	4,9574	4,3239
EBIT/Nákladové úroky.	-2,4634	9	9	9	9
EBIT/Aktiva	-0,0531	0,6436	0,5057	0,1387	0,0998
Tržby/Aktiva	2,1375	1,7019	1,3401	0,7652	0,691
Oběžná aktiva/Kr. závazky	1,2502	2,8068	7,6672	8,4037	4,6289
IN05	0,4	3,87	3,87	2,47	1,88

Tabulka 13 Altmanův model (Zdroj, 10)

Altmanův predikční model vykazuje obdobné výsledky jako model IN05. V roce 2008 se podnik pohybuje v šedé zóně a v následujících letech výsledky predikují nízkou pravděpodobnost bankrotu.

3.11 SWOT Analýza

Na základě provedených analýz je možné konstatovat, že společnost průběžně reaguje na většinu hrozeb realizací celé řady opatření. Nedostatky v řízení společnosti byly identifikovány zejména při řízení lidských zdrojů, kde chybí komunikace se zaměstnanci. Řízení kvality na úrovni projektu lze vyhodnotit jako dostatečné, společnost má implementovaný standardní proces na projektové řízení, který je monitorován s ohledem na řízení všech základních faktorů (cena, čas, kvalita). Na základě analýzy rozhodujících zdrojů pro získání konkurenční výhody bylo identifikováno dostatečné množství vyvážených a silných zdrojů, na základě kterých je možné postavit úspěch společnosti. Byla vytvořena analýza portfolia poskytovaných služeb, které svou vyvážeností představují potenciál pro

sdílení znalostí a aktivity, což bude rovněž sloužit pro tvorbu konkurenční výhody. Jako poslední byla stručně vyhodnocena finanční situace podniku. Na druhé straně byla identifikována celá řada slabých stránek a hrozeb, ohrožující úspěch strategie a další rozvoj společnosti.

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nízká fluktuace zaměstnanců (SI1) ✓ stabilní portfolio zákazníků (SI2) ✓ vyvážené portfolio služeb (SI3) ✓ organizace práce a řízení jakosti (SI4) ✓ dobrá reputace společnosti (SI5) ✓ dlouhá historie firmy (SI6) ✓ ekonomická stabilita společnosti (SI7) ✓ pozitivní cash flow (SI8) 	<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ na trhu vzniká „pracovní mezera“ vhodná pro získání nových kvalitních poradců (P1) ✓ nové dotační období 2014-2021 (využít dotací pro financování služeb společnosti) (P2) ✓ využít ekonomické rezervy pro vývoj nových služeb a produktů (P3) ✓ prostřednictvím důsledného řízení lidských zdrojů získat a udržet nejlepší pracovníky (P4) ✓ zvýšit nabídku služeb pro stávající zákazníky (P5) ✓ získání nových zdrojů pro tvorbu konkurenční výhody (P6)
<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ pohledávky po lhůtě splatnosti tvoří významný podíl pohledávek (SL1) ✓ rychlý rozvoj společnosti nevytváří stabilní pracovní prostředí – nebezpečí fluktuace a ztráty důležitých zdrojů (SL2) ✓ nedostatečně rozvinutý marketing (zaostání za konkurencí) (SL3) ✓ nedostatečná komunikace mezi vedením a zaměstnanci (SL4) ✓ nedostatečný plán rozvoje zaměstnanců a jejich motivace (SL5) ✓ Nedostatečná koncepce vývoje služeb (SL6) 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ velmi různorodá a široká konkurence (H1) ✓ nepřehlednost nových metodik čerpání dotací z EU 2014+ a operačních programů (H2) ✓ časová prodleva při schvalování nových operačních programů a vyhlášení výzev v novém dotačním období (H3) ✓ politické změny v exekutivě, zejména u orgánů, které mají v kompetenci implementaci nových operačních programů (H4) ✓ síťování stávajících konkurentů (H5) ✓ ztráta důležitých zdrojů tvořících konkurenční výhodu zejména díky fluktuaci zaměstnanců (H6)

Tabulka 14 SWOT analýza (Zdroj autor)

3.11.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro vyhodnocení SWOT analýzy byl zvolen přístup M. Bažanta, který vytvořil velmi systematický postup provázání a vyhodnocení jednotlivých kvadrantů SWOT analýzy.

		Matice příležitostí	
		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	- nové dotační období 2014-2021 (využít dotací pro financování služeb společnosti) - prostřednictvím důsledného řízení lidských zdrojů získat a udržet nejlepší pracovníky	- zvýšit nabídku služeb pro stávající zákazníky - na trhu vzniká "pracovní mezera" vhodná pro získání nových kvalitních poradců
	Nízká	- využít ekonomické rezerv pro vývoj nových služeb a produktů	- získání nových zdrojů pro tvorbu konkurenční výhody

Tabulka 15 SWOT – matice příležitostí (Zdroj, 18)

Hodnocení váhy příležitosti								
Znaky / porovnávané	P1	P2	P3	P4	P5	P6	součet	Váha (%)
P1	x	0	1	0	0,5	1	2,5	16,7
P2	1	x	1	1	1	0,5	4,5	30,0
P3	0	0	x	0	0	1	1	6,7
P4	1	0	1	x	1	1	4	26,7
P5	0,5	0	1	0	x	1	2,5	16,7
P6	0	0,5	0	0	0	x	0,5	3,3

Tabulka 16 SWOT – hodnocení váhy příležitostí (Zdroj, 18)

		Matice ohrožení	
		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> - časová prodleva při schvalování nových operačních programů a vyhlášení výzev v novém dotačním období - nepřehlednost nových metodik čerpání dotací z EU 2014+ a operačních programů 	<ul style="list-style-type: none"> - ztráta důležitých zdrojů tvořících konkurenční výhodu zejména díky fluktuaci zaměstnanců
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> - politické změny v exekutivě, zejména u orgánů, které mají v kompetenci implementaci nových operačních programů 	<ul style="list-style-type: none"> - síťování stávajících konkurentů - velmi různorodá a široká konkurence

Tabulka 17 SWOT – matice ohrožení (Zdroj, 18)

Hodnocení váhy ohrožení								
Znaky / porovnávané	H1	H2	H3	H4	H5	H6	součet	Váha (%)
H1	x	0	0	0	0,5	0	0,5	3,3
H2	1	x	0,5	1	1	1	4,5	30,0
H3	1	0,5	x	1	1	1	4,5	30,0
H4	1	0	0	x	1	0	2	13,3
H5	0,5	0	0	0	x	0	0,5	3,3
H6	1	0	0	1	1	x	3	20,0

Tabulka 18 SWOT – hodnocení váhy ohrožení (Zdroj, 18)

		Silné stránky – matice výkonnost / závažnost	
		Výkonnost	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	- nízká fluktuace zaměstnanců - organizace práce a řízení jakosti	- ekonomická stabilita společnosti - pozitivní cash-flow
	Nízká	- vyvážené portfolio služeb - stabilní portfolio zákazníků	- dobrá reputace společnosti - dlouhá historie firmy

Tabulka 19 SWOT – matice výkonnost/závažnost (Zdroj, 18)

Hodnocení váhy silné stránky										
Znaky porovnávané /	SI1	SI2	SI3	SI4	SI5	SI6	SI7	SI8	součet	Váha (%)
SI1	x	1	1	0,5	1	1	1	1	6,5	23,2
SI2	0	x	0,5	0	1	1	0	0	2,5	8,9
SI3	0	0,5	x	0	1	1	0	0	2,5	8,9
SI4	0,5	1	1	x	1	1	1	1	6,5	23,2
SI5	0	0	0	0	x	0,5	0	0	0,5	1,8
SI6	0	0	0	0	0,5	x	0	0	0,5	1,8
SI7	0	1	1	0	1	1	x	0,5	4,5	16,1
SI8	0	1	1	0	1	1	0,5	x	4,5	16,1

Tabulka 20 SWOT – hodnocení váhy silné stránky (Zdroj, 18)

		Slabé stránky – matice výkonnost/závažnost	
		Výkonnost	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	- rychlý rozvoj společnosti nevytváří stabilní pracovní prostředí – nebezpečí fluktuace a ztráty důležitých zdrojů	- nedostatečně rozvinutý marketing (zaostání za konkurencí)
	Nízká	- nedostatečná komunikace mezi vedením a zaměstnanci - Nedostatečná koncepce vývoje služeb - nedostatečný plán rozvoje zaměstnanců a jejich motivace	- pohledávky po lhůtě splatnosti tvoří významný podíl pohledávek

Tabulka 21 (Zdroj, 18)

Hodnocení váhy slabé stránky								
Znaky/porovnávané	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	součet	Váha (%)
SL1	x	0	0	0	0	0	0	0,0
SL2	1	x	1	1	1	1	5	33,3
SL3	1	0	x	1	1	1	4	26,7
SL4	1	0	0	x	0,5	0,5	2	13,3
SL5	1	0	0	0,5	x	0,5	2	13,3
SL6	1	0	0	0,5	0,5	x	2	13,3

Tabulka 22 SWOT – hodnocení váhy slabé stránky (Zdroj, 18)

		Vzájemné posouzení S-O					
		Silné stránky					
		SI1	SI2	SI4	SI7	SI8	Součet
Příležitosti	P1	5	-5	-4	2	-5	-7
	P2	2	3	-1	-3	-5	-4
	P3	3	3	3	5	4	18
	P4	5	-1	4	2	2	12
	P5	-3	5	2	2	0	6
Součet							25

Tabulka 23 SWOT – vzájemné posouzení SO (Zdroj, 18)

		Vzájemné posouzení S-T						
		Silné stránky						
		SI3	SI1	SI2	SI4	SI7	SI8	Součet
Hrozby	H2	3	2	2	2	1	2	12
	H3	4	0	3	-2	4	4	13
	H4	2	0	1	-5	2	-4	-4
	H6	5	4	4	3	3	2	21
Součet							42	

Tabulka 24 SWOT – vzájemné posouzení ST (Zdroj, 18)

		Vzájemné posouzení W-O					
		Slabé stránky					
		SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	Součet
Příležitosti	P1	5	-3	3	5	-5	5
	P2	4	2	3	3	3	15
	P3	3	4	-3	-4	5	5
	P4	5	-3	2	5	-1	8
	P5	1	4	-5	-4	5	1
Součet							34

Tabulka 25 SWOT – vzájemné posouzení WO (Zdroj, 18)

		Vzájemné posouzení W-T					
		Slabé stránky					
		SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	Součet
Hrozby	H2	-5	-3	2	-5	3	-8
	H3	-5	2	1	-5	2	-5
	H4	-5	-5	-5	-5	-5	-25
	H6	5	0	-1	4	3	11
Součet							-27

Tabulka 26 SWOT vzájemné posouzení WT (Zdroj, 18)

		Výsledek vzájemného působení	
		S	W
O	25	34	
T	42	-27	

Tabulka 27 SWOT – výsledek vzájemného působení (Zdroj, 18)

Porovnání váhy jednotlivých veličin SWOT analýzy je provedeno na základě jejich vzájemného působení. Výsledkem je největší důraz na strategii zaměřenou na příležitosti a hrozby. Strategie společnosti by se tedy na prvním místě měla orientovat na využívání příležitostí a s jejich pomocí efektivně eliminovat všechny hrozby.

4. FORMULACE KORPORÁTNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Na základě výše uvedených analýz se potvrdila potřeba rozdělení společnosti do jednotlivých SBU a formulace korporátní strategie, jejímž cílem bude vytvořit podmínky pro fungování a řízení jednotlivých SBU. Úkolem korporátní strategie v naší společnosti je vytvářet společnou konkurenční výhodu se zaměřením na vybudování silné základny pro sdílení aktivit a informací. Jednotlivé služby jsou proto citlivě sestaveny tak, aby bylo možné na základě sdílení nákladů, znalostí a dovedností dosahovat silné konkurenční výhody. Korporátní strategie společnosti je sestavena zejména na základě výše uvedených analýz obchodních činností společnosti, dostupných zdrojů a vnitřní struktury, které vedou k formulaci vize, mise a globálních cílů pro následující sledované období 2015 až 2018.

4.2 Vize společnosti

Formulace vize společnosti byla učiněna na základě fokusní skupiny, které se účastnilo vedení společnosti, vybraní klíčoví zaměstnanci a externí expert. Před seznámením přítomných s výstupy jednotlivých analýz byly vymezeny základní bariéry, které mohou bránit jejímu úspěšnému vymezení a navržen postup pro jejich odstranění.

Bariéry vize	
Bariéra	Způsob řešení
Zainteresanost na interních procesech společnosti a z toho plynoucí "zaslepenost".	✓ Na formulaci vize se podílel i expert, který působí mimo společnost, ale společnost dobře zná.
Touha chtít provést změnu za každou cenu.	✓ Před aplikací změny byla vyhodnocena strategická mezera potvrzující potřebu změny.
Nedostatečný důraz na provedení potřebných změn	✓ Bude vypracován podrobný plán implementace strategie, do kterého budou zapojeni všichni zaměstnanci. Na plnění budou navázány odměny.
Nedostatečná znalost oborového prostředí	✓ Na formulaci vize se podílí i externí expert, který je obeznámen s fungováním firmy. Bariéru eliminují i výše uvedené analýzy.

Tabulka 28 Bariéry vize (2, str. 30, upraveno autorem)

Při formulaci vize společnosti byl brán zřetel zejména na dostupné zdroje, skrze které bude společnost vytvářet konkurenční výhodu. Při této analýze bylo vyhodnoceno, že společnost disponuje zdroji, které nejsou vhodné pro další rozšiřování společnosti. Jedná se zejména o budování loajality zaměstnanců a proklientského přístupu založeného na dlouhodobé spolupráci poradce a klienta. Přijmutím většího počtu nových zaměstnanců, by mohlo dojít ke ztrátě důležitých zdrojů, kterými se společnost dokáže odlišit od konkurence a které konkurence nemůže rychle získat. Vize společnosti byla tedy na tomto základě formulována takto:

- ✓ **V horizontu do roku 2018 je AQE advisors, a.s. široce respektovanou a uznávanou poradenskou společností v oblasti poradenství pro veřejný sektor.**

4.3 Mise společnosti

Na definování mise společnosti se opět podílelo vedení společnosti, klíčoví zaměstnanci a externí expert, který má znalost o fungování společnosti. Mise reaguje na vizi společnosti a vymezuje způsob, jakým bude vize dosaženo. Mise dále zobrazuje etické zásady společnosti a kodex chování zaměstnanců.

Mise společnosti musí reagovat zejména na skutečnost, že v české společnosti přetrvává stále nedostatečná zkušenost s využíváním poradenských společností a jejich služeb. Významným aspektem při poskytování poradenství pro veřejný sektor je i negativní nazírání na veřejnou správu a to především z důvodu korupce a neobjektivních a netransparentních výběrových řízení. Z toho vyplývá, že:

- a) AQE advisors, a.s. jakožto poradenská firma s ambicí stát se široce respektovanou firmou na trhu bude nucena:
 - „zastoupit a doplnit“ roli komunikátora trhu v oblasti zvýšení zájmu a informovanosti o možnostech poskytování kvalitních a výhodných poradenských služeb,
 - na zcela konkrétních příkladech prezentovat potencionální možnosti a projekty – inspirovat – „Best practices“.
- b) AQE advisors, a.s. musí být zcela transparentní a důvěryhodná společnost, která:

- musí motivovat a nalézat řešení pro klienty – být kreativní,
- zaujmout kvalitou, seriózností a spolehlivostí,
- podávat informace v jednoduché a srozumitelné formě všemi dostupnými prostředky,
- zaměřovat se na velmi konkrétní cílové skupiny, o svých výsledcích však informovat širokou veřejnost,.

Mise společnosti byla souhrnně formulována následujícím způsobem:

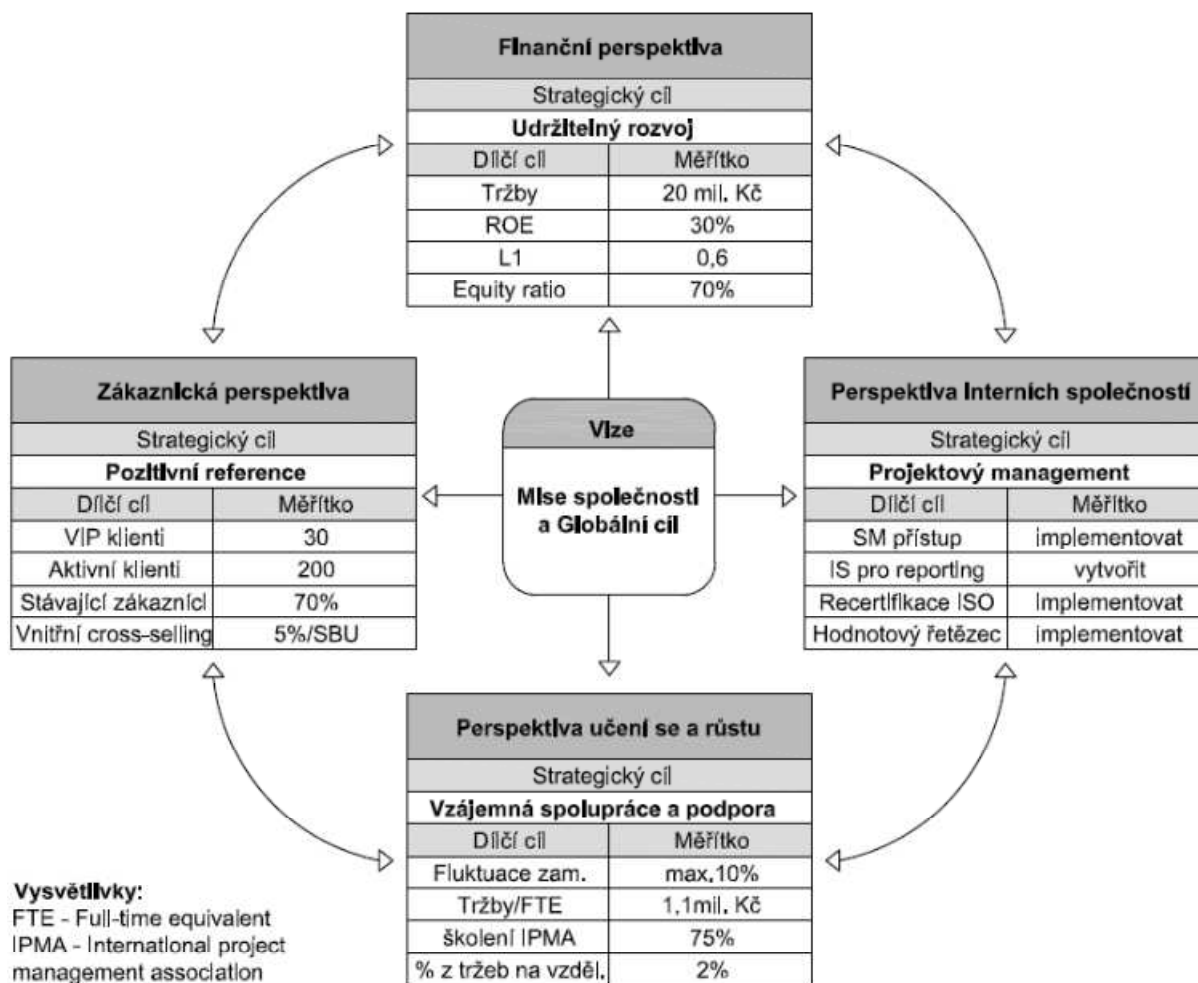
- ✓ **Poskytovat „lepší a kvalitnější řešení“ pro subjekty veřejného sektoru prostřednictvím flexibilního portfolia poradenských služeb pro tento segment s akcentem na neustálou aplikaci nejmodernějších postupů, inovací a standardů umožňujících zajistit dlouhodobou perspektivu společnosti i jejích zaměstnanců.**

4.4 Globální cíl a jeho struktura

Na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, vymezení poskytovaných služeb a zejména dostupných zdrojů byl sestaven následující globální cíl, který má vést k naplňování vize a mise společnosti. Tento cíl agreguje veškeré známé poznatky a očekávání. Cíl je zároveň v souladu s koncepcí majoritního vlastníka společnosti.

- ✓ **Udržení stávajícího rozsahu společnosti se snahou o pozvolný synergický rozvoj se zaměřením na maximalizaci zisku z jednoho kvalitního zaměstnance, který vyplývá z orientace společnosti výhradně na vysoce ziskové zakázky.**

Tento globální cíl se skládá z následujících dílčích strategických cílů (klíčových oblastí rozvoje) v souladu s metodou Balanced Scorecard, která byla již dříve za účelem efektivního řízení strategických cílů do společnosti implementována. Souhrnný diagram Balanced Scorecard je sestavován pro každý rok zvlášť. Níže je uveden plán pro rok 2015.



Obrázek 20 Balanced Scorecard – plán pro rok 2015 (Zdroj, 19)

Jednotlivé strategické cíle pro období 2015 až 2018:

- rozvoj znalostí a dovedností
- zákaznická perspektiva
- interní procesy
- finanční stabilita

Rozvoj znalostí a dovedností je založen na budování know-how, které je prvořadě pro fungování poradenské společnosti a souvisí bezprostředně s rozvojem lidských zdrojů ve společnosti. V této oblasti se naše společnost zaměřuje zejména na eliminaci fluktuace zaměstnanců a podporu jejich rozvoje.

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na stabilizaci a rozvoj kmene klientů, na budování regionální a nadregionální poradenské infrastruktury, při dodržování absolutní orientace na zachování proklientského přístupu a spokojenosti zákazníků.

Interní procesy zajišťují efektivní chod organizace, tok informací a dodržování procesů, postupů a standardů kvality včetně interních předpisů společnosti.

Finanční stabilita společnosti je založena na ekonomicky stabilním rozvoji při zachování optimálního tempa růstu přidané hodnoty společnosti.

Naplnění výše uvedených strategických cílů bude realizováno prostřednictvím tematicky zaměřených priorit a opatření, rozčleněných podle své věcné náplně do prioritních oblastí rozvoje reflektujících zaměření společnosti a diverzifikaci služeb.

4.4.1 Strategické cíle a jejich rozdělení do prioritních oblastí

a) rozvoj znalostí a dovedností	identifikace splnění	termín
a.1.vytvoření nové efektivnější znalostní databanky společnosti pro sdílení znalostí a dovedností mezi jednotlivými SBU	IT řešení na míru.	2016
a.2. vytvoření metodických postupů a procesů ve vztahu k výkonu poradenství	vytvoření metodického manuálu	2015
a.3. podpora principu seniority a vzdělávacího procesu pro nové i stávající zaměstnance	příprava koučinku a metodického manuálu	2015
a.4.vývoj nových služeb	vytvořit obchodní plán nových služeb pro každé SBU zvlášť	2016
a.5. rozvoj zaměstnanců	vytvoření metodiky měření a rozvoje leadershipu, vytvoření nové směrnice odměňování zaměstnanců	2015

Tabulka 29 BSC – rozvoj znalostí a dovedností (Zdroj, autor)

b) zákaznická perspektiva	identifikace splnění	termín
b.1.stabilizace a „uchopení“ stávajících zákazníků – budování dlouhodobých vztahů	na základě zpětné vazby ustavit stabilní portfolio pro každé SBU zvlášť	2015
b.2.zvýšení podílu služeb u stávajících zákazníků oproti novým zákazníkům	60% až 80% tržeb od stávajících zákazníků (na základě dalších analýz upravit pro každé SBU zvlášť)	2016
b.3.vytvoření nové marketinkové komunikační strategie se zákazníky	vytvořit nové profesionální stánky společnosti, zavést newsletter, využít služby odborného poradce	2016
b.4. získání nových zákazníků	stanovit cíl pro každé SBU zvlášť (minimální navýšení o 15% u každého SBU)	2018
b.5. zajištění spokojenosti klientů s kvalitou i rozsahem nabízených služeb	min. spokojenost na úrovni 75% měřená prostřednictvím dotazníkového šetření pro každé SBU	2018

Tabulka 30 BSC – zákaznická perspektiva (Zdroj, autor)

c) interní procesy	identifikace splnění	termín
c.1. revize směrnic a dalších interních norem společnosti ve vztahu k normě ISO 9001:2000	recertifikace	2015
c.2. maximální využití informačního systému společnosti, včetně důsledného reportingu	nastavení měsíčních sestav a reportů, pravidelný měsíční reporting na bázi SBU	2015
c.3. controlling efektivity a produktivity práce, distribuční sítě, průběžná evaluace	vytvoření a aplikace firemní metodiky na měření efektivity práce	2016
c.4 vytvoření nového řešení pro hodnocení zaměstnanců, sledování úrovně znalostí a plánování dalšího rozvoje.	vytvořit nový SW, který bude neustále zdokonalován a zároveň nabízen klientům jako nový produkt společnosti	2016
c.5 vytvoření podmínek pro sledování důležitých zdrojů společnosti, vyhodnocování zdrojů, plánování investic do jejich obnovy	interní směrnice, IT řešení, získání nového významného zdroje	2018
c6. vnitrofiremní cross-selling	min. 25% výnosů každé SBU tvořeno vnitrofiremním cross- sellingem	2018

Tabulka 31 BSC – interní procesy (Zdroj, autor)

d) finanční stabilita	identifikace splnění	termín
d.1. splnění finančních ukazatelů obchodního plánu na rok 2015-2018 na bázi čistých výnosů	splnění BSC plánu – finanční ukazatele	ročně
d.2. stabilizace ekonomiky společnosti s důrazem na efektivní řízení sledovaných indikátorů	plnění stanovených ročních indikátorů	ročně
d.3. snížení podílu pohledávek po splatnosti	max. 2% pro každé SBU	2017
d.4. zajištění finanční stability podniku	hodnota ukazatele IN05 je vyšší než 2	ročně
d 5 zajištění finanční výkonnosti	hodnota rentability vlastního kapitálu větší jak 30 %	ročně

Tabulka 32 BSC – finanční stabilita (Zdroj, autor)

4.5 Vymezení SBU

Způsob vymezení SBU byl zvolen na základě výše uvedených analýz, které potvrzují výhodnost tohoto kroku pro další fungování společnosti. Rozdělení bylo učiněno zejména na základě znalostního přístupu a systémové konsolidace služeb poskytovaných společnostmi s přihlédnutím k preferovaným cílovým segmentům a potřebným znalostem. SBU jsou navrženy tak, aby reagovaly na základní parametry korporátní strategie. Při definování SBU byla akcentována dominantní orientace služeb společnosti na veřejný sektor. S ohledem na provedené analýzy hodnotového řetězce a portfolia společnosti byly vyčleněny následující SBU.

1) SBU 1 – Dotace

- poradenství při iniciaci projektových námětů
- zpracování žádostí o dotace vč. relevantních studií a příloh
- organizace výběrových řízení
- administrace úspěšných projektů
- Projektové řízení – podpora projektových kanceláří

2) SBU 2 – Procesní analýza

- procesní optimalizace úřadů
- personální audity
- projektové řízení

- aplikaci moderních metod řízení úřadů

3) SBU3 Outsourcing státní správy

- podpora administrativní kapacity
- evaluace a monitoring
- vzdělávání a školení

4) SBU 4 Ekonomické poradenství

- tvorba rozpočtu a rozpočtových výhledů
- analýzy hospodaření
- ekonomické studie
- účetní a daňové poradenství

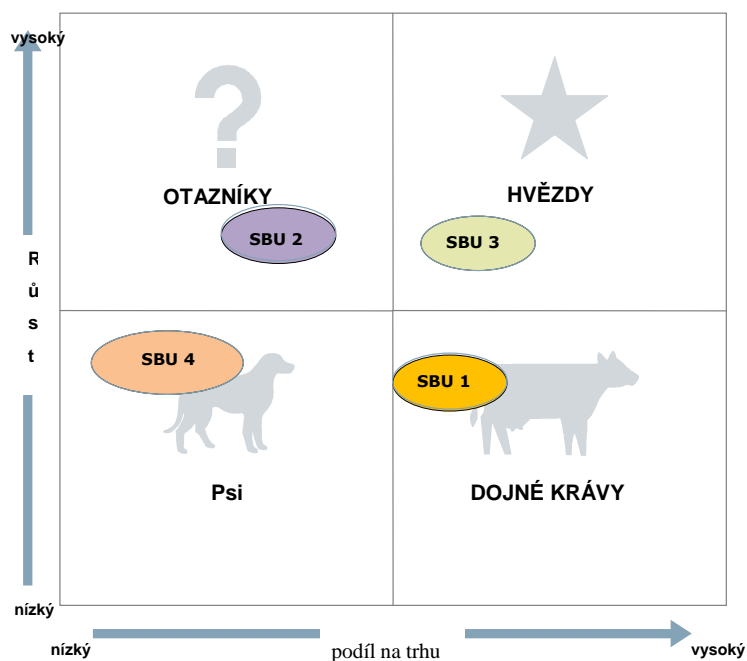
4.6 Stupeň diverzifikace společnosti

I když se společnost pohybuje na jednom trhu „poskytování služeb v oblasti poradenství“, v určitých oblastech vyčleňuje výše uvedená SBU, která vyjadřují oblasti trhu vyžadující tvorbu samostatné obchodní strategie. Společnost se snaží zaměřovat na takový druh služeb, které se mohou v určitém pohledu doplňovat a podporovat. Jedním z příkladů může být SBU Dotace a SBU Outsourcing státní správy, kde může být nastavením kvalitního sdílení dovedností a znalostí dosahováno velkého synergického efektu. Jelikož budou mít částečně některá SBU stejné klienty bude zaveden interní cross selling pro přeprdej služeb mezi jednotlivými SBU.

Stupeň diverzifikace společnosti lze hodnotit jako střední s velmi silnou související diverzifikací. Na základě hodnotového řetězce byly identifikovány zejména následující oblasti, na základě kterých bude vytvářena konkurenční výhoda společnosti.

4.7 Východiska pro tvorbu obchodní strategie jednotlivých SBU

Na základě formulace korporátní strategie a ověření záměru, že je pro další fungování společnosti lepší vyčlenit služby do samostatných SBU, musí být nyní zpracována samostatná analýza pro každé SBU zvlášť. Pro vymezení základního směru tvorby implementace obchodní analýzy byla zvolena Bostonská matice, která určí základní výchozí pozici pro dané SBU. Pozice jednotlivých SBU byla tvořena na základě vyhodnocení podílu na trhu k vybraným konkurentům.



Obrázek 21 Bostonská matice jednotlivých SBU (2, 93, upraveno autorem)

Na základě analýz a jejich následného vyhodnocení byly pro jednotlivé SBU zvoleny vhodné generické strategie vymezující základ pro formulaci obchodní strategie jednotlivých SBU.

SBU	Generické strategie
SBU1 – Dotace	Differentiation
SBU2 – Procesní analýza	Differentiation
SBU3 – Outsourcing státní správy	Cost leadership
SBU4 – Ekonomické poradenství	Focus differentiation

Tabulka 33 Generické strategie jednotlivých SBU (Zdroj, autor)

Vybrané aspekty zvolených generických strategií:

1) Strategie „differentiation“

- budování silných vazeb se stávajícími zákazníky;
- využití pozitivních referencí a doporučení místo masové komunikace;
- poskytování komplexních a vzájemně provázaných nebo navazujících řešení;
- neustálá inovace služeb a udržování náskoku před konkurencí;

- investice do vzdělávání pracovníků;
- budování silné značky – reputační podpora;
- „síťování“ s významnými subjekty na trhu, vytváření strategických partnerství

2) Strategie „focus differentiation“

- vysoce specializované poradenství spojeno s velmi úzce vymezeným segmentem
- reputace a osobní záruky za kvalitu poskytovaných služeb
- intenzivní práce s lidskými zdroji zapojenými do poradenství
- budování vztahu poradce a klienta
- významným akvizičním kanálem je účast ve výběrových řízeních - spolupráce s prověřenými subjekty působícími na trhu

3) Strategie „cost leadership“

- nízká cena je dosažena ne na úkor kvality služeb, ale díky fruktifikaci a unifikaci činností a využití opakujících se činností a podobnosti výstupů
- zákazníci nedostávají zcela individuální řešení, ale nadprůměrné řešení za podprůměrnou cenu
- reakcí na tlak kupců a jejich vysokou cenovou elasticitu je snižování cen a využití úspor z rozsahu
- orientací AQE je v rámci této generické strategie fungování na principu úspor z rozsahu při dodržení podmínky rentability služeb
- faktická kvalita poskytovaných služeb v nízké cenové hladině neumožňuje masové využití substitučních služeb
- vnitřní rivalita trhu je deformována nízkými cenami neumožňujícími výraznější soutěžení

Následující tabulky formulují základní opatření proti Porterovým 5ti tržním faktorům. Opatření jsou formulována strukturovaně při vědomí nutnosti synergických efektů jednotlivých SBU.

Schéma tvorby konkurenční výhody jednotlivých SBU	SBU 1	SBU 2
	Differentiation	Differentiation
Vyjednávací síla zákazníků	poskytování komplexního servisu a vysoké přidané hodnoty služeb.	poskytování komplexního servisu a vysoké přidané hodnoty služeb.
Vyjednávací síla dodavatelů	orientace na zdělávání a prohlubování znalostí vlastních poradců	orientace na zdělávání a prohlubování znalostí vlastních poradců
Hrozba nových konkurentů	stabilizace stávajícího portfolia zákazníků; Orientace zejména na oblasti vyžadující specifické znalosti a dovednosti	stabilizace stávajícího portfolia zákazníků; Orientace zejména na oblasti vyžadující specifické znalosti a dovednosti
Substituty	garance kvality a inovace služeb	garance kvality a inovace služeb
Rivalita firem v odvětví	systémové PR, opora v 15ti leté historii společnosti	systémové PR, opora v 15ti leté historii společnosti

Tabulka 34 Schéma tvorby obchodní strategie SBU 1 a 2 (Zdroj, autor)

Schéma tvorby konkurenční výhody jednotlivých SBU	SBU 3	SBU 4
	Cost leadership	Focus differentiation
Vyjednávací síla zákazníků	optimální poměr cena/výkon neustálé inovace a dodatečné služby včetně nabídek nad rámec požadavků z výběrových řízení	system bonusů a slev pod úroveň jednorázových cen
Vyjednávací síla dodavatelů	spolupráce s dodavateli, zapojení ostatních poradců do konsorcií nebo ve formě subdodávek	pouze vlastní činnost bez dodavatelů
Hrozba nových konkurentů	vysoce specializovaný segment s nízkou koncentrací konkurence, bariérou jsou požadavky na kvalifikaci a reference a nutnost vypisování výběrových řízení	nízká cena služeb díky velkému objemu odrazuje konkurenty
Substituty	komunikace a propagace služeb	dlouhodobé rámcové smlouvy na komplexní služby s nízkými cenami
Rivalita firem v odvětví	vysoce specializovaný segment s nízkou koncentrací konkurence	porovnávání substitutů a tlak na objektivní hodnocení

Tabulka 35 Schéma tvorby obchodní strategie SBU 3 a 4 (Zdroj, autor)

4.7.1 Vyčlenění SBU s největším potenciálem

Na základě výše uvedených analýz a způsobu rozdělení SBU byl vyhodnocen Outsourcing státní správy jako SBU s největším potenciálem zajištění budoucích tržeb společnosti. Jedná se zároveň o velmi unikátní službu, která na našem trhu nebyla nikdy v takovém rozsahu poskytována. Zapojení do tohoto typu zakázek přináší společnosti velmi cenné zkušenosti. Pro toto SBU musí být obchodní strategie vypracována na prvním místě.

5. ZÁVĚR:

Hlavním cílem diplomové práce bylo formulovat korporátní strategii pro malou dynamicky rozvíjející se společnost. Současně bylo třeba nalézt řešení jejího vnitřního uspořádání, pojmenovat jednotlivé SBU a vymezit východiska pro tvorbu jejich business strategií. Dílčím cílem pak bylo identifikovat SBU s největším potenciálem pro budoucí vývoj společnosti.

Na základě teoretických východisek, které jsou popsány v první třetině práce, přistupuji k praktické části, kde pomocí zvolených analytických metod připravuji východiska pro definici korporátní strategie. Tyto nástroje potvrdili potřebu rozdělení společnosti do jednotlivých SBU. S ohledem na analýzu hodnotového řetězce a portfolia společnosti navrhuji následující členění SBU:

- Dotace
- Procesní analýza
- Outsourcing státní správy
- Ekonomické poradenství

Korporátní strategie byla sestavena na základě analýz obchodní činnosti společnosti, dostupných zdrojů a vnitřní struktury. Je formulována pomocí vize, mise a globálních cílů firmy.

Vize: V horizontu do roku 2018 je AQE advisors, a.s. široce respektovanou a uznávanou poradenskou společností v oblasti poradenství pro veřejný sektor.

Mise: Poskytovat „lepší a kvalitnější řešení“ pro subjekty veřejného sektoru prostřednictvím flexibilního portfolia poradenských služeb pro tento segment s akcentem na neustálou aplikaci nejmodernějších postupů, inovací a standardů umožňujících zajistit dlouhodobou perspektivu společnosti i jejích zaměstnanců.

Globální cíl: Udržení stávajícího rozsahu společnosti se snahou o pozvolný synergický rozvoj se zaměřením na maximalizaci zisku z jednoho kvalitního zaměstnance, který vyplývá z orientace společnosti výhradně na vysoce ziskové zakázky.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, hodnocení úspěchu strategie je možné především na základě dosažení cílů. Tuto práci bych tedy nyní rád přeložil ve společnosti, kde jsem zaměstnán jako návrh korporátní strategie pro nastávající období. Pokud bude tato strategie přijata, čeká firmu období implementace, které má rozhodující vliv na úspěch strategie.

POUŽITÉ ZDROJE

- (1) COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia A. *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*. USA McGraw –Hill Companies, Inc.??, 1997. ISBN 0-256-17894-1.
- (2) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (3) HITT, M. A., IRELAND, Duane R., HOSKISSON, Robert E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts)*. 6. vyd. USA: Soutsh-Western, 2005. ISBN 0-324-27530-7.
- (4) JOHNSON, G., SCHOLES K. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodnutí*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN80-7226-220-3.
- (5) KAPLAN, R.S., NORTON, D., P.: *Balanced Scorecard – strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4.vid. Praha: Management Press, 2005 ISBN 80-7261-124-0.
- (6) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- (7) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost- vítězství, nebo účast v soutěži?*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERN, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.
- (8) ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harward Business Review*. 2007. s. 1-14.
- (9) KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008 ISBN 978-80-7179-713-5
- (10) NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. Index IN05. In Evropské finanční systémy. Recenzentka Viktória Čejková. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 2005. s. 143 – 148. ISBN 80-210-3753-9.
- (11) PORTER M. E. (1987), From competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harward Business Review*. May/June, 1987. s. 43-59.
- (12) AQE ADVISORS, A.S. *AQE advisors, a.s.* [online]. Brno, 2014 [cit. 20.2.2014]. Dostupné z: <http://www.aqe.cz/cz/8497/sekce/historie/>
- (13) *Wikipedia* [online]. Wikipedia, 2.5.2014 [cit.10.5.2014]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Hierarchick%C3%A1_organizace
- (14) AQE ADVISORS A.S. *Interní směrnice procesního řízení a odměňování*

zaměstnanců. Brno: Aqe advisors a.s., 2010

(15) ČNB: Česká národní banka [online]. ČNB, 7.5.2014 [cit.10.5.2014]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

(16) MMR: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. MMR, 2013 [cit. 25.1.2014]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

(17) CREATIVE COMMONS BY-NC. *ManagementMania's Series of Management* [online]. 2011-2013, (cit. č.3.2014)dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

(18) MARTIN BAŽANT, *Bazant's Blog* [online]. 20.12.2010 [cit.17.5.2014]. Dostupné z: <http://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

(19) SMART DRAW. *Complex Balanced Scorecard Example* [online]. Smart Draw, 2014. [cit.17.5.2014] Dostupné z: <http://www.smartdraw.com/examples/view/complex+balanced+scorecard/>

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek 1 Elementy strategického myšlení (Zdroj: 2, str. 19)	20
Obrázek 2 Proces strategického řízení jako nikdy nekončící proces (zdroj: 6, str. 7)	21
Obrázek 3 Balanced Scorecard (Zdroj 5 str. 12)	23
Obrázek 4 Hierarchie firemních strategií (zdroj: 2, str.36)	25
Obrázek 5 Trojúhelník korporátní strategie (Zdroj, 1, str. 7).....	28
Obrázek 6 Stupně diverzifikace dle M. Hitta (Zdroj, 3, str. 172)	29
Obrázek 7 Bostonská matice (Zdroj: 2, str. 93)	30
Obrázek 8 Hodnotový řetězec (Zdroj: 1, str. 70)	31
Obrázek 9 Analýza strategické mezery (zdroj: 6, str.17).....	36
Obrázek 10 Model organizační struktury společnosti (13)	42
Obrázek 11 Rozdělení činností projektového řízení (Zdroj, 14).....	43
Obrázek 12 Systém řízení zaměstnanců (Zdroj, 14)	45
Obrázek 13 Hodnotový řetězec (Zdroj, 4, str. 70)	51

Obrázek 14 Prognóza HDP (Zdroj, 15).....	53
Obrázek 15 Prognóza inflace (Zdroj:15).....	54
Obrázek 16 Prognóza úrokové sazby (3M PRIBOR) (Zdroj, 15).....	55
Obrázek 17 Bostonská matice (poskytované služby) Zdroj (2..)	65
Obrázek 18 Konkurenční pozice a atraktivita trhu (Zdroj, 17).....	68
Obrázek 19 Podíl jednotlivých služeb na tržbách a marži společnosti (Zdroj, autor)	69
Obrázek 20 Balanced Scorecard – plán pro rok 2015 (Zdroj, 19)	83
Obrázek 21 Bostonská matice jednotlivých SBU (2, 93, upraveno autorem).....	88

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Důležité zdroje společnosti (Zdroj, autor)	48
Tabulka 2 Vyjednávací síla zákazníků (Zdroj, autor)	56
Tabulka 3 Vyjednávací síla dodavatelů (Zdroj, autor).....	57
Tabulka 4 Hrozba vstupu nových konkurentů (Zdroj, autor).....	58
Tabulka 5 Hrozba substitutů (Zdroj, autor).....	58
Tabulka 6 Rivalita firem (Zdroj).....	59
Tabulka 9 Důležití „Stakeholders“ (Zdroj 14)	62
Tabulka 10 Indikátory sledování důležitých „Stakeholders“ (Zdroj, 14)	63
Tabulka 11 Hodnocení atraktivity trhu (2,str.98, upraveno autorem).....	67
Tabulka 12 Hodnocení konkurenční pozice (2,str.98, upraveno autorem)	67
Tabulka 13 Finanční ukazatelé stability podniku (Zdroj, autor)	69
Tabulka 14 INDEX IN05 (Zdroj, 10).....	70
Tabulka 15 Altmanův model (Zdroj, 10)	71
Tabulka 16 SWOT analýza (Zdroj autor)	72

Tabulka 17 SWOT – matice příležitostí (Zdroj, 18)	73
Tabulka 18 SWOT – hodnocení váhy příležitostí (Zdroj, 18)	73
Tabulka 19 SWOT – matice ohrožení (Zdroj, 18)	74
Tabulka 20 SWOT – hodnocení váhy ohrožení (Zdroj, 18).....	74
Tabulka 21 SWOT – matice výkonnost/závažnost (Zdroj, 18).....	75
Tabulka 22 SWOT – hodnocení váhy silné stránky (Zdroj, 18)	75
Tabulka 23 (Zdroj, 18)	76
Tabulka 24 SWOT – hodnocení váhy slabé stránky (Zdroj, 18)	76
Tabulka 25 SWOT – vzájemné posouzení SO (Zdroj, 18)	77
Tabulka 26 SWOT – vzájemné posouzení ST (Zdroj, 18).....	77
Tabulka 27 SWOT – vzájemné posouzení WO (Zdroj, 18).....	78
Tabulka 28 SWOT vzájemné posouzení WT (Zdroj, 18)	78
Tabulka 29 SWOT – výsledek vzájemného působení (Zdroj, 18).....	79
Tabulka 30 Bariéry vize (2, str. 30, upraveno autorem)	80
Tabulka 31 BSC – rozvoj znalostí a dovedností (Zdroj, autor)	84
Tabulka 32 BSC – zákaznická perspektiva (Zdroj, autor)	85
Tabulka 33 BSC – interní procesy (Zdroj, autor).....	85
Tabulka 34 BSC – finanční stabilita (Zdroj, autor).....	86
Tabulka 35 Generické strategie jednotlivých SBU (Zdroj, autor)	88
Tabulka 36 Schéma tvorby obchodní strategie SBU 1 a 2 (Zdroj, autor)	90
Tabulka 37 Schéma tvorby obchodní strategie SBU 3 a 4 (Zdroj, autor)	90