



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ROZVOJE OBCHODNÍ STRATEGIE POBOČKY POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY V OBLASTI INFORMAČNÍCH SYSTEMŮ V BRNĚ

THE PROPOSAL FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRATEGY OF A COMPANY BRANCH  
PROVIDING SERVICES IN THE FIELD OF INFORMATION SYSTEMS IN BRNO

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Petr Hutýra**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**

**BRNO 2023**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Petr Hutyra</b>
Vedoucí práce:	<b>Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh rozvoje obchodní strategie pobočky poskytující služby v oblasti informačních systémů v Brně**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému, cíl a metodika zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současné situace a problému  
Návrhy řešení a jejich přínos  
Závěr  
Použitá literatura  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení problému pobočky společnosti specializující se na poskytování služeb v oblasti informačních systémů v Brně, navrhnout řešení, které povede k pravidelnému plnění kvót prodeje stanovených ze strany klíčového partnera u nabízeného softwarového produktu. Cíle bude dosaženo prostřednictvím aplikace vybraných analyticko-výzkumných metod a nástrojů za účelem zjištění klíčových faktorů pro následný výběr vhodné alternativy strategie a navrhovaných řešení v dané oblasti. Na základě syntézy výsledků z provedených analýz, bude vybrána vhodná varianta strategie za účelem zvýšení prodeje divize, která bude rozpracovaná do akčního plánování včetně zhodnocení rizik.

### **Základní literární prameny:**

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj obchodní strategie pro divizi informačních systémů společnosti HCV group a.s., která působí na trhu v Jihomoravském kraji. Klade si za cíl navrhnout takový koncept obchodní strategie, který bude schopen této divizi v případě implementace strategie zajistit plnění každoročních kvót prodeje nových licencí informačního systému, které jsou stanoveny jeho výrobcem.

## **Klíčová slova**

strategie, obchodní strategie, strategické řízení, strategické cíle, strategická analýza

## **Abstract**

The master's thesis focuses on the development of a business strategy for the Information Systems division of HCV group a.s., operating in the market in the South Moravian region. Its objective is to propose a business strategy concept that will enable this division to fulfil the annual sales quota for new information system licenses, as set by its manufacturer, in case the strategy is implemented.

## **Key words**

strategy, business strategy, strategic management, strategic goals, strategic analysis

### **Bibliografická citace**

HUTYRA, Petr. *Návrh rozvoje obchodní strategie pobočky poskytující služby v oblasti informačních systémů v Brně* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151943>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

### **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 15.05.2023

.....

Bc. Petr Hutýra

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat mé vedoucí diplomové práce, Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., za obrovské množství vynaloženého času, který mi v průběhu zpracování této práce věnovala, cenné rady, které mě vždy dokázaly vrátit na správnou kolej, ochotu, vstřícnost, ale i za neuvěřitelnou dávku trpělivosti, kterou se mnou měla. Dále bych chtěl také poděkovat vedení společnosti HCV group a.s. a jejím zaměstnancům, kteří vždy poskytli potřebné informace pro zpracování diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ .....	14
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	18
1.1 Firemní růst .....	18
1.1.1 Model Churchilla a Lewisové .....	19
1.2 Strategie .....	22
1.2.1 Hierarchie strategie .....	23
1.2.2 Strategická obchodní jednotka .....	25
1.2.3 Typy strategií .....	27
1.2.4 Typologie business strategií v kontextu malých podniků .....	29
1.2.5 Proces strategického řízení .....	30
1.2.6 Strategické cíle .....	32
1.2.7 Formulace, tvorba, implementace a hodnocení strategie .....	34
1.3 Analyticko-výzkumné metody v rámci strategické analýzy .....	36
1.3.1 Analýza mikroprostředí – McKinseyho 7S model .....	37
1.3.2 Analýza firemních faktorů .....	39
1.3.3 AARRR model .....	43
1.3.4 Analýza mezoprostředí – Porterův model 5-ti sil .....	45
1.3.5 Analýza makroprostředí – rámec SLEPTE .....	48
1.4 SWOT analýza .....	50
1.5 Identifikace a hodnocení rizik .....	52
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE A PROBLÉMU .....	54
2.1 Představení společnosti .....	54
2.1.1 Historie, vývoj a současnost .....	54
2.1.2 Nabídka zboží a služeb .....	55



2.2	Stanovení fáze životního cyklu podniku .....	57
2.2.1	Stadium existence .....	57
2.2.2	Stadium přežití .....	57
2.2.3	Stadium úspěch .....	58
2.3	Analýza a sladění interních prvků pomocí metody 7S.....	59
2.3.1	Strategie .....	60
2.3.2	Struktura.....	61
2.3.3	Systemy.....	61
2.3.4	Styl vedení .....	63
2.3.5	Spolupracovníci .....	63
2.3.6	Schopnosti.....	64
2.3.7	Sdílené hodnoty .....	65
2.4	Dílčí shrnutí výsledků 7S .....	65
2.5	Analýza firemních faktorů .....	67
2.5.1	Faktory technického rozvoje.....	67
2.5.2	Marketingové a distribuční faktory.....	67
2.5.3	Výrobní faktory a řízení výroby .....	70
2.5.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	71
2.5.5	Finanční a rozpočtové faktory .....	72
2.6	Dílčí shrnutí firemních faktorů.....	73
2.7	Analýza klíčových metrik (AARRR).....	74
2.8	Analýza atraktivity trhu dle Portera .....	77
2.8.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	77
2.8.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	78
2.8.3	Hrozba substitutů .....	78
2.8.4	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	79

2.8.5	Konkurenční prostředí .....	79
2.9	Dílčí shrnutí výsledků atraktivity .....	81
2.10	Analýza obecných faktorů za pomoci metody SLEPTE .....	81
2.10.1	Sociální faktory .....	82
2.10.2	Legislativní faktory .....	85
2.10.3	Ekonomické faktory .....	86
2.10.4	Politické faktory .....	88
2.10.5	Technologické faktory .....	89
2.10.6	Enviromentální faktory .....	91
2.11	Dílčí shrnutí výsledků analýzy SLEPTE .....	92
2.12	Shrnutí výstupů z jednotlivých analýz dle SWOT analýzy .....	93
2.13	Zhodnocení faktorů pro výběr vhodné strategie .....	95
3	NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS .....	98
3.1	Formulace podnikové strategie .....	98
3.1.1	Formulace strategických 3D cílů .....	99
3.2	Rozvoj obchodní strategie .....	100
3.2.1	Návrh obchodní strategie a cílů .....	100
3.3	Návrh na zvýšení pracovních kapacit .....	103
3.3.1	Časový rámeček pro realizaci .....	105
3.3.2	Odpovědnost za realizaci .....	106
3.3.3	Plán rozpočtu nákladů a očekávaný přínos .....	106
3.3.4	Identifikace a analýza rizik .....	107
3.4	Návrh akvizičního procesu .....	109
3.4.1	Časový rámeček pro zavedení .....	111
3.4.2	Odpovědnost za realizaci .....	112
3.4.3	Plán rozpočtu nákladů a očekávaný přínos .....	112

3.4.4	Identifikace a analýza rizik .....	113
3.5	Doporučení nad rámec návrhů .....	115
	ZÁVĚR .....	118
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	119
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	122
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	123
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	124
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	125

## ÚVOD

Práce obchodníků, kteří se starají o vyhledávání nových obchodních příležitostí, stýkají se s vedením jiných společností, vedou obchodní jednání s cílem uzavřít smlouvu a budují dlouhodobá partnerství by se v dnešní době dala nazvat jako jistá forma umění. Tato diplomová práce se bude zaměřovat na rozvoj obchodní strategie společnosti HCV group a.s. z pohledu na její divizi informačních systémů, která cílí na Jihomoravský trh. Na daném trhu působí velké množství společností, které se v dnešní době bez informačního systému již neobejdou. Doba, kdy společnostem stačila tužka, papír a pár tabulek v Excelu je dávno pryč a kvalitní informační systém je pro společnosti, které se chtějí rozvíjet a udržet si tempo s dobou již nedílnou součástí. Takovéto systémy však nabízí široké množství dodavatelů, samotných systémů je také mnoho a jejich funkcionalita je kolikrát modulární do takové míry, že pro jednu konkrétní společnost může být optimálních hned několik takových systémů. Zde nastává první problém, se kterým se setkal snad již každý obchodník, který tuto práci nevdal po prvních dvou neúspěšných schůzkách. Otázku: „A v čem je ten váš lepší?“, musel slyšet snad každý z nich. Samotný výběr systému však není jediným problémem. Pořízení informačního systému je jen první krůček v sáhodlouhém procesu, který s sebou nese jeho implementaci, která se na povaze společnosti, která si systém pořizuje může táhnou i několik let, poskytování systémové podpory ze strany dodavatele systému a udržování jednotlivých částí informačního systému ve stále aktuálním stavu ze strany jeho výrobce. Rozhodnutí o pořízení si informačního systému je tedy nesmírně významné rozhodnutí, plné hned několika proměnných, které musí každý nabyvatel pečlivě zvážit. Ve světle všech těchto faktorů zde však vystává také otázka ceny. Investice do informačního systému není nikterak levná záležitost. Samotné vstupní náklady se v rámci této investice mohou vyšplhat na statisíce a následné udržování systému v bezproblémovém chodu se v závislosti na době jeho používání mohou o to více prodražit. Je tedy zřejmé, že každý podnikatel, jehož cílem je dlouhodobá prosperita společnosti na tyto věci pečlivě dbá. Ne každý z nich je však schopen vidět přínos, který mu tato investice je schopna přinést. Zvláště v dnešní turbulentní době, kdy se svět pomalu začal vzpamatovávat po následcích pandemie COVID-19, načež jej čekal další tvrdý náraz v podobě vývoje cen jako například elektřiny, či plynu, což do značné míry mnoha společnostem zkomplikovalo jejich již tak mnohdy náročnou situaci. Diskuze o investici do nového a nákladného

informačního systému, který by pro ně třeba i měl přínos může tak být odsunuta na vedlejší kolej. A právě v tomto bodě, ve světle všech těchto informací se dostáváme k samotné podstatě tématu této práce. Svět není černobílý, ba naopak je velmi pestrý a na každý problém je potřeba pohlížet z mnoha různých úhlů pohledu. Stejně jako na problém obchodní, ve kterém se aktuálně společnost HCV group a.s. nachází. V umění se prodat. Společnost HCV group a.s. se v současné době nachází v situaci, kdy není schopna získávat nové zákazníky. S tímto problémem má právě pomoci tato diplomová práce, která si klade za cíl navrhnout nový koncept obchodní strategie, který by v případě implementace této strategie byl schopen tento problém usměrnit, a to alespoň na takovou úroveň, aby společnost byla schopna plnit kvóty prodeje nových licencí informačního systému, které stanovuje jeho výrobce.

# VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Pro zpracování této diplomové práce, byla zvolena společnost HCV group a.s., se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm. Jedná se o českou společnost, která byla založena roku 1992. Společnost původně vystupovala pod hlavičkou H.C.V. spol s.r.o., avšak od roku 1998 je až dodnes akciovou společností. Mezi hlavní činnosti společnosti patří poskytování komplexních řešení a IT služeb. Tato hlavní činnost společnosti se realizuje výhradně v rámci modelu Business-to-business (B2B), pro který je charakteristické právě navazování dlouhodobých vztahů mezi dvěma společnostmi, snaha o trvalé poskytování kvalitních služeb a dlouhodobou zákaznickou spokojenost.

Co se týče portfolia z oblasti informačních technologií, rozděluje společnost tři hlavní divize. Jedná se o divizi informačních systémů, dále divizi IT, pod kterou spadá problematika návrhů síťových řešení, kybernetická bezpečnost a síťový monitoring a divizi „Obchodník“, která distribuuje pokladní systém, vyvinutý společností HCV group a.s. spolu s pokladnami, platebními terminály a bezhotovostními automaty určenými pro maloobchod. Z důvodu širokého záběru celé společnosti se bude tato práce zaměřovat pouze na divizi informačních systémů se sídlem v Brně.

## Vymezení problému divize

Divize informačních systémů v Brně se aktuálně potýká s problémem, že není schopna dosahovat distributorem stanovených kvót v oblasti prodeje nových licencí informačního systému. Tento problém však může mít hned několik příčin, které jej způsobují:

1. Příčinou může být faktor interní, a to **absence či nejasná obchodní strategie a cíle pro danou divizi**. Tento faktor může mít vliv hned na několik oblastí a tou první je vymezení nového cílového zákazníka a následné zvýšení konverze a jeho konvertování. Další oblast může být navázána na motivaci obchodníků nebo dalších zaměstnanců plnit prodejní kvóty s ohledem na stanovené cíle, jejich kvalifikaci, či úroveň proškolení.
2. Druhým faktorem může být problém, který je spojován s **konkurencí na lokálním trhu informačních systémů**. V lokalitě, na kterou se divize informačních systémů v Brně zaměřuje působí více společností, které nabízejí různé informační systémy, mnohdy ale s velmi podobnou funkcionalitou, ale také

system identický. Důvodem je, že společnost HCV group a.s. spadá do partnerské sítě společnosti Asseco Solutions a.s., která je vývojářem informačního systému Helios a v případě existence více takovýchto partnerů na stejném trhu si mohou vzájemně konkurovat. Prodejní pokrytí trhu tímto produktem tak může být přesyceno a v rámci regionálního růstu omezen potenciál.

3. Třetím faktorem může být **chování koncových zákazníků**, tedy firem (B2B). V současnosti může hrát roli řada faktorů a tím je neochota koncových zákazníků k investicím do nových technologií v důsledku omezování výdajů či restrikcí s ohledem na energetickou a ekonomickou krizi. Důvodem může být právě turbulentní a nejistý ekonomický vývoj v posledních letech, vyvolaný pandemií COVID-19 a následným vývojem cen, což do jisté míry může korelovat s problémy, se kterými se pobočka v Brně potýká a kopíruje danou křivku.

Společnost tedy očekává návrh vhodného konceptu obchodní strategie, který by byl schopen zlepšit akvizici nových smluvních zákazníků a s tím spojené prodeje nových licencí informačního systému alespoň na úroveň, aby divize informačních systémů v Brně dokázala dosahovat distributorem systému stanovených kvót s přihlédnutím na zlepšení vnitřních procesů a zvyšování konkurenceschopnosti.

### **Cíle a metodika diplomové práce**

Hlavním cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení problému pobočky společnosti specializující se na poskytování služeb v oblasti informačních systémů v Brně, navrhnout řešení, které povede k pravidelnému plnění kvót prodeje stanovených ze strany klíčového partnera u nabízeného softwarového produktu. Cíle bude dosaženo prostřednictvím aplikace vybraných analyticko-výzkumných metod a nástrojů za účelem zjištění klíčových faktorů pro následný výběr vhodné alternativy strategie a navrhovaných řešení v dané oblasti. Na základě syntézy výsledků z provedených analýz, bude vybrána vhodná varianta strategie za účelem zvýšení prodeje divize, která bude rozpracovaná do akčního plánování včetně zhodnocení rizik.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část práce se bude zaměřovat na vymezení pojmů souvisejících s firemním růstem, strategií, procesem strategického řízení, formulaci strategie a strategických cílů a analyticko-výzkumné metody, kterých je v rámci této práce využito.

Pro naplnění hlavního cíle bude analytická část obsahovat uvedený postup a metody analýzy a průzkumu pro následné zhodnocení klíčových faktorů pro řešení problému a současné situace:

1. **Stručné představení vybrané společnosti** a určení fáze životního cyklu společnosti dle modelu Churchilla a Lewisové na základě jejího vývoje a změn v klíčových ukazatelích.
2. **Analýza interních faktorů a jejich vzájemného sladění** za pomoci McKinseyho 7S model, díky kterému bude provedena analýza mikroprostředí. Tento model se zaměří na klíčové faktory a vztahy mezi nimi, pro potřeby identifikace silných a slabých stránek. Na základě těchto výsledků bude možné navrhnout změny v oblastech, které vyžadují zlepšení.
3. **Analýza atraktivity trhu** za pomoci Porterova modelu 5-ti sil se zaměřením na vliv stávajících a nových konkurentů na vymezeném trhu, dodavatelů a odběratelů a hrozeb substitutů. Cílem této analýzy je identifikovat hrozby a příležitosti pro revizi stávající strategie a udržení konkurenceschopnosti podniku. Na základě výsledků této analýzy budou navrženy strategické kroky, které pomohou podniku udržet konkurenceschopnost a dosáhnout úspěchu na trhu.
4. Dále bude provedena **analýza z obecného okolí podniku** za pomoci metody SLEPTE pro identifikaci faktorů makroprostředí. Jedná se zejména o faktory, které společnost nemůže ovlivnit, ale zároveň se jedná o faktory, které mohou mít **podstatný vliv na poptávku zákazníků**, právě v kontextu jejich rozhodování se pro investici. Na základě výsledků této analýzy budou stanoveny příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit návrh nové obchodní strategie podniku.

Pro souhrnnou identifikaci klíčových faktorů z jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího prostředí, které mají významný dopad a vliv na rozhodování, bude použita strategická evaluační metoda SWOT. Tato metoda slouží pro syntézu výsledků pro stanovení optimálního směřování pro návrh obchodní strategie divize informačních systémů.

Poslední, návrhová část se bude opírat o výsledky, získané v rámci analytické části práce s cílem navrhnout optimální koncept obchodní strategie pro pobočku informačních systémů, která povede ke zlepšení procesu akvizice nových zákazníků za účelem pravidelného dosahování stanovených kvót.



Jako zdroj dat budou v rámci analýz sloužit jak primární, tak sekundární zdroje dat. V případě primárních dat se bude jednat o individuální rozhovory s vedením a se zaměstnanci v rámci divize informačních systémů, ale také osobním pozorováním a zkušenostmi, získanými za dobu pracovní činnosti v dané společnosti za dobu posledních několika let. V rámci teoretické části práce se budou jednotlivé kapitoly opírat převážně o literaturu, odborné články a v jisté míře i o internetové zdroje. V případě sekundárních dat budou využity účetní výkazy a výroční zprávy jak samotné společnosti, tak konkurenčních společností, interní firemní dokumenty, webové stránky společnosti i konkurence, statistická data Českého statistického úřadu, statistické ročenky krajů a dalších institucí.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

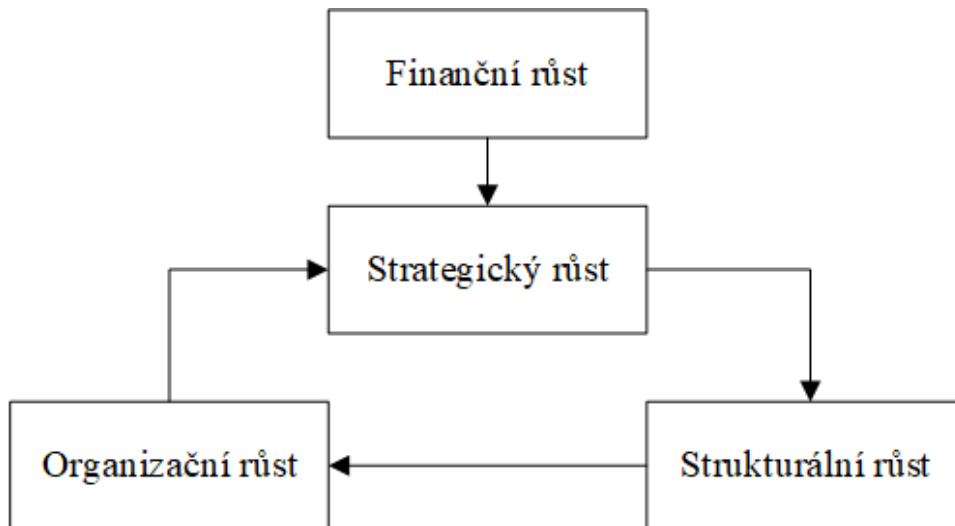
V této části práce budou představeny teoretické znalosti potřebné pro bližší pochopení návazných částí této práce. Budou zde popsány základní pojmy, které mají úzký vztah k problematice uvedené v této práci. Součástí této kapitoly bude rovněž představena i základní teorie pro analýzy, které jsou v této práci použity.

## 1.1 Firemní růst

Klíčovým faktorem pro podnikatelský úspěch je růst společnosti, avšak tento růst nelze chápat pouze co do velikosti firmy. Růst je dynamický proces, který zahrnuje jak rozvoj interních faktorů firmy, tak i změny v interakci a komunikaci firmy s okolím. Růst se projevuje v potenciálu rozvoje firmy a má mnoho aspektů jako firma samotná. V rámci analýzy potenciálu rozvoje se zaměříme na následující čtyři komponenty:

- Finanční růst – nejsyntetičtější ukazatel celkového rozvoje podnikání. Vyjadřuje růst firmy pomocí ukazatelů, kterými jsou například tržby, zisk, či náklady. V případě růstu těchto ukazatelů zároveň roste také hodnota firmy.
- Strategický růst – zachycuje změny v podnikatelském okolí, ke kterým dochází a firemní schopnosti interakce jako celku na dané změny dynamicky reagovat. Hlavním zaměřením je zlepšení schopností firmy využít tržní příležitosti na trhu. Je rozbohem příležitostí k využití firemních zdrojů pro vytvoření stálé konkurenční výhody.
- Strukturální růst – rozvržení a využití jak finančních, tak materiálních zdrojů a kontrolních systémů k růstu.
- Organizační růst – podchycuje, jak změny organizační struktury, tak změny v rozdělení mezi vlastníky, profesionálním managementem, či manažerských funkcí. Rovněž postihuje dělení pravomocí uvnitř firmy, či potřebné změny řídicího stylu. (Staňková, 2007)

Vzájemná závislost těchto čtyř komponentů v návaznosti na firemní růst je graficky znázorněna na obrázku č. 1.



**Obrázek č. 1: Dynamické složky růstu firmy**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Staňková, 2007, str. 137)

### 1.1.1 Model Churchilla a Lewisové

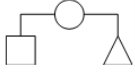
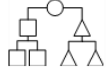










Publikován v roce 1983, tento růstový model vychází z výzkumu, kterého se zúčastnili manažeři a majitelé úspěšných malých firem. Jeho základy vycházejí z modelu Greinera. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Churchillovým a Lewisovým modelem je navrženo pět stádií podnikání: existence, přežití, ziskovost a stabilizace/růst, rozlet a vyspělost zdrojů. Každé stádium je charakterizováno indexem velikosti, rozmanitosti a složitosti, které jsou definovány pěti faktory řízení: styl řízení, organizační struktura, rozsah formalizace systémů, hlavní strategické cíle a zapojení majitele do podnikání. Tento model je zaměřen na malé podniky. Aby tyto firmy mohly růst a zvyšovat svou velikost a ziskovost, musí se přizpůsobit svému prostředí. (Mosca, Gianecchini, Campagnolo 2021)

Model Churchilla a Lewisové rozděluje vývoj podniku do pěti stádií, která jsou vizualizována na obrázku č. 2. Tyto stádia zahrnují:

- Stadium I – Existence
- Stadium II – Přežití
- Stadium III – Úspěch, který se člení dále na:
  - Stadium III – D – Vyvázání se
  - Stadium III – G – Růst
- Stadium IV – Rozlet

- Stadium V – Vyspělost zdrojů (Veber, Srpová a kol., 2012)

	Stadium I Existence	Stadium II Přežití	Stadium III-D Vyvázaní se	Stadium III-G Růst	Stadium IV Rozlet	Stadium V Vyspělost zdrojů
Styl řízení	Přímé řízení	Kontrolované řízení	Fuknční	Fuknční	Divizionální	Liniově-štabní
Organizace						
Rozsah formálních systémů	Minimální nebo neexistující	Minimální	Základní	Rozvíjející se	Zrající	Rozsáhlé
Hlavní strategie	Existence	Přežití	Udržení ziskového současného stavu	Získání zdrojů pro růst	Růst	Výnosnost vložených prostředků
Podnikání a vlastník						

**Obrázek č. 2: Model Churchilla a Lewisové**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Veber, Srpová a kol., 2012, str. 278)

V rámci skupiny „Podnikání a vlastník“ představuje bílý kruh vlastníka a černý kruh podnikání.

### Stadium existence

Pro dosažení úspěchu v tomto stadiu je klíčové získat dostatečný počet zákazníků, zajistit dodání produktu a zabezpečit potřebné finanční prostředky. Firma má jednoduchou organizační strukturu, kde vlastník plní více rolí a dohlíží na všechny procesy. Formální systém řízení a plánování je minimální nebo zcela chybí. Celková strategie firmy je zaměřena na přežití. Mnoho nových firem se však nesetká s dostatečným zájmem zákazníků nebo nedokáže nabídnout produkt, který by je učinil životaschopnými. V takovém případě vlastník zavře firmu, pokud dojde počáteční kapitál. V ideálním případě firma prodá svůj majetek za jeho hodnotu. V některých případech vlastník nemá dostatek času, financí nebo energie na to, aby zajistil všechny potřebné oblasti a firma své působení ukončuje. (Veber, Srpová a kol., 2012)

### Stadium přežití

Firma má dostatek zákazníků, kteří jsou spokojeni s jejím produktem a provozuje se bez problémů. Nicméně hlavním zájmem je získat dostatek finančních prostředků k pokrytí nákladů na provoz a financování růstu firmy do udržitelné velikosti. Organizační struktura firmy zůstává jednoduchá s omezeným počtem pracovníků a několika málo

manažery, kteří spolupracují s vlastníkem při rozhodování. Plánování se soustředí na předvídání peněžních toků s hlavním cílem přežití. Firma může v tomto stadiu růst, ziskově se rozvíjet a postupovat do dalších fází, nebo zůstat na této úrovni na určitou dobu. V případě neúspěchu může vlastník podnikání ukončit, prodat firmu nebo dokonce zkrachovat. (Veber, Srpová a kol., 2012)

### **Stadium úspěch**

Toto stadium představuje bod, kdy vlastník musí zvážit, zda chce využít úspěchu firmy a rozvíjet se (3G - growth), nebo si ponechat stabilní a ziskovou firmu jako základ pro jiné aktivity (3D - disengagement). Firma dosáhla ekonomické stability (3D), má dostatečnou velikost a podíl na trhu zajišťující ekonomický úspěch s průměrným nebo nadprůměrným ziskem. Specializovaní manažeři přebírají funkce vlastníka a firma může zůstat v této fázi, dokud se neobjeví vnější změny, které zničí trh, nebo dokud se nesníží konkurenceschopnost firmy kvůli manažerským chybám. Ve fázi 3G se vlastník snaží upevnit firmu a reorganizovat zdroje (vlastní i úvěry) pro další růst. Důležitým úkolem je udržet ziskovost jádra podnikání a najít manažery, kteří jsou schopni řídit rostoucí firmu. Operativní plánování se skládá z rozpočtování, zatímco strategické plánování je rozsáhlé a stává se středobodem zájmu vlastníka. Úspěch v této fázi znamená postup do fáze rozlet, zatímco neúspěch znamená buď zánik firmy, nebo návrat k fázi 3D. (Veber, Srpová a kol., 2012)

### **Stadium rozlet**

V tomto stadiu se klíčovými faktory stává delegování pravomocí a zajištění dostatečných financí. Rychlost růstu firmy se také stává zásadní otázkou. Organizační struktura firmy se decentralizuje a částečně přechází na divizionální model. Vlastník stále zůstává dominantní postavou, ale jeho vliv ve firmě slábne. Schopní a růstově orientovaní manažeři jsou nezbytní pro úspěšné řízení rostoucí firmy. Toto stadium představuje klíčový okamžik v životě firmy. Pokud se vlastník dokáže vypořádat s nároky, které růst firmy přináší, finančně i organizačně, může vytvořit velkou společnost. Pokud selže, může firmu prodat a získat zisk. Existuje však i riziko neúspěchu, zejména pokud firma usiluje o růst příliš rychle, což finančně nezvládá, nebo pokud vlastník neumí delegovat pravomoci. Pokud firma selže v tomto stadiu, může se růst zpomalit a zůstat v něm,

případně se vrátit do stadia úspěch nebo dokonce selhat a skončit ve stadiu přežití nebo zkrachovat. (Veber, Srpová a kol, 2012)

### **Stadium vspělost zdrojů**

Firma v tomto stadiu je zaměřena na upevnění a kontrolu finančních zdrojů získaných během rychlého růstu. Je důležité eliminovat neefektivní prvky a pružně se přizpůsobovat změnám v okolí. Firma má dostatek zdrojů pro detailní plánování a zkušené zaměstnance. Je řízena decentralizovaně a má rozvinuté systémy. Vlastník se již od firmy odpojil, jak finančně, tak provozně. Firma má vhodnou velikost, dostatek finančních prostředků a kvalitní manažerské schopnosti. Pokud si firma udrží podnikatelský duch a flexibilitu, může se stát dominantní silou na trhu. Nicméně, existuje riziko, že se firma zastaví, nedokáže inovovat a vyhnout se riziku. V takovém případě musí být obezřetná, protože konkurence číhá stále v pozadí. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Podle Churchilla a Lewisové existuje několik faktorů, které ovlivňují konečný úspěch nebo selhání firmy. Během výzkumu bylo identifikováno osm faktorů, z nichž čtyři souvisejí s firmou a čtyři s vlastníkem. Faktory na straně firmy zahrnují finanční, personální, systémové a obchodní zdroje. Faktory na straně vlastníka zahrnují osobní a podnikatelské cíle, schopnost provádět provozní činnosti, manažerské schopnosti a ochotu delegovat odpovědnost a řízení aktivit a schopnost vyrovnávat obchodní a osobní cíle. Během přechodu firmy z jednoho stadia do druhého se mění důležitost těchto faktorů. (Veber, Srpová a kol., 2012)

## **1.2 Strategie**

V průběhu minulých let se názor na definici strategie vyvíjel v závislosti na poznacích a zkušenostech získaných v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku. Dokladem toho je řada domácích, ale také zahraničních publikací, které se zabývají jak teoretickým pojetím podnikové strategie, tak i pojetím praktickým. (Dedouchová, 2001)

Podle Colise a Montgomeryové je strategií to, jak vedení pomocí konfigurace a koordinace svých multitržních aktivit vytváří hodnotu pro svoji organizaci. (Mallya, 2007)

Ansoff vidí strategii jako pravidlo pro rozhodování pod neurčitými podmínkami a obchodní politiku jako kontingenční rozhodování. Obchodní strategie představuje

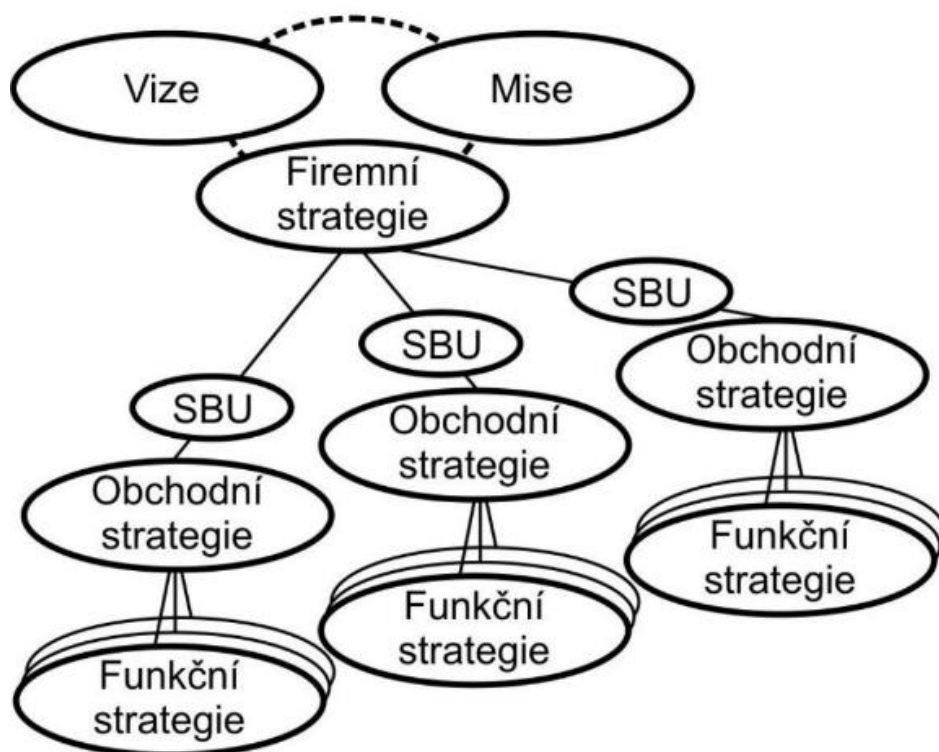
rozsáhlou sadu pravidel a instrukcí, které určují škálu obchodních aktivit a směr, kterým se organizace ubírá. (Mallya, 2007)

Dle Mintzberga a Quinnové je strategie plán, nebo sled událostí, který v sobě integruje hlavní cíle, obchodní politiky a kroky implementace organizace do jednoho celku. (Mallya, 2007)

Podle Portera je strategie vytvořena na základě plánu, který vymezuje konkurenceschopnost firmy, její budoucí cíle a politiku nezbytnou k dosažení stanoveného cíle. Strategie není pouze o vytváření konkurenční výhody na trhu, ale také vynalézání kreativního rozkladu výhody konkurenta. (Fotr a kol., 2020)

### 1.2.1 Hierarchie strategie

Formulace strategie je založena na struktuře hierarchické, která zahrnuje vizi, misi, firemní strategii, business strategii a funkční strategii. Toto hierarchické členění strategie lze vidět na obrázku č. 3.



Obrázek č. 3: Hierarchické členění strategie  
(Zdroj: Zich, 2012, str. 15)

## **Firemní (corporate) strategie**

Firemní strategie vymezuje záměry a chování organizace jako celku. Tvoří prostor pro následnou formulaci v oblasti podnikání a obchodních jednotek s ním souvisejících a vzájemné sladění mezi nimi. (Zich, 2012)

Podniková strategie vyjadřuje základní rozhodnutí, která jsou klíčová pro podnikání, jako například určení země a oboru, ve kterém firma bude podnikat, alokaci dostupných finančních prostředků, způsob řízení podnikání, preference mezi existujícími podnikatelskými plány atd. (Mallya, 2007)

## **Obchodní (business) strategie**

Obchodní strategie jsou vytvořeny pro každou strategickou obchodní jednotku a určuje způsob, jakým se na daném trhu bude chovat. (Zich, 2012)

Cílem strategie pro strategickou podnikatelskou jednotku je zejména patřit k hlavním konkurentům na trhu, na který chce proniknout, nebo na kterém aktuálně působí. Obchodní strategie reprezentuje základní strategické cíle a cesty, které vedou pro strategickou obchodní jednotku k jejich dosažení. Obchodní strategie zahrnuje rovněž rozhodnutí, kterou zákaznickou skupinu uspokojit a exaktně určit její potřeby. Úkolem této strategie je rovněž nalezení odpovědi na otázku „Jakým způsobem uspokojit zákaznické potřeby?“ a také „Jakým způsobem konkurovat v daném konkurenčním prostředí?“ (Mallya, 2007)

Korporátní strategie představuje základ, na který navazuje business strategie, která je také česky nazývána obchodní strategií. Pro každou definovanou podnikovou jednotku je stanovena samostatná business strategie, která určuje klíčové strategické cíle a způsoby, jak jí dosáhnout. Business strategii lze chápat jako rozpracování strategických cílů, které jsou specifikovány pro konkrétní strategickou podnikovou jednotku v rámci korporátní strategie. (Červený a kol., 2014)

## **Funkční strategie**

Funkční strategie se zabývá strategickým zajištěním jednotlivých funkčních oblastí pro každou strategickou obchodní jednotku, mezi které spadá například finanční řízení, marketing, výzkum a vývoj, výroba, personalistika atd. (Zich, 2012)



Funkční strategie pomáhá dosahovat strategických cílů, a to jak na úrovni strategických podnikatelských jednotek, tak strategických cílů na úrovni podnikové. Funkční strategie by měly být odvozeny z odpovídajících obchodních nebo podnikových strategií. Ve svých specifických oblastech by je měly podporovat a konkretizovat. Je však vždy nutné vycházet ze situace a z podmínek konkrétní firmy, ve které se aktuálně nachází. (Mallya, 2007)

### **Vize**

Vize je něco, co nás žene stále kupředu a co popisuje naši ideální budoucnost. Může se stát největším motivačním faktorem ve společnosti, pokud se s ní dokážeme jak my, tak naši zaměstnanci ztotožnit. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Lze ji definovat jako mentální model budoucího stavu procesů, organizace, skupiny, ale také jako odraz budoucnosti, který je pro členy natolik pozitivní, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí stanovení cílů, plánování a pro silné jméno firmy. Vize, které fungují, jsou jasné. Mohou být tedy snadno pochopeny a implementovány každým, kdo je o to požádán. Velmi důležité je, aby vize přinutila lidi k účasti, a ne pouze k pasivnímu sledování. Musí jim umožnit sdílení vlastnictví v optimistické budoucnosti. (Mallya, 2007)

### **Mise**

Pod pojmem mise chápeme to, čeho chceme podnikáním dosáhnout. Co děláme, jak, proč a pro koho. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Jedná se o způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotnělé“ vize. Někdy jsou vize nazývány také jako etickými hodnotami podniku, na jejichž základě společnost usměrňuje své obchodní aktivity. Mise udává jasně definovaný směr, podle kterého se má celá organizace ubírat, což hraje významnou roli především v případě vzniku občasných zmatků, kdy je obtížné se na některé věci soustředit. (Mallya, 2007)

## **1.2.2 Strategická obchodní jednotka**

Ve strategickém řízení firmy se strategické obchodní jednotky (SBU) vyčleňují z toho důvodu, že i když má firma jedinou korporátní strategii, každá SBU má svou vlastní business strategii, podle které se řídí, resp. danou business strategii realizuje. Existují tři

(případně čtyři) základní přístupy k vymezení SBU: organizační, strategicko-marketingový, projektový a kombinovaný. (Červený a kol., 2014)

### **Organizační přístup**

Při tomto přístupu se do jisté míry kopíruje stávající organizační uspořádání a je přitom možné zajistit potřebnou konkurenceschopnost každé SBU na jejím trhu. Strategie organizační jednotky poté odpovídá odpovídající obchodní strategii. Orgány odpovědné za řízení dané organizační jednotky poté odpovídají také za realizaci strategie. Například strojírenská firma, která má tři divize - slévárnu, obrobnu a montovnu - by mohla být tímto způsobem rozdělena na tři SBU, z nichž každá má své interní (ostatní divize firmy) a externí zákazníky (odběratelé mimo firmu). (Červený a kol., 2014)

### **Strategicko – marketingový přístup**

Přístup, při kterém není žádoucí, či možné kopírovat při vyčleňování potřebných kapacit či zdrojů stávající organizační uskupení z pohledu zajištění konkurenceschopnosti organizace na určitém trhu. SBU může mít přesah přes několik organizačních jednotek a konkrétní business strategii se může řídit několik spolupracujících organizačních jednotek firmy. To může vést k tomu, že určitá organizační jednotka může být zodpovědná za realizaci více než jedné business strategie. (Červený a kol., 2014)

### **Projektový přístup**

V kontextu projektového přístupu může SBU zahrnovat aktivity spojené s prováděním určitého projektu, jako například výrobu strojírenských investičních celků. V tomto případě může být SBU definována tak, aby potřebné firemní kapacity sjednocovala například za účelem získání tendru, realizaci této zakázky, poprodejní servis atd. Tyto aktivity budou na strategické úrovni řízeny odpovídající business strategií. (Červený a kol., 2014)

### **Kombinace předešlých způsobů**

V tomto případě se jedná o takovou kombinaci obchodních jednotek, přičemž alespoň jedna z nich je definována způsobem, který překračuje hranice ostatních obchodních jednotek. (Červený a kol., 2014)

### 1.2.3 Typy strategií

Podle Porterova přístupu existují obecně dva základní způsoby, jakými se firma může konkurenceschopně soutěžit s ostatními – buď tím, že nabízí produkty/služby za nízké náklady, nebo tím, že se odlišuje od konkurence. Tedy buď může být levnější, nebo poskytovat výjimečnou hodnotu. (Smejkal, Rais, 2013)

Díky těmto dvěma základním konkurenčním výhodám může firma v rámci svého odvětví uplatnit několik strategií, které jí umožní dosáhnout nadprůměrné výkonnosti. Tyto strategie zahrnují:

- Strategii vůdčího postavení při nízkých nákladech (cost leadership strategy),
- strategii diferenciaci, strategii odlišnosti (differentiation strategy),
- fokus strategii, strategii cílené diferenciaci (focus strategy). (Smejkal, Rais, 2013)

		<b>KONKURENČNÍ VÝHODA FIRMY</b>	
<b>Široký rozsah (celé odvětví)</b>	<b>Zaměření se na cíl (fokus, rozsah podniku)</b>	Strategie nákladového vůdcovství (cost leadership)	Strategie diferenciaci (strategie odlišnosti) (differentiation)
<b>Úzký rozsah (jeden nebo několik segmentů)</b>		Strategie pozornosti na minimalizaci nákladů (cost focus)	Strategie cílené diferenciaci (focus differentiation)
		<b>Minimalizace nákladů</b>	<b>Diferenciaci (odlišení výrobků, služeb)</b>

**Obrázek č. 4: Strategie podle Portera**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Smejkal, Rais, 2013, str. 43)

#### **Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech**

Každá z těchto strategií reprezentuje odlišnou cestu k dosažení konkurenčních výhod. Strategie vedoucí k nízkým nákladům se zaměřuje na vytvoření podmínek, které umožní společnosti vyrábět za nižší náklady než konkurenti. To poskytuje dvě výhody. Společnost může nabízet své výrobky nebo služby za nižší cenu než konkurence, zatímco

udržuje stejnou ziskovost jako konkurenti. Druhou výhodou je silnější pozice na trhu v případě cenové války s konkurencí. (Dedouchová, 2001)

Pokud se zaměříme na hodnotový řetězec, strategie nízkých nákladů mohou pomoci podniku chránit se před konkurencí, substitučními výrobky, silnými dodavateli a odběrateli. Navíc, díky vysokému podílu na trhu, mohou podniky s nízkými náklady snížit ceny a tím vytvořit výraznou bariéru pro vstup nových konkurentů nebo výrobců substitutů. Jednou z nevýhod strategie nízkých nákladů je, že je snadno imitovatelná konkurenty (Dedouchová, 2001)

### **Strategie diferenciaci**

Diferenciační strategie vyžaduje vysoké investice zejména do vědeckého výzkumu, technologického rozvoje a marketingu. Obvykle je tato strategie nákladnější než strategie zaměřená na nízké náklady, což znamená, že podnik musí být pozorný k nákladům, aby dosáhl vysokého zisku. Proto se často kombinuje se strategií zaměřenou na nízké náklady. (Dedouchová, 2001)

Diferenciační strategie chrání podnik před konkurencí tím, že umožňuje vytvářet silný vztah se zákazníky. To může být důležitým nástrojem při tvorbě vstupních bariér a bránit tak vstupu nových konkurentů na trh. Z pohledu hodnotového řetězce tedy tato strategie přináší konkurenční výhodu tím, že podnik nabízí unikátní hodnotu zákazníkům a vytváří tak silný vztah s nimi. (Dedouchová, 2001)

Diferenciační strategie přináší hlavní výzvu v podobě přesvědčení zákazníka o unikátnosti a výjimečnosti výrobků nebo služeb, které podnik nabízí. (Dedouchová, 2001)

### **Cílená strategie**

Cílená strategie se zaměřuje na úzký segment trhu a zpravidla se soustředí na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci. Tento segment může být specifikován geograficky, typem zákazníků nebo segmentem výrobní řady. Podnik se v rámci této strategie může rozhodnout buď pro výhodu nízkých nákladů, nebo pro diferenciaci, aby získal konkurenční výhodu v tomto specifickém tržním segmentu. (Dedouchová, 2001)

V případě, že podnik uplatňuje řešení nízkých nákladů pro cílenou strategii může podnik na daném segmentu trhu soutěžit s nízkými náklady. Díky nízké standardizaci výrobků

může podnik dosáhnout zkušenostního efektu a snížit náklady. V případě, že podnik uplatňuje diferenciací strategii na daném segmentu trhu, může být úspěšný díky lepšímu poznání svých zákazníků. Pokud se zaměřuje např. na vysokou kvalitu výrobků, může dosáhnout rychlejší inovace než podnik uplatňující diferenciací strategii na více segmentech trhu. (Dedouchová, 2001)

Cílená strategie má stejné výhody a nevýhody jako předchozí dvě základní konkurenční strategie. Výběr základní konkurenční strategie vede k určení výrobků, cílového segmentu trhu a specifických výhod. (Dedouchová, 2001)

#### **1.2.4 Typologie business strategií v kontextu malých podniků**

Při formulaci strategie by měly být zohledněny silné stránky podniku a využity jeho základní specifické přednosti a konkurenční výhody. Malé podniky běžně využívají některé z následujících strategií. (Veber, Srpová a kol., 2012)

##### **Strategie koncentrace na vybraný tržní segment**

Strategie koncentrace na vybraný tržní segment je asi nejvíce a nejčastěji uplatňovanou strategií z pohledu malých firem. Z důvodu, že malé firmy často nejsou schopny konkurovat velkým firmám, hledají si své místo na trhu na takových tržních segmentech, které nejsou velkými firmami dostatečně obsluhovány, nebo jsou pro ně nezajímavé. Tyto mezery jsou právě malými firmami vyplňovány. Z pohledu malé firmy však tento krok značí velice přesné zacílení na daný segment, který vyžaduje podrobný průzkum, jehož cílem je identifikovat skupiny zákazníků, které pro malou firmu budou užitečné a také zvolit odpovídající kombinaci marketingových nástrojů. Firma, které však vstupuje na zcela nový trh není často schopna přesně přizpůsobit svoji nabídku pro cílovou skupinu zákazníků, proto je velmi často používán postup pokus, omyl. (Veber, Srpová a kol., 2012)

##### **Strategie diferenciací**

Jedná se o strategii, která je založena na konkurování kvalitou. Jedná se však o kvalitu ne z pohledu na podnikatele, ale z pohledu na zákazníka. Strategie diferenciací bývá obecně založena na libovolném elementu marketingového mixu s cílem nabídnout zákazníkovi něco jiného a víc než konkurence a vybudovat si u zákazníka loajální vztah. V rámci strategie diferenciací nehovoříme pouze o kvalitě z hlediska produktu a jeho parametrů,

ale také o péči, kterou zákazníkovi věnujeme. Jedná se zpravidla o komplexní pokrytí zákaznických potřeb, vzájemné vztahy a kvalitní komunikaci. (Veber, Srpová a kol., 2012)

### **Strategie diverzifikace**

Riziková, avšak z praxe malých firem neodmyslitelná strategie. Diverzifikační strategie je založena na převedení zdrojů, kterými firma disponuje do jiné, často velmi odlišné oblasti od původní. Děje se tak z důvodu nedostatečné stabilizace trhů. Firmy jsou nuceny podnikat ve vícero oblastech, čímž si však zvyšují vlastní šance na přežití. Firmy by se však měly pouštět v rámci diverzifikace do oblastí, ve kterých již mají nějaké zkušenosti a oblastí, ve kterých jsou schopny zabezpečit síť obchodních kontaktů. V opačném případě se z této strategie může stát poměrně nákladný experiment. (Veber, Srpová a kol., 2012)

### **Strategie kooperace**

Jedná se o strategii, která je doporučována hlavně těm malým podnikům, které nedisponují takovou silou, která je potřebná k dosažení individuálního úspěchu. S přijetím této strategie se malým podnikům nabízí pro efektivní činnost alespoň částečné odbourání bariér, které jsou spojeny například s omezenými lidskými a finančními zdroji podniku, nebo s vysokými náklady na činnosti marketingu. Tyto kooperace lze vytvářet jak mezi firmami, které si vzájemně konkurují, tak mezi firmami, mezi kterými ke konkurování si nedochází. V případě druhém hovoříme o tzv. marketingové symbióze, kdy firmy nabízejí zejména produkty komplementární. Pro vytváření těchto kooperací je potřebné, aby tato potřeba vycházela z firmy samotné a její zařazení se do takovéto sítě přinášelo výhody, které by bez tohoto zařazení nebyly firmě dostupné. (Veber, Srpová a kol., 2012)

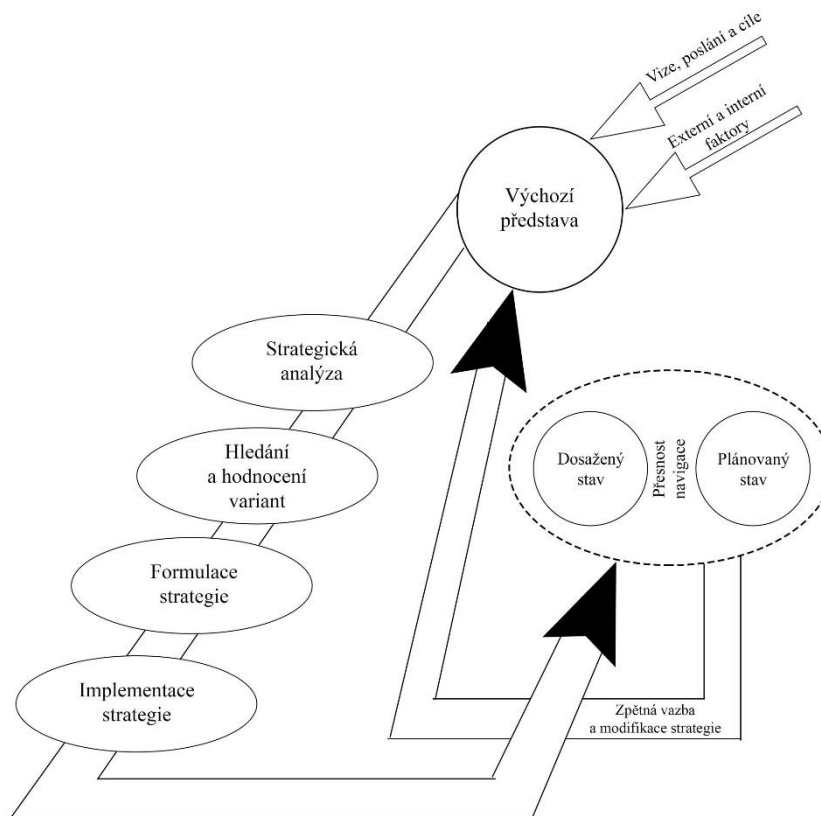
#### **1.2.5 Proces strategického řízení**

Strategické řízení, se řadí mezi manažerské aktivity. Je pro něj typické, že je realizováno na úrovni vrcholového managementu (v rámci malých a středních firem se jedná často přímo o vlastníky, či ustanoveného výkonného ředitele), je zaměřeno na klíčové faktory fungování firmy a koncipování směru jejího rozvoje a má dlouhodobější charakter. (Veber, Srpová a kol., 2012).

Strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií, obchodních výsledků a výkonnosti. Je založen na vůdcovství, lidech, procesech a technologii. Při jejich vzájemné kombinaci pomůže organizaci k dosažení stanovených cílů. Jedná se o neustálý proces tvorby a určování směru vývoje a aktivity organizace. Proces strategického řízení by neměl být založen na posloupnosti daných kroků, nicméně v rámci teorie je tento nepřetržitý, dynamický proces rozdělen do pěti následujících fází:

- První fáze - zahrnuje identifikaci současných podnikových cílů a mise. Jejím úkolem je zjistit reálný stav strategického řízení ve společnosti, určit důvod její existence a čeho chce firma dosáhnout.
- Druhá fáze – zahrnuje vnitřní, oborovou a vnější strategickou analýzu.
- Třetí fáze – formulace strategie za pomoci jasného souboru odůvodněných opatření, jejíž úkolem je zhodnocení dosavadních cílů a misí organizace a v případě, že došlo k odchylce od původních očekávání, stanovit nápravu.
- Čtvrtá fáze – implementace strategie, jejíž úkolem je sladění organizační struktury, procesů, systémů atd. se zvolenou strategií.
- Pátá fáze – evaluace a kontrola strategie – jejím úkolem je monitorování a kontrola vývoje implementace vybrané strategie a v případě potřeby iniciovat opravný krok. (Mallya, 2007)

Dle Zicha zahrnuje proces strategického řízení velmi obdobně strategickou analýzu, hledání a hodnocení variant, formulaci strategie, její implementaci, ale vyzdvihuje vedle těchto základních kroků také nutnost pracovat s principem zpětné vazby, základním vymezením východisek, které směřují celý proces strategického řízení a tzv. přesností navigace, která vymezuje, jakým způsobem se podařilo danou strategii naplnit. (Zich, 2012)



**Obrázek č. 5: Proces strategického řízení**

(Zdroj: Zich, 2012, str. 14)

### 1.2.6 Strategické cíle

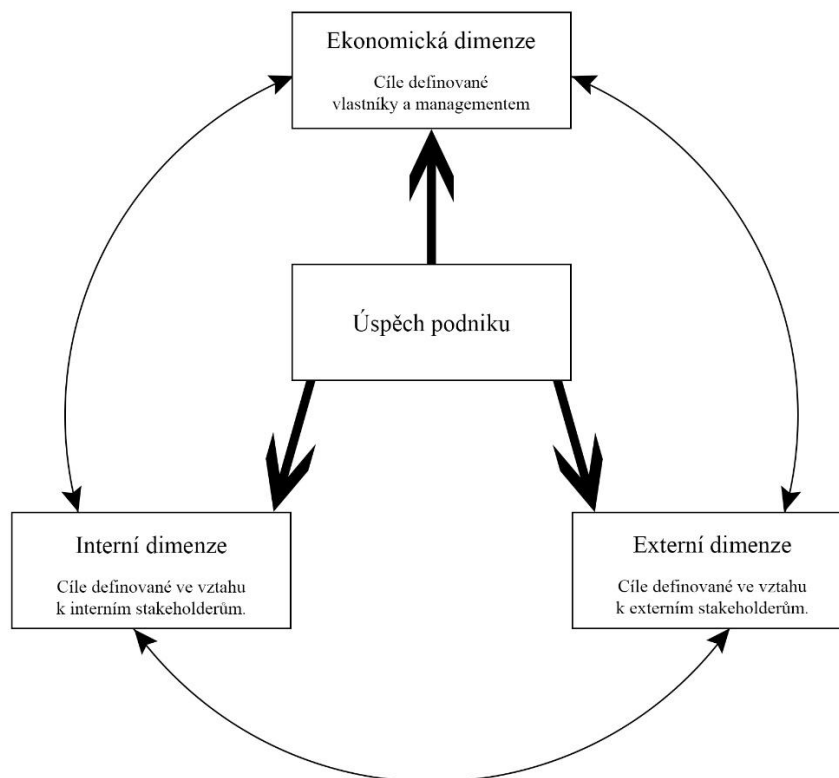
Spojitost mezi strategií a dlouhodobými cíli, které firma sleduje, je velmi těsná. Obecně lze říci, že cíle jsou požadované budoucí stavy firmy nebo jejích částí, kterých se snaží dosáhnout. Tyto cíle jsou naplněny prostřednictvím činnosti a existence firmy. Aby strategie byla účinná, je nutné, aby strategické cíle byly formulovány podle principů SMART, kde každé písmeno z akronymu zastupuje požadovanou vlastnost cílů:

- Stimulating (S) – k dosažení co nejlepších výsledků musí cíle stimulovat
- Measurable (M) – dosažení, nebo naopak nedosažení cíle by mělo být měřitelné
- Acceptable (A) – pro činitele, kteří mají něco společného s danou firmou by měly být cíle akceptovatelné. Do této skupiny spadají především vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, odbory, konkurence, nebo orgány místní a státní správy
- Realistic (R) – stanovené cíle by měly být dosažitelné a reálné
- Times (T) – stanovené cíle by měly být časově určené (Červený a kol., 2014)



Kromě formulace strategických cílů, které organizace plánuje dosáhnout v budoucnu, by strategie měla také obsahovat základní myšlenky o tom, jakými způsoby budou tyto cíle dosaženy a předurčovat budoucí aktivity organizace, které povedou k naplnění těchto strategických cílů. (Červený a kol., 2014)

V zásadě lze říci, že jakýkoli cíl, kterého se organizace snaží dosáhnout, lze promítnout do tří dimenzí, tedy tzv. 3D pohledu. Prvním z těchto rozměrů jsou ekonomické souvislosti, či přímo ekonomické vyjádření. V rámci této ekonomické dimenze si lze představit cíle typu tržní podíl, růst ceny akcií, výše zisku atd. Druhá dimenze je dimenze externí, která vyplývá z faktu, že definovaných cílů má být dosaženo v méně či více konkurenčním prostředí. Jde tedy o to, jak v cílech, které je třeba na trhu naplnit, vyjádřit například požadovanou ziskovost. Je však potřebné si uvědomit, které zájmové skupiny, či externí vlivy jsou natolik významné, že je potřeba jim ve strategických plánech věnovat jasné cíle. Třetí dimenze je dimenze interní, která zajišťuje obecný interní rozvoj organizace. Jedná se tedy o cíle definované ve vztahu k interním zájmovým skupinám. Pro splnění všech ostatních cílů je nezbytné zajistit veškeré odpovídající a potřebné zdroje. (Zich, 2012)



**Obrázek č. 6: Třídimenzionální pojetí cílů**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Zich, 2012, str. 29)

### **1.2.7 Formulace, tvorba, implementace a hodnocení strategie**

V rámci strategického řízení jsou většinou autorů rozdělovány tři základní fáze, kterými jsou formulace, implementace a hodnocení strategie. Dle Fotra je vhodné rozšíření stávajícího třífázového modelu na čtyři fáze z důvodu zabezpečení větší stability strategického řízení. V této modifikaci by se větší pozornost věnovala generování scénářů, které by pomohly nalézt cesty k řešení potenciálních rizik a následovala by tvorba variant strategií nejvhodnějších pro jednotlivé scénáře, jejich posouzení a následný výběr varianty pro tvorbu strategického plánu. Nakonec by se tento plán realizoval. (Fotr a kol., 2020)

#### **Formulace strategie**

Popisuje proces formulace strategického plánu pro firmu. Začíná diskusí o poslání firmy a vytvářením vize, na jejímž základě jsou určeny strategické cíle a postupy k jejich dosažení. Následně se používají různé nástroje, jako například analýza prostředí, k identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr a tvorbě variant strategie. Vyhodnocením a vyloučením nevhodných variant se vybere ta nejlepší pro tvorbu strategického plánu. Výsledkem je strategický záměr obsahující jednoznačně definovanou vizi, dlouhodobé cíle a strategie pro tvorbu plánu. Na této úrovni jsou již stanoveny hodnoticí ukazatele pro kontrolu strategického plánu. (Fotr a kol., 2020)

#### **Tvorba strategie**

Zahrnuje postupové kroky a rozhodovací procedury vedoucí k formulaci strategického plánu. Dlouhodobé cíle jsou rozděleny na krátkodobé cíle, které jsou základem pro operativní řízení. Takto vytvořený strategický plán je zavedení schopný a zároveň jsou definovány metriky pro kontrolu jeho průběhu. (Fotr a kol., 2020)

#### **Implementace strategie**

Implementací strategie chápeme proces, který je tvořen aktivitami, kterou jsou mezi sebou vzájemně logicky propojeny a uvádějí formulovanou strategii k životu. Implementace se týká především taktické a operativní úrovně řízení. Pro správnou implementaci strategie je potřeba pro jednotlivé aktivity stanovit krátkodobé operativní cíle, které umožňují vyhrazení disponibilních zdrojů a následně určit politiky pro uplatnění dané strategie. V rámci implementace strategie rozpracováváme strategický

plán do formy plánu podnikatelského, který je dále dekomponován až na úroveň řídicích rozpočtů. Úspěch implementace je závislý na spolupráci výkonných a řídicích složek střední úrovně řízení a nižší úrovně řízení. Pro úspěšnou implementaci strategie je nutná koordinace jednotlivých firemních útvarů. Úkolem marketingového útvaru je zajištění plánovaného vývoje tržeb a také umístování produktu na cílové trhy. Útvary finančního řízení mají za úkol pravidelně zjišťovat firemní likviditu a pak také kladný vývoj pracovního kapitálu. Od útvarů, které se zabývají výzkumem a vývojem je očekáváno, že zajistí konkurence schopné technologie a produkty. Útvary výrobní musí zajistit hladký provoz výroby, monitorovat nákladovost a zajistit plynulý chod výrobních procesů s důrazem na zajištění provozních a legislativních standardů. Důležitou roli v rámci implementace strategie hrají manažerské informační systémy, které zajišťují přenos dat a komunikaci jak uvnitř firmy, tak vně. Úkolem personálního útvaru je příprava kompetentních a motivovaných pracovníků, kteří jsou schopni zajistit bezproblémový průběh implementované strategie. Nutnou podmínkou pro zdařilou implementaci strategie je také funkční a správně ustanovená organizační struktura organizace. (Fotr a kol., 2020)

### **Hodnocení strategie**

Hodnocení strategie je předpokládáno v rámci celého procesu strategického řízení. Prostředí, ve kterém se strategie odehrává se neustále mění a je třeba na tuto skutečnost reagovat tím, že sledujeme jak interní, tak externí faktory, které mají na přijatou strategii vliv, vyhodnocujeme dosahované výsledky, které porovnáváme s předpoklady podle strategického plánu a navrhujeme v přijatém strategickém plánu nutné korekce. (Fotr a kol., 2020)

Postupy hodnocení strategie rozdělujeme na dva základní přístupy, které se zaměřují na:

- Korekci probíhajících procesů (předstižené ukazatele)
- Vyhodnocení naplnění strategických cílů a strategie jako celku (zpožděné ukazatele) (Fotr a kol., 2020)

Hodnocení používá standartně jak tvrdé hodnotící ukazatele pro číselné vyjádření, tak ukazatele měkké, které jsou zaměřeny na kvalitativní stránku pro hodnocení přijaté strategie. Hodnotící fáze strategie v konečném důsledku přispívá k růstu kompetencí

společnosti, přičemž získané zkušenosti se pozitivně uplatňují při rozvoji znalostí. (Fotr a kol., 2020)

### **1.3 Analyticko-výzkumné metody v rámci strategické analýzy**

Analýza okolí společnosti se postupně od vnějšího prostředí organizace – obvykle mimo její schopnost jej ovlivnit, jako například prostředí národní, mezinárodní, přes odvětví podnikatelské, ve kterém společnost operuje až po prostředí vnitřní. Analýza okolí společnosti je důležitá především z důvodu, aby firma věděla, jaká je její pozice v prostředí její působnosti, byla schopna efektivně reagovat na změny, bez kterých by mohlo být v ohrožení její přežití, aby na sebe měla organizace ucelený pohled, byla schopna předcházet překvapením od konkurence, mohla analyzovat své vnitřní možnosti a mohla si také vytvořit stabilní základnu pro své strategické aktivity. (Mallya, 2007)

Stratégové při analýze monitorují firemní okolí tak, aby byli schopni určit jaké existují příležitosti, či naopak hrozby, které by mohly ovlivnit budoucí vývoj organizace. Na počátku provádění analýzy je nezbytné stanovit, zda nedošlo k významné změně předpokladů, za kterých byla definována současná strategie a zda stav podnikového okolí dovoluje v současné strategii pokračovat, aby bylo zároveň dosaženo kýžených výsledků. V případě, že k takovéto změně došlo, musí být takováto strategie upravena. (Mallya, 2007)

Podnikatelské prostředí lze v souladu s obrázkem č.7 rozčlenit na následující části:

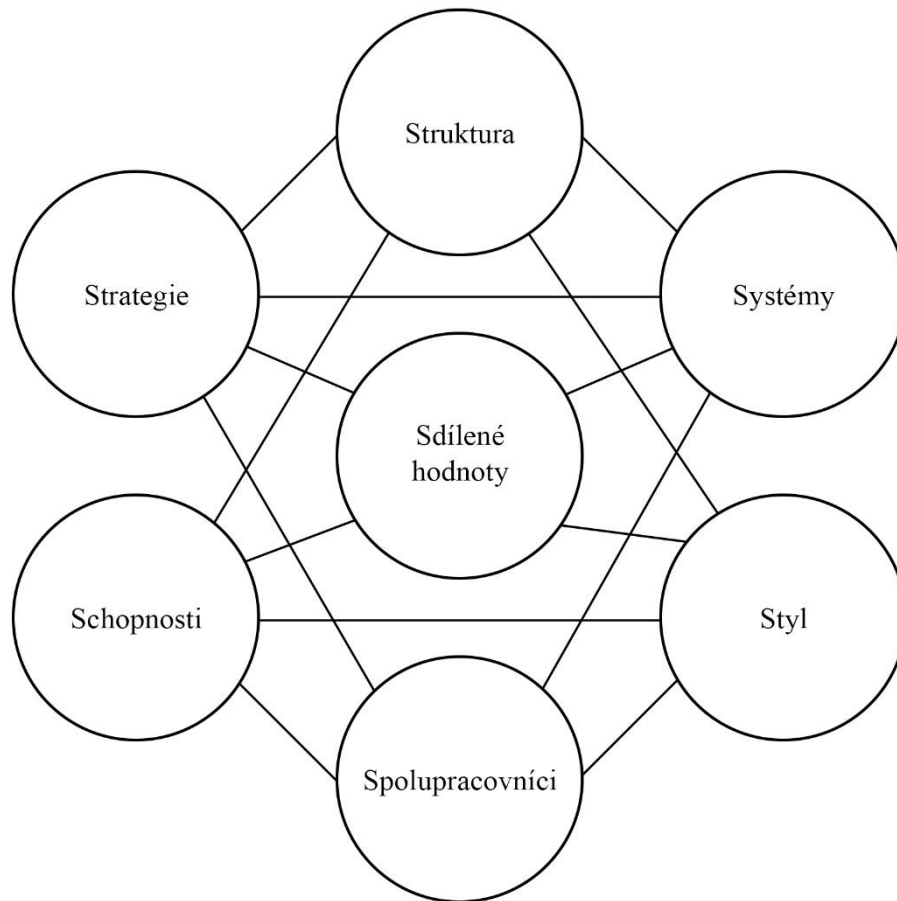
- Makroprostředí – externí prostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku, který jej zpravidla nemá, jak ovlivnit
- Mezoprostředí – prostředí, které do jisté míry může být podnikem ovlivněno (například marketingovými nástroji)
- Mikroprostředí – označováno také jako interní prostředí, které svými činnostmi může podnik přímo ovlivnit (Fotr a kol., 2020)



**Obrázek č. 7: Dělení podnikatelského prostředí**  
(Zdroj: Fotr, J a kol., 2020, str. 56)

### 1.3.1 Analýza mikroprostředí – McKinseyho 7S model

V sedmdesátých letech byl pracovníky firmy McKinsey vytvořen „model 7S“. Byl vytvořen z důvodu, aby manažerům firem pomohl porozumět složitostem, které jsou spojené se změnami v organizaci. Aby bylo jisté, že bude implementovaná strategie do podniku úspěšná, musí brát vedení v potaz všechny faktory, které model 7S zahrnuje a to bez rozdílu, zda se jedná o malou, či velkou firmu. Mezi jednotlivými faktory existují společné vazby a v případě nepozornosti u jednoho z faktorů může dojít ke zhroucení faktorů ostatních. Těchto sedm faktorů, se kterými model 7S pracuje a na základě kterých také nese svůj název z počátečních písmen anglických slov, se označují jako „tvrdá 3S“, které zahrnují faktory strategie, struktura a systémy a dále „měkká 4S“, jenž obsahují faktory spolupracovníci, schopnosti, styl řízení a sdílené hodnoty. (Mallya, 2007)



**Obrázek č. 8: Model "7S faktorů" firmy McKinsey**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Mallya, 2007)

**Strategie** – vyjadřuje, jak v daném oboru podnikání reaguje organizace na příležitosti a hrozby a jak dosahuje svých vizí. (Mallya, 2007)

**Struktura** – v rámci modelu 7S je struktura chápána jako funkční a organizační náplň ve smyslu uspořádání nadřízenosti a podřízenosti, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami, kontrolních mechanismů, expertízy a sdílení informací. Někdy je v důsledku změny firemních procesů nutné, aby byla změněna také organizační struktura organizace. (Mallya, 2007)

**Systémy** – slouží k řízení každodenních činností organizace. Jedná se zejména o komunikační systémy, manažerské informační systémy, kontrolní systémy, systémy alokace zdrojů atd. (Mallya, 2007)

**Spolupracovníci** – tímto faktorem rozumíme lidské zdroje v organizaci, vztahy mezi nimi, jejich rozvoj a školení, funkce, motivaci, či jejich chování vůči organizaci. Je také

nezbytné rozlišovat mezi nekvantifikovatelnými aspekty jako jsou například loajalita a postoje vůči organizaci, či morální hledisko a aspekty kvantifikovatelnými, mezi které spadá ku příkladu systém zvyšování kvalifikace, nebo motivační systém a systém odměňování. (Mallya, 2007)

**Schopnosti** – co organizace dělá nejlépe. V podstatě se jedná o kompetence a profesionální znalost, která existuje uvnitř organizace. Nejedná se však o kvalifikační součet jednotlivých pracovníků. Je nutné brát v potaz jak kladné tak i záporné synergické efekty, které jsou dány například řízením a úrovní organizace práce. (Mallya, 2007)

**Styl řízení** – vyjadřuje, jak management přistupuje k řešení vyskytujících se problémů a k řízení organizace. Ve většině organizací lze narazit na rozdíly, mezi neformální a formální stránkou, tím, co je psáno v předpisech a směrnicích a tím, co ve skutečnosti management dělá. (Mallya, 2007)

**Sdílené hodnoty** – ideje, základní skutečnosti a principy, které jsou respektovány jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zainteresovaných stran, které mají bezprostřední zájem na úspěch firmy. Základní sdílené hodnoty jsou v dobře fungujících firmách vyjádřeny patřičným způsobem v jejich misích. (Mallya, 2007)

Analýza by měla být zakončena shrnutím, jejíž výsledkem by měly být určité analytické závěry ve formátu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. (Červený a kol., 2014)

### **1.3.2 Analýza firemních faktorů**

Analýza firemních faktorů bývá zpravidla zpracována buď pro prostředí firmy jako celku, anebo pro konkrétní analyzovanou strategickou obchodní jednotku. V rámci analýzy firemních faktorů rozlišujeme následujících členění:

- Faktory technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových zdrojů a faktory pracovních zdrojů a
- finanční a rozpočtové faktory. (Červený a kol., 2014)

## **Faktory technického rozvoje**

Vědecko-technický rozvoj přispívá podniku významnou mírou k tvorbě konkurenční výhody. Lze díky němu zlepšit servis, či výrobek, který daný podnik či strategická obchodní jednotka nabízí a taktéž dokáže zlepšit proces výrobní, lze dosáhnout snížení nákladů a podniku tak stanovit výhodnější cenovou politiku. Výzkum a následný vývoj musí být prováděn striktně zaměstnanci daného podniku. Cílem této akce je dosáhnout takového stavu, že je podnik schopen uspokojit zákaznickou potřeby rychleji a kvalitněji jak jeho konkurence. Mallya uvádí, že cílem výzkumu a vývoje je nalézt takové výrobky, u kterých může být jejich výrobní proces co nejdéle zachován, tedy výrobky, které nejsou rychle neaktuální a také ty výrobky, jejichž napodobení je složité. (Mallya, 2007)

## **Marketingové a distribuční faktory**

V dnešní době již prakticky neexistují výrobky, které by se prodávaly samy. O úspěchu, či neúspěchu rozhoduje zejména trh. V dnešní době, kdy mají zákazníci přístup prakticky k neomezeným možnostem z řad výrobků, že si mohou vybírat je marketing nedílnou a klíčovou součástí každého podnikání. Podniky musí v dnešní době buď správně vyhodnotit potřeby trhu a koncových zákazníků, anebo v nich tyto potřeby vzbudit. Jde o vytvoření trvalého vztahu mezi prodávajícím a zákazníkem z důvodu, že dlouhodobé udržení si spokojeného zákazníka, který je rentabilní a který se prakticky stane nedílnou součástí organizace v kontextu možného zlepšování firemních aktivit právě ze strany zákazníka je vždy levnější, jak stále získávat zákazníky nové. Za tímto účelem by se tedy marketingu neměli věnovat pouze pracovníci marketingu, kteří v dané firmě působí, ale tato marketingová činnost by měla náležet všem zaměstnancům podniku, kteří tyto vztahy se zákazníky neustále budují. (Mallya, 2007)

Marketingové faktory určené ke zkoumání, musí zahrnovat zejména oblasti **produktu, ceny produktu, podpory projevu a distribuce**. (Mallya, 2007)

## **Produkt**

V marketingovém kontextu označuje termín "produkt" jakékoli zboží nebo služby, které jsou vytvořeny s cílem uspokojit potřeby zákazníka. Produkty mohou být hmotné, tedy materiální, nebo nehmotné, což zahrnuje poskytování služeb. Každý produkt nebo služba je definována třemi úrovněmi – jádrem, skutečným produktem nebo službou a přidanou hodnotou. (Mallya, 2007)



## **Cenová politika**

Důležitou součástí marketingové politiky je stanovování cen a podmínek pro nabízení produktů. Je nutné rozhodnout, za jakých podmínek budou produkty nabízeny zákazníkům. Společnost by měla mít cenovou politiku, která je orientována na dlouhodobý úspěch a neklade důraz na minimalizaci cen. Místo toho se zaměřuje na vytváření výhodných podmínek, které pomohou dosáhnout dlouhodobých strategických cílů společnosti při přijatelném riziku. Při stanovování cen hrají roli cíle marketingu společnosti, strategie marketingového mixu, náklady a organizační struktura. Důležitý je také charakter trhu, poptávky a konkurence, stejně jako vnímání ceny a hodnoty ze strany spotřebitele, vztah mezi cenou a poptávkou v daném prostředí a pružnost poptávky. Metody stanovení cen také ovlivňují dosažení cílů společnosti. Ceny mohou být stanovovány podle segmentů, místa, času, balení, nákladů, konkurence a dalších faktorů. (Mallya, 2007)

## **Místo (distribuce)**

Termín "místo" zde odkazuje na distribuční kanál nebo místo, kde se výrobek či služba dostanou ke spotřebitelům s cílem prospěchu firmy. Zahrnuje hledání optimálního místa pro prezentaci, prodej výrobku, nabídku služeb a strategické plánování distribuce včetně času a místa. Firma musí také rozhodnout, kolik prostředníků bude mezi ní a konečnými zákazníky, jak bude produkt distribuován a představen spotřebitelům. Dále je třeba zvážit, zda bude výrobek široce dostupný jako běžný zboží všude, nebo zda bude vytvořen exkluzivní dojem a bude dostupný pouze ve vybraných lokalitách. V dnešní době vysoké technologické pokročilosti je nutné zvážit, zda internetový prostor umožňuje širší dostupnost produktu ve všech cílových lokalitách. (Mallya, 2007)

## **Podpora prodeje**

Podpora produktu nebo služby ve skutečnosti představuje marketingovou strategii a vytváří dojem a povědomí o daném výrobku nebo službě. Reklama slouží k informování zákazníků o existenci výrobku a podpoře jeho prodeje. Propagace může probíhat prostřednictvím veřejných vystoupení, médií, osobního prodeje nebo jiných přesvědčivých komunikačních strategií. Marketingový tým musí rozhodnout, jaké sdělení bude předáno, kdy a kde bude zveřejněno a jaké motivy budou použity. Hlavním cílem je

zajistit, aby zákazníci byli informováni o výrobku nebo službě a věděli, kde je mohou zakoupit, pokud se rozhodnou. (Mallya, 2007)

### **Výrobní faktory a řízení výroby**

V praxi se lze setkat s názorem, že výroba existuje pouze v podnicích, které skutečně tvoří hmotné produkty a že pro společnosti, které poskytují služby, není potřeba tuto analýzu vůbec brát v potaz. Jde ovšem o omyl, jelikož i v případě těchto podniků se s jistou „výrobou“ setkáváme. (Červený a kol., 2014)

První fáze této analýzy by se měla zaměřovat na definici výrobního procesu, do které řadíme varianty a množství výrobků, či poskytovaných služeb, použité technologie, organizaci a uspořádání výroby, či schopnost reakce na poptávku. Zde je potřeba si dobře ujasnit co je v daném případě obsahem výrobního procesu, kdo je náš zákazník a co je náš výrobek, nebo služba. Fází druhou je kritické posouzení klíčových prvků interního prostředí v souvislosti s faktory výroby a jejich řízení. (Červený a kol., 2014)

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

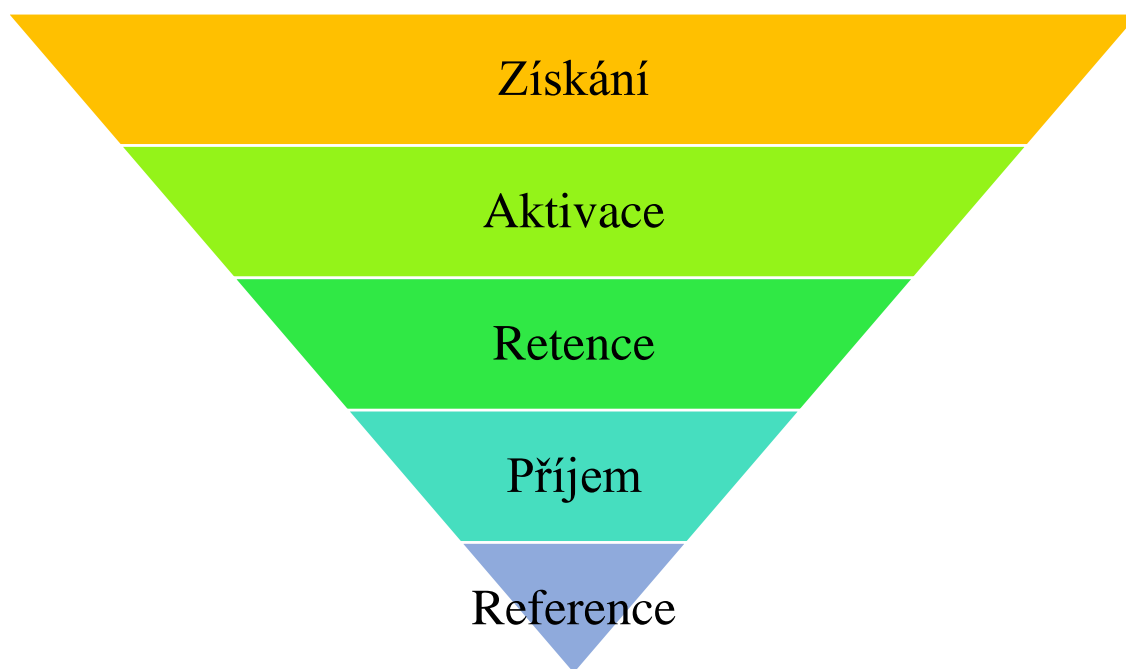
Cílem této analýzy je vyhodnotit, zda se v organizaci nacházejí kvalifikovaní lidé s požadovanými znalostmi pro danou pozici, zda společnost nabízí pracovní podmínky, které jsou zajímavé, zda vedení podniku pravidelně informuje zaměstnance o rozvoji v rámci organizace a jaké jsou, byly a budou vztahy společně se vzdělávacími institucemi. Z důvodu hospodářské situace jsou podniky nuceny dobře promýšlet svoji personální politiku. Moderní organizace v dnešní době fungují jako síť lidí, kteří společně vzájemně komunikují, nikoliv jako tomu bylo dříve, kdy byli součástí nějaké hierarchie a vzájemná komunikace probíhala pouze v omezené míře. Z tohoto důvodu podniky vyžadují od zaměstnanců, aby byli loajální k vedení organizace, byli schopní se neustále vzdělávat, myli motivováni a dobře informováni. Ve výsledku je cíleno na obsazování pracovních míst takovými pracovníky, kteří jsou jak znalí, ale také aby bylo vytvářeno pocitu, že jsou v rámci daného pracovního místa a organizace užiteční a že pro organizaci tvoří hodnoty, které se podílí na jejím úspěchu. To pracovníkům dodává motivaci a jak je známo, motivovaný pracovník je produktivní pracovník. (Mallya, 2007)

## Finanční a rozpočtové faktory

V rámci firemních a rozpočtových faktorů jsou analyzovány dva problémové okruhy. Řadíme mezi ně posouzení „finančního zdraví“ podniku, či strategické obchodní jednotky, který je založen na zhodnocení současného stavu pro potřeby formulace nové strategie z hlediska finančního a posouzení, zda je tento navrhovaný rozvoj z hlediska finančního reálný. (Červený a kol., 2014)

### 1.3.3 AARRR model

AARRR je soubor ukazatelů, který navrhl Dave McClure, zakladatel 500 Startups, známého podnikatelského inkubačního centra v Silicon Valley, který se konkrétně týká získání (acquisition), aktivace (activation), retence (retention), příjmu (revenue) a referencí (referral). (Zhang, 2021)



**Obrázek č. 9: AARRR Model**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Zhang, 2021)

#### Získání

V prvním kroku AARRR je nutné získat zákazníka. Získání uživatele se týká procesu, kdy se potenciální uživatelé poprvé setkávají s produktem a později se stávají jeho uživateli. Je důležité si uvědomit, že pokud je celoživotní hodnota zákazníka vyšší než náklady na jeho získání, získávání těchto uživatelů je udržitelné a smysluplné. Aby se získali uživatelé, musí se nejprve určit cílový trh podle obchodní strategie a poté zvolit

vhodné marketingové kanály pro tento trh. Existuje mnoho kanálů pro získání nových uživatelů, včetně placených či organických. Každý kanál má své výhody a nevýhody, takže firmy by měly zohlednit svoji situaci, charakteristiky produktu a další faktory při výběru vhodného kanálu k propagaci produktu a získávání nových uživatelů. (Zhang, 2021)

### **Aktivace**

Aktivace nových uživatelů je klíčovým krokem mezi získáním nových uživatelů a udržením stávajících uživatelů. Pokud uživatelé vnímají hodnotu produktu a mají pozitivní uživatelský zážitek, pravděpodobně se budou vracet a stanou se aktivními a loajálními zákazníky produktu, kteří dále produkt doporučí dalším uživatelům. V opačném případě se uživatelé mohou od produktu odvrátit a přejít ke konkurenčnímu produktu. (Zhang, 2021)

### **Retence (udržení)**

Pod retencí, nebo také uživatelským udržením si lze představit situaci, že i poté co uživatel produkt začne používat, se k němu začne opakovaně vracet. V této fázi je nutné s uživateli neustále udržovat interakci. V případě, že tato míra retence není dobrá bývá akviziční úsilí často marné. (Zhang, 2021)

Pro zajištění lepší míry retence je v této fázi často zapotřebí dobře zacílené marketingové strategie, kterou ať už sami například formou e-mailingu, nebo se zajištěním současných zákazníků tlačíme směrem k potenciálnímu zákazníkovi s cílem jeho konverze do fáze příjmu. (Carrier, 2022)

### **Příjem**

Fáze, ve které dochází z přeměny potenciálního zákazníka, který má o produkt či službu zájem ve skutečně platícího zákazníka. Ve fázi příjmu vystává otázka, kolik zákazníků z předešlých fází přinese nějaké peníze? (Zhang, 2021)

V rámci této fáze jsou také vyhodnocovány základní ukazatele pro zákazníky, kterým provozovatel účtuje poplatky za používání daného softwarového produktu (SaaS – Software as a Service). Mezi tyto ukazatele spadají metriky jako:

- MRR (Monthly Recurring Revenue) – měsíční součet výnosů,
- ARR (Annual Recurring Revenue) – roční součet výnosů,

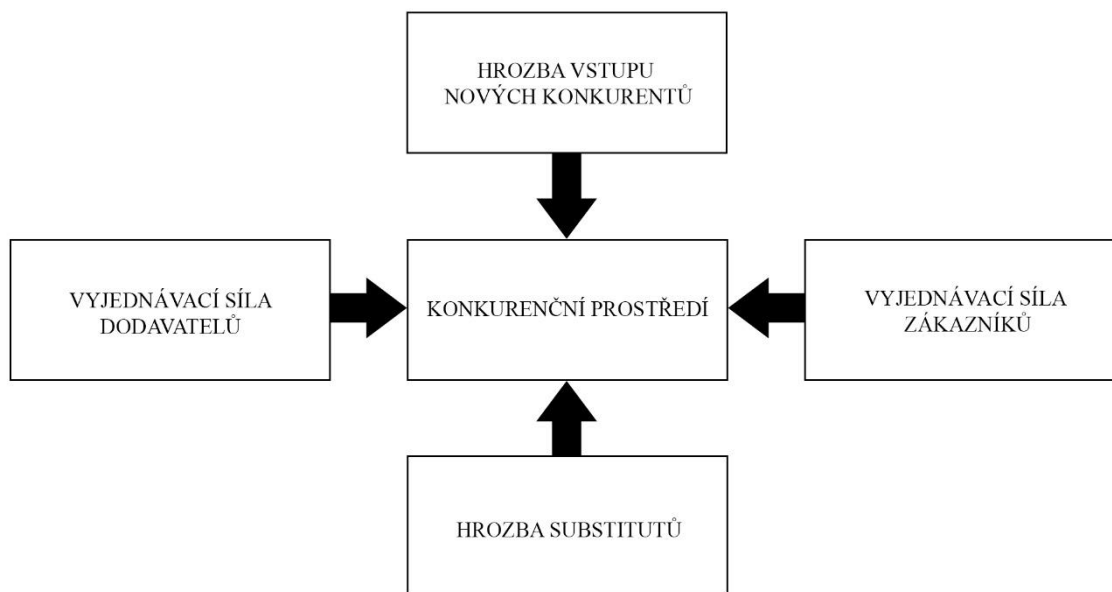
- ARPA (Average Revenue Per Account) – průměrný výnos za jednoho zákazníka,
- CLV (Customer Lifetime Value) – hodnota, kterou zákazník přinese za celou dobu využívání daného softwarového produktu a
- CAC (Customer Acquisition Costs) – náklady na získání zákazníka. (MRR, LTV, CAC a další SaaS metriky)

## Reference

Poslední fáze modelu AARRR je věnována referencím, nebo také doporučením produktu ze strany současných zákazníků. Jedná se o nízko nákladovou, ale velice účinnou metodu propagace, která je založena na dobrých vztazích mezi zákazníkem a poskytovatelem dané služby. Pokud jsou zákazníci se službou spokojeni a doporučují jí dále, může to do budoucna vyvolat ohromný zákaznický nárůst, jelikož tato doporučení mají vždy mnohem větší váhu než jakákoliv reklama. Podniky mohou v této fázi rovněž využít různých pobídek u současných zákazníků, právě za účelem je přimět k šíření těchto referencí. (Zhang, 2021)

### 1.3.4 Analýza mezoprostředí – Porterův model 5-ti sil

Porterova analýza konkurenční pozice firmy v odvětví slouží k zjištění faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy/SBU v jejím odvětví a k identifikaci příležitostí, které by mohly přispět ke zlepšení jejího postavení v odvětví. Mezi faktory, které jsou analyzovány, patří síla, s jakou mohou zákazníci a dodavatelé vyjednávat, hrozba substitutů, hrozba vstupu nové konkurence a rivalita firem, které na daném trhu působí. (Červený a kol., 2014)



**Obrázek č. 10: Porterův model pěti sil**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Červený a kol., 2014)

**Konkurenční prostředí** – struktura konkurenčního prostředí je charakterizována velikostí tržního podílu jednotlivé firmy v daném prostředí. Různé struktury konkurenčního prostředí mají různé dopady na konkurenty. Míra konkurence mezi firmami v konkurenčním prostředí odráží snahu konkurentů získat postavení na trhu. Jednotlivé složky konkurenčního prostředí je proto důležité pečlivě přezkoumávat. (Fotr a kol., 2020)

**Vyjednávací síla zákazníků** – zákazník je jednou ze zainteresovaných stran, který má zájem v získání dobrých obchodních podmínek. Pokud je to možné, snaží se o ovlivnění, případně určování si těchto podmínek s dodavatelskou firmou v jeho prospěch. Takový odběratel může mít významný vliv na činnosti společnosti, pokud například existují i jiné varianty produktu, v okolí existuje hodně dodavatelů, předmět, který nakupuje pro něj nepředstavuje důležitý vstup, existuje menší množství zákazníků, kteří nakupují ve velkém množství, nebo je pro odběratele ekonomicky výhodnější nakupovat tyto vstupy od většího množství dodavatelů, než je pořizovat od jediného dodavatele. (Fotr a kol., 2020)

**Vyjednávací síla dodavatelů** – Vztah mezi dodavatelem a strukturou zákazníků v daném odvětví je úzce provázán. Rostoucí síla dodavatele může vést ke snižování ziskové marže nakupujícího. Mezi ovlivňující faktory zde řadíme:

- vzdálenost dodavatele od nakupujícího,

- monopolní postavení dodavatele na trhu,
- unikátnost produktů nabízených dodavatelem,
- technologické požadavky, které nedovolují nakupujícímu změnit produkt. (Fotr a kol., 2020)

### **Hrozba substitutů**

Substitutem se myslí produkt, který má podobné vlastnosti jako produkt vyráběný v daném odvětví a splňuje stejnou potřebu zákazníka. Konkurenceschopnost substitutů je ovlivněna tím, jak snadno si může zákazník přejít k využívání substitutu a jak velké jsou s tím spojené náklady. Kromě cenové politiky může poskytovatel produktu uplatnit také další prvky, jako je servis, garance a poradenství, aby zákazníkům zajistil větší hodnotu a zvýšil tak svou konkurenceschopnost. (Fotr a kol., 2020)

Intenzita konkurence se zvětšuje kvůli zlepšení poměru mezi kvalitou a cenou daného substitutu, rozsahem služeb a garancí, které konkurence nabízí, dostupností daného substitutu, zákaznickou přístupností k provedení změny za daný substitut, nebo v případě nákupu substitutu snížením zákaznické investice. (Fotr a kol., 2020)

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, ve kterém organizace působí, závisí na přítomnosti bariér, které omezují vstup nových hráčů. Stávající organizace se snaží vytvářet bariéry, které novým firmám ztíží vstup na trh. Tyto bariéry mohou být buď strategického charakteru (volná kapacita, uměle snížené ceny, diferenciací výrobků, patentované technologie nebo zákaznická preference značky) nebo strukturálního charakteru (konkurenceschopná kapacita, nedostatek zkušeností s distribucí, vysoké náklady na vstup na trh, regulace a politika vlády nebo přístup ke zdrojům). (Fotr a kol., 2020)

Porterova analýza, stejně jako každá jiná externí analýza, by se měla zaměřit na budoucnost a vývojové trendy, které se v daném odvětví vyskytují. Cílem není pouze zmapovat současnou situaci, ale také předvídat, jak se bude situace v daném odvětví vyvíjet v průběhu celého strategického časového horizontu. (Červený a kol., 2014)

### 1.3.5 Analýza makroprostředí – rámec SLEPTE

Analýza SLEPTE slouží svým zaměřením především na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí, a to buď z pohledu společnosti, či samotné strategické obchodní jednotky. Bývá také označována jako analýza širšího vnějšího prostředí právě kvůli zaměření na širší okolí firmy. SLEPTE akronym je tvořen vždy z prvního písmene anglických slov, které označují pět oblastí, kterým by v rámci analýzy měla být věnována pozornost. Jedná se o oblasti:

- **S** (Social) – faktory společenské a demografické,
- **L** (Legislative) – faktory legislativní,
- **E** (Economic) – faktory (makro)ekonomické
- **P** (Political) – faktory politické,
- **T** (Technological) – faktory technologické,
- **E** (Environmental) – faktory životního prostředí (Červený a kol., 2014)

SLEPTE analýza externího prostředí je zaměřena zejména na ty faktory, které se týkají rozhodování o business strategii. V kontextu minulého vývoje a současného stavu by analýza měla předpovídat budoucí vývoj klíčových faktorů/trendů ve vnějším prostředí firmy/SBU v zvažovaném časovém období a určit, zda představují pro firmu/SBU hrozby nebo příležitosti. Tato předpověď by měla být základem pro formulaci strategie. (Červený a kol., 2014)

**Sociální faktory** – působení kulturních a sociálních změn. Činnost společnosti by měla v ideálním případě být prospěšná jak společnosti, tak samotnému podniku. Zájmy vlastníků a manažerů podniku se však často dostávají do rozporu se sociálními zájmy okolí. Změny v sociálním prostředí mohou mít také vliv na změny poptávky po produktech, dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat. V úvahu je třeba brát:

- Demografické změny společnosti (změny v populaci, pracovní preference, geografické rozložení, věková struktura populace, etnické rozložení)
- Makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozložení příjmů populace)
- Sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, populační politika, rovnoprávnost pohlaví)



- Rodinné hodnoty obyvatelstva
- Velikost, vývoj a mobilita pracovní síly
- Vzdělanost obyvatelstva (Grasseová a kol., 2010)

**Legislativní faktory** – vlivy mezinárodní, evropské a národní legislativy.

- Existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení – právní úprava pracovních podmínek, ekologická opatření)
- Chybějící legislativa a další faktory (vymahatelnost práva, autorská práva apod.)
- Regulace importu a exportu, státní regulace (Grasseová a kol., 2010)

**Ekonomické faktory** – působení a vliv světové, národní a místní ekonomiky.

- Základní hodnocení makroekonomické situace (úroková míra, hospodářský růst, míra inflace, fáze hospodářského cyklu, směnný kurz apod.)
- Přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost a formy půjček, výše nákladů na půjčky)
- Daňové faktory (daňová zatížení, daňové sazby, clo) (Grasseová a kol., 2010)

**Politické faktory** – existující a potenciální působení politických vlivů.

- Aktuální politická situace (pozice a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, politická strana u moci, existence a vliv politických osobností)
- Fiskální a monetární politika
- Politický postoj (podpora zahraničního obchodu, postoj ke korupci, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátním a zahraničním investicím) (Grasseová a kol., 2010)

**Technologické faktory** – dopady nových a vyspělých technologií. Faktory mající vliv na konkurenceschopnost podniku. Jde o:

- Podpora vlády v oblasti výzkumu
- Rychlost realizace nových technologií
- Nové objevy, vynálezy, postupy, metody a techniky
- Množství a dostupnost informací

- Postoj k vědě a výzkumu ze strany organizace a s tím spojené náklady na výzkum (Grasseová a kol., 2010)

**Ekologické faktory** – v každé zemi, či oblasti můžeme nalézt jiné priority postoje k životnímu prostředí. Úkolem každého manažera by měla být kvalitní analýza těchto ekologických podmínek, aby podnik nepřišel do konfliktu s místními zvyklostmi, či regulacemi. Mezi sledované ekologické trendy řadíme:

- Změny klimatických podmínek
- Udržitelný rozvoj
- Ochranu životního prostředí
- Recyklace a zpracování odpadů
- Obnovitelné zdroje energie
- Využití a dostupnost vodních zdrojů (Mallya, 2007)

#### 1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je v rámci prevence vhodnou integrační metodou. Analýza SWOT zkoumá z výsledků interní analýzy vzájemné vazby silných stránek (S – Strengths) a slabých stránek (W – Weaknesses) a z výsledků analýzy externí příležitostí (O – Opportunities) a hrozeb (T – Threats). Byla vyvinuta a poprvé použita americkým konzultantem a poradcem v oblasti managementu a obchodu Albertem S. Humphreym, mezi lety 1960 – 1970. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Aby mohla SWOT analýza hrát roli při tvorbě strategie, její aplikace musí zahrnovat nejen identifikaci, nalezení a posouzení vlivů se kterými se v současnosti potýkáme, ale také predikovat vývojové trendy faktorů ve vnějším okolí podniku, vnitřním okolí podniku a jejich vzájemnou souvislost. Kombinace příležitostí a hrozeb spolu se silnými a slabými stránkami umožňuje rozdělit situace do čtyř různých vzorů, které mohou sloužit jako orientace pro volbu strategického směru:

**SO strategie** (strengths a opportunities) – firma má k dispozici několik příležitostí v okolí a zároveň má mnoho silných stránek, které mohou tyto příležitosti podpořit. Jedná se o nejvíce žádanou situaci. Strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a jejím výsledkem by měla být růstově orientovaná, až agresivně orientovaná strategie. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

**ST strategie** (strenghts a threats) – jedná se o strategii, kdy jsou nepřízní okolí podrobeny silné stránky podniku. Vychází z předpokladu, že mezi silnými stránky a hrozbami dojde ke střetu. Předpokladem strategie ST je minimalizace hrozeb a maximalizace silných stránek. V daném případě je potřeba včas určit hrozby a za pomoci silných stránek je proměnit v příležitosti. Výsledkem je strategie diverzifikační. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

**OW strategie** (opportunities a weaknesses) – situace, kdy má podnik velké množství slabých stránek, ale na trhu se nachází zároveň velké množství příležitostí. Tato strategie cílí na překonání slabých stránek podniku s maximálním využitím příležitostí. Často se v tomto případě jedná o tzv. strategii turnaround, která spočívá právě ve větším využití tržních příležitostí s pečlivou eliminací slabých stránek podniku. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

**WT strategie** (weaknesses a threats) – strategie, která je orientována na minimalizaci slabých stránek a hrozeb. Podnik se nachází v situaci, kdy u něj převládají slabé stránky a zároveň se v okolí nachází mnoho významných hrozeb. V daném případě se jedná o strategii defenzivní a obrannou, která často vychází z opouštění pozic, či uzavírání kompromisů. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

**Tabulka č. 1: Matice SWOT**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr a kol., 2020, s. 76)

	<b>Silné stránky (S)</b> interní faktory, pozitivní dopad	<b>Slabé stránky (W)</b> interní faktory, negativní dopad
<b>Příležitosti (O)</b> externí faktory, pozitivní dopad	<p><b>Strategie SO</b></p> <p>Využití silných stránek na zjištěné příležitosti. Výsledkem je růstově, až agresivně orientovaná strategie.</p>	<p><b>Strategie OW</b></p> <p>Překonání slabých stránek s využitím příležitostí. Výsledkem je strategie turnaround.</p>
<b>Hrozby (T)</b> externí faktory, negativní dopad	<p><b>Strategie ST</b></p> <p>Vyhnutí se hrozbám s využitím silných stránek. Výsledkem je diverzifikační strategie.</p>	<p><b>Strategie WT</b></p> <p>Minimalizace slabých stránek a hrozeb. Výsledkem je defenzivní strategie.</p>

Pro zvolení vhodné strategie je vždy potřeba pracovat s předpokladem, že identifikované rizikové faktory nespáchají uvažované strategii destrukci. Výběr ze čtyř různých strategií nevyžaduje pouze intuici, ale vyžaduje kvalitativní i kvantitativní hodnocení vlivu vnějších i vnitřních faktorů. Vážení a předpovídání dopadu klíčových faktorů na strategii lze s pomocí vhodných počítačových programů podpořit. (Fotr a kol., 2020)

## **1.5 Identifikace a hodnocení rizik**

Abychom snížili rizika, je nutné nejprve provést jejich analýzu. Pro analýzu rizik existuje řada metod, pro tuto práci bude použita Skórovací metoda. (Smejkal, Rais, 2013)

Skórovací metoda obsahuje tři následující fáze:

1. identifikaci rizika,
2. ohodnocení rizika,
3. návrhy na opatření ke snížení rizika. (Doležal a kol., 2012)

Tato metoda se zakládá na identifikaci nebezpečí ze čtyř klíčových oblastí rizik projektu:

- technické oblasti projektu,
- finanční oblasti projektu,
- personální oblasti projektu,
- obchodní oblasti projektu. (Doležal a kol., 2012)

V této metodě se identifikace rizika provádí pomocí rizikových faktorů. Pro každý rizikový faktor se využívá skórovací metody, která hodnotí možnost výskytu rizikového faktoru a jeho dopad na desetibodové stupnici. Rizikový faktor slouží jako porovnatelný nebo měřitelný ukazatel pro určení významnosti rizika. (Doležal a kol., 2012)

Metoda využívá přístupu Team Delphi k získání expertního odhadu pro jednotlivá skóre. Doporučuje se, aby každý člen projektového týmu stanovil své odhady nezávisle na ostatních členech. Výsledné skóre se poté vypočítá jako aritmetický průměr odhadů jednotlivých členů. Ocenění rizika je vyjádřeno jako součin skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Celkové hodnocení se pohybuje v rozmezí 1-100. V závěru se vytváří riziková mapa ve formě bodového grafu, která je dvojrozměrnou maticí. (Doležal a kol., 2012)

Metoda navrhuje vypracovat opatření pro snížení rizika jak pro kvadrant kritických rizik, tak i pro kvadrant významných rizik. Samozřejmě je možné prospěšné zpracovat opatření i pro další případy, kde je identifikována možnost snížení rizika. (Doležal a kol., 2012)

Metoda využívá tabulky pro strukturovaný záznam identifikace rizika, hodnocení rizika, navrhovaných opatření pro snížení rizika a grafického znázornění rizikové mapy, která poskytuje přehledné zobrazení. (Doležal a kol., 2012)

**Tabulka č. 2: Tabulka rizikových faktorů a ocenění rizik**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2012)

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Možnost výskytu (1 – 10)	Dopad (1 – 10)	Ocenění rizika (možnost výskytu * dopad)

**Tabulka č. 3: Tabulka návrhů na opatření ke snížení rizika a nové ocenění**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2012)

Pořadové číslo	Návrh opatření	Nová možnost výskytu	Nový dopad	Nové ocenění rizika



**Obrázek č. 11: Mapa rizik**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2012)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE A PROBLÉMU

Následující část práce se bude zabývat analýzou brněnské pobočky společnosti HCV group a.s., která poskytuje služby v oblasti informačních systémů. První část této kapitoly se bude věnovat stručnému představení samotné společnosti, na kterou bude navazovat určení životní fáze, ve které se aktuálně společnost nachází. Následně bude tato část práce obsahovat několik analytických metod, z jejichž výstupů bude možné provést syntézu jejich výsledů v analýze SWOT, díky které bude možné určit optimální kroky v rámci návrhu obchodní strategie pro brněnskou pobočku.

### 2.1 Představení společnosti

Společnost HCV group a.s. působí na trhu od roku 1992. Původně společnost vystupovala pod hlavičkou H.C.V. spol. s.r.o., avšak od roku 1998 je akciovou společností. Společnost působí primárně na českém trhu a její hlavní činností je poskytování komplexních projektových, technologických, technických a systémových řešení, kterou jsou spojené s dodávkami počítačové infrastruktury, s implementací informačních systémů Helios a Obchodník, oblastí kybernetické bezpečnosti, vývojem softwaru, outsourcingem a službami, které se zabývají péčí o zákazníka. Jedná se tedy o společnost, která dokáže svým zákazníkům zajistit velmi komplexní outsourcing jejich IT potřeb. (HCV group a.s., 2023)



Obrázek č. 12: Logo HCV group a.s.  
(Zdroj: interní zdroj firmy)

#### 2.1.1 Historie, vývoj a současnost

Jak bylo již výše zmíněno, společnost byla založena v roce 1992 a aktuálně působí na trhu 31 let. Název společnosti je složen z příjmení třech zakládajících členů, kterými jsou Ing. Hutýra, Ing. Coufal a Ing. Vala. Hlavní činnost v této společnosti byla v době jejího

založení spjata primárně s prodejem počítačů, které byly ve společnosti stavěny a následně nabízeny jak na českém, tak zahraničním trhu. V té době však vznikalo firem s podobným zaměřením více a ziskovost společnosti nebyla co do očekávání vlastníků taková, jakou si její vlastníci představovali. Postupem času se od této činnosti začalo opouštět a začaly se přidávat jiné aktivity, kdy některé z nich společnost HCV group a.s. dodnes aktivně provozuje. Hlavním předmětem podnikání společnosti HCV group a.s. je činnost spojená s komplexními řešeními v oboru informačních technologií (dále jen IT), která v celé společnosti zaujímá okolo 63 % ze všech příjmů. Jedná se primárně o řešení v oblasti informačních systémů, infrastruktury a kybernetické bezpečnosti. Dále společnost funguje také jako konzultantská, obchodní a servisní společnost. Tyto činnosti zaujímají okolo 18 % všech příjmů společnosti. Jako přidruženou činnost provozuje společnost ještě průmyslovou výrobu, zaujímající zbylých 19 % všech příjmů. (Hutyra, L., 2023)

### **2.1.2 Nabídka zboží a služeb**

Společnost HCV group a.s. poskytuje svým zákazníkům široké portfolio produktů a služeb. V rámci celého svého portfolia se snaží přinášet tyto výhody:

- **Kvalitní produkty** zajišťuje společnost partnerstvím se světovými či významnými výrobci a dodavateli, jejichž produkty disponují technologickou zárukou. Pro společnost je důležité také sledování moderních trendů v oblastech svých činností.
- **Profesionální služby** společnost poskytuje prostřednictvím kvalifikovaných profesionálů. Kvalifikace zaměstnanců je soustavně prohlubována tak, aby byli schopni poskytovat služby na nejvyšší úrovni.
- **Plnohodnotný zákaznický servis** zajišťuje zákazníkům dostupnost služeb v požadované výši. Dále poskytuje profesionální konzultační činnost i pro oblast rozvoje společnosti a spolupráci s třetími stranami.

V rámci svých čtyř divizí provozuje v současné době společnost HCV group a.s. následující obchodní činnosti:

## **Divize Helios**

V rámci divize Helios nabízí společnost HCV group a.s. produkty společnosti Asseco Solutions a.s., kterými jsou informační systémy Helios Easy a Helios iNuvio. Na tuto divizi se tato diplomová práce zaměřuje. V rámci informačních systémů pro produkty Helios jsou poskytovány služby spojené s implementační činností, konzultantskou činností a programováním zákaznických úprav dle potřeb zákazníků.

Cílová skupina zákazníků divize jsou především společnosti s počtem zaměstnanců 20 – 500 a s obratem větším než 30 mil. Kč.

## **Divize infrastruktury**

V případě této divize lze produkty a poskytované služby rozdělit do dvou kategorií, a to do oblasti správy sítí a oblasti kybernetické bezpečnosti.

V případě oblasti správy sítí poskytuje společnost produkty Dell, HP, Kerio Technologies, GFI, Symantec a Microsoft. Služby, které jsou v rámci této oblasti poskytovány zahrnují správu sítí, dodávky strukturované kabeláže a bezdrátových sítí, instalaci, integraci a migraci systémů, projektovou činnost, služby dohledového centra, konzultační činnost, technickou podporu a hot-line.

V rámci oblasti kybernetické bezpečnosti společnost poskytuje produkty Kerio Control, Hillstone Next-gen Firewall, Cyberom NG Firewall, ESET, Sophos a PRTG network monitor. Poskytovanými službami v této oblasti jsou analýzy zabezpečení, zabezpečení serveroven, zabezpečení sítí a školení k zabezpečení.

Cílová skupina zákazníků divize jsou především společnosti s počtem zaměstnanců 50 – 500, případně menší afiliace nadnárodních společností.

## **Divize Obchodník**

Součástí této divize je vlastní softwarový produkt, který vyvíjí samotná společnost. Jedná se o logistický a pokladní informační systém pro menší výrobní provozovny, které mají menší síť vlastních prodejen, například řezníci, pekaři, zahradníci apod. Součástí této divize je taktéž nabízení produktů, které jsou přímo propojeny s tímto informačním systémem. Jedná se o hardwarové produkty, kterými jsou například pokladny, váhopotkladny, bezkontaktní terminály, bezhotovostní automaty, či nově digitální cenovky. Poskytované služby v rámci této divize jsou stejné jako v případě divize Helios.



Cílová skupina zákazníků divize jsou především společnosti s počtem zaměstnanců 20 – 100 a obratem větším než 5 mil. Kč.

### **Divize Sedliště**

Poslední, čtvrtá divize, kterou společnost HCV group a.s. provozuje je divize, která zabírá oblast výroby a specializuje se na šitou výrobu. Výrobní portfolio tvoří na míru šité plachty pro různé typy průmyslů (automobilový, letecký, stavební) a také zde jako v jediné divizi společnosti nalézáme produkty, které cílí na trh B2C, pro který tato divize vyrábí fóliovníky, bočnice pro zahradní altány či pergoly a vybavení pro psí sport „agility“.

## **2.2 Stanovení fáze životního cyklu podniku**

V rámci teoretických východisek je v kapitole 1.1.1. představen model Churchilla a Lewisové, který předpokládá pět stádií v době existence malých firem. Jedná se o stadia existence, přežití, úspěchu, rozletu a vyspělosti zdrojů. V následující kapitole bude určeno současné stádium, ve kterém se společnost HCV group a.s. nachází. Jako zdroj informací pro zpracování následující kapitoly byly použity interní dokumenty společnosti a ústní sdělení předsedou představenstva Ing. Liborem Hutýrou.

### **2.2.1 Stadium existence**

Společnost HCV group a.s. byla založena k datu 31. března 1998. Založení akciové společnosti bylo za účelem spojení více společností s ručením omezeným a dvou osob samostatně výdělečně činných. V případě společností s ručením omezeným se jednalo o společnosti HCV s.r.o. a HCV Vsetín s.r.o. S tímto založením došlo k navýšení základního kapitálu společnosti na současných 2423 mil. Kč. Společně se založením akciové společnosti, která má již své sídlo v Rožnově pod Radhoštěm a na Vsetíně vznikají další dvě nové pobočky ve Valašském Meziříčí a v Novém Jičíně.

### **2.2.2 Stadium přežití**

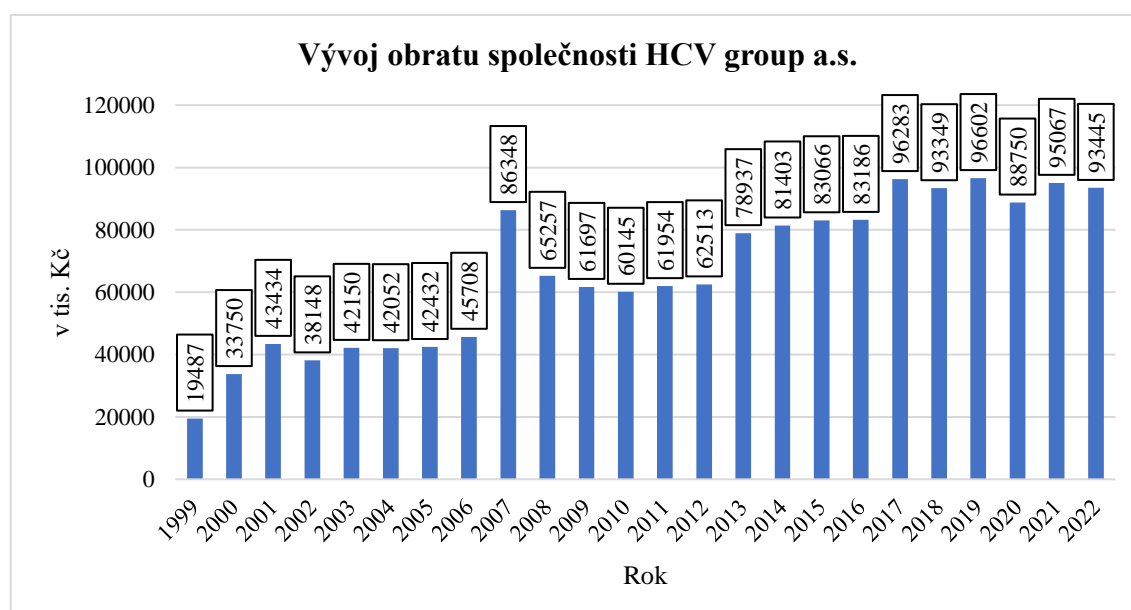
Až do roku 2005, tedy sedm let od svého založení, nevykazuje společnost nijak významné úspěchy. Kladný výsledek hospodaření se sice dostavuje v letech 2001 a 2003, ale zbylé roky vykazují záporné hodnoty. V rámci tohoto období v roce 2003 vzniká partnerství mezi společnostmi LCS International (dnes známou pod jménem Asseco Solutions a.s.),

kteře trva dodnes. V roce 2004 společnost HCV group a.s. zana pronajímat výrobní halu v obci Sedliště, kteřou v roce 2005 kupuje do svého vlastnictví.

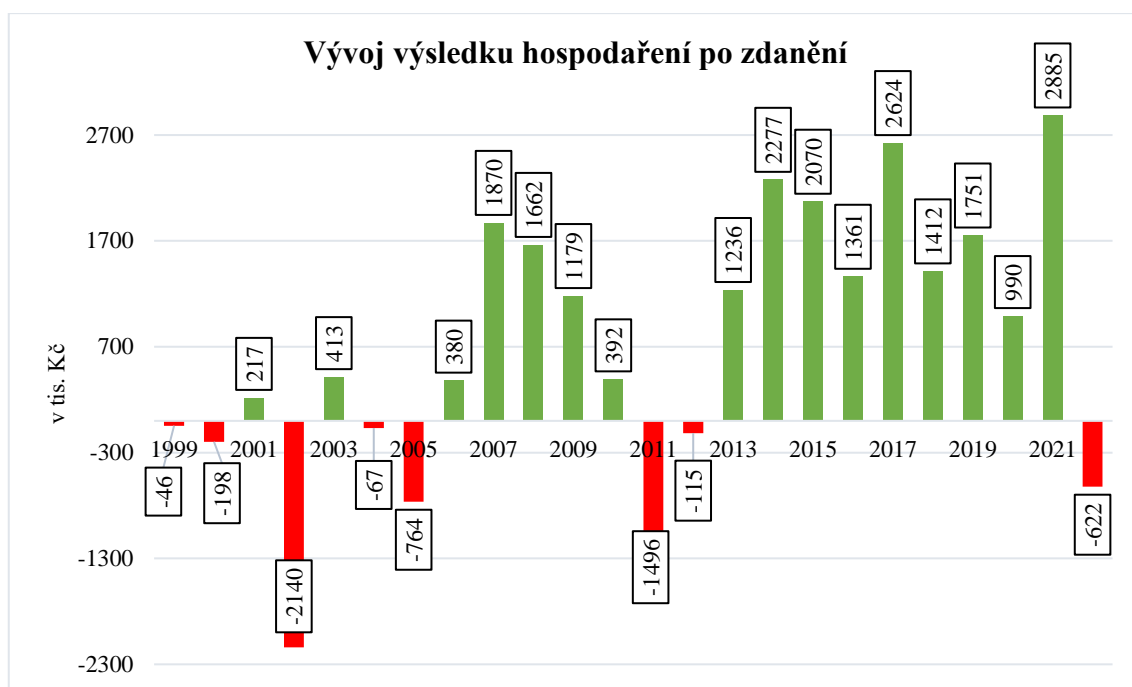
### 2.2.3 Stadium spch

V roce 2006 se dostavují prv vznamn úspěchy. S výjimkou let 2011, 2012 a 2022 vykazuje společnost HCV group a.s. v každm roce kladn výsledek hospodařn. V rámci tohoto období, konkrtn v roce 2009, kdy se svět ještě stále vzpamatovval z následků finann krize v roce 2008 společnost HCV group a.s. otevir svoji pobočku v Brně a veškerou její činnost směřuje směřem k poskytování služeř informacnch systémů Helios. Dva roky po otevřn brnsk pobočky dochází k jejímu rozšřen, kdy společnost zana pronajímat více místností z důvodu rozšířování kapacit. Rok na to také dochází k celkov rekonstrukci výrobní haly v obci Sedliště, kteřa poskytuje zázemí pro výrobní divizi společnosti, kteřa se zabva přmyslovm šitm. V souvislosti s těmito událostmi můžeme sledovat přv zporn výsledek hospodařn z důvodu rozsáhlých investic. V roce 2014 se dochází však k nepřjemn události, kdy společnost opouští polovina zaměstnanců divize IT infrastruktury a spolu s nimi i několik zákazníků společnosti HCV group a.s. Společnost se však přes tuto nepříjemnou událost přenesla a ař do roku 2021 generovala pravideln zisk.

V následujícím grafu č. 1 je zobrazen vývoj obratu společnosti a grafu č. 2 vývoj výsledku hospodařn po zdanění.



**Graf . 1: Vývoj obratu společnosti HCV group a.s.**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejn rejstřík a Sbirka listin, 2023)



**Graf č. 2: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění společnosti HCV group a.s.**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2023)

Jak můžeme z grafů vidět, obrat společnosti je stále rostoucí a mezi lety 2013 až 2021 byl generován velmi pěkný zisk. Paradoxně dokonce v roce 2021 byl společností realizován rekordní výsledek hospodaření, ale je potřeba zmínit, že jej bylo dosaženo díky podpoře státu za doby trvání pandemie COVID-19. Rok 2022 byl však pro společnost již mnohem méně úspěšný a vedení si tento neúspěch vysvětluje právě neochotou zákazníků do nových investic ve světle událostí, které předcházely a se kterými se svět aktuálně potýká.

Dle modelu Churchilla a Lewisové lze konstatovat, že se v současné době nachází podnik ve stádiu úspěchu (stadium III – G – růst). Jedná se o stabilizovanou fázi, kdy společnost pravidelně vykazuje zisk a získává zdroje pro další stádium rozlet.

Z pohledu vlastníků je do budoucna nutné získat dostatek finančních prostředků pro další růst společnosti. Společnost má již vytvořené rezervy pro tento růst, avšak stále si bere za cíl stabilní chod a úspěch všech svých divizí, které provozuje. Právě i z tohoto důvodu je tato práce zaměřena na divizi informačních systémů, tedy brněnskou pobočku, která se dlouhodobě potýká s problémem plnění kvót stanovených výrobcem systému.

### 2.3 Analýza a sladění interních prvků pomocí metody 7S

V následující části práce bude podrobeno analýze sedm klíčových faktorů dle modelu McKinsey 7S, které se budou zaměřovat na brněnskou pobočku společnosti

HCV group a.s. Informace pro zpracování byly poskytnuty jak vedením společnosti, tak vedoucími pracovníky a zaměstnanci brněnské pobočky. Výstupem této analýzy vyhodnocení vzájemných vztahů faktorů analýzy 7S.

### 2.3.1 Strategie

Na základě rozhovorů s vedením společnosti a informací z webových stránek, by se však dala současná **mise společnosti** definovat následovně:

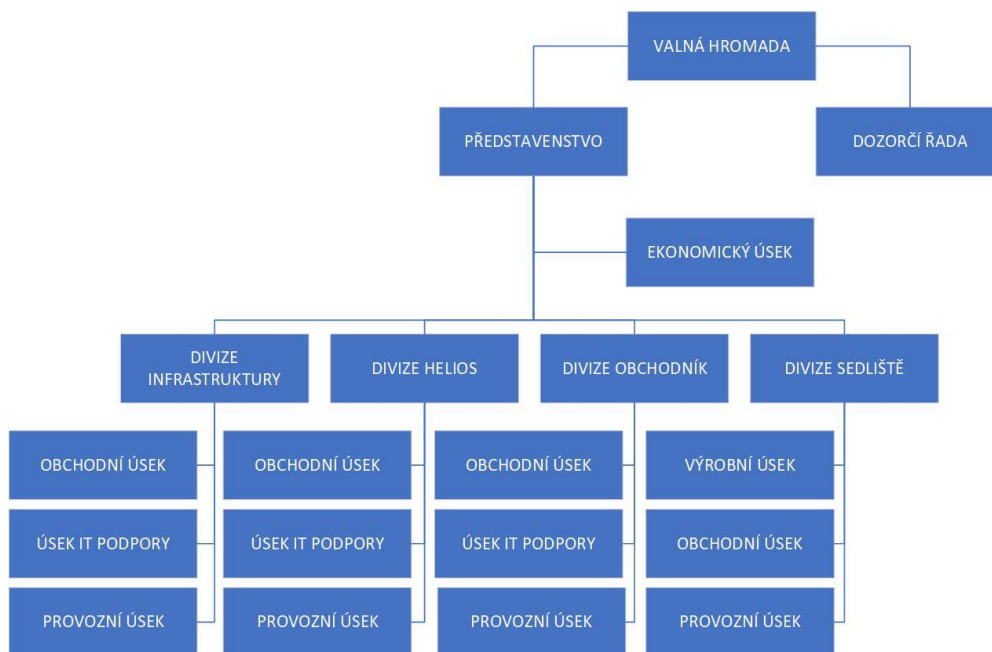
*„Posláním společnosti HCV group a.s. je poskytování náročných projektových, technických a systémových řešení ve všech oblastech své činnosti a poskytování špičkových služeb s cílem vybudování si dlouhodobých a trvalých vztahů s významnými zákazníky a dodavateli.“* (Hutyra, Vala, Šimíček, 2023)

Vize společnosti ze strany současného vedení je udržet společnost v rodinném duchu, který bude konkurovat jiným společnostem poskytovanou kvalitou služeb a osobním přístupem s důrazem na dlouhodobou finanční stabilitu, která bude schopna zajistit svým zaměstnancům stabilní zaměstnání a stabilní příjem. Nastupující generace je však do perspektivy rozvoje podniku mnohem více ambiciózní a do budoucna zcela jistě bude vyvíjena snaha o přechodu z firmy s rodinným duchem na firmu větších rozměrů.

Pro brněnskou pobočku však v současné době není žádná jasně definovaná obchodní strategie, kterou by se měla pobočka, která reprezentuje divizi informačních systémů, řídit. Pro pobočku jsou pouze každoročně stanoveny finanční cíle, kterých je potřeba dosáhnout. Tyto cíle jsou stanovovány vždy na konci kalendářního roku a zároveň jsou prezentovány společnosti Asseco Solutions a.s. Tyto cíle stanovují zpravidla hodnoty prodeje nových licencí informačního systému Helios, hodnoty pro dokup nových licencí u stávajících zákazníků a cílové hodnoty systémové podpory, taktéž stávajících zákazníků, která je hrazena jednou ročně. Všechny tyto hodnoty, které by se daly vnímat jako cíle, které jsou rozpracovány do každého čtvrtletí roku následujícího. Na konci roku, se také vyhodnocuje, zda bylo, či nebylo cílů, které byly vytyčeny v roce minulém dosaženo, od čehož se následně odvíjí kategorie partnerské úrovně, do které je společnost HCV group a.s. zařazena ze strany výrobce systému. Tyto kategorie se dělí na partnera, silver partnera a gold partnera. V případě neplnění těchto cílů se společnost vystavuje riziku, že o partnerství přijde.

## 2.3.2 Struktura

V rámci celé společnosti HCV group a.s. můžeme hovořit o struktuře divizionální, která je blíže zmapována na obrázku č. 12. Každý divizionální úsek má svůj vlastní provozní úsek, obchodní úsek a v případě divizí, které jsou orientovány na poskytování IT služeb zde nalezneme také úsek IT podpory. Ekonomický úsek je pouze jeden, který zajišťuje všechny současné divize společnosti. Společnost jako celek je v rámci svého rozvoje, řízení a vedení v rukou představenstva, které je aktuálně tvořeno třemi členy, na jejichž působení dohlíží dozorčí rada, kterou tvoří šest členů. Největším a také nejdůležitějším orgánem v rámci společnosti HCV group a.s. je valná hromada, která se skládá jak z vedení společnosti, tak z akcionářů, kteří na společných schůzích rozhodují o složení představenstva, dozorčí rady, ale mají na starost také záležitosti spojené se schvalováním účetní závěrky, či rozdělení zisku.



Obrázek č. 13: Organizační struktura společnosti HCV group a.s.  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## 2.3.3 Systémy

### Systémy řízení společnosti

V současné době je celopodnikově využíván informační systém Helios iNuvio od společnosti Asseco Solutions a.s., který zároveň divize informačních systémů nabízí. Ve společnosti je tento systém využíván pro vedení účetnictví, mezd, fakturace, skladového hospodářství, nabídek a objednávek a pro komunikaci s bankami. Současně je také

součástí systému veden modul „obchodní partneři a CRM“, ve kterém jsou udržovány údaje o jednotlivých zákaznících, včetně údajů pro základ k fakturaci a kontaktních osob k jednotlivým organizacím. Pro vedení potenciálních zákazníků a k nim příslušných kontaktních jednání systém ze strany divize informačních systémů využíván není. Zápis zákazníka do informačního systému probíhá až ve chvíli, kdy se potenciální zákazník stane zákazníkem.

### **Systém pro vedení obchodních případů**

Pro účely vedení obchodních případů s potenciálními zákazníky a evidenci kontaktních jednání s nimi slouží tzv. partnerský portál, který poskytuje společnost Asseco Solutions a.s. v rámci své sítě smluvních partnerů. Hlavní důvod pro využívání tohoto partnerského portálu tkví v pravidlech partnerské sítě, která jsou ze strany společnosti Asseco Solutions a.s. nastavena tak, aby si partneři, kteří distribuují informační systém Helios co nejméně vzájemně konkurovali. Tento portál je totiž výchozím bodem v rámci vedení celého obchodního procesu každého partnera. Partner na samotném začátku obchodního jednání s potenciálním zákazníkem musí ověřit, zda již tento zákazník není registrován na jiného partnera v rámci partnerské sítě. Tento krok se dá provést právě na partnerském portálu. V případě, že je potenciální zákazník již registrován na jiného partnera, nesmí s ním žádný jiný partner vést obchodní jednání, jelikož by jednal v rozporu právě se zmíněnými pravidly partnerské sítě. V případě, že potenciální zákazník však není registrován na jiného partnera, je možné přikročit k dalšímu kroku, kterým je právě registrace onoho potenciálního zákazníka. Po schválení registrace ze strany Asseco Solutions a.s. je zákazník registrován a v tomto bodě je pod svým IČ veden v tzv. pipeline. Jedná se o seznam registrovaných společností, v našem případě na HCV group a.s., ke kterému je od chvíle registrace možné vést vzájemná kontaktní jednání, stanovovat procento úspěchu a uzavírat onoho zákazníka s příznaky win (úspěšné uzavření smlouvy), nebo loss (neúspěšné uzavření smlouvy). Nevýhodou vedení potenciálních zákazníků v tomto systému je však ten, že zaměstnanci, kteří nespádají do divize informačních systémů k partnerskému portálu nemají přístup, a tedy nemají ani informace o zákaznících, které má brněnská pobočka v jednání. Dalším problémem, který byl v rámci užívání tohoto portálu vyzorován je, že ne každé kontaktní jednání je v rámci potenciálního zákazníka do portálu zapisováno. Tím vzniká problém s nevědomostí, když je obchodní případ přesunut na jiného obchodníka společnosti, v jaké fázi se aktuálně daný případ nachází.

## **Systémy interní komunikace**

Neméně důležitým bodem v rámci systémů, je interní komunikace. Jelikož divize informačních systémů, tedy brněnská pobočka, pro kterou je práce řešena sídlí v Brně a sídlo společnosti HCV group a.s., ve kterém operuje většina zaměstnanců je v Rožnově pod Radhoštěm, hraje vzájemná komunikace významnou roli, ať už z pohledu obchodních porad, porad vedení, či komunikace mezi pracovníky IT divizí. V současné době je hlavním komunikačním nástrojem převážně e-mailová komunikace. V případě potřeby jsou využívány nástroje jako Skype, TeamViewer, MS Teams, Zoom anebo telefonní hovory. Ve společnosti však není přesně stanoven jeden hlavní komunikační kanál, což vede k občasným problémům, že některé informace zkrátka zapadnou.

### **2.3.4 Styl vedení**

V případě společnosti HCV group a.s. se jedná o rodinnou firmu, která je ještě v rámci organizační struktury rozdělena na jednotlivé divize, ve kterých si každý vedoucí této divize zodpovídá za své zákazníky a práci deleguje na pracovníky v jeho vlastní divizi. V rámci stylu řízení na divizionální úrovni se tedy jedná o laissez – faire styl. V případě celé akciové společnosti se však jedná také částečně i o demokratický styl řízení, jelikož jednotliví vedoucí divizí pravidelně prezentují předsedovi představenstva výsledky jejich práce a v případě razantnější žádosti na změny na úrovni jejich divize, spočívá finální schválení, nebo případné zamítnutí, právě jemu.

V případě brněnské pobočky jsou každý lichý den v pracovním týdnu pořádány ranní porady, kdy zaměstnanci prezentují vedoucímu divize jejich práci, a to jak za činnost obchodní, tak za činnost konzultantskou a programátorskou. V případě problémů jak na obchodních aktivitách, tak na aktivitách u zaměstnanců tímto vzniká možnost pro společnou diskuzi o možných řešeních.

### **2.3.5 Spolupracovníci**

Společnost HCV group a.s. v současné době zaměstnává 55 stálých zaměstnanců, v rámci divize informačních systémů devět zaměstnanců. Tuto skupinu tvoří jeden vedoucí divize, jeden obchodní zástupce a sedm, kteří fungují jako konzultanti. V rámci poskytování služeb v oblasti informačních systémů je potřeba pro zákazníky však také přinášet programátorská řešení na míru, a tedy z těchto sedmi zaměstnanců, kteří provozují konzultantskou činnost je mezi nimi také pět, kteří se programováním zabývají,

současně s vedoucím divize informačních systémů. Dohromady tedy pět programátorů a konzultantů v rámci jedné pozice. Pro občasnou potřebu je také využíváno služeb jednoho externisty.

Celá skupina je velmi stabilní a fluktuace zaměstnanců je velmi malá. Někteří ze současných zaměstnanců divize informačních systémů pracují na stejné pozici již více jak patnáct let, čímž však dochází ke stále větším problémům, že právě tito již často nemají kapacity na nové zakázky, jelikož mají dost práce se současnými, kterým se již dlouhodobě věnují.

### **2.3.6 Schopnosti**

Jak bylo již uvedeno výše, v rámci divize informačních systémů můžeme rozdělit zaměstnance do třech kategorií, kterými jsou obchodníci, konzultanti a programátoři. Na všech z nich spočívá úspěch divize informačních systémů. V případě obchodníků jsou odrazem úspěchu nové obchodní příležitosti, které vedou k uzavření smlouvy s novými zákazníky, k čemuž neodmyslitelně patří vedení obchodních jednání, kvalitní komunikace a vyhovění požadavkům, které tito možní budoucí zákazníci mají. Pro zaškolení obchodníků divize informačních systémů využívá společnost školení, které poskytuje společnost Asseco Solutions a.s., která těmto obchodníkům také na základě úspěšného absolvování kurzu zakončeného zkouškou vystaví certifikaci. Na této pozici však velmi často dochází k obměně člověka, který tuto činnost vykonává. Proces akvizice nových zákazníků se pro divizi a také společnost jako celek stává stále větším problémem, je náročnější a v případě, že se nedostavují výsledky, obchodník často ze své vlastní vůle pozici opouští.

Neméně důležitá je také práce konzultantů, kdy klíčem k zákaznické spokojenosti je porozumění požadavkům zákazníka, které tito konzultanti dokážou v rámci implementace informačního systému převést do jeho jádra způsobem, aby jeho funkcionality splňovala požadavky zákazníků. Obdobně jako v případě školení obchodníků nabízí společnost Asseco Solutions a.s. také rozsáhlou nabídku školení pro konzultanty, taktéž zakončenou certifikací konzultanta dle absolvovaného typu školení.

Poslední a neméně důležitou skupinou jsou programátoři, kteří se denně setkávají s požadavky zákazníků, kteří chtějí systém optimalizovat přesně na míru jejich požadavků. V dnešní době je na trhu velké množství systémů, které firmy používají a ve



většině případů je ze strany firem požadavek tyto systémy vzájemně propojit a data získávat a vést v obou z nich. Vzdělávání v tomto směru si zaměstnanci zajišťují převážně sami ze své vlastní iniciativy, společnost však v případě potřeby je schopna zajistit požadované materiály, které zvyšují zaměstnaneckou odbornost.

Z pohledu na malou fluktuaci zaměstnanců lze konstatovat, že schopnosti, znalosti a zkušenosti z řad konzultantů a programátorů v poměru s počtem stálých zákazníků, které divize má, jsou na špičkové úrovni a na jejich odborné vzdělávání pravidelně každý rok je investována nemalá finanční suma.

### **2.3.7 Sdílené hodnoty**

Vedení divize informačních systémů a její zaměstnanci si společně zakládají ve vztahu k zákazníkům na hodnotě, která je založena na poskytování kvalitních služeb tak, aby byl zákazník, který vloží důvěru do produktu Helios vždy spokojen a díky systému se mu dařilo rozvíjet jeho podnikání více, než tomu bylo před jeho pořízením. Pro zaměstnance divize je zákaznický úspěch hnacím motorem, který je motivuje podávat nadstandartní výkony.

V případě pohledu, který není orientován na zákazníka, má jak pro zaměstnance, tak pro vedení významnou hodnotu rodinné firemní prostředí, které společnost HCV group a.s. nabízí. Nejedná se o nikterak formální firmu, ale spíše zde na každodenní bázi funguje více otevřená a upřímná rodinná atmosféra, která není po vzoru větších a více formálních firem založena na anonymitě, ba naopak, zaměstnanci mají jak mezi sebou, tak s vedením blízký vztah a vzájemně znají do jisté míry i životy druhých mimo zaměstnání. Zároveň jsou ze strany vedení často pořádány firemní teambuildingové akce jako jsou různé turistické výlety, či aktivity se sportovním vyžitím.

## **2.4 Dílčí shrnutí výsledků 7S**

Z výsledku zpracované analýzy 7S lze vyvodit, že mezi hlavní nedostatky, které se ve společnosti HCV group a.s. nacházejí lze na prvním místě zařadit absenci jasně definované mise a strategie, která by byla komunikována směrem na zaměstnance.

Dalším identifikovaným nedostatkem je vedení obchodních případů, kdy společnost nevyužívá svůj celopodnikový informační systém Helios, ale každá divize v rámci společnosti si tyto potenciální zákazníky vede ve svých interních systémech vlastních

divizí, čímž vzniká potenciální problém v případě, že i kdyby daný zákazník stál o širší spektrum řešení, které společnost nabízí, je tímto ztracen v rámci špatně nastaveného systému interního vedení obchodních zakázek. S tímto je spojen také problém nejednotné komunikace, kdy sice společnost využívá široké spektrum komunikačních nástrojů, což však ale v dnešní době může vést spíše ke komplikacím, jak k přínosům.

Z pohledu na zaměstnance a jejich strukturu lze identifikovat jak přínosy, tak nedostatky. Hlavním přínosem z pohledu autora, je stabilní složení zaměstnanců, jejich dlouholeté zkušenosti a hodnoty, které mezi sebou navzájem sdílejí. Benefitem je zde také široká nabídka školicích programů pro zaměstnance, které pravidelně společnost zajišťuje a tím zvyšuje jejich odbornost. Nalézáme zde však i jistá omezení, které z analýzy vyplývají, a to v podobě absence stabilního obchodního zástupce a s omezením kapacit i na straně konzultantského týmu, který se čím dál častěji potýká s problémem, kdy při získání nového zákazníka, či potřebě větších prací u zákazníků stálých nemá přes své jiné činnosti již další kapacity, které by mohl věnovat těmto novým výzvám.

Z pohledu na oblasti strategie, spolupracovníků, schopností a sdílených hodnot lze však jednoznačně určit, že je ve firmě vyvíjen silný tlak na kvalitu poskytovaných služeb, kterou se dlouhodobě snaží firma udržovat ve vztahu ke svým zákazníkům, a to ať už v podobě osobního přístupu, zákaznického servisu na základě zkušeností zaměstnanců, tak v podobě sdílení tohoto přístupu kvality jako základní hodnotu mezi spolupracovníky a vedením. Souhrn identifikovaných silných a slabých stránek z analýzy 7S zobrazuje následující tabulka č. 4.

**Tabulka č. 4: Dílčí zhodnocení výsledků 7S**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Poskytování kvalitních služeb	Absence jasně definované strategie
Stabilní zaměstnanecká struktura	Vedení obchodních případů mimo celopodnikový systém
Aktivita vedení ke vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců	Neefektivní komunikace
Zkušenosti a proaktivní zaměstnanci	Chybějící kapacity pro nové zákazníky
Společně sdílené hodnoty zaměstnanců	Absence kvalitního obchodního zástupce

## **2.5 Analýza firemních faktorů**

Pro potřeby rozšíření analýzy interního prostředí, kterou se zabývá také předešlá kapitola s analýzou 7S, bude vypracována dále také analýza firemních faktorů, pro kterou budou analyzovány faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a faktory řízení výroby a faktory podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové faktory.

### **2.5.1 Faktory technického rozvoje**

Jak již bylo v předešlé analýze uvedeno, disponuje brněnská pobočka řadou zaměstnanců, kteří mají velmi dobré znalosti v oblasti programování, které jsou v rámci jejich práce čteně využívány. Jednou z hlavních činností, které často a zásadně přispívají k získání si nových zákazníků jsou právě zákaznické úpravy na míru dle přání zákazníka, které je potřeba vymyslet a realizovat. Zpravidla se jedná o zákaznické úpravy, kdy je divize schopna vytvořit propojení na jiný systém, který zákazník aktivně využívá a nechce jej nahradit se systémem Helios. Pod takovými systémy si můžeme představit například systémy na kontrolu docházky, e-shopová řešení, systémy pro vedení stavebního deníku aj. V případě, že od zákazníka je požadavek toto propojení realizovat, investici, která tímto požadavkem vzniká hradí zákazník. V případě, že jiný zákazník bude toto propojení taktéž vyžadovat, náklady na vytvoření propojení již nebudou takovým způsobem nákladné, právě z důvodu existence tohoto řešení u jiného zákazníka.

### **2.5.2 Marketingové a distribuční faktory**

V rámci marketingových a distribučních faktorů bude na brněnskou pobočku a její poskytovaný informační systém Helios využito marketingového mixu 4P, který zahrnuje oblasti produktu, ceny, místa a propagaci.

#### **Produkt**

Jak bylo již výše zmíněno, nabízeným produktem je informační systém Helios, jehož výrobcem je společnost Asseco Solutions a.s. Brněnská pobočka je distributorem dvou variant tohoto systému, kterými jsou řešení Helios iNuvio (dříve Helios Orange), a řešení Helios Easy. Helios iNuvio je řešení určené pro střední společnosti, Helios Easy je naopak řešení, určené primárně pro společnosti malé. Co do pohledu ovládání systému je funkcionality prakticky stejná, ale řešení Helios Easy je pouze krabicové řešení

s přednastaveným složením modulů, které lze pořídit pro maximálně jedenáct uživatelů. Pro potřeby více uživatelů je pro zákazníky již potřeba, aby sáhli po řešení Helios iNuvio. Divize informačních systémů má v současné době 78 aktivních licencí, které provozuje u svých zákazníků. Podíl na těchto licencích z pohledu do variant produktu je v současné době rovných 60 licencí Helios iNuvio a 18 licencí Helios Easy. (Zdroj: interní)

### **Cenová politika**

Divize informačních systémů má příjmy v oblasti prodeje nových licencí systému, roční systémové podpore systému, implementačních pracích, převodech dat z původních zákaznických systémů, zákaznických úprav a poskytování expertní a autorské konzultace.

V případě cen za nové licence systému a roční systémovou podporu je cena pevně stanovena výrobcem, tedy společností Asseco Solutions a.s. Tyto ceny jsou neveřejné, ale průměrná licence pro nového zákazníka pro produkt Helios iNuvio se pohybuje v rozmezí od 150 tisíc Kč až 250 tisíc Kč. V případě varianty Helios Easy je tento průměr nižší, řádově okolo 65 tisíc Kč.

Cena za implementační práce, převody zákaznických dat, zákaznické úpravy a poskytování expertní a autorské konzultace se řídí aktuálně platným ceníkem divize informačních systémů. Ceník divize také zahrnuje paušální náklady a cestovné, mezi které patří příprava na konzultaci, cestovné a příplatky a poplatky, mezi které se řadí položky jako příplatky za práci mimo pracovní dobu, příplatky za práci v sobotu a neděli, příplatky za práci ve státem uznávaném svátku, storno poplatek a poplatek za mimořádný výjezd. Ceny za implementační práce, převody zákaznických dat a zákaznické úpravy se stanovují individuálně pro každého zákazníka na základě posudku obchodního zástupce a konzultanta po úvodních schůzkách, které probíhají u potenciálních zákazníků. Na základě těchto schůzek je vypracován časový odhad, který dané práce zaberou a dle hodinové sazby je vypočtena finanční náročnost daných oblastí. Ze zkušenosti společnost HCV group a.s. vysledovala, že implementační práce spolu s převody historických dat se pohybuje v rozmezí 140 – 200 % ceny hodnoty licence za moduly systému Helios.

V případě zákaznických úprav, jako jsou již výše zmíněná napojení na externí systémy se systémem Helios, je při zakoupení těchto nastavbových funkcionalit účtována procentuální systémová podpora ročně z ceny těchto funkcionalit.

### **Místo (distribuce)**

Brněnská pobočka se nachází na adrese Polní 780/92, 639 00, Brno-střed-Štýřice. Jedná se o lokalitu mezi ulicemi Vídeňská a Heršpická. V rámci města Brna se jedná o známou oblast s velkým množstvím jak zahraničních, tak českých firem od malých společností, až po nadnárodní korporace. Výhodou této lokality je její snadná dostupnost díky přímému napojení ulice Heršpická na dálnici D1.



**Obrázek č. 14: Lokace brněnské pobočky**  
(Zdroj: Google maps, 2023)

Společnost HCV group a.s. má pobočku na které divize informačních systémů sídlí v pronájmu. Součástí pobočky jsou 4 místnosti, z nichž jedna slouží jako zasedací místnost. Pro správné fungování pobočky je klíčové, aby všichni zaměstnanci pobočky měli přístup k rychlému a stabilnímu internetovému připojení a s tím také spojen přístup na společný server společnosti. Každá místnost je proto osazena čtyřmi zásuvkami pro ethernetové připojení a v jedné z místností umístěn také Wi-Fi router, který zajišťuje pokrytí všech provozovaných místností. Společnost si také pronajímá adekvátně k počtu zaměstnanců, kteří dojíždějí do práce autem parkovací místa na parkovišti před budovou, z nichž jedno je vyhrazeno pro návštěvníky.

### **Podpora prodeje**

V rámci divize informačních systémů je aktuálně využíváno v rámci podpory prodeje primárně webových stránek, které byly vytvořeny pomocí platformy Wix zaměstnanci divize.

V současné době má divize informačních systémů v provozu vlastní webové stránky, které jsou zaměřeny výhradně na jejich činnost. V rámci širokého spektra aktivit společnosti HCV group a.s. jsou tímto způsobem provozovány všechny webové stránky, tedy dle jednotlivých divizí. Na stránkách jsou umístěny informace, které se týkají jak informačních systémů Helios, tak sekce oborových řešení, která má za cíl blíže oslovit potenciálního zákazníka v daném tématu, které jej zajímá. Součástí stránek jsou také reference současných zákazníků, sekce o společnosti HCV group a.s. a kontaktní informace. Na stránkách jsou také umístěny kontaktní formuláře pro jednoduché oslovení ať už s dotazem, či poptávkou. Na stránkách se dále nachází sekce blogu, do které je jednou za měsíc přispíváno nějakou aktualitou ze světa informačních systémů. Tyto články jsou psány zpravidla vedoucím divize, nebo obchodním zástupcem. O propagaci samotných stránek se stará externí marketingová společnost, která také jednou za měsíc posílá vyhodnocení výkonnosti stránek. Externí společnost se také podílí na tvorbě reklamních kampaní, které cílí na potenciální zákazníky, kteří na internetu projeví zájem o problematiku podnikových informačních systémů. Z pohledu na sociální sítě jako LinkedIn a Facebook lze spíše konstatovat, že ze strany divize byla snaha o zviditelnění právě přes tyto kanály, ale profily zde působí spíše neaktivně a jejich obsahem jsou pouze články, které se objevují v blogu na webových stránkách. Historicky existovala snaha využít referencí od současných zákazníků, ale nové zákazníky tato snaha nepřinesla.

### **2.5.3 Výrobní faktory a řízení výroby**

Jak již bylo zmíněno, divize informačních systémů nabízí jak výrobek, tak službu. Výrobkem je v tomto případě informační systém Helios, službou jsou poté služby spojené se zavedením a správou informačního systému v bezchybném, provozuschopném stavu a poskytováním zakázkových úprav na míru zákazníkovi. V případě divize informačních systémů je ideálním zákazníkem vydefinován co do velikosti takový zákazník, jehož obrat dosahuje alespoň od 30 milionů korun ročně po 1 miliardu korun ročně a jehož počet zaměstnanců je alespoň dvacet. Divize se specializuje primárně na výrobní společnosti, ale má zkušenosti také s dopravními společnostmi, účetními společnostmi,

stavebními společnostmi, či společnostmi, které v rámci provozování informačního systému chtějí řešit například pouze ekonomické a skladové hospodářství.

V samotném začátku, kdy společnost získá potenciálního zákazníka začíná akviziční proces. Tento proces není v rámci divize nijak přesně definován, ale jeho cílem je dostat se na společnou schůzku s tímto zákazníkem a získat tak možnost mu odprezentovat jak společnost HCV group a.s., tak nabízený informační systém Helios. Výstupem této a případně dalších navazujících schůzek je cenová nabídka, která je zákazníkovi zasílána emailem a v případě odsouhlasení cenové nabídky je sepsána smlouva, ve které jsou přesně specifikovány všechny části, které byly zahrnuty v cenové nabídce. V případě podpisu smlouvy podepisuje nejprve zákazník, následně vedení společnosti HCV group a.s. Po podpisu smlouvy následuje nákup smluvených modulů systému Helios dle cenové nabídky. Tyto moduly jsou fakturovány výrobcem společnosti HCV group a.s., která je dále fakturuje zákazníkovi spolu s roční systémovou podporou. Tento proces netrvá zpravidla déle jak dva pracovní dny. Dalším postupem je provedení implementační analýzy, kdy na základě komunikace s klíčovými pracovníky firmy je provedena analýza procesů ve společnosti a jsou definovány požadované cíle projektu implementace. Znalosti získané během tvorby analýzy se promítnou do nastavení parametrů informačního systému Helios tak, aby co nejlépe splňovaly požadavky na firemní procesy. Provede se základní a profesní školení uživatelů pro oblast, ve které mají pracovat, provedou se požadované převody dat, tvorba tiskových formulářů apod. Je-li to zadáním, navrhnu se, naprogramují a odzkouší zákaznické úpravy. Průběžně se zkouší funkce systému, jeho chování v procesech a vylepšuje se jeho nastavení. Po implementaci se provede zkušební provoz v reálném prostředí firemních procesů, při plném zatížení a za dohledu konzultantů, odzkouší se zákaznické úpravy a odstraní se zjištěné nedostatky. Po implementaci a zkušebním provozu následuje ostrý start informačního systému Helios. Celý tento proces je poměrně dlouhý a ze zkušenosti trvá minimálně 4 měsíce od podpisu smlouvy právě z důvodu potřebné kooperace mezi smluvními stranami.

#### **2.5.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Z pohledu na podnikové zdroje nabízí společnost HCV group a.s. svým zaměstnancům v rámci divize informačních systémů, jako ve dnešní době již skoro každá společnost, všechny základní potřeby pro výkon práce. Taktéž jsou pro tuto divizi vyhrazeny čtyři

automobily pro účely cest k zákazníkům. Zaměstnanci mají k dispozici široké spektrum vzdělávacích kurzů, a to jak profesních, tak jazykových. Mzda zaměstnanců se skládá z fixní složky a z provizí z prodeje, které nemají strop. Zaměstnancům je také nabízena pružná pracovní doba a příspěvek na stravování formou stravenek.

I přes tyto benefity, které zaměstnancům společnost nabízí se však dlouhodobě potýká s problémem nedostatku nových pracovních sil, zejména na pozicích obchodních. Jak již bylo zmíněno v rámci analýzy 7S, vzniká zde dvojitý problém, který tkví v nedostatečném množství obchodních zástupců, kteří by byli schopni dlouhodobě přinášet nové zákazníky a v případě nových obchodních případů vzniká nedostatek kapacit v rámci konzultantů a programátorů, kteří by mohli tyto nové zákazníky obsloužit.

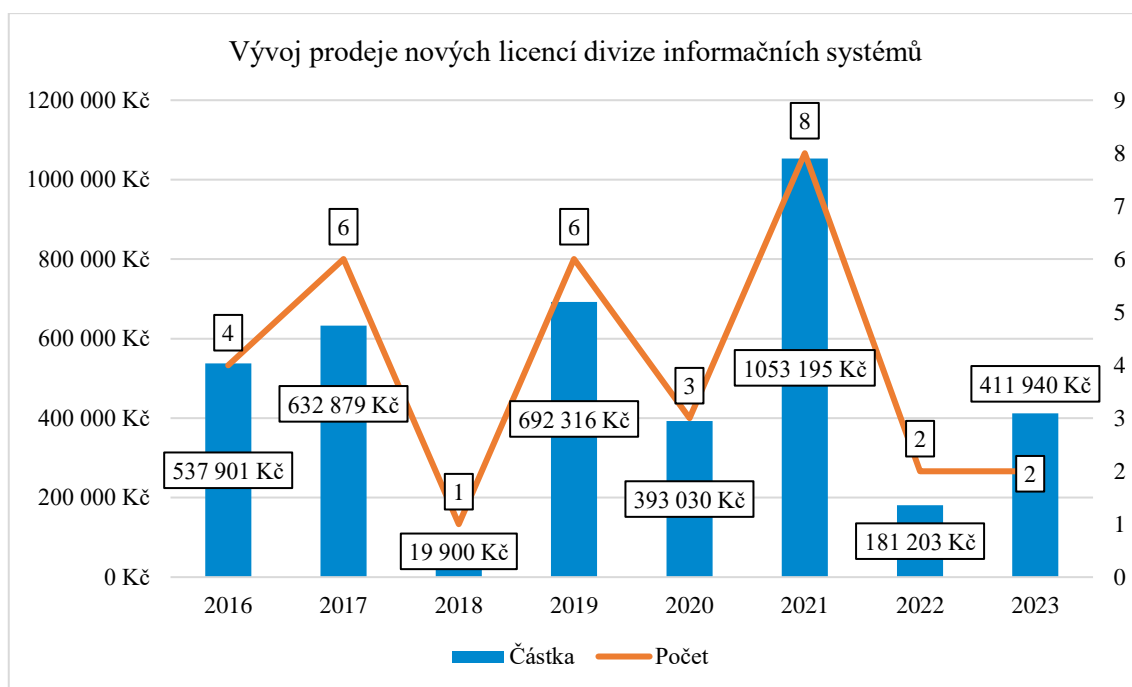
### **2.5.5 Finanční a rozpočtové faktory**

V rámci potřeby pro další zpracování této práce, budou v rámci finančních a rozpočtových faktorů analyzovány pouze základní finanční hodnoty, které se pojí s vývojem prodeje nových licencí systému Helios v rámci každoročního plnění kvót.

#### **Vývoj prodeje nových licencí informačního systému Helios**

Na základě interních dat z podnikového informačního systému byl vypracován následující graf č. 3, který zachycuje vývoj prodeje nových licencí informačního systému Helios od roku 2016 až po současný rok 2023. V grafu je brána v potaz celková částka za prodané licence bez DPH, která se počítá do každoročního plánu plnění a počet těchto prodaných licencí novým zákazníkům.





**Graf č. 3: Hodnota prodaných licencí ve vztahu k počtu nových zákazníků**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: interní zdroj firmy)

Jak je z grafu patrné, nejvyšší hodnota za prodané nové licence byla v roce 2021, kdy se divizi informačních systémů podařilo informační systém Helios prodat osmi novým zákazníkům. Nejnižší částka za nové licence byla v roce 2018, kdy se podařilo prodat pouze jednu novou licenci, a to ještě v minimální konfiguraci co lze za necelých dvacet tisíc korun. Z dlouhodobého hlediska je však každý rok i při těchto částkách nežádáný, jelikož pro dosažení každoročního cíle pro získání tzv. „Gold partnera“ je zapotřebí v období jednoho roku prodat nových licencí alespoň za 1.200.000,- Kč. Tento stav ve společnosti tedy dlouhodobě nenastává.

## 2.6 Dílčí shrnutí firemních faktorů

Z analýzy firemních faktorů vyplynulo, že mezi významnou silnou stránku společnosti lze zařadit vývoj vlastních programových řešení, které jsou na trhu jedinečné a v případě jejich vhodné propagace mohou být cestou k odemčení nových obchodních příležitostí. Taktéž bylo identifikováno, že nabízený informační systém Helios je silné a rozšířené softwarové řešení, na které má samotná divize jasně definovaného cílového zákazníka co do velikosti a nabízeného oboru. Taktéž v případě poskytovaných služeb má divize jasně specifikovány ceny za poskytování služeb, které pokrývají veškeré situace, které mohou nastat jako jsou práce mimo pracovní dobu, či práce o víkendech a svátcích. Co do

vybavenosti pobočky je na tom divize také dobře, jelikož pobočka poskytuje zázemí, které plně vyhovuje provozu činnosti.

V případě identifikovaných slabých stránek, které z analýzy firemních faktorů vyplynuly zde lze na prvním místě zařadit absenci jasně definovaného akvizičního procesu v rámci získávání nových zákazníků. Tato absence může mít velmi blízký vztah právě s identifikovaným faktem v rámci předešlé analýzy, která zjistila, že obchodní zástupci ve společnosti často nevydrží delší dobu a může stát také za neúspěchem při samotném akvizičním procesu, který je kvůli této absenci neuspořádaný a nejasný. Co do marketingu na tom divize taktéž není nejlépe. Webové stránky sice návštěvníkům poskytnou maximum informací a návštěvník může pohodlně bez nutnosti použití telefonu divizi kontaktovat skrze kontaktní formuláře, ale celkově působí spíše chaotickým a neprofesionálním dojmem. Obdobně jsou na tom také sociální sítě, zejména profesní síť LinkedIn, která se jeví jako neaktivní a neudržovaná. Brněnská pobočka by měla určitě více zaměřit na zvýšení marketingové aktivity. Výstupy z analýzy firemních faktorů zobrazuje následující tabulka č. 5.

**Tabulka č. 5: Dílčí shrnutí analýzy firemních faktorů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Vývoj vlastních programových řešení	Absence jasně definovaného akvizičního procesu
Jasně vymezení cílového zákazníka	Aktivita na sociálních sítích
Jasná cenová politika za poskytování služeb	Neprofesionální webové stránky
Vybavenost pobočky	Nedostatek pracovních sil

## 2.7 Analýza klíčových metrik (AARRR)

V rámci této analýzy bude sledován konverzní poměr mezi jednotlivými kroky v obchodním procesu akvizice nového zákazníka. Tyto kroky budou sledovány na základě metrik, které zobrazuje následující tabulka č. 6. Součástí této analýzy nebude vyhodnocení fáze reference z důvodu nemožnosti získání těchto dat. Zároveň se výsledky z této analýzy nemusí přesně shodovat s počtem získaných zákazníků v daném roce, jak uvádí graf č. 3 z důvodu dlouhého trvání akvizičního procesu, kdy byl zákazník registrován v systému i déle jak tři roky.

**Tabulka č. 6: Sledované metriky v akvizičním procesu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Fáze modelu	Krok v akvizičním procesu
Získání	Registrace zákazníka
Aktivace	Schůzka se zákazníkem
Retence	Cenová nabídka
Retence	Smlouva
Příjem	Realizace

Následující analýza byla vypracována na základě dat ze systému, ve kterém brněnská pobočka informačních systémů vede své obchodní případy a ve kterém vede evidenci kontaktních jednání a aktivit směrem k potenciálním zákazníkům. Analýza je zpracována pro roky 2019, 2020 a 2021 a klade si za cíl identifikovat kritická místa v rámci akvizičního procesu. V následujících tabulkách č. 7, č. 8 a č. 9 je vyhodnocena úspěšnost akvizičního procesu dle vzoru tabulky č. 6 dle jednotlivých let.

**Tabulka č. 7: Úspěšnost akvizičního procesu v roce 2019**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: interní zdroj firmy)

Fáze	Krok v akvizičním procesu	Období	Počet	Konverze
Akvizice	Registrace zákazníka	2019	34	100 %
Aktivace	Schůzka se zákazníkem	2019	26	76 %
Retence	Cenová nabídka	2019	19	56 %
Retence	Smlouva	2019	4	12 %
Příjem	Realizace	2019	4	12 %

**Tabulka č. 8: Úspěšnost akvizičního procesu v roce 2020**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: interní zdroj firmy)

Fáze	Krok v akvizičním procesu	Období	Počet	Konverze
Akvizice	Registrace zákazníka	2020	41	100 %
Aktivace	Schůzka se zákazníkem	2020	27	66 %
Retence	Cenová nabídka	2020	19	46 %
Retence	Smlouva	2020	1	2 %
Příjem	Realizace	2020	1	2 %

**Tabulka č. 9: Úspěšnost akvizičního procesu v roce 2021**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: interní zdroj firmy)

Fáze	Krok v akvizičním procesu	Období	Počet	Konverze
Akvizice	Registrace zákazníka	2021	37	100 %
Aktivace	Schůzka se zákazníkem	2021	27	73 %
Retence	Cenová nabídka	2021	22	59 %
Retence	Smlouva	2021	4	11 %
Příjem	Realizace	2021	3	8 %

Dle výše zpracovaných tabulek č. 7, č. 8 a č. 9 lze vysledovat, že nejúspěšnější rok v rámci akvizičního procesu byl v roce 2019, kdy konverzní poměr ve vztahu k nově registrovaným zákazníkům až po úspěšnou realizaci smlouvy s nimi dosahoval výše 12 %. Nejméně úspěšný byl naopak rok 2020, ve kterém sice bylo zaznamenáno nejvíce registrací nových potenciálních zákazníků, ale k samotné realizaci došlo pouze ve 2 % z nich. Relativně očekávané hodnoty vyšly mezi kroky registrace, schůzky a cenové nabídky. K poklesu konverzního poměru zde sice dochází, ale v každém období se mezi jednotlivými kroky jedná o pokles v rozmezí od 14 % do 34 %. Překvapivé jsou však výsledky mezi krokem od vytvoření cenové nabídky a vystavením smlouvy. Zde se jedná o významný pokles konverzního poměru, který se pohybuje v rozmezí od 44 % po 46 %. Na tento krok v akvizičním procesu by se měla brněnská pobočka zcela jistě zaměřit.

Pro potřeby celkového zhodnocení úspěšnosti akvizičního procesu brněnské pobočky společnosti HCV group a.s. je níže vypracována ještě jedna tabulka č. 10, která slučuje roky 2019, 2020 a 2021 do jedné a dává tak celkový pohled na akviziční proces v celém sledovaném období.

**Tabulka č. 10: Úspěšnost akvizičního procesu v celém sledovaném období**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: interní zdroj firmy)

Fáze	Krok v akvizičním procesu	Počet	Konverze
Akvizice	Registrace zákazníka	112	100 %
Aktivace	Schůzka se zákazníkem	80	71 %
Retence	Cenová nabídka	60	54 %
Retence	Smlouva	9	8 %
Příjem	Realizace	8	7 %

I v tomto případě zde můžeme sledovat již výše zmíněný problém mezi kroky od vytvoření cenové nabídky a vystavením smlouvy. V celém sledovaném období se jedná o rozdíl 46 %. Z pohledu na úspěšnost akvizičního procesu jako celku se však nedá hovořit o špatných výsledcích. Z celkového počtu 112 nově registrovaných potenciálních zákazníků a osmdesáti realizovanými schůzkami za 3 roky, v průměru 27 schůzkami za rok na jednoho obchodního zástupce a osmi realizovanými zakázkami lze hovořit o velmi vysoké úspěšnosti. Dle dat společnosti Ruler Analytics Ltd se míra konverze pro B2B technologie pohybuje v průměru okolo 2,3 %. (Holmes, 2023)

## **2.8 Analýza atraktivity trhu dle Portera**

Následující analýza se bude věnovat oborovému okolí, na kterém brněnská pobočka se svojí činností operuje dle Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil.

### **2.8.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Na trhu informačních systémů je vyjednávací síla odběratelů na poměrně vysoké úrovni z důvodu dostupnosti mnoha velmi podobných řešení, jako je právě brněnskou pobočkou nabízený systém Helios. Zákazníci mají z pohledu na pořízení informačního systému mnoho variant řešení. Mohou si systém nechat vyrobit na míru, mohou si pořídit již hotové „krabicové řešení“, kterých je na trhu spousta a obdobně jako v případě brněnské pobočky existuje také mnoho dodavatelů takovýchto řešení, dále se mohou rozhodovat pro možnost inovací jejich stávajícího systému, anebo mohou ve dnešní době zvolit oblíbenou možnost, řešit svůj podnikový informační systém formou outsourcingu. V případě, že se jedná o možného zákazníka, který by se mohl pro divizi informačních systémů stát jedním z významnějších zákazníků není neobvyklé, že dochází k různým ústupkům ať už v případě snižování hodinové sazby v rámci nabídky, anebo vyjednávání slev na licencích systému a následné systémové podpoře u výrobce systému.

V případě současných zákazníků divize informačních systémů nedochází k událostem, kdy by si zákazníci, jakkoliv dramaticky diktovali podmínky. V rámci každého obchodního případu jsou uzavřeny vzájemné smlouvy, ve kterých jsou jasně definovány všechny podmínky vzájemného partnerství od podmínek platebních, přes podmínky užívání systému, servisní podpory, vzájemných penále z neplacení až po podmínky odstoupení od smlouvy. V případě prací u zákazníka se striktně řídí platební podmínky dle ceníku divize informačních systémů a pro případy rozšíření systému o nové licence

jsou vždy uzavírány nové dodatky ke smlouvě, které upravují částku jak za dokoupení nových licencí, tak novou výši roční systémové podpory.

### **2.8.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

V rámci brněnské pobočky existuje pouze jeden dodavatel a tím je společnost Asseco Solutions a.s. Jak bylo již dříve uvedeno, společnost HCV group a.s., konkrétně její divize informačních systémů v Brně spadá do její partnerské sítě. Z pohledu na vyjednávací sílu dodavatele lze v tomto případě hovořit o naprostém monopolu. Výrobce systému si stanovuje ceny dle vlastního uvážení, bez možnosti jiných partnerů je jakýmkoliv způsobem svévolně upravovat. Jinými slovy, cena za licence poskytovaného systému je daná, stejně jako roční systémová podpora. K situacím, které by vedly k iracionálnímu navyšování cen pro současné zákazníky však ze strany dodavatele téměř nedochází. Historicky tyto situace nastaly, ale divize informačních systémů na nich neutrpěla ztrátu.

### **2.8.3 Hrozba substitutů**

Problematika substitutů na poli informačních systémů je velmi významná. Na trhu informačních systémů v České republice existuje velké množství systémů jiných výrobců, které dokáží nahradit brněnskou pobočkou nabízený systém Helios. Podnikové informační systémy jsou často velmi specializované a zaměřené na určitou oblast podnikání, jako například finance, logistiku, lidské zdroje, výrobu atd. Dále se mohou lišit dle velikosti podniku, jeho potřeb a požadavků na funkcionalitu a integraci s dalšími systémy. Mezi ty nejvýznamnější substituty, se kterými se společnost v rámci prodeje informačního systému nejčastěji setkává, ať už v rámci individuálních konkurenčních nabídek v zákazníků, nebo v rámci výběrových řízení patří následující informační systémy:

- IS SAP – dceřiná společnost SAP ČR,
- IS KARAT – společnost KARAT software a.s.,
- IS K2 – společnost K2 CAPITAL SE,
- IS ABRA – společnost ABRA Software a.s. a
- IS MONEY – společnost Solitea a.s.

Jedná se však pouze o výpis nejbližších substitutů pro informační systém Helios. Mezi další, neméně významné konkurenty lze zařadit informační systémy jako Microsoft

Dynamics, VEMA, QI, POHODA, nebo INFOR, které na trhu v České republice mají také významné zastoupení.

#### **2.8.4 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Z pohledu vstupu nových konkurentů na trh informačních systémů neexistují prakticky žádné významnější bariéry vstupu. Většina výrobců informačních systémů, kteří na trhu v České republice dominují si tvoří vlastní partnerskou síť distributorů informačního systému, kdy jejich hlavním úkolem je především schopnost prodat dané řešení. Samozřejmě, jejich kvality se následně odvíjejí také od schopnosti dobře systém implementovat, udržovat jej, popřípadě dle přání zákazníka systém modifikovat, ale z pohledu samotného vstupu na trh stačí pouze zažádat o partnerství, uzavřít smlouvu s mezi výrobcem a distributorem systému a absolvovat certifikace, které daného distributora opravňují systém prodávat, nasazovat a udržovat.

Z pohledu na novou konkurenci mimo partnerské sítě již zaběhlých velkých výrobců jsou podmínky vstupu náročnější. V případě vývoje nového informačního systému je potřeba mít značné programátorské kapacity na jeho vytvoření v jisté kvalitě, aby legislativně a funkčně splňoval požadavky, které od informačního systému podniky očekávají. Takový vývoj s sebou nese značnou časovou i finanční náročnost a oproti „hlavním hráčům“ na trhu mají tito výrobci značnou nevýhodu, často právě kvůli nedostatečným kapacitám, kterých je pro pokrytí všech potřebných podnikových agend potřeba.

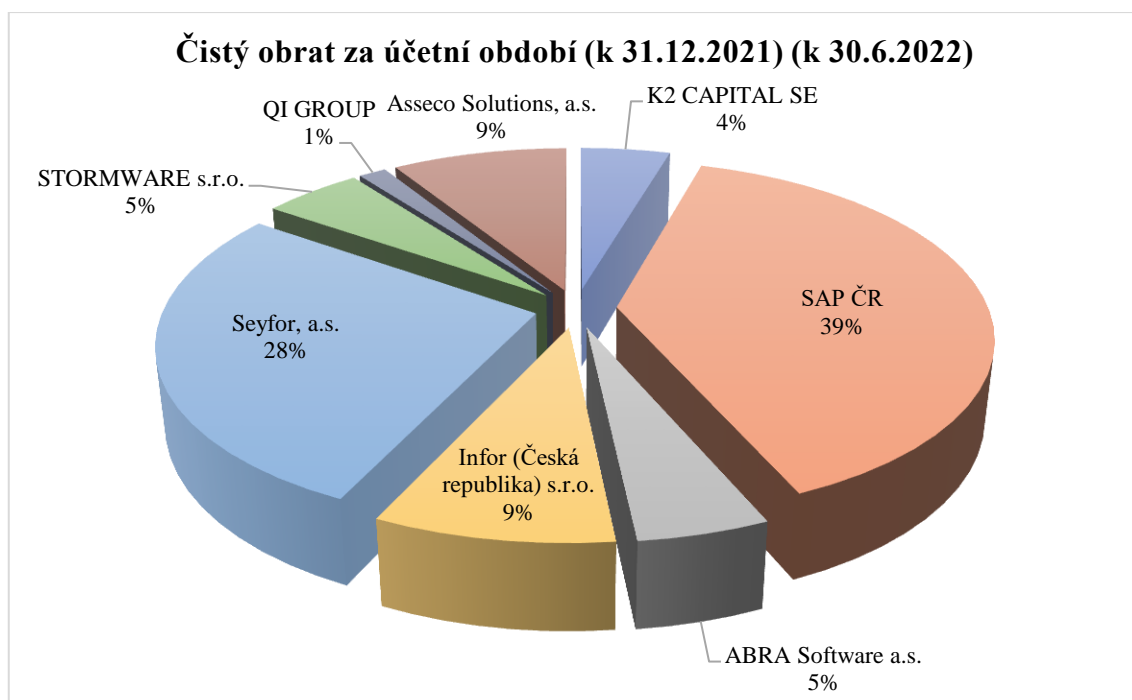
#### **2.8.5 Konkurenční prostředí**

Informační systémy Helios jsou nejrozšířenějším řešením v oblasti podnikových informačních systémů na Českém trhu. Dle společnosti Asseco Solutions a.s. mají tyto produkty na Českém trhu 30% podíl a více jak 17 tisíc zákazníků. (Helios)

Konkurenční prostředí lze na trhu informačních systémů rozdělit na dvě skupiny, a to z pohledu na prostředí partnerské sítě společnosti Asseco Solutions a.s., ve kterém partneři (distributoři) dodávají identický systém Helios a na konkurenční prostředí z pohledu jiných systémů, které byly výše uvedeny jako substituty systému Helios.

V rámci konkurenčního prostředí partnerské sítě Asseco Solutions a.s. by nemělo docházet k tomu, že by si tito partneři navzájem konkurovali právě díky striktním podmínkám, které jsou v rámci partnerské sítě stanoveny. Tento proces, který zabraňuje

vzájemné konkurenci byl vysvětlen v kapitole 2.3.3 Systémy v rámci metody 7S. Občas však nastane i situace, kdy si vzájemně dva partneři začnou v rámci obchodního procesu u stejného potenciálního zákazníka konkurovat. Tato situace může vzniknout jak cíleně, tak nedorozuměním. Ideálním řešením této situace bývá vzájemná domluva mezi těmito partnery, na základě již se určí, kdo bude dále vést obchodní jednání s tímto zákazníkem. V případě, že se tyto strany nedohodnou na dalším postupu, dochází k intervenci ze strany společnosti Asseco Solutions a.s., které stanoví, kdo se bude dále zákazníkovi věnovat. K těmto situacím však téměř nedochází, jelikož vztahy v rámci zachování si dobrých vztahů do budoucna dosahují partneři často společného kompromisu.



**Graf č. 4: Čistý obrat hlavních výrobců informačních systémů**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2023)

V rámci konkurenčního prostředí z pohledu na substituční informační systémy je již konkurence znatelně silnější. Velcí výrobci systémů si velmi často najímají společnosti, které provádí porovnání s konkurencí na jejichž základě stanovují takové strategie, aby získali konkurenční výhody. Často jsou tato porovnání distribuována také do partnerské sítě výrobců, aby i na straně těchto partnerů mohly být zvoleny vhodné kroky k získání této výhody. Zpravidla se jedná o kroky, kterými jsou například agresivní marketing, nastavení cenové politiky na taktiku co nejnižší úvodní investice pro úspěšné získání zákazníka a následné navýšení jiných cen, které již do úvodní investice nevstupují a systémový vývoj orientovaný na zákazníka.



## 2.9 Dílčí shrnutí výsledků atraktivity

Z analýzy oborového okolí byly identifikovány příležitosti a hrozby, které mohou mít na brněnskou pobočku vliv. Jako příležitosti byly identifikovány náročné podmínky pro vstup nových informačních systémů a zároveň nabídka silného a rozšířeného produktu, kterým systém Helios je. Příležitostí jsou také jasně definovaná pravidla partnerské sítě, které omezují konkurenci v rámci této sítě distributorů systému na minimum.

V případě identifikovaných hrozeb lze jednoznačně zařadit existenci mnoha substitutů, které se aktuálně na trhu nacházejí společně se silící konkurencí ze strany právě výrobců těchto obdobných softwarových řešení. Spolu se silící konkurencí také roste agresivita, se kterou výrobci těchto systémů nabízejí svá řešení a to jak v podobě umělých úprav v cenových nabídkách, tak v podobě marketingové propagace. Poslední identifikovanou hrozbou může pro brněnskou pobočku být stanovení cen za licence a roční systémovou podporu ze strany výrobce systému, což by do budoucna mohlo vést k nepříjemným komplikacím směrem k zákazníkům brněnské divize informačních systémů. Všechny identifikované příležitosti a hrozby, které vycházejí z analýzy atraktivity trhu dle Portera jsou zaznamenány v tabulce č.11.

**Tabulka č. 11: Dílčí shrnutí výsledků atraktivity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Náročné podmínky pro vstup nových informačních systémů	Existence mnoha substitutů
Jasně definovaná pravidla partnerské sítě	Ceny stanovené striktně výrobcem
Silný a rozšířený produkt	Silící konkurence ze strany významných výrobců informačních systémů
	Agresivní strategie ze strany konkurence

## 2.10 Analýza obecných faktorů za pomoci metody SLEPTE

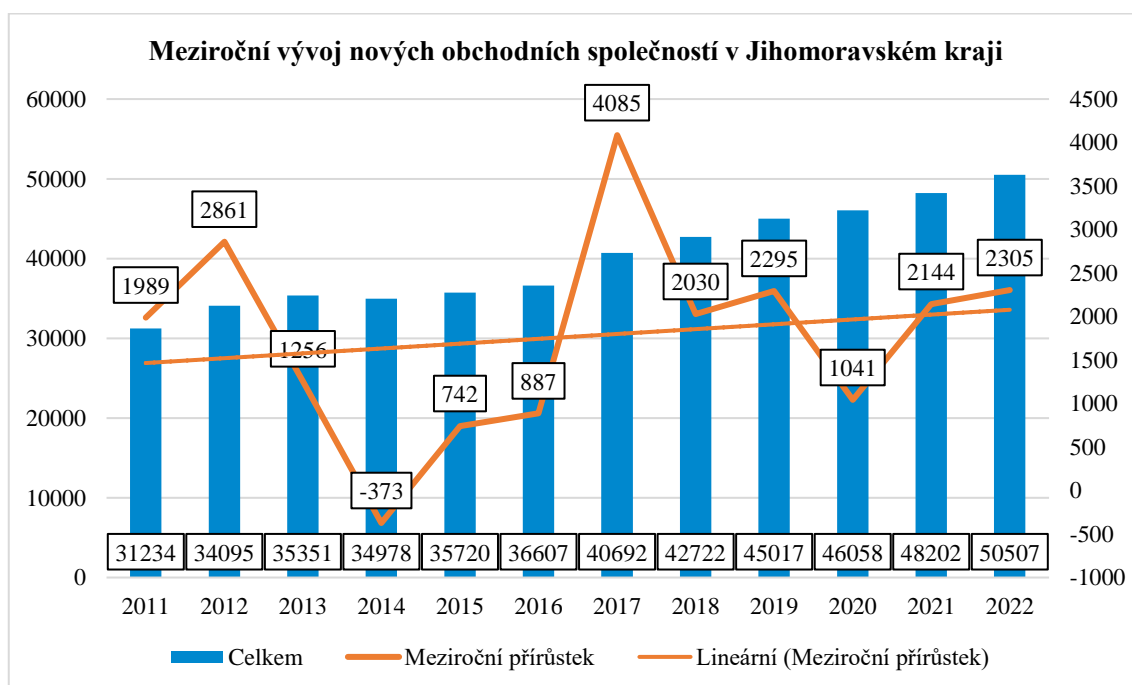
Následující část práce se věnuje analýze vnějšího okolí brněnské pobočky. Analyzuje šest faktorů, mezi které se řadí faktory sociologické, legislativní, ekonomické, politické, technologické a environmentální a klade si za cíl identifikovat možné příležitosti, kterých by mohla brněnská pobočka využít ve svůj prospěch, ale také hrozby, které mohou na pobočku působit negativním vlivem.

## 2.10.1 Sociální faktory

V kontextu brněnské pobočky, která poskytuje produkty a služby na poli informačních systémů je potřeba brát v potaz faktory, které ji přímo ovlivňují. Do této sekce tedy s jistotou lze zařadit vývoj nových obchodních společností na trhu Jihomoravského kraje, vývoj pracovní síly obyvatelstva v oboru informačních a komunikačních technologií (ICT) na trhu Jihomoravského kraje a vývoj vysokoškolského vzdělání obyvatelstva v oboru ICT technologií, které mají tendenci rychlého vývoje, s čímž však souvisí stále větší požadavky na vzdělání pracovníků.

### Meziroční vývoj nových obchodních společností na trhu Jihomoravského kraje

Ke konci roku 2022 bylo dle Českého statistického úřadu na trhu Jihomoravského kraje 50507 obchodních společností se zjištěnou aktivitou. Z důvodu, že brněnská pobočka cílí právě na obchodní společnosti v rámci jimi distribuovaného produktu Helios je nezbytné znát tempo nově vznikajících obchodních společností z důvodu potřeby identifikace, zda se na daném demografickém území tyto subjekty rozvíjí a s tím pro brněnskou pobočku vzniká příležitost pro získávání nových zákazníků, či nikoliv. Následující graf č. 5 zachycuje právě tento meziroční vývoj nově vznikajících obchodních společností na trhu Jihomoravského kraje.

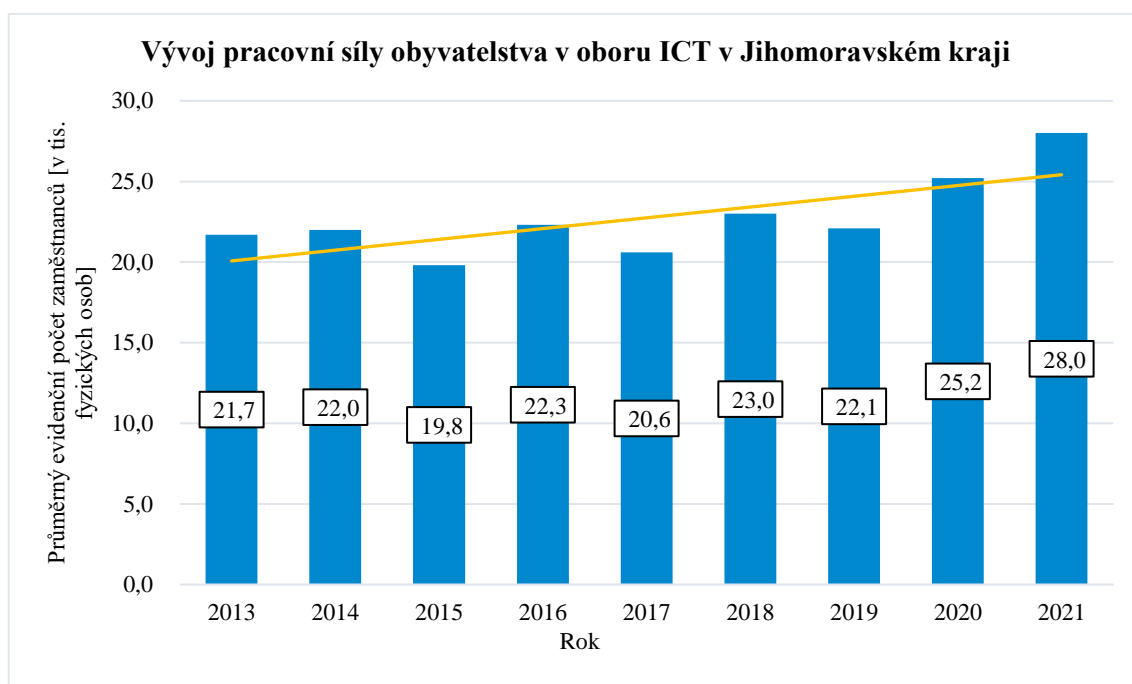


Graf č. 5: Meziroční vývoj nových obchodních společností v Jihomoravském kraji  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Z následujícího grafu lze vyčíst několik skutečností. Od roku 2014, ve kterém jako jediném došlo k poklesu počtu obchodních společností na trhu v Jihomoravském kraji je počet těchto společností stále rostoucí. Co se týče tempa jejich růstu, můžeme pozorovat jejich významný nárůst v roce 2017. Od tohoto roku je vývoj relativně konstantní s výjimkou roku 2020, kdy svět zasáhla pandemie COVID-19. Jak však ukazuje spojnice trendu, má tento vývoj stále růstový charakter.

### Vývoj pracovní síly obyvatelstva v oboru ICT na trhu Jihomoravského kraje

Prvním posuzovaným ukazatelem, který v rámci sociálních faktorů může u brněnské pobočky společnosti hrát významnou roli je vývoj pracovní síly obyvatelstva na trhu v Jihomoravském kraji v oboru její působnosti, tedy oboru informačních a komunikačních technologií. Na následujícím grafu č. 6 lze vidět tento vývoj na datech, jak jsou uvedeny ve statistické ročence Jihomoravského kraje v letech 2013 až 2021.



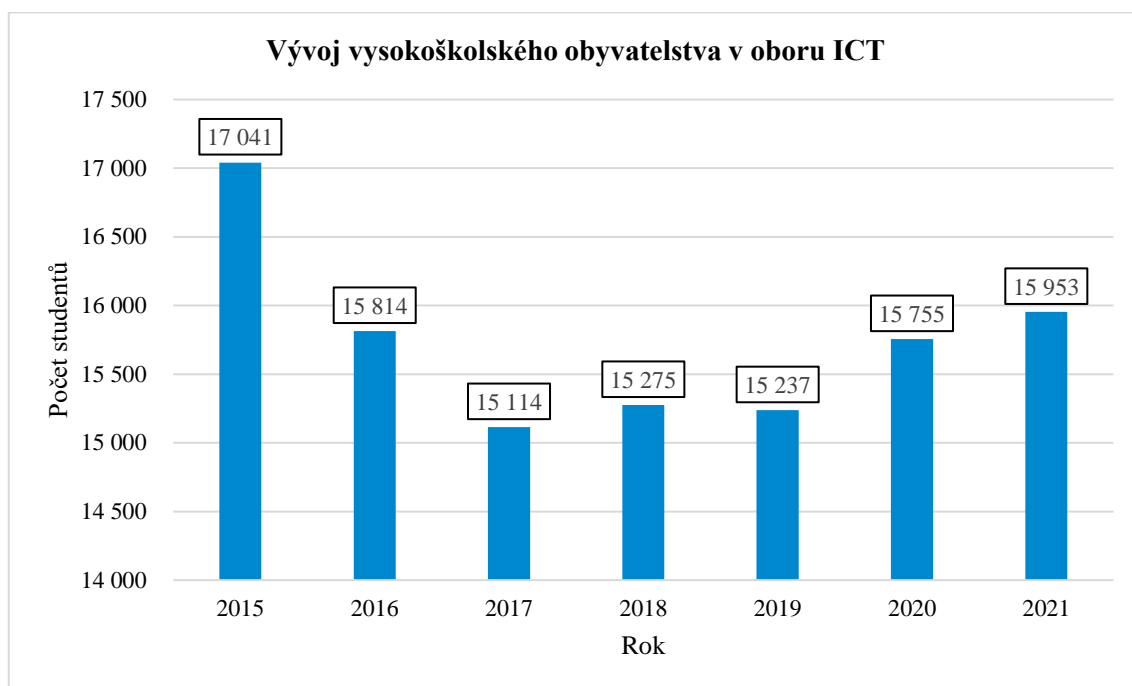
**Graf č. 6: Vývoj pracovní síly obyvatelstva v oboru ICT v Jihomoravském kraji**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Jak je z grafu patrné, tak vývoj pracovních sil obyvatelstva v oboru ICT v Jihomoravském kraji zaznamenal v posledních třech sledovaných obdobích nárůst z původních 22,1 tisíce zaměstnanců v oboru na současných 28 tisíc zaměstnanců. Jedná se o skoro 21 % změnu.

## Vývoj vysokoškolského vzdělání obyvatelstva v oboru ICT

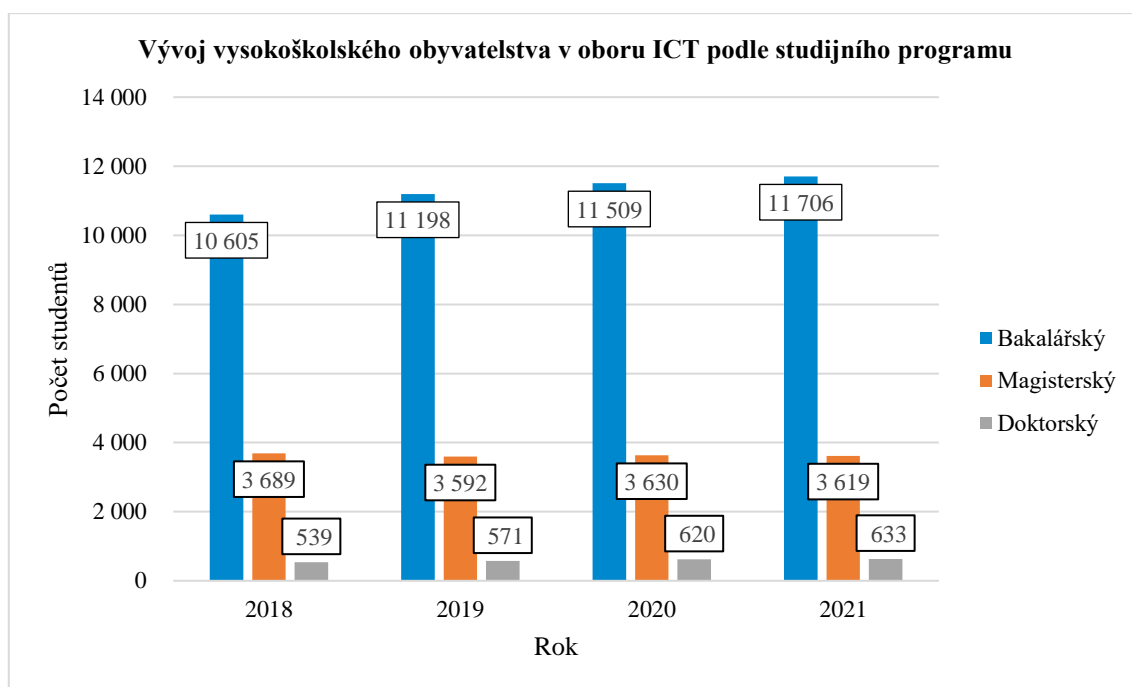
Pro vyhodnocení následující oblasti byla taktéž využita data ze statistických ročenek Jihomoravského kraje, ale pro větší adekvátnost byly použity data zahrnující studenty v rámci celé České republiky.

Následující graf č. 7 zobrazuje vývoj atraktivity obyvatelstva o studium vysokoškolských oborů zaměřených na informační a komunikační technologie mezi lety 2015 až 2021.



**Graf č. 7: Vývoj vysokoškolského obyvatelstva v oboru ICT**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Z grafu lze vysledovat, že mezi lety 2015 až 2017 klesl zájem o studia oboru ICT o necelých 13 %, ale po zbytek sledovaného období jsou hodnoty relativně konstantní s mírným nárůstem zájmu o studium daného oboru. Pro bližší zmapování zájmu o vzdělání v oboru ICT byl vytvořen ještě graf č. 8, který znázorňuje poměr mezi studenty bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů v oboru informačních a komunikačních technologií v letech 2018 až 2021.



**Graf č. 8: Vývoj vysokoškolského obyvatelstva v oboru ICT dle studijního programu**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

V grafu můžeme vidět, že dominantní skupinu vysokoškolského obyvatelstva v oboru ICT tvoří studenti bakalářských studijních programů, kteří jsou ve více jak dvojnásobném zastoupení před studiem magisterským. V případě navazujících magisterských programů a programů doktorských v oboru informačních a komunikačních technologií lze vysledovat, že zájem o tyto programy je v rámci sledovaného období velmi konstantní.

### 2.10.2 Legislativní faktory

Legislativa má na fungování společnosti HCV group a.s. a tím i na brněnskou pobočku významný vliv. Je nutné dodržovat základní všeobecná nařízení a zákony, které jsou k fungování společnosti nezbytné. Jedná se o účetní a daňové zákony, obchodní právo a zákoník práce, který se zabývá pracovně právními vztahy, zákon podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, či zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti ochrany zdraví při práci, který ukládá povinnost pravidelně školit zaměstnance společnosti ohledně bezpečnosti při výkonu práce. Od roku 2018 je společnost také povinna dodržovat zákon č. 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů. Společnost byla v poslední době také ovlivněna mnohými usneseními vlády, které rychlým tempem upravovaly legislativu z důvodu pandemie COVID-19.

V případě legislativních úprav, které se společnosti HCV group a.s., tak brněnské pobočky dotknou, je směrnice evropského parlamentu a rady, která vešla v platnost

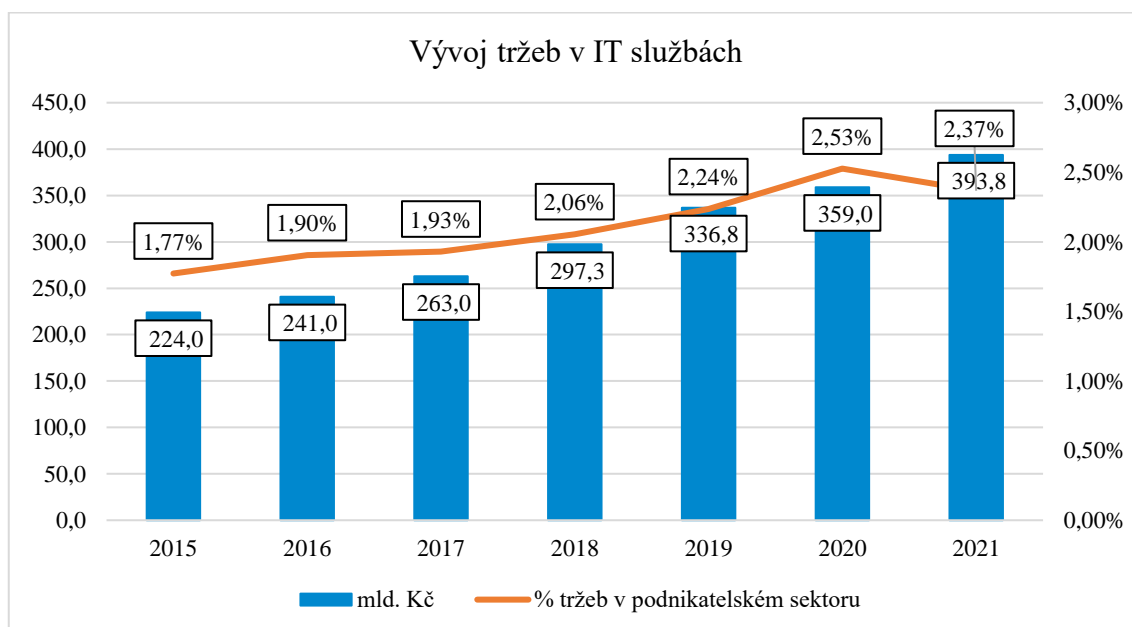
16. ledna 2023, o opatřeních k zajištění vysoké společné úrovně kybernetické bezpečnosti v Unii, známou také pod zkratkou NIS2. Existencí této směrnice však vzniká povinnost velkému množství společností nejen v oboru IT, kdy směrnice nařizuje změnu přístupu ke kybernetické bezpečnosti a bezpečnosti dat. Jedná se tedy o legislativní změnu, která by případně mohla v případě správného uchopení přinést nové obchodní příležitosti pro brněnskou pobočku právě z důvodu nově vznikající povinnosti společnostem na řešení kybernetické bezpečnosti v této oblasti.

### 2.10.3 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů, na které je potřeba v případě brněnské pobočky brát zřetel lze jednoznačně zařadit vývoj tržeb v sektoru IT služeb, ve kterém pobočka působí, ale také vývoj průměrné hrubé mzdy a vývoj indexu cen v informačních službách, programování a poradenství, se kterou jde ruku v ruce vývoj cen za pořízení systému, ale také navyšování hodinových sazeb brněnské pobočky.

#### Vývoj tržeb v sektoru IT služeb

Následující graf č. 9 zobrazuje vývoj tržeb v IT službách mezi lety 2015 až 2021 a to jak z pohledu na celkové tržby v IT službách, tak jejich procentuálním zastoupení v rámci všech tržeb v podnikatelském sektoru.

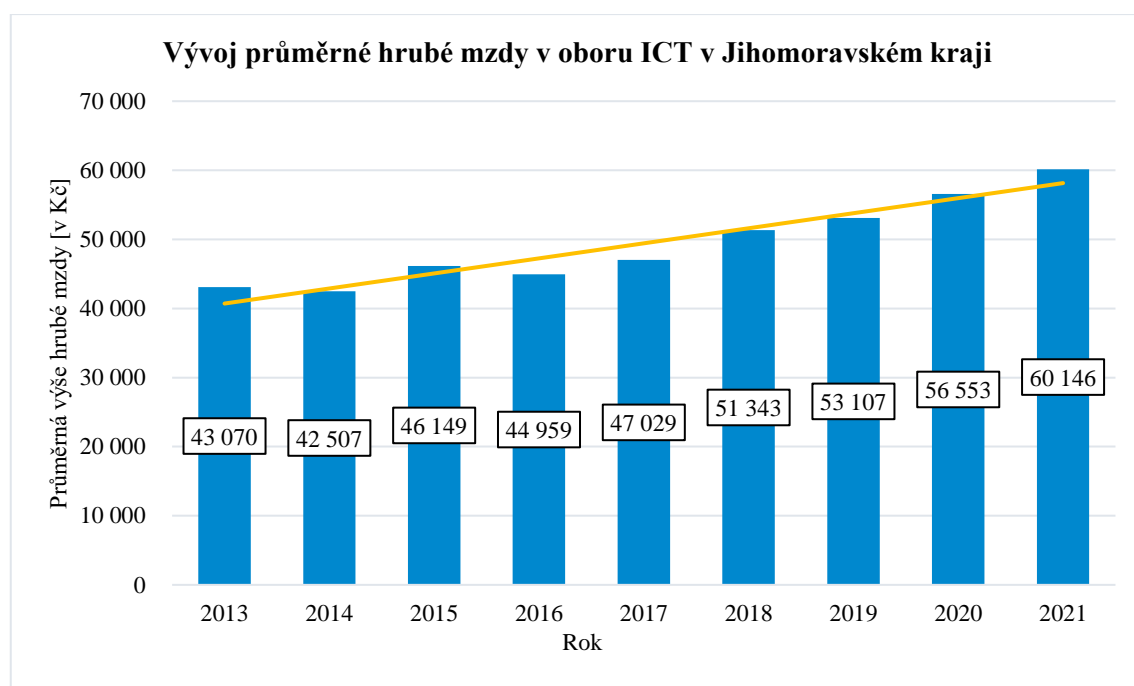


**Graf č. 9: Vývoj tržeb IT službách**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Z grafu je patrné, že celkové tržby v IT sektoru meziročně stále stoupají, avšak jejich podíl na všech tržbách v podnikatelském sektoru se v roce 2021 snížil. Do tohoto roku měl tento podíl vždy rostoucí charakter. Na základě tohoto vývoje lze konstatovat možné zvýšení neochoty investic z řad zákazníků do IT produktů.

### Vývoj průměrné hrubé mzdy v oboru ICT v Jihomoravském kraji

Následující faktor je pro brněnskou pobočku důležitý primárně z pohledu na vlastní zaměstnance. Podle statistických ročenek Jihomoravského kraje došlo mezi lety 2013 až 2021 k nárůstu průměrné hrubé měsíční mzdy v oboru ICT o necelých 40 procent. Tento vývoj zobrazuje graf č. 10.

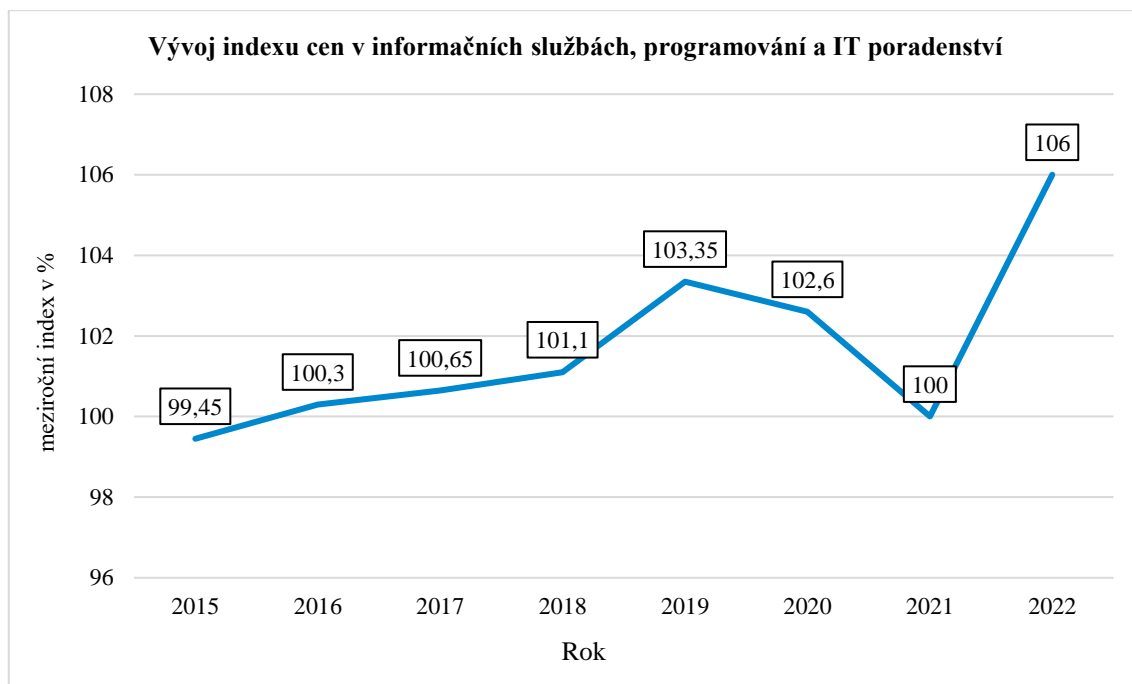


**Graf č. 10: Vývoj průměrné hrubé mzdy v oboru ICT v Jihomoravském kraji**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Dle spojnice trendu, kterou můžeme v grafu č. 10 vidět, lze konstatovat, že vývoj průměrné hrubé mzdy v oblasti ICT na trhu Jihomoravského kraje má růstový charakter.

### Vývoj indexu cen v informačních službách, programování a poradenství

V následujícím grafu č. 11 je sledován vývoj meziročního indexu cen v informačních službách, programování a poradenství mezi lety 2015 až 2022 vyjádřený v procentech (sledované období předchozího roku = 100).



**Graf č. 11: Vývoj indexu cen v IT službách, programování a IT poradenství**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Jak je z grafu patrné, tak s výjimkou úvodního roku 2015 se vývoj indexu cen nedostal pod hranici 100 %, tedy ve sledovaném období má index spíše rostoucí charakter. Zpomalení tempa jeho růstu lze sledovat v letech 2020 a 2021, tedy v době, kdy se svět potýkal s pandemií COVID-19. Naopak v roce 2022 zaznamenal prudký nárůst, který lze přisuzovat hned několika událostem, se kterými se v roce 2022 svět potýkal. Jedná se zejména o prudký nárůst inflace, růst cen energií, ale také stále probíhající válka mezi Ukrajinou a Ruskou federací.

#### **2.10.4 Politické faktory**

V současné době do fungování brněnské pobočky nevstupuje nijak významně politické dění. Při pohledu do budoucnosti je však potřeba zohlednit aktuálně probíhající konflikt mezi Ukrajinou a Ruskou federací, která v podnikatelském prostředí vyvolala ještě silnější odpor některých podnikatelských subjektů proti Ruské federaci a společnost se stále více setkává s případy (primárně v rámci výběrových řízení), kdy potenciální zákazník požaduje potvrzení o neexistenci obchodních vztahů s Ruskou federací. V případě existence těchto vztahů nestojí a společnou spolupráci. Společnost aktuálně žádné obchodní vztahy s Ruskem neudrhuje, ale není vyloučeno, že tento trend může sílit a omezit možnosti nových obchodních partnerství právě kvůli zmiňovanému konfliktu.

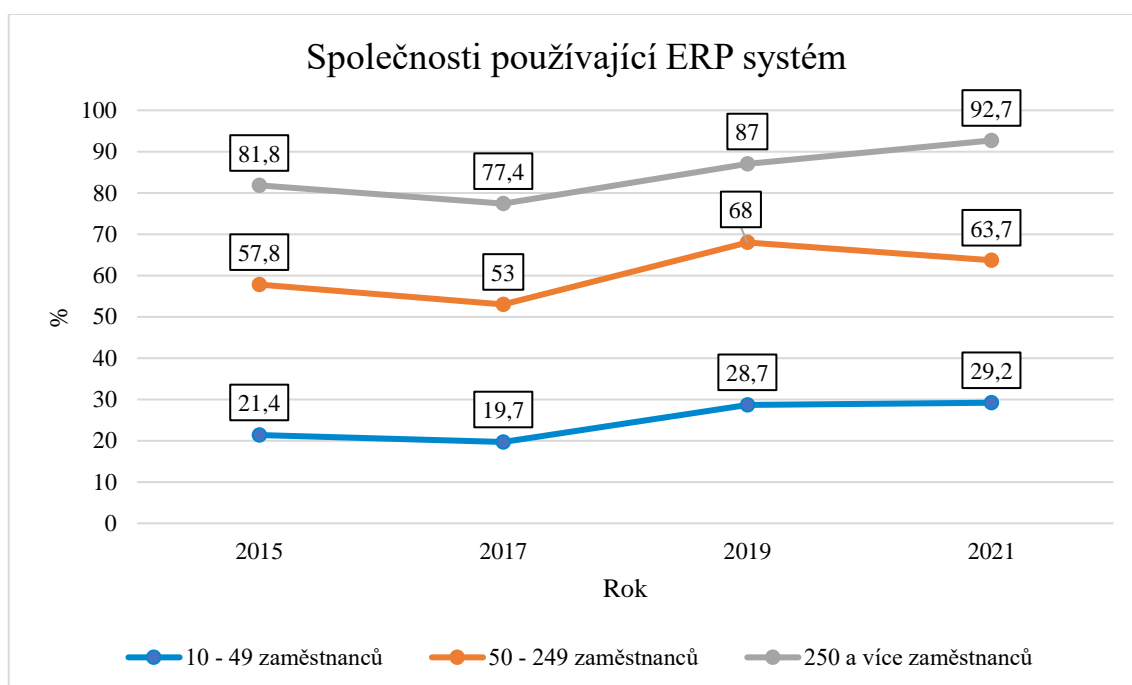


## 2.10.5 Technologické faktory

V případě technologických faktorů v rámci podnikových informačních systémů je potřeba brát v úvahu vývoj nových technologií, se kterými se výrobci snaží držet krok a tyto technologie začleňovat do funkcionalit těchto systémů. Z toho důvodu bude do této kapitoly nejprve zařazen vývoj uživatelů (společností) podnikových informačních systémů v závislosti na jejich velikosti a následně zhodnocen trend užívání cloud computingu, jakožto jeden z hlavních trendů pro informační systémy v dnešní době.

### Vývoj společností používajících podnikový informační systém pro řízení podniku

Následující graf č. 12 zobrazuje procentuální vývoj používání informačního systému společnostmi v závislosti na počtu zaměstnanců mezi lety 2015, 2017, 2019 a 2021.



**Graf č. 12: Vývoj společností používajících ERP systém**

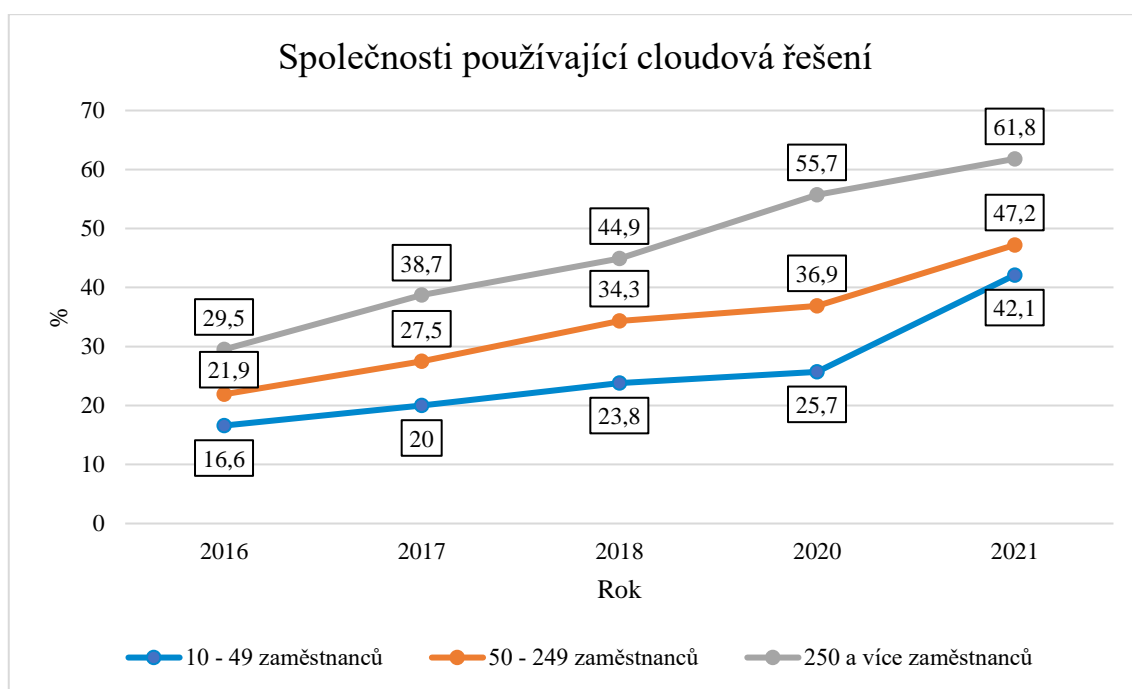
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Není divu, že s rostoucím počtem zaměstnanců a s tím spojenou potřebou přesnější kontroly nad podnikáním, roste i procento využívání podnikových informačních systémů v rámci firmy. Je však překvapivé, jak nízkých hodnot dosahují společnosti, které zaměstnávají 10 – 49 zaměstnanců a také pokles mezi posledními dvěma sledovanými obdobími, tedy rokem 2019 a 2021 u společností, které zaměstnávají 50 – 249 zaměstnanců. V případě vyhledávání nových obchodních příležitostí by pro brněnskou

pobočku mohly být zajímavé právě tyto menší společnosti, které nemají tak silné zastoupení v používání ERP systému.

### Vývoj společností používajících placených cloudových řešení

Trendem posledních let v oboru informačních technologií, je využívání cloudových řešení pro uložení a správu prakticky jakýchkoliv dat. A ani na poli informačních systémů tomu není jinak. Provoz informačního systému na serveru umístěném ve společnosti sice ještě stále trvá a nelze očekávat, že s příchodem cloudových řešení se od tohoto směru rychle opustí, jelikož právě cloudová řešení nejsou často v oblibě majitelů firem z důvodu jistého pocitu bezpečí, když mají svá data umístěna „pod vlastní střechou“, ale valná většina výrobců má již hotová a optimalizovaná řešení pro provoz svých systémů v cloudu. Výjimkou není ani Asseco Solutions a.s., které má vlastní řešení ERPORT, což je právě zmiňované řešení pro provoz systému Helios bez potřeby vlastnit své vlastní hardwarové vybavení. Následující graf č. 13 zachycuje trend používání cloudových řešení u společností v letech 2016, 2017, 2018, 2020 a 2021 na základě jejich velikosti.



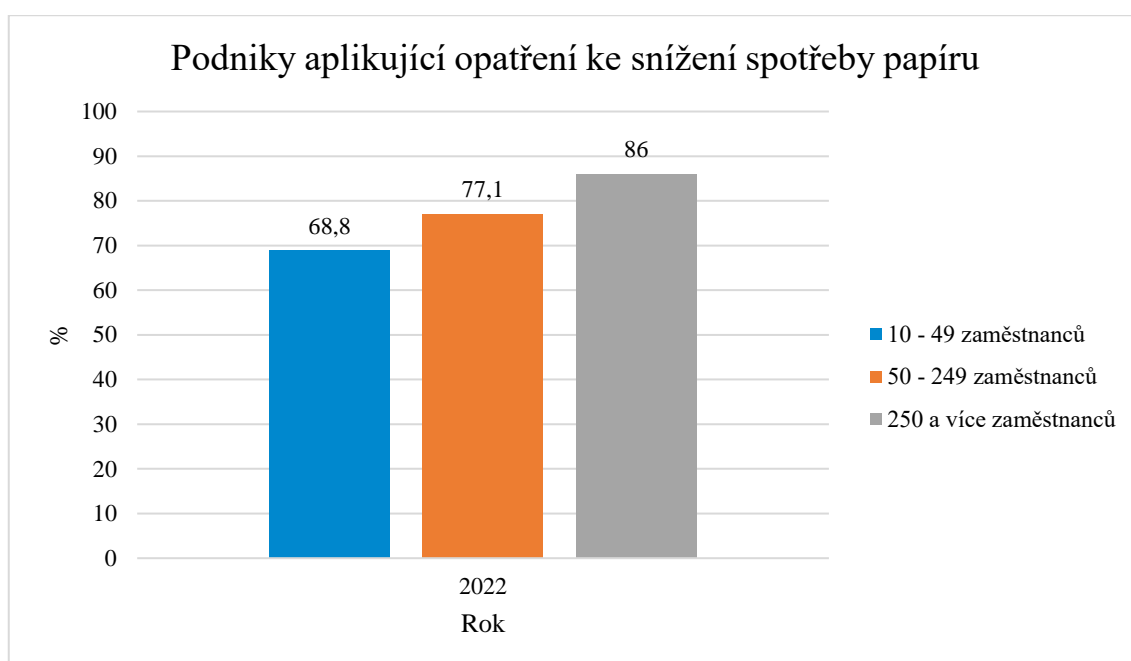
**Graf č. 13: Vývoj společností využívajících cloudová řešení**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Oproti předešlému grafu č. 12, který zachycoval vývoj používání podnikových informačních systémů, nenalzáme na tomto grafu č. 13 jediný pokles u žádné ze sledovaných skupin společností. Lze tedy s jistotou tvrdit, že trend pro cloudová řešení je aktuální a do budoucna lze očekávat ještě větší rozmach.

## 2.10.6 Enviromentální faktory

Z pohledu na enviromentální faktory vzniká pro brněnskou pobočku prostor pro využití příležitosti z důvodu stále sílícího tlaku na zavádění tzv. bezpapírové kanceláře. Řešením této problematiky je často na prvním místě pořízení podnikového informačního systému, jehož funkcionality dovolují vystavovat či evidovat doklady v elektronické podobě, často také významným způsobem snižují náklady na pořízení tiskáren, papíru a tonerů a v neposlední řadě snižují i riziko zneužití citlivých dat, které dokumenty v papírové formě často obsahují. (Koncept GO Paperless efektivně digitalizuje vaši kancelář, 2023)

Proto se jeví jako vhodné posoudit procento podniků, které aktivně aplikují opatření vedoucí ke snížení spotřeby papíru v rámci své činnosti. Toto procentuální zhodnocení zobrazuje graf č. 14.



**Graf č. 14: Podniky aplikující opatření ke snížení spotřeby papíru**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Z grafu je patrné, že k roku 2022 je bez ohledu na velikost podniku aktivní snaha o aplikaci opatření, které vedou ke snížení spotřeby papíru. Brněnské divizi informačních systémů tímto vzniká prostor k využití této příležitosti právě díky jimi nabízenému softwarovému řešení.

## 2.11 Dílčí shrnutí výsledků analýzy SLEPTE

Na základě výsledků analýzy obecného okolí bylo identifikováno několik příležitostí, ale také hrozeb, které mohou do budoucna ovlivnit brněnskou pobočku a její činnost. Jedná se samozřejmě pouze o zlomek všech vlivů okolí, které na divizi mohou do budoucna působit, ale snaha byla zaměřit se na hlavní oblasti, které mají přímou souvislost s potřebou dosahovat lepších obchodních výsledů, tedy kvót prodeju nových licencí stanovených výrobcem systému.

V případě identifikovaných příležitostí bylo zjištěno, že na trhu v Jihomoravském kraji nedochází ke zpomalení nárůstu nových obchodních společností, ale dochází k němu ve stabilním tempu. Nelze tedy hovořit o tom, že by na trhu nevznikaly nové obchodní příležitosti, do kterých lze informační systém nabízet. I v případě růstu tempa pracovních sil v oboru ICT v Jihomoravském kraji lze hovořit o značném nárůstu, který by potenciálně mohl do společnosti přivést nové zaměstnance, kteří by byli řešením na již dříve identifikovanou slabou stránku v rámci analýzy interního prostředí, tedy nedostatku pracovních sil. V oblasti legislativy se jako výborná příležitost jeví v platnost vcházející směrnice NIS2, kterou by potenciálně brněnská pobočka mohla využít ve svůj prospěch v podobě přidané hodnoty spolu s nabídkou svého softwarového řešení, jelikož daná směrnice bude mít zásah do tisíců společností a bude jim nařizovat změnu přístupu k vedení svých podnikových dat. V případě analýzy ekonomických faktorů byl zaznamenán skokový nárůst indexu cen v IT, který dává divizi případný prostor pro ospravedlnitelné zvýšení cen za poskytované služby. V případě faktorů technologických bylo zjištěno, že existuje velké procento ze skupiny malých a středních firem, které nevyužívají řešení pro vedení firemních dat. Jako příležitostí zde může být cílit obchodní činnost právě na tyto zmiňované skupiny. Obdobně lze jako příležitost vnímat rychle nastupující trend vedení firemních dat mimo prostory firmy, ale přenos vedení těchto dat do cloudového prostředí, které lze společně se systémem Helios nabídnout. Poslední identifikovanou příležitostí je trend směrem k zavádění tzv. bezpapírové kanceláře, ke kterému se v rámci ochrany životního prostředí přiklání stále více společností.

V případě identifikovaných hrozeb, které mohou mít na brněnskou pobočku vliv, byly identifikovány celkem čtyři hrozby. Jako hlavní hrozbu zde lze vnímat pokles tržeb v podnikatelském sektoru v oblasti IT služeb, který sice co do celkové výše tržeb stále

roste, ale podíl těchto tržeb v celém podnikatelském sektoru se snížil. Zároveň lze jako neméně opominutelnou hrozbu vnímat snížený zájem o studium ICT oborů, a to jak z pohledu do celkového počtu studentů, tak z pohledu významného nepokračování ve studiu daného oboru v navazujícím magisterském studiu. Pro brněnskou pobočku, která se potýká s nedostatkem pracovních sil a zároveň má problémy shánět mladé, inovativní zaměstnance to není zrovna příznivý vývoj. Společně s tímto problémem zde vzniká také hrozba rychlého meziročního nárůstu průměrné hrubé mzdy v oboru ICT, kdy divize nemusí mít dostatečné finanční zdroje k rozšiřování své zaměstnanecké struktury. Jako poslední identifikovanou hrozbu, které lze však v současné době přikládat mnohem menší důraz než hrozbám předchozím, lze pokládat omezení domácích obchodních příležitostí v případě obchodních vztahů s podnikatelskými subjekty Ruské federace z důvodu negativního vnímání činů Ruska vůči Ukrajině. Všechny identifikované příležitosti a hrozby jsou zaznamenány v tabulce č. 12.

**Tabulka č. 12: Dílčí shrnutí výsledků analýzy obecného okolí**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Stálý růst počtu obchodních společností v Jihomoravském kraji	Snížený zájem o studium ICT oborů
Růst pracovních sil v oboru ICT v Jihomoravském kraji	Pokles tržeb v podnikatelském sektoru v oblasti IT služeb
Příchozí směrnice NIS2	Výše průměrné hrubé mzdy v oboru ICT
Vývoj indexu cen v IT	Omezení domácích obchodních příležitostí v případě obchodních vztahů s Ruskem
Prostor pro získání nových zákazníků v oblasti malých a středních firem	
Trend vedení podnikových dat v cloudu	
Trend tzv. bezpapírové kanceláře	

## 2.12 Shrnutí výstupů z jednotlivých analýz dle SWOT analýzy

V následující tabulce č. 13 jsou zobrazeny silné a slabé stránky z předchozích analýz vnitřního prostředí brněnské pobočky společnosti HCV group a.s. a dále v tabulce č. 14 jednotlivé příležitosti a hrozby, které na brněnskou pobočku mohou mít jak pozitivní, tak negativní dopad.

**Tabulka č. 13: SWOT analýza - silné a slabé stránky**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
1. Poskytování kvalitních služeb	1. Absence jasně definované strategie
2. Stabilní zaměstnanecká struktura	2. Vedení obchodních případů mimo celopodnikový systém
3. Aktivita vedení ke vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců	3. Neefektivní interní komunikace
4. Zkušenosti a proaktivní zaměstnanci	4. Nedostatek pracovních sil
5. Společné sdílené hodnoty zaměstnanců	5. Absence kvalitního obchodního zástupce
6. Vývoj vlastních programových řešení	6. Absence jasně definovaného akvizičního procesu
7. Jasně vymezení cílového zákazníka	7. Aktivita na sociálních sítích
8. Jasná cenová politika za poskytování služeb	8. Neprofesionální webové stránky
9. Vybavenost pobočky	9. Vysoká míra ztráty zákazníka od předání cenové nabídky
10. Vysoká míra úspěšnosti v akvizičním procesu	

**Tabulka č. 14: SWOT analýza - příležitosti a hrozby**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
1. Náročné podmínky pro vstup nových informačních systémů	1. Existence mnoha substitutů
2. Jasně definovaná pravidla partnerské sítě	2. Ceny stanovené striktně výrobcem
3. Silný a rozšířený produkt	3. Silící konkurence ze strany významných výrobců informačních systémů
4. Stálý růst počtu obchodních společností v Jihomoravském kraji	4. Agresivní strategie ze strany konkurence
5. Růst pracovních sil v oboru ICT v Jihomoravském kraji	5. Snížený zájem o studium ICT oborů
6. Příchozí směrnice NIS2	6. Pokles tržeb v podnikatelském sektoru v oblasti IT služeb
7. Vývoj indexu cen v IT	7. Výše průměrné hrubé mzdy v oboru ICT
8. Prostor pro získání nových zákazníků v oblasti malých a středních firem	8. Omezení domácích obchodních příležitostí v případě obchodních vztahů s Ruskem
9. Trend vedení podnikových dat v cloudu	
10. Trend tzv. bezpapírové kanceláře	

## 2.13 Zhodnocení faktorů pro výběr vhodné strategie

Z předešlých tabulek č. 13 a č. 14 bylo z každé oblasti vybráno 5 faktorů, které jsou považovány za nejdůležitější v rámci jak dané oblasti, tak z pohledu zaměření práce. Jednotlivým faktorům byla následně přidělena důležitost na stupnici od 1 do 5 a váha, která ve svém součtu pro jednotlivé oblasti tvoří hodnotu 1. Za pomoci následného součinu váhy a důležitosti a součtu jednotlivých faktorů bylo stanoveno celkové hodnocení pro každou skupinu nejdůležitějších faktorů.

**Tabulka č. 15: Hodnocení faktorů silných stránek**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Důležitost	Hodnocení
Poskytování kvalitních služeb	0,3	4	3,95
Stabilní zaměstnanecká struktura	0,2	3	
Zkušenosti a proaktivní zaměstnanci	0,2	4	
Vývoj vlastních programových řešení	0,25	5	
Aktivita vedení ke vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců	0,05	2	

V případě faktorů silných stránek byly jako nejdůležitější faktory vybrány kvalitní služby, které divize informačních systémů poskytuje svým zákazníkům, stabilní struktura zaměstnanců, jejich zkušenosti, možnost vývoje vlastních programátorských řešení a aktivita vedení k zaměstnaneckému vzdělávání. Jak ukazuje tabulka č. 15, skupina silných stránek dosáhla hodnocení 3,95.

**Tabulka č. 16: Hodnocení faktorů slabých stránek**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Slabé stránky	Váha	Důležitost	Hodnocení
Absence jasně definované strategie	0,3	5	4,1
Nedostatek pracovních sil	0,2	4	
Neefektivní interní komunikace	0,15	4	
Absence jasně definovaného akvizičního procesu	0,15	4	
Vysoká míra ztráty zákazníka od předání cenové nabídky	0,2	3	

V případě faktorů slabých stránek byly jako nejdůležitější faktory vybrány absence strategie, nedostatek pracovních sil, neefektivní interní komunikace, absence jasné

vedeného akvizičního procesu a celkově nízká úroveň marketingových aktivit. Jak ukazuje tabulka č. 16, skupina slabých stránek dosáhla hodnocení 4,1.

**Tabulka č. 17: Hodnocení faktorů příležitostí**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	Váha	Důležitost	Hodnocení
Stálý růst počtu obchodních společností v Jihomoravském kraji	0,25	5	3,95
Růst pracovních sil v oboru ICT v Jihomoravském kraji	0,2	4	
Trend vedení podnikových dat v cloudu	0,15	3	
Trend tzv. bezpapírové kanceláře	0,15	3	
Prostor pro získání nových zákazníků v oblasti malých a středních firem	0,25	4	

V případě faktorů příležitostí, kterých může brněnská pobočka využít byly jako nejdůležitější faktory vybrány stabilní vznik nových obchodních společností a růst pracovních sil v oboru ICT v Jihomoravském kraji, identifikovaný potenciál prodeje systému u malých a středních firem a trendy v oblasti vedení dat v cloudovém prostředí a trend v oblasti bezpapírových kanceláří. Jak ukazuje tabulka č. 17, skupina příležitostí dosáhla hodnocení 3,95.

**Tabulka č. 18: Hodnocení faktorů hrozeb**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hrozby	Váha	Důležitost	Hodnocení
Existence mnoha substitutů	0,25	4	3,9
Sílicí konkurence ze strany významných výrobců informačních systémů	0,25	5	
Agresivní strategie ze strany konkurence	0,25	4	
Pokles tržeb v podnikatelském sektoru v oblasti IT služeb	0,15	3	
Výše průměrné hrubé mzdy v oboru ICT	0,1	2	

V případě faktorů hrozeb byly jako nejdůležitější faktory vybrány existence velkého množství substitutů, silné konkurenční prostředí, agresivní strategie ze strany konkurence, pokles tržeb v IT sektoru a výše průměrné hrubé mzdy v oboru ICT. Jak ukazuje tabulka č. 18 skupina hrozeb dosáhla hodnocení 3,9.



Výsledné hodnoty z jednotlivých oblastí byly vzájemně sečteny na základě jednotlivých kvadrantů (S-T, S-O, W-O a W-T). Na základě výsledných hodnot z tabulky č. 19 je nyní možné určit volbu vhodné strategie.

**Tabulka č. 19: Hodnocení jednotlivých kvadrantů pro volbu vhodné strategie**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	7,9	<b>8,05</b>
Hrozby (T)	7,85	8

Nejvyšší hodnoty dosáhl kvadrant W – O, který odpovídá strategii, která vede k většímu využití tržních příležitostí s pečlivou eliminací slabých stránek.

### **3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS**

Následující část práce bude věnována návrhům, které si kladou za cíl rozvoj obchodní strategie brněnské pobočky poskytující služby v oblasti informačních systémů s důrazem na pravidelné plnění prodejních kvót pro prodeje nových licencí systému, které jsou stanoveny jeho výrobcem. Součástí jednotlivých navrhovaných řešení bude časový rámec implementace, stanovení odpovědnosti za realizaci daného návrhu, náklady na realizaci, očekávaný přínos navrženého řešení a analýzu možných rizik.

#### **3.1 Formulace podnikové strategie**

Z důvodu, že doposud nebyla jasně definována podniková strategie, je potřeba z hlediska následné formulace obchodní strategie pro divizi informačních systémů formulovat zcela novou podnikovou strategii. Formulace podnikové strategie vychází z rozhovorů, které byly realizovány v průběhu zpracování analytické části práce, ale bere také v potaz výstupy z jednotlivých analýz a již předem představenou vizi a misi společnosti.

##### **Vize**

„Společnost s rodinným duchem, která konkuruje poskytovanou kvalitou služeb a osobním přístupem s důrazem na dlouhodobou finanční stabilitu a je schopna zajistit svým zaměstnancům stabilní zaměstnání a stabilní příjem.“

##### **Mise**

Naším posláním je poskytování náročných projektových, technických a systémových řešení ve všech oblastech své činnosti a poskytování špičkových služeb s cílem vybudování si dlouhodobých a trvalých vztahů s významnými zákazníky a dodavateli.

##### **Formulace podnikové strategie**

Zajistit maximální spokojenost zákazníků a udržovat s nimi dlouhodobé vztahy díky poskytování špičkových služeb ve všech oblastech činnosti společnosti HCV group a.s. Všem zákazníkům poskytovat individuální péči a vyhledávat možnosti na pravidelné zvyšování jeho spokojenosti díky navrženým řešením, které přispějí k řešení problémů, se kterými se kterými se potýká. Pravidelně vyhledávat nové obchodní příležitosti a rozšiřovat skupinu zákazníků, kteří využijí služeb společnosti. Aktivně vyhledávat nové

oblasti a trhy v rámci zaměření společnosti na informační technologie a udržet krok s dobou pro možnost nabízet nejmodernější technologická řešení.

Vytvářet stabilní příjem, každoročně generovat kladný výsledek hospodaření, který uspokojí akcionáře společnosti. Dbát na finanční zdraví společnosti, které zajistí zaměstnancům společnosti stabilní místo, dynamický růst mzdy a osobní rozvoj.

Zabezpečit důstojné pracovní prostředí pro zaměstnance ve kterém je věnován prostor kreativitě, rozvoji a možnosti realizace vlastních nápadů z podnikových zdrojů. Brát ohled na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Všem zaměstnancům se věnovat individuálně a být jim oporou jak v profesním, tak osobním životě. Dbát na pravidelné zvyšování odbornosti a budovat ve společnosti mezi zaměstnanci a vedením rodinnou atmosféru do které vždy pečlivě adaptovat zaměstnance příchozí.

Být odpovědnou společností ve vztahu ke svému okolí s etickým vystupováním bez nekalého jednání. Vystupovat odpovědně vůči dodavatelům a odběratelům společnosti a za všech okolností klást důraz na vzájemný úspěch. Vystupovat s pokorou a úctou jak k dodavatelům, odběratelům, tak i konkurentům.

### **3.1.1 Formulace strategických 3D cílů**

Pro úspěch podniku, a tedy pro naplnění vymezené podnikové strategie je potřeba vymezit strategické cíle na základě třech dimenzí, jak byly popsány v teoretických východiscích této práce. Jedná se o dimenzi interní, externí a ekonomickou. Na základě výsledků analytické části a také na základě předchozí navrhované strategie by se měl podnik zaměřit primárně na cíle interní dimenze definované ve vztahu k interním stakeholderům, ale také na dimenzi externí, která je definována ve vztahu k stakeholderům externím.

#### **Cíle interní dimenze**

Cílem interní dimenze je vytvoření návrhu rozvoje obchodní strategie do divize informačních systémů pro zajištění výsledků k uspokojení interních stakeholderů, budování důstojného pracovního prostředí pro zaměstnance společnosti, rozvoj a adaptace zaměstnanecké základny pro docílení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, aby nedocházelo k přetěžování zaměstnanců a jejich vyhoření a budovat ve společnosti atmosféru, ve které se bude přínosem.

V rámci dimenze interních cílů byly vybrány dva, které v současné situaci, ve které se podnik nachází považují za nejdůležitější k aktuálnímu řešení s ohledem na vytyčený cíl práce. Jedná se o **návrh obchodní strategie divize informačních systémů a rozvoj zaměstnanecké základny**, jejímž přínosem bude právě na základě analytické části zvýšení kapacit, které povede k možnosti dosáhnout splnění kvót prodeje nových licencí informačního systému Helios.

### **Cíle externí dimenze**

Mezi cíle v rámci externí dimenze lze zařadit udržování maximální spokojenosti zákazníků, budování kvalitních dlouhodobých vztahů, individuální přístup k zákazníkům, poskytování kvalitních služeb, vyhledávání nových obchodních příležitostí, rozšiřování skupiny nových zákazníků, vyhledávání nových trhů a oblastí pro růst, dlouhodobě udržovat technologickou vyspělost nabízených řešení, být společností odpovědnou vůči svému okolí a společností, která s úctou, dobrými úmysly a důrazem na vzájemný úspěch vystupuje vůči svým dodavatelům, odběratelům a konkurenci.

V případě dimenze externí, byl vybrán cíl, který se zaměřuje na **vyhledávání nových obchodních příležitostí a rozšiřování skupiny nových zákazníků**, který je nezbytný pro splnění strategických obchodních cílů ve vztahu ke klíčovému partnerovi.

## **3.2 Rozvoj obchodní strategie**

Pro rozvoj obchodní strategie brněnské pobočky bude vycházeno z podnikové vize, mise a podnikové strategie která je stanovena na celopodnikové úrovni. Hlavním cílem obchodní strategie pro brněnskou pobočku je dosahování každoročních obchodních cílů, stanovených jak na podnikové úrovni vůči vedení, tak na úrovni ve vztahu ke klíčovému partnerovi.

### **3.2.1 Návrh obchodní strategie a cílů**

Pro návrh obchodní strategie a cílů obchodní strategie bude vycházeno z předešlé kapitoly 3.1. která se zabývá formulací podnikové strategie, vize a mise společnosti, ale bude také bráno v potaz výsledků z analytické části práce.

### **Obchodní strategické cíle**

Níže uvedené strategické obchodní cíle jsou definovány pro horizont pěti let:

- Vyhledávání nových obchodních příležitostí v Jihomoravském kraji
- Vyhledávání nových obchodních příležitostí v sektoru malých a středních firem
- Vyhledávání nových oblastí pro pokrytí produktem Helios a poskytovanými službami
- V rámci kalendářního roku realizovat prodej nových licencí v hodnotě alespoň 1.200.000 Kč
- V rámci kalendářního roku realizovat prodej nových licencí v hodnotě alespoň 460.000 Kč
- Budovat a udržovat kvalitní vztahy se zákazníky divize
- Poskytovat zákazníkům vysokou hodnotu

### **Plán a vyhodnocení plnění**

Vyhotovení plánů pro každý rok bude probíhat vždy v intervalu jednoho roku s pravidelným vyhodnocováním na konci kalendářního měsíce formou klíčových ukazatelů. V případě odchýlení se od plánu dojde ke korekci aktivit, či případnému pozměnění cílů, které pozměnit lze – tedy cílů, které nejsou závislé na klíčovém partnerovi.

### **Nabízené produkty a služby**

Nabídka produktů a služeb bude v horizontu následujícího pěti let pravděpodobně neměnná. V případě nabízeného produktu se jedná o informační systémy Helios Easy a Helios iNuvio. V případě služeb se jedná o služby expertní a autorské konzultace, pod které se řadí služby analytické, autorské, implementační a programátorské. Změna v rámci produktů může nastat ze strany klíčového partnera, ale vzhledem k okolnostem je tato změna nepravděpodobná. V případě rozšíření produktu ze strany divize informačních systémů zde vzniká prostor pro využití silné stránky, která byla zjištěna v rámci analytické části, která je spojena s vývojem vlastních řešení, kdy by zajímavé řešení, po kterém je na trhu nedostatek mohlo významně ovlivnit úspěšnost obchodní strategie do budoucna.

### **Cílový zákazník a trh**

Obchodní činnost probíhá, a i nadále bude probíhat na území Jihomoravského kraje. Cílem je vyhledávat nové obchodní příležitosti, primárně ze segmentu malých a středních

fírem, u kterých je vyšší šance na úspěch i s ohledem na nabízený produkt, že jej brněnská pobočka získá jako svého dlouhodobého zákazníka.

### **Cenová politika**

Na cenovou politiku lze opět nahlížet ze dvou úhlů pohledu, a to z pohledu na produkt, kdy je cena jak za koncové licence, tak za roční systémovou podporu striktně stanovena klíčovým partnerem a divize nemá jakoukoliv možnost s cenou pracovat. Lze však do budoucna pracovat s cenou poskytovaných služeb. Divize informačních systémů má precizně nastavenou cenovou politiku na poskytované služby, které oproti konkurenci drží na relativně nízkých hodnotách. Doporučuji po uvážení ceny postupně navyšovat dle vývoje indexu cen v oblasti IT služeb, které například jen v minulém roce vzrostly o šest procentních bodů.

### **Komunikační kanály**

Cílem obchodní strategie je vyhledat a získat nové zákazníky pro brněnskou pobočku. Na toto cílí dále zpracovaný návrh akvizičního procesu uvedený v kapitole 3.4. který pro tyto potřeby stanovuje zdroje komunikace primárně formou telefonickou a emailovou.

Nejlepším zdrojem propagace jsou však vždy doporučení současných zákazníků, které jsou obecně považovány za nejcennější. V rámci kapitoly 3.5. bylo i na tento kanál myšleno a byl přidán návrh pro možné získání těchto doporučení.

### **Lidé**

Zaměstnanci brněnské pobočky jsou zkušení pracovníci s vysokou mírou odbornosti ve své oblasti a silným prozákaznickým přístupem. Cílem pro stávající i nové zaměstnance je pravidelné zvyšování jejich znalostí a stálé informování o firemní misi a vizi. Pro všechny zaměstnance divize bude nastaveno mzdové ohodnocení na základě výkonů.

### **Charakter konkurenčního chování**

Z výsledků z analytické části lze konstatovat, že brněnská pobočka se nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí s velmi omezenými možnostmi pro získání konkurenčních výhod. Tyto výhody nelze získat z pohledu produktu ani cen. Hlavní konkurenční výhodou, a tedy také charakterem konkurenčního chování je konkurovat kvalitou poskytovaných služeb a individuálním přístupem k zákazníkům. V rámci tohoto přístupu se jedná o strategii diferenciaci.

### **3.3 Návrh na zvýšení pracovních kapacit**

V návaznosti na analytickou část bylo zjištěno, že divize informačních systémů v Brně disponuje pouze jedním obchodním zástupcem a také, že při současném množství zákazníků, nemají konzultanti brněnské pobočky již často kapacity na nové zakázky. V rámci analytické části bylo také zjištěno, že v oboru ICT v Jihomoravském kraji dochází ke stálému růstu zaměstnanců právě tohoto oboru, avšak zájem o studium informačních technologií slábne. Z pohledu na možnosti, které může firma nabídnout je zapotřebí, aby inzerát na pracovní pozice, které je potřeba rozšířit necítil primárně na zaměstnanecké benefity a mzdu, jelikož si společnost nemůže dovolit nabídnout podobné podmínky jako technologičtí giganti, ale cílil primárně na pracovní prostředí a rodinného ducha, kde se zaměstnanec nebude cítit omezován, ale naopak bude jeho kreativitě věnován dostatečný prostor. Toto rozšíření by mělo zahrnovat přijetí jednoho nového obchodního zástupce a dva nové konzultanty informačního systému, aby v případě získání velké zakázky nedocházelo ke komplikacím v rámci procesu implementace.

#### **Možná podoba inzerátu na pozici Obchodní zástupce**

Společnost HCV group a.s. hledá motivovaného Obchodního zástupce ERP systému Helios pro rozšíření našeho týmu. Pokud máte vášeň pro prodej a popřípadě i znalosti v oblasti informačních technologií, připojte se k nám a pomozte nám posílit naši pozici na trhu.

Typ úvazku: hlavní pracovní poměr

Místo výkonu práce: Polní 780/92, 639 00 Brno-střed – Štýřice

Vaše role a odpovědnosti:

- Identifikovat a oslovovat potenciální zákazníky s cílem nabídnout jim informační systém Helios
- Aktivně vyhledávat nové obchodní příležitosti a navazovat dlouhodobé vztahy se zákazníky
- Představovat a prezentovat produkty a služby společnosti potenciálním zákazníkům
- Poskytovat odbornou konzultaci zákazníkům a pomáhat jim najít optimální řešení jejich potřeb

- Vypracovávat obchodní nabídky a smlouvy

Požadujeme:

- Výborné komunikační a prezentační schopnosti
- Silné schopnosti vyjednávání a uzavírání obchodů
- Samostatnost a proaktivitu v obchodním procesu
- Řidičský průkaz skupiny B

Co Vám nabízíme:

- Stabilní zaměstnání na plný pracovní úvazek s odpovídajícím finančním ohodnocením
- Možnost seberealizace a profesního růstu v rodinné společnosti
- Neomezené prémie z prodeje
- Flexibilní pracovní doba a home office
- Stravenkový paušál, pracovní notebook a mobilní telefon
- Přátelské prostředí, vzájemně si pomáháme a budeme tě podporovat k dosažení společných cílů
- Otevřená komunikace, kdokoliv může za kýmkoliv přijít s nápady či problémy

Pokud se cítíte připraveni přijmout výzvu a připojit se k našemu týmu, zašlete nám svůj strukturovaný životopis a motivační dopis na adresu [thutyra@hcv.cz](mailto:thutyra@hcv.cz) s předmětem "Obchodní zástupce".

### **Možná podoba inzerátu na pozici Konzultant informačního systému**

Společnost HCV group a.s. hledá ambiciózního a kvalifikovaného Konzultanta ERP informačního systému pro posílení našeho týmu. Pokud máte zájem o oblast informačních technologií, rádi se zapojujete do nových projektů, připojte se k nám a pomozte nám transformovat podnikové procesy našich klientů.

Typ úvazku: hlavní pracovní poměr

Místo výkonu práce: Polní 780/92, 639 00 Brno-střed-Štýřice

Vaše role a odpovědnosti:

- Analyzovat podnikové procesy klientů a identifikovat oblasti pro zlepšení a implementaci ERP systému



- Spolupracovat s týmem na implementaci ERP řešení a provádět konfiguraci a testování systému
- Poskytovat odborné poradenství klientům v oblasti optimalizace procesů a využití ERP systému
- Zajišťovat školení a podporu uživatelům při nasazení a používání ERP systému
- Sledovat a implementovat nejnovější trendy a technologie v oblasti ERP systémů

Požadujeme:

- Středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání nejlépe technického směru
- Zájem o informační technologie a oblast ERP systémů
- Schopnost analyzovat a řešit podnikové procesy
- Komunikační a prezentační schopnosti
- Schopnost pracovat samostatně i v týmu
- Zkušenost s implementací ERP systémů (výhodou)

Co Vám nabízíme:

- Stabilní zaměstnání na plný pracovní úvazek s odpovídajícím finančním ohodnocením
- Možnost seberealizace a profesního růstu v rodinné společnosti
- Flexibilní pracovní doba a home office
- Stravenkový paušál, pracovní notebook a mobilní telefon
- Přátelské prostředí, vzájemně si pomáháme a budeme tě podporovat k dosažení společných cílů
- Otevřená komunikace, kdokoliv může za kýmkoliv přijít s nápady či problémy

Pokud se cítíte připraveni přijmout výzvu a připojit se k našemu týmu, zašlete nám svůj strukturovaný životopis a motivační dopis na adresu [thutyra@hcv.cz](mailto:thutyra@hcv.cz) s předmětem “Konzultant informačního systém”

### **3.3.1 Časový rámeček pro realizaci**

Samotnému přijetí nových zaměstnanců předchází několik akcí, které je potřeba provést. Jedná se zejména o odsouhlasení vedením společnosti, že je potřeba rozšířit zaměstnaneckou strukturu o tři pracovníky divize informačních systémů. Následně je potřeba tyto inzeráty zveřejnit a mít vyhrazený dostatečný čas pro sběr životopisů od

uchazečů. Následuje fáze pohovorů, kdy je potřeba jednotlivé uchazeče oslovit, provést s nimi pohovory a následně vyhodnotit vhodného uchazeče o danou pozici. Následuje akce oznámení vybranému uchazeči o získání pracovní pozice a dohodnutí se s uchazečem na termínu zástupu do zaměstnání.

**Tabulka č. 20: Časový rámec pro přijetí nových zaměstnanců**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Akce	Termín
Odsouhlasení přijetí třech nových zaměstnanců vedením společnosti	01.05 - 15.05.2023
Zveřejnění inzerátu	15.05.2023
Sběr doručených životopisů	15.05 - 16.06.2023
Obvolání a sjednání schůzky s potenciálními uchazeči	19.06 - 04.07.2023
Schůzky s potencialními uchazeči, výběr vhodného kandidáta	21.06 - 12.07.2023
Schůzka s vhodným kandidátem	12.07 - 18.07.2023
Nástup nového zaměstnance	18.07 - 01.08.2023

### 3.3.2 Odpovědnost za realizaci

Odpovědností **vedení společnosti** je rozhodnutí o navýšení kapacit dané divize. Za samotný náborový proces navyšování kapacit by měl být zodpovědný **vedoucí** divize informačních systémů, který kromě vedení výběrového řízení by měl také stanovit, na kterých místech se bude inzerovat. Jeho odpovědnost by měla být od samotného sběru životopisů, přes sjednávání schůzek s potenciálními uchazeči až po výběr vhodného kandidáta. Je také odpovědný vůči vedení společnosti za výběr vhodného uchazeče.

### 3.3.3 Plán rozpočtu nákladů a očekávaný přínos

V případě nákladů lze v rámci návrhu na zvýšení pracovních kapacit hovořit o dvou typech. Prvním typem jsou náklady obětované příležitosti, kdy bude zapotřebí, aby vedoucí divize informačních systémů věnoval svůj čas náborovému procesu nových zaměstnanců. Druhým typem nákladů jsou již náklady finanční, a to náklady jak jednorázové, které vznikají v závislosti na zveřejnění inzerce na portálu Jobs.cz, kde divize informačních systémů pravidelně inzeruje své pracovní nabídky, ale také náklady mzdové, které jsou spojeny s přijetím nových zaměstnanců.

**Tabulka č. 21: Plán rozpočtu nákladů na zvýšení pracovních kapacit**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Měsíční náklad	Roční náklad
Inzerce na portálu Jobs.cz	8167,- Kč	24500,- Kč
Obchodní zástupce	27000,- Kč	324000,- Kč
Konzultant ERP systému	33750,- Kč	405000,- Kč

Přínosem navrženého řešení je jednoznačně zvýšit množství realizovaných obchodních případů, které jsou potřeba pro úspěšné plnění kvót prodeje nových licencí systému Helios stanovených ze strany výrobce systému. S ohledem na větší množství realizovaných obchodních případů počítá tento návrh také s rozšířením pracovních kapacit o dva konzultanty informačního systému z důvodu současných plných kapacit konzultantů, kteří jsou brněnskou divizí informačních systémů již zaměstnáváni.

### 3.3.4 Identifikace a analýza rizik

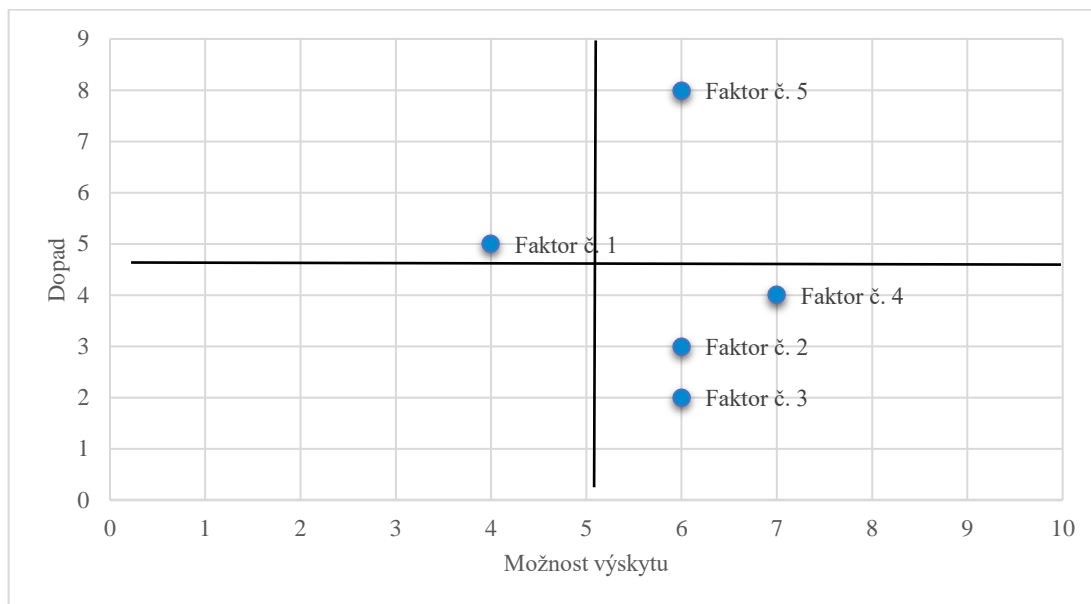
V následující tabulce č. 22 jsou identifikována možná rizika, která v rámci procesu výběrového řízení a následném přijetí nových zaměstnanců mohou nastat. Součástí této tabulky je také vyhodnocení možného výskytu daného rizika a stanovení jeho dopadu na návrh. Na základě hodnot pro možnost výskytu rizika a jeho dopadu je součinem vypočteno celkové ocenění rizika.

**Tabulka č. 22: Identifikace a hodnocení rizik pro zvýšení pracovních kapacit**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Rizikový faktor	Možnost výskytu (1 – 10)	Dopad (1 – 10)	Ocenění rizika
R1	Neochota vedení k přijetí nových zaměstnanců	4	5	20
R2	Nízký počet doručených životopisů	6	3	18
R3	Přihlášení nekvalifikovaných nebo nevhodných kandidátů	6	2	12
R4	Zvýšení nákladů	7	4	28
R5	Neadekvátní pracovní výkon	6	8	48

Z hodnot možného výskytu a dopadu jednotlivých identifikovaných rizikových faktorů byla sestavena mapa rizik, která graficky znázorňuje, ve kterém kvadrantu se daný rizikový faktor nachází a na který je vhodné se nejvíce zaměřit. Mapa rizik pro návrh na

zvýšení pracovních kapacit s jednotlivými rizikovými faktory je uvedena níže v grafu č. 15.



**Graf č. 15: Mapa rizik pro návrh na zvýšení pracovních kapacit**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na mapě rizik můžeme vidět, že faktory č. 2, 3 a 4 se nacházejí v kvadrantu běžných rizik a není tedy potřeba jim věnovat větší pozornost. Naproti tomu faktor č. 1 se již nachází v kvadrantu významných rizik a je tedy na místě tomuto faktoru v rámci zvyšování pracovních kapacit věnovat zvýšenou pozornost. V případě faktoru č. 5 je potřeba věnovat danému riziku významnou pozornost, jelikož tento faktor se nachází v kvadrantu kritických hodnot rizik.

V následující tabulce č. 23 byla navrženy opatření pro jednotlivá rizika, která mají za cíl snížit vždy v závislosti na typu protiopatření buď možnost výskytu rizika, nebo dopad a tím také snížit celkové ocenění rizika.

**Tabulka č. 23: Návrh opatření a nové ocenění pro zvýšení pracovních kapacit**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Návrh opatření	Nová možnost výskytu	Nový dopad	Nové ocenění rizika
R1	Lépe vysvětlit vedení situaci v jaké se divize nachází	2	5	10
R2	Úprava podoby inzerátu	4	3	12
R3	Kvalitní vedení pohovorů s cílem minimalizace přijetí nevhodného kandidáta	6	1	6

R4	Kvalitně provedení ekonomické vyhodnocení, zda si divize může dovolit přijetí nových zaměstnanců	7	2	14
R5	Tříměsíční zkušební doba	6	4	24

### 3.4 Návrh akvizičního procesu

V rámci analytické části bylo zjištěno, že divize informačních systémů v Brně nemá definovanou jasnou podobu procesu pro akviziční činnost. V rámci tohoto návrhu shledávám za vhodné, aby byl do divize zaveden následující postup, podle kterého se budou moct řídit jak obchodní zástupci, tak vedení z pohledu na přesnou koordinaci a plánování kapacit konzultantů a programátorů. Navrhovaný postup akvizičního procesu jsem rozdělil do sedmi po sobě jdoucích fází.

#### Zdroje – 1. fáze

Proces s cílem získání nového zákazníka začíná vždy jeho oslovením, ale předchází mu nalezení kontaktu pro jeho oslovení. V případě divize informačních systémů takřka nedochází k situacím, že by se zákazníci ozývali sami a je tedy na činnosti obchodníka si tyto kontakty obstarat. K tomuto se váže právě sekce zdrojů.

Cílem této fáze by mělo být vytvoření jednoho použitelného seznamu firem k oslovení. Tento seznam lze získat z hledání na webových portálech jako například [www.zivefirmy.cz](http://www.zivefirmy.cz), anebo z profesně zaměřené sociální sítě LinkedIn. Doporučuji mít v takovémto seznamu vždy alespoň 100 firem k oslovení. Zároveň doporučuji, aby byly tyto firmy voleny primárně z oblasti malých a středních firem, u kterých byla v rámci analýzy zjištěna vyšší šance na úspěch z důvodu větší absence informačních systémů jak u velkých společností. Obsahem takového seznamu by měl být vždy název firmy, adresa, IČO, zaměření, obrat, počet zaměstnanců, ale hlavně jméno a kontakt na osobu, která se podílí na rozhodování. V ideálním případě na pozici jednatele, předsedy představenstva, případně výkonného ředitele. Vhodným nástrojem pro tvorbu tohoto seznamu shledávám Microsoft Excel a práci s využívaným partnerským portálem pro ověření registrace možného kontaktu dle IČO.

#### Oslovení – 2. fáze

Druhou fází akvizičního procesu by mělo být oslovení potenciálního zákazníka s cílem domluvení si schůzky. Toto oslovení by mělo probíhat na základě předem vytvořeného

seznamu kontaktů vhodných k oslovení a mělo by být realizováno ideálně prostřednictvím telefonního hovoru tzv. cold call. Případně lze využít také e-mailové komunikace, či zprávy na LinkedIn, ale tyto možnosti se jeví jako málo úspěšné. Doporučují mít také přichystané téma se kterým potenciálního zákazníka oslovit, ideálně v závislosti na jeho oboru podnikání. Vhodným nástrojem, se kterým v této fázi pracovat je předem připravený call script, případně vzorový e-mail nebo text zprávy na LinkedIn. Získané informace o případném neúspěchu v této fázi zaznamenávat do seznamu kontaktů a v případě úspěchu pracovat s partnerským portálem z důvodu registrace potenciálního zákazníka. Tato fáze by měla mít také svoji pravidelnost v čase, jelikož není závislá na souhlasu druhé strany. Doporučuji oslovit alespoň 10 kontaktů týdně.

### **První schůzka – 3. fáze**

Cílem první schůzky by mělo být vždy zaujmout a domluvit se na termínu další, již více zaměřené prezentace na míru zákazníka. Schůzka by měla vždy probíhat osobně u zákazníka, v případě že to nebude možné, tak výjimečně online komunikací. Obsahem této schůzky by mělo být představení společnosti HCV group a.s., její činnost včetně ostatních divizí za účelem možného zájmu i o jiné nabízené řešení a představení nabízeného řešení informačního systému Helios. Pro danou schůzku by měla být vždy vytvořena prezentace, která podpoří jak činnost obchodního zástupce, tak podpoří jeho výklad o vizuální vjem, který si s sebou ze schůzky zákazník odnese. Dobrým způsobem pro lepší udržení zákaznickovy pozornosti může posloužit také follow-up email, jehož obsahem by mělo být „Co bylo obsahem schůzky?“ a „Jaký je následující postup?“.

### **Prezentace – 4. fáze**

Tento krok v akvizičním procesu by již měl zahrnovat představení a prezentaci informačního systému Helios, a to konzultantem systému. Tento krok by měl v ideálním případě probíhat opět osobně u zákazníka. Cílem této prezentace by měla být identifikace veškerých potřeb zákazníka.

### **Nabídka – 5. fáze**

Na základě identifikovaných potřeb zákazníka lze zpracovat cenovou nabídku. Tato nabídka by měla sloužit jako podklad pro rozhodnutí, či jako podklad pro další jednání. V analytické části byl zmíněn problém, že od chvíle předání cenové nabídky často zákazníci ukončovali s divizí informačních systémů kontakt. Navrhují, aby cenové

nabídky nebyly zasílány elektronickou formou, ale byly doručovány zákazníkům vždy osobně a byly s nimi pečlivě diskutovány. Nabídka obsahuje spoustu informací, ve kterých by se mohl zákazník bez přítomnosti specialisty složitě orientovat, a právě to může způsobovat ukončení dalších jednání z důvodu nepochopení.

### **Rozhodnutí – 6. fáze**

Cílem této fáze by mělo být získat vždy jasnou odpověď na základě předané cenové nabídky o dalším postupu. Cenová nabídka by zpravidla měla vždy obsahovat dobu její platnosti a do této doby by měl obchodní zástupce získat odpověď, zda se bude tato nabídka realizovat, či nikoliv a zda má zákazník zájem o změnu nabídky, či ukončení jednání. Ačkoliv se může tento krok jevit jako nepodstatný, často se stává, že obchodní zástupce nedostane jasné vyjádření a následně si kvůli tomu ubírá ze svých vlastních kapacit na třeba již v hlavě zákazníka ukončené jednání. Žádost o rozhodnutí lze požadovat jak telefonicky, emailem, zprávou, nebo také osobně.

### **Smlouva – 7. fáze**

V případě úspěšného odsouhlasení nabídky je potřeba předat zákazníkovi smlouvu k podpisu. Na rozdíl od cenové nabídky není již potřeba smlouvu doručit osobně, ale stačí domluvit elektronické zaslání, které by však mělo zahrnovat alespoň zběžné představení jednotlivých bodů smlouvy, pro jednodušší orientaci zákazníka. Cílem je získat od zákazníka podepsanou smlouvu a na základě tohoto podpisu objednat nové licence systému. Podpisem smlouvy končí akviziční proces a další zpracování je již závislé na koordinaci konzultantů, kteří systém implementují.

Zároveň byla v analytické části identifikována jako slabá stránka ve vedení obchodních případů jednotlivých divizí společnosti HCV group a.s. mimo centrální informační systém. Jednotlivé kroky tohoto procesu jsou navrženy tak, aby bylo možno je jednoduše zapisovat do informačního systému Helios a tato slabá stránka byla tímto alespoň za divizi informačních systémů eliminována.

#### **3.4.1 Časový rámec pro zavedení**

Před samotným zahájením akvizičního procesu dle návrhu bude potřeba získat souhlas vedoucího divize, že se bude akviziční proces více formalizovat po jednotlivých krocích, které jsou uvedeny v kapitole 3.5. Následně bude také potřeba vytvořit seznam firem

vhodných k oslovení, přichystat si témata vhodné k oslovení zákazníka dle jeho činnosti a materiálů, se kterými obchodní zástupci v průběhu akvizičního procesu pracují, aby nedošlo k prodlení mezi jednotlivými kroky a nebylo tak zbytečně ztráceno zájmu zákazníka. Mezi tyto materiály patří příprava call scriptu, emailu, nebo zprávy odesílané na LinkedIn, příprava prezentace na první schůzku a tvorba follow-up emailu po realizované schůzce.

**Tabulka č. 24: Časový rámec pro zavedení nového akvizičního procesu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Akce	Termín
Odsouhlasení akvizičního procesu vedoucím divize	12.06. – 14.06.2023
Vytvoření seznamu firem k oslovení	14.06. – 19.06.2023
Příprava tématu pro oslovení	22.06. – 23.06.2023
Příprava call scriptu/emailu/LinkedIn zprávy	23.06. – 24.06.2023
Tvorba vzorové úvodní prezentace na první schůzku	24.06. – 25.06.2023
Vytvoření follow-up emailu	25.06. – 26.06.2023
Zahájení akvizičního procesu dle návrhu	29.06.2023

### 3.4.2 Odpovědnost za realizaci

Odpovědnost za realizaci akvizičního procesu a zápis jeho jednotlivých kroků do centrálního informačního systému Helios společnosti HCV group a.s. má na starosti **obchodní zástupce**. V rámci zavádění navrhovaného modelu je však zapotřebí, aby byly vytvořeny doprovodné materiály jako prezentace společnosti HCV group a.s. a prezentace produktu Helios. Tvorba těchto materiálů by měla být taktéž v kompetenci obchodního zástupce, ale měly by být před použitím konzultovány s **konzultanty** informačního systému a schváleny **vedoucím** brněnské pobočky.

### 3.4.3 Plán rozpočtu nákladů a očekávaný přínos

Změnou přístupu k akvizičnímu procesu nevznikají divizi informačních systémů žádné konkrétní náklady. Jediným nákladem, který by se dal brát v potaz jsou náklady obětované příležitosti obchodního zástupce, který je odpovědný za tvorbu materiálů dle navrhovaného akvizičního procesu.



V případě přínosů zavedení nové podoby akvizičního procesu lze očekávat:

- Jednoduchá orientace, ve které fázi se aktuálně obchodní případ nachází
- Pravidelnost na základě stanoveného cíle ve fázi oslovení
- Zlepšení konverzního poměru mezi předáním cenové nabídky a podpisem smlouvy díky osobnímu doručení nabídky místo elektronického zasílání
- Díky jasnému stanovení jednotlivých postupných kroků udržení vyššího zájmu potenciálního zákazníka
- Evidence obchodního případu a jeho stavu v centrálním informačním systému Helios společnosti HCV group a.s.
- Stanovení kompetencí pro obchodní zástupce
- Zjednodušení procesu zaškolení obchodních zástupců

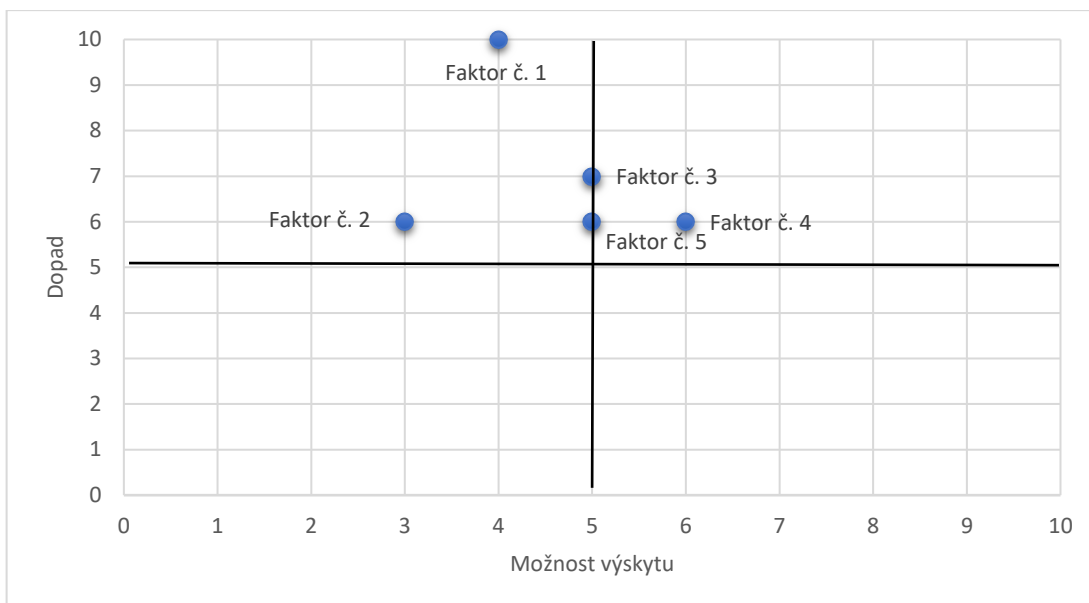
### 3.4.4 Identifikace a analýza rizik

V následující tabulce č. 25 jsou identifikována možná rizika, která v rámci akvizičního procesu mohou nastat. Součástí této tabulky je také vyhodnocení možného výskytu daného rizika a stanovení jeho dopadu na návrh. Na základě hodnot pro možnost výskytu rizika a jeho dopadu je součinem vypočteno celkové ocenění rizika.

**Tabulka č. 25: Identifikace a hodnocení rizik akvizičního procesu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Rizikový faktor	Možnost výskytu (1 – 10)	Dopad (1 – 10)	Ocenění rizika
R1	Postih na nevyžádané oslovení (opt-in)	4	10	40
R2	Nesouhlas vedení s akvizičním procesem	4	6	24
R3	Neochota postupu dle návrhu	5	7	35
R4	Obecné materiály pro komunikaci a prezentaci	6	6	36
R5	Příliš striktně nastavený proces	5	6	30

Z hodnot možného výskytu a dopadu jednotlivých identifikovaných rizikových faktorů byla sestavena mapa rizik, která graficky znázorňuje, ve kterém kvadrantu se daný rizikový faktor nachází a na který je vhodné se nejvíce zaměřit. Mapa rizik akvizičního procesu s jednotlivými rizikovými faktory je uvedena níže v grafu č.16.



**Graf č. 16: Mapa rizik akvizičního procesu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na mapě rizik můžeme vidět, že faktory č. 1, 2 se nacházejí v kvadrantu významných rizik a je tedy potřeba těmto faktorům v rámci zavedení nového akvizičního procesu věnovat zvýšenou pozornost. Faktory č. 3 a 5 se nacházejí již na pomezí kvadrantu kritických hodnot rizik. Je tedy také zapotřebí jim věnovat zvláště zvýšenou pozornost. Faktor č. 4 se již nachází v kvadrantu kritických hodnot rizik.

V následující tabulce č. 26 byla navrženy opatření pro jednotlivá rizika, která mají za cíl snížit vždy v závislosti na typu protiopatření buď možnost výskytu rizika, nebo dopad a tím také snížit celkové ocenění rizika.

**Tabulka č. 26: Návrh opatření a nové ocenění rizik pro akviziční proces**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Návrh opatření	Nová možnost výskytu	Nový dopad	Nové ocenění rizika
R1	Oslovovat pouze v případě uvedeného kontaktu na webových stránkách společnosti	1	10	40
R2	Vysvětlit benefity plynoucí z daného návrhu akvizičního procesu	2	6	12
R3	Dobrá komunikace a přesvědčení o přínosech	3	7	21
R4	Úprava materiálů dle zaměření zákazníka	3	6	18
R5	Úprava a konzultace s vedením divize	2	6	12

### **3.5 Doporučení nad rámec návrhů**

V rámci návrhů na zlepšení ještě přidávám návrhy z identifikovaných slabých stránek brněnské pobočky, divize informačních systémů, které již nejsou zahrnuty do hlavních návrhů, ale mohou v případě správného nastavení podpořit prodeje nových licencí informačního systému Helios a tím také zvýšit možnost plnění kvót stanovených výrobcem.

#### **Zlepšení interní komunikace mezi brněnskou pobočkou a sídlem společnosti**

Na základě analýzy současné situace bylo zjištěno, že pro interní komunikaci mezi brněnskou pobočkou a sídlem společnosti je využíváno mnoho komunikačních nástrojů a dochází k situacím, kdy právě z důvodu nejednotného komunikačního kanálu dojde k situaci, že se čas od času nějaká informace zatoulá a dochází tak k nedorozuměním a zbytečnému zdržování.

Mezi aktuálně používané klienty ve společnosti patří aplikace jako Microsoft Teams, Skype, TeamViewer a Zoom.

Osobně doporučuji využívat v rámci interní komunikace pouze aplikaci Microsoft Teams, která disponuje možností komunikace v reálném čase a to jak v podobě textové, hlasové a video podobě, umožňuje pořádání videokonferencí pro větší množství účastníků, možnost sdílení pracovní plochy, zasílání různých typů souborů, ale také právě díky tomu, že se jedná o aplikaci společnosti Microsoft, lze přímo přes aplikaci Teams pracovat se soubory Microsoft Office 365 přímo ve sdíleném prostředí této aplikace. Aplikace Microsoft Teams je také hezky propojena s aplikací Microsoft Outlook, díky které lze jak plánovat společné schůzky a zároveň lze zaslat e-mail účastníkům této schůzky o plánované době jejího uskutečnění, včetně odkazu pro připojení a jejího popisu. Výhodou aplikace Microsoft Teams je také podpora na všech mobilních zařízeních bez ohledu na používaný operační systém, veškerá komunikace je šifrovaná a díky tomu, že je v celé společnosti využíván balíček Microsoft 365 Business Standard, jehož je aplikace Microsoft Teams součástí, je na všech firemních zařízeních připravena k aktivnímu užívání.

## **Webové stránky divize informačních systémů**

Webové stránky divize informačních systémů působí velmi chaotickým dojmem, který by mohl potenciálního zákazníka odradit. Zvláště s přihlédnutím k faktu, že se jedná o společnost zaměřující se na poskytování kvalitních služeb v oblasti informačních technologií. Stránky sice po stránce informací, které se návštěvník dozví splňují toto očekávání, ale první dobrý dojem nedělají. Oproti současnému trendu moderních stránek, které jsou interaktivní se nedá určitě hovořit. Vliv na tuto slabou stránku může mít právě v analýze zjištěné prostředí Wix, které slouží pro tvorbu webových stránek svépomocí a má jen velmi omezené funkce. Pokud chce divize zaujmout potenciální zákazníky přes své webové stránky a dostat se tak k častějším možnostem, že je návštěvník stránek osloví přes některý z formulářů uvedeném na webových stránkách, doporučil bych se zamyslet a vyhodnotit, zda by nebylo lepší možností dát zpracování těchto stránek externí společnosti, která se tvorbou webových stránek zabývá.

## **Zvýšení marketingových aktivit za účelem získání nových obchodních příležitostí**

V analytické části byla identifikována slabá stránka, která se pojí s aktivitou na sociálních sítích. V rámci doplňujících návrhů do budoucna bych sledoval vhodným nenáročným řešením tohoto nedostatku s využitím současně realizovaných aktivit, konkrétně v psaní článků do blogu na webové stránky divize a celé společnosti. Tímto by se alespoň naokodalo tento nedostatek odstranit a v případě dobře nastavené organizace zcela vymýtit.

Všechny divize společnosti HCV group a.s. již nějakou dobu zpracovávají články s nejnovějšími aktualitami v rámci činností, které provozují. Za tuto dobu se již napsalo značné množství článků, které by se daly využít pro zvýšení aktivity na účtech společnosti - na profesně orientované síti LinkedIn a sociální síti Facebook, kde má společnost také svůj účet a také se jeví relativně rozumné na této síti figurovat. Každá divize by si mohla vytipovat archivní články, které by byly vhodné pro další sdílení a těmito články následně naplnit firemní profily na sociálních sítích.

S ohledem na algoritmus, které tyto sítě mají doporučuji použít následující postup pro zvýšení aktivity na těchto sociálních sítích, aby byly i tyto archivní články zobrazované co největšímu množství uživatelů/potenciálních zákazníků na dané síti:

- Úprava firemního profilu s ohledem na aktuální stav

- Zainterесování co možná nejvíce zaměstnanců brněnské pobočky k přihlášení do sociální sítě
- Úprava osobního profilu (zejména kvalitní profesní profil na síti LinkedIn)
- Tvorba osobní sítě kontaktů, primárně potenciálních zákazníků
- Nastavit plán plnění archivními články na týdenní bázi dle jednotlivých divizí
- Po zveřejnění archivního článku jej z osobního profilu podpořit formou „To se mi líbí“, komentáři, případně jeho sdílením pro docílení většího dosahu
- Po vyčerpání archivních článků pokračovat v aktivitě na měsíční bázi s ohledem na tvořené články do blogu na webové stránky

Velmi dobře by se také daly články, které každá divize jednou do měsíce píše zpracovat také do podoby tzn. newsletteru, který by se jednou za měsíc odeslal formou e-mailu stávajícím zákazníkům, čímž by společnost pravidelně připomínala svojí existenci a svojí činnost a tato akce by mohla vést k případným referencím ze strany současných zákazníků pro zákazníky potenciální a zvýšit tím své šance na nové obchodní příležitosti.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout rozvoj obchodní strategie brněnské pobočky společnosti HCV group a.s., která poskytuje služby v oblasti informačních systémů, která povede k pravidelnému dosahování kvót prodeje nových licencí informačního systému Helios stanovených výrobcem tohoto softwarového řešení.

Práce je strukturována na tři hlavní části, které na sebe vzájemně navazují a společně tak tvoří ucelenou práci. První část práce se věnuje představení teoretických východisek nezbytných pro pochopení a zpracování dalších částí práce. V této části jsou obsaženy teoretická východiska zaměřena na strategický růst podniku, proces strategického řízení, formulaci a implementaci strategie, ale popisuje také v dalších částí práce použité analyticko-výzkumné metody.

V analytické části práce byla nejprve stručně představena společnost HCV group a.s. a její obchodní činnost. Následně bylo dle modelu Churchilla a Lewisové stanoveno v jaké fázi životního cyklu se aktuálně společnost nachází. Další analýzy se již více zaměřovaly na samotnou brněnskou pobočku společnosti HCV group a.s. Pro analýzu mikroprostředí bylo použito modelu McKinsey 7S, na kterou dále navazovala z důvodu potřeby rozšíření analýzy interního prostředí analýza firemních faktorů. V rámci analytické části práce byl také aplikován model AARRR pro vyhodnocení konverzního poměru a identifikaci slabých míst mezi jednotlivými kroky v akvizičním procesu. Dále následovala analýza atraktivity trhu dle Portera a analýza obecného prostředí SLEPTE. Celkové shrnutí provedených analýz bylo uskutečněno pomocí analýzy SWOT, díky které bylo na základě zhodnocení identifikovaných faktorů společnosti doporučeno větší využití tržních příležitostí s pečlivou eliminací slabých stránek v rámci strategie W – O.

V návrhové části této práce byla nejprve formulována podniková vize, mise a strategie a strategické cíle v rámci 3D pojetí. Nejdůležitější cíle z externí a interní dimenze byly s ohledem na situaci ve které se brněnská pobočka nachází rozpracovány do jednotlivých návrhů společně s časovým rámcem implementace, stanovením odpovědnosti za realizaci daného návrhu, plánem nákladů na realizaci a očekávaným přínosem navrženého řešení. Součástí byla také identifikace a analýza možných rizik předložených návrhů. Závěrem návrhové části je soubor několika doporučení nad rámec návrhů, které vycházejí z výstupů analytické části práce a mohou podpořit plnění kvót prodeje nových licencí.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- CARRIER, Morvan. Learn how the AARRR framework can boost your Growth Marketing. *Sales Odyssey* [online]. 15.7.2022 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.salesodyssey.com/blog/framework-aarr-marketing>
- Český statistický úřad [online], 2023. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>
- ČERVENÝ, Radim, Jiří FICBAUER, Alena HANZELKOVÁ a Miroslav KEŘKOVSKÝ, 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HCV group a.s., 2023. *Dodavatel komplexních řešení a IT služeb* [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.hcvit.cz/>
- Helios* [online], 2023. Asseco Solutions [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/>
- HOLMES, Katie. Updated 2023: Average Conversion Rate by Industry and Marketing Source. In: *Ruler* [online]. 3.2.2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://www.ruleranalytics.com/blog/insight/conversion-rate-by-industry/>
- HUTYRA, Libor. *Předseda představenstva* [ústní sdělení]. Rožnov pod Radhoštěm, 17. 2. 2023

- HUTYRA, Libor, VALA, Igor, ŠIMÍČEK, Jaroslav. *Představenstvo společnosti* [ústní sdělení]. Rožnov pod Radhoštěm, 24. 2. 2023
- Koncept GO Paperless efektivně digitalizuje vaši kancelář. In: *Helios* [online]. 9. 5. 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/novinky/koncept-go-paperless-efektivne-digitalizuje-vasi-kancelar>
- Learn how the AARRR framework can boost your Growth Marketing. In: *Sales Odyssey* [online]. 15.7.2022 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.salesodyssey.com/blog/framework-aarr-marketing>
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MOSCA, Luigi, Martina GIANECCHINI a Diego CAMPAGNOLO, 2021. Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design* [online]. **10**(1), 3-18 [cit. 2023-04-20]. ISSN 2245-408X. Dostupné z: doi:10.1186/s41469-021-00090-7
- MRR, LTV, CAC a další SaaS metriky: Product management*. Radek Domanský [online]. [cit. 2023-05-04]. Dostupné z: <https://radekdomansky.cz/mrr-ltv-cac-arpa-saas-metriky/>
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kolektiv, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kolektiv, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4520-6.
- Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online], 2023. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



ZHANG, Lin. *Research on Multi-user Growth Strategy of Pinduoduo Based on AARRR Model* [online]. 2021. [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.atlantispress.com/proceedings/sschd-21/125966406>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
ERP	Enterprise Resource Planning
ICT	Information and Communication Technologies
IS	Informační Systém
IT	Informační Technologie
MS	Microsoft
SBU	Strategic business unit
SLEPTE	Sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a enviromentální faktory
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Matice SWOT .....	51
Tabulka č. 2: Tabulka rizikových faktorů a ocenění rizik .....	53
Tabulka č. 3: Tabulka návrhů na opatření ke snížení rizika a nové ocenění .....	53
Tabulka č. 4: Dílčí zhodnocení výsledků 7S .....	66
Tabulka č. 5: Dílčí shrnutí analýzy firemních faktorů.....	74
Tabulka č. 6: Sledované metriky v akvizičním procesu .....	75
Tabulka č. 7: Úspěšnost akvizičního procesu v roce 2019 .....	75
Tabulka č. 8: Úspěšnost akvizičního procesu v roce 2020 .....	75
Tabulka č. 9: Úspěšnost akvizičního procesu v roce 2021 .....	76
Tabulka č. 10: Úspěšnost akvizičního procesu v celém sledovaném období .....	76
Tabulka č. 11: Dílčí shrnutí výsledků atraktivity .....	81
Tabulka č. 12: Dílčí shrnutí výsledků analýzy obecného okolí .....	93
Tabulka č. 13: SWOT analýza - silné a slabé stránky .....	94
Tabulka č. 14: SWOT analýza - příležitosti a hrozby.....	94
Tabulka č. 15: Hodnocení faktorů silných stránek .....	95
Tabulka č. 16: Hodnocení faktorů slabých stránek.....	95
Tabulka č. 17: Hodnocení faktorů příležitostí .....	96
Tabulka č. 18: Hodnocení faktorů hrozeb .....	96
Tabulka č. 19: Hodnocení jednotlivých kvadrantů pro volbu vhodné strategie .....	97
Tabulka č. 20: Časový rámec pro přijetí nových zaměstnanců .....	106
Tabulka č. 21: Plán rozpočtu nákladů na zvýšení pracovních kapacit .....	107
Tabulka č. 22: Identifikace a hodnocení rizik pro zvýšení pracovních kapacit.....	107
Tabulka č. 23: Návrh opatření a nové ocenění pro zvýšení pracovních kapacit .....	108
Tabulka č. 24: Časový rámec pro zavedení nového akvizičního procesu .....	112
Tabulka č. 25: Identifikace a hodnocení rizik akvizičního procesu .....	113
Tabulka č. 26: Návrh opatření a nové ocenění rizik pro akviziční proces.....	114

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Dynamické složky růstu firmy .....	19
Obrázek č. 2: Model Churchilla a Lewisové .....	20
Obrázek č. 3: Hierarchické členění strategie .....	23
Obrázek č. 4: Strategie podle Portera .....	27
Obrázek č. 5: Proces strategického řízení .....	32
Obrázek č. 6: Třídídimenzionální pojetí cílů .....	33
Obrázek č. 7: Dělení podnikatelského prostředí .....	37
Obrázek č. 8: Model "7S faktorů" firmy McKinsey .....	38
Obrázek č. 9: AARRR Model.....	43
Obrázek č. 10: Porterův model pěti sil .....	46
Obrázek č. 11: Mapa rizik.....	53
Obrázek č. 12: Logo HCV group a.s. ....	54
Obrázek č. 13: Organizační struktura společnosti HCV group a.s. ....	61
Obrázek č. 14: Lokace brněnské pobočky .....	69

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj obratu společnosti HCV group a.s. ....	58
Graf č. 2: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění společnosti HCV group a.s. ....	59
Graf č. 3: Hodnota prodaných licencí ve vztahu k počtu nových zákazníků.....	73
Graf č. 4: Čistý obrat hlavních výrobců informačních systémů .....	80
Graf č. 5: Meziroční vývoj nových obchodních společností v Jihomoravském kraji.....	82
Graf č. 6: Vývoj pracovní síly obyvatelstva v oboru ICT v Jihomoravském kraji.....	83
Graf č. 7: Vývoj vysokoškolského obyvatelstva v oboru ICT .....	84
Graf č. 8: Vývoj vysokoškolského obyvatelstva v oboru ICT dle studijního programu	85
Graf č. 9: Vývoj tržeb IT službách .....	86
Graf č. 10: Vývoj průměrné hrubé mzdy v oboru ICT v Jihomoravském kraji .....	87
Graf č. 11: Vývoj indexu cen v IT službách, programování a IT poradenství .....	88
Graf č. 12: Vývoj společností používajících ERP systém .....	89
Graf č. 13: Vývoj společností využívajících cloudová řešení .....	90
Graf č. 14: Podniky aplikující opatření ke snížení spotřeby papíru.....	91
Graf č. 15: Mapa rizik pro návrh na zvýšení pracovních kapacit .....	108
Graf č. 16: Mapa rizik akvizičního procesu.....	114