

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut ekonomických studií

Vendula Bečvařiková

**Analýza procesu změny přechodu
společnosti s ručením omezeným
na akciovou společnost**

Bakalářská práce

Praha 2013

Autor práce: **Vendula Bečvaříková**

Vedoucí práce: **Ing. Petr Balcar MSBE**

Rok obhajoby: 2013

Bibliografický záznam

BEČVAŘÍKOVÁ, Vendula. *Analýza procesu změny přechodu společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost*, 2013. 45 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Balcar MSBE.

Rozsah práce: 72 792 znaků (včetně mezer)

Abstrakt

Tato práce se zabývá především tvorbou nové strategie pro konkrétní českou firmu působící na softwarovém trhu s cílem posílení jejího postavení na tomto trhu a zvýšení její konkurenceschopnosti. Navíc je zde analyzován efekt přeměny právní formy na naplňování navržené strategie.

Po krátkém úvodu do (převážně) právní stránky věci ohledně forem podnikání, zejména společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, je provedena interní a externí analýza zkoumané společnosti, zaměřená obzvláště na SWOT analýzu společnosti a na případný vliv přeměny na její jednotlivé složky. Následuje návrh samotné nové strategie vytvořené dle standartního strategického rámce, přičemž její rozpracování do dílčích ukazatelů výkonnosti a její implementace je provedena pomocí metody Balanced Scorecard.

Dle výše uvedené konfrontace faktorů SWOT analýzy s přeměnou právní formy a dle závěrečné analýzy vlivu přeměny na realizaci jednotlivých strategických cílů je transformace hodnocena jako prospěšný krok v chodu společnosti, a proto jsou v závěru práce zkoumané firmě doporučeny kroky pro přípravu na snazší implementaci strategie.

Klíčová slova

Společnost s ručením omezeným, akciová společnost, právní forma podnikání, tvorba strategie, SWOT analýza

Abstract

This thesis is mainly focused on the creation of a new strategy for one Czech company operating in the software market, in order to reinforce its position in this market and increase its competitiveness. Moreover, an effect of change of the legal form within the fulfilling of the proposed strategy is analysed here.

After a brief introduction in (mostly) legal aspects in terms of forms of entrepreneurship, particularly limited liability company and joint stock company, the internal and external analysis of the company under consideration is conducted, focusing especially on SWOT analysis of the company and on the prospective impact of the transformation on its components. The following part describes the proposal of the new strategy which is created on the basis of the standard strategic framework and then, Balanced Scorecard method is used for strategy development into sub-indicators and strategy implementation itself.

According to the confrontation of the factors of SWOT analysis with the transformation of the legal form presented above and according to the final analysis of the effect of this transformation on the implementation of the individual strategic goals, the transformation is evaluated as a useful step in the operation of the company. As a conclusion, there are therefore several steps recommended the company under consideration, to make the strategy implementation easier.

Keywords

Limited liability company, joint-stock company, legal forms of entrepreneurship, strategy creation, SWOT analysis

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného titulu. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 17.5.2013

Vendula Bečvaříková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petru Balcarovi MSBE za odborné vedení mé bakalářské práce a podnětné připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti HSI, spol. s r.o. za cenné rady a podkladové materiály, které mi poskytli.

Institut ekonomických studií
Projekt bakalářské práce

Řešitel: Vendula Bečvařiková

Vedoucí: Ing. Petr Balcar MSBE

Název práce: Analýza procesu změny přechodu společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost

Jazyk práce: čeština

Předběžná náplň práce:

Ve své bakalářské práci se budu zabývat změnami, které nastanou při přechodu ze společnosti s ručením omezeným na společnost akciovou.

Nejdříve se zaměřím na změny, kterými společnost musí projít, aby tento přechod mohla učinit, tzn. co musí změnit na své strategii či struktuře. Dále popíši rizika, která mohou při transformaci vzniknout. Obecně se tedy pokusím shrnout klady a zápory této změny. Stěžejní částí pak bude analýza firemního zisku před a po přechodu, kterou provedu pomocí testování ekonometrického modelu s využitím dat firem, které tímto přechodem už prošly. Cílem práce bude využití získaných výsledků a jejich aplikace na reálnou situaci - určit, zda by byl takový přechod prospěšný pro jistou IT firmu, pohybující se na českém trhu.

Seznam odborné literatury:

1. David, Fred R. (2009): *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed., Pearson Prentice Hall, ISBN-13:978-0-13-601570-3
2. Kaplan, Robert S., David P. Norton (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business Press, ISBN 0-87584-651-3
3. Synek, M. a kolektiv (2001): *Manažerská ekonomika*, Grada Publishing, spol. s r.o. ISBN 80-247-9069-6
4. Hradecký, M., Jiří Lanča, Ladislav Šiška (2008): *Manažerské účetnictví*, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2471-3
5. Sekerka, B. (1997): *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*, PROFESS CONSULTING s.r.o., ISBN 80-85235-40-4

Obsah

Seznam obrázků	3
Seznam tabulek	4
1 ÚVOD	5
2 ÚVOD DO PROBLEMATIKY - právní formy	8
2.1 Charakteristika právních forem společnosti	9
2.2 Volba právní formy společnosti	10
2.3 Srovnání společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti . .	11
2.3.1 Charakteristika společnosti s ručením omezeným	11
2.3.2 Charakteristika akciové společnosti	12
2.3.3 Srovnání právních forem společností	13
3 ZKOUMANÁ FIRMA - HSI: Interní a externí analýza podniku	15
3.1 Úvodní charakteristika společnosti	15
3.1.1 Základní filosofie a metody řízení společnosti	16
3.1.1.1 Politika řízení společnosti	16
3.1.1.2 Procesní řízení	17
3.1.1.3 Logika PDCA	18
3.1.1.4 Principy BSC použité ve společnosti HSI	19
3.1.2 Organizační struktura společnosti	21
3.2 Vnější okolí podniku	22
3.2.1 Aktuální vývoj na trhu	24
3.3 Důvody změny právní formy společnosti	24
3.3.1 Výhody plynoucí ze změny právní formy společnosti	24
3.3.2 Nevýhody plynoucí ze změny právní formy společnosti	25
3.4 SWOT analýza podniku	26
3.4.1 Silné stránky společnosti (Strengths)	26

3.4.2	Slabé stránky společnosti (Weaknesses)	27
3.4.3	Příležitosti trhu (Opportunities)	27
3.4.4	Hrozby trhu (Threats)	28
3.4.5	Faktory ovlivněné změnou právní formy	29
4	TVORBA A IMPLEMENTACE STRATEGIE	31
4.1	Vize a mise společnosti	31
4.1.1	Vize společnosti	31
4.1.2	Mise společnosti	31
4.2	Formulace strategických cílů, jejich dosažení a měření	32
4.2.1	Teoretický přehled	32
4.2.2	Strategické cíle a návrh opatření k jejich dosažení	33
4.2.3	Měření strategických cílů	36
4.2.4	Model Příčin a důsledků	37
4.2.5	Rozbor dopadu výsledku aplikovaného opatření	38
4.3	Implementace strategie	41
5	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ	46
6	CONCLUSION AND RECOMMENDATION	48
	Literatura	51

Seznam obrázků

1.1	Strategický rámec	6
2.1	Členění podniků dle právní formy	9
3.1	Současná strategie společnosti HSI	17
3.2	Firemní procesy společnosti HSI	18
3.3	Balanced Scorecard společnosti HSI	19
3.4	Rentabilita tržeb	20
3.5	Rentabilita celkových aktiv	20
3.6	Organizační struktura společnosti HSI	21
3.7	GIS současnosti	23
4.1	Model příčin a důsledků I.	37
4.2	Model příčin a důsledků II.	38
4.3	Model aplikace I.	39
4.4	Model aplikace II.	40

Seznam tabulek

2.1	Srovnání společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti . . .	13
3.1	Možné dopady změny právní formy na faktory SWOT analýzy (silné a slabé stránky)	29
3.2	Možné dopady změny právní formy na faktory SWOT analýzy (příležitosti a hrozby)	30
4.1	Nové strategické cíle	33
4.2	Měření strategických cílů	36
4.3	Zodpovědné osoby za strategické cíle	42

Kapitola 1

ÚVOD

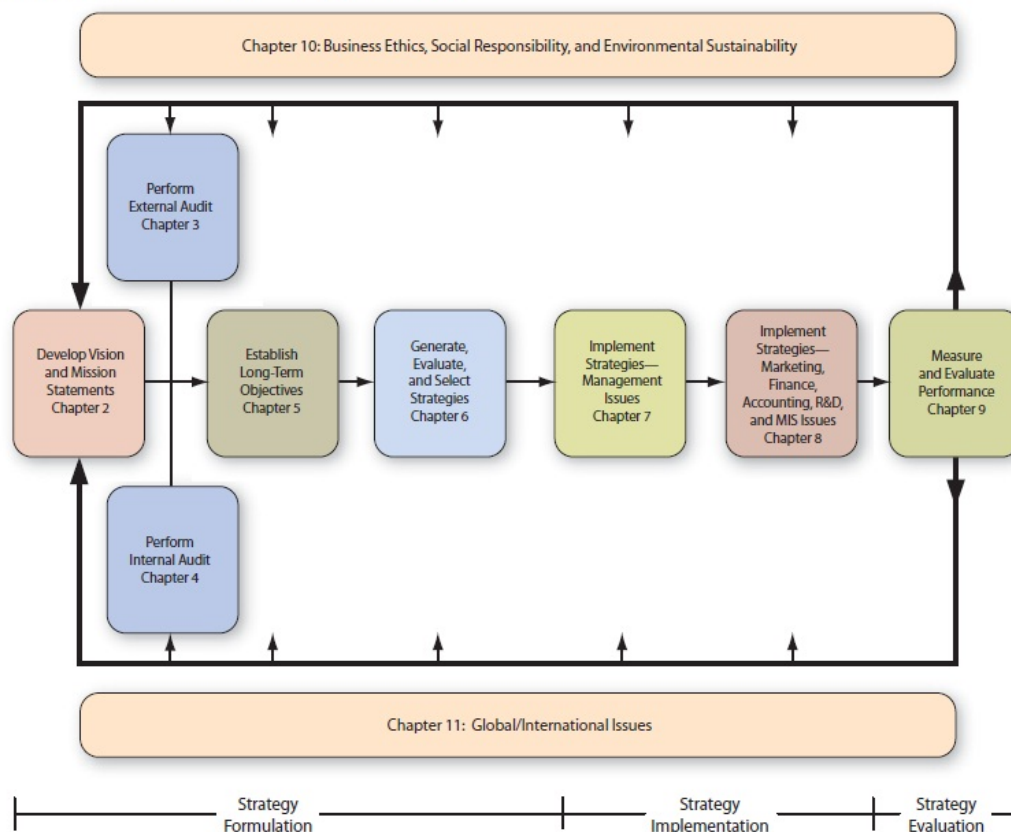
Podnikání existuje na českém i světovém trhu v mnoha formách. Každý podnikatel si může na začátku svého podnikání zvolit právní formu, ve které bude své podnikání vést. Může se rozhodnout na základě několika faktorů, které jsou pro každou právní formu společnosti jiné, a najít si tak formu optimální pro jeho účely podnikání. V průběhu svého podnikání může ale zjistit, že jiná právní forma by byla pro další rozvoj přínosnější, jednodušší či užitečnější, a rozhodne se tedy svou původní změnit. Relevantní aspekty, které změna právní formy obnáší, a výhody a nevýhody ze změny vyplývající budou předmětem této bakalářské práce.

Jejím hlavním cílem pak bude analýza konkrétní softwarové společnosti, která působí na českém trhu od roku 1992. Po dosavadní dobu své působnosti vystupuje jako společnost s ručením omezeným, avšak poslední vývoj na trhu - především, co se týče konkurence a dalšího rozvoje - nutí vedení firmy k otázce přeměny právní formy na společnost akciovou. Takto přeměněná společnost bude mít i nové cíle a bude potřebovat aktualizovat svou strategii. Předmětem této bakalářské práce tedy bude i návrh nové strategie. Výsledkem by pak mělo být posouzení, zda přeměna zkoumané společnosti na akciovou společnost usnadní realizaci nových strategických cílů a zda tedy pomůže posilnit postavení a konkurenceschopnost společnosti na trhu.

Pro tvorbu nové strategie bude využito standardního strategického rámce, jak je uveden na obrázku 1.1 níže.

Za účelem podrobného rozpracování strategie do oblastí řízení výkonnosti až na úroveň dílčích ukazatelů výkonnosti a její implementace bude uvedený strategický rámec rozšířen o přístup Balanced Scorecard (BSC) Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona.

A Comprehensive Strategic-Management Model



Obrázek 1.1: Strategický rámec

Zdroj: Fred R. David, *Strategic management: concepts and cases. 13th ed. Pearson Prentice Hall, 2011. str. 15*

Bakalářská práce je rozdělena následovně.

První část je čistě teoretická a pojednává obecně o právních formách společností. Popisuje jejich základní rozdělení a stručné charakteristiky, vyjmenovává hlavní kritéria, podle kterých by se měl podnikatel rozhodovat při výběru právní formy. Podrobněji se tato část práce zabývá dvěma právními formami, mezi kterými bude přecházet zkoumaná společnost. Více se tedy zabývá akciovou společností a společností s ručením omezeným, které jsou v závěru první části též navzájem porovnány z hlediska jejich důležitých odlišností.

Druhá část bakalářské práce se detailněji zabývá zkoumanou společností, tedy firmou HSI, spol. s r.o., a trhem, na kterém firma působí. Stručně popisuje její filosofii a současnou metodu řízení a uvádí, co vše nabízí svým zákazníkům. Dále se zabývá důvody, které vedou společnost nad přeměnou právní formy alespoň přemýšlet, a to zvláště z právního a ekonomického pohledu. Na jednu stranu vyzdvihuje výhody, které pro firmu ze změny plynou a mohou firmě prospět, na druhou stranu

shrnuje i nevýhody, které jsou s tímto taktéž spojeny a které by měla společnost před změnou zvážit. Součástí této kapitoly je i kompletní SWOT analýza podniku a zvážení, zda (a popřípadě jak) by zamýšlená změna právní formy ovlivnila jednotlivé faktory SWOT analýzy.

Třetí a poslední část se zabývá jednotlivými kroky k určení finální strategie společnosti. Je zde popsána nová vize a mise společnosti, je zde formulováno sedm nových strategických cílů společnosti, včetně návrhu na jejich dosažení (strategické iniciativy) a měření výkonnosti. U dvou strategických iniciativ je navíc proveden konkrétnější rozbor jejich fungování v praxi, a to pomocí modelu příčiny a důsledku a modelu racionálního postupu. V závěru této poslední části je popsána i implementace nové strategie, a to především z pohledu organizační struktury. Konkrétněji jsou zde navrženy osoby zodpovědné za splnění jednotlivých strategických cílů a následně u dvou z nich je popsáno jejich zavedení krok po kroku, včetně interních procesů a termínů splnění.

Kapitola 2

ÚVOD DO PROBLEMATIKY - právní formy

Tato úvodní kapitola se věnuje popisu podnikání, podniku, volbě jeho formy a charakteristice nejzákladnějších forem. Jak už název této bakalářské práce naznačuje, bude se zaměřovat už konkrétně na společnost s ručením omezením a akciovou společnost, takže ostatní formy budou pouze zmíněny. Také bude vynechán proces založení podniku a naopak budou více popisovány jeho pokročilejší formy.

Na úvod je nutno zmínit, co to vlastně *podnik* a *podnikání* je. Dle Obchodního zákoníku (§2) se podnikáním rozumí „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku*“. Podnik charakterizuje paragraf §5 jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit*“.

Podniky jako takové lze rozřídít podle několika kritérií. Pro účely této práce zde bude uvedené pouze členění podniků dle právní formy. Hyršlová (2011) rozděluje v základě podniky na podniky jednotlivce (**živnosti**), **obchodní společnosti**, **družstva** a **veřejné (státní) podniky**. Jednoduché grafické schéma tohoto rozdělení lze vidět na obrázku 2.1 níže. Pro tuto bakalářskou práci jsou stěžejní společnosti obchodní, a proto jsou vynechány živnosti a veřejné podniky bez detailnějšího popisu a větší část bude věnována pouze obchodním společnostem.



Obrázek 2.1: Členění podniků dle právní formy

Zdroj: HYRŠLOVÁ Jaroslava a Jiří KLEČKA. *Ekonomika podniku.*

2. aktualizované vydání. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011.

s. 18

2.1 Charakteristika právních forem společností

Obchodní společnosti se dělí na společnosti osobní, smíšené a kapitálové. Toto dělení uvádí například Hyršlová (2011). V některých literaturách (například Synek, 2000) se lze setkat pouze s dělením na osobní a kapitálové společnosti, protože komanditní společnost jako zástupce smíšených (viz obrázek 2.1) podle svých prvků může spadat i do společností osobních. V následujících odstavcích jsou uvedeni jednotliví typičtí zástupci.

Osobní obchodní společnosti jsou sdružení dvou a více podnikatelů. Jsou charakteristické tím, že jejich společníci se osobně podílejí na činnosti podniku a společně a rovnoměrně se dělí o zisky či ztráty. Mezi osobní obchodní společnosti řadíme především *veřejnou obchodní společnost* a často i *komanditní společnost* (jak už je zmíněno výše). Druhá zmíněná je zajímavá svými společníky, ti se totiž dělí na komanditisty a komplementáře. Komplementáři ručí za závazky společnosti celým svým majetkem (což je znak osobních společností), komanditista však pouze do výše svého nesplaceného vkladu (tím se naopak přibližuje ke kapitálovým společnostem). Komplementáři jsou ve vedení společnosti, naopak komanditista do chodu nesmí zasahovat, nesmí ani za společnost vystupovat, může pouze kontrolovat hospodářství podniku. Zisk se opět dělí mezi všechny společníky, ale ne rovnoměrně jako u veřejných obchodních společností. Zisk se v tomto případě rozdělí podle dodatku ve společenské smlouvě na dvě části, kdy jedna z nich připadá komplementářům a

druhá společnosti. Část připadající společnosti se pak zdaní a rozdělí (většinou podle výše nesplaceného vkladu) mezi komanditisty.

Kapitálové společnosti jsou na rozdíl od osobních co se týče vedení poněkud složitější. Hlavním znakem je vytvoření ze zákona povinného základního kapitálu. Ten mají za „povinnost“ vložit společníci, kteří se na druhou stranu, na rozdíl od osobních společností, nemusejí přímo podílet na chodu společnosti. Do kapitálových společností řadíme právě *akciovou společnost a společnost s ručením omezeným*. Protože právě tyto dva typy společností jsou stěžejní pro tuto práci, bude jim věnována kapitola 2.3.

2.2 Volba právní formy společnosti

Jak už je popsáno výše, v právních normách (především v Obchodním zákoníku) existuje mnoho právních forem podnikání a je pouze na podnikateli, jakou formu si zvolí. K finálnímu rozhodnutí ale vede řada faktorů. Níže jsou uvedeny nejdůležitější faktory vedoucí k volbě právní formy společnosti. Synek (2000) mezi nejdůležitější považuje tyto následující, které stručně popisují následující odstavce.

Rozsah ručení je jedno z nejhlavnějších kritérií podnikatele. To, jakou formu si zvolí, představuje totiž také míru rizika, kterou si na sebe jako zakladatel či společník bere. V případě omezeného ručení podnikatel neručí celým svým osobním majetkem, ale pouze do výše nesplaceného majetkového vkladu do podniku. Naopak v případě neomezeného ručení, který je typický pro osobní společnosti (komanditní a veřejnou obchodní), ručí podnikatel svým celým majetkem.

Počet zakladatelů se liší především mezi společnostmi osobními a kapitálovými. U kapitálových stačí k založení pouze jedna osoba, konkrétně u společnosti s ručením omezeným osoba fyzická a u akciové společnosti právnická, naopak k založení osobních obchodních společností jsou potřeba osoby minimálně dvě.

Výše počátečního kapitálu je ze zákona daná pouze u společností kapitálových. Tomu, jak se liší mezi společnostmi s ručením omezeným a akciovou společností, bude věnována kapitola 2.3.

Účast na zisku či ztrátě je u společností s ručením omezeným a veřejných obchodních společností rovnoměrně rozložená mezi vlastníky, pokud ale vlastníci neuzavřeli dohodu o rozdělování zisku či ji jinak neformulovali už ve společenské smlouvě. Jinak je tomu u komanditní společnosti, kde je rozdělení zisku (ztráty) mezi komplementáře a komanditisty dáno zákonem, a u akciové společnosti, kde o dividendách rozhoduje valná hromada.

Finanční možnosti rozšíření vlastního kapitálu se také liší mezi jednotlivými právními normami, zejména co se týče úvěrových možností. Ty se odvíjejí od výše disponovaného kapitálu či od míry ručení společníků. To vše totiž posiluje (nebo naopak oslabuje) jistotu podnikatele, jako věřitele.

Daňové zatížení je ovlivněno právní formou podnikání především ve výši daně z příjmu. U společnosti s ručením omezeným a u akciové společnosti je velmi podobné a oproti zbylým dvěma obchodním společnostem nejvyšší. Naopak u veřejné obchodní společnosti je téměř nulové. U komanditní společnosti je daňová povinnost odlišná u komanditistů a komplementářů. (Tyto závěry vychází z diplomové práce *Srovnání daňového zatížení různých forem podnikání* Martiny Kopřivové, 2007.)

Zveřejňovací povinnost je povinná dle Obchodního zákoníku pouze pro společnosti akciové, pro ostatní ji upravuje zákon o účetnictví a o cenných papírech. Zveřejňovací povinností se míní zveřejnění účetní uzávěrky (do 30 dnů po konání valné hromady) a zveřejnění výroční zprávy (včetně příloh a uvedení místa zveřejnění).

Na závěr této kapitoly je nutné ještě dodat, že nelze kritéria posuzovat jednotlivě, ale je nutno na ně pohlížet komplexně. Většinou jsou totiž úzce spojeny, například větší finanční možnosti rozšíření vlastního kapitálu znamenají větší daňové zatížení a podobně (Kopřivová, 2007).

2.3 Srovnání společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti

Tato kapitola se bude věnovat už konkrétně společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, protože další části této práce se opírají právě o tyto dvě právní formy. Závěr této kapitoly, i celé této části, se bude zabývat porovnáním těchto dvou právních forem a shrne jejich podobnosti a rozdíly.

2.3.1 Charakteristika společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným může být založena jak fyzickými, tak i právníckými osobami. Zakladatel, v tomto případě společník, může být pouze jeden, na nejvýš jich může být však padesát. Společníci jsou povinni přinést do společnosti peněžitý či nepeněžitý vklad v minimální výši 20 000 Kč. Souhrnný vklad všech společníků musí převýšit 200 000 Kč. S výší vkladu souvisí i ručení za závazky a podíl na zisku - oboje nemůže přesáhnout společníkův vklad.

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jeden či více *jednatelů*, kteří mají oprávnění společnost řídit a vystupovat za ni. Nejvyšším orgánem je *valná hromada společníků*, která se schází minimálně jednou za rok. Každý společník má k hlasování určitý počet hlasů (obecně platí, že 1 000 Kč vkladu společníka rovná se jeden jeho hlas na valné hromadě). V kompetenci valné hromady je především schvalování roční závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku/ztráty z uplynulého roku a rozhodnutí o odměně pro statutární orgány. Případné změny společenské smlouvy, změny stanov či změny výše kapitálu musí schválit opět tato valná hromada. Některé společnosti s ručením omezeným mají na základě společenské smlouvy ještě další orgán, *dozorčí radu*, která dohlíží na postupy jednatelů či kontroluje účetnictví. Dozorčí radu opět volí valná hromada a členové dozorčí rady mají právo zúčastnit se valné hromady.

2.3.2 Charakteristika akciové společnosti

Akciová společnost může být založena jednou osobou, pokud se jedná o osobu právnickou, jinak dvěma a více osobami, zakladateli. Společnost je založena pomocí *zakladatelské smlouvy*, v případě založení jednou právnickou osobou pomocí *zakladatelské listiny*. V obou dvou dokumentech musí být navíc určeno, zda společnost bude obchodovat s veřejnou nabídkou akcií nebo bez ní. Od tohoto rozhodnutí se pak odvíjí výše základního kapitálu společnosti, který „je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě” (Hyršlová, 2011, s.20). Pokud se společnost rozhodla pro veřejnou nabídku akcií, činí výše jejího kapitálu 20 milionů Kč. V případě neveřejné nabídky akcií je to částka nižší - 2 miliony Kč. Akciová společnost ručí celým svým majetkem, akcionáři neručí ničím.

Statutárním orgánem akciové společnosti je *představenstvo*, které vystupuje jejím jménem na veřejnosti a řídí její činnost. Nejvyšším orgánem je opět *valná hromada*, která se koná jednou ročně a jsou na ní řešeny v podstatě stejné otázky jako na valné hromadě společnosti s ručením omezeným. Valné hromady by se měli zúčastnit všichni akcionáři, přičemž váha jejich hlasu je úměrná počtu akcií, které vlastní. Jak už bylo zmíněno, akcionáři za závazky společnosti neručí, mají ale právo na vyplacení dividend, tedy na poměrnou část zisku společnosti. Posledním orgánem je stejně jako u společnosti s ručením omezeným *dozorčí rada*, která je ale u akciové společnosti povinná. Její funkce je opět kontrolní, tedy kontrola činnosti představenstva a kontrola účetnictví.

Akcie je cenný papír, který je vydaný akciovou společností a se kterým jsou spojena práva akcionáře. Akcie se dělí na tři druhy – základní, prioritní a zaměst-

nanecké. Pro účely této práce je významnější rozdělení jejich forem – akcie znějící na jméno a akcie znějící na majitele. *Akcie na jméno* je dle Obchodního zákoníku cenným papírem na řad, to jest je vydána určité osobě. Každá akciová společnost, která tento typ akcií emitovala, musí ze zákona vést seznam těchto majitelů, akcionářů, ve kterém musí uvést druh, formu a hodnotu akcie a název a sídlo, popř. jméno a bydliště, právnické, resp. fyzické osoby. Navíc musí neprodleně evidovat veškeré změny s těmito informacemi spojené. Akcie na jméno je převoditelná, avšak společnost může převody částečně omezit. Ve srovnání s akcií na majitele je obtížněji prodejná. Oproti tomu *akcie na majitele* je cenný papír na doručitele, který je pro emitující společnost neznámý. Tato forma akcie je také převoditelná a oproti akcií na jméno tuto převoditelnost navíc nejde omezit. Tím se také stává snáze obchodovatelnou.

2.3.3 Srovnání právních forem společností

Grafické zřehlednění porovnání vidět v tabulce 2.1 níže.

	Řízení podniku	Účast na zisku	Rozsah ručení	Počet zakladatelů	Počáteční kapitál
s.r.o.	dané zákonem	rozhodnutí valnou hromadou	společnost plně; společníci do výše svého vkladu	1 - 50 společníků	200 000 Kč
a.s.	dané zákonem	rozhodnutí valnou hromadou	společnost plně; akcionáři neručí	1 právnická osoba/ 2 a více fyzických	2 000 000 Kč/ 20 000 000 Kč

Tabulka 2.1: Srovnání společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti

Zdroj: vlastní konstrukce v MS Excel

To, v čem jsou obě firmy stejné, je *řízení podniku*, tedy že jsou zákonem dané určité orgány, které mají za společnost vystupovat nebo ji řídit, nebo že si je společnost nebo podnikatelé mohou určit sami. V případě obou kapitálových společností jde o zákonem předepsané určitosti. Jak už je popsáno v předešlých kapitolách, obě tyto formy mají za povinnost ustanovit valnou hromadu a osobu jednatele v případě společnosti s ručením omezeným nebo představenstvo v případě společnosti akciové.

Také v *účasti na zisku* jsou si společnosti celkem podobné. Jak se ziskem z uplynulého účetního období naloží, totiž rozhodují valné hromady.

V ostatních kritériích se už ale společnosti liší. Základním parametrem odlišnosti je *rozsah ručení*. To má společnost s ručením omezeným, jak už z názvu vyplývá, omezené, tedy společnost za své závazky ručí celým svým majetkem a jednotliví

společníci za ně ručí do výše svého nesplaceného vkladu. Akciová společnost taktéž za své závazky ručí celým svým majetkem, jednotliví akcionáři však za závazky společnosti neručí. I v *počtu zakladatelů* se společnosti liší. Společnost s ručením omezeným může založit i jedna osoba, nejvíce pak až 50 osob, ať už je fyzická nebo právnická. Naopak akciovou společnost může založit pouze právnická osoba, pokud jde o jednoho zakladatele, nebo dvě a více fyzických osob v případě více zakladatelů. Jedna fyzická osoba ale akciovou společnost založit nemůže.

Výše počátečního kapitálu je už ale poněkud složitější a má svá specifika u každé z forem. Zásadní rozdíl mezi těmito dvěma společnostmi je v tom, že kapitál akciové společnosti je složen z akcií ve výši dvou nebo dvaceti milionů korun, kdežto u společnosti s ručením omezeným je kapitál ve formě peněžitého nebo nepeněžitého vkladu v minimální výši 200 000 Kč.

Mimo kritéria, která jsou uvedeny v předešlé kapitole, se společnosti samozřejmě liší ještě v dalších oblastech. Jednou z nich jsou i *finanční možnosti*, tedy možnost získání cizích zdrojů na zvýšení kapitálu, například bankovní úvěry. Další oblastí je otázka *převedení podílu*, popřípadě *akcií*, které je složitější u společností s ručením omezeným, protože celý proces musí být zanesen do obchodního rejstříku, kde musí být detailně uveden nový i původní majitel, podpisy, a to případně i vše notářsky ověřeno.

Některé odborné literatury uvádí nevýhody akciové společnosti. Například Hyršlová (2011) uvádí především dvojí zdanění příjmu akcionářů - společnost nejdříve musí odvést daň z příjmu jakožto právnická osoba a v případě vyplácení dividend akcionářům musí zdanit i ty. Dále uvádí i vyšší kontroly ze strany státu či skutečnost, že akcionáři nedbají o budoucnost firmy tolik jako společníci ve společnosti s ručením omezeným.

Kapitola 3

ZKOUMANÁ FIRMA - HSI: Interní a externí analýza podniku

3.1 Úvodní charakteristika společnosti

Společnost HSI, spol. s r.o. patří na českém trhu od svého založení v roce 1992 mezi nejúspěšnější firmy nabízející **komplexní IT řešení**. Zaměřuje se především na oblasti geografických informačních systémů (GIS), systémové integrace a zavádění informačních systémů pro správu majetku (ISSM), systémů pro informační podporu facility managementu (CAFM), provozně-technických informačních systémů (PTIS) a systémů pro tvorbu, správu a atributovou a topologickou kontrolu graficky orientovaných dat.

Firma se ve svých řešeních zaměřuje převážně na tyto uživatelské skupiny (HSI, 2009b):

- Inženýrské sítě (teplárenství, energetika, plynárenství, vodárenství)
- Telekomunikace
- Zpracovatelský a těžařský průmysl (petrochemie, povrchové doly, strojírenství)
- Průmyslové zóny
- Státní správa a samospráva (resort zemědělství, ČÚZK, ÚZSVM, školství ad.)
- Administrativní centra
- Doprava.

HSI úspěšně spolupracuje nejen se společnostmi vzniklými v českém prostředí, ale dlouhodobě kooperuje zejména s českými pobočkami amerických firem ESRI, Intergraph, Bentley Systems, Oracle, Microsoft, Hewlett-Packard a DELL. Dlouholetá a úzká spolupráce vyústila k tomu, že společnost HSI obdržela řadu statutů a certifikací, například Bentley Preferred Partner, Intergraph Registered Solution Center Partner, HP Preferred Partner/HP Gold Partner a další.

HSI je členem řady profesních sdružení a asociací jako např. ČPS, CAGI, TSCŘ, české pobočky International Facility Management Association (IFMA) a dalších.

Mezi její úspěchy patří například získání titulu IT projekt roku v ČR 2010 v soutěži pořádané pod záštitou předsedy vlády za *Projekt implementace systému pro podporu vyjadřování u společnosti Telefonica*. Řešení společnosti HSI zároveň zvítězilo ve stejné oblasti také v celosvětové soutěži BE Awards v oblasti Geografických informačních systémů v Amsterdamu 2010 a v oblasti automatizace procesů v Charlotte v USA v roce 2009.

3.1.1 Základní filosofie a metody řízení společnosti

Firma HSI, spol. s r.o. k řízení používá **integrovaný systém managementu**, do kterého je možné zařadit následující znaky:

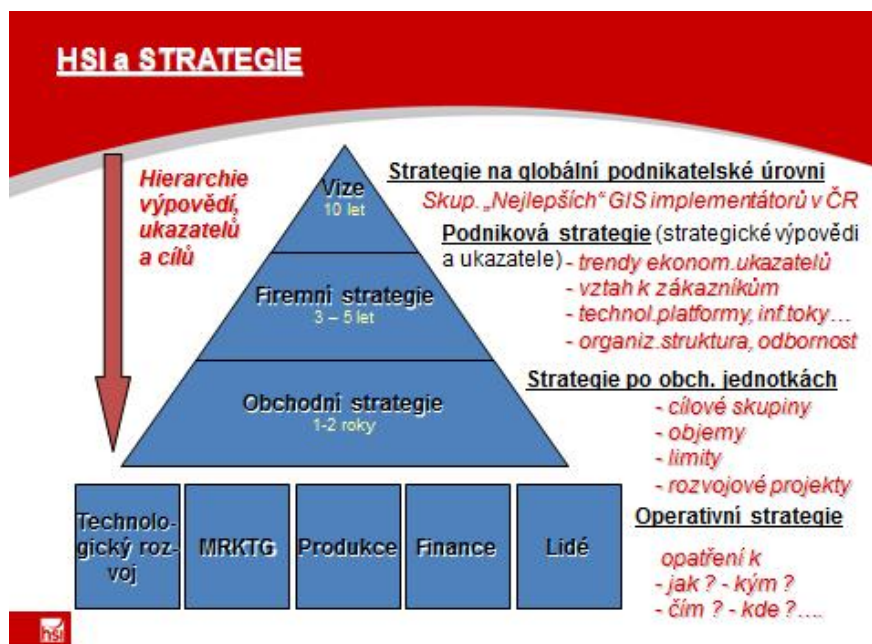
- firemní politika řízení
- procesní řízení
- logika PDCA
- principy BSC
- certifikace ISO 9001, 14001 a 20000.

3.1.1.1 Politika řízení společnosti

Firemní politika je východiskem zmíněného systému managementu. Lze ji charakterizovat několika dílčími politikami, jako například Politikou řízení, Environmentální politikou či Politikou řízení služeb.

Základní poslání, filosofii a vizi firmy lze vyjádřit následující pyramidou na obrázku 3.1.

Hlavním posláním společnosti je: „*komplexní poskytování služeb a zboží v oblasti projekce, dodávky a zavádění informačních systémů s geografickou složkou dat v nejvyšší dosažitelné kvalitě*” (HSI, 2009a).



Obrázek 3.1: Současná strategie společnosti HSI
Zdroj: Interní materiály společnosti HSI

Obecně lze myšlenku společnosti charakterizovat jako snahu získat stabilní postavení ve všech jejích činnostech za stálého růstu výnosů a ekonomické rentability. Ústřední činností firmy je **tvorba provozně-technických informačních systémů**, včetně dodávky IT služeb zákazníkům na klíč. Podpůrnými činnostmi společnosti jsou pak dodávka samostatného zboží (základní HW, základní SW, a to jak z vlastní či dealerské produkce) a samostatných služeb (instalace, školení, servis a poradenství v oblasti HW a SW).

Za způsob, kterým chce firma dosáhnout úspěchu, si zvolila zaměření na 4 perspektivy: Finanční úspěšnost, Ovládnuté firemní procesy, Přesvědčené zákazníky a Kvalifikované motivované zaměstnance. Tyto čtyři perspektivy sleduje pomocí příslušných ukazatelů, o kterých je podrobněji pojednáno v podkapitole 3.1.1.4.

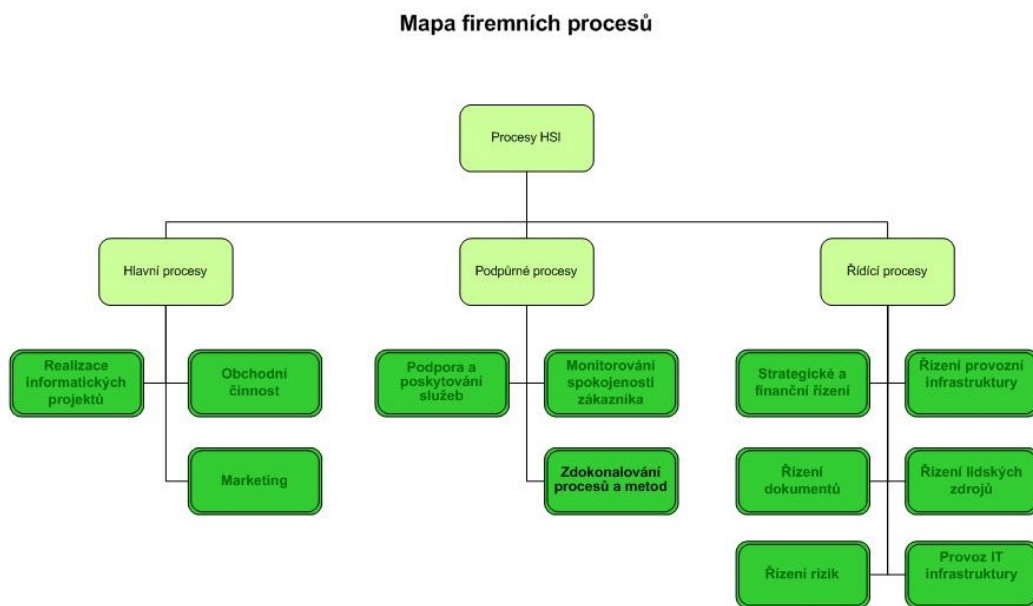
3.1.1.2 Procesní řízení

Procesní řízení společnosti vychází z množiny firemních procesů zahrnující aktivity stanovené vedením společnosti v souladu se svými strategickými cíli. Členění procesů se provádí dle Porterova modelu na řídicí, hlavní a podpůrné. To, co tyto jednotlivé procesy představují ve společnosti HSI, znázorňuje obrázek 3.2

Klíčovou myšlenkou každého procesu ve firmě HSI je **vztah: interní dodavatel - interní zákazník** a smyslem každého procesu je uspokojení požadavků inter-

ního zákazníka. Zákaznickovy požadavky jsou považovány jako následující aktivity, a tedy je nutno hned na začátku definovat přijímací kritéria mezi dílčími procesy a definovat jednoznačně výsledek. Důležitým hlediskem procesu je docílit výstupu v co nejkratší době a za co nejnižší náklady.

Fakt, jestli byl proces kvalitně splněn, tedy zda byla dodržena jeho stabilita, spolehlivost, lhůta a jiné, se měří pomocí ukazatelů. Ty navíc napomáhají k dlouhodobějšímu sledování úspěšnosti plnění procesů a lze pomocí nich sledovat vývoj v čase - trend.



Obrázek 3.2: Firemní procesy společnosti HSI
Zdroj: Interní materiály společnosti HSI

3.1.1.3 Logika PDCA

Společnost ve všech řídicích činnostech uplatňuje logiku PDCA, která je charakterizována čtyřmi kroky:

- **P - Plan:** stanovení základních cílů a procesů nutných k dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s požadavky společnosti a určení ukazatelů pro měření výkonnosti stanovených procesů
- **D - Do:** uplatnění procesů a opatření k naplnění stanovených cílů

- **C - Check:** kontrola a monitorování procesů a produktů vzhledem ke stanovené politice, stanoveným cílům a požadavkům na produkt; informování o výsledcích
- **A - Act:** snaha o neustálé zlepšování výkonnosti procesů vzhledem k získaným informacím a výsledkům z předešlého bodu.

3.1.1.4 Principy BSC použité ve společnosti HSI

Strategické řízení firmy vychází z aplikace metody Balanced Scorecard. Tento přístup umožňuje rozpracování strategie tak, aby bylo dosaženo optimálního řízení výkonnosti ve společnosti. Pro ilustraci je použito schéma přiřazení konkrétních strategických cílů a ukazatelů pro jednotlivé perspektivy:

Perspektiva	Strategická výpověď	Ukazatel
Finanční úspěch	Trvale dosahujeme pozitivní hospodářské výsledky	1.1 rentabilita tržeb (ROS)
		1.2 návratnost investic (ROA)
Zákazník	Optimalizujeme nabídku našich služeb dle potřeb zákazníků a trhu	2.1 počet stálých velkých zákazníků
	Usilujeme o zvyšování počtu zákazníků	2.2 počet nových zákazníků
Procesy	Trvale zlepšujeme všechny firemní procesy	3.1 splnění plánu interních projektů, cílů a programů
		3.2 účinnost NO, PO
	Dosahujeme přiměřenou rentabilitu zakázek	3.3 poměr rentabilních zakázek a IP (nad/pod limit)
	Náš environmentální profil vykazuje pozitivní vývoj	3.4 míra splnění environmentálních programů
Lidé	Podporujeme odbornou způsobilost a růst zaměstnanců	4.1 podíl nákladů na školení vůči ON
	Od zaměstnanců vyžadujeme odpovědnost a aktivitu	4.2 počet podaných námětů na inovace/rok
		4.3 produktivita vlastních výkonů

Obrázek 3.3: Balanced Scorecard společnosti HSI

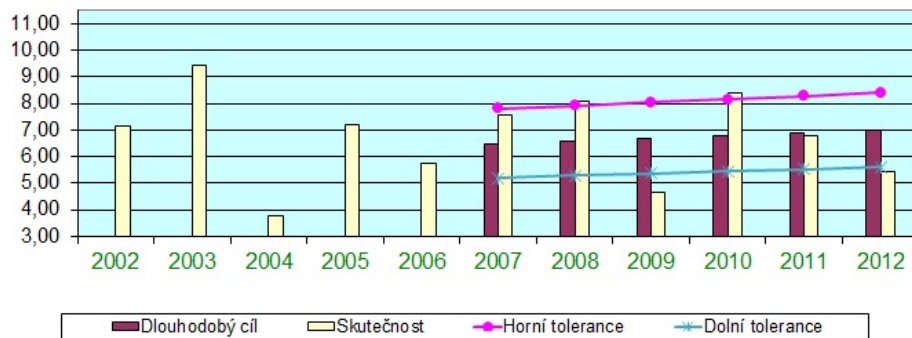
Zdroj: Interní materiály společnosti HSI

Perspektiva **Finanční úspěch** představuje především trvalé dosažení pozitivních hospodářských výsledků a měří se rentabilitou tržeb (ROS) a návratností investic (ROA). V oblasti **Zákazník** jde především o zvyšování klientely a zlepšování nabídek firemních služeb dle zákaznickových požadavků. Sleduje se především počet stálých velkých zákazníků a počet nových zákazníků. Co se týče kategorie **Procesy**, zde se firma snaží o trvalé zlepšování všech firemních procesů, o dosažení přiměřené rentability zakázek a o pozitivní vývoj environmentálního profilu. Jako ukazatele lze zmínit mimo jiné splnění plánu interních projektů či poměr těchto projektů s rentabilními zakázkami. Perspektiva **Lidé** se zabývá politikou zaměstnanců, tedy jejich

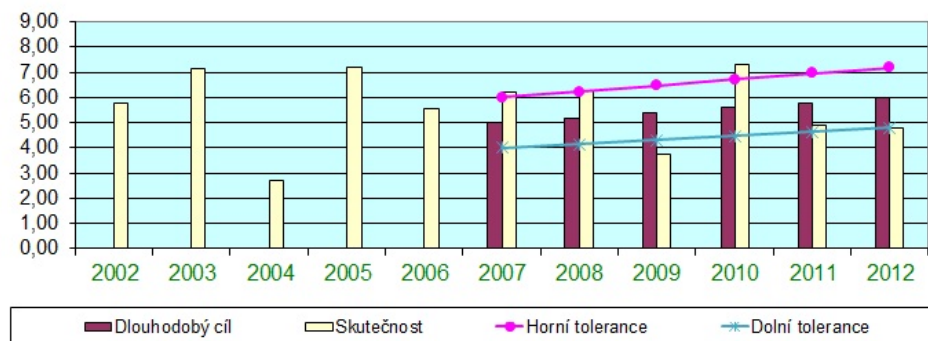
kvalifikací a růstem, a požadavkem firmy na jejich odpovědný přístup a aktivitu. Hlavním ukazatelem je podíl nákladů na školení ku osobním nákladům a produktivita vlastních výkonů.

Jako ukázka toho, jak funguje zhodnocování perspektiv v praxi a jak přesně fungují ukazatelé, lze uvést grafy dvou těchto ukazatelů využívajících finanční výsledky hospodaření firmy v čase, jedná se o ukazatele¹:

- Rentabilita tržeb - $ROS = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{celková tržba}} \times 100$ (obrázek 3.4)
- Rentabilita celkových aktiv - $ROA = \frac{\text{hospodářský zisk po zdanění}}{\text{celková aktiva}} \times 100$ (obrázek 3.5)



Obrázek 3.4: Rentabilita tržeb
 Pozn.: uvedená čísla jsou v procentech
 Zdroj: Interní materiály společnosti HSI



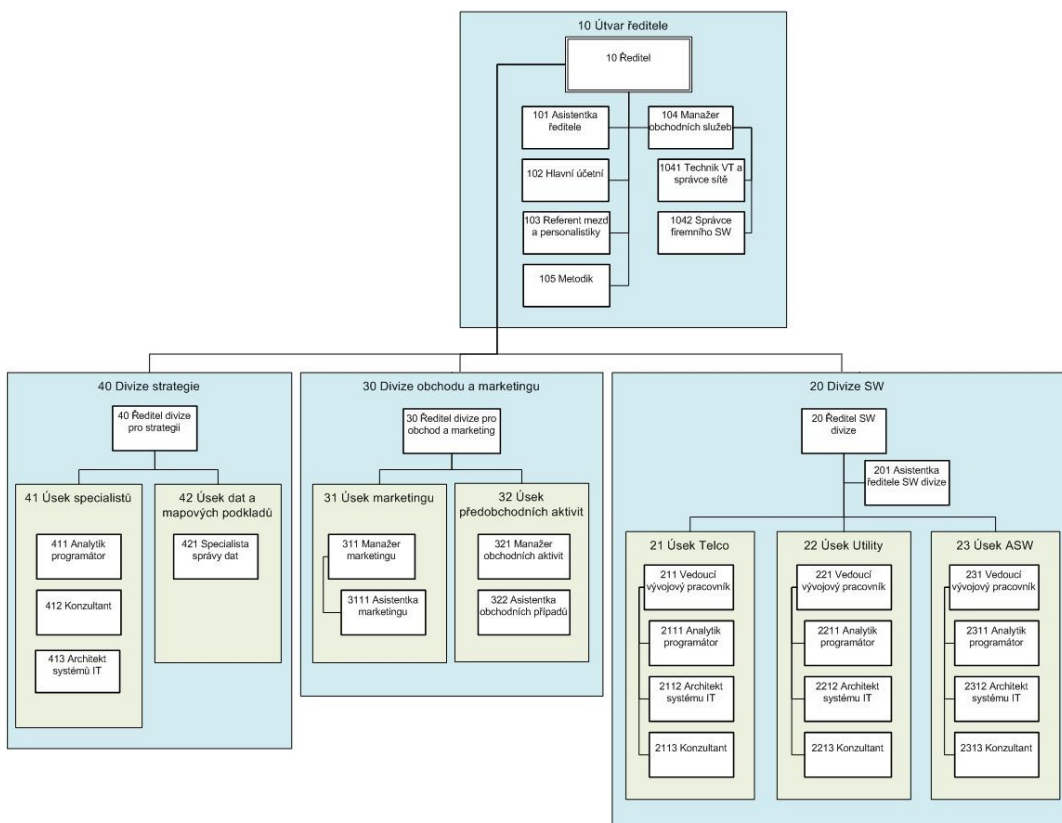
Obrázek 3.5: Rentabilita celkových aktiv
 Pozn.: uvedená čísla jsou v procentech
 Zdroj: Interní materiály společnosti HSI

¹Vzorce ukazatelů byly použity z knihy Landa, M. (2008). *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2008. s.80-81.

Grafy znázorní trendy jednotlivých ukazatelů v časovém období 2002 - 2012 s tím, že od roku 2007 je aplikována křivka dlouhodobého cíle s definovaným koridorem přípustných hodnot definujících jejich minima a maxima. Vedení firmy na základě skutečnosti v daném roce může podle charakteru trendu přijmout konkrétní opatření pro udržení hodnot ve stanoveném koridoru, případně hodnoty koridoru a dlouhodobého cíle upravit. Z uvedených grafů vyplývá, že výkonnost firmy má dle uvedených ukazatelů klesající charakter, který může být způsoben současnou ekonomickou recesí či určitou stagnací výkonnosti firmy, a pro vedení firmy tudíž bude nezbytné přijmout určitá opatření.

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Zodpovědnost a náplň práce jednotlivých zaměstnanců a oddělení ve firmě jsou důležité především pro následnou implementaci strategie. Na obrázku 3.6 lze vidět organizační uspořádání společnosti HSI.



Obrázek 3.6: Organizační struktura společnosti HSI

Zdroj: Interní materiály společnosti HSI

Obecně lze organizační strukturu podniku nazvat jako *lineárně-štabní*, která je charakteristická tím, že každý podřízený má pouze jednoho nadřízeného a pracovníci jsou zařazeni do skupin, neboli štabů (Cejthamr, 2010).

Organizační struktura společnosti HSI má tři takovéto štaby, takzvané divize (SW, obchod a marketing, strategie), na jejichž vrcholu je pak **Útvar ředitele**. Do něj spadá mimo jiné pozice Ředitele společnosti, Hlavní účetní, Metodika a Referenta mezd a personální práce. Jde tedy o oddělení firmy starající se o chod společnosti jako takový. Zahrnuje interní politiku společnosti, administrativní a účetní záležitosti a chod interní softwarové sítě. Hlavním úkolem Ředitele je efektivní vedení firmy za účelem dosahování příznivých ekonomických výsledků. Zodpovídá za plnění smyslu politiky společnosti (viz kapitola 3.1.1). Osoba na pozici Hlavní účetní zodpovídá za veškeré účetní procesy ve firmě, vede evidenci účetnictví a dohlíží na jeho správnost. Navíc sleduje trh s cennými papíry, pohyby kurzů a úrokové sazby.

Divize strategie se dělí na Úsek specialistů a Úsek dat a mapových podkladů a vytváří obchodní a strategické plány společnosti. Jednotlivé úseky vykonávají jakékoli analýzy, zejména analýzu trhu, informačního prostředí a geografických informací.

Divize pro obchod a marketing má ve správě prodej služeb, nákup zboží a jeho následný prodej. Divize se dělí do dvou úseků - úsek marketingu a úsek předobchodních aktivit. Zaměstnanci úseku marketingu mají především na starost vytváření dobrého jména společnosti na veřejnosti formou různých propagačních akcí či skrze mediální prostředky a získávání nových obchodních příležitostí. Úsek předobchodních aktivit má zase na starost potenciální zákazníky a jejich převedení mezi skutečné zákazníky.

Hlavní činností **Divize SW** je vytváření aplikačních softwarových produktů a realizace IT projektů pro zákazníky společnosti, tedy především pro správce inženýrských sítí. Další náplní této divize je také poskytování školení a odborného poradenství v oboru SW a HW. Divize SW se dále dělí podle cílových skupin zákazníků na dílčí úseky. V rámci těchto úseků jsou navíc lidské zdroje rozděleny do projektových týmů pro realizaci jednotlivých zakázek. Každý projektový tým má svého vedoucího projektu, který je podřízen Řediteli divize SW.

3.2 Vnější okolí podniku

Jak už bylo uvedeno v úvodní kapitole této části, hlavní oblastí zájmu společnosti HSI je zavádění takzvaných **Geografických informačních systémů** (GIS). GIS je

informační systém pracující s geografickou složkou dat. Sledované objekty jsou tedy prostorově identifikovány, proto je možné řešit řadu prostorových vztahů mezi těmito objekty (Jedlička, 2005). Vytvořený model takových objektů lze pak použít například na evidenci nemovitostí, dokumentaci elektrického vedení či na určování lokalit pro různé účely.

V současné době existuje na trhu s GIS software přibližně stovka produktů. Mezi největší světové distributory GIS software patří společnosti Autodesk, Bentley, ESRI, Intergraph, MapInfo, GE Smallworld a další.



Obrázek 3.7: GIS současnosti
Zdroj: Interní materiály společnosti HSI

Zvláštní kategorií informačních systémů, jejichž jádrem je technologie GIS, jsou **Provozně-technické informační systémy (PTIS)**, které fungují na základě vzájemných integrací podnikových systémů a poskytují kompletní informace o předmětu podnikání společnosti. Tyto systémy jsou implementovány především u **správců inženýrských sítí** a právě tato cílová skupina je hlavním zájmem společnosti HSI v zákaznické orientaci. Protože se jedná o velké společnosti, jejichž jednotlivé sekce a oddělení mají jinou potřebu na využívání informací z aplikovaných informačních systémů, je zřejmé, že tak mají i jednotlivé formy SW GIS své uplatnění a je potřeba zajistit jejich datovou, technologickou a technickou koexistenci. Tento požadavek se promítá i do stanovení strategie firmy, viz kapitola 4.

3.2.1 Aktuální vývoj na trhu

V této moderní době se prostorová informace, dříve specifická jen pro GIS, stala součástí i běžných informačních systémů a aplikací, jako jsou například osobní navigace či lokalizace účelových aktivit, a tak GIS jako samostatný produkt v podstatě zaniká. Společnosti na trhu na to reagují rozšířením svých produktů a nabídek a dochází k propojování tohoto odvětví s ostatními informačními obory. Proto už je na místě nemluvit samostatně o GISu, ale nazývat tuto oblast souhrnně **geoinformatikou**.

S tímto rozšířením je spojen i rozsáhlý vstup specializovaných firem na trh a tzv. systémových integrátorů. Specializované firmy nabízejí zákazníkům služby v ne tak kvalitním provedení a komplexním rozsahu jako zavedené firmy, ale klientelu si získávají stanovením nízké ceny, což je často rozhodující faktor ve výběrových řízeních. Oproti tomu systémoví integrátoři se snaží povahou svého zaměření a zkušeností rozšířit své portfolio o produkty a služby z oblasti geoinformatiky. To vše zvyšuje už tak vysokou konkurenci v tomto odvětví.

Dalším trendem na trhu geoinformatiky je nová poptávka po softwaru jako po službě. To v praxi znamená, že zákazník není ochoten kupovat hotový software jako celkový produkt, ale chce si pouze zaplatit jeho pronájem, tedy skutečný čas jeho využívání.

Firmy podnikající v tomto oboru musí zákonitě těmto trendům a situacím nějakým způsobem čelit. Mezi ně patří i společnost HSI, spol. s r.o.

3.3 Důvody změny právní formy společnosti

Ještě před shrnutím charakteristik vnitřního i vnějšího okolí společnosti je zařazena kapitola věnující se důvodům, které vedou společnost HSI uvažovat nad přeměnou právní formy, to jest na akciovou společnost s akciemi na jméno (viz kapitola 2.3.2). Vzhledem k aktuální situaci na trhu geoinformatiky (viz kapitola 3.2.1) a k vývoji současné ekonomiky jsou jejich hlavní důvody více než zřejmé, jedná se o zajištění vyšší konkurenceschopnosti a potřebné kredibility na tomto trhu.

3.3.1 Výhody plynoucí ze změny právní formy společnosti

Právě *kredibilita* v podobě ochrany investic zákazníka a *důvěryhodné působení na trhu* jsou hybnou silou této zamýšlené změny. Společnost totiž musí čelit mnohým konkurentům v rámci výběrových řízení a uvědomuje si tak svou slabinu v tom,

že jako společnost s ručením omezeným nevyznívá vůči zákazníkům zcela důvěryhodně oproti akciovým společnostem z hlediska ekonomického zajištění a vyšší stability v podobě více majitelů a právně stanovené organizaci orgánů společnosti. Příkladem nejistoty u společnosti s ručením omezeným může být případný úpadek společnosti, kdy věřitel (zákazník) ztratí téměř veškeré nároky na plnění závazků a škod ze strany společnosti, a to bez dostatečného nároku na úplnou náhradu.

Další výhodou je *rozložení vlastnického portfolia* a možnost nabídnout akcie (na jméno), a tedy podíl společnosti, vybranému okruhu subjektů než jen dosavadním společníkům společnosti. Jedná se hlavně o možnost nabídnout tyto akcie svým zaměstnancům, čímž společnost dosáhne jejich větší zainteresovanosti a zájmu o budoucnost a rozvoj firmy.

Dále firma bude moci jako akciová společnost snadněji převádět vlastnické podíly a získá *lepší finanční možnosti* (např. snazší přístup k úvěru). To spolu s vyšším základním kapitálem také přispívá k lepšímu působení na trhu.

Zvýšení základního kapitálu s sebou přináší také význam pro *interní rozvoj* společnosti, a to v podobě vyšší stability cashflow a schopnosti investování do nové interní infrastruktury, zvládnutí nových technologií, vývoje nových aplikací ve formě interních projektů, do zdrojů potřebných pro změny interních procesů dle norem ISO, potřebných standardů a doporučení z auditů řízení společnosti.

Veškeré výše uvedené výhody pak vedou k jedné věci, firma tak bude moci prohloubit dosavadní spolupráci se stávajícími zákazníky, oslovit novou klientelu, zajistit potřebné zdroje a celkově si upevnit svou pověst, a to i mimo český trh.

3.3.2 Nevýhody plynoucí ze změny právní formy společnosti

Změna právní formy má ale i svá určitá úskalí, a to především právního, procesního a administrativního charakteru. Akciová společnost má na rozdíl od společnosti s ručením omezeným povinnost jmenovat kontrolní orgán, dozorčí radu. Tato skutečnost a pravděpodobně následná změna řídicích procesů s sebou přinese vyšší *personální a administrativní zatížení* a vznikne relativně komplikovanější schvalovací workflow. Veškeré investiční požadavky pro zajištění zdrojů tak mohou mít ve svém důsledku negativní výsledek. Stejný negativní dopad může mít i rozhodnutí pro zaměstnanecké akcie a rozhodnutí o úvěrech. Vyšší procesní náročnost se projeví například i v organizaci valné hromady, v náročnějším svolávání orgánů společnosti a v plnění pravidel právních norem pro chod akciové společnosti (povinnost auditů a podobně).

Většinou v případech přechodu na akciovou společnost se předpokládá podstatné navýšení základního kapitálu. To z hlediska účetnictví je ve výkazu Rozvaha na

straně pasiv, tj. bude se jednat o *vyšší závazek společnosti*.

3.4 SWOT analýza podniku

Ke shrnutí charakteristik okolí podniku (viz kapitola 3.2) byla použita SWOT analýza (z anglických slov *strengths - weaknesses - opportunities - threats*), tedy stanovení silných a slabých stránek společnosti a stanovení příležitostí a hrozeb trhu působících z vnějšku společnosti. Z této analýzy by měly vyjít najevo výhody a nevýhody společnosti oproti konkurenci, tedy skutečnosti, které sama firma může změnit, a příznivé a nepříznivé vlivy působící na podnik, jež sama firma pod kontrolou nemá. Souhrnně by pak měla analýza, konkrétně vzájemné interakce mezi jejími jednotlivými faktory, snadněji určit budoucí strategii společnosti.

Při tvorbě SWOT analýzy společnosti HSI byly zváženy i faktory, které by mohly být ovlivněny případnou změnou právní formy. Na konci každé z následujících kapitol je uveden výčet těchto faktorů, jejich kompletní přehled a důvody ovlivnění jsou pak znázorněny v tabulce 3.1 (viz kapitola 3.4.5).

3.4.1 Silné stránky společnosti (Strengths)

Při sestavování silných stránek společnosti HSI byla brána v potaz jak oblast zákazníka, tak interní potenciál, pak byly určeny takto:

- **S1.** dlouholeté vazby na velké zákazníky (inženýrské sítě)
- **S2.** dobrá znalost potřeb zákazníka z oblasti inženýrských sítí
- **S3.** široké zákaznické portfolio (aplikace pro malé firmy, řešení pro velké firmy)
- **S4.** dosavadní znalost více technologických platforem oproti konkurenci
- **S5.** stabilizované cashflow
- **S6.** dosavadní pružné změny v organizační struktuře a v nastavení vnitřních procesů v reakci na vývoj na trhu
- **S7.** možnost nabídky služeb v různé fázi procesu aplikace úloh při zavádění komplexních řešení
- **S8.** firma má zavedený systém ISO 9000 (řízení kvality), ISO 20000 (řízení služeb) a ISO 27000 (řízení bezpečnosti informací).

Obecně lze tedy říci, že společnost HSI může těžit z dlouhodobého působení na českém trhu, během kterého si získala přízeň velkých zákazníků, dobré jméno a znalost kvalitního řešení v oblasti geoinformatiky.

Z výše vypsanych faktorů by změna právní formy mohla postihnout především body 1, 3, 5, 6, 7 a 8.

3.4.2 Slabé stránky společnosti (Weaknesses)

Co se týká podnikových slabin, společnost HSI si uvědomuje své nedostatky, a to zejména v oblasti personálních zdrojů a ve své prozatímní nezkušenosti s projekty na mezinárodním trhu. Konkrétněji lze její slabé stránky popsat takto:

- **W1.** malá zkušenost z implementace řešení služeb mimo Českou republiku
- **W2.** nízká validace řešení firmy vůči mezinárodním standardům
- **W3.** absence více specialistů s praxí v oboru řešené problematiky u zákazníka
- **W4.** nedostatek kapacit projektového řízení pro velké projekty
- **W5.** zajištění všech potřebných zdrojů pro krytí uživatelských požadavků v daném časovém úseku.

Změna právní formy by mohla postihnout všechny body, a to v pozitivním směru.

3.4.3 Příležitosti trhu (Opportunities)

Jak už je zmíněno v kapitole 3.2, trh geoinformatiky zásadně mění svou podobu a každá firma působící na tomto trhu musí těmto změnám čelit. Společnost HSI může z některých těchto změn těžit, a to především proto, že má bohatou znalost potřeb zákazníka a může se tak rychle přizpůsobovat jeho dalším požadavkům.

Příležitosti, které může společnost při vývoji trhu uplatnit, jsou následující:

- **O1.** úlohy geoinformatiky se stávají prvkem velkých informačních systémů
- **O2.** dosavadní široké portfolio řešených provozně-technických úloh u zákazníků
- **O3.** kombinace prodeje krabicového SW a velkých řešení přináší akční potenciál pro získání nových zákazníků
- **O4.** požadavky zákazníka na certifikaci v oblasti ISO norem

- **O5.** požadavky zákazníka na technologickou platformu
- **O6.** řada ocenění dodaných řešení v soutěžích o nejlepší IT produkty a řešení, které firmě dodává vyšší prestiž.

Přeměna právní formy bude znamenat změnu především pro body 2, 3, 4 a 5, blíže je to popsáno opět v kapitole 3.4.5.

3.4.4 Hrozby trhu (Threats)

Jsou ale oblasti, kde má naopak společnost HSI rezervy. Jedná se především o ekonomické a technologické dramatické změny, o nárůst konkurence a nedostatek pracovní síly na trhu. Konkrétně HSI musí čelit následujícím hrozbám:

- **T1.** přetrvávající ekonomická krize
- **T2.** neochota zákazníků investovat do IT, což se projeví stagnací zákaznické báze i její struktury
- **T3.** chování trhu geoinformatiky - identifikace oboru v nových podmínkách a následná reakce trhu
- **T4.** chování zákazníka - přednost pro dodávky od systémových integrátorů oproti specializovaným firmám
- **T5.** dumpingové ceny služeb konkurence
- **T6.** příliš velká technologická specializace vyžadující neúměrný počet odborníků ze strany společnosti
- **T7.** nedostatek odborníků na trhu práce
- **T8.** vliv systémových integrátorů v oblasti personální politiky („*přetahování mozků*“)
- **T9.** dramatická a neočekávaná technologická změna v oboru geoinformatiky
- **T10.** změna v obchodních modelech - SW jako služba, infrastruktura jako služba, apod. (klesá prodej klasických licencí SW, zvyšuje se poptávka po úhradě pouze využitého strojového času běhu aplikace, případně časově omezeného pronájmu).

Opět by některé hrozby mohly být minimalizovány změnou právní formy společnosti. Jde o všechny body kromě bodů 2, 3 a 7.

3.4.5 Faktory ovlivněné změnou právní formy

V této kapitole jsou shrnuty všechny faktory SWOT analýzy, které byly určeny v kapitole 3.4. Navíc je diskutován fakt, zda budou tyto faktory ovlivněny přeměnou právní formy či nikoli, popřípadě zda v pozitivním či negativním směru. Jsou zde uvedeny i důvody k této diskuzi, a to s přihlédnutím k výhodám a nevýhodám přeměny na akciovou společnost uvedených v kapitole 3.3. V posledním sloupci tabulek je vždy uveden výsledný efekt vzhledem k obchodnímu úspěchu.

	Ovlivní změna právní formy?	Pozitivní/negativní dopad	Důvod	Výsledné hodnocení, které akcentuje budoucí rozvoj společnosti na bázi obchodního úspěchu
S1	ano	P	kredibilita - vyšší prestiž u zákazníka (ochrana investic zákazníka), stabilita společnosti (více majitelů)	P
S2	ne	-	-	-
S3	ano	P	lepší působení na trhu, kredibilita, investiční operabilita	P
		N	komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti	
S4	ne	-	-	-
S5	ano	P	vydávání dluhopisů, vyšší základní kapitál přináší lepší hodnocení firmy v soutěžích a výběrových řízeních; investiční operabilita do technologií a potřebných zdrojů	P
		N	komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti	
S6	ano	N	personální náročnost, komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti	N
S7	ano	P	finanční možnosti, investiční operabilita	P
		N	komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti	
S8	ano	P	investiční operabilita	P
		N	komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti	
W1	ano	P	investiční operabilita	P
		N	komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti	
W2	ano	P	investiční operabilita	P
		N	komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti	
W3	ano	P	zaměstnanecké akcie (zainteresovanost zaměstnanců), investiční operabilita	P
		N	komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti	
W4	ano	P	zaměstnanecké akcie (zainteresovanost zaměstnanců), investiční operabilita	P
		N	komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti	
W5	ano	P	investiční operabilita, finanční možnosti	P
		N	komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti	

Tabulka 3.1: Možné dopady změny právní formy na faktory SWOT analýzy (silné a slabé stránky)

Zdroj: Vlastní konstrukce v MS Excel

	Ovlivní změna právní formy?	Pozitivní/negativní dopad	Důvod	Výsledné hodnocení, které akcentuje budoucí rozvoj společnosti na bázi obchodního úspěchu
O1	ne	-	-	-
O2	ano	P	<i>investiční operabilita, kredibilita (ochrana investic), stabilita (více majitelů)</i>	P
		N	<i>komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti</i>	
O3	ano	P	<i>lepší působení na trhu, kredibilita (ochrana investic), stabilita (více majitelů)</i>	P
		N	<i>komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti</i>	
O4	ano	P	<i>investiční operabilita</i>	P
		N	<i>komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti</i>	
O5	ano	P	<i>investiční operabilita</i>	P
		N	<i>komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti</i>	
O6	ne	-	-	-
T1	ano	P	<i>finanční možnosti (vč. speciálních odkladových finančních podmínek)</i>	N
		N	<i>komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti</i>	
T2	ne	-	-	-
T3	ne	-	-	-
T4	ano	P	<i>kredibilita (ochrana investic)</i>	P
T5	ano	P	<i>investiční operabilita</i>	P
		N	<i>komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti</i>	
T6	ano	P	<i>investiční operabilita</i>	P
		N	<i>komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti</i>	
T7	ne	-	-	-
T8	ano	P	<i>zaměstnanecké akcie (zainteresovanost zaměstnanců), investiční operabilita</i>	P
		N	<i>komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti</i>	
T9	ano	P	<i>investiční operabilita</i>	P
		N	<i>komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti</i>	
T10	ano	P	<i>investiční operabilita</i>	P
		N	<i>komplikované schvalovací workflow, náročnější svolávání orgánů společnosti</i>	

Tabulka 3.2: Možné dopady změny právní formy na faktory SWOT analýzy (příležitosti a hrozby)

Zdroj: Vlastní konstrukce v MS Excel

Kapitola 4

TVORBA A IMPLEMENTACE STRATEGIE

4.1 Vize a mise společnosti

4.1.1 Vize společnosti

Dle Davida (2011) je **vize společnosti** krátké výstižné tvrzení o tom, kterým směrem se má budoucnost společnosti ubírat. Konkrétně ji popisuje jako odpověď na otázku „Čím se chceme stát?“ Mallya (2007) ji definuje jako „odraz budoucnosti“, který by měl být pozitivní, motivující, srozumitelný a provokující zaměstnance k účasti.

Dosavadní vize společnosti HSI spol. s r.o. byla : „*být jedním z nejlepších GIS implementátorů v České republice*“. Vzhledem k vyvíjející se situaci na GIS trhu (viz kapitola 3.2.1) je nutné změnit ve vizi právě obor působnosti společnosti a také poukázat na snahu společnosti expandovat na zahraniční trh. Nová vize by proto mohla znít takto: „*být dominantním partnerem v oblasti geoinformatiky nejen na českém trhu*“.

4.1.2 Mise společnosti

Naopak **misí společnosti** charakterizuje David (2011) jako tvrzení, které odpovídá na otázku „Co je náš byznys? (Co děláme?)“ a které popisuje filosofii, principy nebo také zákazníky společnosti. Mallya (2007) ji zase definuje jako způsob, kterým naplnit vizi společnosti, a jako kodex jejího chování. Úplná mise společnosti by měla obsahovat odpovědi na těchto 9 otázek (Mallya, 2007):

1. Kdo je náš zákazník?
2. Co je naším hlavním produktem?
3. Na jakém trhu působíme?
4. Jaké technologie používáme? Používáme nejnovější technologie?
5. Jsme finančně stabilní?
6. Jaká je naše filosofie?
7. Co můžeme nabídnout oproti konkurentům?
8. Jak nás vnímá veřejnost (v sociálních a environmentálních otázkách)?
9. Jakou roli pro nás hrají zaměstnanci?

Dosavadní mise společnosti HSI zněla: „*Trvale dosahujeme pozitivní hospodářské výsledky. Optimalizujeme nabídku našich služeb dle potřeb zákazníků a trhu. Usilujeme o zvyšování počtu zákazníků. Trvale zlepšujeme všechny firemní procesy. Dosahujeme přiměřenou rentabilitu zakázek. Náš environmentální profil vykazuje pozitivní vývoj. Podporujeme odbornou způsobilost a růst zaměstnanců. Od zaměstnanců vyžadujeme odpovědnost a aktivitu.*”

Protože tato mise postrádá některé nutné komponenty, je nutné ji přeformulovat. Například takto: „*HSI se stane seriózním a vyžadovaným dodavatelem SW produktů trvale konvenujících s potřebami zákazníků v oblasti geoinformatiky nejen na českém trhu, a to monitorováním a nabízením nejnovějších technologií v této oblasti, a bude tak udržovat a zvyšovat dosavadní pozitivní hospodářské výsledky. HSI nabízí komplexní služby od systémového zpracování dat až po prvky systémové integrace při implementaci geoinformačních řešení, to vše při dodržování a plném respektování zásad etického podnikání. Nezbytným předpokladem úspěchu společnosti jsou naši profesionální, odborní, loajální a aktivní zaměstnanci.*”

4.2 Formulace strategických cílů, jejich dosažení a měření

4.2.1 Teoretický přehled

Jak uvádí Malloy (2007), strategické cíle by měly být v souladu s vizí společnosti. Rozděluje cíle na obecné a konkrétní.

Obecné cíle by měly blíže rozvádět misi společnosti, měly by být zaměřeny na konkrétní aktivitu, být dosažitelné v konkrétním časovém úseku a měly by ukazovat obecný směr společnosti. Oproti tomu konkrétní cíle jsou jednotlivé kroky k dosažení těchto obecných cílů a jejich zásadní vlastnost je měřitelnost.

4.2.2 Strategické cíle a návrh opatření k jejich dosažení

Vzhledem k vyvíjející se situaci na trhu, kdy společnost HSI, spol. s r.o. chce především zlepšit své postavení mezi konkurenty, byly nové strategické cíle zaměřeny zejména na posílení zákaznického portfolia, udržení tempa s moderními technologickými trendy, udržení si pozitivního hospodářského výsledku a na zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců.

Strategické cíle jsou v souladu s metodou Balanced Scorecard přiřazeny k příslušným perspektivám, jak lze vidět v tabulce níže. Následně jsou uvedena opatření, která jsou navržena pro splnění těchto cílů.

Finanční úspěch	Zvýšení rentability tržeb o 3% ročně
Zákazníci	Zvýšení počtu velkých zákazníků o 1% ročně
	Zvýšení počtu dlouhodobých zákazníků min. o 1% ročně
	Zvýšení počtu úspěšných nabídek o 5% ročně
Procesy	Aplikace technologie RUIAN a INSPIRE min. u 3 projektů
	Trvalé zlepšování vnitřních procesů
Lidé	Zajistit náklady na školení v rozsahu 1% osobních nákladů

Tabulka 4.1: Nové strategické cíle
Zdroj: Vlastní konstrukce v MS Excel

F1. Zvýšení rentability tržeb o 3% ročně

Tento cíl je zaměřený na udržení finanční stability a stálého pozitivního hospodářského výsledku.

Jako opatření napomáhající k dosažení tohoto cíle byly určeny následující kroky:

- zavedení systému pro sledování čerpání zdrojů při vytváření nabídek s aplikací jednotkových sazeb
- zavedení systému pro průběžné čerpání zdrojů (zejména kapacitních zdrojů a variabilních nákladů) při plnění zakázek.

Z1. Zvýšení počtu velkých zákazníků o 1% ročně

Cíl zohledňuje trend získání nových velkých zákazníků, především pomocí expanze na nadnárodních trzích. Pojmem „*velký zákazník*” je nazýván takový zákazník, který během 5 let zaplatil za služby u HSI alespoň v jednom roce více než 1 mil. Kč a v ostatních letech dosáhl roční obrát spolupráce alespoň 100 tis. Kč.

Jsou doporučena následující opatření:

- analýza tržního potenciálu ve Slovenské republice
- zajištění nabídky produktů a služeb pro všechny fáze zavádění řešení oblasti geoinformatiky u zákazníka
- prověření charakteristik SWOT analýzy z pohledu změny právní formy na akciovou společnost.

Z2. Zvýšení počtu dlouhodobých zákazníků minimálně o 1% ročně

Tento cíl reflektuje míru udržení stálých zákazníků a na zajištění co nejdelší spolupráce s nimi. Atribut „*dlouhodobá spolupráce*” je definován u zákazníka, u kterého je zaznamenána zakázka každý rok po dobu alespoň 10 let.

Navržena jsou tato opatření:

- zajištění a udržení mapy zákazníka (uživatelé, specialisté, management, rozhodující pravomoci)
- školení obchodního týmu v nutnosti zajištění nabídky pro všechny fáze dodávky projektu a souvisejících služeb (studie proveditelnosti, cílový koncept, projekt, ověřovací provoz, datová migrace, údržba, rozvoj a další)
- zvýšení počtu uzavřených smluv o podpoře o 5% ročně.

Z3. Zvýšení počtu úspěšných nabídek o 5% ročně

Tento cíl akcentuje potřebu zajištění vyšší úspěšnosti nabídek společnosti vůči zákazníkům.

Jako kroky k dosažení byly doporučeny níže vypsána opatření:

- vytvoření systémů pro shromažďování dat o potřebách zákazníka od vedoucích projektů
- efektivní monitoring trhu geoinformatiky (konference, odborné časopisy, weby producentů, legislativa)

- vyhodnocení podnětů a stanovení interních projektů vývoje
- prověření orientace zákazníka na charakter dodavatele (systémový integrátor vs. specializované firmy) a zajištění personálních zdrojů v závislosti na tuto orientaci a směr technologií v oblasti geoinformatiky (produkty vs. služby).

P1. Aplikace technologie RUIAN (Registr územní identifikace, adres a nemovitostí) a INSPIRE minimálně u 3 projektů

Tento cíl je zaměřený na průběžnou akceptaci nových technologických metod na trhu do nabízených řešení společnosti a přípravu na mezinárodní certifikaci.

Doporučení jsou následující:

- zřízení technologické skupiny odborníků pro trvalé zjišťování technologických novinek a jejich prezentaci uvnitř společnosti
- stanovení a verifikace technologických standardů RUIAN a INSPIRE pro řešení HSI (principy technologické analýzy).

P2. Trvalé zlepšování vnitřních procesů

Cíl je zaměřen na dodržování interní politiky společnosti v oblasti řízení procesů a hodnocení její úspěšnosti.

Navržené kroky k dosažení tohoto cíle jsou následující:

- sestavování a plnění plánu interních projektů a programů
- vyhodnocování účinnosti nápravných a preventivních opatření
- zavedení efektivního systému Hotline; zejména s dopadem na sledování tzv. SLA ¹ parametrů: doba odezvy na přijetí, doba na vyhodnocení oprávnění reklamace, doba řešení
- efektivní monitorování systému bezpečnosti informací.

¹SLA (*service-level agreement*) - smlouva mezi poskytovatelem služby a jejím konzumentem (HORA, 2005)

SLA parametr - firma si volí sama (např. nutnost odpovědi zákazníkovi do 2 hodin)

L1. Zajistit náklady na školení v rozsahu 1% osobních nákladů

Tento strategický cíl je zaměřen na neustálé zvyšování kvalifikace stálých zaměstnanců, na přijetí nových zaměstnanců do potřebných specializací a na finanční politiku jednotlivých oddělení společnosti v oblasti vzdělávání.

Jsou doporučena následující dvě opatření:

- zavedení plánu školení zaměřených jak na potřebu firmy, tak na specializaci jednotlivce
- stanovování finančního plánu pro jednotlivé útvary v oblasti vzdělávání.

4.2.3 Měření strategických cílů

Následující tabulka znázorňuje, jak měřeny budou jednotlivé cíle.

U většiny jsou použity poměrové ukazatele, jen u strategického cíle *Aplikace technologie RUIAN a INSPIRE min. u 3 projektů* je vzhledem k jeho znění určeno jako ukazatel absolutní číslo. Navíc měřítko strategického cíle *Trvalé zlepšování vnitřních procesů* se váže k jedné z jeho iniciativ zaměřené na sledování SLA parametrů.

Strategický cíl	Měření strategického cíle
F1. Zvýšení rentability tržeb o 3% ročně	$ROS = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{celková tržba}} \cdot 100$
Z1. Zvýšení počtu velkých zákazníků o 1% ročně	$\frac{\text{počet velkých zákazníků}}{\text{celkový počet zákazníků}}$
Z2. Zvýšení počtu dlouhodobých zákazníků min. o 1% ročně	$\frac{\text{počet dlouhodobých zákazníků}}{\text{celkový počet zákazníků}}$
Z3. Zvýšení počtu úspěšných nabídek o 5% ročně	$\frac{\text{počet úspěšných nabídek}}{\text{celkový počet nabídek}}$
P1. Aplikace technologie RUIAN a INSPIRE min. u 3 projektů	počet projektů
P2. Trvalé zlepšování vnitřních procesů	$\frac{\text{počet uznaných reklamací}}{\text{celkový počet incidentů}}$
L1. Zajistit náklady na školení v rozsahu 1% osobních nákladů	$\frac{\text{náklady na školení}}{\text{osobní náklady}}$

Tabulka 4.2: Měření strategických cílů

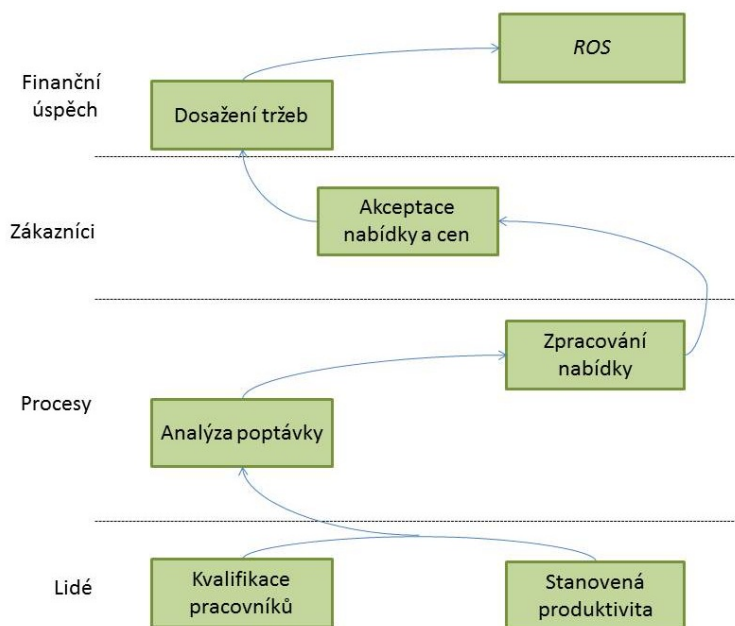
Zdroj: Vlastní konstrukce

4.2.4 Model Příčin a důsledků

K lepšímu pochopení důvodů navržení jednotlivých iniciativ a měřítek strategických cílů pomohou tyto dvě následující kapitoly. První z nich se zabývá příčinami a důsledky v procesu naplňování strategické iniciativy, popřípadě jejího měřítka. Dle Nortona (2001) by řetězec těchto příčin a důsledků měl procházet všemi čtyřmi perspektivami Balanced Scorecard, tedy v případě společnosti HSI to jsou perspektivy Finanční úspěch, Zákazníci, Procesy a Lidé. Tento řetězec může být vyjádřen logickou posloupností vztahů „jestliže - potom”.

Na obrázku 4.1 je popsán řetězec příčin a důsledků při naplňování strategické iniciativy **Zavedení systému pro sledování čerpání zdrojů při vytváření nabídek**. Tato iniciativa je stanovena jako opatření pro naplnění strategického cíle *Zvýšení rentability tržeb*.

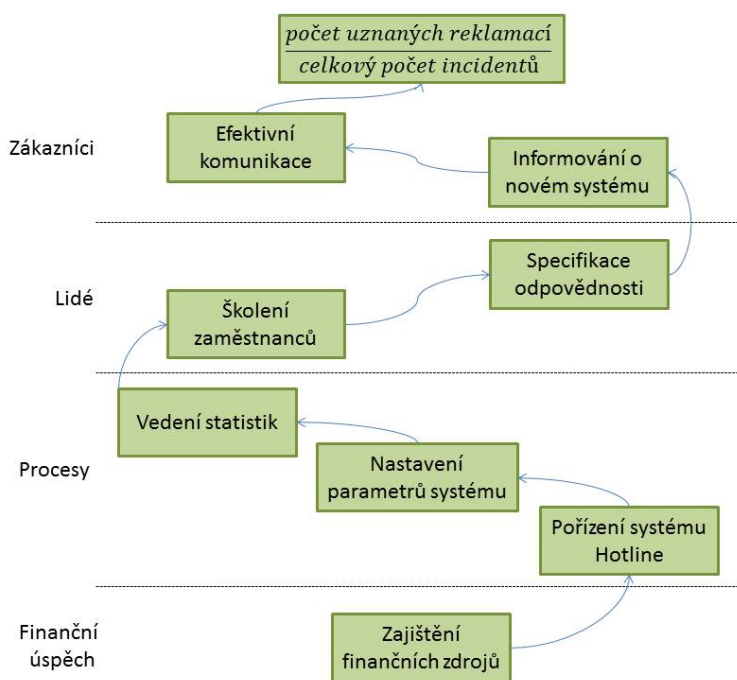
Myšlenka stojící za tímto řetězcem je následující: Na začátku účetního období určí firma výši fakturační jednotkové sazby, která pokryje firemní náklady spojené se zakázkou a na základě které bude stanovovat cenu nabídky. Společnost bude podporovat zaměstnance v jejich kvalitaci a motivovat je k vyšší produktivitě. Jestliže tato společnost zajistí, pak provede analýzu poptávky na trhu a na základě stanovených kapacit pro danou zakázku zpracuje nabídku a tu navrhne zákazníkovi. Následně je nutná zákaznickova akceptace ceny a nabídky. Jestliže zákazník souhlasí s návrhem, potom společnost dosáhne svých plánovaných tržeb.



Obrázek 4.1: Model příčin a důsledků I.
Zdroj: Vlastní konstrukce v MS Powerpoint

Na následujícím obrázku 4.2 je popsán řetězec příčin a důsledků při naplňování iniciativy **Zavedení efektivního systému Hotline**, který je měřen poměrem počtu uznaných reklamací ku celkovému počtu incidentů.

Ústřední ideou je vytvoření tohoto systému. Nejprve proto společnost musí mít dostatečné finanční prostředky na pořízení systému, jeho implementaci a zaškolení pracovníků. Jestliže je má, pak může zavést tento systém. V něm si nastaví specifické požadavky (například nutnost odpovědi zákazníkovi do dvou hodin) a vede statistiky incidentů. Jestliže je systém nastaven a otestován, pak je na řadě vyškolení zaměstnance a určit zodpovědnost za jednotlivé kroky v rámci procesu (například kdo bude zodpovědný za vedení statistik, kdo bude řešit incidenty apod.). Jestliže jsou zaměstnanci seznámeni se svými úkoly, pak už je jen potřeba informovat zákazníky o systému a řešit jednotlivé incidenty na bázi komunikace se zákazníkem prostřednictvím systému Hotline.



Obrázek 4.2: Model příčin a důsledků II.
Zdroj: Vlastní konstrukce v MS Powerpoint

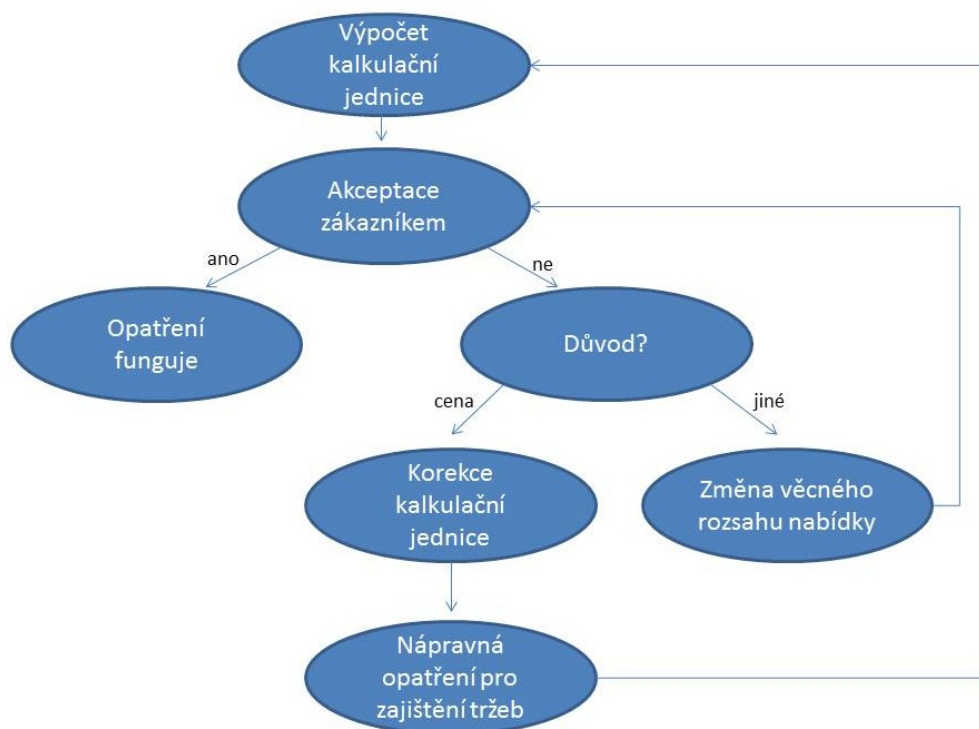
4.2.5 Rozbor dopadu výsledku aplikovaného opatření

Tato kapitola je věnována dvěma modelům zabývajícím se racionálními postupy při naplňování strategických iniciativ. Každý z modelů popisuje řetězec kroků a je-

jich alternativ k tomuto naplnění. Jde o model plnění strategické iniciativy *Zavedení systému pro sledování čerpání zdrojů při vytváření nabídek s aplikací jednotkových sazeb* (strategický cíl F1.) a *Zavedení efektivního systému Hotline* (strategický cíl P2.).

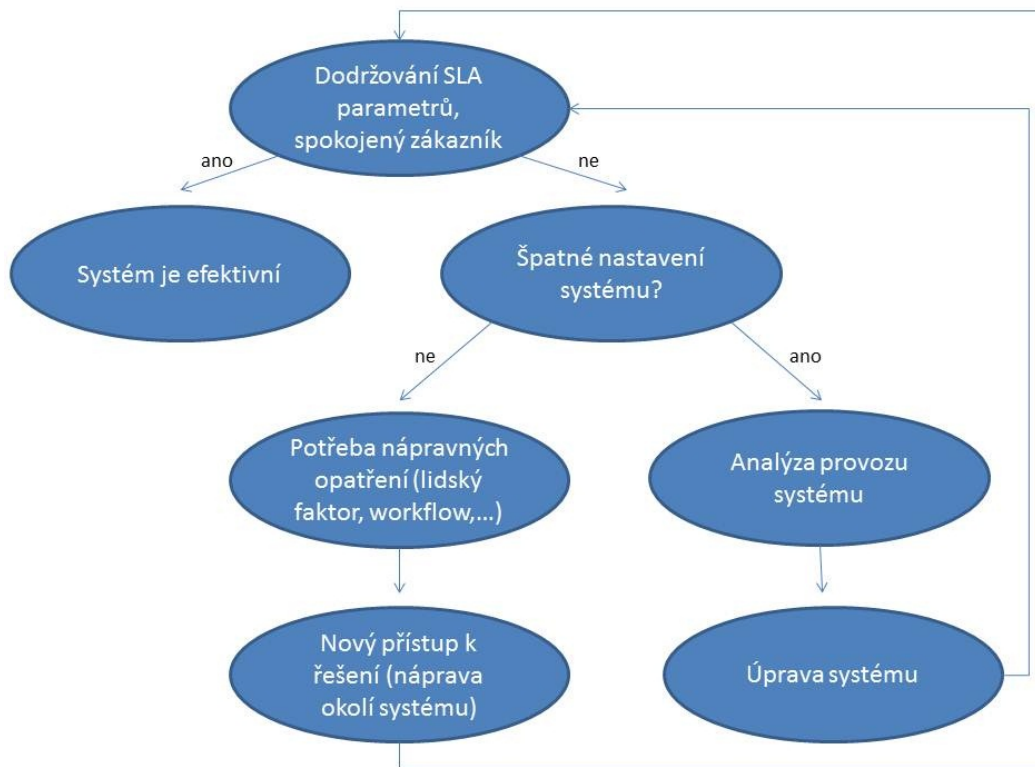
Na obrázku 4.3 níže lze vidět model racionálního postupu pro strategickou iniciativu **Zavedení systému pro sledování čerpání zdrojů při vytváření nabídek s aplikací jednotkových sazeb**. Hlavní myšlenkou v tomto modelu je určení správné kalkulační jednice, tedy fakturační jednotkové sazby, na základě které je posléze určena cena nabídky (bližší popis viz implementace strategického cíle *Zvýšení rentability tržeb* v kapitole 4.3).

Po výchozím stanovení kalkulační jednice je toto v podobě ceny předloženo zákazníkovi. Pokud ji zákazník akceptuje, může se postoupit k plnění zakázky. Pokud je cena odmítnuta, může to být buď na základě nesouhlasu s její výší či na základě nesouhlasu s věcným rozsahem nabídky jako takové. V prvním případě se po dohodě ceny upraví v nabídce výše kalkulační jednice a následně se stanoví opatření vedoucí k nahrazení deficitu tržeb způsobených snížením ceny, resp. kalkulační jednice. V druhém případě musí dojít k novému návrhu nabídky a jejímu projednání.



Obrázek 4.3: Model aplikace I.
Zdroj: Vlastní konstrukce v MS Powerpoint

Na obrázku 4.4 je model splnění iniciativy **Zavedení efektivního systému Hotline** ze strategického cíle o vnitřních procesech. Výchozím bodem modelu je otázka, zda jsou dodržovány SLA parametry a vše je v souladu se spokojeností zákazníka. Pokud ano, systém je efektivní a nemusí být řešena změna nastavení. Pokud ale nejsou, nabízejí se dvě varianty řešení. Za prvé je špatně nastaven systém monitoringu (např. špatně nastavené workflow, nedostatečná indikace ohrožených termínů plnění), pak je nutné provést analýzu provozu systému, definovat požadavky na jeho úpravu a provést změnu. Za druhé - důvodem nedodržování parametrů není neefektivita systému, ale jiné příčiny, např. lidský faktor, absence potřebné parametrizace v systému apod., pak je nutné přijmout nápravná opatření na úpravu okolí systému.



Obrázek 4.4: Model aplikace II.
Zdroj: Vlastní konstrukce v MS Powerpoint

4.3 Implementace strategie

Nástrojem pro implementaci výše uvedené strategie je použita metoda Balanced Scorecard. Tuto situaci popisuje Kaplan (2000, s.32) slovy: „*BSC poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti.*” Kapitola 4.2.3 uvádí základní měřítka k jednotlivým strategickým cílům. Jak ale popisuje MALLYA (2007), aby realizace strategie byla efektivní, je nutné, aby především lidské zdroje byly účelově organizovány.

David (2011) také považuje implementaci strategie za nejtěžnější a nejobtížnější část strategického procesu. „*Skutečná práce začíná až po zformulování strategie.*”² (David, 2011. s. 243) Tímto výrokem poukazuje na to, že samotné dobře formulované strategické cíle nestačí, pokud nejsou správně implementovány. A správná implementace je jednodušší v případě, že zaměstnanci dobře rozumí vizi společnosti a rozumí firemním postupům. Navíc musí být seznámeni se strategickými cíli, cítit se jejich součástí, rozumět v nich své roli a angažovat se v implementaci těchto cílů.

K dosažení každého ze strategických cílů je potřeba zapojení několika oddělení a navíc musí být určena osoba či oddělení, která bude vždy za splnění těchto strategických cílů zodpovědná. Je potřeba jednotlivé strategické cíle a iniciativy blíže specifikovat do konkrétnějších kroků, které budou procházet napříč organizační strukturou, a určit termín, do kterého musí být úkol splněn. Proto je v kapitole 4.2.3 věnována pozornost rozboru příčin a důsledků, které musí být projednány na úrovni realizátorů (zaměstnanců) jednotlivých opatření, aby chápali možné dopady splnění či nesplnění opatření.

V tabulce níže jsou navrženy zodpovědné osoby za jednotlivé strategické cíle. Vzhledem k organizační struktuře uvedené v kapitole 3.1.2 přichází jako zodpovědné osoby v úvahu 4 pozice: Ředitel společnosti, Ředitel divize pro SW, Ředitel pro strategii a Ředitel obchodu a marketingu. U dvou z uvedených strategických cílů zodpovídá za splnění jejich dosažení více osob. Splnění strategického cíle „*Zvýšení počtu úspěšných nabídek o 5% ročně*” je v kompetenci Ředitele obchodu a marketingu a Ředitele SW divize, oba se ale zodpovídají Řediteli společnosti, a tak výsledná zodpovědná osoba bude právě Ředitel společnosti. U strategického cíle „*Trvalé zlepšování vnitřních procesů*” je situace obdobná, zodpovídá za jeho splnění Ředitel společnosti a Ředitel SW divize, tedy výsledně Ředitel společnosti.

²V anglickém originále: „*The real work begins after strategies are formulated.*”

Strategický cíl	Zodpovědná osoba	Součinnost
Zvýšení rentability tržeb o 3% ročně	Ředitel společnosti	
Zvýšení počtu velkých zákazníků o 1% ročně	Strategický ředitel	
Zvýšení počtu dlouhodobých zákazníků min. o 1% ročně	Ředitel obchodu a marketingu	
Zvýšení počtu úspěšných nabídek o 5% ročně	Ředitel společnosti	Ředitel SW, Ředitel obchodu a marketingu
Aplikace technologie RUIAN a INSPIRE min. u 3 projektů	Strategický ředitel	
Trvalé zlepšování vnitřních procesů	Ředitel společnosti	Ředitel SW, Ředitel společnosti
Zajistit náklady na školení v rozsahu o 1% osobních nákladů	Ředitel společnosti	

Tabulka 4.3: Zodpovědné osoby za strategické cíle
Zdroj: Vlastní konstrukce v MS Excel

Jak už bylo řečeno, implementace strategie bývá opravdu náročná. Na následujících dvou příkladech je ukázáno, jak strategie prochází skrze celou společností.

Implementace strategického cíle: Zvýšení tržeb o 3% ročně

Jako strategické iniciativy pro splnění tohoto strategického cíle jsou určeny tyto úkoly:

- zavedení systému pro sledování čerpání zdrojů při vytváření nabídek s aplikací jednotkových sazeb
- zavedení systému pro průběžné čerpání zdrojů při plnění zakázek.

V následujícím textu bude popsána cesta, jak výše uvedené iniciativy napříč organizační strukturou splnit. Obecná myšlenka je taková, že je určena jednotková hodinová sazba, tzv. kalkulační jednice, kterou je ohodnocena práce jednotlivých výkonových pracovníků při plnění zakázky. Na základě této ceny je ohodnocena nabídka pro zákazníka. Pokud by pracovníci strávili na plnění zakázky více času, stala by se tak zakázka pro společnost nerentabilní. Je tedy potřeba průběžně strávený čas pracovníků kontrolovat a řešit případnou hrozbu přečerpání zdrojů.

Pro **zavedení systému pro sledování čerpání zdrojů při vytváření nabídek** jsou potřebné především tři kroky:

1. Výpočet správních a výrobních režie pro jednotlivé výrobní divize (obchod, SW) včetně stanovení kalkulační jednotice na základě dat z předchozího, zpravidla účetního, období. Za tento výpočet zodpovídá *Hlavní účetní*. Termín splnění: *20.ledna*
2. Schválení předešlého kroku *Ředitelem společnosti* do *31.ledna*
3. Vydání nařízení o nutnosti dvoustupňového schvalování nabídek na projektové práce a služby (1. úroveň: *Ředitel SW divize*, 2. úroveň: *Ředitel - porady vedení*). Termín: *10. února*

Pro zavedení systému pro průběžné čerpání zdrojů při plnění zakázek jsou potřeba tyto kroky:

1. Stanovení kontrolních termínů na vyhodnocování průběžného čerpání zdrojů a jejich zavedení do šablony *Plán projektů*. Zodpovídá *Ředitel SW divize*. Termín splnění: *30. ledna*
2. Referování o stavu zakázek na základě čerpání zdrojů. Zodpovědná osoba *Ředitel SW divize*. Termín: *1x měsíčně* na poradě vedení
3. Doplnění stávajícího interního systému o funkčnost pro sledování zakázek a pro indikaci potřeby krizového řízení (v případě hrozby nesplnění plánovaných ukazatelů plnění zakázky). Zodpovídá *Vedoucí úseku ASW*. Termín splnění: *28. února*
4. Průběžné referování o stavu prodeje zboží (v parametrech „tržby za prodej zboží“, „náklady na prodej zboží“, „dodržení plánované marže“). Zodpovědná osoba: *Ředitel obchodu a marketingu*. Termín: *průběžně*
5. Na kvartálních poradách rozhodnutí o přijetí případných opatření v případě negativního vývoje. Zodpovídá *Ředitel*. Termín: *4x ročně*

Implementace strategického cíle: Trvalé zlepšování vnitřních procesů

Pro splnění tohoto cíle byly navrženy následující strategické iniciativy:

- sestavování a plnění plánu interních projektů a programů
- vyhodnocování účinnosti nápravných a preventivních opatření

- zavedení efektivního systému Hotline
- efektivní monitorování systému bezpečnosti informací.

Obecně lze říci, že 1. a 3. iniciativa je v kompetenci Ředitele pro SW divizi a 2. a 4. iniciativa je v kompetenci Ředitele společnosti. Jinak je ale zlepšování vnitřních procesů v zájmu celé společnosti, jsou předmětem všech porad liniových vedoucích, a to pravidelných i nepravidelných, a proto i pro splnění tohoto cíle je třeba zapojení v podstatě všech článků řízení napříč firmou.

V následujících odstavcích jsou opět uvedeny jednotlivé kroky pro splnění dílčích iniciativ.

Pro **sestavení a plnění plánu interních projektů a programů** jsou nutné tyto kroky:

1. Příprava námětu v podobě interních projektů a programů na základě závěrečných zpráv z předchozích projektů, ze zpráv o potřebách zákazníků a ze stanovené strategie firmy. Za splnění zodpovídají všichni *linioví vedoucí*, a to do *31. ledna*.
2. Projednání a schválení plánů projektů včetně zajištění zdrojů a určení vedoucích jednotlivých projektů. Tento krok je předmětem programu výjezdní porady vedení a zastřešuje ho *Ředitel*. Termín splnění: *15. února*
3. Prezentace plánů projektů a jejich významnosti zaměstnancům na celofiremní poradě. Prezentace budou mít na starosti jednotliví určení *vedoucí projektů* do *28. února*.

Pro **vyhodnocování účinnosti nápravných a preventivních opatření** je třeba splnit tyto úkoly:

1. Sestavení plánu kontrol v úsecích dotčených nápravnými a preventivními opatřeními (mimo jiné kontrola určení termínů splnění). Zodpovídá *Metodik - manažer jakosti* do *20. ledna*.
2. Schválení výše uvedeného plánu kontrol poradou vedení do *31. ledna*. Zodpovědná osoba: *Ředitel společnosti*
3. Předkládání zpráv z Metodikem provedených kontrol na kvartálních poradách ISO 9000. Zodpovídá *Metodik*. Termín: *4x ročně*
4. Projednání předložených zpráv a případné přijmutí úkolů a opatření při negativních jevech na poradě ISO. Zastřešující osoba: *Ředitel společnosti*. Termín: *4x ročně*

K zavedení efektivního systému Hotline jsou potřebné následující kroky:

1. Specifikace požadavků firmy jako nastavby ke komerčnímu softwarovému nástroji Hotline. Zodpovídají *linioví vedoucí SW divize*. Termín splnění: *31. ledna*
2. Zpracování analýzy a specifikace poptávky na dodavatele komerčního softwaru Hotline. Zastřešuje *Ředitel SW divize*. Termín splnění: *15. února*
3. Uzavření smlouvy mezi dodavatelem a *Ředitelem společnosti*. Termín: *28. února*
4. Vyhodnocení testovacího provozu nové verze SW nástroje *Vedoucím úseku ASW*. Termín splnění: *dle harmonogramu ve smlouvě*
5. Akceptace řešení. Rozhoduje *Ředitel SW divize*. Termín splnění: *dle harmonogramu ve smlouvě*
6. Školení zaměstnanců zastřešené *Vedoucím úseku ASW* nejpozději *do 14 dnů po akceptaci*
7. Potřeba informování zákazníků *do 14 dnů po akceptaci*. Zodpovídá *Vedoucí marketingu*.

Za efektivní monitorování systému bezpečnosti informací zodpovídá *Ředitel společnosti*. Dílčí kroky jsou:

1. Zpracování příručky pro zaměstnance o dodržování pravidel o bezpečnosti informací na základě výběru relevantních pravidel z firemního materiálu *Bezpečnostní manuál*. Zajistí *Metodik - koordinátor ISO 27000*, nejpozději *do 31. března*
2. Projednání příručky na poradách jednotlivých úseků v kompetenci *liniových vedoucích* *do 14. dubna*
3. Zpracování plánu kontrol *do 30. dubna*. Zodpovědná osoba *Metodik*
4. Předkládání výsledků kontrol *Bezpečnostnímu fóru* (stanovený tým), resp. kvartální poradě *ISO 27000*. Zodpovídá *Metodik*. Termín: *4x ročně*
5. Přijetí případných opatření v případě negativního vývoje. Zodpovídá *Ředitel*. Termín plnění: *4x ročně*

Kapitola 5

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

Předmětem této bakalářské práce byl návrh nové strategie pro společnost HSI, spol. s r.o. V jejím průběhu byla definována mimo jiné nová mise a vize společnosti. Důraz byl ale kladen především na formulaci sedmi nových strategických cílů (a k nim příslušných iniciativ), které byly zvoleny v závislosti na provedené SWOT analýze podniku a v závislosti na současné situaci na trhu, na kterém se společnost HSI pohybuje. Strategické cíle tak byly zaměřeny zejména na udržení finanční stability, posílení a udržení zákaznického portfolia, na aplikaci nových technologických trendů a na neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti. Celkově tedy hlavním úkolem nově navržené strategie by mělo být posílení postavení společnosti jako plně konkurenceschopného partnera na trhu softwarových technologií. Navíc byl tento celý strategický proces proveden s akcentem na posouzení výhodnosti přeměny právní formy této společnosti na akciovou společnost.

Možné dopady této změny právní formy byly naznačeny již v kapitole 3.4.5. Zde byly vzájemně propojeny faktory provedené SWOT analýzy v podmínkách HSI společně s obecnými výhodami a nevýhodami změny právní formy z kapitoly 3.3. Už zde bylo zjištěno, že by změna právní formy měla vliv na převážnou většinu faktorů SWOT analýzy, a to v pozitivním směru, zejména na zvýšení kredibility. Nyní je nutno prověřit toto hodnocení ještě v kontextu plnění strategických cílů.

Hlavní výhodou uvedenou v kapitole 3.3 bylo především prohlubování dosavadní spolupráce se zákazníky a zajištění nových klientely. To úzce souvisí s realizací nejméně dvou strategických cílů, a to cílů *Zvýšení počtu velkých zákazníků o 1% ročně* a *Zvýšení počtu dlouhodobých zákazníků minimálně o 1% ročně*. Jak už je popsáno výše, působení společnosti na trhu, jakožto společnosti akciové, rozhodně zvyšuje její kredibilitu. Společnost tak může lépe konkurovat ostatním účastníkům ve výběrových řízeních a zvýšit tak počet svých úspěšných nabídek, což je také je-

den ze strategických cílů.

Na druhou stranu transformace na akciovou společnost zvýší podnikovou personální a administrativní náročnost (v kapitole 2.3.2 byla popsána nutnost jmenování potřebných orgánů), čímž se relativně zkomplikuje schvalovací proces uvnitř společnosti a může tedy ztížit plnění strategického cíle *Trvalé zlepšování vnitřních procesů* z pohledu rychlosti řízení, rozhodování a operativní flexibility.

Výsledkem analýzy tedy je konstatování, že **transformace právní formy je zcela jistě prospěšná** pro zkoumanou společnost. Nejenže by společnost vystupováním pod touto právní formou získala větší důvěryhodnost u zákazníků, ale také by transformace pomohla a zjednodušovala naplňování uvedených strategických cílů.

Závěrem této práce je pak shrnutí a navrnutí kroků, které jsou společnosti doporučeny jako nutná příprava, pokud by výše navržená strategie měla být zavedena k 1. lednu následujícího roku.

Vzhledem k plánovanému rozšíření zákaznického portfolia a udržení portfolia stálého by společnost měla provést kompletní analýzu svých cílených zákazníků se zaměřením na jejich potřeby a priority ve vztahu k nabídce produktů a služeb HSI. Po provedení této analýzy je třeba inovovat nabídku produktů a služeb, popřípadě zavést nový systém shromažďující veškeré informace o rozvoji nabízeného sortimentu. Úsek marketingu z Divize obchodu a marketingu by navíc mělo zajistit komplexní a poutavou reklamu na toto nové portfolio produktů, aby společnost získala nové potenciální klienty a seznámila stálou klientelu s novou nabídkou.

Z důvodu zaměření na udržování technologického SW trendu na trhu by společnost měla zejména své zaměstnance neustále podporovat v kvalitaci a doplňovat svůj pracovní tým specialistů o potřebné odborníky. Především kvůli strategickému cíli, který se týká aplikací dvou nových technologií do zákaznických projektů (RU-IAN a INSPIRE), je třeba absolvovat příslušná školení.

Jak už bylo řečeno, nejvyšší hrozbou při naplňování strategie je složitější schvalovací workflow. Vedení firmy by se tak proto mělo zaměřit na tyto schvalovací procesy a navrhnout konkrétní, avšak co nejjednodušší systém tak, aby jednotlivé kroky byly vždy v kompetenci příslušných pracovníků v transparentní struktuře řízení. Vycházet by přitom mohlo z rozdělení odpovědností u jednotlivých strategických cílů navrženého v kapitole 4.3 v návaznosti na stanovenou organizační strukturu.

Nejzásadnějším úkolem ale stále zůstává zapojování zaměstnanců do chodu a aktivit společnosti, především podpora zaměstnanců v pochopení vize a mise společnosti či v účasti a rozhodování o změnách, protože bez zaměstnanecké iniciativy nemůže implementace strategie proběhnout úspěšně.

Kapitola 6

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

The subject matter of this bachelor thesis was the proposal of a new strategy for limited-liability company HSI, spol. s r.o. In this thesis, there was a new company's mission and vision defined. But the emphasis was placed on a formulation of seven new strategic goals (and strategic initiatives included), which was based on the SWOT analysis made and the current market situation. In general, the main purpose of this strategy was to reinforce the position of the company in the market of software technologies as a fully competitive partner. Moreover, this whole strategic process was focused on the assessment of the advantages of the legal form transformation of this company to the joint stock company.

Chapter 3.4.5 described the possible effects of this transformation already proposed within SWOT analysis made under conditions of HSI. Chapter 3.3 summarized the general advantages and disadvantages of the legal form change. It is therefore necessary to verify these analyses, in order to meet the strategic goals.

The main given advantages were to make the previous cooperation with customers deeper and gain new clients. This is closely related with the implementation of at least two strategic goals. As already described above, the business activities of the company in the market as a joint stock company, certainly increases its credibility. The company can therefore better compete in tenders with other entities involved and thus, it can increase the number of its successful offerings which is also one of the strategic goals.

On the other hand, the transformation into the joint stock company makes the personal and administrative procedures in the company more complicated (the need to establish the new authorities was described in section 2.3.2), resulting in relatively

complicated approval process inside the company and it might have thus make difficult to achieve the strategic goals such as permanent improvement of the internal proceedings in terms of management quick reactions, speed decision making, and prompt flexibility.

The result of the analysis is the finding that **the transformation of the legal form is certainly beneficial** for the company under consideration. Not only the company would gain more credibility among the customers by appearing under this legal form but also the transformation would help and make easier achieving the strategic goals presented above.

As a conclusion, then there are several steps summarized and recommended the company as the necessary arrangements if the above presented strategy should be established to January 1st of the following year.

Due to the planned expansion of the customer portfolio, the company should perform a complete analysis of its target customers focusing on their needs and priorities in the relation to the range of products and services provided by HSI. After this analysis made, the innovation of the range of products and services is needed and the new system collecting all information about the development of the provided products should be established. Moreover, the marketing department should make a comprehensive and engaging advertising of these new products, in order to gain new prospective customers for the company.

The company should also focus on keeping pace with the technological SW trends in the market. The company should also keep encouraging its employees to improve their qualification skills and hire new experts needed, in order to have its working team of specialists. Mainly due to the strategic goal related to the applications of two new technologies (RUIAN and INSPIRE), adequate trainings are needed.

As already stated, the biggest threat within the strategy implementation is more difficult approval workflow. The top management of the company should therefore focus on these approval procedures and propose a specific, but simple system where the individual steps would always be in the responsibility of competent employees in the transparent management structure. The company could be inspired by responsibilities proposed for the individual strategic goals described in section 4.3.

However, the most fundamental task is still the involvement of the employees into the operation of the company (understanding of the vision and mission of the company, participation in decision-making process, etc), because without that the strategy implementation cannot succeed.

Literatura

- BŘEHOVSKÝ, M.; JEDLIČKA, K. (2005). Úvod do geografických informačních systémů (přednáškové texty) [online]. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta aplikovaných věd, [2005], poslední revize 9.2.2005 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <<http://gis.zcu.cz/studium/ugi/e-skripta/ugi.pdf>>.
- CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. 2., aktualizované vydání. Praha : Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CESKO. *Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník*. In: Sběrka zákonů České republiky. 1991.
- DAVID, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Pearson Prentice Hall, 2011. ISBN-13: 978-0-13-6612098-8.
- DĚDIČ, J. et al. (2007). *Akciové společnosti*. 6., přepracované vydání. Praha : Nakladatelství C.H. Beck, 2007. 944 s. ISBN 978-80-7179-587-2.
- HORA, M. (2005). Tajemství zkratky SLA. IT systems [online]. 2005, č. 4 [cit. 2013-04-30]. Dostupný z: <<http://www.systemonline.cz/clanky/tajemstvi-zkratky-sla.htm>>. ISSN 1802-615X.
- HORVÁTH & Partners (2002). *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vydání. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2002. ISBN 80-7259-033-2.
- HSI, spol. s r.o. Certifikace ISO. HSI, s.r.o. [online]. c2009a, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <<http://www.hsi.cz/certifikace-iso>>.
- HSI, spol. s r.o. O společnosti HSI, spol. s r.o. HSI, spol. s r.o. [online]. c2009b, [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <<http://www.hsi.cz/o-spolecnosti>>.
- HYRŠLOVÁ, J.; KLEČKA, J. (2011). *Ekonomika podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 356 s. ISBN 978-80-86730-54-7.

INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI HSI, s.r.o.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2001). *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6.

KOPŘIVOVÁ, M. (2007). *Srovnání daňového zatížení různých forem podnikání : diplomová práce*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko - správní fakulta, 2007. 79 s. Vedoucí diplomové práce Eva Hýblová.

LANDA, M. (2008). *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1994-5.

LHOTSKÝ, J. (2006). *Tvorba obchodní strategie podniku : diplomová práce*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko - správní fakulta, 2006. 125 s. Vedoucí diplomové práce Viliam Záthurecký.

MALLYA, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. (2010). *Podniková ekonomika*. 5., přepracované a doplněné vydání. Praha : Nakladatelství C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, M. a kol. (2000). *Manažerská ekonomika*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2000. 480 s. ISBN 80-247-9069-6.