Bankovní institut vysoká škola Praha

Katedra informatiky a kvantitativních metod

Tvorba globální strategie v konkrétní firmě

(uplatnění teorie v praxi)

Bakalářská práce

Autor: **Jakub Roučka, Dis.**

Správce informačních systémů, technická infrastruktura a síťové technologie

Vedoucí práce: **Ing. Zdeněk Voznička, CSc.**

Praha **Leden, 2014**

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a v seznamu uvedl veškerou použitou literaturu.

Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí a jsem seznámen se skutečností, že se bude práce archivovat v knihovně BIVŠ a dále bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Českých Budějovicích, dne 30. 1. 2014 *Jakub Roučka, Dis.*

Poděkování

Rád bych věnoval poděkování Ing. Zdeňkovi Vozničkovi, CSc. za jeho podporu při pasní této bakalářské práce a za jeho cenné rady.

Anotace

Bakalářská práce zpracovává téma tvorby globální strategie podniku. V práci je shrnuta teorie zabývající se tvorbou globální strategie, a její porovnání s praktickým nasazením strategie na konkrétním podniku. V práci jsou formulovány podnikové cíle a k nim je vytvořena globální strategie. Dále práce zpracovává plán transformace a přehled programů rozvoje. Návrh strategie je vytvořen pro společnost NECOSS s.r.o..

Klíčová slova: globální strategie, strategická analýza, tvorba strategie

Annotation

Basic topic describes the creation of a global company strategy. In its subject matter is presented theory with the creation of a global strategy and its comparison with the practical deployment strategy for a particular company. They are formulated corporate objectives and global strategy as another issue of the work. Part of the work includes the description of the transformation plan and an overview of development programs. The strategy is described for a company NECOSS s.r.o..

Key words: global strategy, strategic analysis, strategy

Obsah

Úvod ……- 6 -

1. Zvolené metody zpracování....- 6 -

2. Teorie tvorby globální strategie....- 7 -

2.1. Tvorba globální strategie ....- 8 -

2.1.1. Formulace GST ....- 9 -

2.1.2. Realizace GST....- 16 -

2.1.3. Vyhodnocení GST....- 16 -

3. Popis společnosti NECOSS....- 17 -

4. Tvorba globální strategie společnosti NECOSS....- 18 -

4.1. Formulace GST....- 18 -

4.1.1. Strategické analýzy ....- 19 -

4.1.2. Formulace podnikových cílů....- 37 -

4.1.3. Definice globálních podnikových cílů ....- 38 -

4.1.4. Vymezení globálních podnikových funkcí ....- 45 -

4.1.5. Tvorba dílčí strategie....- 47 -

4.1.6. Přehled programu rozvoje ....- 48 -

4.1.7. Plán transformace ze stávajícího stavu do stavu budoucího ....- 48 -

4.2. Realizace GST ....- 50 -

4.3. Vyhodnocení GST ....- 50 -

5. Shrnutí výsledků....- 50 -

Závěr ……...- 51 -

Seznam použité literatury....- 52 -

Úvod

Cílem této práce je vytvořit globální strategii konkrétního podniku. Tím konkrétním podnikem je společnost NECOSS s.r.o.. Tato společnost se zabývá především poskytováním internetového připojení na území Jihočeského kraje. Společnost se v současné době vyvíjí spíše spontánně. Její vedení má vizi o správném směru vývoje společnosti. Tato vize ovšem není dostatečně prezentována uvnitř společnosti ani v jejím okolí. K dosažení vize nebyl doposud vytvořen žádný strategický plán. Bez tohoto plánu je reálné dosažení vytyčených cílů velice obtížné. Vedení společnosti si uvědomuje potřebu vytvoření strategie a jejího důsledného naplňování. Tato práce bude poskytnuta vedení společnosti a měla by být oporou pro tvorbu firemní globální strategie. Jelikož je tato bakalářská práce veřejně přístupným dokumentem, vedení společnosti použije tuto práci pouze jako oporu. V této práci nejsou uvedena přesná čísla, jenž by mohla svým zveřejněním poškodit společnost. V teoretické části práce je definována globální strategie, jsou popsány důvody jejího nasazování a popsána teorie její tvorby. Teoretická část se také věnuje strategickým analýzám, jsou zde popsány strategické analýzy PEST, SWOT, 4C a strategická analýza konkurenčního prostředí. Strategické analýzy PEST, SWOT a 4C jsou použity v druhé aplikační části k tvorbě globální strategie. V aplikační části je aplikována teorie při tvorbě globální strategie. Jsou formulovány podnikové cíle. Společnost je podrobena strategickým analýzám, jejichž výstupy jsou zohledněny při tvorbě strategie. V práci je vytvořen plán transformace společnosti ze stávajícího do budoucího stavu. Součástí práce je taktéž přehled programů rozvoje, jde o souhrn dílčích programů, jež se podílejí na rozvoji společnosti. Na konci práce je porovnání teorie s praktickým fungováním společnosti.

1. Zvolené metody zpracování

Pro strategickou analýzu společnosti NECOSS s.r.o. byly zvoleny strategické analýzy metodami PEST, SWOT a 4C. Tyto analýzy byly vybrány vzhledem k jejich vlastnostem a vhodnosti implementace na danou společnost. Z výsledků strategických analýz byly formulovány podnikové cíle. Vytvořením podnikových cílů je základem k tvorbě globální strategie společnosti. Dále byly definovány globální podnikové cíle, vymezeny globální podnikové funkce a vytvořena globální strategie podniku.

2. Teorie tvorby globální strategie

Kapitola obsahuje:

1) Definice globální strategie
2) Důvody nasazení globální strategie
3) Tvorba globální strategie
4) Formulace GST
5) Realizace GST
6) Vyhodnocení GST

Tato kapitola obsahuje popis globální strategie, její význam pro podnik, dále je zde vytvořen teoretický přehled, který popisuje jednotlivé kroky potřebné při tvorbě globální strategie. Tvorba strategie se skládá ze třech základních fází. V první fázi nazvané formulace globální strategie je popsaný současný stav společnosti za pomocí strategických analýz. Definují se globální podnikové cíle, vymezují globální podnikové funkce a tvoří strategie jednotlivých globálních podnikových funkcí. Druhou fází je realizace globální strategie, v této fázi se navrhovaná strategie částečně upravuje na základě aktuálních potřeb a vyhodnocuje se míra realizace dílčích cílů. Poslední fází je vyhodnocení globální strategie, v této fázi se zkoumá míra naplnění strategie a případně se vyhodnocují důvody, proč nebyla strategie úspěšná. Tvorba globální strategie vychází z postupů publikovaných Jiřím Voříškem.

Definice globální strategie

V první řadě je třeba definovat, co to vlastně globální strategie podniku je. Jako u mnoha pojmů v oblasti podnikání není pro pojem „globální strategie podniku“, všeobecně uznávaná definice. Význam pojmu globální je celkový, souhrnný. Tedy jde o něco, co zaštiťuje vyšší významový celek. Strategie je všeobecný termín, který pochází z řeckého strategos, neboli generál. Strategie se promítá do dlouhodobého plánu činností vedoucích k dosažení daného cíle. Podnik lze vyjádřit jako věc, jejímž záměrem je podnikání. Tedy soustavná samostatná činnost za účelem dosažení zisku. Z výkladu těchto pojmů lze odvodit, že pojem globální strategie podniku lze chápat jako souhrnný dlouhodobý plán činností vedoucích k dosažení cílového stavu. I přes tento popis je mnoho společností, které nemají za svůj cíl pouze generování zisku. Některé upřednostňují udržitelný rozvoj, jiné naopak preferují maximalizaci

obsazení trhu. Pro každou z těchto firem by byl výraz globální strategie podniku něčím jiným. Obecněji lze globální strategii charakterizovat takto: souhrnný dlouhodobý plán činností vedoucích k dosažení podnikových cílů. Z toho vyplývá, že globální strategie podniku je velice individuální, specifická a je vždy úzce spjata s podnikem, pro který je vytvářena.

Důvody nasazení globální strategie

Každý podnik má nějaký plán. Ne vždy je přesně definován, dodržován a ne vždy jsou s ním zaměstnanci seznámeni. Podnik, který odpovídá předchozímu popisu je podnikem bez jasné vize a jeho vývoj je spíše živelný a tak trochu chaotický. U větších podniků hrozí to, že každé oddělení nebo divize bude pracovat ve svůj prospěch. Tím může ohrozit podnik jako celek nebo jeho části. Globální strategii chápeme jako souhrnný plán. Zavedením a důsledným dodržováním tohoto plánu sjednotíme všechny dílčí části podniku do kompaktní struktury, jejímž úkolem bude provádět činnosti vedoucí k dosažení podnikových cílů.

2.1. Tvorba globální strategie

Tvorba globální strategie, dále jen GST je nekončící proces. Strategie se obvykle vytváří na horizont dvou až tří let. Po uplynutí této doby se zhodnotí průběh realizace GST a formuluje se další GST na další období. Tvorba GST může být periodická po přesně daných časových úsecích, nebo může tvorbu GST vyvolat nepředpokládaná událost. Mezi tyto vlivy patří například výrazný neúspěch společnosti, výrazný úspěch konkurence, podnik příliš rychle dosáhl stanovených cílů a nemá další vizi. Nebo se podnik skokově zvětšil a zvýšil svůj obrat a proto je zapotřebí vytvořit novou GST. Za každých okolností je tvorba GST cyklická. Cyklus tvorby je tvořen třemi částmi. První z nich je formulace GST. V této části se popíše současný stav podniku, poslání a smysl podniku, definují se globální podnikové cíle, vymezí se globální podnikové funkce a vytvoří strategie jednotlivých globálních podnikových funkcí. Další částí je samotná realizace GST. Tato část zahrnuje samotnou realizaci GST, nasazení strategických scénářů, odhalení rozporů GST a jejích slabých míst. Poslední částí je vyhodnocení GST. Tato část zajišťuje zpětnou vazbu o průběhu a úspěšnosti samotné GST.

2.1.1. Formulace GST

Obsahem formulace GST je vytvoření firemního poslání a smyslu firmy ve vztahu vůči zákazníkům a pracovníkům. Zde se stanoví, jaké potřeby chce firma uspokojit, jakých skupin zákazníků se týká činnost podniku, v jakém teritoriu je schopna a ochotna působit a s jakou technologií. Jednotlivými kroky formulace GST je analýza SWOT, definice globálních podnikových cílů, vymezení globálních podnikových funkcí a tvorba strategii jednotlivých globálních podnikových funkcí.

Strategické analýzy

Kapitola obsahuje:

1) Analýzu SWOT
2) Analýzu PEST
3) Analýzu 4C
4) Strukturální analýza konkurenčního prostředí

Strategická analýza má odpovídat na následující otázky. Prvá otázka zní: kde jsme? Odpovědí by měl být popis současného stavu podniku. Další z otázek zní: kam jdeme? Odpovědí je popis současného stavu vývoje společnosti, neboli jakým směrem společnost směřuje. V ideálním případě je odpověď na tuto otázku shodná jako na otázku kam chceme, aby společnost směřovala. Následují otázkou je: kde chceme být? Odpovědí je výhledový ideální popis společnosti za určité období zpravidla za dva až pět let. Poslední otázka je: jak se tam dostat? Odpovědí je sestavení strategie, programu nebo plánu, podle něhož je podnik schopen dosáhnout svých cílů. Odpověď na tuto otázku je obvykle nejobtížnější. Jednou z možných odpovědí je nalézt vztah mezi podnikem a jeho okolím. Cílem je objevit trend v chování podniku vůči okolí. Objevení trendu chování může ukázat i budoucí vývoj a podnik je schopen se na případné příležitosti nebo hrozby připravit. Zároveň je schopen vytvořit požadovanou strategii, program, plán. Do analýzy je zapotřebí započítat působení všech relevantních faktorů, které mohou mít vliv na podnik a jeho řízení. Nástrojem jak provést analýzu mohou být metodiky PEST a 4C. Do strategických analýz taktéž patří SWOT analýza a strukturální analýza konkurenčního prostředí.

Analýza SWOT

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí lze rozpoznat a identifikovat silné (ang: **S**trengths) a slabé stránky (ang: Weaknesses), příležitosti (ang: **O**pportunities) a hrozby (ang: **T**hreats). Tato metoda umožňuje komplexně vyhodnotit fungování firmy a nalézt tak problémy, nebo možnosti růstu. Mezi jednotlivými faktory SWOT analýzy dochází k vzájemné interakci. K jednotlivým faktorům je zapotřebí stanovit jejich „váhu“. Váha každého faktoru je závislá na důležitosti daného faktoru. Z analýzy SWOT určíme kritické faktory. Kritické faktory jsou klíčové oblasti podniku, ve kterých je nezbytně nutné dosáhnou požadovaných výsledků pro dosažení cílů podniku. Na následujícím obrázku je znázorněna matice analýzy SWOT.

Obrázek 1, Analýza SWOT

Zdroj: http://www.sunmarketing.cz – viz seznam použité literatury

Analýza PEST

V této metodice se berou v potaz čtyři hlavní faktory, které ovlivňují podnik. Prvním faktor je politický. Do této kategorie spadá to, co může ovlivnit podnik a závisí to na politické vůli představitelů státu. Příkladem mohou být legislativní omezení některých druhů podnikání,

nebo míra zdanění. Druhým faktorem je faktor ekonomický. Uvedený faktor popisuje ekonomickou situaci v okolí podniku. Na základě tohoto faktoru se dá predikovat koupěschopnost potencionálních zákazníků a přizpůsobit tomu chování podniku. Třetí faktor je sociokulturní. Sociokulturní faktor dokáže popsat postoje a mentalitu lidí v teritoriu daného podniku. Taktéž na základě demografických struktur obyvatelstva se dá odhadnout chování zákazníků. Poslední faktor je technologický. Tento faktor napomáhá podniku v lepší orientaci v nových technologiích a dává mu příležitost hledat možné inovační technologické řešení. Příklad použití analýzy PEST je zobrazen na následujícím obrázku

P - politické

E – ekonomické

S – sociokulturní

T – technologické

Obrázek 3, Analýza PEST

Zdroj: http://is.muni.cz/th/137322/esf_m/diplomova_prace3.pdf - viz seznam použité literatury

Analýza 4C

V současné době je většina podniků více či méně ovlivněna globálním trhem. Pro zpřesnění strategické analýzy v tomto ohledu napomáhá analýza metodou 4C. Použitím této metody se dá zanalyzovat lokální trh i globální trendy. Název metody je odvozen od počátečních

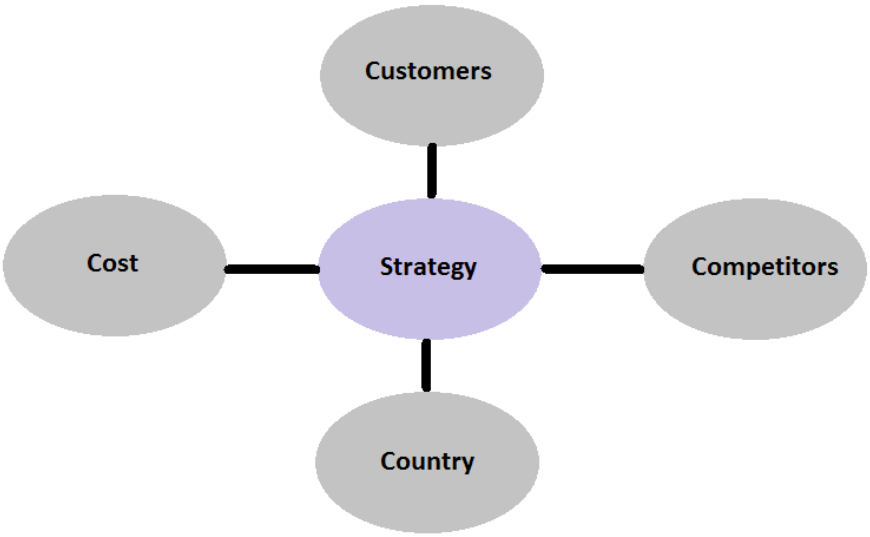
písmen anglických názvů čtyř zkoumaných faktorů. Prvním faktorem jsou zákazníci. V tomto faktoru se popisuje projevování shodného spotřebitelského vkusu zákazníků. Toto chování je odvislé od odvětví a trhu. Příkladem může být jiné chování zákazníků při koupi auta v Evropě, nebo v Americe. Nebo také zákazník nakupuje jinak věci pro spotřebu a jinak věci určené pro investování. Dalším faktorem jsou národní specifika. Každá země má jiné celní bariéry, aplikuje rozdílnou ochranářskou politiku. V každé zemi platí rozdílné standardy. Velice důležitým aspektem jsou i odlišné kulturní normy. Třetím faktorem jsou náklady. Náklady na výrobu a marketing vytváří tlak na výkony a standardizaci. Výrazný technologický pokrok spolu se zkracující se dobou životnosti produktu s sebou přináší stále větší náklady na vývoj a inovace. V některých, převážně technologicky zaměřených odvětvích jsou náklady už tak vysoké, že se je společnosti snaží vyřešit fúzemi, vytvářením aliancí a akvizicí s jinými společnostmi. Posledním faktorem je konkurence. Konkurence se právě díky fúzím atd. stává stále více globálnější a vyvíjí tlak i na regionální trhy a společnosti. Naopak regionální společnosti mohou jim na základě národních specifik lépe odolávat díky znalosti místního prostředí a specifik zákazníky požadovaných. Čtyři faktory, které jsou sledovány v této metodě, jsou vypsány níže i s jejich anglickými ekvivalenty. Model analýzy 4C je znázorněn na následujícím obrázku.

Customers – zákazníci

Cost – náklady

Competitors – konkurence

Country – národní specifika



Obrázek 4, Schéma modelu analýzy 4C

Upraveno z: zdroj: http://is.muni.cz/th/137322/esf_m/diplomova_prace3.pdf - viz seznam použité literatury

Strukturální analýza konkurenčního prostředí

Strukturovaná analýza je založena na skutečnosti, že výnosnost odvětví není určena funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo jakou technologii využívá, avšak je tvořena funkcí struktury odvětví. Zisk odvětví je určován následujícími silami: konkurenti současní i potencionálně nově vstupující, dodavatelé, odběratelé, náhradní výrobky. Společnost by měla udržovat rovnováhu těchto sil. Při realizaci své strategie by měla společnost zohledňovat, jak bude její činnost jednotlivé atributy ovlivňovat. Z pozorování sil jednotlivých atributů lze dopředu odhadnout trendy v odvětví a společnost se na ně může v předstihu připravit

Definice globálních podnikových cílů

Globální podnikové cíle se vytvoří spojením slabých stránek s hrozbami a silných stránek s příležitostmi. Vznikne množina faktorů, které ovlivňují společnost. Faktory se podrobí analýze zjišťující, jestli je v silách společnosti tyto faktory ovlivnit. Faktory, které je společnost schopna ovlivnit jsou zahrnuty do podnikových cílů. V této části tvorby GST se podrobněji rozpracovává poslání podniku. Většina podniků je založena pro generování zisku. Některé z nich berou generování zisku jako jediný ukazatel jejich úspěchu. Jiné naopak vedle generování zisku kladou důraz na ekologii, nebo se svým působením snaží zlepšit

životní úroveň všech lidí, kteří jsou v regionu jejich působení. Takové společnosti například financují různé neziskové organizace a investují peníze do úprav veřejných prostor atd.
V dalším kroku se definují cíle z hlediska čtyř úrovní. První úrovní je hledisko vlastníků podniku. Příkladem cílů vlastníků mohou být ekonomické ukazatele. Jako ROE (návratnost vlastního kapitálu), EVA (ekonomická přidaná hodnota) nebo ukazatel FCF, který popisuje, kolik čistých peněz je možno z podniku odebrat, aniž bychom ohrozili jeho chod. Další úrovní cílů je úroveň z hlediska vrcholného vedení. Cíle vedení společnosti by měly reflektovat s cíli vlastníků a s cíli pracovníků. Další úrovní je stanovení cílů zaměstnanců, jejich cílem může být například sepsání nové kolektivní smlouvy s vedením společnosti. Poslední úrovní stanovení cílů je hledisko okolí. Podnik se například bude chtít prezentovat jako společnost podporující ochranu životního prostředí a k tomu musí při tvorbě GST být přihlédnuto.
Stanoví se priority, přičemž se musí vzít v úvahu rizika, která jsou spojena s nenaplněním těchto priorit.
Stanoví se zdroje podniku. Zejména pak zdroje finanční a lidské. V neposlední řadě také zdroje technické, technologické a know-how. Na základě znalosti, jakými zdroji společnost disponuje, lze stanovit náročnost dosažitelných cílů.
Stanoví se metriky. Zavedením metrik lze jednoznačně posuzovat, kvantifikovat kvalitu. U procesů, nebo práce duševního charakteru se metriky zavádějí velice obtížně, proto se často opomíjejí. A právě metriky jsou jedním z nejefektivnějších ukazatelů správnosti daného procesu, nebo práce. Většina podniků využívá na některé vedlejší či podpůrné činnosti outsourcingu. Avšak tyto vedlejší a podpůrné procesy mohou mít významný vliv na úspěšnost GST. Zavedením metrik lze jejich kvalitu lépe sledovat, analyzovat a také vymáhat.

Vymezení globálních podnikových funkcí

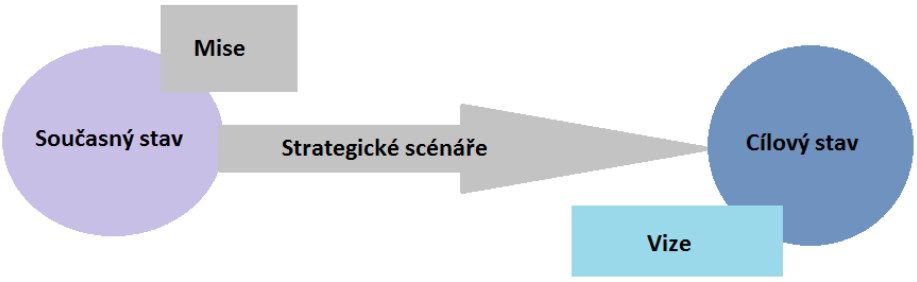
Vymezením orientace globálních celopodnikových funkcí se stanovuje tvorba globálního programu, tj. cesty k dosažení celopodnikových cílů. Dále se definují celopodnikové programy a specifikují se podrobné postupy a opatření, které umožní dosažení cílů. Cíle podniku by měly splňovat podmínku „SMART“. Tato podmínka říká, že cíle by měly být stimulující, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově určené. Splněním těchto podmínek výrazně vzroste pravděpodobnost dosažení celopodnikových cílů. Podmínka stimulace má za úkol podnítit u zaměstnanců podniku vlastní iniciativu a vzbudit v nich potřebu se aktivně do podnikových programů zapojit. Podmínka měřitelnosti dává nástroj, díky kterému

je možno průběžně měřit, analyzovat a vyhodnocovat dosavadní průběh programu a na základě těchto informací jej průběžně upravovat. Dodržování podmínky akceptovatelnosti je zabezpečeno, že je program akceptován. To znamená, že zaměstnanci i okolí podniku akceptují program. Tato podmínka se zdá být velice jednoduchou, avšak právě kvůli ní se mnoho programů stává nerealizovatelnými. Například okolí podniku nebude akceptovat, že postaví továrnu ve vilové čtvrti, zaměstnanci nebudou akceptovat povinnost pracovat během svátků, atd. Podmínka reálnosti zabezpečuje proveditelnost programu. Program musí být realizovatelný v místě a čase. Poslední podmínkou je časová určitelnost. Pokud by nebyla správně nastavena, je i v případě splnění všech předchozích podmínek celý program nerealizovatelný.

S – stimulující (stimulating)
M – měřitelné (measurable)
A – akceptovatelné (acceptable)
R – reálné (realistic)
T – časově určené (timed)

Tvorba strategií jednotlivých globálních podnikových funkcí

V této části se vytváří dílčí strategie, jako například strategie marketingová, finanční, informační a další. Stanoví se dílčí strategické cíle a postupy. Součinnost je zajištěna celopodnikovými programy, které koordinují aktivity jednotlivých dílčích strategií. Na začátku každé strategie je současný stav. K realizování strategie potřebujeme znát vizi, jakousi představu o novém stavu, ve který se má současný stav změnit. Aby bylo možné dosáhnout cílového stavu, je zapotřebí definovat si misi. Neboli poslání, úkol dané strategie. Ve chvíli, kdy je znám skutečný stav, vize a mise můžeme vytvářet strategický scénář. Strategickým scénářem je už konkrétní návod, popis postupu jak se dostat do cílového stavu a naplnit tím vizi. Pro každou úroveň řízení lze vytvořit samostatný strategický scénář. Každá z úrovní má odlišný cíl a cesta k němu je také rozdílná. Strategický scénář se v průběhu jeho realizace mění a přizpůsobuje se aktuální situaci. Vazby mezi jednotlivými atributy jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 1, Strategie podniku

Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Úloha manažerů v řízení podniku* .– viz seznam použité literatury

2.1.2. Realizace GST

Při realizaci se objeví nové myšlenky, které působí jako zpětná vazba. Tyto nové myšlenky by měly být průběžně implementovány do GST, avšak neměly by ji zcela změnit. V případě, že v průběhu realizace GST se objeví zcela nové myšlenky, které stanovují jiné cíle a od základu mění GST, je dobré jim věnovat pozornost a rozhodnout, jestli vůbec a v jakém rozsahu budou přijaty. Při realizaci se odhalí rozpory a slabá místa. Realizace GST je v celku složitým procesem, při kterém se musí operativně upravovat jednotlivé strategické scénáře. Při návrhu se ne vždy daří přesně predikovat vývoj a některé strategické scénáře se ukážou být nerealizovatelné.

2.1.3. Vyhodnocení GST

Zde se posuzuje stupeň naplnění podnikových cílů. Na základě této analýzy dostane společnost zpětnou vazbu o tom, jak úspěšná byla realizace GST. Provádí se analýza příčin nedosažení cílů. Nedosažení předpokládaných cílů má zpravidla dva hlavní důvody. Prvním důvodem nedosažení cíle je nedůsledné nasazení GST. To znamená, že strategie byla sice vhodně zvolena a navržena, ale řídící složky společnosti nebyly důsledné při její realizaci. Druhým nejčastějším důvodem je nesprávné nastavení cílů. Na začátku při návrhu strategie měli její tvůrci přehnané a nerealizovatelné ambice, které i při nejlepší možné vůli a nasazení nebylo možné splnit. Tedy je třeba posoudit vhodnost dříve stanovených cílů. Globální strategie podniku je vytvářena zpravidla na časový horizont dvou až pěti let. Avšak v dnešní

turbulentní době se může mnoho věcí během této doby radikálně změnit a proto je vhodné provádět vyhodnocení funkčnosti GST alespoň jednou ročně. Toto pravidelné vyhodnocení dokáže zavčas poukázat na případné odklonění strategie podniku od reálných změn na trhu, jenž v posledním roce proběhly.

3. Popis společnosti NECOSS

Společnost NECOSS s.r.o. byla založena v roce 2004 jako právní nástupce předchozího uspořádání s počátkem činnosti v roce 2001. Společnost se již od začátku profiluje především jako poskytovatel telekomunikačních služeb (internet, telefon, kabelová televize s vysokým rozlišením), velikostně se pak řadí na druhou příčku mezi regionálními poskytovateli v Jihočeském kraji.

Kvalita, individuální přístup a technologie jsou tři hlavní pilíře, na kterých společnost staví. V poměru cena/výkon/spolehlivost je společnost v kraji na špici. Po boku takových gigantů jako O2 nebo GTS Novera je společnost rovnoprávným členem sdružení RIPE NCC, které reguluje internet v Evropě, což je zárukou toho, že internet tvoří podle přísně stanovených pravidel. Jako člen RIPE je společnost v podstatě poskytovatelem internetu pro další poskytovatele.

Prostřednictvím konsorcia IP4ISP z.s.p.o, jehož je společnost zakládajícím členem, má postaveno pro zajištění služeb centrální řešení na 10Gbps. Řešení je umístěno v Praze, v Datacentru Sitel. Tato infrastruktura je propojena nezávislými gigabitovými okruhy DWDM lambda do center v Č. Budějovicích, Zlivi a Jindřichově Hradci. Úhrnná délka okruhů je cca 450 km. V současné době pro společnost pracuje dvanáct lidí.

Současná globální strategie společnosti NECOSS

V současné době není ve společnosti aplikována žádná globální strategie. Společnost se v současné době vyvíjí spíše spontánně. Její vedení má vizi o správném směru vývoje společnosti. Tato vize ovšem není dostatečně prezentována uvnitř společnosti ani v jejím okolí. Společnost se v posledních dvou letech profiluje směrem ke korporátní klientele. Její cíl je stát se největším regionálním poskytovatelem telekomunikačních služeb pro firmy v Jihočeském kraji. Tento cíl je příležitostně prezentován na firemních poradách,

ale neexistuje žádný dokument, který by konkrétněji popisoval, jak se má tohoto cíle dosáhnout, popřípadě do kdy, jakými prostředky, atd.

Jelikož je datová síť společnosti v dnešní době realizována v poměru 70:30, ve prospěch radiových spojů vůči optickým spojům, snaží se společnost tento poměr zvrátit ve prospěch optických spojů. Tato technická varianta je kapacitně mnohonásobně propustnější i řádově stabilnější. Proces obměny technologie je řízen vesměs spontánně, bez předem definovaných pravidel.

Vedení společnosti si problematiku chybějící strategie uvědomuje, ale doposud ji nenechalo vypracovat. Společnost v roce 2014 plánuje přijmout další zaměstnance na pozice techniků výstavby a správy sítě, čímž přesáhne počet dvaceti zaměstnanců. U takto velké společnosti už lze jen těžko dokáže řídit její rozvoj bez pevně daných pravidel. Vedení společnosti použije tuto práci jako podklad pro návrh a implementaci vlastní podnikové strategie.

4. Tvorba globální strategie společnosti NECOSS

Globální strategie se zpravidla vytváří na časový horizont dvou až tří let. Tato globální strategie společnosti je vytvářena na dobu pěti let. Pětiletá doba je z velké části ovlivněna předpokládaným vývojem v oblasti telekomunikací. Velcí telekomunikační operátoři se zavázali pokrýt 98% území České republiky technologií LTE právě do pěti let. Jelikož je tato technologie vnímána jako hrozba pro společnost, musí se společnost svou globální strategií připravit na nástup uvedené technologie. Vzhledem k nestandardně dlouhé době plánování strategie je nezbytně důležité, aby v průběhu její realizace byla strategie důkladně kontrolována a přizpůsobována konkrétním změnám, které na společnost mají vliv.

4.1. Formulace GST

V této kapitole jsou vytvořeny první kroky při tvorbě globální strategie podniku. Společnost NECOSS s.r.o. je podrobena třem strategickým analýzám a jejich vyhodnocením. Na základě výstupů z těchto analýz jsou formulovány podnikové cíle společnost. Dále jsou definovány globální podnikové cíle, vymezeny globální podnikové funkce a vytvořena dílčí strategie. Z výstupů těchto kroků je vytvořen plán transformace ze stávajícího stavu do budoucího a přehled programu rozvoje.

4.1.1. Strategické analýzy

Tato práce obsahuje strategické analýzy společnosti NECOSS s.r.o. vypracované třemi různými metodikami. Jako první je použita analýza SWOT, další analýzy jsou vytvořeny podle metodik PEST a 4C. Pomocí těchto tří analýz je popsán současný stav společnosti a je zmapováno, jakým směrem společnost směřuje. Strategické analýzy jsou vytvářeny tak, že nejprve jsou podrobně popsány jednotlivé atributy, kterými se analýzy zabývají a poté jsou shrnuty do výsledné matice.

Analýza SWOT společnost NECOSS s.r.o.

Z faktorů, které mají pro společnost největší význam, se sestaví seznam kritických faktorů. Tyto faktory jsou pro společnost klíčové a je nutné, aby se jim společnost maximálně věnovala a dosáhla v nich požadovaných výsledků. Při nedosažení výsledků v kritických faktorech je ohroženo dosažení celopodnikových cílů. Pro společnost NECOSS s.r.o. je zde tato analýza vypracována.

Silné stránky (ang: Strengths)

Pružnost výstavby

Společnost díky svojí velikosti není přísně hierarchicky rozdělena. Ve společnosti je jeden vedoucí pracovník a ostatní jsou jeho přímými podřízenými. Ve většině úkolů jsou všichni pracovníci vzájemně nahraditelní. Tento model eliminuje dlouhotrvající rozhodovací procesy. V případě, že vedoucí pracovník změní požadavky na výstavbu sítě, je celá společnost schopna během jednoho pracovního dne tyto požadavky začít plnit. Z toho vyplývající pružnost je velikou konkurenční výhodou oproti velkým korporacím, kde dříve než dojde k samotné realizaci projektů, musí vše projít dlouhotrvajícími přípravami.

Používaná technologie

Společnost používá cenově dostupná technická řešení, která jí umožňují pokrýt i odlehlejší lokality kvalitním a rychlým internetem. Na významnějších uzlech sítě je nasazena napájecí záloha, která dokáže udržet pod napětím veškeré zařízení na daném uzlu v řádech hodin. To je dostatečná doba k opravě zařízení pro dodávku elektrické energie, nebo dostatečná k dovezení a zapojení benzinové zálohy. Na významnějších uzlech jsou použity zařízení

vlastní výroby, která dokážou resetovat jednotlivá zařízení, monitorovat napájecí napětí a měřit teplotu zařízení. Díky nasazením těchto zařízení se výrazně zkrátila doba opravy jednoduchých závad, jako jsou softwarová „zaseknutí“ jednotlivých síťových prvků. Popsaná technická opatření dělají síť spolehlivější a stabilnější.

Individuální přístup k zákazníkovi

Společnost nabízí individuální přístup hlavně korporátní klientele. Individuální přístup ke korporátní klientele je v tomto oboru dobrým zvykem, avšak společnost NECOSS s.r.o., dokáže na přání zákazníka například vybudovat i spravovat lokální zákaznické sítě. Dále korporátním zákazníkům poskytuje nonstop technickou podporu. V případě, že zákazník má výhrady k smluvním podmínkám o poskytování datových služeb, má možnost si připravit svou vlastní variantu smlouvy a pokud neobsahuje položky zřetelně nevýhodné pro společnost NECOSS s.r.o., bývá z pravidla akceptována a podepsána. Možnost použití individuálních smluv mají i zákazníci u domácích přípojek.

Slabé stránky (ang: Weaknesses)

Nedefinovanost pracovních rolí

To, co se v některých ohledech jeví jako silná stránka a výhoda, například při pružnosti společnosti, se jinde naopak projevuje jako slabina. Ve společnosti nejsou přesně definované pracovní role, což nahrává univerzálnosti všech pracovníků, to však přináší rizika kolektivní viny. Kolektivní vina je pro vedení velice obtížně řešitelná a všechny varianty řešení jsou ve finále pro část společnosti demotivující.

Regionálnost

Tento faktor je opět úzce spjat se silnou stránkou společnosti. Tím, že společnost působí v regionu, který dobře zná, lze využívat i osobních vazeb s klienty a partnery. Omezení dané regionem ovšem společnosti dělá potíže při nabízení svých služeb korporátním klientům, kteří mají své pobočky i mimo jižní Čechy, kde společnost nemá pokrytí. Korporátní klientela upřednostňuje centrální dodávku datových služeb do všech svých poboček po celé České republice. Technickými prostředky se lze provázat s jakoukoli veřejně dostupnou sítí, avšak pro společnosti je pohodlnější komunikovat pouze s jedním partnerem a nikoli s mnoha regionálními. Tento problém se v některých případech řeší spoluprací s poskytovatelem na národní úrovni, kdy společnost NECOSS s.r.o. korporátního klienta fyzicky připojí a tuto

přípojku dále prodá poskytovateli na národní úrovni. Klient dostane nejkvalitnější technické řešení, společnost NECOSS s.r.o. má připojeného klienta a velký operátor vydělává na prodeji služby.

Spokojenost se současným stavem.
Poskytování telekomunikačních služeb je založeno na periodických platbách od zákazníků. Společnost vznik každé nové přípojky v rámci konkurenčního boje dotuje. To znamená, že v krátkodobém horizontu se rozšíření sítě projeví v nižších ziscích společnosti. Výsledkem tohoto jevu je, že má společnost největší zisky ve chvíli, kdy nic neinvestuje do rozšíření sítě. Tento stav svádí k tomu, že se investice spojené s rozvojem společnosti omezují na úkor momentálních zisků. Dlouhodobé trvání tohoto stavu je pro společnost velice nebezpečné. Společnosti, které se v tomto stavu nacházejí, jsou existenčně ohrožené.

Příležitosti (ang: Opportunities)

Nové oblasti
Společnost může stále masivně rozšiřovat své pokrytí. Jednou z cest je skupování menších poskytovatelů internetu. Tato varianta přináší skokové rozšíření počtu klientů a v mnohých případech i rozšíření oblasti pokrytí internetem. Při koupi jiné společnosti je ovšem zapotřebí zaintegrovat její infrastrukturu do stávající infrastruktury společnosti NECOSS s.r.o.. V takovém případě je většinou zapotřebí změnit i adresné rozsahy v nově nabyté části sítě, což obnáší změnu adresace IP adres u všech nově nabytých zákazníků. Další cestou je postupné rozšiřování sítě. Tato varianta je stále složitější, jelikož se jedná o oblasti, které se v minulosti vynechávaly z důvodu technicky a finančně náročného řešení. Svojí roli hraje i přesycenost trhu a z toho vyplívající i menší zájem o nové nabídky. Proto je práce s nimi zdlouhavá a náročná.

Zdokonalení infrastruktury
Zdokonalení infrastruktury lze brát jako příležitost v boji o zákazníka. Prvním případem je, že společnost oslovuje nové zákazníky a nabízí jim technicky lepší řešení. Má tím vůči konkurenci jistou výhodu. Zákazníci jsou ochotni měnit poskytovatele připojení, nabídne-li jim někdo lepší technické řešení. Obráceně to platí i u společnosti NECOSS s.r.o.., společnost by se tedy měla všemi možnými prostředky snažit zlepšovat své služby i u stávajících klientů, aby nedocházelo k jejich odlivu ke konkurenci. Jedním z řešení je masivní nasazení optických

vedení do síťové infrastruktury. V dnešní době je tato technologie nepřekonaná a její překonání se ani v nejbližších letech nepředpokládá.

Korporátní klientela

V Jihočeském kraji je velice málo lokálních poskytovatelů internetového připojení, kteří by se zaměřovali na korporátní klientelu. Společnost NECOSS s.r.o. v tomto směru vidí volný prostor na trhu a chce se stát největším poskytovatelem korporátních přípojek v jižních Čechách. Pro realizaci tohoto cíle společnost v poslední době masivně rozšiřuje své optické sítě.

Hrozby (ang: Threats)

Povětrnostní vlivy

Většina technologie, kterou společnost využívá, se nachází vně budov. Radiové spoje ve frekvenčních pásmech využívaných společností vyžadují pro svůj správný chod mezi sebou přímou viditelnost. Z toho důvodu se antény umisťují co možná nejvýše, aby byla tato podmínka splněna. S tím souvisí i vyšší pravděpodobnost úderu blesku. I přes veškerá protiopatření jako jsou bleskojistky a uzemnění se stává, že při bouřkách bývá část infrastruktury poničena. V posledních dvou letech byly bouřkové sezony poměrně intenzivní a společnosti tím vznikly škody v řádech statisíců. Další povětrnostní hrozbou jsou silné poryvy větru. Při těchto poryvech má společnost nejčastěji problémy s dodávkami elektrické energie. Popadané stromy přetrhají nebo poruší elektrická vedení. Důležité páteřní uzly jsou zálohovány a většinou se energetické společnosti podaří dodávky elektrické energie zprovoznit dříve, než se vybije záloha. Větší problém nastává u uzlů menšího významu. Tyto uzly nejsou doposud většinou nijak zálohovány. V případě plánované odstávky elektrické energie je společnost schopna operativně zajistit zálohu. Pokud dojde v důsledku silných poryvů větru k výpadkům elektrické energie na více takovýchto uzlech, není v silách společnosti zajistit kompletní zálohu.

Nepředvídatelné události

Společnost se při udržování sítě v provozu musí vypořádat i s nepředvídatelnými událostmi. To znamená mít naskladněné a připravené všechny komponenty, které jsou použity v síti. V historii společnosti je znám případ, kdy měla společnost umístěný vykrývací bod na střeše jednoho soukromého domu. Jeden ze sousedů z neznámých důvodů rozstřílel celý vykrývací

bod střelnou zbraní. Taková událost je brána spíše jako extrémní případ, ale dokládá to, že žádné zařízení v síti v ní nemusí zůstat natrvalo a musí se počítat se všemi možnými okolnostmi.

Konkurence

Pro společnost jsou lokální poskytovatelé přirozenou konkurencí, která nabízí obdobnou technologii za obdobné peníze. Hrozbou pro společnost a všeobecně pro všechny lokální poskytovatele jsou velké společnosti národního a nadnárodního významu. Tyto společnosti zatím nevyvíjejí výrazný tlak na lokální poskytovatele. Ve větší míře se nesnaží zkvalitňovat své služby i v menších městech a obcích, ale ani jejich cenová politika není konkurenceschopná. Je možná jen otázkou času, za jak dlouho si tyto společnosti začnou uvědomovat, o jak velký podíl na trhu přicházejí a začnou zvyšovat svůj tlak vůči lokálním poskytovatelům. Obrovským potenciálem těchto společností je masivní finanční zázemí, které jim umožní rozpoutat cenovou válku.

Vyhodnocení faktorů rizik

Účelem vyhodnocení faktorů rizik je stanovit, jakou váhu mají jednotlivé faktory vůči společnosti. Určením těchto vah se dají vyselektovat faktory, na které se má společnost zaměřit a které pro ni nejsou prioritní. Váhy faktorů budou číslovány od jedničky. Číslo jedna bude znamenat nejvyšší váhu, tedy faktor mající největší vliv na společnost. Každé další vyšší číslo bude mít o jeden stupeň nižší váhu. Vyhodnocení faktorů rizik je zobrazeno na následujícím obrázku.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	Silné stránky 1- Individuální přístup k zákazníkům 2- Pružnost výstavby 3- Použitá technologie	Slabé stránky 1- Regionálnost 2- Spokojenost se současným stavem 3- Nedefinovanost pracovních rolí
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	Příležitosti 1- Korporátní klientela 2- Nové oblasti 3- Zdokonalování infrastruktury	Hrozby 1- Konkurence 2- Povětrnostní vlivy 3- Nepředvídatelné události

Obrázek 5, analýza SWOT společnosti NECOSS s.r.o.

Určení kritických faktorů

Z vyhodnocení faktorů rizik jsou patrné nejvýznamnější faktory ovlivňující podnik. Chce-li společnost dosáhnout svých cílů je nezbytné, aby v klíčových oblastech podniku bylo taktéž vytčených cílů dosaženo. Za kritický faktor klíčové oblasti společnosti je považována individualita přístupu k zákazníkovi, neboli customizace. Dalším takovým faktorem je regionálnost. Chce-li být společnost partnerem pro větší počet korporátních klientů, musí rozšířit oblasti, ve kterých je schopna poskytovat své služby. Následujícím faktorem je soustavné rozšiřování počtu korporátních klientů. Posledním faktorem je konkurence. Společnost se musí připravit na okamžik, kdy velký operátor národní úrovně bude chtít intenzivně vstoupit na regionální trh. Před tím musí společnost postavit infrastrukturu na takové úrovni, aby zákazníci neměli potřebu přecházet k jinému operátorovi.

Analýza PEST společnosti NECOSS s.r.o.

Aplikováním analýzy PEST na společnost NECOSS s.r.o. lze zjistit, jaké faktory společnost ovlivňují a na základě znalosti těchto faktorů je možné i predikovat, jak se jejich případná

změna bude odrážet ve stavu společnosti. V této analýze jsou zahrnuty nejvýznamnější atributy čtyř základních oblastí a popsány jejich vztahy k společnosti.

Politické faktory

Z politické oblasti může podnik ovlivnit změna DPH. Daň z přidané hodnoty je pro společnost velice důležitou částí účetnictví, jelikož je společnost plátcem DPH. Výše této daně přímo ovlivňuje zisky společnosti. Během posledního roku se společnost musela vypořádat se zvýšením této daně o jedno procento. Navýšení nereflektovala ve svých cenách, čímž jí o jedno procento poklesl zisk.

Dalším atribut z politické oblasti, jenž má přímo vliv na společnost, je změna daně z příjmu, jelikož vlastníka společnosti zajímá taktéž ekonomický ukazatel FCE. Každá tato změna musí být zahrnuta do plánu vedení společnosti, aby i po zdanění se hodnota FCE nelišila. Předchozí dva atributy v posledních letech kvůli jejich nepříznivému vývoji představovaly spíše hrozbu.

Následující atributy v politické oblasti představují spíše příležitost. Dalším atributem jsou dotační programy, které jsou vypisovány na podporu výstavby datových sítích v oblastech doposud těmito sítěmi nepokrytými. Tyto dotační programy umožní společnosti postavit a spravovat sítě i v lokalitách s malou penetrací zákazníků, kde by se jinak jejich výstavba a správa z ekonomického hlediska nevyplatily. Tyto programy ovšem přináší i rizika. Jedním z rizik je využití těchto programů konkurenčními poskytovateli. Tím by společnost v konkurenčním boji v těchto lokalitách byla znevýhodněna. Dalším rizikem programů je obtížná a zdlouhavá administrativa k jejich vyřízení. Ve chvíli, kdy takový program už běží, je následná administrativa nad kapacitami společnosti a musí se řešit externími zakázkami.

Následujícím atributem z politické oblasti je povinnost podnikatelů veškerou komunikaci s úřady realizovat pouze elektronicky. Tato povinnost by zvýšila poptávku po datových službách u podnikatelů, kteří doposud nemají připojení k Internetu.

Posledním atributem je zavedení povinnosti datových schránek. Tato povinnost zatím není realizovatelná v krátkodobém horizontu, ale ve střednědobém je reálná. Kroky veřejné správy

v posledních letech směřují k čím dál tím většímu používání elektronické komunikace. Výsledkem těchto kroků je tlak na veřejnost, aby využívala elektronickou komunikaci. Tento tlak vyústí ve větší poptávku datových přípojek, což je příležitost pro společnost.

Ekonomické faktory

Další oblastí, která ovlivňuje společnost, je oblast ekonomická. Atributy této oblasti ovlivňují společnost přímo i nepřímo. Prvním atributem je cena energií. Společnost má v současné době na stovkách míst umístěnou svou technologii. Veškerá tato technologie je na elektrickou energii a každá změna ceníkových cen elektrické energie se výrazně projeví ve výdajích společnosti. S tímto atributem se nedá nějak výrazně manipulovat.

Dalším atributem je míra nezaměstnanosti. Tento atribut ovlivňuje společnost dvojím směrem. Dlouhodobě nezaměstnaní zákazníci bývají i neplatiči a následné vymáhání pohledávek je velice obtížné. Takoví zákazníci bývají často i v osobním bankrotu a cesta k pohledávkám je mnohdy natolik náročná, že v některých případech společnost tyto pohledávky odepíše jako ztrátu. V Jihočeském kraji je skupina těchto lidí pod republikovým průměrem. Způsobují ztráty, není tím však ohrožený chod společnosti. Na druhou stranu lidé, kteří přišli o zaměstnání a jsou nezaměstnáni krátce a neměli předtím připojení k Internetu, poptávají přípojku z důvodu hledání pracovních pozic přes Internet. Takto získaný zákazník zpravidla již smlouvu nevypovídá.
Taktéž vývoj HDP jako atribut z ekonomické oblasti ovlivňuje podnik. Jelikož se společnost zaměřuje na korporátní klientelu, je vývoj HDP pro společnost důležitým ukazatelem. Ukazatel hrubého domácího produktu ukazuje, jak se firmám daří. Ukazatel HDP je přímo úměrný tomu, jak jsou firmy ochotny a schopny investovat do nových technologií a kvalitnější konektivity.

Atribut úrokové sazby dává společnosti prostor pro růst. V případě, že jsou úrokové sazby nízké to znamená, že půjčky jsou výhodnější nežli v období, kdy jsou úrokové sazby vysoké. V období nízkých úrokových sazeb je pro společnost zajímavé brát si úvěry na investice do rozšíření své sítě. Společnost má průměrnou dobu návratu investic dva a půl roku. Z toho vyplývá, že úvěry mohou být i relativně krátkodobé a lze tak naplno využít nízkých úrokových sazeb.

Dalším atributem je průměrná mzda. Průměrná mzda v posledních letech pozvolna rostla a její vývoj veskrze kopíroval inflaci. To znamená, že tento atribut je z dlouhodobého hlediska stálý a nepředpokládají se nějaké výrazné posuny ani jedním směrem. Pro společnost je to atribut, který určuje, kolik jsou lidé schopni platit za své domácí přípojky. V případě Jihočeského kraje je tento atribut zastíněn silným konkurenčním prostředím. Cenu domácích přípojek proto nelze nastavit jako cenu, kterou jsou lidé schopni zaplatit, ale je nutné se přizpůsobit cenové hladině konkurence. Průměrná mzda ovlivňuje společnost i zevnitř. V případě, že průměrná mzda roste, je ze strany zaměstnanců společnosti vyvíjen tlak směrem k vedení společnosti na růst mezd. Tímto růstem se zvyšují náklady společnosti na provoz a snižují se tím její zisky.

Sociálně-kulturní faktory

Oblast sociálně kulturní taktéž ovlivňuje společnost. Jejím atributem je životní úroveň obyvatelstva. V předchozí ekonomické oblasti je jedním z atributů průměrná mzda, životní úroveň s tímto atributem úzce souvisí. U průměrné mzdy jsme uvažovali, že její výše není významným faktorem díky silné konkurenci. Životní úroveň obyvatelstva je atribut s větším významem, jelikož většina lidí nedosahuje svými příjmy na průměrné mzdy a jejich životní úroveň je značně rozdílná. Pokud budeme brát v úvahu výsledky subjektivního hodnocení životní úrovně vlastních domácností, které zpracovalo CVVM, Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i pro rok 2013 zjistíme, že jedna pětina domácností vnímá svou domácí úroveň jako špatnou. Čtyři procenta dokonce jako velmi špatnou. Pro společnost z toho vyplývá, že zhruba čtyři procenta domácností jsou domácnosti bez potenciální možnosti na poskytování Internetu. Zhruba jedna pětina domácností bude svou volbu operátora internetového připojení posuzovat spíše z pohledu ceny. Domácností, které svou životní úroveň vnímají jako neutrální až dobrou jsou tři čtvrtiny. Pět procent dokonce považuje svou úroveň za velmi dobrou. Pro společnost z toho plyne, že čtyři pětiny domácností budou vybírat svého poskytovatele na základě poměru cena/kvalita. Zhruba čtyři procenta domácností budou upřednostňovat kvalitu nad cenou. Toto rozložení klientů odpovídá stávající struktuře domácích přípojek poskytovaných společností NECOSS s.r.o..

Dalším atributem je vzdělání obyvatelstva. Tento atribut je spíše chápán jako vzdělání ve smyslu počítačové gramotnosti. Počítačová gramotnost ovlivňuje počet zákazníků i jejich chování. Lidé bez počítačové gramotnosti si internetovou přípojku zpravidla nepořizují,

protože by ji neuměli využívat. Existuje ale i malá skupina lidí, řádově se jedná o stovky klientů, kteří nemají s počítači žádnou zkušenost a i přesto si internetové přípojky pořizují. Tito klienti se pokoušejí učit ovládat počítač podle online návodů a mnohdy se svou činností dostanou do stavu, kdy už si nejsou schopni sami pomoci. Takoví klienti poté zahlcují technickou podporu společnosti s dotazy, které nemají žádnou, nebo nepatrnou vazbu na poskytování Internetu. Alespoň dva servisní výjezdy týdně jsou způsobeny právě takovými klienty. Vzdělání obyvatelstva hraje také svou roli při hledání kvalifikovaných pracovníků do společnosti. I přes vysoký převis nezaměstnaných vůči volným pracovním místům, je i tak obtížné najít pro společnost vhodného zaměstnance se správnou kvalifikací.

Posledním důležitým atributem sociálně kulturní oblasti je demografie. Demografie jako taková je věda, která studuje proces reprodukce lidské populace. Z demografie lze zjistit strukturu populace. Informace tohoto druhu se dají využít při tvorbě plánu rozšíření sítě. V lokalitách s vysokým průměrným věkem není pro společnost příliš lukrativní investovat do výstavby své sítě. V této lokalitě se předpokládá nižší poptávka po službách. Naopak starší populace je věrnějším zákazníkem, který mění operátora dodávaných služeb spíše výjimečně. Zato v lokalitách, jako jsou nově budované satelitní vesničky okolo větších měst, je z demografického hlediska zastoupena spíše mladší generace v produktivním věku. V takových lokalitách je vysoká penetrace zákazníků. Tito zákazníci vyžadují kvalitní a spolehlivé služby, dobré ceny a jsou ochotni při nespokojenosti se službou ji vypovědět.

Technologické faktory

Poslední oblastí, jenž zasahuje do činnosti společnosti, je oblast technologická. Jednotlivé technologické faktory, které působí na společnost, jí přinášejí nové možnosti, ale zároveň ji zavazují udržet krok s technologickým vývojem. V oblast IT a telekomunikací je tento vývoj velice rychlý a společnost musí operativně reagovat na všechny změny. V uvedené oblasti se objevuje pojem morálního zastarání. Tento pojem lze pochopit tak, že použitá technologie je už například tři roky nasazena a bezproblémově funguje, ale už není dále prodejná a použitelná, protože je na trhu již nová, levnější a výkonnější varianta.

Prvním atributem v technologické oblasti jsou trendy v oblasti vývoje IT. Pojem trend znamená dlouhodobé směřování procesu změny. U IT zaměstnanců společností je trendem na všech podnikových přípojkách požadovat připojení optickým vedením. V posledních dvou

letech společnosti hojně poptávají dodávky konektivity na optických vláknech. Převážně společnosti, vlastněné zahraničními majiteli jsou velice orientovány právě k technologii využívající optická vlákna. Mnohé z nich vypisují každým rokem nová výběrová řízení a hledají poskytovatele, který by je byl schopen připojit právě pomocí optiky. Jako příklad lze využít jednu nejmenovanou rakouskou společnost mající pobočku v Českých Budějovicích. Tato společnost dala přednost pětinásobně většímu měsíčnímu paušálu za přípojku pomocí optického vlákna, nežli za přípojku se stejnými parametry realizovanou pomocí licencovaného radiového spoje. Přitom u optické varianty zaplatila navíc jedno stotisíc korun jako instalační poplatek. Pro společnost z toho vyplývá, že jestli chce uspokojit potřeby korporátní klientely, musí výrazně rozšířit svou optickou síť. Trendem poslední doby je i požadavek korporátní klientely na využívání VoIpového volání. Tyto služby společnost zavedla do svého portfolia jako doplňkovou službu. Korporátní klientela většinou vyžaduje komplexní řešení jejich komunikace a zavedení VoIpových služeb byl racionální krok jak těmto požadavkům vyhovět.

Dalším atributem je RFC. Jedná se o sadu dokumentů popisující Internetové protokoly a systémy. Jde o sadu doporučení, které nejsou závazná, přesto se jimi řídí drtivá většina Internetu. Společnost si pro svou potřebu vyvíjí některá zařízení, která zlepšují stabilitu sítě a zdokonalují dohled nad sítí. Všechna tato zařízení se tedy musí řídit RFC, stejně tak se jimi musí řídit i koncepce celé sítě.

Dalším atributem jsou navyšující se požadavky na rychlost připojení. Stále více zařízení má dnes možnost připojení k internetu. K Internetu se připojují telefony, tablety, televize, atd. s nárůstem počtu zařízení v domácnostech stoupá i potřeba na vyšší rychlost připojení. Zákazníci začínají používat cloudové služby, čímž vzrůstá datový tok. Zákazník potřebuje co možná nejrychlejší spojení s jeho daty v cloudu. Dalším důvodem pro potřebu větší rychlosti připojení je i masivnější rozšíření online her mezi širokou veřejností. Tyto zvětšující se nároky nutí společnost adekvátně k nim zvětšovat kapacitu své sítě a vyhovět jim. Zároveň jako poskytovatel internetu sama společnost je jeho odběratelem. Navýšení datových toků znamená i dražší nákup konektivity a tím i snížení zisku.

Důležitým atributem je nasazování LTE sítí konkurenčními mobilními operátory. LTE je technologie vysokorychlostního internetu v mobilních zařízeních. Touto technologií je teoreticky možno stahovat data rychlostí 172,8 Mbps a odesílat rychlostí 57,6 Mbps.

Současná infrastruktura sítě společnosti není v porovnání s takovou technologií konkurenceschopná. Pokrytí LTE technologií je v současné době v České republice ve fázi testování. Tato technologie je nasazena na několika místech v Praze, Mladé Boleslavi, Karlových Varech a v obci Jesenice u Prahy. Nová technologie LTE bude nasazována v nejbližších pěti letech, pak by mělo být pokryto touto technologií 98% území České republiky.

Posledním atributem jsou navyšující se nároky na SLA. SLA je zkratka anglických termínů Service-Level Agreement. Jedná se o domluvení úrovně poskytovaných služeb. Tento atribut se výhradně využívá u korporátních přípojek a definuje, na jaké úrovni bude služba dodávána. V oblasti poskytování služeb to bývá z pravidla údaj v procentech, vyjadřující, kolik procent času bude služba dodávána bez výpadku. Většina podniků vyžaduje SLA 99,9% to znamená, že služba je považována za dodanou v potřebné kvalitě, když celkový výpadek z dodávky služby je za kalendářní rok maximálně do osmi hodin čtyřiceti šesti minut. Pro splnění takovýchto požadavků je nezbytné všechny důležité body v síti zálohovat a průběžně zavádět opatření na zvýšení stability sítě.
Všechny oblasti, které jsou použity v analýze PEST jsou s jejich atributy zobrazeny na následujícím obrázku.

Politické faktory -změna dph -změna daně z příjmu -dotační fondy na pokrytí oblastí bez možnosti -připojení k Internetu -povinost el. komunikace s úřady pro podnikatele -zavedení povinnosti datových schránek	Ekonomické faktory -cena energií -míra nezaměstnanosti -vývoj HDP -úrokové sazby -průměrná mzda
Sociálně-kulturní faktory -životní úroveň -vzdělání obyvatelstva -demografie	Technologické faktory -trendy ve vývoji IT technologie -standardy RFC -navyšující se nároky na rychlost konektivyty -navyšující se nároky na SLA

Obrázek 6, Analýza PEST společnosti NECOSS s.ro.

Vyhodnocení strategické analýzy metodou PEST

Z této analýzy vyplývá, že společnost pro svůj rozvoj může využívat některých dotačních programů, čímž výrazně zlevní rozšiřování své datové sítě. Společnost v následujícím období může počítat s rozšiřující se poptávkou po datových službách díky postupnému převádění veškeré komunikace ve státní správě na komunikaci elektronickou. Zároveň by společnost měla s rostoucí cenou elektrické energie postupně obměňovat technologii za úspornější. V současné době, kdy jsou úrokové míry blízko svým historickým minimům, by společnost měla zvážit případnou výhodnost úvěrů použitých do rozvoje infrastruktury. S tím souvisí i potřeba navyšování kapacit a zvyšování stability datové sítě. V neposlední řadě by měla společnost zacílit svou reklamní kampaň na starší obyvatelstvo, jelikož v této skupině obyvatel je velice malá penetrace zákazníků.

Analýza 4C společnosti NECOSS s.r.o

Strategická analýza metodou 4C je obdobou metody PEST. V této metodice se taktéž faktory ovlivňující společnost dělí do čtyř oblastí. Na základě vzešlých poznatků z těchto čtyř oblasti se vytváří strategie. Tento model je možné použít ke strategii na globální i lokální úrovni.

Oblasti zkoumané analýzou 4C:

1) Zákazníci
2) Cena
3) Země
4) Konkurence

Zákazníci

První oblast ovlivňující společnost se nazývá zákazníci. Zahrnuje informace o tom, jakým zákazníkům společnost dodává své služby a jaké služby zákazníci chtějí. Zákazníky, jakožto skupinu lze rozdělit do dvou základních celků. Prvním z nich jsou zákazníci využívající domácí přípojky. Chování některých skupin zákazníků už je popsáno v kapitole výše v metodice PEST. Celkově lze tedy říci, že průměrným zákazníkem je člověk počítačově gramotný v produktivním věku a člověk, který svou ekonomickou situaci vnímá průměrně až dobře. Takovýto zákazník hledá produkt podle poměru cena/výkon a je ochoten rychle

měnit poskytovatele služeb ve chvíli, kdy je nespokojen. Nebo ve chvíli, kdy objeví jinou, pro něj výhodnější nabídku. Okruh zákazníků domácích přípojek by se mohl rozšířit i o seniory. V této skupině narůstá počet lidí, kteří mají zájem o nové technologie a snaží se využívat nejmodernější komunikační systémy.
Druhou skupinou zákazníků jsou korporátní klienti. Tato skupina vyžaduje hlavně kvalitní služby i za cenu vyšších cenových nákladů. V dnešní době má mnoho společností svůj business úzce propojen s IT a s komunikací s vnějším světem. Rozšiřuje se využívání cloudových systémů. Rizikem těchto řešení je výpadek konektivity nebo problém v IT útvaru. Podniky, které využívají tyto systémy, jsou ve chvíli poruchy neschopné jakékoli činnosti. To znamená, že ve chvíli, kdy je služba dodávky Internetového připojení omezená nebo žádná, společnosti nemohou plnohodnotně realizovat svůj business a dochází u nich k významným ztrátám. Proto společnosti požadující tyto služby dbají na reakční čas technické podpory a garantovanou dobu opravy.

Cena

Další skupinou ovlivňující podnik je cena. Cena ovlivňuje společnost v mnohých faktorech. Těmi nejvýznamnějšími jsou: cena techniky, konektivity a lidských zdrojů. Cena techniky je pro společnost zabývající se službami poskytovanými technickými prostředky velice významným atributem. Cena techniky ovlivňuje počet zařízení, které zákazníci požadují připojit. Tento počet ovlivňuje poptávku po datových službách společnosti a přináší navýšení datového toku v síti. Příkladem mohou být Smart TV, které se připojují k Internetu a jejich uživatelé mohou online sledovat jejich oblíbené pořady. Avšak cena techniky se nejvýznamněji projeví u nákupu techniky, kterou společnost využívá ve své datové síti. Tato technika je všechna vyráběna mimo Českou republiku a je do ČR dovážena. Její cenu výrazně ovlivňuje měnový kurz. Společnost nemá kapitálové rezervy, aby nakupovala materiál do zásoby vždy, když je koruna silnější vůči světovým měnám. Proto se cena nakupovaného materiálu v průběhu kalendářního roku mění. V cenových objemech, ve kterých společnost nakupuje, se změnou kurzu koruny vůči euru o jednu korunu změní cena nakupovaného materiálu o více jak jednostodvacettisíc korun ročně.

Fungování internetového poskytovatele je vlastně založeno na nákupu a prodeji internetového připojení. Cena, za kterou společnost nakupuje toto připojení je druhým největším výdajem společnosti, hned za mzdovými náklady na zaměstnance. Vedení společnosti si nepřálo

zveřejnit konkrétní sumu, ale tato částka se pohybuje v desítkách tisíc korun měsíčně. Jelikož je společnost členem konsorcia IP4ISP z.s.p.o, nakupuje skrze něj svou konektivitu za výhodnějších podmínek. Konsorcium nakupuje konektivitu pro desítky tisíc klientů a jeho nákupní cena je nižší.

Jak už bylo napsáno výše, mzdové náklady na zaměstnance jsou největším výdajem společnosti. Vzhledem k tomu, že ve společnosti je nejvíce zastoupena profese technického specialisty, jsou zde mzdové náklady na zaměstnance vyšší, než je průměrná mzda. Jelikož se jedná o malou společnost, kde nejsou zavedeny procesy řízení lidských zdrojů, je upřednostňována samostatnost pracovníků a ta je kompenzována vyššími příjmy.

Země

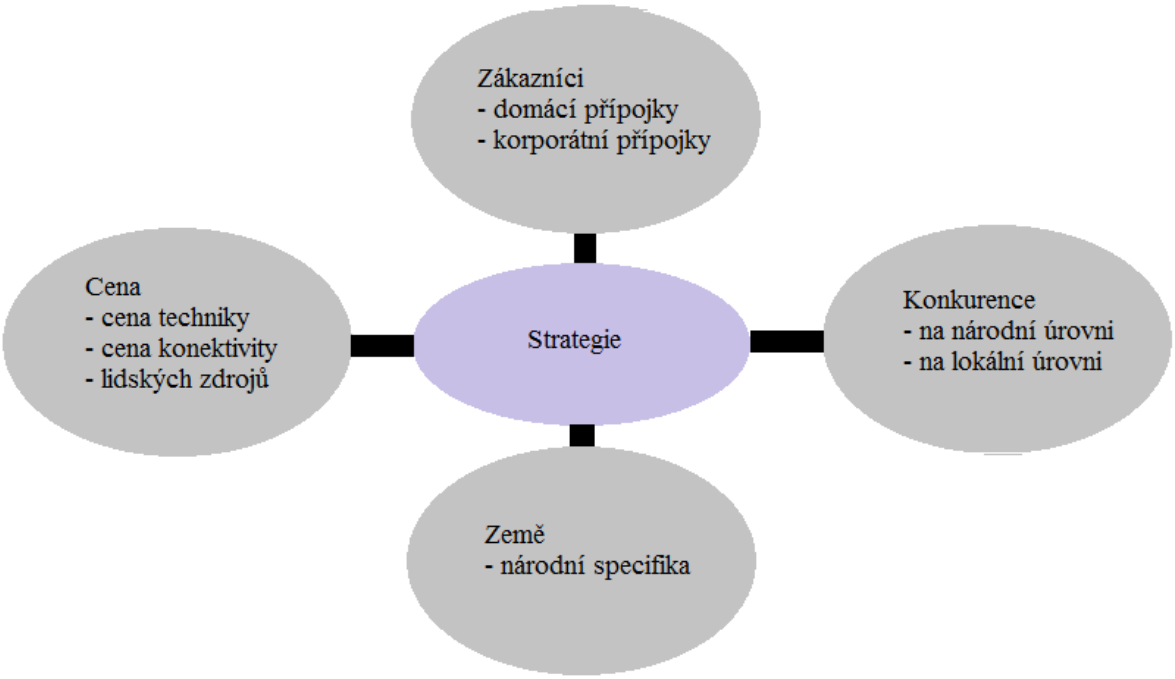
Následující oblastí, která zasahuje do činnosti společnosti je země a její národní specifika. Tato oblast má mnoho společných atributů jako oblast politická v metodice PEST. V této metodice se politická činnost a národní specifika spojují do jedné oblasti. Atributy politické už byly uvedeny v metodice PEST a proto nyní nebudou podrobně rozebrány, ale v metodice 4C budou zohledněny. Zbývajícím atributem jsou tedy národní specifika. Jedním z nejdůležitějších národních specifik pro internetové poskytovatele je možnost využívat pásmo 5GHz v exteriéru pro radiové spoje. Tato příležitost dala možnost vzniknout mnohým malým regionálním poskytovatelům. Ti díky cenové dostupnosti a znalosti místního regionu byli schopni nabídnout zákazníkům i v méně zabydlených oblastech služby v takové kvalitě a ceně, že jejich nabídky byly bezkonkurenčně lepší nežli nabídky velkých národních a nadnárodních operátorů, kteří tuto technologii nevyužívají.

Konkurence

Poslední oblastí je konkurence. Metodika 4C využívá tuto oblast na rozdíl od metodiky PEST. Konkurence je spjata se všemi ostatními oblastmi, jenž působí na společnost. Konkurenci lze z pohledu společnosti rozdělit na lokální a národní. Společností, které v Jihočeském kraji provozují své lokální sítě, jsou desítky. Mnohé z nich dodnes slouží jen jako přivýdělek jejich majiteli nebo uživí pouze svého majitele. Tyto společnosti jsou většinou prodávány větším poskytovatelům ve chvíli, kdy na jejich provoz už majitel nemá dost sil. Společnost NECOSS s.r.o. v posledních dvou letech takto koupila pět menších

poskytovatelů a rozšířila tak svou síť o nové lokality a o stovky nových klientů. Společnosti o velikosti více jak tisíc přípojek už jsou pro společnost přímými konkurenty. Tyto společnosti mají většinou postavené sítě na obdobné technologii a i jejich provoz je obdobně nákladný. Příkladem takovýchto společností je společnost LuckyNet s.r.o. v oblasti Českobudějovicka a JHComp s.r.o. na Jindřichohradecku. S těmito konkurenčními společnostmi soutěžíme o své zákazníky v daných oblastech. V Jihočeském kraji není kromě společnosti NECOSS s.r.o. mnoho obdobně velkých poskytovatelů. Sama společnost NECOSS s.r.o. byla před třemi lety koupena společností STARNET s.r.o. a je nyní její dceřinou společností. Společnost STARNET s.r.o. postupem času skupuje většinu regionálních poskytovatelů a je nyní největším regionálním poskytovatelem v celém Jihočeském kraji.

Celé uskupení společností vlastněných společností STARNET s.r.o. má v Jihočeském kraji připojeno přes třicet procent všech přípojek k Internetu a je tak rovnocenným partnerem i pro národní poskytovatele. Pro společnost NECOSS s.r.o. jsou poskytovatelé na národní úrovni konkurentem převážně u korporátní klientely. Společnost NECOSS s.r.o. je schopna poskytnout korporátním klientům kratší reakční dobu při servisním zásahu a z pravidla i nižší cenu. V čem má společnost naopak nevýhodu oproti konkurenci na národní úrovni je její pouze regionální pokrytí. Mnozí korporátní klienti mají své pobočky na území celé České republiky a vyžadují jednu centrální službu na dodávky konektivity pro všechny své pobočky.



Obrázek 7, Analýza 4C společnosti NECOSS s.r.o.

Vyhodnocení strategické analýzy metodou 4C

Z této analýzy vyplývá, že domácí i korporátní klienti dbají o kvalitu dodávané služby. Společnost by měla tyto požadavky v co možná největší míře naplňovat. Dále by společnost měla zajistit velice rychlou technickou podporu pro korporátní klientelu. Ke zkvalitňování své sítě by společnost měla využít sdílení sítí se svou mateřskou společností. Toto řešení je pro obě společnosti ekonomicky výhodné. Společnost by se po technické stránce měla připravit na příchod velkého poskytovatele využívajícího nové technologie.

Vyhodnocení strategických analýz

Z teoretické části vyplývá, že strategická analýza by měla odpovědět na čtyři otázky.

Kde jsme?

Společnost NECOSS s.r.o. se nachází ve stavu, kdy připojuje cca pět tisíc domácích přípojek a cca dvě stě korporátních připojení po celém Jihočeském kraji. Společnost má většinu páteřních spojů realizovanou buďto optickými spoji, nebo radiovými spoji v pásmu 10Ghz a vyšší. Zbytek páteřních spojů je postaven na technologii 5GHz. V současné době se na hot-spotech využívají k zálohování UPS 230V. Toto řešení je z dlouhodobého hlediska

nevyhovující z důvodu nízké spolehlivosti. V některých lokalitách je optická část infrastruktury vedena vzdušným závěsným vedením.

Kam jdeme?

Společnost se v tuto chvíli zaměřuje na marketing a snaží se zviditelnit pomocí reklam, jejichž vznik je většinou výsledkem barterového obchodu. Společnost v posledním roce začala spolupracovat s externím obchodním zástupcem, jehož hlavní náplní je oslovování korporátní klientely a marketing. Tímto se společnost snaží zviditelnit a dostat se do podvědomí veřejnosti. V posledním půlroce společnost zdarma připojila několik městských sportovišť a prezentuje se jako společnost, která podporuje sport v Jihočeském kraji.

Kde chceme být?

Společnost by se ráda ocitla na špici v poskytování korporátních přípojek v Jihočeském kraji. Dále by společnost ráda rozšířila svou síť do míst, kde doposud není žádný jiný konkurenční poskytovatel kromě O2 s jeho připojením přes pevnou linku. Takovými místy jsou malé obce nacházející se v místech, kam se obtížně dostává konektivita pomocí bezdrátové technologie. Ve větších obcích a městech je trh s poskytováním Internetu již nasycen a tyto malé obce dohromady nabízejí zajímavý potenciál budoucích zákazníků.

Jak se tam dostat?

Cestou, jak se dostat do požadovaného stavu, je systematicky provádět výrazné navyšování kapacit na síťové infrastruktuře. Průběžně vyměňovat nevyhovující zálohy UPS 230V na společností vyvinuté zálohy 24V a 48V, čímž se výrazně zvýší stabilita sítě. Dalším krokem je budovat nové hot-spoty na pokrytí doposud nepokrytých lokalit. Společnost má i nadále podporovat sportovní zařízení v kraji. Dalším krokem je přehodnocení systému prací na síťové infrastruktuře. Doposud se většina úprav prováděla dopoledne, tedy v pracovní době většiny podniků. Chce-li se společnost orientovat na korporátní klientelu, bude muset přesunout dobu úprav na noční hodiny, kdy nebudou firemní klienti tolik ovlivněni. Společnost by měla zavést procesy, které by přesně definovaly postupy komunikace s korporátní klientelou. Dále by měla soustředit svoji energii na hledání a připojování nových korporátních klientů.

4.1.2. Formulace podnikových cílů

Poslání podniku

Pro správnou formulaci podnikových cílů je zapotřebí uvědomit si poslání a smysl společnosti. Bez poslání nelze stanovit cíl a tudíž ani vytvořit strategii. Poslání společnosti vyjadřuje její hlavní myšlenku. Jelikož společnost svou působností ovlivňuje tři základní skupiny a to každou z nich jiným způsobem. Pro domácí přípojky, tedy domácího zákazníka je společnost spojnicí mezi informacemi z celého světa a jím samotným. Společnost je pro své zákazníky i spojnicí mezi jeho blízkými a přáteli. Pro klienty domácích přípojek je podnikovým posláním toto:

Posláním společnosti je umožnit všem lidem v regionu své působnosti kvalitní a rychlý přístup k informacím z celého světa. Umožnit lidem být na blízku s lidmi jim velice blízkými, avšak svou polohou vzdálenými.

Další skupinou, kterou společnost ovlivňuje, jsou podniky, korporátní klienti. Pro tuto skupinu je poslání společnosti trochu jiné: Mělo by v korporátní klientele vzbudit pocit, že je společnost flexibilním, silným a spolehlivým partnerem pro jejich podnikání. Pro korporátní klientelu je podnikovým posláním toto:

Posláním společnosti je poskytnout podnikům všech velikostí optimální řešení jejich Internetové komunikace. Kvalitním spojením se světem, jejich obchodními partnery a zákazníky jim vytvořit ideální podmínky pro jejich činnost a růst.

Poslední významnou skupinou ovlivněnou společností jsou její zaměstnanci a lidé pro společnost pracující. Poslání společnosti vůči této skupině je odlišné vůči předchozím posláním. Toto poslání má vyjadřovat vztah společnosti vůči zaměstnancům a lidem, kteří pro společnost pracují. Poslání společnosti vůči svým zaměstnancům zní takto:

Posláním společnosti je být silným a stabilním partnerem pro své zaměstnance. Umožnit jim svou seberealizaci a nabídnout jim dlouhotrvající a finančně zajímavý vztah.

Smysl podniku

Smysl podniku vychází z naplňování jeho poslání. Nebude-li podnik naplňovat svá poslání, ztrácí smysl nejen tato poslání, ale podnik jako celek. Smyslem společnosti tedy je spojovat lidi, umožnit jim přístup k informacím z celého světa. Vytvářet svou činností prorůstová prostředí u svých korporátních klientů. Nabízet jim pevné a silné partnerství, které se jim dokáže přizpůsobit v jejich požadavcích. Smyslem společnosti je taktéž poskytnout svým zaměstnanců sociální jistoty.

Potřeby, jaké chce společnost uspokojit

Společnost chce uspokojit poptávku domácností ve svém teritoriu působnosti po rychlém a levném Internetu s dobrou stabilitou. Teritoriem společnosti je pro domácí přípojky především Českobudějovicko, Zlivsko a Jindřicho Hradecko. Společnost chce v těchto oblastech rozšířit své pokrytí i do oblastí s nižší penetrací obyvatel, které nebyly doposud pokryty. Pro naplnění potřeb vysoké rychlosti a nízké ceny bude tato infrastruktura stavěna na radiových spojích ve frekvenčních pásmech od 5GHz u klientských přípojek až po 24GHz u linkových spojů. Dále chce společnost uspokojit poptávku podniků po stabilním a rychlém Internetu. Společnost chce tuto potřebu uspokojit u podniků všech velikostí od těch úplně nejmenších až po nadnárodní společnosti. Pro korporátní klientelu je teritorium společnosti větší než u domácích přípojek. Rozdíl je vytvořen tím, že u korporátních přípojek je ekonomické využívat i infrastrukturu mateřské společnosti i společností partnerských. Pro domácí přípojky je tato varianta neekonomická. Tímto řešením se zvětší teritorium společnosti pro korporátní klientelu na celý Jihočeský kraj. Ve zvláštních případech lze toto teritorium rozšířit po celé České republice. Jelikož korporátní klientela upřednostňuje stabilitu a rychlost, je nejvhodnějším technologickým řešením realizovat dané přípojky optickými vlákny. V místech, kde je jejich realizace nemožná, je zapotřebí používat profesionální radiové spoje o frekvencích 10 až 80GHz.

4.1.3. Definice globálních podnikových cílů

V této fázi návrhu GST se definují cíle z hlediska čtyř úrovní. Každá z těchto úrovní odpovídá úhlu pohledu na společnost. Vlastník, vedení, zaměstnanci a okolí společnosti mají rozdílné

úhly pohledu na společnost. Každá z těchto skupin má jiné požadavky a očekává od společnosti něco jiného, nezřídka kdy jsou tato očekávání a cíle protichůdná.

Kapitola zahrnuje následující kroky:

1) Stanovení cílů
2) Stanovení priorit
3) Stanovení zdrojů
4) Zavedení metrik

Stanovení cílů

Cíle z hlediska vlastníků

Vlastníci společnosti mají za cíl vybudovat velkého telekomunikačního poskytovatele, jenž by byl přímým konkurentem společností na národní úrovni. Pro tento účel se veškeré zisky společnosti opět vracejí do budování nové infrastruktury a skupování menších poskytovatelů. V současné době má tato skupina poskytovatelů dohromady cca sedmdesát tisíc přípojek, a teritorium rozprostírající se od Plzeňského kraje přes kraj Jihočeský, Středočeský a Vysočinu.

Cíle z hlediska vrcholového vedení

Cílem společnosti je připravit síť do konkurence schopného stavu s technologií LTE. Cílem vedení společnosti je udělat ze společnosti největšího poskytovatele telekomunikačních služeb pro korporátní klientelu na území Jihočeského kraje. Cílem vedení společnosti je orientace na poskytování svých služeb státní správě. Dalším cílem je i rozšířit teritorium, ve kterém je schopna poskytovat své služby. Následujícím cílem je udržet si autonomnost společnosti vůči mateřské společnosti. Společnost Starnet s.r.o., jakožto mateřská společnost společnosti NECOSS s.r.o. v případě koupě jiného menšího poskytovatele zpravidla zaimplementuje jeho síť a zaměstnance do své společnosti. Společnost NECOSS s.r.o. díky své velikosti, orientaci na korporátní klientelu a dosahovaným výsledkům, je ponechána ve své původní struktuře.

Cíle z hlediska pracovníků

Cílem pracovníků je naplňovat představy vedení společnosti. Vedení společnosti finančně odměňuje pracovníky za získání nových klientů. Pracovníci jsou motivováni k hledání nových oblastí, do kterých se může společnost rozšířit. Toto rozšiřování zpravidla přináší potřebu vybudování nového vykrývacího bodu. Právě za nalezení takového bodu a za podepsání

smlouvy s majitelem nemovitosti, na níž se nový bod nachází, jsou pracovníci finančně odměňováni. Je tedy cílem pracovníků vyhledávat nové zákazníky a proaktivně vyhledávat nové oblasti k rozšíření teritoria společnosti. Důležitým cílem pracovníků je dělat vše proto, aby byla společnost prosperující a měli tudíž vyšší šanci na dobře placenou a jistou práci.

Cíle z hlediska okolí

Společnost od svého vzniku vždy poskytovala a snaží se nadále poskytovat v co možná nejširší možné míře své služby veřejné správě. Dobré vztahy s veřejnou správou slouží jako zdůvěryhodnění společnosti v očích veřejnosti. Cílem společnosti je v tomto nastoleném trendu setrvat a vůči svému okolí vystupovat jako společnost podporující regionální sport a dobročinnost. Pro realizaci těchto cílů společnost poskytuje na vybraných sportovištích a organizacím zajišťujícím dobročinnou činnost v Jihočeském kraji své služby zdarma.

Stanovení priorit

Dalším krokem při návrhu GST je stanovení priorit. Společnost byla podrobena třem strategickým analýzám a definici cílů. Z informací vzešlých z těchto předchozích kroků jsou jasně vzešlé cíle, které má společnost realizovat. Každý z těchto cílů má jiný dopad na společnost a je pro společnost různě důležitý. Aby mohla společnost efektivně růst, je zapotřebí tyto cíle roztřídit podle jejich důležitosti, to znamená přiřadit jim priority.

Priority společnosti:

1) Navýšení poskytované rychlosti
2) Udržení vysoké míry customizace
3) Rozšíření teritoria působnosti
4) Zefektivnění marketingu

Nejvyšší prioritu má významné navýšení poskytovaných rychlostí zákazníkům a zvýšení stability sítě. V současné době je jedna třetina domácích zákazníků připojena rychlostí downloadu 100Mbps, další třetina je rychlostí 20Mbps a poslední třetina rychlostí 10Mbps. Tento stav je dlouhodobě neudržitelný, vzhledem k začínajícímu nasazování technologie LTE. Aby byla síť společnosti konkurence schopná, je zapotřebí výrazně navýšit rychlosti nabízené zákazníkům. V případě, kdyby se společnosti nepodařilo upgradovat síť, tak aby byla schopna konkurovat nově nasazované technologii LTE, je reálné riziko existenčních

problémů společnosti. Společnost NECOSS s.r.o. už v současné době masivně investuje do rozšíření svých optických sítí. Tyto sítě mají mnohonásobně vyšší přenosové kapacity než sítě LTE, jejich nasazováním se společnost ubrání masivnímu odlivu klientů. Pro rychlejší nasazování optických sítí je vhodné jejich výstavbu i využívání sdílet s mateřskou i sesterskými společnostmi.

Druhou prioritu má udržení popřípadě rozšíření customizace vůči zákazníkům, zkvalitnění technické podpory a orientace na korporátní klientelu. V současné době společnost nabízí svým zákazníkům velice individuální přístup a je schopna se mu v mnohých ohledech přizpůsobit. Tento stav bude mít tendenci se zhoršovat díky zvětšování podniku. Zvětšování bude mít za následek zavedení procesů k lepší koordinaci pracovníků společnosti, avšak právě tyto procesy budou mít neblahý vliv na individuální přístup k řešení problémů. Reorganizace technické podpory je společně s customizací důležitým cílem k vytváření dobrého vztahu mezi společností a zákazníkem. Do současné doby technickou podporu obstarávají tři pracovníci, kteří se střídají v čtrnáctidenní periodě. Technickou podporu má vždy jeden z pracovníků. Tito pracovníci jsou specialisté, kteří dokážou řešit veškeré problémy na síti. Uvedená koncepce má výhodu pro zákazníka v tom, že vždy mluví s jedním pracovníkem, který jeho problém vyřeší. Nevýhodou tohoto řešení je přílišná zatíženost daných pracovníků, čímž se prodlužují doby řešení servisů. Zkvalitnění proběhne zavedením call-centra, kam se zákazník vždy dovolá a pokud operátor nedokáže po telefonu vyřešit problém, vytvoří v tiketovacím systému problém s přiděleným číslem a předá ho specialistovi, který tento problém se zákazníkem vyřeší. Rizikem neúspěchu cuctomizace je zhoršení dobré pověsti společnosti, jenž je založena na individuálním přístupu k zákazníkovi. Rizikem neúspěšné reorganizace společnosti je úbytek zákazníků, kteří vyžadují okamžité řešení jejich servisů a stávající model jim to neumožňuje.

Třetím prioritním cílem je rozšíření teritoria společnosti o oblasti, které nejsou doposud připojeny. Většinou se jedná o oblasti s malou hustotou obyvatelstva. V těchto lokalitách, kde není doposud odpovídající konkurence, bývá penetrace zákazníků nadprůměrná vůči ostatním lokalitám. Do těchto lokalit se bude muset stavět síť, která bude konkurenceschopná s technologií LTE. Riziko neúspěšného rozšiřování je, že některá z konkurenčních firem pokryje danou oblast dříve a vcházet do oblasti jako druhý poskytovatel je značně nevýhodné a s velkou pravděpodobností tam společnost nedosáhne takové penetrace zákazníků jako první poskytovatel v té lokalitě.

Čtvrtou prioritou je oblast marketingu a propagace společnosti. Společnost úzce spolupracuje s veřejnou správou a podporuje sport a organizace zabývající se charitativní činností. Tímto se společnost profiluje jako seriózní a dobromyslná firma. Jedním z kroků, jak rozšířit počet zákazníků je cílit část reklamy na obyvatelstvo ve věkové skupině 50 až 60 let. Rizikem neúspěchu tohoto cíle je pomalejší tempo nárůstu nových přípojek.

Stanovení zdrojů

V předchozích kapitolách bylo popsáno poslání firmy a byly stanoveny cíle a určena jejich priorita. V tomto kroku tvorby GST se stanovuje, z jakých zdrojů budou dané cíle realizovány. Cíle s nejvyšší prioritou budou mít větší rozsah zdrojů, které mohou být při jejich realizaci čerpány. Vzhledem k tomu, že tato bakalářská práce je veřejná, společnost NECOSS s.r.o. si nepřeje, aby zde byly zveřejněny konkrétní částky. Proto u stanovení cílů bude uvažováno v řádech, nikoli v konkrétních částkách.

Zdroje společnosti na realizaci podnikových priorit jsou: deset pracovníků na plný úvazek a rozpočet v řádech statisíců korun českých měsíčně.

Cíl s největší prioritou, tedy navýšení přenosových kapacit v síti a nabídnutí zákazníkům řádově rychlejší přípojky k Internetu bude ze všech cílů nejnákladnější. Na tomto cíli od začátku roku 2014 na plný úvazek pracují dva pracovníci a další dva na poloviční úvazek. Jen mzdové náklady na tyto pracovníky na dobu pěti let budou v řádech jednotek milionů korun českých. Materiál a technologie použité k masivní přestavbě sítě bude taktéž v řádech jednotek milionů korun českých. Celkové předpokládané náklady jsou okolo deseti milionů korun českých.
Dalším cílem je customizace, reorganizace technické podpory a orientace na korporátní klientelu. Udržení široké míry individualizace přístupu k zákazníkům bude náročné pro vedení společnosti. Realizace tohoto cíle nebude vyžadovat zvláštní navýšení finančních nákladů, pouze více zatíží rozhodování ve vedení společnosti. Reorganizace technické podpory společnosti NECOSS s.r.o., bude pro společnost znamenat přijmutí dalšího technika na plný pracovní úvazek, náklady společnosti se tím zvýší o statisíce korun ročně. Call-centrum technické podpory bude realizováno na stávajícím call-centru mateřské společnosti. Mateřskou společnost toto řešení bude stát z lidských zdrojů dva pracovníky na plný úvazek, tudíž jejich mzdové náklady budou společnost stát statisíce korun ročně.

Orientace na korporátní klientelu znamená jednoho pracovníka na plný úvazek, jehož pracovní náplní je zajišťovat nové korporátní zákazníky. Mzdové náklady na tohoto pracovníka jsou ve statisících korun českých ročně.

Cílem na třetí úrovni priority je rozšíření teritoria působnosti společnosti. Na realizaci tohoto cíle se podílejí dva pracovníci na plný úvazek, se mzdovými náklady v řádech statisíců korun českých ročně. Materiál a technologie použitá při tomto rozvoji je odhadována taktéž v řádech statisíců korun českých ročně. Celkové náklady se pohybují okolo jednoho milionu korun za rok. Společnost k financování tohoto cíle může využít dotačních programů. Pravidelně bývají vypisovány dotační programy, jejichž účelem je podpořit rozšíření vysokorychlostního Internetu i do oblastí s malou hustotou obyvatel.

Posledním cílem je marketing a propagace společnosti. Tento cíl má v danou chvíli pro společnost nejnižší prioritu. Pracovník, který obstarává korporátní klientelu ve chvílích, kdy nemá rozjednaného žádného korporátního klienta, zabezpečuje firemní propagaci. Společnost se snaží maximalizovat při své propagaci princip barterového obchodu. Organizacím zajištujícím propagaci firmy společnost poskytuje protislužbou internetovou přípojku. I přesto se některé reklamy platí, náklady společnosti na svou propagaci a marketing nepřesáhnou stotisíci korunovou hranici měsíčně.

Zavedení metrik

Následujícím krokem při tvorbě GST je zavedení metrik. U cílů společnosti známe jejich prioritu a cenu. Je vhodné, aby se dalo jednoznačně určit, zdali je stanovených cílů dosahováno. Pro jednoznačnou identifikaci kvantity a kvality realizace jednotlivých cílů se zavádí metriky. Metrikami zavedeme jednoznačné ukazatele do realizace cílů. Podle úrovně naplnění metrik jsme schopni rozpoznat úroveň plnění cíle.

Zavedené metriky:

1) Podíl klientů připojených pomocí optického vlákna
2) Změna počtu klientů připojených k vysokorychlostnímu Internetu během jednoho roku
3) Změna počtu zálohovaných uzlů během jednoho roku
4) Spokojenost zákazníka na základě dotazníku
5) Rychlost odstranění závady po jejím nahlášení

6) Poměr přijatých a nepřijatých hovorů na technickou podporu
7) Stanovení minimálního počtu oblastí, které mají být během roku pokryty
8) Stanovení minimálního počtu domácích a korporátních přípojek měsíčně

Metriky navýšení nabízené rychlosti zákazníkům

První metrikou je procentuální zastoupení zákazníků, kteří jsou připojeni přes optická vlákna vůči klientům připojených jinou technologií. V každém kalendářním roce by se měl podíl využití této technologie zvýšit o 5%. V současné době je těchto klientů 30%. Pro úspěšné naplnění této metriky je zapotřebí v horizontu pěti let mít v síti přes optická vlákna více jak polovinu klientů. Další metrikou je každým rokem zvýšit počet klientů připojených rychlostí downloadu alespoň 50Mbps o 20%. Poslední metrika stanovuje, že každý rok by se měla zvětšit o 20% část sítě, která by byla plně zálohovaná stejnosměrnými zálohami.

Metriky customizace, reorganizace a orientace na korporátní klientelu

Metrika pro zjištění úrovně customizace a kvality nově vzniklé struktury technické podpory je založena na průzkumu uskutečněného u stávajících zákazníků. Průzkum by byl tvořen dvěma otázkami. První by se ptala na spokojenost s technickou podporou společnosti, druhá by se ptala na spokojenost s individuálním přístupem k zákazníkovi. V obou případech je požadovaná hranice k dosažení úspěchu kladná odpověď alespoň u 80% dotázaných. Metrikou zabývající se technickou podporou je čas, který uběhl od nahlášení poruchy u domácích a korporátních přípojek. V případě, je-li alespoň 90% servisů domácích přípojek vyřešeno v kratší době než do 24 hodin od nahlášení, je metrika považována za úspěšnou. V případě, je-li alespoň 95% servisů korporátních přípojek vyřešeno v kratší době než do 5 hodin od nahlášení, je metrika považována za úspěšnou. Poslední metrikou vztahující se k technické podpoře je požadavek na call-centrum. Metrika je splněna, je-li alespoň 95% ze všech hovorů přijato.

Metriky na rozšíření teritoria společnosti

Metriky pro rozšíření teritoria jsou obtížně stanovitelné. Splnění tohoto cíle lze těžko kvantifikovat, jelikož pro pokrytí jednotlivých oblastí jsou zapotřebí velice různorodá řešení. Metrikou je tedy rozšíření teritoria společnosti o alespoň dvacet obcí a měst ročně. Metriku nelze použít v krátkodobějším horizontu, jelikož proces pokrývání nových oblastí je časově náročný.

Metriky marketingu a propagace společnosti

Metrikou, která určí, zdali je marketing a propagace společnosti správná je alespoň osmdesát žádostí o domácí přípojku za jeden kalendářní měsíc. Je-li počet žádostí o připojení nižší, než stanovuje tato metrika, je zapotřebí marketing a propagaci společnosti změnit. Další metrikou je požadavek na alespoň dvě korporátní přípojky za jeden kalendářní měsíc.

4.1.4. Vymezení globálních podnikových funkcí

Dalším krokem při tvorbě GST je vymezení globálních celopodnikových funkcí, neboli celopodnikových programů. Celopodnikový program je chápán jako plán řízení činností, jenž vedou k naplnění cíle. V předchozích kapitolách byly stanoveny čtyři základní podnikové cíle, byla jim určena priorita, stanoveny předběžně zdroje potřebné k splnění cílů a byly zavedeny metriky. V tomto kroku je vytvořen celopodnikový program, neboli cesta směřující k realizaci daných cílů.

Globální podnikové funkce:

1) Bytové domy připojit optickým kabelem
2) Navýšit poskytované rychlosti v pásmu 5GHz
3) Významnější radiové spoje nahradit radiovými spoji o vysokých frekvencích
4) Udržet si individuální přístup ke klientovi
5) Zavedení call-centra pro technickou podporu
6) Zahušťování pokrytí v Jihočeském kraji
7) Rozdělení zodpovědnosti za lokality jednotlivým technikům
8) Zaměření marketingu i na jiné skupiny obyvatelstva
9) Získávání referencí od významných klientů
10) Tvorba WiFi hot-spotů na vysoce frekventovaných místech

Program rozvoje stávající sítě společnosti a navýšení poskytovaných rychlostí zákazníkům.

V první řadě je zapotřebí určit si časový horizont, do kterého bude muset být síť společnosti přestavěna. V tomto případě je maximální přípustná doba realizace cíle pět let. Dalším krokem je pokrýt optickou sítí veškeré bytové domy, ve kterých poskytuje společnost své datové služby. Tímto způsobem se navýší nabízená rychlost především u většiny klientů ve větších městech. Přepojením bytových domů z radiových spojů na optická vedení

se částečně uvolní 5GHz pásmo, čímž se zbývajícím klientům, kteří jsou připojeni bezdrátovými pojítky zlepší stabilita jejich přípojek. Domácí přípojky realizované radiovými spoji, jsou převážně tvořené právě 5GHz spoji. Pro tyto klienty je zapotřebí na stávající síti hot-spotů navýšit poskytovanou rychlost alespoň na 30MBps/download. Stávající radiové spoje na významnějších spojích nahradit spoji v licencovaných pásmech nebo alespoň v pásmech 10GHz, 17GHz a 24GHz.

Program customizace reorganizace a orientace na korporátní klientelu.
Je zapotřebí i přes růst společnosti udržet vysokou míru customizace a každého klienta posuzovat individuálně. Dále je potřeba změnit systém technické podpory. Zavedením call-centra se zvedne počet klientů, kteří se lépe dovolají. Tento nový systém odlehčí pracovníkům technické podpory a zefektivní řešení problémů. Systém call-centra by měl být využíván hlavně klienty domácích přípojek. Call-centrum by mělo přijímat hovory od klientů alespoň 11 hodin denně. Korporátní klientela by se měla rovnou dovolat technikovi, který bude přímo řešit její požadavky a problémy. Je zapotřebí neustále oslovovat a připojovat novou korporátní klientelu a zvyšovat tak svůj podíl na trhu. Nástrojem je používání referencí od velkých společností a institucí veřejné správy, kterým už společnost své služby dodává.

Program rozšiřování teritoria působnosti společnosti.
Tento program by měl motivovat zaměstnance v proaktivním hledání nových lokalit a technických řešení jejich pokrytí. Společnost by měla zahustit své pokrytí v oblastech, u kterých v současnosti poskytuje své služby. Jedná se o Zlivsko, Netolicko, Českobudějovicko, Jindřichohradecko a o oblast Nové Včelnice. Do jiných oblastí společnost v současné době neplánuje expandovat. Společnost by měla rozdělit dané lokality jednotlivým technikům, přičemž by každý z nich odpovídal za zhušťování pokrytí v jeho lokalitě. Technik by byl zodpovědný za technické řešení v jeho lokalitě a za kvalitu nově pokrytých oblastí.

Program marketingu a propagace.
Program by se měl zaměřit na nové skupiny zákazníků ve věkové skupině padesát až šedesát let. Tato kampaň by měla být realizována na radiových stanicích, jejichž cílovou věkovou skupinou jsou občané uvedeného věku. Při pokrývání nových lokalit cíleně spustit letákovou kampaň s nabídkou připojení. Pro korporátní klientelu jsou velice důležité reference podniku. Další získávání těchto kladných referencí by mělo být cílem tohoto programu. Společnost by měla i nadále rozšiřovat spolupráci se sportovními kluby, organizacemi zabývajícími

se dobročinnou činností a státní správou. Společnost by i nadále měla využívat při své propagaci barterového obchodu, například v restauračních zařízeních, kde zřízením FiWi Hot-Spotu si společnost zajistí reklamu v jejím zájmovém území za cenu minimálních nákladů. Společnost by měla oproti národním i nadnárodním konkurentům využít svého „domácího" prostředí a prezentovat se jako jihočeská společnost.

4.1.5. Tvorba dílčí strategie

Posledním krokem při tvorbě GST je tvorba dílčí strategie. V tomto kroku se vytváří dílčí strategie jednotlivých částí podniku. V případě společnosti NECOSS s.r.o. půjde o strategii technickou, marketingovou a finanční.

Technická strategie

Z předchozích kapitol vyplývá, že hlavní cíle společnosti po technické stránce jsou navyšování kapacit, zvyšování stability a rozšiřování teritoria působnosti. V prvním kroku této strategie je zapotřebí páteřní trasy společnosti konsolidovat s ostatními sesterskými společnostmi a mateřskou společností. Tímto krokem se zredukují náklady na páteřní spoje do lokalit. Nejpoužívanější technologií by mělo být optické vlákno, které svou kapacitou dokáže uspokojit potřeby všech zúčastněných společností. V místech, kde nejde využít optických sítí, budou nasazovány vysokokapacitní radiové spoje. Ve chvíli, kdy společnost tímto krokem pokryje dostatečnou kapacitou své nejdůležitější uzly, bude obdobným způsobem řešit i své nejvýznamnější uzly v lokalitách, kde je osamocena a nelze využít technologii partnerských firem. Po tomto kroku by společnost měla rozdělit technické oddělení do dvou skupin. První skupina bude mít na starosti navyšování kapacit na uzlech menšího významu. Technici budou mít zodpovědnost za průběh transformace sítě v lokalitě jim přidělené a budou mít za úkol rozšířit pokrytí v jejich lokalitě. Druhá skupina se bude orientovat na technickou podporu. Po transformaci technické podpory budou na řešení problémů vždy přiděleni dva technici.

Marketingová strategie

Jak je již popsáno v předchozích kapitolách, marketing bude mít za úkol oslovit novou věkovou skupinu zákazníků a dostat do podvědomí společnost v nově pokrývaných lokalitách. Dále v lokalitách již pokrytých stále propagovat společnost a zajistit tím stabilní penetraci klientů. Prvním krokem bude zajistit reklamní prostor společnosti v radiových

stanicích se starší skupinou posluchačů. Marketing by měl získávat zpětnou vazbu od nově připojených klientů, odkud se o společnosti dozvěděli. Na základě těchto údajů bude moci lépe cílit svou reklamní činnost. Dalším krokem marketingu je úzká spolupráce s technickým oddělením. Při navýšení rychlosti v dané lokalitě, co možná nejrychleji tuto skutečnost pomocí letáků sdělit potencionálním klientům v dané lokalitě. Taktéž velice pružně zasílat letáky do lokalit, kam se společnost právě rozšířila. Dalším krokem marketingu je aktivní oslovování korporátní klientely a rozšiřování barterových FiWi Hot-Spotů.

Finanční strategie

Finanční stránka společnosti je v této práci záměrně opomíjena z důvodu ochrany společnosti. Přitom finanční strategií společnosti je zajistit dostatek finančních prostředků na restrukturalizaci a rozšíření datové sítě společnosti. Odhadované náklady na realizaci strategie společnosti, tak jak je popsána v této práci jsou okolo třech milionů korun ročně. Snížení zisku společnosti se projeví v eliminaci zbytných nákladů, jako je například obměna vozového parku společnosti.

4.1.6. Přehled programu rozvoje

V tomto kroku se vytváří přehled programu rozvoje, tedy jakýsi souhrn programu, který se podílí na rozvoji společnosti. Program v sobě zahrnuje jednotlivé globální podnikové funkce a dílčí strategie. Programem rozvoje společnosti je tedy rozšíření podílu společnosti na trhu s poskytováním Internetu a to jak u domácí klientely, tak především u korporátní klientely. Plánovaná doba trvání programu je pět let. Zodpovědnost za dodržení programu má vedení společnosti. Zodpovědnost za technickou část programu mají tři vyšší technici. Zodpovědnost za marketing má obchodní zástupce společnosti.

4.1.7. Plán transformace ze stávajícího stavu do stavu budoucího

V tomto kroku tvorby globální strategie je určeno, jak se budou jednotliví pracovníci společnosti podílet na programu rozvoje společnosti. Vytvořit takovýto plán transformace pro celou společnost není v této bakalářské práci možné. Kompletní plán transformace není

cílem této práce a hlavně jeho kompletní zveřejnění by mohlo ohrozit společnost NECOSS s.r.o.. Součástí plánu je popsání současného stavu a stavu budoucího, tedy cílového. Celkový plán transformace se skládá z dílčích plánů, které probíhají zároveň. V této práci je proto vytvořen dílčí plán transformace společnosti, tento plán slouží jako příklad. Ve společnosti zároveň probíhají plány změny struktury technické podpory, přestavby radiových spojů a další. Jeden z dalších plánů se zabývá zasíťováním sídliště Vajgar v Jindřichově Hradci optickou sítí. Stávající stav na sídlišti Vajgar je takový, že na jeden z panelových domů má společnost přivedenou konektivitu a z něho radiovými spoji připojuje další panelové domy na sídlišti. Domy, které na sebe konstrukčně navazují, jsou vzájemně propojeny optickým vedením. Cílový stav je, že radiové spoje budou nahrazeny zemním optickým vedením. Na realizaci tohoto plánu je jeden kalendářní rok. Osoby, které se budou plánu účastnit, jsou: ředitel společnosti, oblastní technik, vyšší technik, administrativní pracovník a obchodní zástupce. Činnosti a zodpovědnosti daných osob jsou znázorněny v následující tabulce.

Činnosti	Povolení výkopů	Povolení od majitelů domů	Zpracování potřebných podkladů	Koordinace výkopových prací	Realizace osazení optickým kabelem	Zapojování a oživení	Po přestavbě sítě v dané lokalitě zintenzivnit reklamní činnost
Pracovník							
Ředitel společnosti	XO		X				
Oblastní technik		XO	X	X	X		
Vyšší technik				XO	XO	XO	
Administrativní pracovník			XO				
Obchodní zástupce							XO
X = Osoba vykonávající tuto činnost							
O = Osoba zodpovědná za tuto činnost							

Tabulka 1, Rozdělení činností a zodpovědností

4.2. Realizace GST

V této práci je vytvořen návrh globální strategie podniku. Jelikož je strategie podniku nekončícím procesem, který prochází třemi základními fázemi, je zde taktéž zpracována realizace GST. Tato část je spíše teoretická, jelikož v době tvorby této práce nebyla globální strategie realizována, není možné zde zpracovat reálné poznatky z její realizace. V této části se ukazují nedostatky navrhované strategie a objevují se nové příležitosti. Vyhodnocují se výsledné stavy dílčích strategií a na základě těchto hodnocení se strategie průběžně upravuje. Jako příklad může sloužit neúspěšná orientace marketingu vůči potenciálním klientům ve věkovém rozpětí padesát až šedesát let. Ve chvíli, kdy společnost nedosáhne alespoň dvaceti nových přípojek měsíčně pro tyto zákazníky, byla strategie špatně nastavena a je zapotřebí změnit cílovou skupinu zákazníků.

4.3. Vyhodnocení GST

Vyhodnocení GST se bude provádět jednou ročně. Během tohoto vyhodnocení se porovná míra naplnění podnikových cílů. K přesnějšímu vyhodnocení se budou používat metriky nasazené na nejdůležitější podnikové cíle. Po vyhodnocení metrik se zhodnotí vhodnost jejich nastavení a případně se na další období upraví. Při nenaplnění metrik je zapotřebí zjistit příčinu, proč nedošlo k jejich naplnění. Tuto příčinu je potřeba do dalšího období odstranit, nebo maximálně eliminovat. Výsledky vyhodnocení GST budou přístupné pracovníkům společnosti a míra naplnění strategie bude vodítkem k osobnímu ohodnocení jednotlivých pracovníků.

5. Shrnutí výsledků

Z této práce vyplývá, že společnost NECOSS s.r.o. do současné doby měla vizi o svém rozvoji, avšak tato vize nebyla systematicky prosazována a nebyla vytvořena žádná strategie, která by k dané vizi směřovala. Současný stav nahrává individualizmu a oslabuje tak společnost jako celek. Společnost si tento stav uvědomuje a kvůli svému rozvoji se vedení rozhodlo pro vytvoření globální strategie podniku. Tato práce by měla sloužit jako vodítko

pro vedení společnosti, jakým směrem by se měla společnost v nejbližších pěti letech ubírat. V této práci byla vytvořena globální strategie podniku, která ovšem neobsahovala konkrétní čísla. Absence konkrétních citlivých informací o podniku je z důvodů ochrany společnosti. V některých částech práce jsou uvedeny alespoň řádově hodnoty finančních rozvah u strategických analýz. Tato práce poukazuje na rozdíly mezi teorií a praxí. Společnost se dlouho dobu dařilo rozvíjet bez aplikace globální strategie. Vedení společnosti se o vytvoření a implementaci globální strategie začne zajímat až ve chvíli, kdy její velikost dosáhne dvaceti zaměstnanců. Do této doby bylo vedení společnosti přesvědčeno, že zvládne rozvoj i bez pevně stanovených strategií a cílů. Do jisté míry tento stav propůjčoval společnosti pružnost a efektivnost. Avšak u takto velké společnosti už vedení není schopno bez stanovených strategií systematicky společnost rozvíjet. Aplikováním postupu tvorby globální strategie na společnost NECOSS s.r.o. byly objeveny nové cíle společnosti. Využitím strategických analýz byly zjištěny hrozby společnosti, jako například technologie LTE, povětrnostní vlivy, konkurence na národní úrovni. Naopak se společnosti naskytly příležitosti ve formě rozšíření cílové skupiny zákazníků, aplikování cílenější reklamy po přestavbách sítě a možnosti konsolidace sítě s partnerskými společnostmi. Společnost se díky definování těchto nových aspektů, jenž ovlivňují její chod, může na jejich působení připravit a upevňovat tak svou pozici na trhu.

Závěr

Cílem této práce bylo vytvořit globální strategii konkrétního podniku. Strategie byla vytvořena pro společnost NECOSS s.r.o.. Při vytváření strategie byly použity postupy tvorby globální strategie a strategické analýzy. Při tvorbě práce byly jednotlivé návrhy dílčích strategií konzultovány s vedením společnosti, konkrétně s panem Ing. Tomášem Šimkem. Některé návrhy dílčích strategií byly obratem použity v reálném provozu společnosti. Jako příklad lze uvést rozdělení lokalit mezi jednotlivé techniky, nebo zavedení sběru dat o tom, jak se zákazník o společnosti dozvěděl. Dalším příkladem je zavedení cílené reklamy do oblastí, ve kterých došlo k navýšení rychlostí. Zavedení těchto tří opatření do reálného provozu vypovídá o praktickém dopadu této bakalářské práce na společnost NECOSS s.r.o.. Jedním z cílů práce bylo porovnat teorii a praxi. Tato práce ukazuje, že použití teoretických postupů při tvorbě globální strategie přináší společnosti do praxe nové možnosti rozvoje.

Seznam použité literatury

1) HAVLÍČEK, Karel. *Úloha manažerů v řízení podniku.* První vydání. Praha 10 : Vysoká škola finanční, o.p.s., v edici EUPRESS, 2009. 88 s. ISBN 978-807408-026-5Obrázek 2

2) SUNMARKETING, Nástroje, slovník, swot-analýza. Sunmarketing.cz ©2011 - 2014 [cit. 2014-1-26] dostupné z: http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovnik/swot-analyza

3) VOŘÍŠEK, Jiří: Informační systémy a jejich řízení. Skriptum BIVŠ. 2007. ISBN 978-80-7265-100-9.

4) KVIC, Online soubory. Kvic.cz [cit. 2014-1-27] dostupné z: www.kvic.cz/soubor/1369/CSFanalyza.pdf

5) NAVRÁTILOVÁ, Zora. Strategická analýza podniku. Brno 2010. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. [cit. 2014-1-27] dostupné z: http://is.muni.cz/th/137322/esf_m/diplomova_prace3.pdf

6) UNIVERZITA ONLINE. Strategická analýza. Univerzita-online.cz [cit. 2014-1-27] dostupné z: http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/strategicka-analyza/

7) NECOSS. Kdo jsme. Necoss.cz [cit. 2013-12-15] dostupné z: http://www.necoss.cz/kdo-jsme/

8) CENTRUM NEZÁVISLÉHO PRŮZKUMU VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ. Občané o hospodářské úrovni ČR a o životní úrovni svých domácností. Cvvm.soc.cas.cz [cit. 2014-1-10] dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7095/f3/ev131004.pdf

9) Demografie. In: Wikipedia: free encyclopedia [online]. Poslední modifikace 31.7.2013 [cit. 2014-1-6] dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Demografie

10) LTE. In: Wikipedia: free encyclopedia [online]. Poslední modifikace 16.1.2013 [cit. 2014-1-20] dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/LTE

11) Strategie. Wikipedia: free encyclopedia [online]. Poslední modifikace 28.6.2013 [cit. 2014-1-20] dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie

12) SWOT. Wikipedia: free encyclopedia [online]. Poslední modifikace 28.11.2013 [cit. 2014-1-20] dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT