

**Příloha č. 1
Vzor Objednávky
OBJEDNÁVKA**

Objednatel:

**Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
státní příspěvková organizace**

se sídlem: Štěpánská 567/15, 120 00, Praha 2

IČ: 71377999

bank. spojení: KB a.s., č. účtu: 84639011/0100

jejímž jménem jedná: Ing. Miroslav Křížek, Ph.D., generální ředitel

(dále jen „**Agentura CzechInvest**“ nebo také „**Objednatel**“)

číslo smlouvy: _____

Dodavatel:

Deloitte Advisory s.r.o.

se sídlem se sídlem/místem podnikání: Karolinská 654/2, 186 00 Praha 8

IČ: 27582167, DIČ: CZ 27582167

společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze,
oddíl C, vložka 24349

Bank. spojení: ING Bank N.V. organizační složka, č. účtu: 1000037000/3500

jejímž jménem jedná: Ing. Vladimír Vaněk, na základě plné moci

(dále jen „**Dodavatel**“)

1. **Objednatel touto Objednávkou jako písemnou výzvou Dodavateli k poskytnutí plnění dle § 92 odst. 1 písm. a) ZVZ na plnění veřejné zakázky s názvem „Výběr dodavatele poradenských služeb v rámci projektu CzechEkoSystem („Ekosystém pro rizikový kapitál“)“ a v souladu s odst. 5.2 Rámcové smlouvy o zajištění poradenských služeb uzavřené dne [*] pod číslem [*] (dále jen „Rámcová smlouva“) u Dodavatele objednáva poskytnutí těchto Služeb:**
[bude doplněna specifikace poptávaných Služeb, případně odkazem na Přílohu č. 1 této Objednávky]
2. Pro účastníka/MSP: [Název MSP], se sídlem [Sídlo MSP] IČ: [*] (dále jen „**Účastník**“), a
3. za jednotkové ceny dle Rámcové smlouvy, v rozsahu a dle harmonogramu stanoveném v Rozvojovém plánu Účastníka, který je uveden v příloze A této Objednávky a při zohlednění doplňujících požadavků Objednatele uvedených v příloze B této Objednávky,
4. přičemž Objednatel stanovuje Dodavateli v souladu s Rámcovou smlouvou lhůtu k písemnému potvrzení této Objednávky jejím podpisem, a to v délce 5 pracovních dnů od odeslání této Objednávky.
5. Nedílnou součástí této Objednávky je její **příloha A - Rozvojový plán Účastníka a příloha B - Doplňující požadavky Objednatele**. Pojmy použité v této Objednávce mají význam daný jim v Rámcové smlouvě, není-li stanoveno jinak.

V _____ dne _____._____

.....
**Agentura pro podporu podnikání a investic
CzechInvest**
**Ing. Petr Kolář, Ředitel Odboru rozvoje
podnikatelského prostředí**

V _____ dne _____._____

.....
Deloitte Advisory s.r.o.

Příloha č. 2

Podrobný popis nabízeného plnění (kapitoly 7.2, 7.3 a 7.4 Nabídky Uchazeče)

1.1 Řešení modelového případu

Následující část popisuje přístup Dodavatele (jak společnosti Deloitte tak i jeho subdodavatelů) k řešení uvedených problémů fiktivní společnosti v rámci modelového případu.

Přístup Dodavatele k řešení modelového případu fiktivní společnosti Arm – SEC a.s. je zpracován tak, aby co nejkomplexněji reagoval na problémy této fiktivní společnosti. Současně je ale náš přístup k řešení koncipován tak, aby byl co nejkonkrétnější a obsahoval specifické metody, postupy a výstupy, které jsme schopni v rámci poradenství poskytnout.

Hlavním cílem, který je sledován v rámci níže uvedeného přístupu k řešení jednotlivých bodů, je posílení marketingových a manažerských schopností dané společnosti jako MSP (malého středního podniku), tak aby bylo dosaženo vstupu nového investora.

1.1.1 Finanční řízení

Zadání/ Popis problému:

Finanční řízení společnosti bylo doposud zajišťováno bez jakékoli řídicí dokumentace, na základě ústní dohody majitele a finančního ředitele. Jakým způsobem do společnosti Arm – SEC a.s. zavedete funkční systém controllingu a reportingu.

Cíl pro daný problém:

- Zavedení funkčního systému controllingu a reportingu

Přístup k řešení:

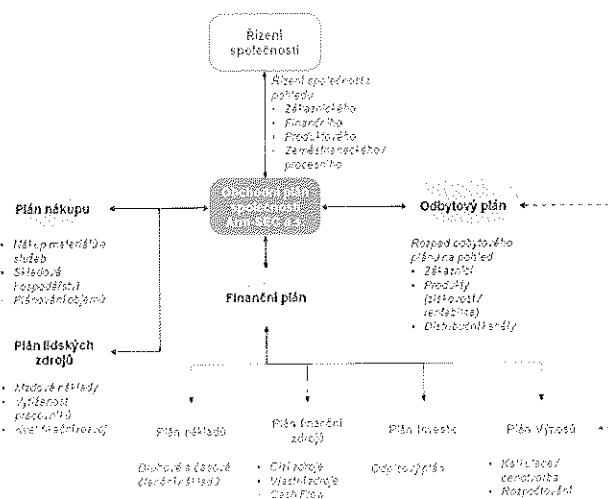
Společnost Arm-SEC a.s. se nachází v rozvojové fázi a plánuje silný nárůst obchodu (do 4 let čtyřnásobek současných prodejů). Na uvedeném obrázku prezentujeme základní prvky řízení s důrazem na finanční pohled.

Při zohlednění velikosti společnosti (obrat), personální kapacity a plánovaného rozvoje, doporučujeme jednoduché formy řízení, které poskytnout dostatečnou přehlednost a srozumitelnost. Tento princip musí být zachován pro všechny řídicí složky. Zároveň nebudou navrhované prvky znamenat vyšší administrativní zátěž.

Postup:

Oblast **controllingu** se skládá z několika stavebních prvků. Jejich úspěšné zavedení do praxe závisí na definici základních (obecných) pravidel:

- Stanovení základního rámce systému controllingu;



- Definice ekonomické struktury;
- Optimalizace účtové struktury (vč. analytických účtů);
- Definice pravidel účtování nákladů a výnosů;
- Alokace nákladů;
- Definice kalkulačních mechanismů pro produkty, zákazníky a distribuční kanály;
- Nastavení nákladových a výnosových středisek ve společnosti.

Jedním ze základních kamenů je oblast **plánování** (krátko-, středně- a dlouhodobé). Pro správné čerpání zdrojů a jejich zajištění (ať již z vlastních či cizích zdrojů) doporučujeme připravit následující plány:

- Odbytový plán, vč. zajištění rozpadu na produkty, klienty (dle zvolených segmentů) a distribuční kanály;
- Plán nákladů (členěn dle druhu a času);
- Plán zdrojů (vlastní, cizí a sledování cash flow);
- Plán investic (s ohledem na připravovaný růst společnosti) a vyplývající plán odpisů;
- Plán kapacit pracovníků (oblast lidských zdrojů, HR) a včasné zajištění nových zdrojů (opět s ohledem na plánovaný růst);
- S odbytovým plánem souvisí plán výnosů, který se opírá o provedené kalkulace / cenotvorbu (dle struktury výrobního programu a struktury zákazníků);
- V oblasti kalkulací budou použité kalkulace s krycími příspěvkem, tzn. objemové zachycení druhových nákladů v produktové nabídce klienta.

Základem efektivního řízení je kvalitní datová základna. Kvalitní datová základna vznikne při včasné zpracování dostupných údajů v definované struktuře v krátké době s minimálním zpožděním. Pro zachycení takového stavu je nutné využít dostupnou **technologickou podporu v podobě softwaru**. Tento software by podporoval (vzájemná provázanost nutná) následující oblasti:

- Náklady;
- Výnosy (tržby);
- Oblast HR;
- Investice;
- Finanční prostředky a jejich dostupnost.

Pořízení v hodného softwaru by s ohledem na dostupnost a aktuální nabídku na trhu neměl být limitující faktor (více k ICT podpoře viz. popis Ekonomického informačního systému v části „Optimalizace ICT“).

Na základě pořízených dat může vzniknout kvalitní **reporting**, který poskytne údaje pro každodenní rozhodnutí vedení společnosti. Pro reportování navrhujeme oblasti, pro které jsou vyhotoveny plány. Porovnání plánů a skutečností a jejich reflexe přináší pozitivní dopad do hospodaření společnosti se zdroji a jejich efektivní využívání.

Reporting bude rozdělen na dvě části:

Reporting **operativní**:

- připravovaný pravidelně každý měsíc (u vybraných údajů častěji s ohledem na plánovaný růst);
- zaměřený na detail využívaných zdrojů (finance a kapacity zaměstnanců) a realizovaných prodejů (členění na produkty a klienty);
- součástí návrhu je samozřejmě datová skladba, která se opírá o implementovaný informační systém.

Reporting **strategický**:

- připravovaný kvartálně / pololetně (dle plné potřeby klienta);
- zaměření reportingu na plnění odsouhlasených plánů a analýza odchylek (zkoumání příčin a jejich odstranění pro další období);
- důraz na komplexní hospodaření společnosti a vazba na její růst;
- na základě strategického reportingu budou stanovena opatření, která podpoří podnikatelský záměr;
- součástí strategického reportingu bude i slovní ohodnocení současného stavu a rychlá analýza rizik.

S reportingem a plněním plánů souvisí i nastavení **KPI** ve společnosti, včetně jejího manažerského vedení. KPI budou zohledňovat 4 oblasti vycházející z Balance Score Card (BSC). Těmito oblastmi se rozumí:

- Oblast finanční;
- Oblast produktů;
- Oblast klientů;
- Oblast zaměstnanců / procesů.

Pro každou z výše uvedených oblastí navrhne min. 3 ukazatele (KPI), které by charakterizovaly a podporovaly požadovaný rozvoj společnosti. KPI musí plně reflektovat požadavky na splnění obchodního plánu. Součástí návrhu KPI je opět struktura jejich výpočtu a definice datové základny.

Po implementaci výše uvedených prvků controllingu musí být klient schopen odpovědět otázky:

- **Jaké výrobky / produkty jsou ztrátové a jaké mají největší přidanou hodnotu (krycí příspěvek)?**
- **Kdo jsou naši nejdůležitější klienti, jakými distribučními kanály se k nim produkty dostávají a kolik nás to stojí?**
- **Jaké jsou faktory, jež navyšují naše provozní náklady a jak je operativně můžeme ovlivňovat?**
- **Jak se daří plnit stanovený obchodní plán, kde se nachází odchylky a co je způsobilo?**

Použité metody:

Při návrhu controllingu, reportingu a KPI budou použity následující metody:

- Workshop;
pro zajištění základních informací, potřeb a komunikace návrhů bude využito osobních setkání s klientem a úzká konstruktivní komunikace;
- Plánování (krátko-, středně-, dlouhodobé);
- Alokace nákladů;
- Kalkulace dle krycích příspěvků;
- Balance Score Card (styl řízení společností se zaměřením na oblast Financí, Produktů, Klientů a Procesů / personálu).

Výstupy:

Výstupem projektu je nastavení controllingu, reportingu a jednoduché soustavy KPI pro rozvíjející se společnosti v oblasti zabezpečování objektů. K nastavení těchto prvků dochází v každodenní komunikaci s klientem a konstruktivních a efektivních jednání.

Na závěr projektu je zpracována projektová dokumentace obsahující všechny navržené a odsouhlasené prvky controllingu a jejich slovní komentář.

Aplikovatelnost řešení na obdobné případy:

Zkušenosti v rámci controllingu jsou snadno aplikovatelné na jiné subjekty různé velikosti a oboru podnikání. Je však nutné si uvědomit, co je cílem subjektu, kdo jsou jeho klienti, jaké má produktové portfolio a jak chce společnost řídit.

Bez ohledu na působnost, velikost subjektů je cílem controlling, reportingu a KPI:

- **Transparentní řízení nákladů**, včetně identifikace příčin vzniku a možnost včasného odstranění následků;
- **Vytvoření kvalitní informační základny** pro snižování nákladů a zajištění efektivity;
- **Zvýšení efektivity a flexibility prodeje** (optimalizace sortimentu, zvýšení účinnosti cenové politiky);
- **Měření výkonnosti** činnosti v rámci společnosti a zaměření se na odstranění příčin neefektivity;
- **Aktivní řízení klíčových generátorů hodnoty**;
- **Identifikace odchylek** od plánovaných hodnot;
- **Zvýšení přesnosti kalkulace cen produktů**.

Pro úspěšné zavedení controllingu a dalších podpůrných nástrojů je důležité zajištění transparentnosti, jednoduchosti a smysluplnosti.

1.1.2 Ocenění společnosti

Zadání/ Popis problému:

Jakým způsobem oceníte hodnotu společnosti pro potřeby vstupu minoritního akcionáře.

Cíl pro daný problém:

- **Stanovení hodnoty společnosti pro vstup minoritního akcionáře**

Přístup k řešení:

Pro stanovení hodnoty společnosti je možné využít řady různých **metod**, jako např.:

- **Majetkové metody** – substanční vs. Účetní;
- **Výnosové metody** – metoda kapitalizovaného zisku a metoda DCF (discounted cash flow);
- **Metoda tržního porovnání**.

Obecně je možné každou z metod použít ke stanovení hodnoty společnosti. Nicméně **ne každá z těchto metod je univerzálně aplikovatelná** na každou jednotlivou společnost, což je dáno **velikostí společnosti, délkou její existence, veřejnou obchodovatelností na kapitálových trzích, krátkodobou a střednědobou strategií společnosti a řadou dalších faktorů**.

V prvním kroku je tudíž nezbytné provést **podrobnou finanční analýzu společnosti**, která se zabývá především analýzou peněžních toků, ziskovosti, majetku, míry a způsobu financování (jak externího tak interního) a to nejen s ohledem na historicky vykazované hodnoty, ale zejména s ohledem na predikci hodnot budoucích, které by měly reflektovat obchodní plán a strategii společnosti a na další období.

Postup:

Nejdříve si identifikujme informace z modelového příkladu, které jsou relevantní pro stanovení hodnoty společnosti. Jedná se o následující informace:

- Společnost byla založena před 14 měsíci;
- Ing. Vladimír Novák je 100% vlastníkem společnosti;
- Obrát společnosti v prvním roce byl 50 mil. Kč při hospodářském výsledku na úrovni 0,5 mil. Kč
- Odhad vývoje obrátu na rok 2012 činí 90 mil. Kč, na rok 2013 150 mil. Kč a na rok 2014 činí 200 mil. Kč.

V následujícím kroku je nezbytné **posoudit vhodnost aplikace jednotlivých metod** na stanovení hodnoty společnosti.

Majetkové metody

První možností je využití účetní metody. **Účetní metoda je založena na informacích z účetních závěrek, konkrétně rozvahy.** Takto je možné zjistit hodnotu aktiv (pasiv), hodnotu základního kapitálu, hodnotu vlastního kapitálu. Druhou možností je využití **substanční metody**, tedy metody, která je založena na účetních výkazech a oceňuje společnost **z pohledu going-concern**, tj. z pohledu zapojení do fungujícího podniku, avšak prioritně je tato metoda založena na **stanovení nákladů na znovupořízení majetku společnosti s ohledem na míru opotřebení**. Substanční metoda se v podstatě snaží odhadnout, kolik by aktiva dané společnosti, resp. společnost sama, stála v případě, že by ji investor pořizoval na „zelené louce“.

Aplikace majetkových metod na modelový příklad je v podstatě minimální, a to z následujících důvodů (nehledě na skutečnost, že data potřebná pro majetkové metody ani nejsou v modelovém příkladu obsažena i když bychom je mohli stanovit jako nejpravděpodobnější hodnoty). Jednak společnost **působí na trhu pouze 14 měsíců**, což je značně krátká doba na to, aby se společnost stabilizovala, měla zpracované aktuální závěrky, ze kterých tato metoda vychází. Co je však důležitější, majetkové metody oceňují společnost k určitému datu, přičemž ale adekvátně nezohledňují budoucí vývoj společnosti. **A protože společnost Arm-SEC předpokládá masivní rozvoj v příštích letech, není využití majetkových metod pro společnosti s růstovým potenciálem vhodné.** Takovéto stanovení hodnoty společnosti by pravděpodobně vedlo k jejímu podhodnocení, a tudíž realizace příjmů ze vstupu minoritního akcionáře by majitelovi přinesla méně, než je ekonomicky opodstatnitelné.

Výnosové metody

První možností je využití metody kapitalizace zisku. Tato metoda představuje nejjednodušší a základní model pro stanovení hodnoty podniku. Právě proto, že je to **nejjednodušší metoda, naráží na řadu nedostatků**. Tato metoda je založena na **minulé výkonnosti podniku**, tedy na historické úrovni zisku. Základní myšlenkou je, že **hodnotu lze odvodit právě od hodnoty tzv. trvale udržitelné úrovně zisku, která je vydělená mírou kapitalizace**. Jedná se v podstatě o tzv. věčnou rentu. Na základě výše uvedeného je tak možné konstatovat, že **tato metoda není vhodná pro ocenění společnosti v rámci modelového příkladu**, a to zejména z toho důvodu, že **předpokládá trvale udržitelnou úroveň zisku, která vychází z historických hodnot**. Jednak je historie společnosti dlouhá pouze 14 měsíců a současně v případě společnosti Arm-SEC, kde se **předpokládá rozvoj do budoucna**, neumožňuje tato metoda zohlednění budoucích skutečností. Je samozřejmě možné odhadnout zisk do budoucna a tyto zisky v jednotlivých letech upravit o očekávanou míru kapitalizace. Nicméně zisk je účetní veličinou, kterou je možné různými nepeněžními operacemi upravovat.

Druhou možností je využití tzv. DCF modelů. Tyto modely stanovují hodnotu společnosti na základě budoucích peněžních toků plynoucích z její budoucí činnosti. Zohledňují tak obchodní plán a strategii společnosti do budoucna. V zásadě budeme rozlišovat dva druhy budoucích peněžních toků – FCFF a FCFE.

FCFF (volný peněžní tok pro vlastníky a věřitele) představuje příjem podniku jako celku. Vypočítá se jako:

$$FCFF_t = EBIT_t(1 - t) + Odpisy_t - Změna pracovního kapitálu_t - Investice_t$$

FCFF není ovlivněn zadlužeností podniku, resp. jeho kapitálovou strukturou. Explicitně neurčuje, pro koho je tento peněžní tok určen.

FCFE (volný peněžní tok pro vlastníky) představuje příjem vlastníků společnosti. Vypočítá se jako:

$$FCFE_t = FCFF_t - Splátky jistiny věřitelům_t$$

Určení druhu peněžního toku, tedy FCFF nebo FCFE, pro ocenění společnosti obecně souvisí se schopností přesně odhadnout budoucí určení těchto toků, resp. určení způsobu financování. Z tohoto důvodu je obvykle užívanější metodou FCFF. Peněžní toky v jednotlivých obdobích jsou diskontovány diskontní mírou, která je v případě FCFF obvykle reprezentována průměrnými náklady na financování (WACC) a v případě FCFE průměrným nákladem vlastního kapitálu.

Tím, že tato metoda uvažuje stanovení výše peněžních prostředků pro každé období, umožňuje rovněž velmi dobře zohlednit i budoucí růst, resp. pokles společnosti.

Metoda tržního porovnání

Tato metoda je založena na identifikaci obdobných transakcí pomocí poměrových ukazatelů. Limitací této metody je zejména neexistence dostatečného množství obdobných transakcí, což může být problematické zejména v našem regionu.

Použité metody:

Jako vhodné pro ocenění společnosti v rámci modelového příkladu se tak jeví zejména metody DCF, kde je potřeba rozhodnout o volbě druhu peněžního toku. Tuto metodu je vhodné podpořit ještě metodou tržního porovnání, která může alespoň orientačně podpořit, či vyvrátit správnost stanovení hodnoty společnosti metodou DCF.

Výstupy:

Protože modelový příklad neobsahuje dostatek informací pro výpočet hodnoty společnosti metodou DCF, jsou v následujícím textu uvažovány předpoklady nad rámec informací poskytnutých v modelovém příkladu. Niže uvedená tabulka předpokládá výši volných peněžních toků (FCFF) pro následujících 5 let, přičemž od pátého roku se předpokládá stabilizace výkonnosti společnosti na této úrovni, tedy parametr udržitelného růstu (g) rovný nule. Tím pádem je možné stanovit hodnotu společnosti do budoucna. Metoda výpočtu pomocí FCFF byla zvolena z důvodu, že společnost předpokládá minimální financování externím dluhem (pouze krátkodobé profinancování provozního kapitálu, veškeré prostředky potřebné pro zajištění rozvoje se předpokládají ze vstupu minoritního akcionáře – strategického partnera). WACC tak představuje v podstatě pouze náklady vlastního kapitálu. Při přijetí tohoto předpokladu je v podstatě irelevantní, jestli by byla použita metoda FCFF nebo FCFE.

Rok	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---

FCFF (mil. Kč)	20	30	45	50	60
WACC	10%	10%	10%	10%	10%

Hodnota podniku je tak stanovena následujícím vzorcem:

$$\text{Hodnota podniku} = \sum_{t=1}^{t=4} \frac{FCFF_t}{(1+WACC)^t} + \frac{FCFF_5}{WACC - g_5} (1+WACC)^{-4}$$

Hodnota podniku je takto stanovena na 191,5 mil. Kč. Za předpokladu, že podíl strategického partnera bude činit 40%, je hodnota jeho podílu na úrovni 76,6 mil. Kč. Je nezbytné mít na paměti, že se jedná o přibližnou hodnotu společnosti. Samotná hodnota může být dále ovlivněna vyjednávací pozicí stávajícího majitele, množstvím zájemců o koupi podílu, kvalitou a reálností obchodního plánu atd. Současně pro potvrzení této hodnoty bylo ještě provedeno stanovení hodnoty pomocí tržního srovnání, kdy byly identifikovány obdobné transakce realizované v posledních třech letech. U těchto transakcí bylo zjištěno, že takzvaný EBITDA multiple (tedy podíl hodnoty prodávaného podílu na EBITDA prodávané společnosti) činil v průměru od 5,5 do 6,5. EBIT multiple u těchto společností činil 8,2 až 9,8. Za využití stávající výše EBITDA a EBIT byl stanoven interval hodnoty společnosti, který činí 175 až 215 mil. Kč. Rovněž aplikací metody tržního porovnání byla potvrzena správnost stanovení hodnoty metodou DCF.

Aplikovatelnost řešení na obdobné případy:

S největší pravděpodobností je možné konstatovat, že s ohledem na charakter společností, jež budou předmětem poradenských služeb (společnosti, u kterých se předpokládá silný budoucí růst), se jako nejvhodnější metodou jeví metoda DCF podpořená metodou tržního srovnání.

1.1.3 Systém řízení společnosti

Zadání/ Popis problému:

Jak zavedete standardní systém řízení společnosti tak, aby se z rodinné firmy stala společnost řízená manažersky.

Cíl pro daný problém:

- Zavedení standardního systému řízení (tj. přechod z rodinné firmy na společnost řízenou manažersky)

Přístup k řešení:

Popis a nastavování procesů ve společnostech, které se transformují z malé na střední velikost, musí zejména brát ohled na specifika těchto společností, ke kterým nepochybně patří nutnost maximální jednoduchosti a srozumitelnosti. Střední společnosti si totiž nemohou dovolit samostatné týmy odborníků na řízení kvality a optimalizaci procesů. Udržitelnost a možnost aktualizace funkčního procesního modelu je tedy kladena (mimo ostatních povinností) na management a musí se jí významně zabývat i samotné vedení společnosti (v případě Arm-SEC s.r.o. jednatel/é).

Na základě informací poskytnutých v zadávací dokumentaci se lze důvodně domnívat, že zavedení manažerského způsobu řízení společnosti Arm-SEC s.r.o. se bude v zásadě krýt se zavedením procesního řízení v podniku. Procesní řízení je plánování a řízení

činnosti nezbytných k dosažení vysoké úrovně výkonnosti procesů a v identifikování příležitostí ke zlepšení kvality, provozní výkonnosti a trvalého uspokojování zákazníků. **Zahrnuje návrh, řízení a kontrolu a zlepšování klíčových procesů organizace.**

Postup:

Pro dosažení požadovaného cíle budou **provedeny následující kroky:**

- **Popis současného stavu**
 - Identifikace řídicích procesů v organizaci;
 - Detailní popis řídicích procesů zahrnující mj. popis odpovědností dle modelu RACI (Responsible/Accountable/Consulted/Informed), identifikaci vstupů a výstupů, souvisejících procesů a nákladů, identifikaci silných a slabých stránek procesů (viz též obsah výstupu Procesní karta);
 - Kategorizace procesů podle vyspělosti v souladu s metodikou CMM.
- **Popis cílového stavu**
 - Definice cílového stavu jednotlivých procesů v souladu s potřebami a požadavky společnosti (zejm. pro malé a střední společnosti není nezbytné, aby veškeré procesy byly na nejvyšší úrovni vyspělosti, vzhledem k nákladům na dosažení a udržení této úrovně při porovnání s jejími přínosy);
 - Doporučení pro průběžnou revizi a aktualizaci procesního modelu.
- **Postup dosažení cílového stavu (implementační plán)**
 - Detailní popis doporučení, jakým způsobem dosáhnout cílového stavu;
 - Jednoznačně definované úkoly pro jednotlivé pracovníky/organizační jednotky;
 - Časový harmonogramu ve formátu standardizované work-breakdown structure (WBS).

Výše uvedené kroky budou v souladu s best practice zahrnovat i **určení optimální organizační struktury v jednotlivých okamžicích transformace společnosti.**

Samozřejmou součástí zavádění procesního řízení je i identifikace **správné časové alokace pracovníků společnosti na jednotlivé procesy a vymezení klíčových kompetencí**, kterými mají příslušní zaměstnanci disponovat. V rámci HR procesů (zejm. hiring) tedy bude možné nejefektivněji řídit požadovanou personální strukturu pracovníků Arm-SEC s.r.o.

Obsah implementačního plánu bude natolik podrobný a přitom srozumitelný, že současní a nově přijímaní pracovníci společnosti Arm-SEC budou schopni řídit procesy sami dovést na požadovanou úroveň. Pracovníci společnosti Deloitte budou společností Arm-SEC průběžně poskytovat potřebnou podporu v zavádění procesního řízení v souladu s implementačním plánem, budou hodnotit úspěšnost implementace doporučení a ev. navrhopvat aktualizaci předaných výstupů. Pracovníci společnosti Deloitte budou průběžně v úvodních fázích cca 1x týdně, později až 1x měsíčně poskytovat tzv. Q&A session, při níž budou mít pracovníci managementu Arm-SEC příležitost se důkladně informovat na jednotlivé aspekty implementace.

Použité metody:

- **Capability Maturity Model**

Metodika "Capability Maturity Model" (CMM) je založena na systematickém a neustálém sledování a zdokonalování procesů uvnitř organizace s cílem zlepšit celkovou efektivnost a systém řízení organizace. Přednosti CMM lze spatřovat v určení stávajícího stupně vývoje organizace a v poskytnutí metodické podpory pro stanovení strategie zdokonalování řízení organizace. Metodika CMM je založena na:

- Prvotním určení „stávající vyspělosti“ organizace;
- Následné identifikaci „kritických oblastí“ rozvoje organizace.

Cílem modelu CMM ovšem na druhé straně není stanovení konkrétního způsobu zavádění a následného zdokonalování řízení procesů uvnitř organizací. Způsob přechodu na vyšší úroveň vyspělosti záleží na schopnostech samotné organizace.

Hodnocení vyspělosti organizace je primárně založeno na následujících kritériích:

- Struktura a řízení procesů;
- Způsob a efektivnost plánování, sestavování rozpočtu a systém průběžného sledování a hodnocení hospodaření organizace;
- Nastavení měřítek výkonnosti (KPIs) pro hodnocení kvality poskytovaných služeb;
- Informační podpora pro výkon dané činnosti;
- Nastavení standardů kvality poskytovaných služeb a nastavení způsobu jejich hodnocení;
- Nastavení změnového řízení v organizaci.

Model CMM v našem pojetí rozeznává 4 stupně vyspělosti organizace. V následující části jsou uvedeny základní charakteristiky jednotlivých úrovní:

➤ 1. stupeň – Základní úroveň

Je charakterizována jako výchozí a nachází se v ní všechny organizace, které nemají své procesy definovány a formalizovány. Typické je pro tyto organizace řešení problému přístupem „ad-hoc“. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností organizace je založena na individuálních výkonech jednotlivých pracovníků.

➤ 2. stupeň – Rozvojová úroveň

Tato úroveň představuje standardizaci (definici a formalizaci) procesů uvnitř organizace. Definované výstupy jedné činnosti plynule přecházejí jako vstupy do činností následujících. Případné nesrovnalosti mezi činnostmi jsou identifikovány a odstraněny v průběhu definování procesů, nikoli při jejich uskutečňování. Vedení organizace přizpůsobuje průběh standardních procesů měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám organizace.

➤ 3. stupeň – Progresivní úroveň

Jsou stanovena **kritéria pro měření kvality prováděných procesů a jimi vytvářených výstupů**. Je prováděno shromažďování a následná analýza reálných dat popisujících průběh procesů. Vedení organizace provádí měření úspěšnosti stanovených postupů a určuje závažnost vzniklých problémů.

➤ 4. stupeň – Nejlepší praxe

Je charakterizován **průběžným zdokonalováním procesů uvnitř organizace**. Vedení organizace má k dispozici nástroje, pomocí nichž umí identifikovat slabé stránky v řízení procesů. Na úrovni pracovních týmů je prováděna analýza odhalených chyb a určení jejich příčin. Aktivita eliminující odhalené nedostatky jsou implementovány do standardních procesů organizace. Organizace na tomto stupni vyspělosti je schopna předvídat efekty potencionálních změn vyvolaných úpravami standardních procesů.

• **Balanced Scorecard.**

Balanced scorecard (dále též BSC) je pravděpodobně světově nejpoužívanější metodický nástroj pro strategické plánování. Dodavatel má rozsáhlé zkušenosti s implementací BSC ve veřejné i soukromé sféře a využití tohoto nástroje, který byl poprvé prezentován jeho autory Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v roce 1994, se jeví být velmi účelné i pro potřeby středních firem. Podstatou metody Balanced Scorecard je dekompozice několika klíčových priorit organizace do dílčích cílů, jež jsou přiřazovány jednotlivým útvarům nebo pracovníkům organizace. Priority a jejich členění

- **Řízení kvality prostřednictvím normy ISO 9000**

ISO 9000 je rodina standardů vztahujících se k systémům řízení kvality. Jejím cílem je uspokojování potřeb zákazníků a stakeholderů zejm. obchodních společností. Standardy jsou publikovány Mezinárodní organizací pro standardizaci a jsou dostupné prostřednictvím národních standardizačních autorit. Pro úspěch implementace standardu ISO 9001 je nicméně *conditio sine qua non* zkušenost těch, kteří předmětné společnosti napomáhají se splnění požadavků standardu kvality. Výsledkem implementace normy ISO 9000 (resp. ISO 9001) je certifikace, která nejen prokazuje dosaženou úroveň řízení kvality, ale rovněž napomáhá společnosti po stránce marketingu a je často podmínkou i pro účast ve výběrových řízeních.

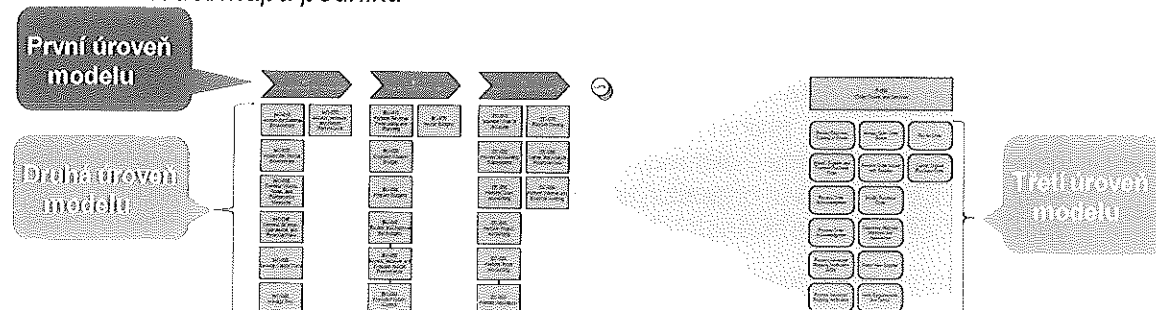
Jednou z hlavních deviz Deloitte při návrhu optimálních řešení v oblasti procesního a organizačního poradenství je i tzv. „Best Practice“. Deloitte díky svým praktickým zkušenostem vytvořil mimořádně rozsáhlé instrumentarium využívané především pro aplikaci v projektech zaměřených na optimalizaci procesů a organizace. Jedná se o soubor nejlepších, v praxi ověřených přístupů, metod a nástrojů. Pro každý problém je pak možno najít takové řešení, které bude vhodné pro podmínky organizace, a které zároveň bude využívat mezinárodní zkušenosti; tím je možno se vyhnout „slepým uličkám“ i „hledání již objeveného“.

Value Print je metodika vypracovaná pro hodnocení nákladů a přínosů projektů souvisejících se zlepšováním procesů nebo zaváděním nových technologií. Metodika zavádí ověřený postup přípravy „případové studie“, na jejímž základě je možné rozhodovat o zahájení či nezahájení konkrétního projektu nebo hodnotit výsledky již dokončených projektů. Value Print je účinným nástrojem u projektů v oblasti ICT, kde bývá velmi obtížné stanovení finanční hodnoty přínosů, které se často projevují nepřímo (spokojenost zákazníků, důvěra v dodavatele) nebo jsou obtížně dokumentovatelné.

- **Procesní mapa podniku**

Procesní mapa bude zaměřena na řídicí procesy společnosti Arm-SEC s.r.o. a bude sloužit jako podklad pro tvorbu následujícího výstupu – procesních karet.

Procesní model/mapa podniku



• Procesní karty

Jsou významným nástrojem popisu jednotlivých procesů. V souladu s ověřenými postupy společnosti Deloitte budou procesní karty obsahovat následující položky a jejich hodnocení:

- Personální zajištění procesu;
- Odpovědnost RACI;
- Prostorová přerušení;
- Časová přerušení;
- Vstupy / Předpoklady (např. dokumenty, technologie);
- Výstupy / Výsledky procesu;
- Frekvence;
- Míra standardizace;
- Činnosti nepřinášející hodnotu;
- Orientace na cíl;
- Rizika;
- Chyby;
- Silné stránky;
- Slabé stránky.

• Kategorizace procesů

Jednotlivé řídicí procesy budou kategorizovány dle jejich vyspělosti v souladu s metodikou CMM. Současně bude identifikována taková míra vyspělosti, která koresponduje s potřebami společnosti Arm-SEC a bude poskytovat optimální hodnotu vůči vynaloženým nákladům na transformaci.

Příklad stupňů vyspělosti u řídicího procesu Plánování dle metodiky CMM customizované spol.

Deloitte

Plánování	Podnik ve středně- a dlouhodobém časovém horizontu neplánuje.	Proces plánování je popsán v řídicí dokumentaci. Podnik plánuje na rok a pět let, a/e nedochází k vyhodnocování plnění plánu. Plán se často mění.	Podnik plánuje na rok a pět let (krátké a střední období), do plánu zohledňuje i dlouhodobou strategii. Plán se mění dle stanovených pravidel. Plán je skutečným nástrojem řízení.	Podnik plánuje na rok a pět let (krátké a střední období). Plán se tvoří a mění na základě širokého spektra vstupů z ostatních řídicích a podpůrných procesů dle stanovených pravidel. Plán je skutečným nástrojem řízení.
-----------	---	---	--	--

• Karty doporučení

Na popis a hodnocení řídicích procesů budou navazovat doporučení, podle nichž bude podnik moci příslušné procesy posunout na vyšší úroveň vyspělosti a odstranit jejich slabé stránky. Karty doporučení budou obsahovat následující části:

- Název doporučení;
- Související procesy;
- Cíl doporučení;
- Popis doporučení;
- Současný stav – zdůvodnění potřeby;
- Implementační kroky;
- Zodpovědnost;
- Složitost implementace;
- Časová náročnost;
- Nákladová náročnost;
- Potenciál úspor (u doporučení směřujících ke zvýšení efektivity);
- Související investice;
- Rizika a způsob jejich eliminace;
- Priorita.

- **Implementační plán**
 - Jednoznačně definované úkoly pro jednotlivé pracovníky/organizační jednotky;
 - Časový harmonogram;
 - Ve formátu standardizované work-breakdown structure (WBS).

Aplikovatelnost řešení na obdobné případy:

Výše uvedené **metodiky a přístup** jsou společností Deloitte celosvětově hojně využívány i v rámci projektů, které svým charakterem odpovídají jednotlivým případům poskytnutí poradenských služeb prostřednictvím programu CzechEkoSystem.

1.1.4 Optimalizace ICT

Zadání/ Popis problému:

Jakým způsobem budete postupovat při optimalizaci ICT podpory procesů společnosti.

Cíl pro daný problém:

- **Optimalizace ICT podpory procesů společnosti**

Přístup k řešení:

Pro oblast ICT není v současné době definována celková koncepce. Z pohledu IT systémů jsou využívány pouze dílčí aplikace (účetnictví a skladové hospodářství), které jsou v určité části navíc vytvořené jedním ze synů majitele společnosti. Tyto informační systémy mezi sebou nejsou nijak propojeny. Podpora HR procesů ze strany informačních technologií není zavedena a personální politika je řešena pouze formou osobního přístupu k danému zaměstnanci.

Zadáním je vypracovat postup pro optimalizaci ICT podpory procesů ve společnosti tak, aby ICT v budoucnu kopírovalo business strategii společnosti a podporovalo efektivním způsobem firemní procesy.

V rámci optimalizace ICT tak budou zavedeny takové nástroje a související procesy, které umožní společnosti Arm – SEC, a.s. realizovat svoje rozvojové obchodní plány. Současně je nutné udržet investiční i provozní náklady ICT na relevantní úrovni vzhledem k obchodní strategii a celkovým finančním plánům společnosti.

Z obecného pohledu je cílem optimalizace ICT reflektovat vzrůstající požadavky na informační technologie plynoucí z plánovaného rozvoje společnosti, ve spojitosti se zavedením výroby nového zabezpečovacího systému, implementace nových prodejních kanálů (eShop) a s tím související předpokládané rozšiřování zaměstnanecké základny.

Základním prvkem při optimalizaci ICT bude vytvoření koncepce rozvoje ICT služeb, která umožní společnosti realizovat obchodní plány při zachování přijatelných investičních a provozních nákladů na ICT. Koncepce bude vycházet ze současného stavu ICT a ve vazbě na obchodní strategii a plánovaný růst společnosti stanoví akční kroky (včetně časové, organizační a finanční náročnosti) pro celou oblast ICT - SW a HW vybavení, ICT procesy a personální zajištění, bezpečnost, dodavatelé.

Postup:

K naplnění koncepce je nutné provedení následujících kroků:

1. **Analýza podnikových procesů a specifikace požadavků na ICT podporu;**
2. **Porovnání specifikovaných požadavků se současnými možnostmi a funkcionalitou ICT vybavení;**
3. **Specifikace hlavních nedostatků a návrh možností řešení (včetně časové, organizační a finanční náročnosti);**
4. **Volba konkrétního řešení s ohledem na předpokládané finanční a organizační možnosti společnosti.**

S ohledem na současný stav ICT vybavení a předpokládaný vývoj společnosti lze očekávat následující aktivity:

- Zavedení ekonomického informačního systému;
- Zavedení systému pro zpracování mzdové a personální agendy;
- Zavedení systému pro řízení a plánování výroby;
- Zavedení systému pro elektronický prodej (eShop);
- Nastavení procesů a organizační zajištění dodávky a podpory koncových ICT zařízení (PC, notebooky, tiskárny, mobilní a fixní telefony, ...).

Ekonomický informační systém

Ekonomický informační systém je jedním ze základních nástrojů pro řízení společnosti. Integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi jako například:

- Účetnictví a výkazy;
- Finance;
- Majetek;
- Skladové hospodářství;
- logistika a distribuce;
- Nákup;
- Prodej;
- Manažerské řízení a rozhodování.

Očekávané přínosy po zavedení ekonomického IS:

- Optimalizace a zefektivnění ekonomických (podnikových) procesů;
- Centralizace dat, snížení chybovosti, přehledné zpracování velkého množství dat pro další využití;
- Optimalizace pracovního toku dokumentů;
- Zvýšení bezpečnosti toku a uchování informací;
- Rychlejší výstupy pro vedení firmy;
- Identifikace množnosti dalších úspor;
- Získání jednoznačné kontroly nad náklady a výnosy.

Mzdový a personální systém

Vzhledem k plánovanému nárůstu nových zaměstnanců je zpracování personalistiky a mezd bez řádné podpory IS značně neefektivní. Ideálním řešením je integrace agendy personalistika a mzdy a ekonomické agendy do jednoho uceleného informačního systému. Toto řešení je ideální jak v případě zajištění této agendy interním zaměstnancem, tak v případě vyčlenění zpracování mezd a personalistiky mimo společnost - v případě dalšího růstu je možné vždy tyto činnosti integrovat zpět bez nutnosti dalších úprav a investic existujícího informačního systému.

Systém pro řízení a plánování výroby

Vzhledem ke komplexnosti výrobků není možné bez podpůrných nástrojů zohlednit při výrobě všechny parametry, které vedou k efektivní produkci. Systémy pro řízení a plánování výroby jsou nezbytné nejenom pro samotné řízení aktuálních výrobních dávek, ale zejména pro optimalizaci a zvyšování efektivity výroby, zlepšení řízení výroby a její kvality.

Systém pro elektronický prodej (eShop)

Elektronický obchod je možné provozovat ve dvou variantách:

1. Jako samostatný systém provozovaný odděleně od ostatních informačních systémů společnosti;
2. Jako integrovaný systém propojený s informačními systémy společnosti (ať už se jedná pouze o datové propojení, nebo je eShop přímo součástí podnikového informačního systému).

Díky možnostem dnešních nástrojů pro provoz eShopů a otevřenosti ekonomickým systémům je jednoznačně doporučována druhá varianta, která přináší několik zásadních výhod:

- Plně automatizovaný přenos informací o dostupnosti zboží, rezervace a blokace zboží;
- Možnost sledování aktuálního stavu objednávek přímo v rozhraní eShopu;
- Párování plateb za zboží;
- Celkově nižší nároky na správu a administraci jednotlivých položek eShopu.

Nastavení procesů a organizační zajištění dodávky a podpory koncových ICT zařízení

Jelikož ICT podpora podnikových procesů není omezena pouze na podporu informačních systémů, je pro pokrytí všech požadavků nutné také efektivní nastavení ostatních oblastí, zejména:

- Zajištění internetové konektivity, datových a mailových služeb;
- Dodávka a podpora PC, notebooků a terminálů;
- Dodávka a podpora tiskových zařízení;
- Dodávka a podpora mobilních zařízení a zařízení fixní telefonie.

Vzhledem k velikosti a zaměření společnosti je nutné při dlouhodobém plánu zvážit také finanční výhodnost outsourcingu všech, nebo alespoň části uvedených ICT činností a podpůrných nástrojů na externího dodavatele.

Použité metody:

Jako doporučené metody jsou navrženy následující:

- **SWOT analýza** – metodika, pomocí které je možné identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s podnikatelským záměrem. Díky ní lze komplexně vyhodnotit fungování instituce, nalézt problémy nebo nové možnosti rozvoje. SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti;
- **IT Strategy Toolkit** – metodika pro plánování koncepce rozvoje ICT ve společnosti;
- **Requirements Analysis Method Pack** – metodika pro analýzu, specifikaci a evidenci podnikových procesů a jejich požadavků na ICT podporu;
- **Industry Print** – nástroj Industry Print je knihovna procesních modelů, která obsahuje ucelené sady různých procesních modelů zaměřených na jednotlivá hospodářská odvětví. Součástí knihovny procesních modelů Industry Print jsou modely pro jednotlivá odvětví (průmysl, energetika, veřejná a státní správa apod.). Procesní modely jsou sestaveny podle obvyklé oborové praxe a odrážejí globální zkušenosti Deloitte (více k metodě Industry Print viz. popis metody v části „Lidské zdroje“).

Výstupy:

V rámci služeb, které budou poskytnuty, budou dodány následující výstupy:

- Specifikace požadavků na ICT podporu;
- Popis současného stavu ICT, specifikace hlavních nedostatků a návrh řešení;

- Koncepce rozvoje ICT služeb (IT Strategie).

Aplikovatelnost řešení na obdobné případy:

Situace, ve které se společnost Arm – SEC, a.s. nachází je v mnoha ohledech **typická pro začínající rodinnou společnost**, která má velký podnikatelský potenciál (úspěšné produkty, rostoucí trh, inovativnost produkce). Domníváme se, že **tento příklad reflektuje typického „klienta“ pro kterého je cílena zamýšlená konzultační podpora**. Výše uvedené problémy lze z naší zkušenosti považovat za **typické pro tento typ klienta a postup jejich řešení je tedy možné úspěšně replikovat i u dalších subjektů**, které budou předmětem poskytování těchto služeb.

1.1.5 Prodejní kanály / e – shop

Zadání/ Popis problému:

Vedení společnosti plánuje otevření vlastního e-shopu, v němž budou prodávány produkty Arm – SEC a.s. Uved'te, podle jakých kritérií budete posuzovat vhodnost a efektivitu tohoto záměru a jakým způsobem (z organizačně-procesního hlediska) napojíte fungování e-shopu na dosavadní činnosti ve firmě

Cíl pro daný problém:

- **Posouzení vhodnosti a efektivity otevření e-shopu a napojení e-shopu na dosavadní činnosti ve firmě**

Přístup k řešení:

V rámci posouzení prodejních kanálů a analýzy možnosti využití e-shop formy prodeje bude nezbytné posoudit tento záměr minimálně ve dvou rovinách:

- Strategicko-obchodní;
- Provozně-procesní.

Postup:

Strategicko-obchodní pohled

Arm-SEC vlastní patent na technologii, která díky své ceně může být atraktivní pro zabezpečovací systémy u rodinných domů, bytů a menších podnikatelských provozoven. Vzhledem k nákupnímu chování uvedených cílových skupin v tomto segmentu trhu se jako jeden z vhodných distribučních kanálů nabízí vlastní distribuce formou e-shopu.

Pro Arm-SEC to znamená upravit řadu interních procesů a přizpůsobit tomu zejména informační technologie a systémy. Z pohledu obchodní strategie se tím ale otevírá řada otázek, na které není jednoduché najít odpověď, ale které mohou mít zásadní dopady na potenciální úspěch společnosti na trhu.

Otevření vlastního e-shopu je jednoznačně vyslaným signálem směrem k distribuční (dealerské) a servisní síti. Dochází tím k určité substituci této sítě a koncový zákazník je obsluhován napřímou výrobcem. Pokud Arm-SEC nevytvoří na pozadí dostatečně atraktivní podmínky pro tuto síť, může se dostat do situace, že dealeři nebudou ochotni jeho výrobky prodávat a nikdo nebude mít zájem provádět záruční a pozáruční servis jeho výrobků. **Za předpokladu, že si na pozadí Arm-SEC nevybuduje vlastní distribuční a servisní síť, může být výsledkem pouze jediný distribuční kanál, a to e-shop.** Z pohledu plánovaného rozvoje firmy a jejího působení na trhu může mít tato situace fatální následky.

Koncový zákazník očekává, že **přímý nákup od výrobce** pro něj znamená **přidanou hodnotu zejména v nákupní ceně**, tj. marže, kterou standardně obdrží distribuční síť, se promítne do slevy pro zákazníka. Z pohledu zákazníka jde o jednoduchou a přímočarou úvahu, **Arm-SEC ale musí mít do svých úvah zahrnout minimálně:**

- Náklady spojené se záručním servisem, který musí zajišťovat;
- Zvýšené náklady na promotion a budování značky, protože bez distribuční sítě a její motivace bude muset penetraci produktů a značky budovat pouze vlastními silami.

Do úvah je zapotřebí zahrnout i krajní scénář, kdy si Arm-SEC vybuduje vlastní distribuční a servisní síť. Tj. přijme zaměstnance (techniky, obchodní zástupce atd.) a bude si vše zajišťovat sám. Znamená to **ale zásadní změny v operačním modelu společnosti, zejména v oblasti obchodu a distribuce.** I tyto modely jsou na trhu funkční, je ale zapotřebí jejich podrobná analýza podložená **pozitivním ekonomickým propočtem (business case).**

Hlavní kritéria pro posouzení vhodnosti a efektivity tohoto záměru:

- Dopady na smluvní distribuční / servisní síť a její motivaci prodávat / servisovat výrobky Arm-SEC;
- Realizovatelnost variantních scénářů v případě, že dojde k výpadku smluvní distribuční / servisní sítě;
- Vliv zavedení e-shopu na dosažení obchodních cílů společnosti, tj. během tří let realizovat čtyřnásobné zvýšení ročního obrátu;
- Realizovatelnost změn v interních procesech a systémech;
- Ekonomický propočet jednotlivých scénářů (business case) a porovnání jejich výhodnosti.

Provozně-procesní pohled

Paradoxně **nejjednodušším prvkem** otevření e-shopu je zakoupení typizovaného **softwarové řešení** a jeho naplnění daty. Tato řešení existují a s ohledem na velikost společnosti Arm-SEC není důvod je nevyužít. Je ale nezbytná podrobná analýza a posouzení proveditelnosti (feasibility study) zejména v oblasti funkčního napojení na informační systém společnosti (více k ICT podpoře viz. popis Systém pro elektronický prodej (eShop) v části „Optimalizace ICT“).

Kromě vlastního software pro e-shop je zapotřebí podrobně analyzovat, navrhnout a následně implementovat změny v procesech a organizaci.

Z procesního pohledu budou dotčeny zejména následující procesy a procesní skupiny:

- Procesy objednávání zboží (ordering – příjem a zpracování objednávek, rezervace / blokace zboží apod.);
- Procesy spojené s platbou za zboží (platba bankovním převodem, platba kartou, hotově při převzetí, identifikace platby a párování v účetnictví, odbavení zboží až po jeho zaplacení atd.);
- Procesy spojené s odbavením zboží (výdej ze skladu, balení a expedice, párování s účetními doklady, fakturace / doklady pro platbu při převzetí, návaznost na logistiku);
- Procesy spojené s logistikou a dopravou zboží (vlastní doprava / využití specializovaných zásilkových firem, výběr plateb v hotovosti při převzetí apod.);
- Řešení reklamací (příjem reklamací, řešení, vracení peněz / výměna zboží apod.).

Samostatným blokem řešení je návaznost na informační systémy společnosti Arm-SEC. Již z prvotní informace je zřejmé, že stávající systém nebude vyhovující. Důvodem je zejména neprovázanost účetnictví se skladovým hospodářstvím, což bude způsobovat problémy při

odbavování zboží, vystavování prodejních dokladů a párování plateb. **V rámci návaznosti na prodej prostřednictvím e-shopu je nezbytné řešit zejména otázky:**

- Provázanosti informačních systémů s dopady do rezervace / blokace zboží;
- Párování plateb za zboží (identifikace plateb převodem na účet nebo platební kartou);
- Monitorování stavu vyřízení objednávky pro objednavatele (tracking);
- Bezpečnosti dat při napojení na e-shop.

Na pozadí je nutné vyřešit i nadstavbové obchodní a marketingové procesy jako např. cenotvorba, výprodejové akce, zavádění novinek apod.

Součástí řešení procesně-provozního uspořádání musí být i ošetření legislativních specifik internetového prodeje, např. možnost vrácení zboží v určité lhůtě po jeho zakoupení apod.

Použité metody:

Jako doporučené metody jsou navrženy následující:

- **Deloitte Enterprise Value Map** – praktický nástroj vyvinutý společností Deloitte, který propojuje potenciální podněty pro zlepšení s jejich dopadem do hodnoty společnosti pro její majitele. Jedná se o účinný nástroj, který přispívá k výběru opatření s maximálním dopadem do hodnoty společnosti a zároveň umožňuje dekompozici těchto opatření na ta, která přispívají k růstu tržeb, provozní marže, efektivity aktiv a tržním očekáváním ohledně budoucího vývoje společnosti.
- **Deloitte Sales Force Effectiveness methodology** – metodika vyvinutá společností Deloitte, která je využívána pro zvýšení efektivity odbytu společností. Tato metodika propojuje tři hlavní aspekty ovlivňující efektivitu odbytu: externí faktory (tržní prostředí, konkurence v odvětví, potřeby a očekávání zákazníků, technologické možnosti, produktový životní cyklus), tři hlavní dimenze (protržní strategie, tzv. Channel management a předpoklady – prodejní proces, personální obsazení, infrastruktura) a dopady (růst a ziskovost, tržní podíl, produktivita a diferenciací výrobků, udržitelnost).

Výstupy:

V rámci služeb, které budou poskytnuty, budou dodány následující výstupy:

- Strategicko-obchodní analýza možnosti zavedení e-shop;
- Provozně-procesní analýza možnosti zavedení e-shop.

Aplikovatelnost řešení na obdobné případy:

Výše uvedený přístup a postup včetně metodik, kterými společnost Deloitte disponuje, je z našeho pohledu možné využít jako typické řešení problémů malých rozvíjejících se společností a z tohoto důvodu **je tedy možné úspěšně aplikovat tento postup i u dalších subjektů.**

1.1.6 Lidské zdroje

Zadání/ Popis problému:

Jaké procesy bude vhodné zavést v oblasti řízení lidských zdrojů, zejm. s ohledem na nárůst počtu zaměstnanců, riziko odchodu ke konkurenci, nutné investice do jejich proškolení a tedy potřebu minimalizace jejich fluktuace.

Cíl pro daný problém:

- **Zavedení vhodných procesů v oblasti řízení lidských zdrojů**

Přístup k řešení:

Níže je uveden přístup v rámci jednotlivých HR procesů:

A.) Nábor a výběr zaměstnanců, adaptace

V rámci procesu „Nábor a výběr zaměstnanců“ budou definovány především následující oblasti:

- **Personální plánování**
 - Plánování celkové potřeby lidských zdrojů;
 - Náborová kampaň.
- **Popisy pracovních pozic/míst**
 - Popisy pracovních činností a odpovědností;
 - Požadavky na pracovní pozici.
- **Získávání a výběr zaměstnanců**
 - Struktura dotazníku pro uchazeče o pracovní místo;
 - Určování kritérií pro výběr;
 - Metody výběru zaměstnanců a měření jejich efektivity;
 - Rozhodování o vhodnosti kandidátů;
 - Adaptační proces.

B.) Rozvoj a trénink zaměstnanců, včetně rozvoje management

V rámci tohoto procesu bude vytvořen základní tréninkový a rozvojový **katalogu kurzů**, který bude vycházet z kvalifikačních a odborných požadavků definovaných v rámci popisů pracovních pozic. Katalog bude rozdělen na části:

- **Cyklické kurzy** (vyplývající ze zákona a odpovídací základním kvalifikačním požadavkům – například BOZP, řidiči, apod.)
- **Odborné kurzy** (vyplývající z odborných požadavků pracovních pozic, nejsou však zákonné – softwarové školení, PC dovednosti, jazykové dovednosti, apod.)
- **Rozvojové kurzy** (vyplývající z „měkkých“ požadavků, zejména kompetencí – např. projektový management, řízení změn, vedení a motivace zaměstnanců, apod.), které jsou určeny zejména pro vedoucí zaměstnance společnosti.

C.) Kariérové plánování, stabilizace a nástupnictví

V rámci tohoto procesu budou rozpracovány mechanismy, které zajistí či vytvoří:

- Systém identifikace klíčových pozic a klíčových zaměstnanců a podpora jejich spolupráce napříč společností;
- Přehled klíčových zaměstnanců/talentů v celé společnosti;
- Identifikace potenciálních nástupců a jejich rozvoj (vytváření personálních záloh);
- Systém pro stabilizaci a udržení klíčových zaměstnanců ve společnosti a maximalizaci využívání jejich potenciálu ve prospěch společnosti;
- Návrh systému pro speciální péči o klíčové zaměstnance tak, aby mohly být efektivně vynakládány prostředky na další práci s nimi jak v oblasti rozvoje, tak i motivace a odměňování.

D.) Retence zaměstnanců

Cíle tohoto procesu je:

- Identifikovat pracovní pozice, u kterých výrazná a neřízená fluktuace může mít vážné dopady na plnění cílů společnosti (riziko ztráty znalosti či specifické dovednosti);
- Navrhnout a implementovat nástroje k řízení fluktuace a zvýšení retence zaměstnanců.

E.) Odměňování, finanční a nefinanční motivace;

V rámci tohoto procesu bude vytvořena politika odměňování, která bude vymezovat nejdůležitější pravidla a principy odměňování, zejména pravidla řízení celkových mezd a jednotlivých složek mzdy, pravidla revize mezd, pravidla „posunu“ v jednotlivých mzdových třídách, principy a pravidla variabilní složky mzdy a pravidla přidělování příplatků a benefitů. Tento systém umožní odměňovat zaměstnance podle jejich zařazení na pracovní pozici a podle výsledků jejich výkonu, přičemž tento systém zajistí interní spravedlivost (pracovní pozice se stejnou „náročností“ jsou odměňovány obdobně) a externí konkurenceschopnost odměňování (mzdy jsou konkurenceschopné vůči trhu práce). Mzdový systém musí být současně flexibilní, tj. umožňuje přizpůsobovat se ekonomické situaci firmy a podmínkám na trhu práce a motivační, tj. podporuje a zohledňuje skutečný výkon zaměstnanců.

F.) Systém řízení výkonu zaměstnanců;

V rámci tohoto procesu bude nastaven integrovaný systém řízení výkonu, který umožní managementu společnosti definovat a vyhodnocovat výkon zaměstnanců a propojit ho se systémem odměňování a se systémem tréninků a rozvoje. Tento systém bude obsahovat:

- Způsob provázání plnění firemních, týmových a individuálních cílů s variabilní složkou mzdy;
- Způsob provázání popisů pracovních pozic zejména na kvalifikační požadavky a kompetence;
- Nastavení pravidel a principů systému řízení výkonu (frekvence hodnocení výkonu zaměstnanců, propojení s procesem odměňování, tréninků a rozvoje).

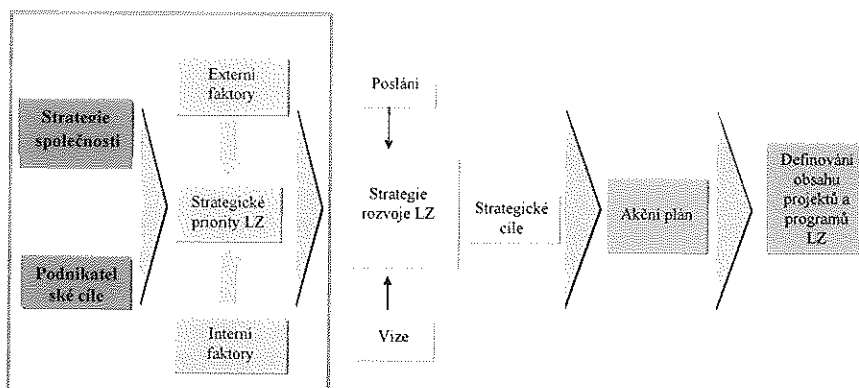
G.) Personální administrativa, zpracování mezd

V rámci procesu „Personální administrativa, zpracování mezd“ budou definovány především následující oblasti:

- Administrace nástupu a výstupu zaměstnance;
- Administrace změn v osobních a pracovních datech zaměstnanců;
- Administrace a zpracování benefitů (stravenky apod.);
- Sběr podkladů pro zpracování mezd a jejich výpočet;
- Tisk a distribuce výplatních pásek.

Přístup k řešení:

- 1.) **V rámci prvního kroku bude ustanovena pracovní skupina**, která bude sestávat jak ze zástupců pracovního týmu společnosti Deloitte, tak ze zástupců na straně společnosti Arm – SEC a.s., kteří se budou přímo spolupodílet na přípravě projektu a konkrétních výstupů z jednotlivých fází. Hlavní náplní bude analýza interních a externích faktorů, na jejímž základě budou formulovány konkrétní potřeby v oblasti lidských zdrojů (HR). Jedním ze zásadních vstupů pro definování **Strategie HR** bude celková strategie společnosti Arm – SEC a její podnikatelské cíle, které bude chtít naplňovat. Nejdůležitější faktory působící na řízení a rozvoj HR společnosti budou vymezeny prostřednictvím jasně definovaných strategických priorit HR na společném workshopu.



2.) V druhém kroku bude definována mise, vize a strategie rozvoje a řízení HR (strategické cíle) a to v následujícím pořadí:

- Společností Deloitte bude ve spolupráci s pracovní skupinou zástupců společnosti nejprve **navržena mise**, tj. dlouhodobé obecné poslání v oblasti lidských zdrojů;
- Následně dojde ke zpracování návrhu vize, tj. strategické směřování řízení a rozvoje HR na období následujících tří až pěti let. Takto formulovaná vize bude komplexně pokrývat cílový stav rozvoje a řízení lidských zdrojů společnosti Arm – SEC a.s., v následujícím období;
- Poté dojde k definování **strategie HR (strategických cílů)**. Strategie bude vycházet ze stanovené vize a bude reagovat na strategické priority. Strategické cíle budou přiřazovány k jednotlivým oblastem řízení lidských zdrojů, přičemž výstupem bude identifikace „HR oblastí - procesů“, kterým bude potřeba věnovat pozornost v následujícím období.

S ohledem na velikost společnosti Arm-SEC může být výstupem velmi krátký dokument o rozsahu např. jedné strany A4, považujeme ale za důležité sestavit jej v písemné podobě pro účely dalšího využití.

Na základě zkušeností z podobných firem doporučuje Deloitte zaměřit pozornost na následující HR procesy (detail jednotlivých procesů je uveden níže):

- Nábor a výběr zaměstnanců, adaptace;
- Rozvoj a trénink zaměstnanců, včetně rozvoje managementu;
- Kariérové plánování, stabilizace a nástupnictví;
- Retence zaměstnanců;
- Odměňování, finanční a nefinanční motivace;
- Systém řízení výkonu zaměstnanců;
- Personální administrativa, zpracování mezd

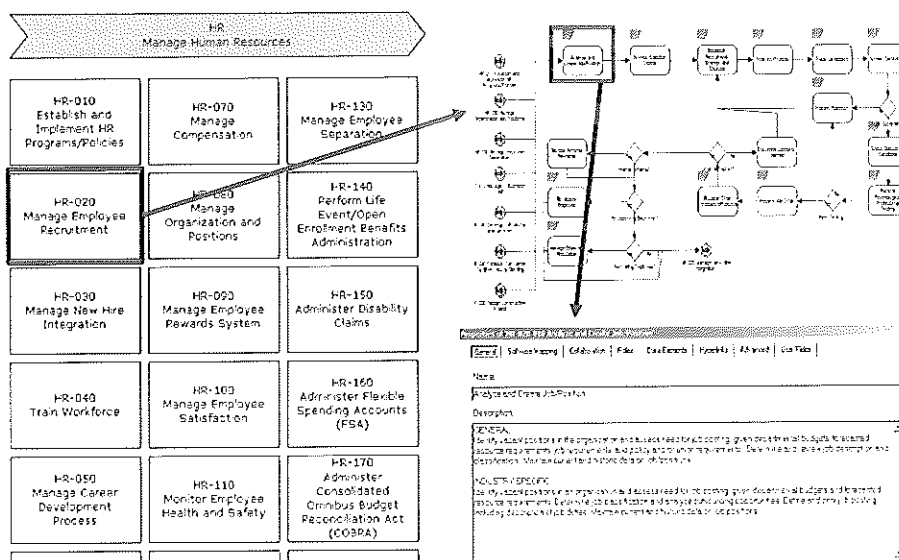
3.) Ve třetím kroku dojde k **rozpracování strategie HR do Akčního plánu**. Strategie HR (strategické cíle) bude dle navržené vize rozpracována do Akčního plánu aktivit a strategických úkolů na období 1 – 5 let. Obsahem plánu bude návrh konkrétních opatření a projektů, které budou realizovány v časově omezeném horizontu (níže je uveden příklad akčního plánu).

Použité metody:

Deloitte IndustryPrint

IndustryPrint je databáze vzorových procesů vyvinutá společností Deloitte. Zahrnuje podrobné popisy procesů, dílčích procesů, aktivit a pracovních kroků/činností, které jsou specifické pro jednotlivá odvětví činností organizací (průmysl, energetika, veřejná a státní správa apod.). Každá část procesu obsahuje i popis podle „Best Practice“.

IndustryPrint obsahuje i přehled procesních kroků/činností, které jsou podporované vybranými IS, jako například systémem SAP. Níže je uveden příklad Industry print pro oblast Lidských zdrojů.



Výstupy:

V rámci služeb, které budou poskytnuty v oblasti lidských zdrojů, budou dodány následující výstupy:

- Analýza interních a externích faktorů, na jejímž základě budou formulovány konkrétní potřeby v oblasti lidských zdrojů;

- Faktory působící na řízení a rozvoj HR společnosti a jasně definované strategické priority HR;
- Míse, vize a strategie rozvoje a řízení HR
- Akční plán.

Aplikovatelnost řešení na obdobné případy:

Současná situace v oblasti HR u společnosti Arm – SEC, a.s. je typická pro mnoho malých podniků a proto zkušenosti a přístup Deloitte může být široce využit i v jiných rychle se rozvíjejících společnostech, které mají na začátku spíš rodinný charakter.

1.1.7 Způsob řízení při poskytování poradenských služeb

Zadání/ Popis problému:

Jakým způsobem bude řízeno poskytování poradenských služeb ve výše uvedených oblastech tak, aby bylo dosaženo maximálních efektů pro majitele, potenciálního investora i pro celkový projekt CzechEkoSystem

Cíl pro daný problém:

- **Dosažení maximálních efektů pro majitele, potenciálního investora i pro celkový projekt CzechEkoSystem**

Přístup k řešení:

Při řízení poradenských služeb poskytovaných v souvislosti s řešením problémů společnosti Arm – SEC a.s. (dále jen „modelová společnost“) bude Dodavatel postupovat v souladu s mezinárodně uplatňovanými metodikami projektového řízení, a to zejména metodikou PMBOK (Project Management Body of Knowledge). **Tato metodika se Dodavateli osvědčila již u řady realizovaných projektů obdobného charakteru,** lze tedy důvodně předpokládat, že i řízení poskytování poradenských služeb v případě modelové společnosti bude maximálně efektivní a ve výsledku budou naplněna očekávání všech zapojených subjektů.

V případě Projektu bude aplikována metodika PIM (Project and Integration Management), která je úplnou implementací PMBOK. Kromě aplikace při celkové organizaci Projektu (viz blíže část Organizace Poradenství) navrhuje Dodavatel použití této metodiky i pro společnost Arm – SEC a.s.. Řízení problémů této modelové společnosti bude tedy organicky zakomponováno do uceleného systému řízení Projektu. Tímto bude zajištěna **vzájemná informovanost napříč úrovněmi Projektu, a to nejenom směrem od zástupců operativní úrovně směrem k zástupcům strategicko–taktické úrovně, ale i v opačném gardu.**

Postup:

Aplikaci metodiky PIM, resp. obecných principů vycházejících z metodiky PMBOK, umožňuje charakter poskytovaných poradenských služeb. Díky tomu lze na každou firmu, a tedy i na **modelovou společnost Arm–SEC a.s., nahlížet jako na jednotlivý dílčí projekt, pro který budou nastavena a uplatňována standardní projektová pravidla:**

- Nastavení organizační struktury;
- Pravidelné sledování a monitorování postupu projektových prací;
- Průběžná kontrola kvality dodávaných služeb;

- Pravidelné informování zástupců strategicky–taktické úrovně;
- Pravidla pro eskalaci problémů.

Při řízení problémů společnosti Arm – SEC a.s. budou dále aplikována metodika Project Management Methodology 4.0 (PMM4) vyvinutá společností Deloitte a využívána pro projektové řízení. Principy vyplývající z této metodiky jsou v souladu s výše uvedenými pravidly.

Níže jsou jednotlivá pravidla popsána tak, jak je Dodavatel navrhuje aplikovat v případě dané modelové společnosti. Jednotlivá pravidla přitom korespondují se základními principy uvedenými v části Organizace Poradenství.

Nastavení organizační struktury

V souladu s celkovým řízením Projektu bude Koordinátorem/ projektovým manažerem Dodavatele nominován zkušený projektový manažer do **pozice Vedoucího Poradenského týmu** pro každý hlavní obor (tj. Finance, Management, Organizace a výroba, Marketing a PR, Právo a Lidské zdroje), který **bude kromě standardního řízení tohoto hlavního oboru** (tj. problémů společnosti Arm–SEC a.s.) **na pravidelné bázi informovat** Koordinátora/ projektového manažere Dodavatele (viz níže) a dalších zástupců strategicky-taktické úrovně.

Projektový manažer dále nominuje experty, z nichž bude složen expertní tým. V případě modelové společnosti se bude jednat o experty v oblasti managementu, financí, marketingu a PR, lidských zdrojů a práva, tj. v hlavních oborech definovaných v části Obecný přístup k Poradenství, které jsou relevantní pro společnost Arm–SEC a.s. Níže uvedená tabulka ilustruje, za jaké problémové okruhy modelové společnosti budou jednotliví experti odpovědní.

Expert	Specializace	Problémový okruh
Expert 1	Management	Zavedení standardního systému řízení společnosti tak, aby se z rodinné firmy stala společnost řízená manažersky Optimalizace ICT podpory procesů společnosti
Expert 2	Finance	Zavedení funkčního systému controllingu a reportingu Ocenění hodnoty společnosti pro potřeby vstupu minoritního akcionáře
Expert 3	Marketing a PR	Zpracování případové studie, která bude posuzovat možnosti otevření e-shopu a bude obsahovat: <ul style="list-style-type: none"> • Definici kritérií pro posouzení vhodnosti a efektivity otevření e-shopu v případě společnosti Arm–SEC a.s.; • Navržení způsobu organizačně-procesního napojení fungování e-shopu na dosavadní činnosti ve firmě.
Expert 4	Lidské zdroje	Optimalizace procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména s ohledem na nárůst počtu zaměstnanců, riziko odchodu ke konkurenci, nutné investice do jejich proškolení a tedy potřebu minimalizace jejich fluktuace
Expert 5	Právo	Navržení právního postupu a režim vstupu minoritního akcionáře do společnosti Arm – SEC a.s., tak aby byly v co největší míře chráněny zájmy této společnosti včetně harmonogramu tohoto řešení

Každý z uvedených expertů bude mít k dispozici dle aktuální potřeby další zkušené pracovníky Dodavatele tak, aby byly veškeré problémové okruhy vyřešeny včas a v řádné kvalitě.

Pravidelné sledování a monitorování postupu projektových prací

Předpokladem pro pravidelné monitorování postupu projektových prací je vedení a průběžná aktualizace detailního harmonogramu prací, tzv. úkolovníku, ve kterém budou vedeny jednotlivé dílčí úkoly, osoby zodpovědné za jejich splnění, termíny splnění úkolu a případně další charakteristiky. Kontrola úkolů bude probíhat na pravidelných týdenních schůzkách poradenského týmu. Výstupem schůzky bude zpracování stručného status reportu, který bude obsahovat tyto části:

- Shrnutí pokroku učiněného v jednotlivých oblastech za uplynulý týden;
- Předpokládaný průběh prací v dalším období;
- Požadavky na součinnost ze strany společnosti Arm-SEC a.s. (např. verifikace správnosti popisu AS-IS stavu);
- Identifikovaná rizika.

Tato zpráva o stavu projektu bude následně zaslána řídicím pracovníkům společnosti Arm – SEC a.s, případně i všem subjektům v rámci strategické úrovně projektu, tak jak je to definované v části Organizace Poradenství (tj. Řídicí výbor, Projektový manažer za CzechInvest, Koordinátor Dodavatele).

Kromě toho bude dále nastaven cyklus pravidelných schůzek, na kterých bude Vedoucí Poradenského týmu osobně informovat vedení společnosti Arm – SEC a.s. o pokroku při realizaci projektu. Na tato jednání bude vždy přizván i Projektový manažer CI, případně další členové Řídicího výboru. Dle zkušeností navrhujeme organizaci těchto schůzek na měsíční bázi, dle aktuálních potřeb je možné frekvenci těchto porad upravit.

Průběžná kontrola kvality dodávaných služeb

Postup prací bude průběžně kontrolovat koordinátor ve vztahu k pravidlům OPPI/ manažer kvality Dodavatele. Dodavatel tedy zajistí kontrolu na dvojí úrovni – každý z výstupů bude podroben kontrole jak ze strany Vedoucího Poradenského týmu, tak i ze strany Manažera kvality. Manažer kvality bude mimo jiné zaštiťovat řízení rizik, tj. monitoring a eliminaci rizik.

Pravidelné informování zástupců strategicko-taktické úrovně

Vysokého stupně informovanosti zástupců strategicko-taktické úrovně bude zajištěno možností účasti na měsíčních poradách Vedoucího Poradenského týmu s vrcholovým managementem společnosti Arm – SEC a.s.

Projektový manažer Dodavatele bude také adresátem pravidelných status reportů, ze kterých dle potřeby bude rizika či případné problémy eskalovat na jednání Řídicího výboru.

Použité metody:

Project and Integration Management (dále také „PIM“)

Metodika PIM se zabývá primárně řízením jednotlivých projektů a současně také integrovaným řízením portfolia projektů. Tato metodologie je standardně využívána na všech projektech společnosti Deloitte. Metodologie PIM je úplnou implementací PMBOK (Project Management Body of Knowledge), což je celosvětově akceptovaný rámec projektového řízení definovaný organizací Project Management Institute (dále také „PMI“)

Project Management Methodology

Project Management Methodology 4.0 (PMM4) je metodologie Deloitte, která se zabývá čistě řízením projektu. Tato metodologie je úplnou implementací PMBOK (viz výše).

Výstupy:

V rámci služeb, které budou poskytnuty v oblasti způsobu řízení při poskytování poradenských služeb, budou dodány následující výstupy:

- Složení Poradenského týmu, včetně určení jeho vedoucího;
- Detailní harmonogram prací, včetně jeho průběžné aktualizace (tzv. úkolovník);
- Zprávy o stavu projektu (tzv. Status reporty) shrnující postup projektových prací na týdenní bázi;
- Registr rizik, včetně jeho průběžné aktualizace.

Aplikovatelnost řešení na obdobné případy:

Výše popsaná **pravidla řízení poradenských služeb** u modelové společnosti jsou společností Deloitte **standardně využívána** při projektovém řízení. **Stejný způsob řízení bude aplikován i u ostatních společností zahrnutých do Projektu.**

1.1.8 Vstup minoritního akcionáře

Zadání/ Popis problému:

Navrhněte právní postup a režim vstupu minoritního akcionáře do společnosti Arm – SEC a.s., tak aby byly v co největší míře chráněny zájmy této společnosti. Součástí řešení v rámci tohoto bodu musí být i harmonogram tohoto řešení.

Cíl pro daný problém:

- **Vstup minoritního akcionáře s cílem ochránit zájmy společnosti Arm – SEC a.s.**

Přístup k řešení:

Právní režim vstupu minoritního akcionáře

Jako **optimální způsob vstupu minoritního akcionáře** do společnosti Arm – SEC a.s. („Arm – Sec“) bychom doporučili **zvýšení základního kapitálu společnosti Arm – SEC vydáním nových akcií s jejich nabídnutím předem určenému zájemci – minoritnímu akcionáři**. Při výběru tohoto způsobu jsme vycházeli zejména z následujících principů:

- Jedním z **cílů operace je zajištění hotovosti pro podnikatelské aktivity společnosti Arm – Sec**, přičemž hotovost poskytnutá minoritním akcionářem poplyne při zvýšení základního kapitálu přímo společnosti Arm – Sec (a nikoliv jejímu jedinému společníkovi jako při prodeji akcií);
- **Minoritní akcionář má zájem získat podíl na společnosti Arm – Sec a vykonávat akcionářská práva** ve společnosti; jiná forma spolupráce bez získání podílu na společnosti Arm - Sec tak nepřipadá v úvahu;
- **Zvýšení základního kapitálu** (na rozdíl od prodeje již vydaných akcií) **povede k posílení vlastního kapitálu společnosti Arm – Sec** (ve srovnání např. s poskytnutím půjčky) a tato tak bude vůči finančním institucím a dalším věřitelům a potenciálním investorům vykazovat lepší finanční pozici;
- **Zvýšení základního kapitálu je postup relativně detailně upravený zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění** (dále jen „obchodní zákoník“), a již na této úrovni obsahuje **základní ochranu všech zúčastněných stran i společnosti** (např. peněžitý vklad musí být splacen na zvláštní účet u banky, který za tím účelem

- společnost otevře na své jméno, zvýšení je nutno zapsat do obchodního rejstříku a podléhá tak soudní kontrole). Další ochranu lze zajistit dodatečnými kroky (viz níže);
- Vzhledem k tomu, že **hodnota stávajících akcií společnosti Arm – Sec je vyšší než jejich nominální hodnota** (předpokládáme, že je tato společnost zisková), bude při zvýšení základního kapitálu část emisního kurzu tvořit emisní ážio. Minoritní akcionář tak za nově vydané akcie zaplatí částku odpovídající aktuální hodnotě společnosti Arm – Sec na jednu akcii. Hodnotu společnosti Arm – Sec pro stanovení správného poměru nominální hodnoty upisovaných akcií a emisního ážia doporučujeme stanovit **posudkem nezávislého znalce**.

Ochrana zájmů společnosti

V daném případě je **složitě odlišit zájmy společnosti od zájmů jejího současného vlastníka a minoritního akcionáře**. Pokud totiž dojde k poškození zájmů vlastníků, velmi pravděpodobně taková situace **povede ke sporům**, jež mohou vyústit v paralyzování aktivit a rozvoje společnosti a k jejímu úpadku. Z tohoto důvodu **doporučujeme transakci strukturovat s ohledem na oprávněné zájmy všech stran, nejen společnosti Arm - Sec**.

Výše uvedený cíl (ochrana zájmů společnosti a současného i budoucího vlastníka) doporučujeme **dosáhnout na základě zákonné právní úpravy a prostřednictvím úpravy stanov společnosti Arm – Sec, uzavřením akcionářské dohody mezi současným a budoucím minoritním společníkem a zakotvením pravidel jednání ve smlouvách o výkonu funkce osob jednajících jménem společnosti**.

A.) Ochrana na zákonné úrovni

Již na zákonné úrovni (zejména na úrovni obchodního zákoníku) existuje **celá řada právních instrumentů, které pomáhají chránit oprávněné zájmy akcionářů**. Mezi tyto principy např. patří zákaz zneužití většiny a menšiny ve společnosti, práva akcionářů na valné hromadě, právo akcionářů napadat neplatná či nicotná rozhodnutí valné hromady u soudu, zákaz hlasování akcionáře v zákonem stanovených případech, povinnost společnosti zveřejňovat účetní výkazy a v zákonem stanovených případech zajistit jejich audit, povinnost zajistit znalecké ocenění a schválení valnou hromadou při převodech majetku propojeným osobám, povinnost představenstva informovat valnou hromadu při nepříznivém vývoji hospodaření a navrhnout nápravná opatření, odpovědnost členů orgánů společnosti v případě jejich jednání v rozporu s péčí řádného hospodáře, atp. **Tato úprava tvoří základ ochrany oprávněných zájmů akcionářů, který by mohl být v daném případě využit**.

B.) Úpravy stanov

Na úrovni stanov doporučujeme v první řadě **stanovit okruh strategických rozhodnutí, o kterých bude moci rozhodnout pouze valná hromada**, či u kterých bude vyžadována taková většina hlasů na valné hromadě, aby tato rozhodnutí bylo možno **přijmout jen se souhlasem obou akcionářů** společnosti Arm – Sec. Mezi tato rozhodnutí by měly patřit např. rozhodnutí o přeměně společnosti, o zvýšení základního kapitálu, o změně podoby a formy akcií, o přijetí akcií k obchodování na regulovaném trhu, o zrušení společnosti s likvidací, o schválení smlouvy upravující dispoziční s podnikem společností, atp.

Stanovy by měly rovněž upravovat postup při svolávání valné hromady takovým způsobem, aby bylo maximálně omezeno riziko, že se jeden z akcionářů nebude moci valné hromady zúčastnit, protože např. valná hromada bude svolána s místem konání v zahraničí. Stejně i pravidla jednání ostatních orgánů společnosti by měla být upravena, aby nedocházelo k faktickému vyloučení některých členů orgánů z jejich jednání.

C.) Dohoda akcionářů

Doporučujeme, aby akcionáři společnosti Arm – Sec uzavřeli **dohodu blíže upravující podrobnosti jejich spolupráce**. Tato dohoda by upravovala např. rozdělení osob v orgánech společnosti, společné hlasování na valné hromadě (např. i v záležitostech, jež nejsou v zájmu většinového akcionáře) a postup pro řešení sporů mezi akcionáři.

D.) Smlouvy o výkonu funkce

Společnost Arm – Sec by se členy představenstva měla uzavřít smlouvy o výkonu funkce. Tyto by upravovaly nejenom odměňování těchto osob, ale i jejich jednání při provádění právních úkonů jménem společnosti. Tyto smlouvy by měly obsahovat **vymezení kategorie právních úkonů, které budou moci jménem společnosti členové představenstva učinit pouze se souhlasem jiného určeného člena představenstva**. Právní úkony učiněné v rozporu s těmito pravidly by sice nebyly neplatné, nicméně tato úprava by usnadňovala postup vůči tomu členovi představenstva, který je porušil a odpovídá za případné vzniklé škody.

Postup:

Níže je uveden harmonogram kroků v rámci zvoleného postupu:

Termín	Popis kroku
D + 0	Podpis memoranda o porozumění obsahujícího základní podmínky vstupu minoritního akcionáře do společnosti.
D + 30	Vyjednávání o obsahu dokumentů souvisejících se vstupem minoritního akcionáře do společnosti Arm - Sec (zejména stanov, dohody akcionářů, smluv o výkonu funkce). Podpis dohody akcionářů (s účinností ke dni zvýšení základního kapitálu společnosti). Rozhodnutí o znalci pro ocenění obchodního jmění společnosti Arm – Sec.
D + 50	Znalec připraví znalecký posudek oceňující obchodní jmění společnosti Arm – Sec.
D + 57	Jediný společník společnosti Arm – Sec jednající v působnosti valné hromady této společnosti rozhodne o zvýšení základního kapitálu s vydáním nových akcií určenému zájemci – minoritnímu akcionáři. Rozhodnutí je přijato ve formě notářského zápisu. Zároveň je rozhodnuto o dohodnutých změnách stanov společnosti Arm – Sec.
D + 64	Společnost Arm – Sec zakládá zvláštní účet u banky pro složení základního kapitálu.
D + 64 (pět pracovních dní od podání návrhu na zápis)	Usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu je zapsáno do obchodního rejstříku.
D + 70	Minoritní akcionář upisuje všechny nově vydávané akcie společnosti Arm –

	Sec. Emisní kurz akcií je splacen na zvláštní účet vedený u banky.
D + 75	Banka vydává potvrzení o splacení emisního kurzu upsaných akcií
D + 82 (pět pracovních dní od podání návrhu na zápis)	Zvýšení základního kapitálu je zapsáno do obchodního rejstříku. Banka uvolňuje složené finanční prostředky ze zvláštního účtu ve prospěch společnosti Arm – Sec.
D + 85	Akcie společnosti Arm – Sec jsou vydány minoritnímu akcionáři.
D + 85	Valná hromada společnosti Arm – Sec rozhoduje o změnách v orgánech společnosti a popř. o dalších změnách ve společnosti souvisejících se vstupem minoritního akcionáře a schvaluje smlouvy o výkonu funkce se členy orgánů společnosti.
	Smlouvy o výkonu funkce jsou podepsány.

Použité metody:

Při poskytování právních služeb vychází Dodavatel z platných právních předpisů ČR a EU, relevantní rozhodovací praxe příslušných správních a soudních orgánů, jakož i z rozsáhlých zkušeností Dodavatele s poskytováním obdobných služeb.

Výstupy:

V rámci služeb, které budou poskytnuty v právní oblasti

- Analýza výchozího stavu společnosti Arm – Sec
- Analýza možných alternativ vstupu minoritního akcionáře s cílem ochránit zájmy společnosti Arm – SEC
- Výběr a doporučení vhodného postupu
- Zpracování harmonogramu zvoleného postupu

Aplikovatelnost řešení na obdobné případy:

Výše uvedený postup byl zpracován pro tento konkrétní modelový příklad, přičemž obecné použití tohoto postupu u jiných společností je limitováno a postup by mohl být odlišný v závislosti na prioritách vlastníků společnosti a také v závislosti na dalších podmínkách (např. zájem trhu).

1.2 Obecný přístup k Poradenství

Tato kapitola popisuje náš přístup k realizaci předmětu veřejné zakázky a to v obecné rovině. Tato kapitola v souladu s požadavky zadávací dokumentace obsahuje následující okruhy:

- Podrobný popis a specifikaci metod, které budou užívány k zajištění Poradenství ve všech jednotlivých oborech a podoborech
- Popis principů a metod zajišťující provázanost Poradenství poskytovaného v jednotlivých odvětvích
- Popis způsobu prezentace projektu Czech EkoSystem vůči Žadatelům i vůči veřejnosti odborné i laické

Námi navržená metodika reflektuje nejlepší domácí a zahraniční praxi obdobných projektů.

Jednotlivé obory a podobory poradenských služeb poskytované v rámci předmětu veřejné zakázky byly definovány v bodu 2.2 tabulce č.1 Zadávací dokumentace.

Metodologie poskytování poradenských služeb popsána v rámci tohoto dokumentu bude dále podpořena vybranými metodologiemi společnosti Deloitte. Jedná se zejména o níže uvedené metodologie.

Metodologie	Popis
Metodologie Plan	Metodika pro přípravu strategického plánu
Metodologie Manage	Manage je firemní metodika Deloitte zaměřená na řízení organizace se zřetelem na maximalizaci výkonnosti
Enterprise Value Map	Vhodným nástrojem využitelným v rámci procesní a organizační optimalizace je metodologie Enterprise Value Map™, jež byla vyvinuta v zahraničí společností Deloitte pro různá odvětví.
Design	Metodologie Design™ je modulární nástroj určený pro návrh a změnu podnikových procesů.
Black Ink	Black-Ink je komplexní metodologie na snižování nákladů
ACTivate	ACTivate je nástroj zaměřený na přesnou alokaci nákladů na dílčí aktivity, procesy, produkty a externí partnery v rámci organizace založený na filosofii Activity Based Costing a moderního controllingu

Metodologie	Popis
Metoda Comprehensive Shared Services	Metoda komplexních sdílených služeb (CSS) je jedním z integrovaných nástrojů společnosti Deloitte, který klientům pomáhá dosáhnout maximální efektivity, kontroly a hodnoty provozu back office pomocí optimalizace a konsolidace nadbytečných procesů, systémů a organizačních jednotek do jednotek orientovaných na služby
Integrated Performance management	Společnost Deloitte vyvinula nástroj Integrated Performance Management (IPM) pro integrované řízení výkonnosti podniků. IPM řeší problematiku řízení výkonnosti firmy z pohledu technologie, informací, lidí a procesů ve všech řídicích procesech, od plánování a tvorby rozpočtu po měření a reporting.
Project Management Methodology	Project Management Methodology 4.0 (PMM4) je metodologie Deloitte, která se zabývá čistě řízením projektu. Tato metodologie je úplnou implementací PMBOK (Project Management Body of Knowledge), což je obecně akceptovaný rámec projektového řízení definovaný organizací Project Management Institute (PMI).
Value Print	Value Print je metodika vypracovaná pro hodnocení nákladů a přínosů projektů souvisejících se zlepšováním procesů nebo zaváděním nových technologií.
Metodiky pro oblast řízení IT rizik	Pro oblast řízení IT rizik a IT bezpečnosti využíváme v základu mezinárodní standardy skupiny ISO 27000, ITIL a COBIT

1.2.1 Podrobný popis a specifikace metod užívaných k zajištění Poradenství

Metodologie přístupu k realizaci předmětu veřejné zakázky ve vztahu k metodám užívaných k zajištění Poradenství je členěna dle hlavních oborů poradenských služeb.

1.2.1.1 Finance

Finanční řízení

Těžištěm finančního řízení podniku je získávání peněz/kapitálu, jejich investování a rozdělování vygenerovaného zisku. Podkladem pro finanční řízení jsou finanční výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz peněžních toků. Obsahem samotného finančního řízení je pak dále obsáhlý soubor různých činností:

- Zajišťování finančních zdrojů pro další rozvoj podniku
- Volba optimální kapitálové struktury s přihlédnutím k e struktuře majetku, nákladům na získání jednotlivých zdrojů financování a případně i době jejich splatnosti
- Financování a řízení oběžného majetku, výběr optimální formy krátkodobého financování
- Investování peněžních prostředků do fixního majetku, finančního majetku a dlouhodobé financování a finanční vyhodnocování efektivnosti investičních projektů
- Rozdělování podnikového zisku s ohledem na daňovou politiku a legislativu
- Finanční analýza zaměřená zejména na analýzu likvidity, úroveň financování, využití vloženého kapitálu a rentabilitu podnikání
- Finanční plánování tvorby a užití interních a externích finančních zdrojů z hlediska krátkodobého i dlouhodobého

Veškeré výše uvedené oblasti budou předmětem poskytovaných poradenských služeb, přičemž jednotlivé společnosti budou nejdříve podrobně analyzovány za účelem nalezení oblastí, u kterých je nezbytné zlepšit postavení či řízení společnosti. Nedílnou součástí poskytovaných služeb v rámci finančního řízení je určení pracovníků odpovědných za finanční řízení, případně i vytvoření specializovaného útvaru, nastavení procesů finančního řízení a vytvoření standardizovaných nástrojů a dokumentů pro finanční řízení.

Finanční analýza

Finanční analýza je důležitým nástrojem řízení společnosti a jejím cílem je poskytnout vrcholovému managementu dostatek informací pro finanční řízení. Protože manažerská rozhodnutí se ve firmě dělají neustále, měla by být finanční analýza prováděna průběžně a podrobně vyhodnocována. Periodicita provádění a vyhodnocování je závislá od konkrétní společnosti.

Předmětem finanční analýzy bude zejména:

- analýza likvidity podniku

- analýza zadluženosti
- analýza struktury majetku
- analýza rentability
- analýza efektivnosti

Základem pro finanční analýzu jsou finanční výkazy. Finanční výkazy však poskytují informaci historickou. Nedílnou součástí finanční analýzy však musí být kromě analýzy historie, rovněž odhad budoucího vývoje za účelem možné reakce managementu na možnou hrozbu nebo problém.

V rámci poradenských služeb tak bude provedena finanční analýza výše uvedených oblastí. Současně budou identifikovány oblasti finanční analýzy, určena periodicita jejich provádění a vyhodnocování a určení pracovníci odpovědní za její provádění do budoucna. Budou vytvořeny standardizované dokumenty, které nejlépe budou podávat obraz o skutečné finanční situaci společnosti a pro management budou poskytovat adekvátní objem a rozsah informací pro jejich rozhodování.

Cenotvorba

Rozhodnutí týkající se ceny produktů se řadí k nejdůležitějším v rámci rozhodování společnosti. Závisí od legislativních podmínek, hospodářské situace, konkurence a řadě dalších faktorů. Rozhodnutí ohledně cenotvorby souvisejí zejména:

- S určením ceny, která je nezbytná při nových výrobcích, při vstupu na nové trhy a při kusové zakázce
- S cenovými změnami, které jsou vyvolány změnou poptávky nebo nákladů výroby
- S cenovými změnami, které jsou vyvolané konkurencí
- S utvářením optimálních cenových relací výrobků na základě jejich vzájemných cenových a nákladových vztahů

Stanovení správné ceny je proces určující budoucí úspěch prodejů. V případě, že se při jejich určování nezohlední veškeré vlivy, jež na ni působí a veškeré její účinky, může být cena stanovena na úrovni, kdy spotřebitel tuto cenu akceptovat nebude, nebo dokonce povede k podpoře konkurenčních produktů. Na druhou stranu, když je produkt oceněn příliš nízko, připravuje se společnost o potenciální zisk.

Za účelem stanovení adekvátní ceny, bude nejdříve zpracována podrobná analýza konkurenčního prostředí, která určí míru konkurence, cenu konkurenčních produktů a s ohledem na parametry produktu analyzované společnosti navrhne potenciální rozmezí pro cenu daného produktu. Samotné stanovení ceny bude podpořeno průnikem řady metod:

- Nákladově orientovaná cenotvorba

- Cenotvorba orientována na konkurenci
- Poptávkově orientovaná cenotvorba

Současně budou nastaveny procesy sledování vývoje cen na konkurenčním trhu za účelem adekvátní reakce na případnou změnu ceny konkurentů, resp. jako reakci na změnu ceny vstupů

Audit, systém účetnictví

Společnost Deloitte patří k největším poskytovatelům auditní a účetních služeb na světě a její jméno je synonymem pro kvalitní poradenské služby. V rámci auditních služeb budou poskytovány standardní služby v rozsahu nezbytném pro činnost analyzovaného podniku.

V rámci účetních služeb budou poskytovány služby dle potřeb jednotlivých společností a můžou zahrnovat vydávání zpráv vedení společnosti v požadovaných intervalech, sestavení statutární účetní závěrky a účetní závěrky dle národních účetních standardů (GAAP) či jiné informace používané jako vstupní údaje pro další procesy (např. přiznání k DPH, přiznání k dani z příjmů, příprava informací pro auditory).

Současně je možné provést kontrolu účetních výkazů, jejímž výstupem bude zpráva popisující průběh kontroly, včetně veškerých zjištěných nedostatků. Tyto služby zahrnují také asistenci při řešení zjištěných nedostatků. Jako doplňkovou službu jsme připraveni poskytnout služby v oblasti mzdové a personální agendy jako je vedení mzdové evidence a evidence lidských zdrojů, příprava mezd k výplatě.

Daně

Společnost Deloitte patří k největším poskytovatelům daňových služeb na světě a její jméno je synonymem pro kvalitní poradenské služby.

Na základě provedení podrobné analýzy můžou být poskytnuty následující služby spočívající např. v zajištění registrace k dani z příjmu právnických osob, DPH a ostatním daním dle požadavků místní daňové legislativy. Jsme schopni zaručit brzkou aktualizaci veškerých změn informací uvedených ve formuláři pro daňovou registraci.

Za účelem splnění daňové povinnosti je možné připravit a podat veškerá daňová přiznání požadovaná místní daňovou legislativou. Podání daně z příjmu právnických osob je připravováno za pomoci nových technologií a procesů, které významně šetří náklady spojené s přípravou daňového přiznání. Při komunikaci s finančními úřady bude použit elektronický podpis. Pokud se společnost stane účetní jednotkou z pohledu daňových nařízení, na základě dodané odpovídající dokumentace budou připraveny výkazy Intrastat a doručeny příslušnému celnímu úřadu.

Nedílnou součástí poskytovaných daňových služeb bude zajištění daňové optimalizace za účelem minimalizace daňové povinnosti a to v souladu s platnou daňovou legislativou.

Pojištění

Pojištění tvoří nezbytnou součást zajištění provozu a zejména prodejných činností společnosti. Konkrétní rozsah a formy pojištění vždy závisí od dané společnosti, její velikosti, produktu/služby, oblasti odvětví a trhu, na kterém působí.

Za účelem minimalizace rizik jednotlivých společností budou analyzovány oblasti, u nichž pojištění může přispět k jejich eliminaci a současně bude ekonomicky opodstatněné. Kromě zajištění pojištění u klasických komerčních pojišťoven budou analyzovány možnosti využití specializovaných institucí jako např.: Exportní garanční a pojišťovací společnost.

Z hlediska pojistných produktů budou, kromě standardních pojistných produktů, posouzeny zejména možnosti využití následujících produktů:

- Pojištění platební neschopnosti či platební nevůle
- Pojištění pohledávek
- Pojištění vývozních dodavatelských a odběratelských úvěrů proti riziku nezaplacení
- Pojištění úvěrů na předexportní financování výroby
- Pojištění investic podniků v zahraničí včetně pojištění úvěrů na jejich financování
- Pojištění záruk

Způsoby využívání bankovních/finančních služeb

Každá společnost, bez ohledu na její velikost a charakter výroby, v určitém okamžiku potřebuje externí zdroje na financování svých investičních a provozních potřeb. Poskytovatelem externího financování jsou obvykle bankovní instituce, případně další finanční instituce typu leasingových společností, private ekvity atd.

V první řadě v rámci poskytovaných poradenských služeb bude identifikována stávající míra využití externího financování, resp. využití finančních služeb a následně stanovena budoucí potřeba vzhledem ke strategickému záměru a rozvoji společnosti. Následně bude provedena analýza identifikující jednotlivé finanční produkty včetně identifikace jejich podmínek. Na základě provedené analýzy je možné identifikovat produkty vhodné pro financování rozvoje a provozu společnosti, přičemž tyto produkty budou vybrány tak, aby jednak co nejlépe odpovídali požadavkům společnosti a současně byly ekonomicky co nejvýhodnější.

Standardně budou v rámci provedené analýzy posuzovány možnosti využití následujících produktů:

- Úvěrové financování investiční

- Úvěrové financování provozní (kontokorent, financování provozního kapitálu atd.)
- Dodavatelský úvěr
- Leasing
- Faktoring
- Forfaiting
- Private ekvity
- Rizikový a rozvojový kapitál

Způsob využití investičního kapitálu

Investiční kapitál (angl. Venture capital) svou charakteristikou spadá do skupiny investic označovaných jako private ekvity a slouží k financování významných změn vlastnické struktury podniku. Investice soukromého kapitálu můžeme identifikovat pomocí několika typických znaků:

- investice většinou směřují do společností, které nejsou veřejně obchodovány
- investice v sobě zahrnuje aktivní roli investora v cílové společnosti po dobu investice
- investice probíhá přes určený investiční nástroj, zpravidla investiční fond
- smluvní vztah mezi investory a cílovou společností
- investice má zpravidla středně až dlouhodobý charakter
- investice je směřována k odpovídajícímu zhodnocení formou prodeje podílu nebo vstupem na burzu

Investiční kapitál je primárně využit na rozvoj společnosti a to s ohledem na záměr vývoje nového produktu, vstupu na nové trhy, případně jejich kombinace. Investiční kapitál je poskytován v několika různých formách:

- Zárodečný kapitál (seed capital)
- Startovní kapitál (start-up capital)
- Financování počátečního rozvoje ((early stage expansion capital)
- Rozvojové financování (expansion capital)
- Záchranný kapitál (rescue/turnaround capital)
- Profinancování dluhů (debt replacement)
- Náhradní financování (secondary purchase/replacement capital).

V rámci poradenských služeb bude zhodnocena možnost zapojení investičního kapitálu v jedné z výše uvedených forem, přičemž bude hodnocen zejména přínos potenciálního investora a podmínky jeho vstupu

Oceňování podniku

Při určování hodnoty podniku se vychází z toho, že celková hodnota podniku není dána jen prostým součtem aktiv podniku, ale že je dána užítkem, který podnik přináší svým majitelům. Užítkem jsou budoucí výnosy podniku, zisky nebo cash flow (dále jen CF), které podnik přinese. Hodnotu podniku je možné určit pomocí několika metod. Základními metodami ocenění podniku jsou:

- Majetkové ocenění
 - Tyto metody se dělí na metody účetní a substanční. Účetní metoda nahlíží na podnik jako na souhrn majetku. Substanční metoda stanovuje cenu podniku na základě reprodukčních cen jednotlivých majetkových složek podniku opravených o odpisy.
- Metody výnosové - Tyto metody používají posuzování peněžních toků, tedy CF, zisku a volného CF. Mezi používané výnosové metody patří:
 - Metoda kapitalizace zisku. Hodnota podniku je odvozována od dosahovaného zisku.
 - Metoda diskontovaného CF (DCF). Hodnota podniku je odvozována od budoucích výnosů společnosti. Tato metoda může být použita v případě, že společnost již dosahuje kladného CF a budoucí CF může být předpovězeno s určitou mírou jistoty. Do predikce budoucího CF jsou zahrnuty další faktory, např. charakteristika trhu nebo velikost společnosti.
 - Metoda volného CF (DFCF). Do úvahy se oproti DCF berou i uvažované investice v průběhu života podniku, které se odečítají od CF.
- Metody tržního porovnání
 - Nejužívanější komparativní metodou je poměr mezi tržní cenou akcie a ziskem na akcii (price/earnings ratio). Používá se údajů o srovnatelné společnosti již kótované na burze s tím, že se očekává, že trh takto ohodnotil i oceňovanou společnost. Dalšími používanými komparativními metodami jsou např. price/EBITDA ratio nebo price/net worth ratio (EVCA Guide).

V praxi je pak zpravidla používána kombinace výše uvedených metod. U společností v počáteční fázi vývoje je složité k jejich ocenění užívat klasických metod oceňování.

1.2.1.2 Management

Projektové řízení

Projektové řízení se bude řídit komplexní metodologií Project and Integration Management (dále také „PIM“), která se zabývá primárně řízením jednotlivých projektů a současně také integrovaným řízením portfolia projektů. Tato metodologie je standardně využívána na všech projektech společnosti Deloitte.

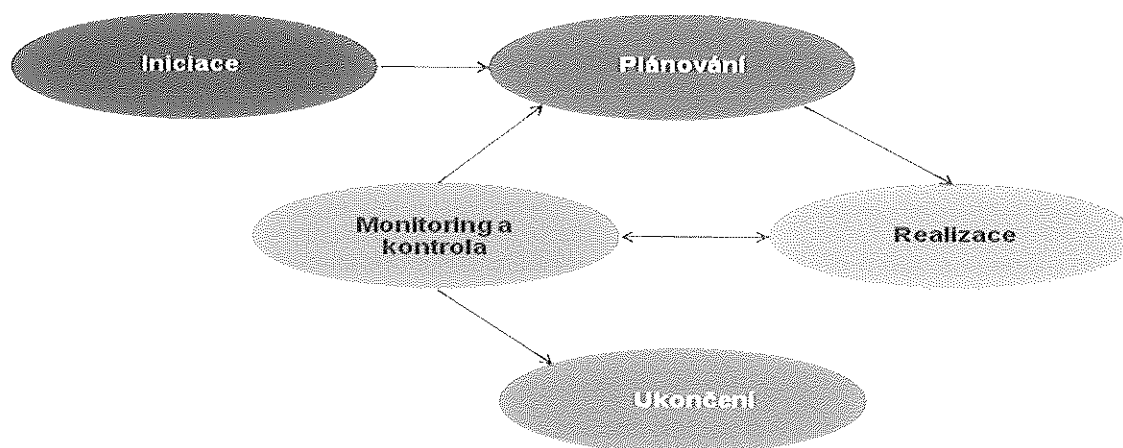
Metodologie PIM je úplnou implementací PMBOK (Project Management Body of Knowledge), což je celosvětově akceptovaný rámec projektového řízení definovaný organizací Project Management Institute (dále také „PMI“).

Předností metodiky PIM jsou následující charakteristiky:

- **Účelnost:** metoda obsahuje nástroje, detailní postupy, šablony a příklady výstupů pro tvorbu výstupů řízení projektu v různých fázích projektu. Pokrývá tak inicializační, plánovací, výkonnou, kontrolní a závěrečnou fázi projektu.
- **Škálovatelnost:** modulární struktura maximalizuje aplikovatelnost pro různé projekty bez ohledu na jejich trvání nebo velikost.
- **Aplikovatelnost:** PIM je průběžně ověřována v různých typech technologických a integračních projektů tak, aby se prověřila vhodnost jednotlivých nástrojů a technik v praktické činnosti řízení projektů.
- **Flexibilita:** metodologie PIM byla navržena tak, aby zohledňovala rostoucí požadavky organizací na flexibilitu ve vztahu k měnícím se externím (politické, legislativní, tržní atd.) a interním (pracovní fond, disponibilita jednotlivých zaměstnanců atd.) aspektům, předpokladům a parametrům.
- **Praktičnost:** každý postup je průběžně prověřován, aby nezůstal v teoretizující poloze, ale obsahoval praktický návod na konkrétní kroky.

Společnost Deloitte bude v rámci plnění předmětu Projektu přistupovat ke každému jednotlivému Žadateli, u něhož budou poskytovány poradenské služby, jako k samostatnému projektu, jehož řízení a organizace je upravena metodologií PIM.

Řízení projektu je na základě metodiky PIM členěno do pěti standardních bloků – etap projektu:



Iniclace (zahájení projektu)

Cílem této etapy je zahájení projektu pomocí:

- vytvoření statutu projektu;
- založení infrastruktury projektu (projektové kanceláře);
- nominace manažera projektu a jmenování členů týmu;
- vytvoření podrobného rozpočtu projektu a jeho čerpání;
- vytvoření strategie integrace subjektů zúčastněných na projektu a používaných metod.

Plánování projektu

Cílem této etapy je vytvoření všech plánů nutných k efektivnímu provedení projektu.

Plánování poskytuje osobám zahrnutým v projektu informace o tom:

- kteří pracovníci budou na projektu pracovat a kdy;
- co se bude dělat;
- proč se to bude dělat;
- jak toho bude dosaženo, kým, pomocí jakého vybavení, aplikací a zdrojů;
- kdy událost proběhne.

Efektivní vedení projektů spočívá v efektivním plánování. Během plánování projektový tým definuje cíle projektu, požadavky na infrastrukturu, individuální potřeby, dohody o rozpočtu, milníky, časové přehledy a přehledy o organizaci a schvaluje je. Tento proces prověřuje, že očekávání projektového týmu a vedení projektu jsou konsistentní.

Realizace projektu

Cílem této etapy je uskutečnění cílů projektu pomocí provedení projektového plánu včetně rozpočtu a časového plánu, prověření kvality výstupů projektu a zvládnutí rizika projektu.

Během této etapy je již sestaven projektový tým, probíhá projektová komunikace, případné smluvní zdroje jsou připraveny a postupuje se podle plánů řízení kvality, rizik a změn. Výkonné procesy projektu postupují, jakmile jsou konkrétní aktivity stanoveny a zaneseny do projektového plánu.

Monitoring a kontrola projektu

Cílem této etapy je sladění projektových cílů s monitorovaným postupem projektu a případné provedení nezbytných korekcí.

Řízení projektu je vedeno zejména těmito účely:

- dodání správných výstupů a služeb zadavateli;
- prověření, že kvalita je dosažena v plánované míře;

- dodání výstupů ve stanoveném čase a v rámci odsouhlasených nákladů;
- správné řízení a vedení práce na výstupech;
- vhodné řízení a užívání zdrojů;
- aktualizace plánů denními hodnotami, které umožňují kontrolu postupu vůči plánu;
- správný výpočet využití zdrojů a nákladů na ně;
- správné zvládnutí odchylek od stanoveného plánu;
- informování zainteresovaných stran o postupu projektu;
- prověření, že aktivity jsou zastaveny nebo upraveny, pokud jejich opodstatnění zanikne;
- centrálním faktorem pro úspěch projektu je denní kontrola provedené práce.

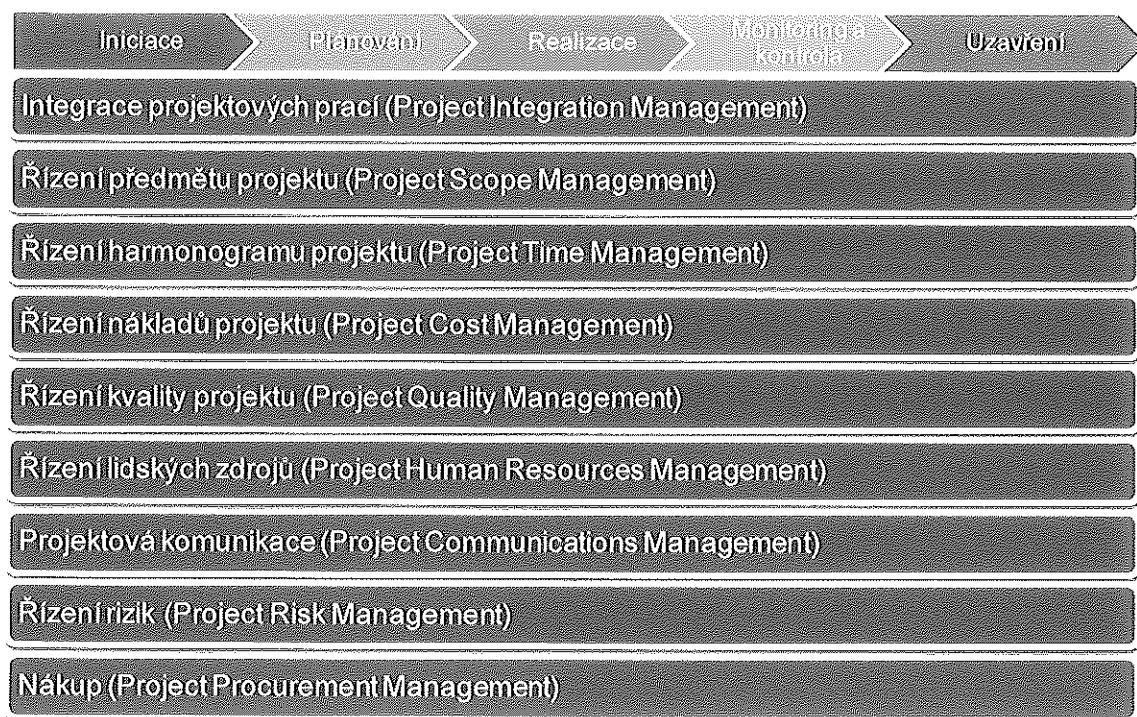
Uzavření (ukončení) projektu

Cílem této etapy je:

- prověření, že cíle a výstupy definované rozsahem projektu a projektovým plánem jsou dokončeny;
- získání formální akceptace od zadavatele s ohledem na ukončení projektu nebo poskytování služeb;
- identifikace případných doporučení pro následné akce;
- archivace všech projektových záznamů;
- zajištění splnění všech smluvně dohodnutých podmínek a formální uzavření smlouvy;
- uvolnění alokovaných zdrojů.

Metodika PMBOK také definuje okruhy projektových znalostních oblastí – aplikace principů definovaných v těchto znalostních oblastech probíhá v průběhu celé délky realizace projektu.

Následující obrázek definuje matici propojení etap realizace projektu (barevné šipky) a jejich propojení na znalostní oblasti řízení projektů (obdélníky modré barvy).



Krizový management MSP

Krizový management je souhrn řídicích činností zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.

Hlavním cílem krizového managementu je prostřednictvím komplexu opatření a úkolů zajistit:

- Prevenci vzniku krizových situací (přípravná fáze)
- Řešení vzniklých krizových situací (Realizační fáze)

Přípravná fáze

Přípravná fáze je z hlediska celého procesu krizového managementu klíčová, jelikož základním cílem krizového managementu není pouze vzniklé problémy řešit, ale zejména jim předcházet. Hlavním cílem přípravné fáze je tak prevence vzniku krizových situací a to zejména prostřednictvím předběžné identifikace možných krizových situací a následným návrhem způsobů jejich řešení. Prevence vzniku krizových situací je ošetřena řadou postupů, jejichž aplikace závisí jak od velikosti daného Účastníka, tak od charakteru a rozsahu jeho činností. V rámci realizace jednotlivých projektů budou uplatněny v souladu s předešlou větou některé z níže uvedených postupů:

- **Check List (kontrolní seznam)** - Kontrolní seznam je postup založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření.
- **Safety Audit (bezpečnostní kontrola)** - Bezpečnostní kontrola je postup hledající rizikové situace a navržení opatření na zvýšení bezpečnosti. Metoda představuje

postup hledání potenciálně možné nehody nebo provozního problému, který se může objevit v posuzovaném systému. Formálně je používán připravený seznam otázek a matice pro skórování rizik.

- **What – If Analysis („analýza toho, co se stane když“)** - „Analýza toho, co se stane když“, je postup na hledání možných dopadů vybraných provozních situací. V podstatě je to spontánní diskuse a hledání nápadů, ve které skupina zkušených lidí dobře obeznámených s procesem klade otázky nebo vyslovuje úvahy o možných nehodách.
- **Preliminary Hazard Analysis – PHA (předběžná analýza ohrožení)** - Předběžná analýza ohrožení (nebo také kvantifikace zdrojů rizik) je postup na vyhledávání nebezpečných stavů či nouzových situací, jejich příčin a dopadů a na jejich zařazení do kategorií dle předem stanovených kritérií.
- **Hazard Operation Process – HAZOP (analýza ohrožení a provozuschopnosti)** - HAZOP je postup založený na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik.
- **Event Tree Analysis – ETA (analýza stromu událostí)** - Analýza stromu událostí je postup, který sleduje průběh procesu od iniciační události přes konstruování událostí vždy na základě dvou možností – příznivé a nepříznivé. Metoda ETA je graficko statistická metoda. Názorné zobrazení systémového stromu událostí představuje rozvětvený graf s dohodnutou symbolikou a popisem. Znázorňuje všechny události, které se v posuzovaném systému mohou vyskytnout. Podle toho jak počet událostí narůstá, výsledný graf se postupně rozvětňuje jako větve stromu.

Realizační fáze

I přes přijatá opatření, jejichž účelem je předcházení vzniku krizových situací, může docházet ke vzniku krizové situace. Za tímto účelem je nezbytné předem vypracovat seznam potenciálních krizových situací, jehož základem jsou právě postupy využívané v rámci přípravné fáze, které kromě jiného identifikují možné krizové situace. Tyto seznamy budou pravidelně v adekvátním časovém intervalu aktualizovány. Jednotlivé situace budou následně rozděleny na externí (mimo firemní) a interní (firemní), přičemž pro každou jednotlivou situaci bude na základě jak zkušeností našich expertů, tak na základě diskusí s managementem a odpovědnými pracovníky vypracovány postupy jejich řešení a eliminace.

Restrukturalizace podniku

Pojem restrukturalizace v sobě zahrnuje změny vlastnických vztahů, kapitálové a bilanční struktury, výrobní náplně, provozní základny, změny organizační struktury, stylu řízení a případně i změny managementu. Samotný pojem restrukturalizace je tudíž pojem velice

obecný. Z tohoto důvodu budou v prvním kroku identifikovány ty oblasti v rámci společnosti, jež vyžadují restrukturalizaci. Úspěšný restrukturalizační proces vyžaduje realizaci opatření ve všech oblastech podnikových činností, tj. jak v oblasti finanční, tak v oblasti výrobní, informační, organizační, personální i obchodní.

Základem úspěšné restrukturalizace je v první řadě identifikace problémových oblastí a následně specifikace konkrétních cílů a řešení, jenž má být tímto procesem dosaženo. Tyto cíle a řešení musí být kvantitativně a kvalitativně vyjádřitelné, postup a časová náročnost jejich dosažení předem vymezené a současně musí být zajištěna jejich vzájemná provázanost. Nezbytným krokem v rámci restrukturalizace je také identifikace dopadů jednotlivých opatření na zbylé činnosti a procesy v rámci společnosti.

Za účelem restrukturalizace společnosti tak bude vytvořen na základě výše uvedeného postupu vytvořen manuál restrukturalizačního procesu, který bude sloužit jako závazný dokument celého procesu, a který bude s ohledem na dosažené výsledky a měnící se externí a interní faktory průběžně aktualizován.

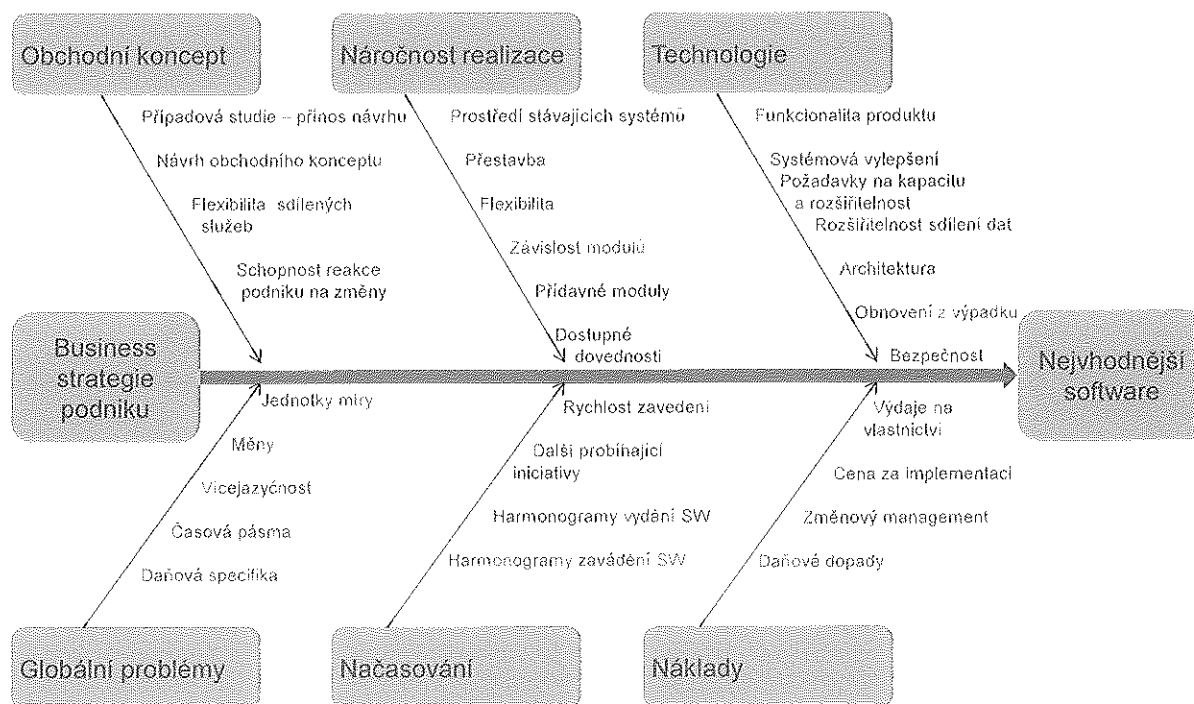
Uplatnění vhodných SW řešení

Každá společnost pro své řízení a správu nezbytně potřebuje implementaci takových SW řešení, která umožní efektivní, hospodárné a v neposlední řadě také plynulé provádění činností. Při implementaci SW řešení je nezbytné mít na zřeteli, jaká skupina uživatelů bude tento systém využívat a jaké jsou jejich potřeby. Uživatelé v podniku tvoří homogenní skupinu, jejich potřeby ve vztahu k SW se liší (a to jak v samotném využití jednotlivých produktů, tak v míře jejich využití), což je dáno zejména jejich funkcí a postavením v rámci podniku.

Využití jednotlivých SW řešení je dáno jak charakterem činností podniku, tak jeho velikostí (ať již počtem zaměstnanců, nebo objemem tržeb). V rámci implementace vhodných SW řešení bude uvažováno o následujících systémech:

- **Enterprise Resource Planning (ERP)** jsou informační systémy určené pro plánování zdrojů potřebných k přijetí, zhotovení, dodání a zaúčtování zakázek.
- **Řízení vztahů se zákazníky (CRM)** je informační systém pro podporu řízení vztahů se zákazníky společnosti formou podpory procesů prodeje a marketingu, možností analýzy informací o potřebách a chování zákazníků a komunikace prostřednictvím různých kanálů.
- **Manažerské informační systémy (MIS)** jsou určeny k podpoře rozhodování v podniku.
- **Business Intelligence (BI)** je soustavou aplikací a databází, které poskytují snadný přístup k obchodním datům ve srozumitelné vypovědací formě.

- Základní postup, který bude Dodavatelem použit při rozhodování o implementaci vhodného SW řešení, je zobrazen na následujícím schématu.



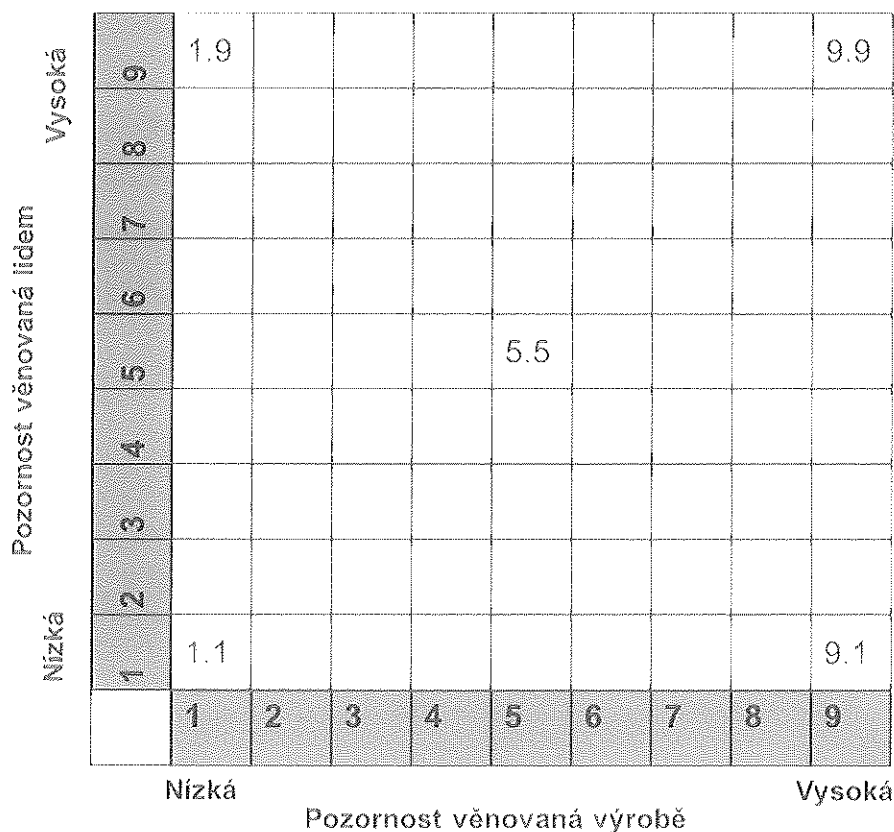
Existuje řada různých stylů řízení, jako např. liberální, autoritativní, participativní nebo demokratický. Obecně je obtížné posoudit, který z jednotlivých stylů řízení je správný, resp. vhodný pro daný podnik. Vhodnost stylů řízení je rovněž závislá na samotném vztahu

manažera a jeho podřízených. Z tohoto důvodu budou v rámci Projektu u jednotlivých podniků posuzovány následující aspekty řízení:

Sociální aspekt (zájem o lidi)

Výrobní aspekt (starost o produkci)

Každý z těchto aspektů je pak přenesen na graf o dvou osách. Každá z těchto os má hodnoty 1-9, které označují vzestupně váhu každého faktoru. Jejich spojením vznikne tzv. manažerská křivka.



Na základě zpracování manažerské křivky je možné celkově posoudit styl řízení zavedený v dané společnosti. Identifikované body na vzorové manažerské křivce je možné interpretovat následovně:

- **1. 1. ochuzený management** - minimální řízení/ vedení lidí, minimální požadavky na splnění úkolu
- **1. 9. management venkovského klubu** - silná orientace na lidi, nedostatečná starost o dosažení výrobních cílů
- **5. 5 kompromisní manažer** - představuje zájem o oba faktory
- **9. 1 autoritativní manažer** - silně se orientuje na produkci, málo o lidi
- **9. 9. týmový manažer** - značný zájem o lidi i o produkci

Dalším krokem je přijetí opatření, které zajistí jak maximalizaci stylu řízení z hlediska výroby, tak zájmu o lidi. To může být dosaženo jak školením jednotlivých manažerů, tak jejich případným přeřazením na jiné vhodné pozice, až po jejich nahrazení manažeri novými.

1.2.1.3 Organizace a výroba

Efektivnost výroby

S ohledem na vzrůstající konkurenci v rámci jednotlivých trhů, musí společnosti dynamicky reagovat na měnící se externí faktory a požadavky spotřebitelů. Jeden ze způsobů, který zajistí společnosti budoucí rozvoj, zvyšování tržeb a ziskovosti, je zvyšování efektivnosti výroby. Nicméně zvyšování efektivnosti výroby je možné docílit pouze implementací nových technologií, nastavením výrobních procesů, zvyšováním kvality výrobků a organizačními změnami podporujícími výkonnost společnosti.

Efektivnost musíme rozlišovat dvojího charakteru. Jednak se jedná o efektivnost technologickou (objem výstupů na objem vstupů) a ekonomickou (maximalizace zisku, resp. užitku). V případě, že je výrobní proces technologicky efektivní, nemusí být nutně i ekonomicky efektivní. Nicméně když je výrobní proces ekonomicky efektivní, je současně i technologicky efektivní (to platí avšak pouze za předpokladu, že kvalita výrobků se zůstává stejná).

Cílem poradenských služeb bude proto zkoumání jak ekonomické, tak technologické efektivnosti, přičemž budou analyzovány možnosti zvýšení obou složek, avšak za předpokladu zachování stejné (nebo dokonce zajištění vyšší) kvality výrobků. Řada českých společností již zavedla opatření na zvyšování obou složek efektivnosti prostřednictvím snižování nadbytečných činností, procesů, objemu zásob, výrobních kapacit atd. Plné zajištění zvýšení efektivnosti je však možné docílit pouze komplexním provázáním samotného výrobního procesu s veškerými podpůrnými činnostmi a procesy (nákup, výrobní kapacita, plánování, odbyt atd.). Základem je proto vytvoření provázaného vztahu mezi jednotlivými procesy ve společnosti a identifikace tzv. úzkých míst, tedy míst, které snižují celkovou efektivitu. Pro takto identifikovaná místa budou navržena opatření zvyšující celkovou efektivnost a bude analyzován jejich celkový dopad na další činnosti.

Výrobní procesy

Zajištění efektivnosti výroby není možné bez přesného a jasného vymezení a nastavení výrobních procesů. Prostřednictvím výrobních procesů dosahuje společnost svých cílů. Výrobní procesy jsou komplexním souborem, který je ovlivněn rovněž procesy podpůrnými. Z tohoto důvodu je nezbytné nejdříve vykonat podrobnou analýzu a identifikaci jednotlivých

výrobních procesů a jejich vztah na podpůrné procesy. Předpokladem pro zajištění fungování samotných výrobních procesů je pak:

- personální management – příprava, výběr rozmístění pracovníku
- aplikace systémů řízení a plánování
- aplikace kontroly a řízení zásob
- posouzení zařazení výrobků do výroby (příprava nových výrobků do výroby resp. vyřazení stávajících výrobků)
- evidence nákladů, kontroly výkonů a odměňování pracovníků

Výše uvedené oblasti budou podrobeny analýze a bude vypracována podrobná mapa výrobních procesů a jejich vztah na procesy podpůrné.

Kontrolní procesy

Organizace se musí orientovat na kontrolu procesů, tj. přesně a úplně identifikovat všechny relevantní procesy, určit jejich vazby a zajistit jejich efektivní fungování. Ty jsou monitorovány, měřeny a dále zlepšovány. Cílem kontrolních procesů je zejména zajištění plynulosti výrobních procesu za současného zajištění efektivnosti a hospodárnosti.

V první řadě budou identifikovány a analyzovány veškeré procesy v rámci společnosti. Pro procesy signifikantního významu budou následně individuálně navrženy kontrolní procesy. Pro každý kontrolní proces budou stanoveny:

- Předmět kontrolního procesu
- Cíle, činnosti a časové rozvrhy
- Tok informací a posloupnost pravomocí
- Preventivní činnosti vedoucí k vyloučení nastání krizové situace/problému
- Stanoveny odpovědnosti a pravomoci pracovníků

Certifikace kvality

Proces certifikace jsou činnosti a postupy spojené s ověřováním shody systémů managementu kvality s požadavky norem ČSN EN ISO a vydáváním příslušných osvědčení – certifikátů. Zavedení certifikace kvality je oblastí, která je značně ovlivněná charakterem činností jednotlivé společnosti, jako i její velikostí a postavením na trhu.

Konkurenceschopnost podniku by měla být základním motivem pro zavedení systému managementu kvality. Z toho vyplývá, že systém kvality musí v první řadě splňovat požadavky podniku a jeho zákazníků - teprve na dalším místě je třeba vidět normu pro systém managementu kvality (například ISO 9001) a požadavky certifikačního orgánu.

V první řadě tak budou analyzovány oblasti činností společnosti, u kterých zavedení managementu kvality a získání certifikátu zvýší konkurenceschopnost společnosti. Následně bude postupně zaveden interní management kvality, jehož cílem bude postupné nastavení procesů, které následně povedou ke získání požadovaného certifikátu.

Technologické poradenství

Služby technologického poradenství lze velmi efektivně využít při hledání možností zlepšení a inovací, ale i při přípravě inovativních projektů, zpracování byznys plánů, technických strategií podniků či studií proveditelnosti. Rozsah poradenských činností bude vždy individuálně přizpůsoben potřebám jednotlivých společností a to na základě provedené analýzy jeho potřeby a využitelnosti.

Technické poradenství se může týkat některých z níže uvedených oblastí:

- Technologické audity
- Plánování a optimalizace předvýrobních etap
- Vyhledávání řešitelů materiálových, technologických a energetických inovací či řešitelů technických a technologických problémů
- Personální audity zaměřené na technické a teoretické znalosti

1.2.1.4 Marketing a PR

Marketingové studie a průzkumy

Marketingové studie a průzkumy se provádí za účelem reakce na specifické problémy a příležitosti společnosti (např. znát celkový přehled o trzích, regionální předpověď poptávky, nebo studie zabývající se efektivností inzerce).

V rámci poskytovaných poradenských služeb budou, v první řadě, identifikovány specifické problémy a příležitosti jednotlivých společností v rámci jejich marketingových aktivit. Následným krokem bude zpracování marketingové strategie a to jak pro společnost a její portfolio produktů jako celek, tak případně pro vybrané produkty. V rámci nastavení marketingové strategie bude rovněž nezbytné posouzení způsobu zajištění marketingu. Obvykle u velkých společností je rozpočet, který připadá na marketing v rozmezí 1 – 2% z prodeje, přičemž 50 až 80% je zajišťováno prostřednictvím interních marketingových oddělení, zbylá část prostřednictvím externích marketingových firem. Bude provedena analýza způsobu zajištění marketingu pro jednotlivé společnosti, jelikož samotný způsob je determinován jak velikostí společnosti, tak charakteristikou jejich výrobků. Nedílnou součástí analýzy je rovněž analýza nákladů na marketing, která také ovlivňuje zvolený způsob zajištění.

Samotným předmětem marketingové strategie bude zejména:

- určení charakteristik trhů,
- analýza tržních podílů,
- analýza prodeje,
- studie obchodních trendů,
- krátkodobá prognostika,
- studie konkurenčních výrobků,
- dlouhodobá prognostika,
- cenové analýzy,
- hodnocení stávajících výrobků,
- výzkum reklamy.

Obchodní metody

Obchodní metody reprezentují způsob, jakým se zboží dostane prostřednictvím směny od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Obecně poznáme následující typy obchodních metod:

- Přímá
- Nepřímá

Přímá metoda je obvykle užívána při dodávkách výrobních zařízení a investičních celků, tedy v případě obchodního vztahu, kdy jsou poskytovány zákazníkovi rovněž další odborné služby. Tato přímá metoda je charakteristická úzkým vztahem mezi společností a zákazníkem.

Nepřímá metoda je charakteristická existencí vyššího počtu uzavřených smluv a řetězcem prodejců a kupujících, vztah mezi společností a konečným uživatelem je tak minimální.

Pro každou jednotlivou společnost bude provedena analýza jejího produktového portfolia, stávajících obchodních metod a s ohledem na zpracovanou marketingovou strategii budou navrženy takové obchodní metody, které společnosti zajistí jak maximalizaci odbytu jejích produktů, tak povědomí zákazníků o těchto produktech.

Prodejní kanály a techniky

Prodejní kanály a techniky jsou velice úzce provázány s obchodními metodami a marketingem společnosti. Úspěšná realizace prodeje produktů společnosti je založena na:

- Zjištění maxima informací o cílové skupině zákazníků
- Navázání kontaktů s tzv. „decision makers“ u cílových společností
- Jasná definice přínosů nabízeného produktu/řešení pro zákazníka

V rámci prodejních kanálů je obvykle zapojeno několik prostředníků (s ohledem na zvolenou obchodní metodu). Bude provedena analýza stávajících prodejních kanálů se zřetelem na jejich efektivitu a míru zapojení prostředníků. Každý z prostředníků musí:

- Přinášet přidanou hodnotu
- Vykonávat konkrétní funkci/činnost
- Dosahovat adekvátní zisk

Volba vhodného prodejního kanálu bude založena na analýze níže uvedených oblastí:

- Velikost transakce (tzv. Lot size) – počet jednotek produktu, který koncový zákazník v průměru nakupuje
- Dodací doba – v jakém časovém horizontu vyžaduje koncový zákazník dodání zboží/služeb
- Lokace – geografická lokace koncových zákazníků
- Podpůrné služby – míra poskytování podpůrných resp. doplňkových služeb, jako i poskytována záruka

Nedílným cílem prodejního kanálu je zajištění adekvátního zisku a to nejen pro společnost, ale pro každého účastníka tohoto procesu.

Telemarketing

Telemarketing je vhodným způsobem navázání a udržování obchodních kontaktů, jehož implementace ale úzce souvisí s charakterem produktů, cílovou skupinou zákazníků a velikostí společnosti. V první řadě je tudíž nezbytné analyzovat vhodnost aplikace telemarketingu pro danou společnost a následně zahájit jeho případnou implementaci. Při implementaci telemarketingu bude využita mezinárodně uznávaná metoda AIDA, která pozůstává z následujících činností:

- **Attention (Pozornost)** – Základem úspěšného telemarketingu je zajištění pozornosti při komunikaci s cílovou skupinou zákazníků
- **Interest (Zájem)** - Cílem je vzbudit zájem o konkrétní nabídku či návrh řešení. Předpokladem je naprosto dokonalé pochopení užitku a přínosů nabídky v souvislosti s možnými potřebami klienta. Aby bylo možné později opravdu účinně motivovat klienta k rozhodnutí, musí být nejprve jeho potřeby zjištěny a musí mu být pomoci uvědomit si je.
- **Desire (Touha)** – Cílem je vzbudit touhu a přání zákazníka využívat daný produkt/službu. Předpokladem pro úspěch je provedení podrobné analýzy potřeb zákazníka
- **Action (Rozhodnutí)** - Má-li být telefonát účinný, je třeba aktivně dovést hovor až k jeho závěru. Během prezentování nabídky je třeba aktivně naslouchat zákazníkovi a

vnímat jeho otázky a námítky, ale také zachytit nákupní signály či signály připravenosti k rozhodnutí. Následně je nutné dokončit hovor a získat vyjádření zákazníka či společně ověřit postup dalších kroků.

Úspěch aktivního telemarketingu spočívá v tom, že klient bude po skončení telefonního rozhovoru dostatečně motivován k dalším krokům z vlastní iniciativy. Absence jakékoli z těchto částí rozhodovacího procesu může zbavit jednání efektivnosti. Současně bude v rámci poradenských aktivit posuzováno vytvoření interního call centra, resp. jeho zajištění externím subjektem.

E-commerce

S rozvojem internetu a signifikantním nárůstem využívání internetu pro nakupování zboží a služeb, musí rovněž společnosti uvažovat o zavedení využívání internetových technologií. Posouzení možností zavedení je nutno posuzovat na základě analýzy vnitřního prostředí společnosti při současném reflektování vnějších vlivů.

Základem využívání internetových technologií jako formy prodejního kanálu, je zajištění povědomí o společnosti a jejích produktech u potenciálních zákazníků. V první řadě je nezbytné vytvořit internetové stránky společnosti, přičemž tyto stránky, jako i emailové kontakty je nezbytné zveřejňovat rovněž na dalších materiálech společnosti, jako např.: tištěná inzerce, vizitky, hlavičkové papíry, podniková vozidla, reklamní předměty, obaly produktů a další.

Následně je vhodné zajistit vytvoření internetového obchodu, tedy místa, kde můžou zákazníci bez potřeby osobního kontaktu objednávat požadované zboží nebo služby. Při implementaci e-commerce je nezbytné mít na paměti, že samotné zaměření na akt nákupu již v dnešní době není postačující. Je nezbytné věnovat pozornost také prognózám požadavků zákazníků, optimalizaci produktů, implementaci technologií pro výpočet cen nebo poprodejní marketing. Samotným nákupem ve většině případů obchod nekončí. Kvalitně rozpracována strategie péče o zákazníka, skládající se z doplňkových a podpůrných služeb přispívá k zajištění spokojenosti zákazníka a tudíž ke zvýšení využívání e-commerce.

Současně je vhodné zajistit provázanost jednotlivých prodejních kanálů s e-commerce. Zákazníci oscilují mezi nákupem na internetu a nákupem zboží ve fyzickém obchodě. Přejít mezi jednotlivými kanály tak musí být bezproblémový.

Marketingový audit

V procesu uskutečňování marketingových strategických plánů vznikají různé nepředvídatelné situace, je potřebné neustále sledovat a kontrolovat průběh jednotlivých marketingových činností. Marketingové činnosti lze sledovat a kontrolovat z hlediska čtyř úrovní:

- kontrola ročního plánu
- kontrola rentability
- kontrola efektivnosti
- kontrola marketingové strategie

Pokud budou odhaleny nedostatky v efektivnosti marketingu, musí být zpracována mnohem důkladnější analýza, tedy marketingový audit. Marketingový audit musí být:

- Komplexní
- Systematický
- Nezávislý
- Pravidelný

V rámci marketingového auditu budou zkoumány níže uvedené oblasti:

- audit marketingového prostředí: makroprostředí (demografie, ekonomika, technologie, politika, kultura) a mikroprostředí (trhy, zákazníci, konkurenti, zprostředkovatelé, dodavatelé)
- audit marketingové strategie:
 - Cíle marketingové strategie podniku
 - Plán zajištění marketingových strategických cílů
- audit marketingové organizace:
 - Formální a personální struktury
 - Funkční působnost a vnitřní vztahy
- audit marketingových systémů:
 - Marketingový informační systém
 - Marketingový plánovací systém
 - Marketingový kontrolní systém
 - Marketingový inovační systém
- audit marketingové produktivity:
 - Výkonnost
 - Analýza nákladové výnosnosti
- audit marketingových činností:
 - Audit nástrojů marketingového mixu a jeho funkcí
 - Cenotvorba
 - Distribuce

- Propagace a public relations
- Prodejní kanály

PR plán

Důvodem pro zavedení podrobného systému tzv. Public relations (dále jen „PR“) je zejména:

- **Zvýšení povědomí o společnosti a její kredibility** – Zákazníci mají tendenci vnímat společnost lépe v případě, že se jedná o veřejně známé společnosti
- **Zvýšení vnímání kvality společnosti** – společnosti, které se objevují v médiích, a které jsou vnímány pozitivně, jsou současně zákazníky vnímány kvalitativně lépe ve srovnání s konkurencí méně veřejně známou
- **Zvýšení tržního podílů** – bez kvalitního PR není možné zajistit nárůst tržního podílu
- **Snížení cenové konkurence** – jedním z cílů PR je přesvědčení potenciálních zákazníku o vysoké kvalitě výrobků/služeb. V takovém případě jsou zákazníci ochotni platit vyšší cenu
- **Snížení marketingových rozpočtů** – kvalitní a dlouhodobé PR umožňuje v konečném důsledku snížení vynakládaných prostředků na marketing
- **Zavedení nového produktu/služby** – informovanost odborné, jako i laické veřejnosti o novém produktu je jedním z nejlepších způsobů zajištění odbytu.

Zavádění PR v rámci společnosti bude provedeno následujícím způsobem:

- **Vypracování plánu implementace** – základem plánu implementace je podrobná analýza vhodnosti a míry využití PR pro danou společnost, jako i identifikace cílových skupin a prostředků PR. Současně budou zpracovány indikátory měření úspěšnosti implementace PR a to jak v kvalitativní, tak kvantitativní úrovni.
- **Příprava tzv. tiskových balíčků (press kits)** – jedná se o jednoduché a přehledné dokumenty, které obsahují základní informace o společnosti, jejím produktu/službě, současných trendech v odvětví atd. Tyto tiskové balíčky budou připraveny jak v tištěné podobě, tak umístěny na internetu.
- **Vytvoření seznamu médií** – výběr médií (novin, rádií, odborných časopisů atd.) je základem pro zvýšení povědomí o společnosti a jejich produktech mezi cílovou skupinou zákazníků
- **Tisková prohlášení** – Pravidelné obeznamování vybraných médií o klíčových skutečnostech společnosti
- **Trendové články** – trendové články jsou obvykle velice vhodným způsobem komunikace s médií. Jedná se o články mapující poslední trendy v odvětví obsahující informace, které jsou pro média obvykle těžce dostupné. Jedná se pro to o vzájemně výhodnou spolupráci

- **Road Shows** – Road shows jsou specifickým způsobem prezentace společnosti. Jedná se o účast společnosti na výstavách, veletrzích, konferencích atd, kde jsou zpravidla přítomni i zastupitelé tisku

Psaní článků

Psaní odborných článků je jedním ze způsobů zvyšování povědomí o společnosti. V první řadě je nezbytné, aby společnost disponovala jak produktem, tak odborníkem na vysoké úrovni, který může své poznatky a zkušenosti získané při realizaci svých činností předat dál. Samotná znalost dané problematiky je však pouze předpokladem pro kvalitní odborný článek. Stejně nezbytné je zajistit „atraktivitu“ článku jak pro odbornou, tak pro laickou veřejnost a to nejen jeho obsahem (který zajímá především veřejnost odbornou) ale také jeho strukturou, grafikou a přehledností (což zajímá především veřejnost laickou). Za účelem zajištění komplexní atraktivity článků je vhodné zajistit školení vybraného pracovníka ve vztahu k technikám psaní článků, případně najmutí externí společnosti.

Práce s médii

Ve vztahu k práci s médii je vhodné v rámci společnosti vytvořit pozici tiskového mluvčí, jehož odpovědností bude provádění veškeré komunikace s médii. Tiskový mluvčí bude na straně společnosti odpovědný za provádění vybraných činností PR, jako jsou tiskové konference, tisková prohlášení atd. Výhodou pozice tiskového mluvčí je vytvoření jediné kontaktní osoby ve vztahu ke komunikaci s médii, tudíž v případě nezbytnosti budou média vědět, na koho se obracet. Současně se tiskový mluvčí stane reprezentantem společnosti navenek. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby tiskový mluvčí byl komunikačně zdatný a měl povědomý o produktech a činnostech společnosti. Obvykle je funkce tiskového mluvčího u větších společností zajištěná náborem externího specialistu, v případě menších společností budou posouzeny možnosti výběru stávajícího zaměstnance, který by v případě potřeby vykonával funkci tiskového mluvčí, tedy byl kontaktní osobou pro média.

1.2.1.5 Právo

Obchodní, občanské, pracovní, finanční, správní aj.

Veškeré poradenské služby budou poskytovány Dodavatelem prostřednictvím advokátní kanceláře Ambruz & Dark, advokáti, v.o.s., která díky vysokému standardu poskytovaných právních služeb a expertnímu, jazykovému, personálnímu i technologickému zázemí patří mezi nejprestižnější advokátní kanceláře v České republice.

Advokátní kancelář úzce spolupracuje s ostatními odborníky Dodavatele z oblasti daní, účetnictví, auditu, finančního poradenství a podnikového poradenství, takže je schopna

poskytnout služby v plném rozsahu podle potřeb Zadavatele. Věříme, že s problémy lze naložit dvěma způsoby – vyvarovat se jich nebo je vyřešit. Řešení problémů našich klientů proto navrhuje tak, aby se předešlo rizikům v budoucnu.

V rámci poradenských služeb budou řešeny veškeré oblasti právního charakteru, u nichž budou identifikovány nedostatky, přičemž se jedná zejména o níže uvedené oblasti:

- **Právo obchodních společností** – Každá společnost podnikající v ČR je vázána právními předpisy, které upravují právo obchodních společností. Na jednu stranu je nezbytné vykonávat činnosti plně v souladu s těmito předpisy, avšak současně je nezbytné je maximálně využívat ke splnění obchodních záměrů.
- **Pracovní právo** – Služby v oblasti pracovního práva zahrnují zejména právní prověrky, asistenci při náboru či vysílání zaměstnanců, přípravu a revizi všech typů pracovních smluv a vnitřních předpisů společnosti, poradenství v oblasti odměňování zaměstnanců a poskytování benefitů. Dále také asistenci při restrukturalizacích a organizačních změnách ve společnosti a řešení dopadů na její zaměstnance, poradenství při převádění zaměstnanců k jinému zaměstnavateli a ukončení pracovního poměru (včetně hromadného propouštění), jednání s odbory (včetně kolektivního vyjednávání) a zastupování v soudních sporech.
- **Finanční právo** – Služby v oblasti finančního práva zahrnují vše od právních proverek a právních analýz, přes komunikaci a zastupování v řízení před regulačními orgány až po přípravu smluvní dokumentace související s bankovním i nebankovním financováním nebo poskytováním finančních služeb.
- **Corporate Governance** - V poslední době se zintenzivnil tlak na dodržování pravidel správy a řízení společností upravujících nejenom fungování a kompetence orgánů společností, ale i vztah k věřitelům, akcionářům, auditorům a řadu dalších záležitostí. Cílem je nastavit efektivní systém pravidel správy a řízení společností i informačních povinností v souladu s nejnovějšími evropskými trendy. Nutné je zvyšovat transparentnost a důvěru ze strany klientů, akcionářů, veřejnosti i státu skrze dodržování nejvyšších standardů a plnění veškerých povinností vůči příslušným úřadům. V otázkách odpovědnosti managementu je kladen důraz na soulad s platnou legislativou a minimalizaci všech potenciálních rizik jak pro jednotlivce, tak v důsledcích i pro společnost.
- **Doplňující oblasti** – kromě výše uvedených oblastí budou pro komplexnost poskytovaných služeb předmětem činností v případě potřeby rovněž níže uvedené oblasti:
 - **Závazkové právo** - Kvalitní smluvní dokumentace představuje základ úspěšného podnikání v každém oboru. Při rozvoji podnikatelských aktivit je

nezbytné vyhnout se nemilým překvapením, nekalým postupům obchodních partnerů, popřípadě sankcím ze strany státních úřadů. Současně je nezbytné zajistit v rámci platných pravidel co možná nejvýhodnější smluvní pozici.

- **Akvizice** – služby jsou poskytovány v celém průběhu akvizičního procesu, tedy od návrhu základního konceptu akvizice, strategického plánování, přes právní audit, až po vyjednání a sepsání smluvní dokumentace a postakviziční kroky.
- **Fúze a restrukturalizace** – předmětem služeb je zajištění minimálních finančních a časových nákladů, standardizovaných požadavků na předložení dokumentů i efektivní proces analýzy ve fázi právního auditu a přípravy smluvní dokumentace.
- **Insolvenční právo a reorganizace** – služby zahrnují poradenství v předinsolvenčních fázích, analýzu právní situace ve vztahu k naplnění podmínek úpadku a také právní poradenství v souvislosti s předcházením či řešením úpadku, včetně asistence s přípravou a průběhem reorganizace. Dále služby zahrnují právní asistenci při přihlašování pohledávek věřitelů, právní analýzu rizik vyplývajících z odpovědnosti statutárních orgánů a manažerů a komplexní poradenství i asistenci při restrukturalizaci majetkové podstaty a jejím prodeji.

Zahraniční obchod

Na relativně malých národních trzích, ke kterým bezesporu Česká republika patří, bývá orientace na zahraniční trhy nezbytná nejen pro podniky velké, ale i pro značnou část malých a středních podniků. Zahraniční obchod může poskytovat podnikům širší prodejní i nákupní možnosti i nové podnikatelské příležitosti. Navíc angažovanost podniků ve vývozu i dovozu snižuje jejich závislost na domácím trhu a vede většinou k větší stabilitě firmy.

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a další. U každé společnosti bude podrobně posouzena možnost využití zahraničního obchodu a to zejména s ohledem na charakter jejích výrobků/služeb a s ohledem na stávající zkušenosti společnosti se zahraničním obchodem. Následně bude navržena jedna z forem zahraničního obchodu, jejichž základní výčet je uveden níže:

- **Zahraniční obchod – export / import**
 - zahraniční obchod nepřímý

- formou subdodávek pro vývozce
- prostřednictvím obchodních firem v tuzemsku
- zahraniční obchod přímý
 - distribuční síť vytvářená nezávislými firmami typu obchodní zástupce, prostředník, komisionář
 - distribuční síť vytvářená vlastními organizačními jednotkami v zahraničí zřizovanými jako pobočka nebo jako samostatný podnik
- **Výroba / služby v zahraničí zajišťované smluvně některou z těchto forem:**
 - zušlechťovací styk
 - poskytování nehmotných statků formou licenčních ujednání
 - franchising
 - vytváření strategických aliancí se zahraničními firmami formou:
 - dohod o výrobní kooperaci
 - dohod o poskytování vzájemných služeb
 - dohod o kooperaci ve výzkumu
 - uzavíráním smluv o řízení
- **Přímé kapitálové investice v zahraničí (equity investments) uskutečňované jako:**
 - nově zakládané podniky (green field investments)
 - akvizice a fúze (mergers and acquisitions)
 - společné podniky (joint ventures)

Pravidla společného trhu EU

Malé a střední podniky působí hlavně na vnitrostátní úrovni, protože jen poměrně málo z nich se zabývá přeshraničním podnikáním v rámci EU. Avšak bez ohledu na oblast jejich působnosti se jich týkají právní předpisy EU v nejrůznějších oblastech, jako jsou zdanění, hospodářská soutěž a právo společnosti. Nejkomplexnější a nejobsáhlejší iniciativa v oblasti malých a středních podniků byla doposud předložena v červnu 2008 v podobě Small Business Act jako sdělení (KOM(2008) 394).

V rámci poradenských služeb v oblasti pravidel společného trhu EU budou pro jednotlivé společnosti analyzovány níže uvedené oblasti:

- Právo obchodních společností
- Politika hospodářské soutěže
- Zdanění
- Programy EU a sítě pro malé a střední podniky
- Výzkum

- Administrativní zátěž
- Přístup k financování (EIB a EIF)

Cílem je zajištění souladu činností jednotlivých společností s pravidly společného trhu EU a současně zajištění maximální využití veškerých programů, iniciativ a benefitů společného trhu EU.

Ochrana duševního vlastnictví

Ochrana práv duševního vlastnictví podporuje investování do vývoje inovativních výrobků a služeb, protože zajišťuje přiměřenou návratnost investic. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby každá společnost měla zajištěnou ochranu svého duševního vlastnictví.

Současný stav zajištění ochrany duševního vlastnictví u českých společností, pro něž je příznačná minimální ochrana duševního vlastnictví, resp. množství různých patentů, které však nepokrývají duševní vlastnictví jako celek, je nákladný, málo účinný a má za následek právní nejistotu, což činí ze zavedení jednotné patentové ochrany a sjednoceného systému řešení sporů naprostou prioritu v této oblasti.

V oblasti práva duševního vlastnictví neboli IP bude poskytnuto právní poradenství při registraci duševního vlastnictví, smluvní agendě, vymáhání práv duševního vlastnictví a zastupování ve sporech v těchto oblastech. Služby zahrnují registraci ochranných známek, užitekových vzorů, průmyslových vzorů, správu portfolia ochranných známek, přípravu licenčních smluv, dokumentaci pro transfery duševního vlastnictví, poradenství v oblasti interní ochrany duševního vlastnictví, kolektivní správy autorských práv a právní prověrky duševního vlastnictví.

1.2.1.6 Lidské zdroje

Systémy odměňování

Odměňování patří mezi významnou činnost v oblasti řízení lidských zdrojů, která podporuje formování pracovní síly, rozvoj zaměstnanců, sociální vztahy, komunikaci mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a odbory a působí na rozvoj podnikové kultury. Odměňování lze chápat jako systém, který je tvořen především mzdovou strukturou. Mzdová struktura představuje všechny subsystémy a nástroje, jejichž prostřednictvím lze realizovat zásady mzdové politiky. V rámci mzdové politiky podniku je utvářen systém odměňování zaměstnanců, který lze chápat jako nástroj účinné stimulace zaměstnanců. Účinnost stimulačních systémů se odvíjí od zavedení jasných kritérií náročnosti jednotlivých pracovních míst a hodnocení jednotlivých zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností, schopností, znalostí a jejich tržní hodnoty.

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů však představuje nejen mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, ale také např. povýšení, formální uznání nebo zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na vykonaném pracovním výkonu. Vhodnost volby odměňování závislá od různých podmínek práce, různých zaměstnanců, různých jedinečných procesů, mimořádných situací a jiných různých okolností.

Systémy odměňování by proto měly být transparentní, spravedlivé, jednoduché a měly by zohledňovat vykonávanou práci a podporovat krátkodobou i dlouhodobou výkonnost. Účinný a efektivní systém odměňování by měl zajistit do podniku přísun kvalitních uchazečů o pracovní místo, měl by motivovat a udržovat trvalý zájem o pracovní místo u stávajících kvalitních zaměstnanců a méně výkonné zaměstnance motivovat k lepším pracovním výsledkům. Měl by vést ke zvyšování výkonnosti podniku, dosahování stanovených podnikových cílů s předpokladem souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou podniku

Výběr a tvorba takového systému odměňování je velmi složitý proces, který musí být sladěn se strategickým cílem podniku. V průběhu času vznikaly různé systémy odměňování, jako např.: cafeteria, sociální program, škodní fond, systém řízení výkonnosti podniku a jiné. V současnosti je posledním trendem zavádění tzv. hodnotově orientovaných systémů odměňování. Tyto systémy jsou zaměřené na propojení osobních cílů zaměstnanců s cíli vlastníků. Cílem hodnotově orientovaných systémů je zajistit zaměstnancům více peněz vytvářením stále větší hodnoty pro vlastníky. Toho lze dosáhnout vhodně volenou hodnotící veličinou odvozenou z hodnoty podniku a zavedenou do systému odměňování. Úkolem hodnotící veličiny je sladit osobní měřítka regulující aktivity zaměstnanců s cílovými ukazateli podniku tak, aby docházelo významným způsobem k podpoře motivace zaměstnanců s cílem zvyšovat jejich výkonnost a dosahování podnikových cílů.

Motivace

Motivace je základním nástrojem pro dosažení požadovaných výsledků ve vztahu management – zaměstnanci. Pro dosažení požadované motivace jsou vytvářeny různé systémy odměňování. V běžné podnikové praxi je motivace chápána jako benefit, jako např.:

- stravenky
- zdravotní benefity
- sport - vstupenky do bazénů, fitness center atd.
- služební auto a mobil k osobnímu použití
- osobní rozvoj a vzdělávání
- peněžní odměny
- penzijní připojištění

- a další

Nicméně finanční benefity zmíněné výše nejsou jediným způsobem jak uspokojovat potřeby podřízených. Vedle nich existuje rovněž řada dalších možností, které jsou, ve srovnání s tradičními řešeními mzdovými stimuly, levnější.

Základním pravidlem při motivaci pracovníků je myšlenka, že pokud pracovník očekává, že jeho úsilí povede k odměně, která je pro něj hodnotná (ať je finanční, či nikoli), bude k vykonání svých činností dostatečně motivován. K tomu, aby pracovní vyvinul úsilí, je třeba splnit následující podmínky:

Hlavní myšlenka:

Pracovník je motivován, pokud očekává, že jeho úsilí povede k odměně, která pro něj osobně bude mít cenu.

- Úsilí musí vést k přiměřenému výkonu.
- Výkon musí být následován odměnou.
- Tato odměna musí mít pro pracovníka význam

Při zavádění systému motivace pracovníku, jako součástí systému odměňování, budou zohledněny specifika společnosti, produktů/služeb a jednotlivých zaměstnanců. Pro motivaci budou navržena konkrétní opatření ve vztahu k činnostem pracovníků, která budou jasně vymezena s ohledem na:

- Specifičnost
- Měřitelnost
- Akceptovatelnost
- Reálnost provedení
- Stanovení termínu ke splnění úkolu

Komunikace

Stejně jako komunikace osobní, tak i komunikace firemní musí být definována určitými pravidly, přičemž tato komunikace by měla podléhat přísnějším pravidlům. Firemní komunikační proces musí být systematický, řízený, formalizovaný a pravidelný. Součástí zavedení komunikačního procesu je určení pravomocí, typu, formy a obsahu komunikace.

Firemní komunikační proces je ovlivněn následujícími faktory:

- Velikost podniku
- Oblast působení podniku
- Corporate identity
- Používané komunikační nástroje
- Pravidelnost a plánování

Současně je nezbytné rozlišovat interní a externí firemní komunikace. Jak pro externí tak pro interní komunikace platí zajištění co nejvyšší efektivity. Externí firemní komunikace je primárně dána vztahem společnost – zákazník/dodavatel. Různé způsoby komunikace se zákazníky ve vztahu k distribuci zboží a komunikaci s okolím již byly popsány v předešlých kapitolách (prodejní kanály, e-commerce, telemarketing, obchodní metody a další).

V rámci nastavení interní komunikace je nezbytné:

- Plynulé postoupení informací od vrcholového vedení k jednotlivým pracovníkům a poskytnutí zpětné vazby
- Zajistit vhodné komunikační nástroje vybrané dle specifík pracovních činností
- Stanovit formu a pravidelnost komunikace
- Stanovit odpovědnost jednotlivých pracovníků za komunikaci

1.2.2 Popis principů a metod zajišťujících provázanost Poradenství poskytovaného v jednotlivých odvětvích

Poskytnutí poradenských služeb uvedených v předešlé kapitole nemůže být efektivní a účelné, když nebude zajištěna jejich provázanost a komplexnost. V prvním kroku tudíž bude provedena komplexní analýza dané společnosti, jejímž předmětem bude identifikace veškerých oblastí, u kterých budou zjištěny nedostatky, a u kterých můžou poskytnuté poradenské služby vést ke zlepšení postavení společnosti na trhu.

V následujícím kroku bude vytvořena mapa poradenských činností, jejímž základním cílem je posouzení vzájemné provázanosti jednotlivých činností. Následně bude pro každou požadovanou poradenskou činnost vytvořen podrobný průběh činností včetně jejich rozsahu a podrobného provázání na zbylé poradenské činnosti, jako i identifikace případného dopadu na oblasti, jež nejsou předmětem poradenských činností.

Zajištění komplexnosti a provázanosti poradenských služeb bude zajištěno projektovým manažerem na straně Dodavatele, který disponuje adekvátními zkušenostmi s realizací projektů obdobného charakteru a rozsahu. Průběžně budou vypracovány zprávy o průběhu plnění poradenských činností, které budou předloženy jak vrcholovému vedení společnosti, tak zástupcům Zadavatele.

1.2.3 Popis způsobu prezentace projektu Czech EkoSystem vůči Žadatelům i vůči veřejnosti odborné i laické

Pro zajištění řádného způsobu prezentace projektu vůči Žadatelům i vůči veřejnosti bude provedeno nastavení komunikačních kanálů a určen pracovník odpovědný za oblast dohledu nad publicitou. Pro zajištění publicity se předpokládá úzká spolupráce Dodavatele a Zadavatele. Dodavatel společně se Zadavatelem vypracuje plán publicity, kde bude podrobně rozpracován rozsah a způsob publicity. V rámci prezentace projektu budou využity jak externí, tak interní komunikační kanály. V rámci externích komunikačních kanálů se jedná zejména o:

- příprava a publikování tiskových zpráv v celostátních periodikách
- příprava a distribuce informací na webových stránkách a portálech veřejné správy
- příprava a realizace internetové propagační kampaně prostřednictvím bannerů
- navržení, vytištění a distribuce propagačních letáků v českém i anglickém jazyce

V rámci interních komunikačních kanálů se jedná zejména o:

- Umístění informací o projektu na webových stránkách Dodavatele a jeho subdodavatelů
- Poskytování informací o projektu na konferencích, školeních a přednáškách pořádaných Dodavatelem, případně jeho subdodavateli

Kromě obecné publicity jako celku, budou dále publikovány informace o vybraných projektech. Výběr těchto projektů bude podléhat vzájemnému odsouhlasení Dodavatele a Zadavatele.

1.3 Organizace Poradenství

Kvalitní procesní a organizační zajištění poskytovaných poradenských služeb je jedním z klíčových předpokladů úspěšné realizace a zajištění projektu CzechEkoSystem (dále jen „Projekt“). Pro realizaci Projektu jsme navrhli silný expertní tým s rozsáhlými zkušenostmi ve všech oborech a podoborech požadovaných poradenských služeb. Členové poradenského týmu byli pečlivě vybráni ze špičkových odborníků, aby společně tvořili komplexní tým kombinující veškeré zkušenosti nezbytné pro úspěšnou realizaci Projektu.

Poradenský tým zmíněný v části „Technické kvalifikační předpoklady“ pod bodem „Seznam členů týmu“, kterými Deloitte nebo jeho subdodavatelé disponují, jsme připraveni a schopni rozšířit o další experty a to zejména o odborníky z oblasti vědy a vysokoškolského prostředí (konkrétně o zástupce Vysoké školy ekonomické v Praze), jednak dle požadavků Zadavatele a jednak dle skutečností, které v průběhu poskytování poradenských služeb nastanou.

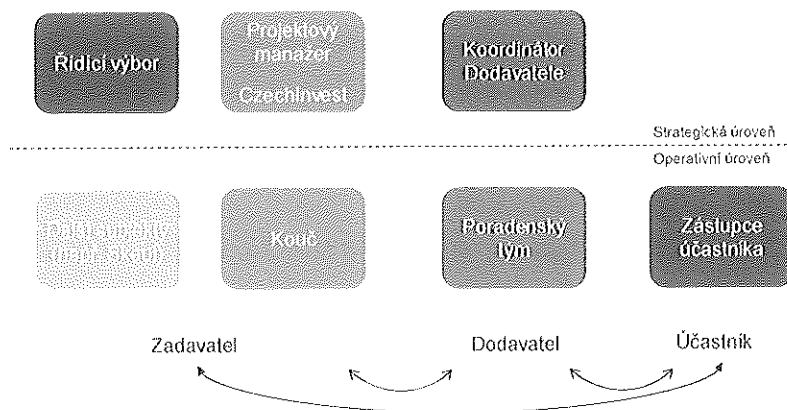
Pro řízení Projektu bude využita metodika řízení projektů společnosti Deloitte, která již byla prověřena při realizaci mnoha projektů v ČR i zahraničí. Projektové řízení společnosti Deloitte je podpořeno používaným systémem řízení kvality postupu projektových prací a kontroly výstupů, který je certifikován podle normy ISO 9001 a ISO 10006.

1.3.1 Způsob koordinace a komunikace mezi uchazečem, Zadavatelem, Kouči a Žadatelem

Pro úspěšný a efektivní postup Projektu navrhujeme vytvořit dvě úrovně řízení:

- **Strategicko - taktická úroveň reprezentována Řídícím výborem Projektu, Projektovým manažerem CI a Koordinátorem (dále také „Projektovým manažerem“) Dodavatele.** Účelem této úrovně řízení je rozhodovat o vybraných klíčových strategických otázkách a provádět vrcholové řízení Projektu;
- **Operativní úroveň reprezentována Poradenským týmem, Kouči a zástupcem Účastníka.** Operativní úroveň je reprezentována také případnými dalšími subjekty ve vztahu k Projektu (např. skauti), kteří budou participovat dle potřeby při poskytování poradenských služeb jednotlivým společnostem, ale jejich projektová role není níže definována. Účelem operativní úrovně řízení je řídit a realizovat provádění projektových prací na každodenní bázi.

Hlavním cílem navrhovaného uspořádání je zajištění vysoké míry operativnosti, flexibility a současně zajištění odpovídající míry součinnosti ze strany klíčových účastníků projektu na straně Zadavatele. Uvedená struktura, podpořená systémem řízení, by měla umožnit snadné sdílení informací v rámci projektového týmu a s pracovníky Zadavatele, a tím i vysokou míru transferu znalostí. Organizaci a řízení Projektu popisuje následující obrázek



1.3.1.1 Definice projektových rolí

Řídicí výbor Projektu

Řídicí výbor Projektu („ŘV“), jak je definován v rámci zadávací dokumentace, je tvořen 8 členy v následujícím složení:

- Řídicí orgán MPO 08000 – 4 členové;
- Odborný útvar projektu MPO 08400 – 2 členové (po zřízení FKI může být snížen na 1 člena) a Zástupce FKI – 1 člen (výměna za člena Odborného útvaru při zřízení FKI);
- CzechInvest jako Realizátor – 2 členové.

Úlohou Řídicího výboru Projektu je kromě jiného:

- Záštit nad Projektem ze strany Zadavatele;
- Komunikace a prosazování výsledků Projektu na úrovni vrcholového vedení Zadavatele;
- Finální rozhodnutí v případě nejasností či sporů na úrovni Řídicího výboru.

Projektový manažer CI

Úlohou Projektového manažera CI je zejména:

- Přijímá žádosti a kontroluje jejich formální správnost;
- Svolává jednání ŘV a Hodnotitelských komisí (dále také „HK“), zpracovává a rozesílá podklady pro jednání;
- Přebírá a koordinuje stanoviska od analytiků, externích hodnotitelů, Koučů a Skautů;
- Průběžně komunikuje s Regionálními koordinátory;
- Průběžně kontroluje plnění Rozvojového plánu Žadatele;
- Potvrzuje objednání poradenských služeb dle schváleného Rozvojového plánu;
- Kontroluje práci Koučů, Skautů, Dodavatelů a zprostředkovává kontrolu úhrad poskytnutých služeb Dodavateli;

- Organizuje workshopy s cílem propojit VaV aktéry s jednotlivými Skauty, Kouči, poradci, potenciálními investory a mezi sebou (předávání zkušeností) – networking, matchmaking
- Koordinuje marketingové aktivity na podporu absorpční schopnosti CzechEkoSystem včetně tzv. povinné publicity;
- Organizuje prezentace Účastníků na Fóru investorů, včetně závěrečné prezentaci při ukončení projektu Účastníka;
- Provádí následný monitoring projektu a ve spolupráci s Regionálními koordinátory zajišťuje zpětnou vazbu z projektu.

Koordinátor/ projektový manažer Dodavatele

Úlohou Koordinátora/ projektového manažera Dodavatele je zejména:

- Odborná záštita Projektu ze strany Dodavatele;
- Výběr jednotlivých expertů zařazených do Poradenských týmů pro poradenské služby u jednotlivých společností;
- Stanovení cílů poradenských služeb u jednotlivých společností;
- Vytváření harmonogramu a rozpočtu Projektu jako celku;
- Dohled nad směřováním Projektu;
- Komunikace s vrcholovým vedením Zadavatele (Řídícím výborem a Projektovým manažerem CI), zda Projekt naplňuje jeho základní cíle a očekávání.

Poradenský tým

Hlavním úkolem Poradenského týmu je poskytování poradenských služeb na jednotlivých projektech. Poradenský tým se skládá z Vedoucího poradenského týmu, Manažera kvality a jednotlivých expertů. Podrobná definice funkcí jednotlivých členů Poradenského týmu je uvedena v kapitole Organizace a přidělování jednotlivých poradců.

Kouč

Role Kouče spočívá zejména v:

- Poskytuje specifické poradenství vycházející z jeho vlastní podnikatelské zkušenosti;
- Vede Účastníky ke splnění podnikatelského záměru;
- Podílí se na přípravě a modifikacích podnikatelského záměru a přípravě prezentace pro investory (vstup rizikového kapitálu);
- Pomáhá Účastníkovi s komercializací jeho produktu s využitím vlastních kontaktů;
- Koordinuje realizaci Rozvojového plánu Účastníka a podílí se na načasování poskytnutí poradenských služeb, tj. doporučuje způsob řešení situací/problémů;
- Konzultuje s Účastníkem a PM případnou modifikaci Rozvojového plánu;
- Pomáhá Účastníkovi s případným vstupem rizikového kapitálu.

Zástupce Účastníka

Zástupce Účastníka je pro Poradenský tým hlavní kontaktní osobou v rámci subjektu, u něhož probíhá poskytování požadovaných poradenských služeb. Veškeré činnosti provedené v rámci jednotlivého projektu budou provedeny na základě neustálé spolupráce a participace mezi Poradenským týmem, Koučem a Zástupcem Účastníka.

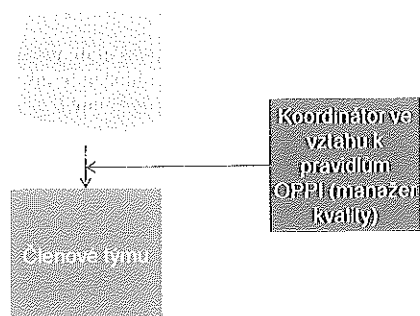
1.3.1.2 Organizace a přidělování jednotlivých poradců

Pro plnění předmětu Projektu navrhl Dodavatel silný expertní tým (členové expertního týmu jsou uvedeni v části „Technické kvalifikační předpoklady“ pod bodem „Seznam členů týmu“). Tito experti svými zkušenosti a znalostmi pokrývají veškeré definované obory a podobory požadovaných poradenských služeb. Pro každý požadovaný obor a podobor navrhl Dodavatel experty, z nichž každý disponuje požadovanými znalostmi a zkušenostmi a každý má zkušenosti s projektovým řízením.

Dodavatel pro každý obor a podobor poradenských služeb disponuje řadou dalších zaměstnanců, kteří v případě potřeby budou na konkrétním projektu podporovat práci jednotlivých expertů v relevantních oborech a podoborech.

Struktura Poradenského týmu

Jedním z úkolů Projektového manažera Dodavatele je také vytvoření Poradenského týmu pro poskytování poradenských služeb u konkrétních Účastníků a nominace jednotlivých členů tohoto týmu. Takto vytvořený Poradenský tým má obvykle následující strukturu:



Vedoucí Poradenského týmu

Úlohou Vedoucího Poradenského týmu při poskytování poradenských služeb u jednotlivých Účastníků je zejména:

- Odborná záštita poskytovaných poradenských služeb ze strany Dodavatele;
- Dohled a průběžná kontrola poskytovaných poradenských služeb;
- Komunikace s Koučem a zástupcem Účastníka.

Na začátku poskytování poradenských služeb bude pro každý hlavní obor (tj. Finance, Management, Organizace a výroba, Marketing a PR, Právo a Lidské zdroje) stanoven Vedoucí Poradenského týmu za tento hlavní obor.

Koordinátor ve vztahu k pravidlům OPPI/ Manažer kvality

Úlohou Koordinátora ve vztahu k pravidlům OPPI resp. manažera kvality za Dodavatele je zejména:

- Kontrola plnění Dodavatele a zajištění souladu s podmínkami a pravidly OPPI;
- Řídit a zodpovídat za naplňování činností k zajištění kvality poskytovaných poradenských služeb;
- Provádět nezávislou oponenturu metodiky a výstupů poradenských služeb;
- Zajišťovat dodržování standardů kvality a dalších stanovených parametrů poradenských služeb;
- Zabezpečovat neustálé zlepšování kvality průběhu vlastních prací a zejména jejich výsledků a provádět kontroly výstupů a hodnotit dodržování procedur a procesů;
- Vyjadřovat se k připomínkám a poskytovat stanoviska Zástupce Účastníka a Kouče ve vztahu k řízení kvality.

Členové týmu

Členové týmu jsou výkonnou složkou, která poskytuje požadované poradenské služby, zpracovává výstupy a plní úkoly dle projektového plánu a pokynů Vedoucího Poradenského týmu. Členové týmu spolu tvoří jednotnou skupinu sdílející stejné cíle a zájem realizovat poradenské služby dle stanovené metodiky.

Členové týmu jako celek zodpovídají za realizaci konkrétních projektových řešení. Členové týmu působí jako odborníci v oblastech dle náplně práce týmu a jeho úkolů. Zodpovídají za:

- Metodickou správnost postupů poradenských služeb pro danou oblast;
- Směrování práce týmu k dosažení stanovených cílů a vlastní realizaci prací;
- Vypracování a přípravu výstupů a dalších podkladů.

Organizace a přidělování jednotlivých expertů

Jednotlivé poradenské služby, které tvoří předmět Projektu, budou realizovány na základě smlouvy mezi Realizátorem (CzechInvest) a Dodavatelem za součinnosti jednotlivých Účastníků, Koučů a Projektového manažera CI, případně dalších subjektů. Přidělování jednotlivých expertů za účelem poskytování poradenských služeb konkrétním Účastníkům bude uskutečněno s ohledem na aktuální počet Účastníků, jimž jsou tyto služby poskytovány. Předpokladem Dodavatele je, že ke každému jednotlivému Účastníkovi bude přidělen alespoň jeden expert pro každý požadovaný obor, resp. podobor, jehož míra zapojení bude odpovídat požadavkům a potřebám Účastníků. Tito jednotliví experti budou dále v případě potřeby doplněni dalšími zaměstnanci Dodavatele nebo jeho subdodavatelů případně odborníky z oblasti vědy a vysokoškolského prostředí (konkrétně o zástupce Vysoké školy ekonomické v Praze) dle aktuálního počtu, rozsahu a náročnosti požadovaných poradenských služeb.

Současně Dodavatel deklaruje, že s ohledem na jeho rozsáhlé zkušenosti s realizací řady obdobných projektů, jsou všichni jeho nominovaní experti připraveni paralelně poskytovat poradenské služby u více Účastníků dle jejich možností a schopností, což je plně v souladu s metodologií PIM (viz níže).

1.3.2 Vymezení metodologie projektového řízení

Systém řízení Projektu jako celku a současně organizace a přidělování jednotlivých poradců v rámci realizace Projektu se bude řídit komplexní metodologií Project and Integration Management (dále také „PIM“), která se zabývá primárně řízením jednotlivých projektů a současně také integrovaným řízením portfolia projektů. Tato metodologie je standardně využívána na všech projektech společnosti Deloitte.

Metodologie PIM je úplnou implementací PMBOK (Project Management Body of Knowledge), což je celosvětově akceptovaný rámec projektového řízení definovaný organizací Project Management Institute (dále také „PMI“).

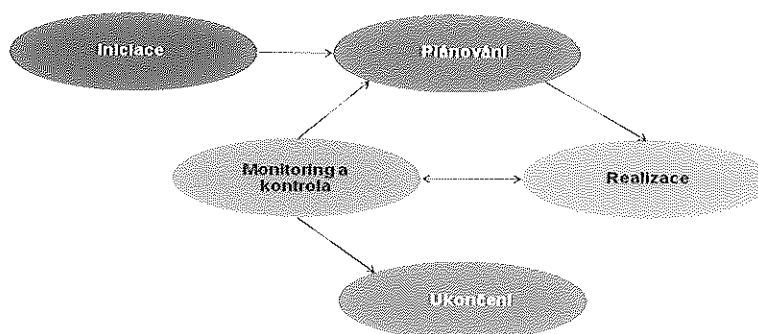
Předností metodiky PIM jsou následující charakteristiky:

- **Účelnost:** metoda obsahuje nástroje, detailní postupy, šablony a příklady výstupů pro tvorbu výstupů řízení projektu v různých fázích projektu. Pokrývá tak inicializační, plánovací, výkonnou, kontrolní a závěrečnou fázi projektu;
- **Škálovatelnost:** modulární struktura maximalizuje aplikovatelnost pro různé projekty bez ohledu na jejich trvání nebo velikost;
- **Aplikovatelnost:** PIM je průběžně ověřována v různých typech technologických a integračních projektů tak, aby se prověřila vhodnost jednotlivých nástrojů a technik v praktické činnosti řízení projektů;
- **Flexibilita:** metodologie PIM byla navržena tak, aby zohledňovala rostoucí požadavky organizací na flexibilitu ve vztahu k měnícím se externím (politické, legislativní, tržní atd.) a interním (pracovní fond, disponibilita jednotlivých zaměstnanců atd.) aspektům, předpokladům a parametrům;
- **Praktičnost:** každý postup je průběžně prověřován, aby nezůstal v teoretizující poloze, ale obsahoval praktický návod na konkrétní kroky.

Dodavatel bude v rámci plnění předmětu Projektu přistupovat ke každému jednotlivému Účastníkovi, u něhož budou poskytovány poradenské služby, jako k samostatnému projektu, jehož řízení a organizace je upravena metodologií PIM. V následujících částech je pod pojmem „projekt“ (psáno s malým počátečním písmenem) myšleno poskytování poradenských služeb jednotlivému Účastníkovi.

1.3.2.1 Etapy projektu dle metodiky Deloitte

Řízení projektu je na základě metodiky PIM členěno do pěti standardních bloků – etap projektu:



Iniclace (zahájení projektu)

Cílem této etapy je zahájení projektu pomocí:

- Vytvoření statutu projektu – základní shrnutí cílů projektu
- Založení infrastruktury projektu (projektové kanceláře)
- Nominace Vedoucího Poradenského týmu a jmenování členů týmu
- Vytvoření podrobného rozpočtu projektu a jeho čerpání
- Vytvoření strategie integrace subjektů zúčastněných na projektu a používaných metod

Plánování projektu

Cílem této etapy je vytvoření všech plánů nutných k efektivnímu provedení projektu.

Plánování poskytuje osobám zahrnutým v projektu informace o tom:

- Kteří pracovníci budou na projektu pracovat a kdy;
- Co se bude dělat a proč se to bude dělat;
- Jak toho bude dosaženo, kým, pomocí jakého vybavení, aplikací a zdrojů;
- Kdy událost proběhne.

Efektivní vedení projektů spočívá v efektivním plánování. Během plánování Poradenský tým definuje cíle projektu, požadavky na infrastrukturu, individuální potřeby, dohody o rozpočtu, milníky, časové přehledy a přehledy o organizaci a schvaluje je. Tento proces prověřuje, že očekávání Poradenského týmu a vedení projektu reprezentovaného strategickou úrovní řízení jsou konsistentní.

Realizace projektu

Cílem této etapy je uskutečnění cílů projektu pomocí provedení projektového plánu včetně rozpočtu a časového plánu, prověření kvality výstupů projektu a zvládnutí rizik projektu.

Během této etapy je již sestaven Poradenský tým, probíhá projektová komunikace, případné smluvní zdroje jsou připraveny a postupuje se podle plánů řízení kvality, rizik a změn. Výkonné procesy projektu postupují, jakmile jsou konkrétní aktivity stanoveny a zaneseny do projektového plánu.

Monitoring a kontrola projektu

Cílem této etapy je sladění projektových cílů s monitorovaným postupem projektu a případné provedení nezbytných korekcí.

Řízení projektu je vedeno zejména těmito účely:

- Dodání správných výstupů a služeb Účastníkovi;
- Prověření, že kvalita je dosažena v plánované míře;
- Dodání výstupů ve stanoveném čase a v rámci odsouhlasených nákladů;
- Správné řízení a vedení práce na výstupech;
- Vhodné řízení a užívání zdrojů;
- Aktualizace plánů denními hodnotami, které umožňují kontrolu postupu vůči plánu;
- Správný výpočet využití zdrojů a nákladů na ně;
- Správné zvládnutí odchylek od stanoveného plánu;
- Informování zainteresovaných stran o postupu projektu;
- Prověření, že aktivity jsou zastaveny nebo upraveny, pokud jejich opodstatnění zanikne;
- Centrálním faktorem pro úspěch projektu je denní kontrola provedené práce.

Uzavření (ukončení) projektu

Cílem této etapy je:

- Prověření, že cíle a výstupy definované rozsahem projektu a projektovým plánem jsou dokončeny
- Získání formální akceptace od Účastníka/Kouče s ohledem na ukončení projektu nebo poskytování služeb
- Identifikace případných doporučení pro následné akce
- Archivace všech projektových záznamů
- Zajištění splnění všech smluvně dohodnutých podmínek a formální uzavření smlouvy
- Uvolnění alokovaných zdrojů

1.3.2.2 Řízení kvality Projektu

Dosažení nejvyššího stupně kvality Projektu (současně i jednotlivých projektů) bude podpořeno současným aktivním působením několika prvků, které se standardně aplikují v rámci řízení kvality při projektech obdobného zaměření a rozsahu.

- **Řízený a kontrolovaný informační tok**
 - Oficiální komunikace mezi Zadavatelem, Dodavatelem a Účastníkem bude probíhat vždy výhradně písemně. Oficiální sdělení budou zasílána e-mailem, poštou, telegramem, telexem, faxem či doručována osobně na dohodnuté adresy;
 - Při předávání dokumentů bude pořízen předávací protokol;

- Správa dokumentů bude informačně podpořena vytvořením tzv. projektového e-Roomu (virtuálního zabezpečeného prostoru pro správu dat), do kterého budou mít přístup všichni členové projektového týmu.
- **Eskalační procedura**
 - Aktuální problémy/rizika, která se vyskytnou v průběhu realizace Projektu, budou primárně řešena na té úrovni, na jaké věcně vznikla, tzn. na úrovni Poradenského týmu, a to v souladu s jím definovanými odpovědnostmi a pravomocemi;
 - Současně platí pravidlo, že problémy, které není možné při dobré vůli vyřešit z jakýchkoliv důvodů na nižší řídicí úrovni (Operativní úroveň), jsou bez zbytečného odkladu postoupeny na vyšší řídicí úroveň Projektu, tzn. na úroveň strategickou;
 - Osoba zodpovědná za vyřešení problému / rizika připraví návrh řešení, včetně termínů a jednotlivých odpovědností;
- **Zápisy z jednání a zprávy o stavu Projektu**
 - Průběh prováděných projektových prací je dokumentován ve formě Zpráv o stavu Projektu, které bude připravovat Vedoucí Poradenského týmu (na operativní úrovni) a Projektový manažer Dodavatele (na strategické úrovni) jako podklad pro jednání s Koučem, resp. Projektovým manažerem CI, a ve formě strukturovaných Zápisů z jednání řídicího výboru. Ze všech důležitých schůzek bude proveden Zápis z jednání;
 - Formou příloh je ke zprávě o stavu Projektu připojen i aktuální plán Projektu (došlo-li k jeho změně), seznam rizik, souhrnný seznam změn a jejich stavu. Součástí Zprávy o stavu Projektu je:
 - Popis realizovaných činností a plán projektových prací na další období;
 - Popis rizik a návrh opatření
 - Požadavky na akci ze strany Projektového manažera CI/Kouče
 - Zápis z jednání se účastníkům jednání předkládá do 24 hodin po jednání
- **Proces akceptace výstupů Projektu**
 - Věcný obsah výstupu Projektu bude, před jeho předáním Projektovému manažerovi Dodavatele, průběžně komunikován a schvalován na nižších řídicích úrovních Projektu (resp. v rámci jednotlivých Poradenských týmů).
 - Schvalování výstupů Projektu, resp. jeho jednotlivých fází, provádí Projektový manažer CI na základě požadavku Projektového manažera Dodavatele, který výstupy předkládá ke schválení v souladu s řádnými termíny uvedenými v harmonogramu poradenských služeb
 - Předložený výstup bude projednán a formou zápisu z tohoto jednání předá Projektový manažer CI/Kouč Projektovému manažerovi Dodavatele písemně případné připomínky

k zapracování, přičemž připomínky musejí být konkretizovány s odkazem na skutečnosti uvedené v předloženém výstupním dokumentu.

- Projektový manažer Dodavatele zajistí zapracování těchto připomínek v dohodnutém termínu v závislosti na náročnosti a proveditelnosti požadovaných změn.
- Na základě zapracování připomínek bude provedena akceptace výstupů Projektu doprovázená akceptačním protokolem.
- **Řízení změn**
 - Řízení změn je chápáno jako proces, kterým je zajištěna úspěšná realizace požadavku na změnu. Změny jsou integrální součástí Projektu a z tohoto důvodu je řízení změn považováno za jeden z kritických faktorů pro jeho úspěšné dokončení. Jednotlivé změny pak mohou mít dopad jak na projektové plány, náklady, tak i na smluvní vztahy, na pracovní postupy atd. Většina projektových činností proto podléhá řízení změn. **Drobné změny Projektu bez dopadu na časový plán, rozpočet a hlavní cíle Projektu může posuzovat a rozhodovat Vedoucí projektu.** O výsledku informuje řídící výbor.

Příloha č. 3 Jednotkové ceny

Dodavatel:

Poskytovaná Služba (za 1 hod.)	Cena v Kč bez DPH	Sazba DPH v %	Cena v Kč včetně DPH
Služby Poradce	1950,-	20	2340,-

Příloha č. 4 Oprávněné osoby

1 OPRAVNĚNÉ OSOBY OBJEDNATELE

1.1 Oprávněná osoba ve věcech smluvních:

- 1.1.1 Jméno: Mgr. Michaela Lukšová, Ředitelka Odboru legislativně-právního
- 1.1.2 Adresa: Štěpánská 15, 120 00, Praha 2
- 1.1.3 E-mail: michaela.luksova@czechinvest.org
- 1.1.4 Telefon: +420 296 342 447
- 1.1.5 Fax: +420 296 342 502

1.2 Oprávněná osoba ve věcech obchodních a technických:

- 1.2.1 Jméno: Ing. Petr Kolář
- 1.2.2 Adresa: Štěpánská 15, 120 00, Praha 2
- 1.2.3 E-mail: petr.kolar@czechinvest.org
- 1.2.4 Telefon: +420 296342 476
- 1.2.5 Fax: +420 296 342 502

2 OPRAVNĚNÉ OSOBY DODAVATELE

2.1 Oprávněná osoba ve věcech smluvních:

- 2.1.1 Jméno: Ing. Vladimír Vaněk
- 2.1.2 Adresa: Karolinská 654/2, 186 00 Praha 8
- 2.1.3 E-mail: vvanek@deloitteCE.com
- 2.1.4 Telefon: +420 246 042 361
- 2.1.5 Fax: +420 246 042 555

2.2 Oprávněná osoba ve věcech obchodních a technických:

- 2.2.1 Jméno: Ing. Tomáš Kubíček, Ph.D.
- 2.2.2 Adresa: Karolinská 654/2, 186 00 Praha 8
- 2.2.3 E-mail: tkubicek@deloitteCE.com
- 2.2.4 Telefon: +420 246 042 171
- 2.2.5 Fax: +420 246 042 555

**Příloha č. 5
Seznam subdodavatelů**

1/

Název: Deloitte Audit s.r.o.
Sídlo: Praha 8, Karlín, Karolinská 654/2, PSČ 186 00
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo: 496 20 592
Rozsah plnění Smlouvy v %: 3%

2/

Název: Ambruz & Dark, advokáti, v.o.s.,
Sídlo: Praha 8, Karlín, Karolinská 654/2, PSČ 186 00
Právní forma: veřejná obchodní společnost
Identifikační číslo: 264 58 608
Rozsah plnění Smlouvy v %: 12%

3/

Název: Deloitte Security s.r.o.
Sídlo: Praha 8, Karlín, Karolinská 654/2, PSČ 186 00
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo: 278 99 152
Rozsah plnění Smlouvy v %: 5%