

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Vliv informačních a komunikačních technologií na
konkurenceschopnost malé firmy**
Diplomová práce

Autor: Bc. Alena Vávrová

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2022

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 22.4.2022

Alena Vávrová

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce, připomínky, cenné rady a vynaložený čas. Mé poděkování také patří Aleně Otradovské za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Anotace

Diplomová práce pojednává o vlivu informačních a komunikačních technologií, dále jen ICT, na konkurenceschopnost malé firmy. Práce popisuje jednotlivé moderní ICT, které jsou v současné době dostupné na trhu a společnosti je využívají například k vylepšování komunikace, sdílení informací nebo k prezentaci společnosti na internetu. Využívání těchto technologií přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti. Teoretická část práce definuje jednotlivé technologie a jejich využití. Pozornost je také věnována konkurenceschopnosti a její vazbě na ICT technologie. Aplikační část práce se věnuje situační analýze firmy Váš šálek a analýze využívání ICT technologií. Cílem práce je zjistit, jak je možné zvýšit konkurenceschopnost podniku na základě správné implementace ICT technologií. Závěr práce tvoří seznam doporučení, které mají za úkol zajistit větší konkurenceschopnost podniku.

Klíčová slova

Informační a komunikační technologie, Konkurenceschopnost, Konkurence, Strategická analýza, Konkurenční analýza, Informace

Annotation

Title: The Impact of Information and Communication Technologies on Competitiveness of a Small Company

This Diploma Thesis is focused on Information and Communication Technologies (the ICT) and its impact on Competitiveness of a Small Company. The goal is to describe modern ICT currently available on the market. The company can use the ICT for improving communication, sharing information or for marketing purpose. Therefore, the company can use the ICT as a competitive advantage factor. The theoretical part of the thesis defines ICT technologies and their effect. Attention is also paid to competitiveness and its links to ICT technologies. The practical analysis of the thesis includes two parts: situation analysis and analysis of ICT technologies in a small company Váš šálek. The aim of the research is to find out how to increase the competitiveness of the company based on the correct implementation of ICT technologies. The conclusion summarises suggestions for ensuring effective and responsible use of ICT technologies and therefore increasing the competitiveness of a company.

Keywords

Information and Communication Technologies, Competitiveness, Competition, Strategic analysis, Competitive analysis, Information

Obsah

1	ÚVOD	1
2	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	2
2.1	CÍL PRÁCE.....	2
2.2	POUŽITÁ METODIKA.....	2
3	ÚVOD DO INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ.....	4
3.1	VÝVOJOVÉ ETAPY	5
3.2	INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE.....	6
3.2.1	<i>Informační systémy.....</i>	<i>8</i>
3.3	KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE	9
3.4	DEFINICE INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE	10
3.4.1	<i>ICT komponenty a aplikační software.....</i>	<i>11</i>
3.4.2	<i>Využívání ICT a vliv na e-business</i>	<i>13</i>
3.4.3	<i>Nevýhody současného ICT.....</i>	<i>19</i>
3.4.4	<i>Informační strategie podniku</i>	<i>20</i>
3.4.5	<i>Competitive Intelligence.....</i>	<i>23</i>
4	KONKURENCE	25
4.1	STRATEGICKÉ ANALÝZY	26
4.1.1	<i>Strategický záměr</i>	<i>29</i>
4.1.2	<i>SWOT analýza.....</i>	<i>29</i>
4.1.3	<i>Situační analýza</i>	<i>31</i>
4.1.4	<i>Analýzy k měření konkurenceschopnosti.....</i>	<i>42</i>
4.2	ICT A MARKETING	45
4.3	ICT A KONKURENCESCHOPNOST.....	46
	APLIKAČNÍ ČÁST	48
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	48
5.1	PRODEJNÍ AUTOMATY A SORTIMENT.....	49
5.2	SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU	51
5.2.1	<i>VRIO analýza</i>	<i>51</i>
5.2.2	<i>PESTEL analýza.....</i>	<i>53</i>
5.2.3	<i>Porterova analýza pěti sil</i>	<i>56</i>
5.3	IFE MATICE.....	58
5.4	ICT SYSTÉMY VYUŽÍVANÉ VE FIRMĚ	59
5.4.1	<i>Analýza informačních systémů.....</i>	<i>59</i>
5.4.2	<i>Webové stránky a e-shop.....</i>	<i>61</i>
5.4.3	<i>E-mailová komunikace</i>	<i>65</i>

5.4.4	<i>Sociální síť</i>	65
5.5	ICT SYSTÉMY PRO PRODEJNÍ AUTOMATY	66
5.6	McFARLANOVO PORTFOLIO	69
6	SHRnutí VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ	70
6.1	SHRnutí VÝSLEDKŮ – SWOT ANALÝZA	70
6.2	NAVrhOVANÁ OPATŘENÍ.....	71
7	ZÁVĚR	77
8	ZDROJE	79
8.1	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
8.2	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	81

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průmysl 4.0	6
Obrázek 2: Data, informace a znalosti	8
Obrázek 3: Komponenty informačních a komunikačních technologií.....	11
Obrázek 4: Nástroje e-businessu	14
Obrázek 5: Osvojovací stupnice ICT	16
Obrázek 6: Kategorie podniků dle EU	24
Obrázek 7: Základní analytické nástroje	28
Obrázek 8: Funkční strategie.....	31
Obrázek 9: Okolí podniku a jeho faktory	32
Obrázek 10: Porterův model pěti sil.....	35
Obrázek 11: Interpretace výsledků VRIO analýzy	41
Obrázek 12: Silné a slabé stránky v souvislosti s VRIO analýzou	41
Obrázek 13: Automaty značky Necta Zanussi	49
Obrázek 14: Sortiment firmy (cappuccino AG Foods a zrnková káva Eduscho)	50
Obrázek 15: Ukázka etiket nápojů pod vlastní značkou firmy	50
Obrázek 16: Úvítací stránka webových stránek Váš šálek.....	62
Obrázek 17: Informace o službách na webových stránkách	62
Obrázek 18: Webové stránky firmy, sekce Produkty	63
Obrázek 19: E-shop firmy, sekce prodejní automaty	64
Obrázek 20: Facebookový profil.....	66
Obrázek 21: Mincovník s funkcí vracení mincí	67
Obrázek 22: Čtečka platebních karet pro prodejní automaty	68
Obrázek 23: SWOT analýza.....	71
Obrázek 24: Ceník služeb Shoptet	73

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývojové etapy ICT	5
Tabulka 2: Výhody a nevýhody webových stránek	19
Tabulka 3: McFarlanovo aplikační portfolio přínosů.....	21
Tabulka 4: Znaky tzv. nové ekonomiky	27
Tabulka 5: Generické strategie dle Portera	43

Tabulka 6: VRIO analýza.....	52
Tabulka 7: IFE matice	59
Tabulka 8: McFarlanovo portfolio Váš šálek.....	69
Tabulka 9: Náklady na inovaci platebních systémů	74

1 Úvod

V současném moderním světě se hojně využívají různé informační a komunikační technologie. Jejich rozvoj je velmi rychlý a technologie zasahují takřka do všech oblastí života. Aktivní využívání nových technologií přináší spoustu pozitiv. Technologie ovlivňují jak chování jednotlivce, potažmo celé společnosti, tak i fungování podniku. Z tohoto důvodu předkládaná diplomová práce zkoumá využívání informační a komunikační technologie v prostředí podniku. Každá organizace chce optimalizovat procesy, které vedou k lepšímu fungování firmy, většinou za využití právě různých technologií. Výsledný efekt těchto technologií závisí na několika faktorech: na správném výběru technologie pro určité prostředí (zda se jedná o malý, střední podnik, nebo velkou korporaci), vhodné implementaci a následně efektivnímu využívání dané technologie.

Na princip správného využívání technologií navazuje i oblast konkurenceschopnosti. Konkurence podnik ovlivňuje v mnoha faktorech. Schopnost podniku vnímat konkurenci a umět nastavit procesy tak, aby byl podnik konkurenceschopný a silný hráč na trhu, zpravidla ovlivňuje schopnost přežití podniku. Postavení podniku na trhu zkoumají různé analýzy, které mají za úkol určit strategický vývoj podniku. Cílem každého podniku je tvořit zisk. Technologie právě tomuto napomáhají, protože mohou zajistit lepší postavení na trhu či snižování nákladů. Organizace by měla nastavit parametry způsobem, který kombinuje tyto dva faktory, aby mohla splňovat své strategické cíle a zajišťovat svou stabilitu. K upevnění stability samozřejmě firma využívá různé způsoby, může se jednat o oblast společenskou, environmentální, ale zejména se jedná o již zmíněný cíl, a to je maximalizace zisku.

Za posledních deset let prošly technologie velkým vývojem a existuje nespočetně možností a druhů využití technologií v podnicích. Zasahují do všech sfér podnikání. Marketing se může například vytvářet v rámci sociálních sítí, k řízení lidských zdrojů napomáhají různé HR systémy. Komunikace v rámci podniku může probíhat online, existují videokonference a také se zrychlila komunikace. Řízení skladů je automatizované, objednávky zboží se zpracovávají automaticky bez zásahu lidského faktoru. Jednou z ambicí této práce je nastínění možného využití moderních technologií v rámci malého podnikatelského subjektu a zhodnocení celkové situace z různých úhlů pohledů, tedy například z hlediska konkurenceschopnosti anebo využívání moderních technologií. Kombinace těchto dvou faktorů může být klíčem k úspěšnému fungování podniku.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je provést analýzu využití informačních a komunikačních technologií v podniku Váš šálek a následně popsat možné spojitosti s jeho konkurenceschopností. Inspirací k sepsání této práce byl krátký předvýzkum, který se uskutečnil mezi 9 podnikatelskými subjekty. Úkolem bylo zjistit, jak malé podniky vnímají informační a komunikačních technologie a jestli je spojují s otázkou konkurenceschopnosti. Tento předvýzkum ukázal, že někteří podnikatelé nepovažují moderní technologie za nástroj konkurenceschopnosti. Vzhledem k zjištěným informacím bylo vhodné tento výsledek prozkoumat.

Výstupem této práce je nastínění možných řešení v oblasti ICT a doporučení vhodných ICT nástrojů ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V rámci této práce jsou stanoveny tři výzkumné otázky.

1. *Jaké informační a komunikační technologie jsou využívány ve firmě Váš šálek?*
2. *Jak je možné zlepšit využívání informačních a komunikačních technologií a tím ovlivnit zvýšení konkurenceschopnosti firmy Váš šálek?*
3. *Ovlivňují informační a komunikační technologie konkurenceschopnost a jsou zdrojem konkurenčních výhod?*

2.2 Použitá metodika

Teoretická část této práce je rozdělena na dva okruhy. V rámci prvního okruhu se zanalyzují teoretické přístupy k informačním a komunikačním technologiím a nastíní se jejich budoucí možný vývoj na základě vědeckých článků. V další části se práce bude věnovat definování konkurence a nastínění základních strategických analýz podniku, které právě ovlivňují konkurenceschopnost. V poslední kapitole se naznačí možná souvislost mezi používáním technologií a vlivem na konkurenceschopnost podniku.

V teoretické části se použije metoda literární rešerše, která se opírá o odbornou literaturu zabírající se danou problematikou. Velmi důležitým zdrojem jsou vědecké články a publikace, zejména cizojazyčné, z různých světových univerzit. Výhodou vědeckých článků je aktuálnost a výzkum provedený za účelem porovnání teorie a praxe. Propojením odborné literatury a vědeckých článků se vytvoří teoretický základ, který se použije v aplikační části.

Aplikační část práce popisuje společnost Váš šálek, která laskavě poskytla důležité informace k sestavení analýzy. V aplikační části se bude analyzovat současný stav podniku. Nejprve se práce bude zabývat popisem společnosti a její podnikatelskou činností. První část výzkumu je prováděna formou strukturovaných rozhovorů s majiteli firmy. K analýze se použijí zdroje poskytnuté od společnosti (informace o používaných technologiích, počet dodavatelů a odběratelů, logistika). K dosažení zmíněných cílů je nutné vytvořit analýzu, jak z hlediska konkurence, tak z hlediska využívaných technologií. Tento krok se vypracuje za pomoci různých analýz např. VRIO, PESTEL, SWOT a dále některých konkurenčních analýz. Analýzy popíší využívané technologie v podniku a nastíní aktuální postavení firmy na trhu. Výsledkem bude doporučení, jak lépe využívat technologie a také jak získat více zákazníků. Následně se prokáže, jak efektivněji řídit podnik nebo vylepšit komunikaci s dodavateli a odběrateli.

V závěru práce se zhodnotí nejpodstatnější zjištění a zodpoví se tři výzkumné otázky. Práce navrhne doporučení k vhodnějšímu využívání ICT technologií v podniku. Navržené závěry by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a získání stabilnějšího umístění podniku na trhu.

Teoretická část

3 Úvod do informačních a komunikačních technologií

Informační a komunikační technologie se začaly významněji rozvíjet v první polovině 19. století a zajisté mají vliv na změny ve společnosti (Basl & Blažíček, 2012). Role ICT v rámci globalizace a sociálních vztahů hraje zásadní roli. Je zřejmé, že nově spolu dokážou komunikovat lidé nebo skupiny z různých míst světa, a to právě za pomoci nových technologií. Basl a Blažíček (2012, s. 22) zmiňují, že některé současné rysy chování ve společnosti v rámci vývoje ICT jsou:

- od centralizace k decentralizaci: oblast informací, zpracování dat, rozhodování, řízení aj.
- změny ve struktuře zaměstnanosti: od zemědělství k průmyslu a dále využívání nových profesí v IT
- vývoj v oblasti společensko-přírodních: pracovní podmínky, ergonomie pracoviště, vztah k životnímu prostředí, ekologická likvidace výrobků atd.

Zkratka ICT pochází z anglického originálu „Information and Communication Technologies“. V českém jazyce je zkratka IKT, ale hojně se v odborných materiálech používá spíše anglická zkratka ICT. Tato zkratka poukazuje na to, že součástí informačních technologií jsou komunikační technologie (Voříšek, 2008, s. 18).

ICT má také svoji roli v ekonomice, například v oblasti obchodu, offshoringu, investic aj. S rozvojem ICT souvisí i globalizace v rámci podniků, kdy vznikají nadnárodní skupiny, např. dceřiné společnosti v zahraničí. Sektor ICT hraje důležitou roli v rámci celosvětové ekonomické výkonnosti. Využívání informačních a komunikačních technologií vede ke konkurenčním výhodám nejenom v rámci celosvětové ekonomiky, ale i u soukromých podniků (Dvořáková, 2020). Nové technologie přináší do firem různé benefity. Digitalizace navíc snižuje náklady firem a přináší rychlý přístup k informacím a komunikaci mezi zaměstnanci nebo dodavateli (OECD, 2021).

3.1 Vývojové etapy

Technologie prošly vývojově pěti zásadními obdobími, která reagovala na změny ve společenském a ekonomickém prostředí (viz Tabulka 1). V současné době je dalším vývojem tzv. Společnost 4.0 (Hospodářská komora České republiky, 2017).

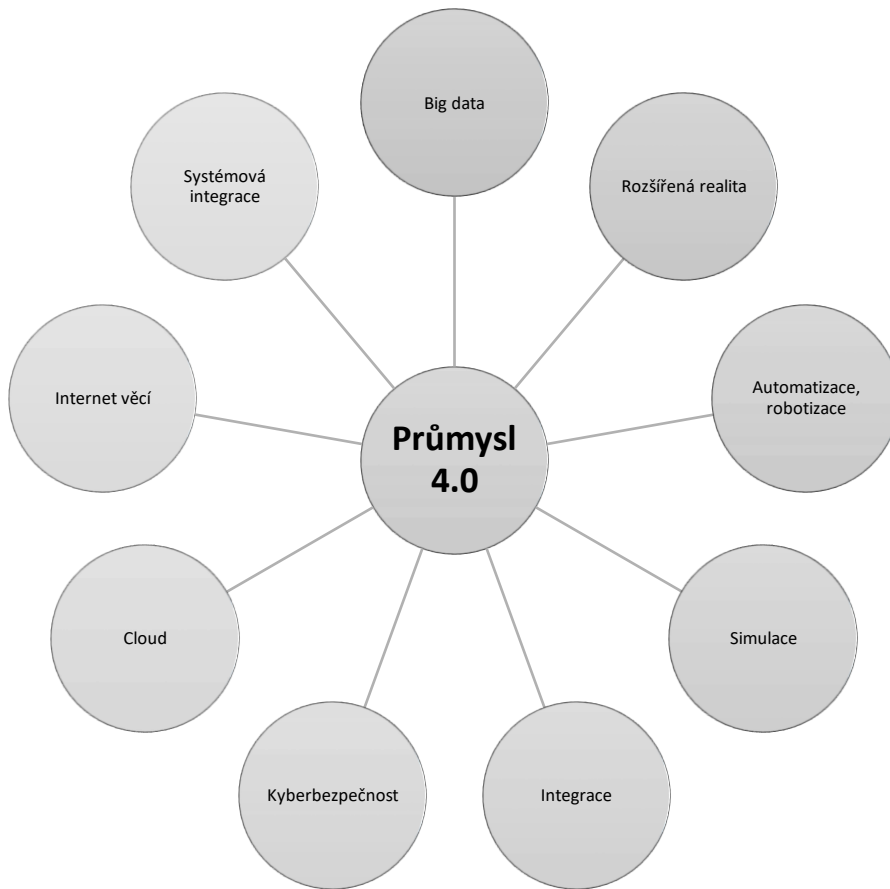
Tabulka 1: Vývojové etapy ICT

	Klíčová oblast ICT	Ukazatele využití ICT
50.-60. léta	Vědecko-technické výpočty	Zrychlení výpočtů
70.-80. léta	Automatizace výroby a plánování	Zvýšení produktivity, robotizace
90. léta	Vnitřní integrace s cílem zvýšení prodejů, ERP řešení	Zvýšení prodejů podniků
2000–2010	Vnější integrace sítí podniků s flexibilními a inovativními podnikovými procesy, e-Business	Zlepšení vybraných ukazatelů organizace
2010 +	Mobilní aplikace, Smart aplikace, e-Security	Zlepšování ukazatelů podpory udržitelnosti

Zdroj: Basl a Blažiček (2012, s. 36), vlastní zpracování

Společnost 4.0 se někdy také nazývá 4. průmyslová revoluce nebo Průmysl 4.0, kde nastupují digitální, informační a komunikační technologie (lze si pod tím představit pojmy jako robotizace, výrobní a nevýrobní procesy, virtuální svět, automatizace lidských činností atd.) nejenom do průmyslu nebo výroby, ale i do běžného života člověka (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017). Průmysl 4.0 je v odborných člancích označován jako intenzivní ICT vývoj týkající se „digitalizace, automatizace, robotizace, intenzivní využívání internetu, kybernetické systémy, umělá inteligence, aditivní tisk a další nástroje“ (Košťálová et al., 2020, s. 255).

Obrázek 1: Průmysl 4.0



Zdroj: i-SCOOP (2021), vlastní zpracování

Společnost opírá své aktivity do informačních technologií a zásadně se mění některé hodnoty či zvyklosti ve společnosti. Basl a Blažiček (2012) definovali ve své publikaci rozdíly v chování trhů. Dříve byly trhy chráněny a firmy měly dlouhou tradici, zákazník byl loajálnější a byla větší stabilita nabídky produktů. Zaměstnanci také byli nuceni dodržovat předpisy a udržovat nízké náklady. V současné době ve Společnosti 4.0 je častý vstup nových firem na trh, je typická inovace produktů a zvyšují se požadavky zákazníka. Naopak zaměstnanci by měli být kreativnější a více orientováni na požadavky zákazníka.

3.2 Informační technologie

Informační technologie (zkratkou IT) je označení, které zahrnuje všechno, co je spojeno s výpočetní technologií. Tento pojem zahrnuje mnoho oblastí (počítače, data, informace, software, hardware, počítačové systémy aj.). Vymětal (2009, s. 15) ve své publikaci definoval informační technologie „jako množinu prostředků a metod sloužících k práci s daty

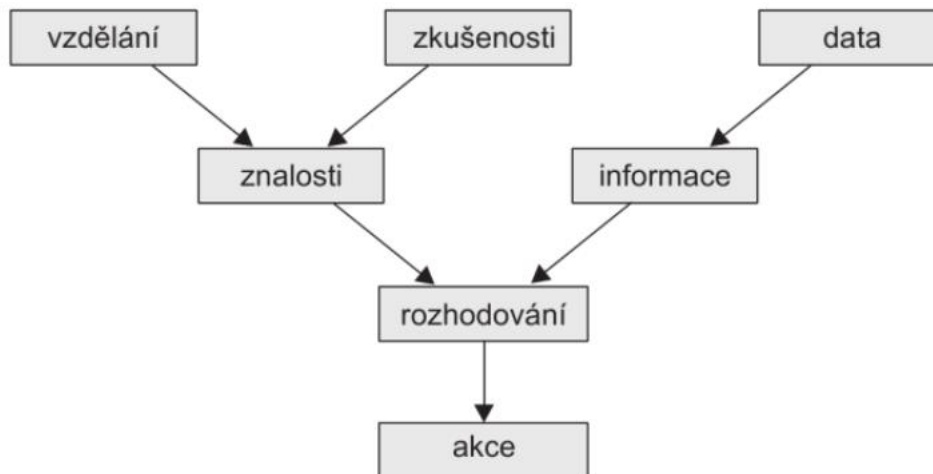
a informacemi“. Zjednodušeně lze vysvětlit informační technologie jako schopnost zpracovávat informace. Informace jsou nejdůležitější částí informatiky, je to pojmenování obsahu, co vyměňujeme s vnějším světem (Gála, 2015, s. 13). Informační technologie nejsou zaměřeny jen na jednu oblast. Zahrnují v sobě mnoho prvků. Cílem informačních systémů může být shromažďovat, zpracovávat, rozšiřovat, informovat aj. Najdeme je v mnoha oblastech lidské činnosti (Gála, 2009). V současné době je skoro nemyslitelné, aby organizace fungovala bez informační technologie. Hlavním přínosem informačních technologií je zrychlení procesů. Avšak k tomu je také zapotřebí zajistit správné informace. Bez kvalitních podkladů často přínos informačních technologií klesá. Je také důležité zajistit, aby uživatel uměl efektivně používat informační technologie.

K fungování informačních technologií je potřeba zařízení, jedná se o: počítače, modemy, různá kancelářská zařízení, specializované technické zařízení (Gála, 2009). Pomocí sítí, např. počítačová nebo telekomunikační síť, mezi sebou jednotlivá zařízení komunikují. Bez těchto sítí by nemohl probíhat přenos informací. Technické zařízení nebude moct fungovat bez programového vybavení, tzv. software, které je jádrem informačních systémů. Software slouží k automatizované činnosti systému (Buchalceková, 2002).

Tuto teorii dále rozšířila Tvrdíková (2008), která popsala komponenty informačních technologií. Mezi ně řadí: hardware, software, orgware (pravidla a nařízení k využívání informačních technologií), peopleware (člověk a počítačové prostředí) a kontext informačního systému (legislativa, normy). Dále uvádí, že efektivnost systému závisí na propojenosti všech komponent. Molnár (2010, s. 10) ve své publikaci označuje výše zmíněné komponenty jako informační infrastrukturu, což je nutný soubor komponentů pro rozvoj IS v podniku. Dále oproti Tvrdíkové (2008) rozšiřuje teorii o další komponentu dataware, což označuje jako správná data. Data jsou dle Gály (2009, s. 22) jako surovina pro přípravu informací. Je důležité si uvědomit, že data jsou součástí tzv. zpracovatelského řetězce, kde komponenty jsou: reálný svět – data – informace – znalosti. Data se zpracují do informací a poté se z nich mohou stát znalosti. Znalosti jsou pro člověka i organizaci (podnik, nadnárodní společnost) velmi důležité, protože shromažďování informací (potažmo tedy po zpracování dat k shromažďování znalostí) je jedním z cílů organizace. Je to jedním z cílů organizace, protože disponovat znalostmi vede v 21. století ke konkurenčním výhodám. Tento proces spravování znalostí se nazývá znalostní management (Bureš, 2007, s. 20). K tomuto pojmu lze přidat i termín tzv. znalostní společnost, což znamená umění využívat informace pomocí informačních technologií. Na to navazuje

i tzv. znalostní ekonomika, která znamená, že globální konkurence se bude zvyšovat za pomoci rozvoje technologických vynálezů (Český statistický úřad, 2021).

Obrázek 2: Data, informace a znalosti



Zdroj: Převezato od Bureš (2007, s. 27)

3.2.1 Informační systémy

Účelem informačního systému je zpracovávat informace a podávat obraz k dané problematice. Jedná se o souhrn prvků a činností, které transformují data a vytvářejí informace pro uživatele (Rybička & Čáčková, 2009). Jak již bylo zmíněno, je důležité, aby data byla kvalitní. „Informační systém (IS) definujeme jako uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými a informačními zdroji a procedurami jejich zpracování za účelem dosažení stanovených cílů“ (Vymětal, 2009, s. 14). Dále autor uvádí typy úloh IS:

- časové osy (zpracovávání dat od začátku do konce),
- úrovně podpory procesů (úroveň řízení – například zavádění nového výrobku nebo personální plánování aj.),
- struktury rozhodovacích úloh (střednědobé a strategické rozhodování).

Z výše uvedeného lze usuzovat, že informační systémy jsou pro všechny stupně řízení v organizaci. Samozřejmostí také zůstává, že před implementací určitého systému je nutné určit požadavky, které od systému firma vyžaduje. Informační systém by také měl být v souladu s vnitropodnikovými procesy. Pokud tuto podmínku nesplňuje snižuje se efektivnost a zároveň takový systém neposkytuje požadované výstupy. Bruckner (2012, s. 120) uvádí, že ve správně implementovaném systému by se neměla objevovat nadbytečná nebo chybějící funkcionalita.

Některé z požadovaných vlastností mohou být např. dostupnost, včasnost, uživatelská přívětivost, zabezpečení informací, standardizace, flexibilita v přizpůsobování se změnám, ochrana proti neoprávněnému přístupu, shoda s legislativou.

3.3 Komunikační technologie

Komunikace znamená přenos informací. „Komunikace je základním nástrojem interakční aktivity“ (Mikuláščík, 2010, s. 15). Hlavním smyslem komunikace je dorozumívání se (jedná se o tzv. předávání informací a schopnost přijetí a pochopení informací). Mezi nejdůležitější funkce Mikuláščík (2010) řadí například:

- Informativní (jedná se právě o přenos informací)
- Instruktivní (postup, návod)
- Přesvědčovací (předávání názorů)
- Socializační (vytváření vztahů)
- Poznávací (předávání zkušeností)
- Souvztažná (informace a souvislosti)

Spojením informačních technologií a komunikace vznikají komunikační technologie. Ty mají právě za úkol plnit funkce komunikace a přidat jim novou hodnotu, tj. jasnější a rychlejší komunikaci novým komunikačním kanálem, tedy pomocí informačních technologií. V podstatě se jedná o obohacení původní informační technologie o prvek komunikace. Protože v dnešním neustále se rozvíjejícím světě lze těžko určit, co přesně definuje informační technologii a co definuje komunikační technologii, tyto dva pojmy se spojily a staly se tak nedílnou součástí. Proto většina novějších publikací definuje informační a komunikační technologie jako celek. Je nyní územ používat toto spojení dohromady.

Komunikační technologie zajišťují kvalitnější, rychlejší, bezpečnější, srozumitelnější práci s informacemi. Další výhodou také je, že informace také mají lepší vypovídající hodnotu, například se jedná o různé reporty, výsledky, grafy aj. Informační technologie informace zpracují a lze s nimi dále pracovat. Také lze s informacemi pracovat zpětně z historického pohledu. Výhodou informačních systému je určitě to, že informace se ukládají a díky tomu je k nim i snadnější přístup. Celkově zvyšují výkonnost podniku, protože pomáhají rychleji předávat informace, podnik má více znalostí a informace podporují silnější postavení na trhu (Albort-Morant & Rey-Martí, 2015).

3.4 Definice informační a komunikační technologie

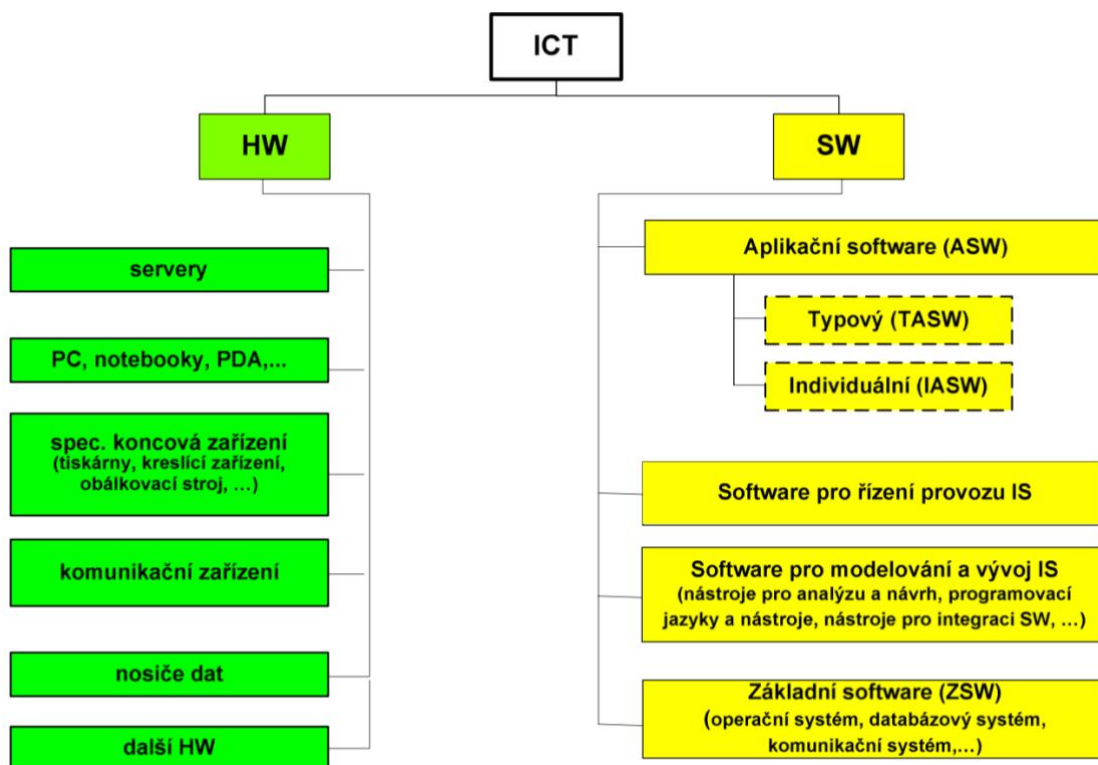
Existuje mnoho definic pro informační a komunikační technologie. Pro člověka i pro podniky jsou tyto technologie nedílnou součástí. V 21. století je nutné umět technologie ovládat a správně využívat. Technologie samozřejmě prošly dlouhodobým vývojem. Voříšek (2008, s. 18) definoval ICT jako „hardwarové a softwarové prostředky pro sběr, přenos, uchovávání, zpracování a poskytování informací a pro vzájemnou komunikaci lidí a technologických komponent informačního systému (IS)“. Další definice říká, že ICT tvoří systém, který se týká celého podniku, tedy všech jeho oblastí (Basl & Blažiček, 2012) a že je používán k modernímu využívání digitálního světa (Pratt, 2019).

„ICT představují komplex technických a programových prostředků včetně komunikačních prostředků, které umožňují zpracování aplikací a manipulaci s daty“ (Gála, 2009, s. 37). Jak lze pochopit z další definice, je kladen důraz především na práci s daty a následně jejich manipulaci. V odborných článcích se autoři shodují na podobných definicích. Jednou z nich je definice od Sarkar (2012), kde ICT je souborem technologických zařízení, které se používají ke komunikaci. Zdůrazňuje, že ICT ovlivňují aspekty jak osobního, tak podnikatelského života. Rozděluje ICT na dvě složky, tou první je ICI jako informační a komunikační infrastrukturu, což jsou například mobilní, satelitní nebo kabelové sítě. Tyto sítě pak využívají internet, rádio, televizi. Druhou složkou je IT, tedy informační technologie, což se týká hardwaru a softwaru pro práci s informacemi. Moderní technologie hrají důležitou roli ve společnosti. Touto problematikou se ve svém článku zabýval Roztocki et al. (2019). Označuje ICT jako nutnost pro sociálně ekonomický rozvoj a označuje ho jako multidimenzionální rámec s nepřetržitým procesem vývoje, který zahrnuje mnoho oblastí: politiku, podnikání, technologii a společnost. Dále Košťálová (2020, s. 255) ve svém vědeckém článku píše o ICT následující: jedná se o jednu z nejvíce dynamicky se rozvíjejících oblastí, která ovlivňuje efektivnost a produktivitu. Podobně o ICT mluví Fonseca (2018, s. 386): „vzhledem k rapidnímu vývoji ICT žijeme v propojeném digitálním světě se značně velkým přístupem k informacím“. Mění se požadavky na rozhodování v rámci trhu. Trh je mnohem dynamičtější a je nutné reagovat bez časové prodlevy. Na to reagují i ICT. Basl a Blažiček (2012), tvrdí, že používání technologií směřuje k novému přístupu, který se orientuje na směr „vně“ (za jeho hranice). Znamená to, že ICT v podniku buduje dodavatelskou a podnikatelskou síť a klade důraz na vazby v síti. Tento proces se právě děje za použití nástrojů ICT. Dále využívání ICT zvyšuje konkurenceschopnost firmy (Albort-Morant & Rey-Martí, 2015) a poskytují podmínky např. pro online marketing a elektronické obchodování (e-commerce).

3.4.1 ICT komponenty a aplikační software

Voříšek (2008) ve své publikaci popsal jednotlivé komponenty ICT (viz Obrázek 3). Tato kapitola doplňuje kapitolu 3.2, kde jsou rozebrány komponenty informačních technologií a definuje komponenty z hlediska obou technologií. ICT se skládají jak z hardware, tak ze software částí.

Obrázek 3: Komponenty informačních a komunikačních technologií



Zdroj: Převzato z Voříšek (2008, s. 19)

Za nejdůležitější ICT komponent považuje Voříšek (2008, s. 19) aplikační software, který má za funkci zpracovávat informace. Autor rozlišuje několik druhů aplikačního software.

- ERP (Enterprise Resource Planning) – systém spravující podnikové zdroje (finance, materiál, majetek) a podporuje procesy v podniku. Tento systém se používá při logistickém plánování. Jejich úkolem je spravovat kmenové informace a zpracovat je. Příkladem může být vytvoření objednávky, skladové hospodaření, plánování lidských zdrojů, archivace zakázek, řízení hotovosti, cash flow, controlling. Jsou většinou používány u výrobních a obchodních společností. Na ERP systém navazují ostatní druhy software.
- CRM (Customer Resource Management) – systém důležitý pro řízení vztahů se zákazníky. V dnešní dynamické době, je tento druh velmi esenciální pro získávání a udržování zákazníků. CRM řešení dokáže zpracovat informace tak, aby jejich následné použití a impakt

byl velmi efektivní a konkurenceschopný. Pokud firma správně používá CRM systém, pak se jí dostávají aktuální, správné, přesné a kompletní informace (Šebjan et al., 2014). Také se vyplatí udržovat vztahy s dlouhodobými zákazníky, protože náklady na získání nového převyšují náklady na udržení stávajícího (Karlíček, 2018). Existují tři kategorie CRM systému.

- a. Operativní typ CRM systému slouží především jako hlavní marketingový nástroj a pomáhá podniku lépe komunikovat s klienty a získávat zpětnou vazbu. Mnoho funkcí jsou v rámci tohoto typu automatizované, např. automatizace zákaznické podpory.
 - b. Analytický typ systému má rozsáhlejší funkce, jedná se o zpracování získaných dat z operativního typu a dokáže dále tyto informace zanalyzovat (např. tvorba cen, vylepšení produktů, hodnocení spokojenosti, segmentace zákazníků aj.). Analytický typ dokáže analyzovat data velmi přesně za použití mnoha parametrů.
 - c. Kolaborativní typ se orientuje na poskytování informací v oblasti prodeje a technické podpory, jedná se o přímou komunikaci se zákazníkem např. po telefonu nebo internetu. Může se jednat o tyto nástroje: E-Learning systémy, online chat, interaktivní poskytování prodejní podpory, zákaznická podpora aj.
- SCM (Supply Chain Management) – jedná se o systém dodavatelského řetězce, cílem je optimalizovat procesy a zefektivnit výrobní kapacity.
 - e-Commerce – využívají se pro elektronický nákup zboží a služeb, zjednodušeně se jedná o proces nákupu přes internet (Gála, 2009).
 - ECM (Enterprise Content Management) – nástroj pro správu podnikových dokumentů (články, e-maily, dokumentace, reklamní brožury).
 - CMS (Content Management System) – správa webového obsahu např. e-shop, blogy atd., lze chápat jako redakční systém. Nejznámější poskytovatelé jsou WordPress nebo Joomla (ByznysWeb.cz, 2022).
 - Business Intelligence (BI aplikace) - nástroj pro extrakci dat z ostatních aplikací a je velmi úzce propojena s ostatními ICT nástroji. Vytváří reporty, dle potřeby podniku, například z hlediska dodavatelů, podnikové výkonnosti, marketingu, finančního řízení aj. Gála (2009, s. 217) označuje BI jako „sadu procesů, know-how aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat řídicí aktivity ve firmě“. Business Intelligence zpracovává data, která již do podniku byla zadána. Je tak závislá na kvalitě zadaných informací.

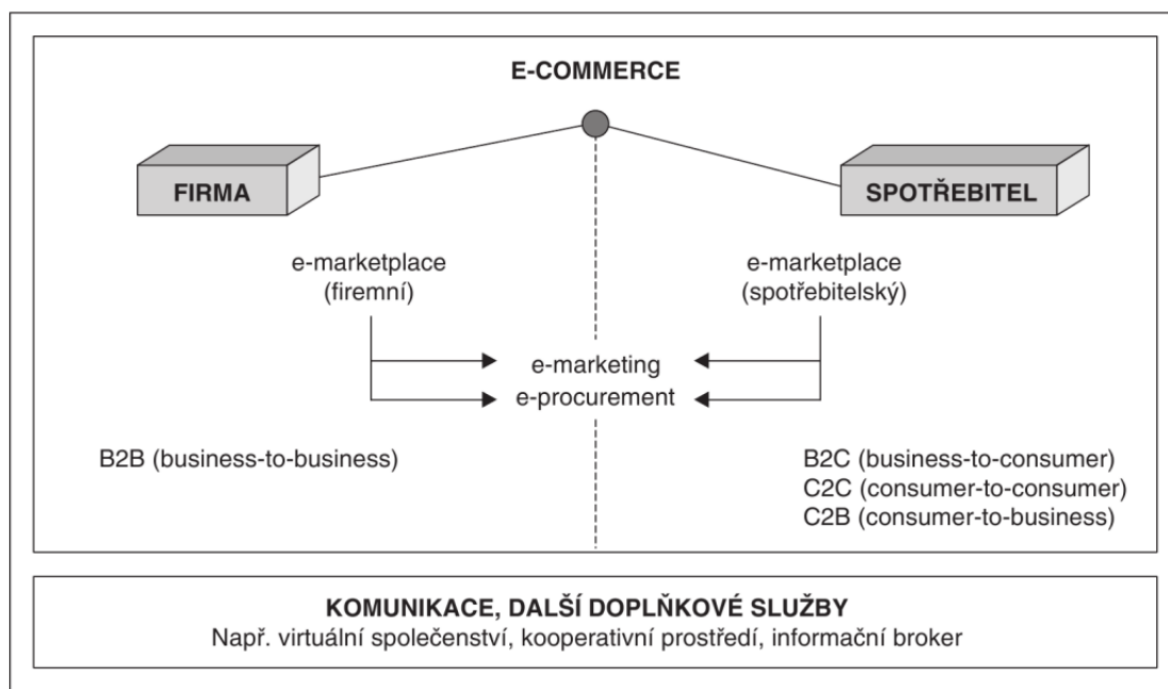
Podle způsobu vzniku rozdělujeme dva typy aplikačního software. Prvním je individuální (IASW), který je pro společnost vytvořen na míru. Je to software, který je speciálně vyvinutý pro organizaci. Tento typ softwaru je většinou velice náročný na vytvoření a investice do vývoje jsou pro organizaci velice vysoké. Druhým typem je software typový (TASW). Tento typ je většinou vytvořen pro širší a typizované využití. Většinou se jedná o software, který je orientován na různý druh podnikání nebo typ výrobního podniku. Může se jednat o banky, realitní kanceláře, výrobní společnosti – např. výrobce počítačů aj.

3.4.2 Využívání ICT a vliv na e-business

Existují elektronické nástroje, které nabízejí kvalitnější uspokojení potřeb zákazníků. Internet určitě hraje důležitou roli v komunikaci a využívání ICT. Vzhledem k tomu, že tato práce zkoumá především dopad využívání ICT na konkurenceschopnost, bude se zejména věnovat nástrojům, které mají vztah k zákazníkovi (např. z hlediska nabídky a poptávky). ICT nástroje v dnešním globalizovaném světě jsou používány mimo jiné i k tzv. e-podnikání (ang. termín e-business), v odborné literatuře také označováno jako elektronické podnikání (Tvrdíková, 2008). Jedná se o podnikání za pomoci různých moderních online nástrojů (webové stránky, e-shopy, online marketing aj.) Basl (2010) také uvádí termín e-business a zmiňuje silný růst sociálních sítí s vývojem a inovacemi v oblasti těchto technologií. Internet umožnil vznik e-businessu a jeho rozvoji (Basl, 2012). E-business je široký termín, který zahrnuje aktivity spojené s využitím internetu.

Do e-business patří e-commerce (online transakce mezi firmami nebo spotřebiteli, viz Obrázek 4) a dále všechny aktivity, kde se využívají ICT technologie (Zappala, 2017). To jsou tedy např. informační systémy, e-government, e-learning, e-banking, bezhotovostní transakce atd. Správné využívání ICT snižuje náklady na čas, komunikaci, infrastrukturu atd. Díky nim jsou informace šířeny elektronicky a může je využívat celá firma (Albort-Morant & Rey-Martí, 2015). Vzhledem k těmto faktům, se mezi podnikateli zvyšuje používání e-business, což následně ovlivňuje veškeré procesy v podnicích.

Obrázek 4: Nástroje e-businessu



Zdroj: Převzato z Tvrdíková (2008, s. 138)

B2B forma e-commerce znamená vztahy mezi obchodními společnostmi, například dvou velkoobchodů. B2C jak z názvu vypovídá „business to consumer“ je model elektronického obchodování s koncovými zákazníky. Posledním je C2B, kdy zákazník sám oslovuje prodejce s nabídkou. Basl (2010) definuje některé inovační tendence v rámci ICT v oblasti vztahů k zákazníkovi. V rámci inovace se jedná o rozšíření různých služeb, dodání dílčích produktů, marketingovou oblast (zejména preference zákazníků nebo způsoby interakce), např. vybudování atmosféry jedinečnosti, na základě proběhlých nákupů aj. Na straně nabídky se může jednat o oblast provozní, kde se investuje do inovace produktů a optimalizace procesů.

3.4.2.1 Internet a vliv na ICT

Jak již bylo zmíněno, internet nabízí velké možnosti k inovacím v podnikání. Basl (2012, s. 4) uvádí rozvoj internetu od roku 1995. Největší rozšíření internetu způsobil vznik služby World Wide Web (WWW) v ženevském výzkumném centru CERN (CZ.NIC, 2022). Internet poskytuje přístup k informacím a novým službám a možnostem pro všechny oblasti podnikání. Můžeme využívat internet ke styku s úřady, nákupům, bankovníctví, práci na dálku.

Pro správné nasazení a užívání moderních ICT nástrojů je zapotřebí zajistit několik oblastí (Tvrdíková, 2008). Je nutná podpora moderní formy komunikace, sjednocení komunikačních kanálů, investice do zabezpečení, integrace s finančními a logistickými službami, technologická integrace (uživatelské rozhraní, uchovávání dat aj.). Výhody internetu využívá mnoho subjektů (Gála, 2009, s. 85). Rozřazuje subjekty do čtyř velkých skupin: zákazníci, partneři, výrobci, zaměstnanci.

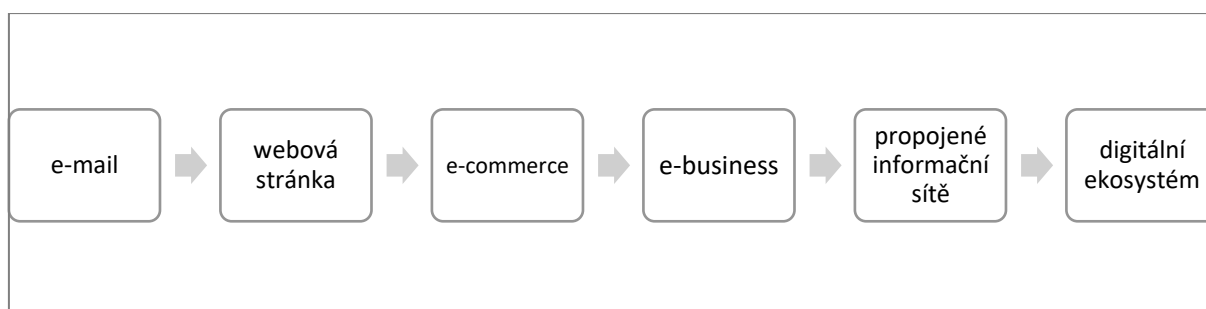
- Zákazníci: díky internetu je zákazník lépe informován, má větší přehled o objednávkách, produktech, cenách. Čas ani finance nejsou většinou překážkou, protože provést objednávku lze online, webové stránky jsou přístupné 24 hodin denně. Současně s obrovským rozvojem mobilních zařízení lze nákup či jinou službu provést z jakéhokoliv místa, není zapotřebí stolní počítač ani internetové připojení, protože mobilní operátoři poskytují datové internetové připojení přes mobilní zařízení pomocí GSM (CZ.NIC, 2022), což také pomohlo k rozvoji mobilních aplikací a e-businessu. V dnešní době není problém provést on-line nákup v zahraničí. Zaplacení je možné za pomoci některé z platebních metod (PayPal, platebními kartami, převodem z účtu, novými metodami jako je např. Revolut aj.) (CZ.NIC, 2022).
- Partneři: rychlejší spolupráce v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů za pomoci např. SCM systému.
- Výrobci: rychlejší reakce na potřeby a vývoj trhu, rychlejší komunikace se zákazníky, větší možnosti výběru, nákupy prostřednictvím aukcí.
- Zaměstnanci: přístup k intranetu, práce z domu (homeoffice), často využívaná, především v době pandemie COVID-19. Možnost práce ze zahraničí, větší flexibilita a přístup k informacím.

Jak bylo zmíněno, díky novým technologiím se trh dynamičtěji vyvíjí a podnik by měl reagovat na změny na trhu velmi rychle. K tomu by měl sloužit internet a moderních technologie, které využívají informační a komunikační technologie. B2B a B2C prostředí je rozdílné v koncovém zákazníkovi. B2B je většinou menší trh, kde je nižší konkurence a výrobky jsou určeny pro další zpracování. Objemy nákupu jsou většinou velké. Naopak B2C je velký trh, kde je velká konkurence a objem nákupů je menší, spotřebitel si kupuje malé množství produktů (Hall, 2017). Online nástroje pro tyto dva typy prostředí mohou být sociální sítě (Facebook, Instagram), různé blogy, YouTube aj. Rozdíl je většinou pouze ve zpracování informací. B2B prostředí očekává odbornější informace, B2C zábavnější (Hall, 2017, s. 2). B2B

způsob firmám přináší několik výhod (Molnár, 2010, s. 93): úspora nákladů, zrychlení obchodních procesů, propojení B2B portálu s dalšími informačními systémy, rychlejší komunikace, např. zasílání katalogů, ceníků. Díky ICT se zefektivní celý obchodní proces a sníží se tím i náklady na dodavatelské služby.

Malý podnik nebo živnostník je nucen udržovat tempo s trhem a jeho k dynamickým prostředím. To právě může udělat za pomoci implementace e-businessu. Zatímco velké firmy mají různé IT oddělení, investují nemalé peníze do ICT a celkově mají lepší technologické zázemí a dovednosti, malé firmy mají omezené zdroje na tyto investice. Zappala (2017) uvádí, že malé firmy většinou nemají strategii na implementaci ICT a ani nemají dostatečné znalosti o ICT nástrojích. Také říká, že rozvoj digitálních technologií se děje podle tzv. osvojovací stupnice, které malé podniky využívají při implementaci ICT, viz Obrázek 5.

Obrázek 5: Osvojovací stupnice ICT



Zdroj: Převzato od Zappala, 2017, vlastní zpracování

V rámci této osvojovací stupnice ICT podniky s používáním jednotlivých technologií získávají benefity jako je například rychlejší komunikace pomocí e-mailů, snadnější prodej díky e-commerce, sdílení informací např. s dodavateli pomocí informačních sítí a různých informačních systémů. Spojením všech technologií vzniká takzvaný digitální ekosystém, kdy se informace sdílejí ve virtuálním světě a všechny procesy se přesunuly do informačních a komunikačních technologií.

3.4.2.2 ICT produkty a nástroje

V současném světě je většina produktů a nástrojů (například k podnikání) nějakým způsobem navázána na technologie. Spousty informačních a komunikačních technologií jsou vnímány okolím jako samozřejmost, ale před 10 lety byly vnímány jako technologické novinky. Brown a Watson (2021, s. 110) ve své publikaci uvádí tyto ICT produkty a nástroje: letáky,

webové stránky, e-publikace, mobilní komunikace (sms, volání, videohovory), e-mailová komunikace, počítačové modelování (simulace), robotika a automatizace. Dále se jedná o různé systémy (manažerské, rezervační, bankovní, expertní). Pro maloobchodní průmysl ICT nabízí spousty užitečných nástrojů: platební terminály, placení kartou (nově i mobilem, hodinkami) a online nakupování. Dále mezi ICT řadíme rozpoznávací systémy: čtečky čárových a QR kódů, biometrické rozpoznávací systémy, ANPR (rozpoznání poznávací značky automobilů), NFC systém (placení mobilem a hodinkami) aj. Poslední oblastí IC technologií jsou satelitní systémy (GPS). Pro účely této práce budou zmíněné nástroje, které využívá zejména malý nebo střední podnik.

E-mailová komunikace

Zappala (2017), považuje tento druh komunikačního nástroje za efektivní a nejvíce využívaný, a to zejména v malých podnicích. E-mail je interaktivní systém, který poskytuje obousměrnou komunikaci. Jednou z nejdůležitějších vlastností e-mailu v dnešní době je konektivita, tedy online přístup k informacím a e-mail se stal univerzálním a nejvíce využívaným nástrojem v podnikání (Williams & Sawyer, 2015). Snad každý podnik v současné době vlastní svojí e-mailovou adresu. Existují poskytovatelé e-mailových adres, které jsou zadarmo, a to menší společnosti často využívají. Pro lepší uživatelské rozhraní a lepší zabezpečení dat je vhodnější zaplatit si poskytovatele, který data společnosti chrání. Výhodou e-mailů je jejich jednoduchost, přístupnost a cena za využívání. Další výhodou může být ovládání e-mailu (posílání více adresátům najednou, přeposílání e-mailů). Nevýhodou může být tzv. spam, tedy nevyžádaný e-mail, například různé reklamní nabídky nebo zprávy obsahující počítačové viry (Brown & Watson, 2021).

Podniky také mohou využít tzv. e-mail marketing (Smart emailing, 2022). Jedná se o typ marketingové propagace, kde informování a prezentace produktů nebo služeb probíhá pomocí e-mailu. Je to atraktivní forma reklamy, kdy zákazníci dostávají zprávy do svých e-mailových schránek. Nemusí se navíc jednat ani o stálého zákazníka, který se například na e-shopu zaregistruje k odebrání newsletteru (informačního letáku). Často si společnosti najímají agentury, které disponují databází kontaktů a pomocí tohoto marketingového nástroje lze oslovit nové potenciální zákazníky. Email marketing má několik výhod: zvyšuje návštěvnost webových stránek, získává nové zákazníky, doručuje reklamní obsah, poskytuje rychlý přenos informací, buduje databázi kontaktů, a jako důsledek zvyšuje prodeje (Smart emailing, 2022).

Webové stránky

Jsou jednou z nejdůležitějších internetových prezentací podniku. „Na internetu je konkurence vzdálena jen jedno klepnutí, takže pokud uživatele znechutíte, zamíří jinam“ (Molnár, 2010, s. 85). Primárním účelem webových stránek je marketing. Kdo v současné době v roce 2022 nevlastní webovou stránku, nepropaguje svůj podnik efektivně. Důvody, proč by podnik či jiná organizace měla vlastnit nebo provozovat webové stránky, jsou následující (Řezáč, 2016):

- a) jedná se o klíčový touchpoint (první kontakt), který získává zákazníky,
- b) je to základní stavební kámen, který prezentuje služby/výrobky podniku,
- c) je součástí online marketingu.

Nejdůležitější vlastností webových stránek je jejich viditelnost (web visibility). SEO (Search Engine Optimization) je právě určena pro webové vyhledávače, protože díky této funkci dokážou vyhledávače najít webovou stránku. Při zadání vhodného klíčového slova do vyhledávače je tak větší pravděpodobnost vyšší návštěvnosti a tím i zlepšení povědomí o existenci podniku u zákazníka. V České republice jsou nejpoužívanější vyhledávače Google a Seznam. Na přelomu let 2020/2021 bylo použití vyhledávačů v poměru Googlu 85 % a Seznam 15 % (Webmium, 2021). Webové stránky by měly mít informační hodnotu o podniku. Také by měly nějakým zajímavým obsahem zaujmout uživatele. Zejména zajímavou a působivou propagací výrobků či služeb. Řezáč (2016, s. 14) definuje 3 typy webů podle využití:

- a) webová prezentace: slouží k propagaci, zákazníci se zde informují o produktech a službách,
- b) e-shop: nejpoužívanější způsob online prodeje,
- c) webová aplikace: online nástroj, platformy pro různé druhy služeb (např. platforma na e-mail).

Pro jednotlivce nebo malou organizace je typické, že nemají svůj vlastní server a webové stránky ukládají na cizím, pronajatém uložišti (Brown & Watson, 2021). V České republice existuje mnoho poskytovatelů tzv. webhostingu, tedy pronajatého serveru, na kterých fungují webové stránky. Pro malé firmy je to méně nákladnější a jednodušší na provoz.

Webové stránky a jejich provoz samozřejmě má i své nevýhody. Ovšem výhody kladných přínosů převyšují nevýhody. V současné době negativa pomalu mizí, protože

například internet je dostupnější, než byl dříve. Existuje lepší zabezpečení a na trhu působí mnoho poskytovatelů těchto služeb a jako důsledek se pořizovací cena snižuje.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody webových stránek

Výhody	Nevýhody
Celosvětový rozsah	Dostupnost internetu
Jednodušší údržba, např. aktualizace	Požizovací cena
Statistiky návštěvnosti	Útoky, poškození od hackera
Interaktivnější prostředí pro uživatele	Únik citlivých dat
Trvalá hodnota	Složitější zacílení na zákazníka
Virtuální obsah, e-shop	Webhosting – závislost na třetí straně
Přívětivější k životnímu prostředí	

Zdroj: Information and Communication Technology (Brown & Watson, 2021), vlastní zpracování

Sociální sítě

Sociální sítě jsou určeny k interakci mezi uživateli, jedná se o virtuální místo, kde uživatel má svůj účet a sdílí na něm svoje informace (Molnár, 2010). Tyto informace se mohou stahovat k osobnímu životu nebo se může jednat i o firemní účet, který nabízí svoje produkty či služby. Jedná se o webové stránky nebo aplikace, s jejichž pomocí uživatelé vytvářejí a sdílí obsah na internetu (Iseli, 2021). Mezi nejvíce používané sociální sítě se řadí Facebook, Instagram, Twitter, MySpace, LinkedIn (Williams & Sawyer, 2015). Iseli (2021) dále ještě uvádí jako sociální sítě Youtube a Pinterest.

Při používání sociálních sítí je nutné si uvědomit, koho podnik chce oslovit a koho je možné oslovit. Sociální sítě se většinou orientují na koncové zákazníky, tedy B2C e-commerce (Tvrđíková, 2008), kde se jedná o klasický druh marketingu obohacený o IC technologie. Na sociálních sítích podniky umísťují reklamní kampaně, které se originálním způsobem snaží zaujmout publikum (potenciálního zákazníka).

3.4.3 Nevýhody současného ICT

Internet a komunikační sítě představují velmi důležitou část informačních a komunikačních technologií. Ve 21. století se objevuje vysoká míra integrace v každé oblasti, která internet využívá. Gála (2015) uvádí, že se jedná o tzv. konvergenci sítí, kde se komunikuje

přes mnoho typů sítí, např. telekomunikační nebo počítačovou. Lepší informovanost zákazníka přináší i nevýhodu, protože zákazník má přístup k mnoha substitutům, z kterých si může lehce vybírat. Konkurence je tak velmi vysoká a je důležité nastavit dobrý marketing, který dokáže oslovit zákazníka. To znamená, že hlavním účelem je včasná informovanost správným subjektům. Avšak to může být současně i nevýhoda pro ostatní. Další nevýhoda může být spatřena v různých kyber útocích, anonymitě, ztrátě dat nebo jejich zneužití. Během pandemie COVID – 19 byl detekován zvýšený výskyt v kyber útocích. Velké organizace, jako například WHO nebo Interpol, objevily enormní útoky, které měly podlomit ještě více již tak nestabilní ekonomickou světovou situaci (OECD, 2021).

Stále velký prostor pro vylepšení v oblasti ICT se týká zákonného rámce, který je zatím v mnoha oblastech digitálních technologií vágní. To je také jedna z překážek, proč firmy oddalují implementaci. Velkým problémem při implementaci jsou také finance, protože tyto investice jsou značným nákladem pro firmu. Pokud je ale ICT správně pořízena, výsledkem by měla být zvýšená efektivnost podniku, zejména v dlouhodobějším horizontu. Náklady by se tak měly hodnotit jako úspěšně investované po stanovené strategické době návratu investic.

3.4.4 Informační strategie podniku

Informační strategie je jednou z typů funkčních strategií podniku. Mezi funkční strategie podniku Molnár (2010) řadí: marketingovou, finanční, výrobovou, výrobní a strategii lidských zdrojů. Pro každou strategii je nutné stanovit cíle, aby se z ní stala strategie efektivní. Při sestavování informační strategie musí podnik hodnotit několik hledisek, například z pohledu trhu, konkurence, implementace, různých výhod aj. Cílem managementu, který má na starosti ICT by mělo být úzké napojení na podnikovou strategii (Voříšek, 2008). V rámci informační technologie přistupuje malý podnik k implementaci technologických nástrojů z těchto důvodů (Zappala, 2017):

- a) racionální pohled: vyšší výkonnost podniku,
- b) z důvodu poptávky: posun do další fáze rozvoje, lepší konkurenceschopnost,
- c) přístup k sociálním sítím: tlak z obchodního prostředí, kde ostatní podniky již sociální sítě využívají.

Podnik může použít několik modelů, podle kterých zjistí stávající úroveň své informační strategie podniku. Může využít známý Porterův model pěti sil, který lze aplikovat pouze na IS podniku. Dále lze dopady rozvoje či nového systému vymodelovat pomocí

MCFarlanova portfolia, který popisuje IS podniku z hlediska současnosti a budoucnosti (Molnár, 2010, s. 22). Portfolio aplikací je důležité z hlediska rozlišování tzv. nutnosti nebo možnosti.

Tabulka 3: McFarlanovo aplikační portfolio přínosů

Časový horizont/aplikace	strategické	potenciální
budoucnost	Nejdůležitější pro cíle firmy, dlouhodobý horizont, inovace, přínosy v budoucnosti	Při zavedení nových produktů, služeb, nejistý výdělek/ výsledek, přínos je nejistý
	klíčové	podpůrné
současnost	Nejdůležitější pro chod firmy, závislost na těchto aplikacích je klíčová	Zlepšování stávajících procesů, úspora nákladů, nejsou klíčové a bez nich není ohrožen chod firmy
	nutnost	možnost

Zdroj: Molnár (2010), vlastní zpracování

Diskutabilní oblastí je takzvaný užitek z IS (ang. termín utility). Je důležité stanovit očekávaný efekt z implementace IS. Molnár (2010) stanovuje čtyři kategorie, které očekávají užitek:

- a) majitelé: cílem je trvalé zhodnocování majetku,
- b) manažeři: úspěšné řízení podniku, řízení výsledků s minimálními náklady,
- c) zaměstnanci: zlepšení pracovních podmínek, zjednodušení práce,
- d) zákazník: zisk lepšího produktu nebo služby za nižší cenu.

Informační strategie podniku by se měla orientovat na zvyšování využívaných informačních a komunikačních technologií. Dle zprávy průzkumu OECD, využívání ICT je možností ke snížení nákladů a zvyšování konkurenceschopnosti. Průzkum zmiňuje čtyři okruhy, které by menší firmy měly používat ve své informační strategii (OECD, 2021).

Nejnovější ICT kategorie dle OECD

Online platformy

Slouží k propojení uživatelů a snížení nákladů například na reklamu, přepravu zboží aj. Firmy mohou díky online světu rozšířit své tržní hranice a vstoupit mnohem snáze na zahraniční

trh. Existuje přístupnější a levnější outsourcing, tedy svěřením služby jinému subjektu nebo subdodavateli (například správu webu svěřím IT specialistovi, který bude fakturovat za poskytnuté služby).

Cloud computing

Jedná se o službu ukládání dat u poskytovatele datových center nebo využívání informačních služeb skrz internet. Výhody jsou nízké počáteční náklady, dále technologická podpora poskytovatele služeb. Další nespornou výhodou je také úhrada za služby, tzv. „pay-as-you-go“. Tedy odběratel zaplatí pouze za využité služby, nezaplatí nic navíc. Brown a Watson (2021) uvádějí tyto výhody a nevýhody cloud computingu:

- výhody: přístup k datům odkudkoliv, zálohování dat, velká kapacita uložení,
- nevýhody: cena při větším objemu dat, závislost na třetí straně, výpadky služeb.

Umělá inteligence (ang. Artificial intelligence, označována zkratkou AI)

Zahrnuje celou škálu nových moderních technologií. Nabízí automatické služby, příkladem může být hlídání zboží na skladu. Jakmile program zjistí, že zboží chybí, nebo je u minimální hranice objemu, informační systém může udělat objednávku sám. Program také dokáže plánovat zásoby zboží. Umělá inteligence je součástí Průmyslu 4.0, kde automatizace hraje důležitou roli v podnicích. Umělá inteligence poskytuje podniku mnoho výhod. Jednou z nich mohou být v e-shopu tzv. virtuální asistenti, kteří umí komunikovat se zákazníkem. Tito virtuální asistenti šetří čas a návštěvník webu tak například může dostat informaci dříve než od reálného člověka, který může být přetížen množstvím čekajících zákazníků.

Další novou technologií je digitalizace dokumentů a jejich ukládání do systému, která disponuje funkcí rychlého vyhledání podle klíčových slov. Lze tak pomocí různých metod přenést dokumenty na strojově čitelné dokumenty. Umělá inteligence umí zajistit i vyhodnocování dat, což může urychlit například proces rozhodování. Umělá inteligence je také využívána pro nakupování online, kde na základě vaší předchozí historie poskytne personalizované doporučení. Na základě různých dat internetové vyhledávače dokážou určit chování lidí na internetu. Tato technologie našla své uplatnění i v kyberbezpečnosti a v boji proti dezinformacím, kde sesbíráním dat lze detekovat např. fakenews (falešné zprávy). Automobilový průmysl využívá AI v automobilech, navigacích aj. Také pomocí robotů je výroba efektivnější, dochází k menším pochybením při výrobě aj.

Blockchain

Nový typ způsobu sdílení informací. Jedná se o systém založený na sdílení informací na internetu přes účastníky, kteří se na provozu blockchainu podílejí. Jedná se o poměrně složitý systém, definovaný jako „množina softwarových protokolů, které umožňují realizaci fungování“ (Seidl, 2018). Nejvíce je využíván v bankovníctví a v těžbě kryptoměn.

Do informační strategie podniku se také promítla celosvětová pandemie Covid-19. Zpráva OECD (2021) zmiňuje, že tato pandemie urychlila implementaci technologických inovací do podniku. Jako nejvíce implementované technologie uvádí nové softwarové aplikace, e-commerce, služby typu Click & Collect (objednávka online a vyzvednutí na prodejně). Mezi další velmi rozšířené aktivity patří online události, jako jsou veletrhy, firemní porady, a dokonce i online firemní teambuildingy.

3.4.5 Competitive Intelligence

„Competitive Intelligence je systematický a etický program pro získávání, analyzování a řízení externích informací, které mohou mít vliv na podnikové plány, rozhodování a činnosti“ (Voříšek, 2008, s. 79). Dle toho vyplývá, že firmy využívající internet dokážou rychleji reagovat na změny, novou konkurenci, nového zákazníka nebo inovaci produktů (Berisha-Shaqiri, 2015). Competitive Intelligence (CI), dle Molnára (2010, s. 56) je překládáno jako konkurenční zpravodajství, znamená to sběr a shromažďování informací o trhu. Rozdělujeme CI pasivní a aktivní. Pasivní znamená obrana proti konkurenci, např. formou vzdělávání, informování zaměstnanců aj. Aktivní CI je naopak boj proti konkurenci formou sběru dat a následná analýza získaných dat.

Konkurenceschopnost a ICT je často diskutovatelnou otázkou. Voříšek (2008) uvádí, že konkurenční výhodou není samotné ICT, ale správné propojení ICT služeb, informací a podniku. Pokud jsou tyto faktory správně nastaveny, podnik správně využívá informace, efektivně je zpracuje a výsledná služba nebo produkt budou mít vyšší hodnotu za nižší cenu. To poté přináší podniku konkurenční výhodu spojenou s ICT. Albert-Morant a Rey-Martí (2015) ve svém článku „The Development of ICTs and the Introduction of Entrepreneurial Capital“ zmiňují, že nehmotný kapitál, tedy informace, know-how, používání ICT, mohou vytvářet konkurenční výhodu. Ukazují na vztah, mezi intelektuálním kapitálem a ICT a staví tento vztah jako klíčový pro rozvoj firem.

Dle OECD (2021) firmy různých velikostí a z různých sektorů zvyšují užívání digitálních technologií. Stále je zde ale velká mezera mezi využíváním technologií u malých, středních a velkých podniků. Pro tuto diplomovou práci je vhodné rozlišit typy podniků. V Zákonu o účetnictví se rozlišují 4 kategorie účetních jednotek: mikro, malá účetní jednotka, střední účetní jednotka, velká účetní jednotka. Podobnou definici ustanovilo i Doporučení 2003/361/ES (EU recommendation 2003/361), které stanovilo za podobných podmínek (jako v Zákonu o účetnictví) tyto názvy: drobný, malý a střední podnikatel. Tyto názvy se používají zejména při žádání dotací či jiných programů pro inovace.

Obrázek 6: Kategorie podniků dle EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma (velikost aktiv)
mirkopodnik	<10	<2 mil. €	<2 mil. €
malý	<50	<10 mil. €	<10 mil. €
střední	<250	<50 mil. €	<43 mil. €

Zdroj: European Commission (2022), vlastní zpracování

4 Konkurence

Konkurence a úspěch podniku jsou dva pojmy, které se vzájemně ovlivňují. Existuje několik odborných knih na toto téma. Kniha Michaela Portera *Konkurenční výhoda* (ang. *Competitive Advantage*) je považována za průkopnické dílo v oblasti konkurence a konkurenční strategie podniku. Je stále velmi diskutovaná a považuje se za stěžejní teoretický základ v tomto oboru. Konkurence je dle Portera vysvětlena jako: „konkurence je základem úspěchu nebo selhání firem“, z přeloženo z ang. originálu „competition is at the core of the success or failure of firms“ (Porter, 1998, s. xxi).

Ekonomický slovník pojmů (2015) definuje konkurenci jako: „činnost firem nebo jednotlivců, kteří zkouší být lepší než ostatní, cílem je získat oblast trhu daného odvětví“. Dále také definuje konkurenční výhodu jako: výhodu získanou jednou firmou, která má nižší náklady než ostatní firmy. Posledním termínem je konkurenceschopnost, tedy postavení společnosti na trhu, která je schopná konkurovat ostatním, např. díky kvalitě produktů a služeb, nižšími cenami, lepší distribucí atd. Mikoláš (2005) označuje konkurenci jako soutěžení a konkurenceschopnost jako potenciál obstát v konkurenčním prostředí. Zich (2009) uvádí, že konkurenceschopnost je vlastnost firmy, díky které je firma úspěšná v boji s konkurencí. Konkurenční výhodu chápe jako faktor, který pomáhá firmě dosáhnout úspěchu.

Porter (1998) rozvedl myšlenku tzv. konkurenční výhody ještě detailněji. Popisuje ji jako systematické zkoumání aktivit (popřípadě strategií), které firma provádí. Jednotlivé aktivity, které jsou signifikantní pak vytvářejí konkurenční výhodu. Je to něco specifického, čím firma vyniká a dělá jinak než ostatní organizace. Konkurenční výhoda je také úzce spjatá se strategií firmy. Konkurenční výhoda tedy vychází z předpokladu, že nezáleží na počtu silných a slabých stránek podniku, ale na strategii vůči konkurenci. Další definici konkurenční výhody popsal Hatten (2012): je znak, že podnik je lepší než konkurence, může být sestavena z mnoha různých faktorů. Podstatné ale je nabídnout zákazníkům větší hodnotu, než nabízí jiný podnik (konkurent).

Mikoláš (2019) staví konkurenceschopnost do tzv. dynamického konkurenčního prostředí. Vzhledem k tomu, že malé a střední firmy pomaleji reagují na změnu podnikatelského prostředí (která se díky vývoji ICT mění mnohem rychleji), mohou mít právě v dynamickém konkurenčním prostředí potíže. Proto je více než důležité, aby si tyto firmy

vytvářely svojí konkurenční strategii (Mikoláš, 2005). Ovšem toto je poměrně složitá situace, protože menší podniky většinou nemají finanční prostředky na externí poradce či nové zaměstnance. Taková analýza nemusí být zcela finančně vyčerpávající, pokud se použijí známé techniky a bude se sestavovat s ohledem na firmu a její prostředí (Porter, 2008).

Dle Jakubíkové (2013, s. 107) se konkurence zkoumá podle a) teritoriálního hlediska, b) nahraditelnosti produktu, c) počet výrobců, d) podle stupně organizovanosti. Teritoriální hledisko člení na globální, národní, komoditní, odvětvová aj., firma se má orientovat a analyzovat pouze na firmy, které by jí mohly ohrozit v její blízkosti. Nahraditelnost produktu znamená, kolik existuje možných substitutů na trhu, tedy konkurence značek, odvětví, formy. Členění dle počtu výrobců vychází z koncepce diferenciacce produktu a rozděluje se na monopol, oligopol, monopolistická konkurence, dokonalá konkurence. Poslední kategorií je členění dle stupně organizovanosti: monopol, kartel, syndikát, trust.

4.1 Strategické analýzy

Strategická analýza je součástí strategického řízení, kde se zjišťuje současný stav firmy a vnějších vlivů. Je to výchozí předpoklad pro stanovení strategie. Jedná se o sadu analýz, které je možné použít u malých a středních firem (Education in Strategic Management for SMEs Managers/Owners, 2015). U malých podniků je typické, že analýzy se dělají většinou nahodile a intuitivně. Při systematické analýze může tento přístup přinést podniku kladné výsledky: zahrnutí všech oblastí, větší úspěch, nové příležitosti, zviditelnění všech rizik. Jádrem strategického řízení je řešení konfliktů a zájmů mezi jednotlivci a skupinami. Očekávaným přínosem je získání nejlepšího řešení pro všechny strany. Aby tento cíl byl naplněn, musí být v řízení tzv. rozhodovací proces, volba variant a způsoby řešení problémů. „Jádrem strategického řízení je strategie“ (Jakubíková, 2013, s. 16).

Řízení firmy by mělo reflektovat již zmíněná fakta, jako je obrovský rozvoj ICT, a v návaznosti na to změny v podnikatelském prostředí. Mnozí autoři nazývají tuto změnu jako „nová ekonomika“ (Hladká & Fousek, 2013). O stejném principu hovoří i Mikoláš (2005), který zmiňuje ekonomiku světa vybudovanou na znalostech. V jeho pozdější publikaci (2019) Mikoláš zmiňuje novou ekonomiku závislou na informačních a komunikačních technologiích. Právě práce s technologiemi označuje jako konkurenční potenciál 21. století. Termín nová

ekonomika dávají Dvořáček a Slunčík (2012) do spojitosti se znalostmi a nazývají jí „nová znalostní ekonomika“, která je spojována s rozvojem e-commerce, digitalizace a specializace.

Tabulka 4: Znamky tzv. nové ekonomiky

Znamky	„Stará, průmyslová“ ekonomika	„Nová, znalostní“ ekonomika
Trhy	Statické	Dynamické
Konkurence	Národní	Globální
Zdroj konkurenční výhody	Suroviny, levná práce, dostatek kapitálu, snižování nákladů na základě ekonomie rozměru výroby	Schopnosti, špičkový výkon podniku, lidské zdroje, orientace na zákazníka, inovace, rychlost článků dodavatelského řetězce
Organizační struktura	Hierarchické, byrokratické	Síťové, pružné
Klíčové faktory růstu	Kapitál/práce	Inovace/znalosti
Klíčové technologické faktory	Mechanizace/automatizace	Digitalizace
Význam inovací	Nízký až střední	Vysoký

Zdroj: Převzato od Dvořáček a Slunčík (2012, s. 113), vlastní zpracování

Pokud chce firma v dynamickém prostředí uspět, je nutné vypracovat strategii firmy. Měla by reflektovat silné a slabé stránky podniku, příležitosti, vizi, klíčové činnosti a funkce. Mikoláš (2005, s. 14) říká, že strategie firmy musí reflektovat:

- stanovení základních cílů s ohledem na vize a zájmy vlastníků,
- stanovení a budování firemního potenciálu,
- prosperitu firmy,
- předvídat a eliminovat rizika,
- krátkodobé řízení firmy.

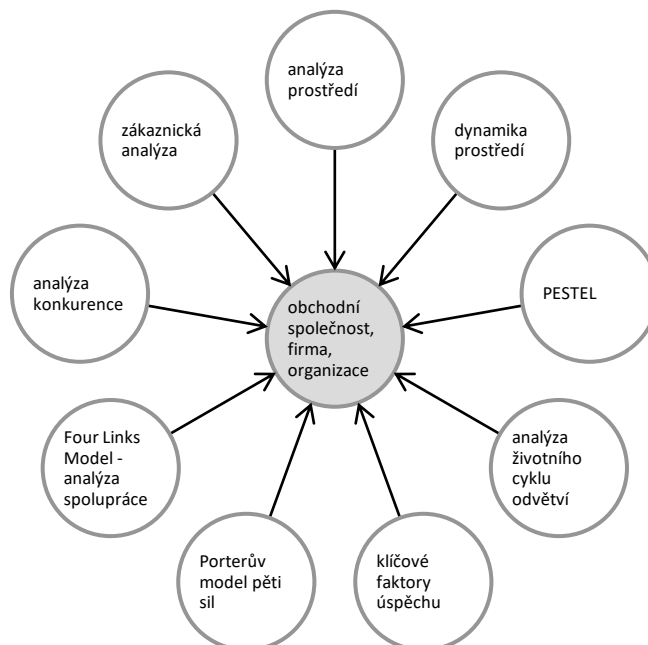
Zároveň pro menší podniky by mělo být dlouhodobější strategické plánování klíčové, protože neúspěchem mnoha těchto firem je špatné zvolené a povrchné řízení. Pro tyto společnosti je vhodné sestavit strategický plán, který se skládá z 6 kroků (Hatten, 2012, s. 63):

- 1) „mission statement“ – strategický záměr, poslání podniku či vize, jedná se o popis společnosti, důvod vzniku, popis by měl být specifický, čeho chce společnost dosáhnout, jaké má strategie atd.,

- 2) „environmental analysis“ – situační analýza, analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, SWOT analýza,
- 3) „competitive analysis“ – analýza konkurence, zjištění konkurenčních výhod (můžeme posuzovat podle reputace, přístup ke klientům, umístění podniku, produktu, služeb, reklamy, způsob prodeje aj.), analýza přes Porterův model pěti sil,
- 4) „strategic alternatives“ – identifikace alternativ, tento krok je závislý na předchozích krocích, skládá se z nastínění řešení vzniklých problémů,
- 5) „goal setting“ – stanovení cílů, měly by být měřitelné, náročné (ale dosažitelné), sdílené a časově ohraničené,
- 6) „control systems“ – kontrolní mechanismy, které zajistí dohled nad splněním cílů.

Mezi strategické analýzy se řadí: SLEPT (analýza prostředí), Porterova analýza, analýza potřeb a požadavků klíčových zájmových skupin, analýza konkurence, dodavatelů, zákazníků, reklamních nákladů, produktového portfolia, interní analýza, BCG matice (Education in Strategic Management for SMEs Managers/Owners, 2015). Jakubíková (2013) dále rozděluje analýzy podle makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí řadí analýzu PEST a její rozšířenou variantu PESTEL. Do mikroprostředí velmi známou analýzu Porterova modelu pěti sil nebo BCG matici. Další autor Richard Lynch ve své obsáhlé knize stanovuje 9 základních strategických nástrojů, viz Obrázek 7.

Obrázek 7: Základní analytické nástroje



Zdroj: Převzato od Lynch (2015, s. 66), vlastní zpracování

Cíle analýz by měly být dle pravidla SMART a měly by být specifikovány směrem k výsledku činnosti (Kasahara, 2015). SMART požadavky vychází z názvu kategorií anglických názvů požadavků: S-specific (konkrétní), M-measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), R – result oriented (splnitelný), Time-bound (časově stanovený).

4.1.1 Strategický záměr

Prvním krokem k formulaci strategie podniku je určení poslání, záměr nebo mise podniku. Tímto krokem firma specifikuje, jakou aktivitu bude dělat na trhu. Jedná se o formulaci podnikové vize a záměru, potažmo cílů, kterých chce dosáhnout. Na tomto základu by měly být definovány ostatní cíle a strategie, zejména u malých společností. Stanovení záměru napomáhá firmě držet se nápadů a očekávání a snižuje tak riziko neúspěchu (Hatten, 2012).

Prohlášení o záměru společnosti má efekt na zákazníky, zaměstnance ale i dodavatele nebo investory. Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších článků záměru, protože pomáhají naplnit stanovenou misi podniku. Vyjádření základního smyslu společnosti je tak celkově důležité ze dvou pohledů, směrem ven (dodavatelé, veřejnost) a směrem dovnitř (zaměstnanci, budování značky). Tento první krok také podporuje strategickou celistvost a podporuje jednotu firmy (Education in Strategic Management for SMEs Managers/Owners, 2015).

4.1.2 SWOT analýza

Jedná se o nástroj strategického řízení sloužící ke specifikaci zdrojů, schopností podniku a exploraci situace na vnějším trhu. Řadí se mezi jednu z nejklasičtějších metod analýzy prostředí (Fotr et al., 2012). Shromažďování informací znamená, že firma porozumí dynamice prostředí. Zejména porozumění fungování firem v odvětví, v kterém podnikají, je zásadní, protože je to cíl k úspěšnému strategickému řízení. Obecnou myšlenkou SWOT analýzy je, že firma staví strategii na svých silných stránkách, odstraňuje zjištěné nedostatky, využívá příležitostí, které nabízí zkoumané prostředí a chrání firmu před hrozbami (Kasahara, 2015).

Po analýze interních a externích podmínek firmy pomocí jiných strategických analýz, přichází na řadu SWOT analýza. Ta zkoumá dvě oblasti firmy, externí a interní podmínky. Externí podmínky se nazývají příležitosti a hrozby, jsou to faktory mimo podnik. Vnitřní podmínky identifikují tzv. slabé a silné stránky podniku. Příležitosti jsou pozitivní aktivity, které obklopují podnik. Hrozby jsou překážky v dosažení cílů, a přestože tyto negativní aspekty

nemůže organizace ovládat, tak analýzou o nich bude vědět a připraví se na situaci, kdy podnik bude v ohrožení. Podnik také může přijmout nějaká pozitivní opatření. Hrozby a příležitosti lze zkoumat z těchto hledisek (Hatten, 2012): ekonomické, regulační, sociální, technologické, konkurenční. Lynch (2015, s. 270) stanovuje faktory, které je dobré zahrnout do analýzy. U hrozeb je dobré zahrnout tyto faktory: nová konkurence, pomalý růst trhu, technologická hrozba, politické a ekonomické prostředí, nové překážky v obchodování, síla dodavatelů a zákazníků. Příležitosti mohou být ovlivněny těmito faktory: nové trhy, služby a produkty, oslabení konkurenta, demografické a sociální změny, změna kulturních zvyklostí, mezinárodní růst, technologické novinky aj.

Interní analýza si klade za cíl sestavit realistický profil podnikání. „Cílem je objektivní zhodnocení současného postavení firmy“ (Fotr et al., 2012, s. 43). Tvůrce analýzy by měl dobře znát firemní portfolio a ostatní strategické analýzy. V rámci slabých stránek analýza může zkoumat například vysoké náklady, nulové inovace, slabé finance, chybné manažerské dovednosti, nulové investice, slabou organizaci, nefunkční strategický plán, kvalitu a značku, nediferencované produkty atd. Silné stránky se mohou nacházet v následujících firemních oblastech: kvalitní služby a produkty, nízké náklady, vůdce na trhu, kapitálové zajištění, investice do ICT, diferencované produkty, propracovaný marketing apod. (Lynch, 2015, s. 270). Při sestavování této analýzy je nutné brát v potaz časový rozsah, kde se zjistí současný stav společnosti a navrhne nový stav do budoucnosti. Dále také je nutné být při stanovování jednotlivých složek objektivní (manažer může vkládat faktory podle subjektivního pocitu). SWOT analýza by měla být „přesná, úplná, stručná a jasná“ (Debra & Cadle, 2020). Mezi nejčastější chyby (Grant, 2019), klade rozdělování pouze interních faktorů do slabých a silných stránek a externí faktory do hrozeb a příležitostí, protože v praxi nastávají problémy, dále také výčet pouhých faktů bez důkazů a zahrnování nepodstatných faktorů do analýzy. Moravec (2010) uvádí tyto limity analýzy: setrvačnost (již neplatná analýza, odkazování na to, co bylo, nereflexování současnosti) a subjektivita (nejprve identifikace klíčových funkcí, pak přiřazování silných a slabých stránek). Dle výsledků SWOT analýzy můžeme výsledky rozdělit na čtyři funkční strategie (Moravec, 2010).

Význam jednotlivých funkčních strategií

SO: znamená využití silných stránek a příležitostí, ideální mix dvou faktorů k vytvoření konkurenční strategie, pravděpodobně je podnik silně konkurenceschopný (firma roste a má silné postavení na trhu).

ST: využívá silné stránky a zároveň se díky silným stránkám snaží snižovat rizika hrozby. Může se jednat o agresivní strategii (Fotr et al., 2012), kde podnik využije např. vlastní kapitál k novým projektům nebo zvolí efektivní outsourcing.

WO: slabé stránky podniku jsou vyváženy příležitostmi, využití příležitostí pro snížení vlivu slabých stránek, hledání nových cest pro zvýšení konkurenceschopnosti. Tuto strategii může podnik využít např. když bude vstupovat na nový trh, nebo pro získání krátkodobého úvěru na investice.

WT: situace v podniku je nepříznivá, je nutná opětovná analýza podniku, příprava scénářů, obranná taktika (společnost je pravděpodobně na trhu ve špatném postavení, slabá konkurenceschopnost). Dle Fotr et al. (2012) je v této situaci vhodné zavést proces řízení rizik.

Obrázek 8: Funkční strategie

	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Silné stránky (Strengths)	SO	ST
Slabé stránky (Weaknesses)	WO	WT

Zdroj: Převzato od Moravec, 2010, vlastní zpracování

4.1.3 Situační analýza

Všechny organizace se nachází v nějakém prostředí a jsou obklopeny dalšími subjekty. Tyto subjekty jsou konkurencí, pokud se nachází ve stejném odvětví, poskytují stejné či podobné služby nebo produkty. Organizace cílí po zisku (pokud se nejedná o neziskový sektor, např. kultura či nadace). Při zkoumání konkurence je důležité analyzovat okolí organizace. Okolí podniku se dělí na vnitřní a vnější faktory (Dvořáček & Slunčík, 2012). Situační analýza zkoumá vnitřní a vnější prostředí podniku. Schopnost přizpůsobit se změnám je klíčovou schopností podniku, „environmentální analýza je proces, kdy manažer zkoumá, co se děje v různých oblastech podnikání“ (Hatten, 2012, s. 64).

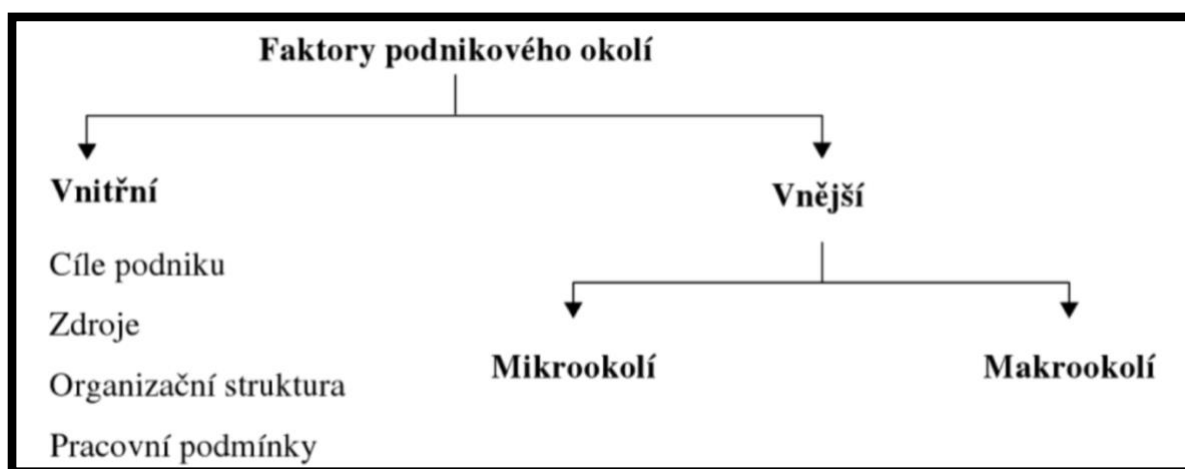
Existují dva obecné přístupny, první je metoda 4C a zkoumá prostředí firmy a jsou v ní obsaženy kategorie: zákazník, země podnikání, náklady, konkurence. Druhý přístup je 5C, jejím obsahem jsou (Jakubíková, 2013):

- podnik – popis samotné organizace a analýza podmínek
- spolupracující osoby – s kým navázat spolupráci
- zákazníci – analýza trhu a zákazníků

- konkurenti – analýza konkurenčních podniků
- makroekonomické faktory – vnější podmínky (ekonomické, politické aj., analýza PEST).

Každá organizace, ať se jedná o malou nebo velkou firmu, chce být lepší než konkurence a chce si udržovat jisté výhody. Tyto výhody mohou spočívat v mnoha oblastech, např. inovacích, dostupných službách, originálních produktech aj. K zajištění těchto výhod by mohla sloužit tzv. predikce vývoje prostředí. Tato predikce je částí situační analýzy a obrací pozornost k budoucnosti. „Předvídání budoucího vývoje prostředí je základem tvorby vizí, strategických cílů a strategií“ (Jakubíková, 2013, s. 112). Vypracovávají se prognózy týkající se: prodeje, vývoje technologií, lidských zdrojů. Nejdůležitější prognózou je odhadnutí poptávky. Prodej je závislý na poptávce a navazuje tak na cíle marketingu. Poptávka lze prognózovat dvěma způsoby: kvalitativní (brainstorming, expertizy) a kvantitativní (zkoumání na základě předešlých dat).

Obrázek 9: Okolí podniku a jeho faktory



Zdroj: Převzato od Dvořáček & Slunčík, 2012

4.1.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí se vyznačuje tím, že faktory, které podnik ovlivňují, existují mimo organizaci. Identifikace vnějšího prostředí je tak pro firmy velmi klíčová, protože díky analýze stanoví podmínky, které ovlivňují společnost. Vnější prostředí se dělí na mikrookolí a makrookolí. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je v možnostech ovlivnitelnosti. Mikrookolí může podnik částečně ovlivnit a makrookolí ovlivnit nelze. Mezi mikrookolí lze řadit např. dodavatele, zákazníky. Do makrookolí patří podmínky, které se vyskytují v daném

odvětví, v kterém podnikáme (např. zákony, politická situace, demografie aj.). Tyto faktory budou rozebrány v analýze PESTEL.

DYNAMIKA PROSTŘEDÍ

Na začátku každé situační analýzy je nutné určit dynamiku prostředí, v kterém se podnik nachází, tzv. analýza dynamiky prostředí (Lynch, 2015, s. 71). Zkoumají se z dvou pohledů: a) proměnlivost prostředí, b) předvídatelnost prostředí. Stanovuje se, jaká je míra, že se změní prostředí, např. bude růst inflace, změní se předpisy, proměna spotřebních návyků aj. Zároveň se hodnotí, s jakou pravděpodobností změny nastanou. Dále se výše dva zmíněné pohledy mohou rozdělit na další podúrovně. Proměnlivost zahrnuje složitost a novost. Předvídatelnost se rozděluje na rychlost změny prostředí a viditelnost změn.

PESTEL

Tato analýza zkoumá makrookolí podniku. Zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociálně demografické, technologické, environmentální a legislativní (Dvořáček & Slunčík, 2012). Původně tato analýza byla zaměřena pouze na politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty (PEST analýza), ale ta se rozšířila právě o výše dva zmíněné faktory (Jakubíková, 2013). Někdy se tato analýza nazývá PESTLE (jedná se pouze o přehozené poslední dva faktory). Cílem analýzy makroprostředí je věnovat pozornost pouze těm faktorům, o kterých víme nebo očekáváme, že by mohly společnost výrazně ovlivnit (Jakubíková, 2013). Analýza je rozdělena následovně (Lynch, 2015).

P: politické faktory

- řadíme sem současnou politickou stabilitu, politické strany, členství země v různých uskupeních, vlastnictví průmyslu, různá práva (patentová, antimonopolní, pracovní, obchodní), dotace, daně aj.

E: ekonomické faktory

- zkoumá se ekonomická situace v zemi podnikání i globální, ekonomický růst, inflace, úroková míra, zahraniční kurzy, investice, nezaměstnanost, ceny energií, přepravy, ceny surových zdrojů pro výrobu, pandemie, celosvětová krize.

S: sociálně demografické faktory

- jedná se o hodnoty a kulturu obyvatelstva, životní styl, vzdělávání, zdraví, demografické změny, příjmové skupiny obyvatelstva, kvalifikovaná pracovní síla, národní identita.

T: technologické faktory

- zkoumá se technologický pokrok, vývoj informačních a komunikačních technologií, vliv na podnik z hlediska inovací, nové produkty, rychlost v přijetí změn v technologiích, nové trendy, dynamické prostředí.

E: environmentální faktory

- životní prostředí, živelné hrozby, likvidace odpadů, ceny energií, energetická krize, udržitelné energie.

L: legislativní

-právní prostředí společnosti, dodržování pracovního a bezpečnostního práva, sledování změn v zákoně a jejich aplikace, bezpečnost vyráběných produktů.

Tato analýza by měla být provedena v každé organizaci, ať se jedná o malou nebo velkou firmu a přináší výchozí bod pro další analýzy (Lynch, 2015). Zejména u malých společností je více než požadované, aby se přizpůsobila změnám bez zbytečných časových prodlev, protože dynamické prostředí a uzpůsobení se prostředí je kritické pro úspěšné vedení firmy a plnění cílů. Manažer, který zkoumá dění ve firmě, by měl reflektovat změny, které se mohly v nějaké oblasti nově objevit. Jakmile se data shromáždí, zjištěná data se použijí pro tvorbu různých scénářů a alternativ. Analýza by se měla dělat v určitých časových horizontech, např. 1-2 krát do roka. Jednou z výhod malé společnosti je její flexibilita, je citlivější na změnu prostředí a rozhodování jde přes méně manažerů než například ve velkém centralizovaném podniku. Žádná změna samozřejmě není bez rizika neúspěchu, ale čím větší společnost tím větší riziko škod a s tím spojené větší náklady (Hatten, 2012, s. 64).

FOUR LINKS MODEL

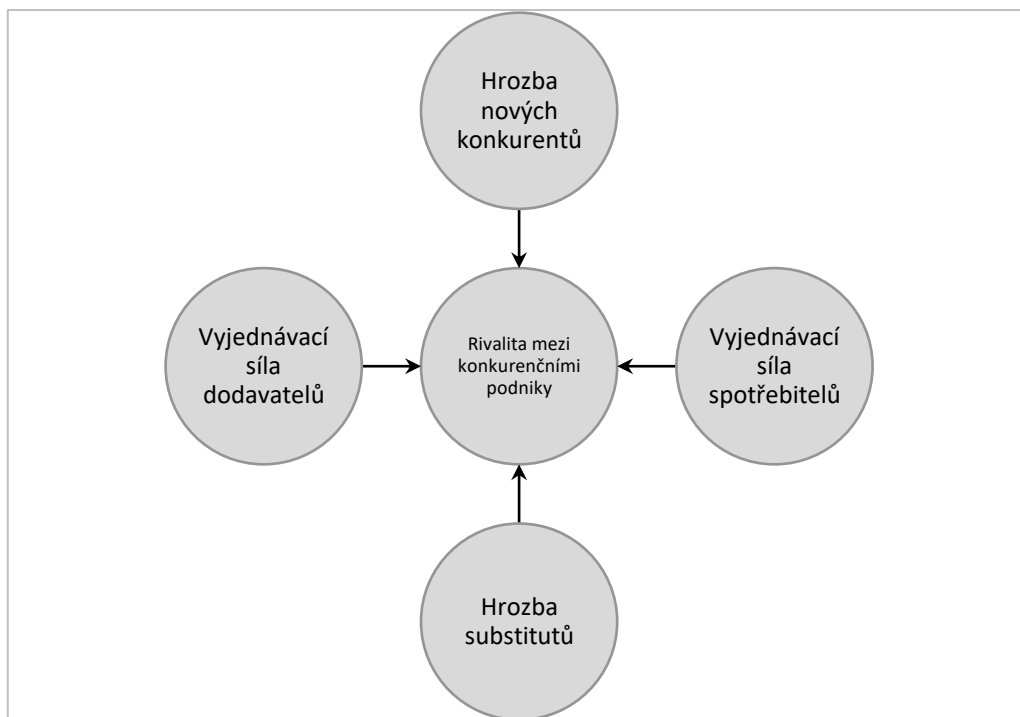
Každá společnost je závislá na vztahu s ostatními podniky. Jedná se zejména o dodavatelské vztahy. Spolupráce mezi organizacemi v prostředí je důležitá z těchto důvodů: může pomoci k lepší konkurenční výhodě, otevřít nové příležitosti, může zajistit nižší náklady, podílí se na důvěryhodnějším vztahu s lidmi mimo organizaci. Čtyři zkoumané vztahy jsou: neformální spolupráce, formální spolupráce, kooperace (partnerství), vládní podpora (Lynch, 2015). Neformální vazby znamenají, že organizace se propojují bez smluvního vztahu. U menších firem se může jednat o přátelskou výpomoc. Tato situace většinou nastává, když ve stejném městě si dva podnikatelé chtějí pomoci, např. ve formě slev na objednávkách, rychlejšímu dodání objednávky aj. Formální vazby jsou založené na právních smlouvách. Kooperace je založena na vztahu, kdy jedna společnost potřebuje výrobek druhé. Například hardware by byl bez software nepoužitelný a naopak. Vztahy založené na vládní podpoře,

například formou agentur je určeno spíše pro větší nadnárodní firmy. Vládní činnosti jsou zásadní v určování daňových a právních záležitostí, které poté mohou ovlivnit dovoz či vývoz zboží v zemi nebo ovlivnit společnost v zemi podnikání. Zkoumání vazeb může poskytnout nové a originální strategie a zlepšit konkurenční výhodu (Lynch, 2015).

PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Jde o model zkoumající mikroprostředí organizace. Tento postup zkoumání je jedním z nejvíce využívaných při zkoumání konkurence a konkurenčního prostředí (Grant, 2019, s.64). Rivalita mezi podniky je běžnou součástí podnikání. Podle Portera (Porter, 1998) je konkurenceschopnost v daném odvětví dána pěti faktory: rivalita mezi konkurenčními podniky, hrozba nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla spotřebitelů. Při použití modelu získáme následující informace: identifikace klíčových aspektů, síla podniku při konkurenceschopnosti a postavení v odvětví. Tato analýza má jediný cíl, aby podnik nebyl vystaven nečekaným hrozbám a aby si uměl udržet tržní sílu.

Obrázek 10: Porterův model pěti sil



Zdroj: Převzato od Porter, 1998, vlastní zpracování

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Jedná se o rivalitu v odvětví, pasivní či agresivní soutěž a vzájemnou konkurenci. Je to jedna z nejsilnějších sil dle Porterova modelu (Hatten, 2012). Pokud je konkurence vysoká, snižuje se atraktivita odvětví a naopak. Tuto sílu ovlivňují zbývající čtyři síly, viz Obrázek 10. Konkurenceschopnost je závislá na stanovené strategii. Změny ve strategii jedné firmy se pravděpodobně promítnou i do chování konkurenční firmy. Může se jednat o snížení cen, zvýšení kvality, prodlužování záruk, častější reklamy. Rivalita se navyšuje se stoupajícím počtem firem v odvětví. Dále se rivalita zvyšuje díky těmto faktorům: snadná změna značky, vysoké fixní náklady, malá trvanlivost produktu apod. Výsledkem je intenzivní souboj mezi firmami a zisky z odvětví klesají a tím se odvětví stane neatraktivním. Firma, která zjistí, že konkurenti odchází z odvětví, zesílí marketingové úsilí a chce vydělat na rozvolněném trhu. Intenzita konkurenčního boje je dle Granta (2019) závislá na 6 faktorech.

- a) Stupeň koncentrace: vysoká koncentrace znamená nízký počet konkurentů a vysoký stupeň konkurence a naopak (vysoký počet konkurentů, nízký stupeň koncentrace a nižší konkurence).
- b) Počet konkurentů: schopnost ustát v tržním souboji souvisí se strategií podniku a s velikostí trhu. Pokud se trh zvětšuje, konkurenční boj se zmenšuje.
- c) Odlišnost produktů: čím jsou produkty méně odlišné, tím je konkurence větší.
- d) Bariéry výstupu: konkurence se zvětšuje, pokud jsou bariéry výstupu z trhu nákladné.
- e) Fixní a variabilní náklady: vysoké náklady vedou ke zvýšení konkurence, protože firmy chtějí získat podíl na trhu, aby dosáhly ziskovosti. Rivalita se zvyšuje, pokud jsou fixní nebo skladovací náklady vysoké.
- f) Výrobní kapacity: konkurence se zvyšuje, pokud výrobní kapacita roste pomaleji než trh, nerovnost mezi nabídkou a poptávkou.

Hrozba nových konkurentů

Slouží k pochopení, jak snadno může vstoupit nový podnik do odvětví, ve kterém se provozuje podnikání. Malé překážky při vstupu do odvětví snižují zisk fungujících firem. Nový účastníci jsou riziková, protože mohou obsadit trh na nabídnout nové výrobky či služby spotřebitelům. Existují překážky, které mohou při vstupu do odvětví nastat, nazývají se bariéry vstupu, volně definováno jako obtížnosti, kterým čelí nový podnik, když chce vstoupit do odvětví. Lynch (2015) definuje následujících 7 překážek, které se mohou objevit.

- a) Úspory z rozsahu: nový účastník musí vstoupit do odvětví ve velkém měřítku, aby dosáhl rozsahu výroby, kde vznikne úspora z nákladů a tím nižší jednotkové náklady.
- b) Diferenciace produktu: značka, znalost zákaznického prostředí, vysoký standard služeb.
- c) Kapitál: vlastnit nebo zajistit dostatečný finanční kapitál, aby se pokryly náklady, zásoby, pohledávky, počáteční neúspěchy. Vstup na některé trhy může zahrnovat velké investice do technologií, distribuce, servisu aj. Vlastnit nebo získat finanční kapitál je pro některé podniky velkou překážkou. Firma může získat prostředky například od investora nebo od banky, zde ale hrozí neschopnost splácet půjčené peníze či nesplnit požadavky investora, který vložil finance do podniku za účelem jejich zhodnocení. Proto tato bariéra některé společnosti odradí.
- d) Náklady: náklady na změnu služby či výrobku jsou často velkou položkou ve finančním rozpočtu. Nabídnout zákazníkovi nový produkt, je nutné část nákladů přesunout na firmu, aby zákazník mohl ze změny těžit. Může se jednat o nový software, kde firma nabídne zákaznickou podporu zdarma, nebo nabídne jiné služby, za které ale bude platit prodávající.
- e) Distribuce: produkt či služba podléhají distribuci. Musí být dopraven k zákazníkovi pomocí distribučních kanálů. Nevýhodou může být, že některé distribuční kanály jsou již ovládnuty společnostmi na trhu. Nový konkurent bude mít za úkol vytvořit své distribuční síť, tento fakt může být bariérou pro vstup do odvětví.
- f) Spotřební zvyklosti: pokud je dlouhodobě zavedená firma na trhu, je pro novou firmu složité vstoupit na trh, protože stávající firma obsluhuje svoje zákazníky, má velký podíl na trhu, trh dobře zná, zákazníci jsou loajální. Společnost musí čelit bariéře, kdy společnost má v daném odvětví (regionu, zemi) pevné základy a historii. V tomto případě je nutné vynaložit nemalé částky na marketingovou propagaci.
- g) Politika: vlády uzákoňují legislativu, ochranu domácí ekonomiky, vláda má na starosti státní podniky, jako jsou například telekomunikace, zdravotnictví, energetika nebo veřejné služby. Vláda může zrušit nebo naopak zpřísnit regulační opatření, zavést licence aj.

Porter (1998) uvádí, že některé překážky lze lehce překonat a některé naopak nelze. Snáze překonatelné překážky jsou: jednoduché distribuční kanály, nízký kapitál, digitální

a informační technologie. Mezi složité překážky řadí: patenty, náklady na změnu produktu nebo služby, vysoký kapitál, složitá distribuční síť. Trh je ještě přístupnější, pokud nejsou v odvětví patenty a vstupní kapitál je nízký. Složité bariéry zaručují současným podnikům ochranu před novou konkurencí. Investice během vstupu do odvětví je značná, ale jako výhoda právě může být ochrana před novou konkurencí.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé nastavují cenu za výrobu či služby. Pokud existuje na trhu mnoho dodavatelů, ceny se většinou zvětšovat nebudou, pokud je situace opačná, na trhu je málo (jeden či dva) dodavatelů, podnik musí respektovat stanovenou cenu. Dodavatelé mohou dále ovlivňovat způsob dodání nebo termíny, což v důsledku podnik ovlivní při jeho další výrobě nebo fungování. Jejich síla ve vyjednávání je zejména v možnosti stanovení vlastních podmínek. Síla dodavatelů je velmi významná za těchto podmínek: disponují mnoha zákazníky, cena za změnu dodavatele se nevyplatí, nabízí diferencované produkty, nabízejí více aktivit v rámci poskytovaných služeb, mají hlavní slovo ve svém odvětví (Lynch, 2015).

Vyjednávací síla spotřebitelů

Spotřebitelé (zákazníci) jsou citliví na změnu ceny, čím více substitutů existuje, tím méně může podnik ovlivnit cenu. Síla zákazníka závisí na schopnosti vyjednat a na dostupných informacích, např. mohou zjistit cenu produktu nebo služby, mohou koupit alternativy apod. Pokud má kupující přístup k těmto podmínkám, tak na to podniky reagují snížením ceny, vyšší kvalitou nebo doplňkovými službami. Spotřebitelé ovlivňují ziskovost trhu (například je málo zákazníků nebo jeden zákazník provede objemný nákup). Produkt, který je dostupný u jiného dodavatele znamená, že je cena tlačena dolů. Produkty, které jsou standardizované a nediferencované také snižují cenu.

Grant (2019) rozděluje vyjednávací sílu spotřebitelů do dvou skupin: na cenovou citlivost a vyjednávací sílu. Cenová citlivost je míra, s jakou zákazník může tlačit na snížení cen. Čím méně jsou produkty diferencované, tím více rozhoduje cena produktu. Kvalitnější produkt není tak závislý na ceně. Pokud podnik disponuje mnoha zákazníky, vyjednávací síla zákazníků se snižuje a naopak. Vyjednávací síla také závisí na dostupnosti informací (přístup k internetu). Vyjednávací síla se zvyšuje s vysokým počtem substitutů, protože je lehké přejít od jedné firmy ke druhé.

Hrozba substitutů

Jedná se o možnost vstupu náhradních produktů nebo služeb na trh. Opět zde platí pravidlo, že čím vyšší je počet substitutů, je složitější obstát v konkurenci. Pokud je na trhu hodně substitutů a zákazník se službou nebo výrobkem není spokojen, následně má spotřebitel větší možnosti výběru a podnik musí reagovat na poptávku. Substitut je výrobek nebo služba, která nabízí stejný užitek, můžeme tuto sílu označit jako možnou alternativu (Education in Strategic Management for SMEs Managers/Owners, 2015). Ohrožení nastává v případě, když existuje mnoho náhradních produktů nebo služeb, alternativa poskytuje lepší kvalitu a změna produktu je nízkonákladová pro spotřebitele (Dondjio & Haafst, 2019).

4.1.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Úspěch podniku, pozice na trhu a konkurenceschopnost bezesporu ovlivňuje jeho vnitřní strategické nastavení. V této kapitole se práce zaměřuje na vnitřní zdroje podniku, tedy interní analýzu. Tato analýza poskytuje informace o aktivitách podniku a nahlíží do vnitřních struktur a procesů (Moravec, 2010). Existuje mnoho analýz, například analýza kompetencí, zdrojů, finanční analýza aj. Jak již bylo zmíněno, je potřeba „objektivní zmapování vlastních vnitřních zdrojů, možností i nedostatků“ (Education in Strategic Management for SMEs Managers/Owners, 2015).

Optimálním výsledkem by mělo být stanovení, zdali firma disponuje finančními a lidskými zdroji, znalostmi, kontakty aj. Zkoumání firemních zdrojů a jejich zhodnocování vytváří tzv. klíčové dovednosti podniku (ang. Core Competences), a ty jsou jednou z nejdůležitějších složek konkurenční výhody (Fotr et al., 2012). Interní analýzy se mohou provádět v těchto oblastech: marketing, management, finance a účetnictví, výroba, výzkum, technologický vývoj, zaměstnanci, know-how aj.

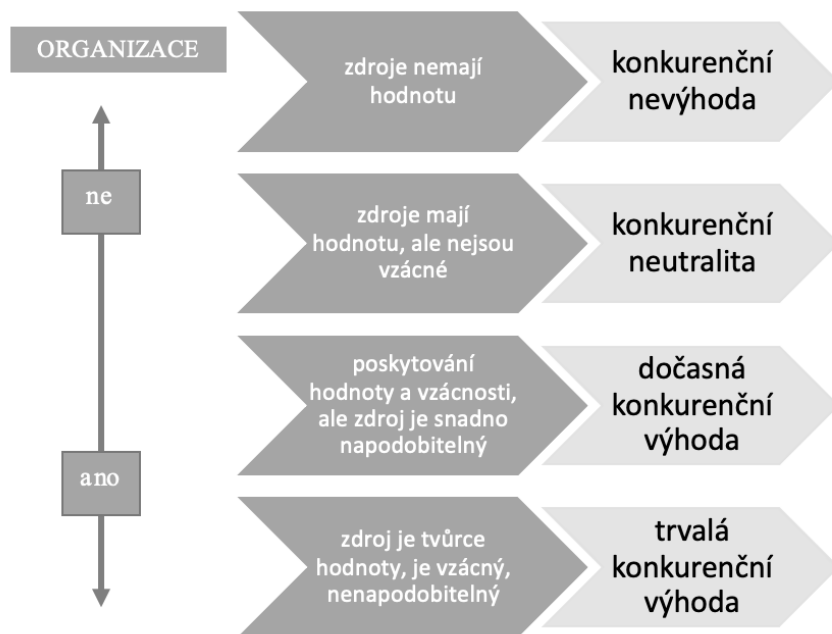
V teoretických publikacích nalezneme mnoho interních analýz, např. VRIO, McKensey analýza, IFE matice, analýza hodnotového řetězce, analýza podnikových zdrojů atd. Interní analýza je také vhodná pro nalezení konkurenčních výhod (Dondjio & Haafst, 2019). Pro tuto práci byly vybrány pouze analýzy, které budou použity v aplikační části této práce.

VRIO analýza

VRIO analýza je vhodná zejména k vyhodnocení konkurenčního potenciálu, protože identifikuje zdroje podniku. Tato analýza by měla být zařazena první, protože zdroje podniku se využívají jako vstupní podklady pro další úvahy (Lynch, 2015). VRIO je akronym slov z anglického originálu „value“, „rarity“, „imitability“, „organisation“ (Barney & Hesterly, 2020). Zdroje v podniku jsou hodnoceny z hlediska hmotného a nehmotného majetku (Barney & Hesterly, 2020). Moravec (2010) rozděluje zdroje na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Fotr at al. (2012) rozděluje hmotná aktiva na zdroje finanční, organizační, fyzické a technologické. Lynch (2015) definuje nehmotné zdroje jako důležité, ale nejsou v podniku fyzicky přítomné, řadí mezi ně značku, firemní kulturu, technologie, know-how.

Value, česky jako hodnota, znamená, jestli mají zkoumané zdroje hodnotu pro organizaci, jak jsou cenné a jestli vytvářejí zisk. Vyhodnocením firma zjistí, jaké hodnoty jsou vhodné pro ekonomický smysl nebo společenský účel (Mikoláš, 2019). Hodnota také firmu ovlivňuje z jiného hlediska. Zkoumá, jak hodnota ovlivní příležitosti nebo dopady různých hrozeb, např. ze SWOT analýzy. Hodnota ukazuje na úroveň efektivity v rámci společnosti (Dondjio & Haafst, 2019). Rarity, česky jako vzácnost nebo vzácný. Tento faktor zkoumá, jestli jsou zdroje sdílené a nachází se i v jiné společnosti, nebo jsou identifikované zdroje vzácné. Pokud tedy mnoho firem má přístup ke stejným zdrojům, nejedná se o zdroje vzácné a tím se snižuje konkurenceschopnost. Stejně zdroje znamenají, že konkurenční organizace může vymyslet podobnou konkurenční strategii. Vzácnost zdroje nebo více zdrojů tedy znamená konkurenční výhodu. Imitability neboli napodobitelnost znamená možnost, že zdroje mohou být kopírovatelné. Pokud jsou zdroje hodnotné a vzácné, je velmi složité napodobit jiný podnik, to znamená, že podnik má tzv. trvalou konkurenční výhodu, přeloženo z ang. originálu „sustained competitive advantage“ (Dondjio & Haafst, 2019, s. 6). Organisation, český překlad uspořádání nebo organizace podniku řeší otázku postupů v řízení uvnitř organizace. Tento faktor analyzuje, jestli je organizace efektivně řízená a jak využívá své zdroje ke konkurenceschopnosti. Význam VRIO analýzy a interpretaci výsledků pak Dondjio a Haafst (2019) nastiňují následovně, viz Obrázek 11.

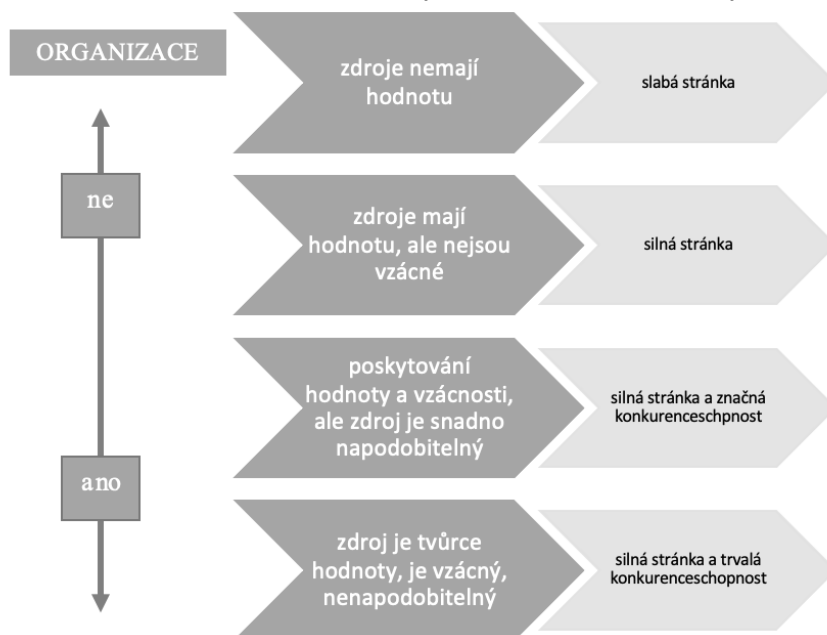
Obrázek 11: Intepretace výsledků VRIO analýzy



Zdroj: Převzato od Dondjio a Haafst, 2019, vlastní zpracování

V souvislosti s analýzou zdrojů Barney & Hesterly (2020) dále rozšiřují interpretaci na silné a slabé stránky. Jde o rozšíření VRIO analýzy a souvislost mezi zdroji a vnitřním nastavením podniku. Jak lze vidět na obou Obrázcích č. 11 a 12, velmi důležitá je organizace podniku a nastavení řízení, protože lepší organizace znamená ve vztahu ke zdroji zvyšující se schopnost konkurenceschopnosti.

Obrázek 12: Silné a slabé stránky v souvislosti s VRIO analýzou



Zdroj: Převzato od Barney & Hesterly, 2020, vlastní zpracování

IFE MATICE

IFE matice (ang. Internal Forces Evaluation) většinou navazuje na předešlé analýzy (zejména SWOT), kde se hodnotí interní faktory, které se v přechozích analýzách zjistily. V rámci tohoto hodnocení se analyzují zejména slabé a silné stránky, protože jsou to klíčové vnitřní faktory (Jurevicius, 2021). IFE matice se dle Fotr et al. (2012, s. 44) sestavuje v šesti krocích:

- 1) souhrn klíčových silných a slabých stránek a sestavení tabulky (interní faktory které ovlivňují strategický záměr),
- 2) výběr stejného počtu slabých a silných stránek, dle Jurevicius (2021) je důležité identifikovat 10-20 faktorů,
- 3) váha ke každému faktorů 0,00-1,00 (suma všech faktorů se rovná 1,00),
- 4) přidání ohodnocení podle stupně vlivu (1: významná slabá stránka, 2: méně důležitá slabá stránka, 3: méně důležitá silná stránka, 4: významná silná stránka),
- 5) vynásobení váhy a stupně vlivu, získá se vážené ohodnocení faktorů,
- 6) stanovení celkového váženého ohodnocení (součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů).

Výsledek (tedy celkové vážené ohodnocení) ukáže postavení podniku z hlediska interních faktorů. Výsledek 4 znamená, že podnik má více silných stránek a naopak výsledek 1 znamená více slabých stránek. Průměrná interní síla odpovídá výsledku 2,5. Pokud firma disponuje více silnými stránkami, pak je interní analýza uspokojující, pokud naopak, je firma riziková a je nutné zlepšit interní podmínky firmy. Dle Jurevicius (2021) je výhodou této matice jednoduchost a časová úspora. Výsledkem je identifikace klíčových faktorů a zobrazení aktuálního stavu (klíčové faktory ovlivňují následnou strategii podniku, a proto je důležitá jejich evaluace).

4.1.4 Analýzy k měření konkurenceschopnosti

Pro firmu jsou důležité informace, které zjistí pomocí různých analýz. Klíčem konkurenceschopnosti je „podnikatelská vize a strategie“ (Mikoláš, 2019, s. 106). Informace a výsledky z analýz (například z mikro nebo makro okolí podniku) poté podnik může promítnout do analýz konkurence. Existuje množství různých kritérií, podle kterých lze na konkurenci pohlížet. Může se jednat o analýzu finančních zdrojů, cílů, obratu, tržní pozice, růst firmy, zákazníci, podíl na povědomí a oblibě produktů u zákazníků, technologická úroveň, inovace, používání informačních a komunikačních technologií, kvalita lidských zdrojů,

zodpovědnost, flexibilita aj. (Jakubíková, 2013). Vybraná kritéria, která firma identifikuje jako klíčové, by měla nejprve firma zanalyzovat v rámci svého podniku. Poté může analýzu provést u ostatních podniků, které jsou identifikovány jako potencionální konkurence a výsledky porovnat. Je nutné stanovit a znát sílu konkurentů a vědět, jakou mírou a v jakých oblastech může být konkurence nebezpečná (Konečný & Gregušová, 2012).

Generická strategie

Porter (1998, s. 11) definuje tzv. „generic competitive strategies“, které by měly vést k dobré výkonnosti podniku a následně i ke konkurenčním výhodám. Tři generické faktory jsou: cost leadership: strategie nízkonákladovosti (firma má nejnižší náklady v odvětví), differentiation: diferenciací (unikátnost), focus (zacílení na jeden či více segmentů). Na základě toho vznikají čtyři konkurenční strategie. Dvě základní jsou nákladová strategie a strategie odlišnosti a dle toho se firma může zaměřit na úzký nebo široký trh, viz Tabulka 5. Výsledkem jsou čtyři konkurenční strategie (Education in Strategic Management for SMEs Managers/Owners, 2015).

Tabulka 5: Generické strategie dle Portera

Strategie	Zaměření „focus“		
	cíl/výhoda	<u>náklady</u>	<u>diferenciací</u>
Konkurenční rozsah	<u>široký</u>	nejnižší náklady v odvětví	diferenciací
	<u>úzký</u>	soustředění na nízké náklady	soustředění na diferenciací

Zdroj: Porter (1998, s. 12), vlastní zpracování

Analýza klíčových faktorů úspěchu podniku

Tato analýza zkoumá schopnost podniku uspokojovat potřeby zákazníka z pohledu svého podniku a z pohledu konkurenčního podniku (Moravec, 2010). Konečný výsledek konkurenčního boje je závislý právě na tom, jak manažer podniku nebo tvůrce různých analýz dokáže zmapovat firemní faktory a správně je použít do různých strategií. Pro přežití firmy a její prosperitu by si firma měla položit následující dvě otázky: a) co chtějí naši zákazníci, b) co musí firma udělat pro zvládnutí konkurence. Nejprve je důležité zjistit, kdo jsou zákazníci podniku. Dále najít informace o zvyklostech zákazníků, jak si vybírají mezi konkurenčními

nabídkami apod. K zodpovězení druhé otázky musí firma zjistit povahu konkurence a způsob, jak je intenzivní a jakými způsoby dosahují konkurenčních výhod. Grant (2019) uvádí několik faktorů, na které se můžeme při analýze orientovat. Z hlediska pohledu zákazníka se může jednat o otázku ceny, spolehlivosti doručení, kvalitu produktu, umístění podniku, unikátnost, exkluzivita, jednoduchost nákupu, slevy, čistota aj. Z pohledu konkurence se může jednat o tyto faktory: intenzivní cenová konkurence, levné suroviny, nízké překážky vstupu, diferenciacce a vysoké ceny, nízké náklady a provozní efektivita, výše mezd, servis, technika aj.

Lynch (2015) uvádí, že tento koncept klíčových vlastností musí být aplikován na všechny podniky v odvětví, ne pouze na jednu konkurenční organizaci. Dále také upozorňuje, že pro úspěšnou analýzu je potřeba následovat tyto pravidla:

- a) identifikovat pouze nejdůležitější faktory, které přímo ovlivňují vaši organizaci,
- b) porovnat současný a budoucí význam kritérií
- c) zjištěné faktory jsou spíše vodítkem, je nutné s nimi dále pracovat.

Takto získané informace je vhodné dále zpracovat či upravovat, nejedná se o rigidní, neměnný stav. Na tuto analýzu může navazovat tzv. benchmarking (Konečný & Gregušová, 2012), což je populární technika, které porovnává nejlepší konkurenční organizaci ve vybraném odvětví.

Benchmarking

Tato technika je zaměřená na „porovnávání se s nejlepšími ve vybrané oblasti“ (Konečný & Gregušová, 2012, s. 83) a řadí se do speciálních forem řízení, a to konkrétně do oblasti zvyšování konkurenčních výhod (Lynch, 2015). Porovnává se praxe jiných společností za účelem zefektivnění konkurenceschopnosti. Existují tři typy přístupů dle Jurevicius (2021).

- a) Strategický: pro identifikaci nejlepšího způsobu konkurence na trhu. Je zde nutná identifikace různých konkurenčních strategií (i mimo odvětví) a porovnání s vlastní strategií.
- b) Výkonnostní: zabývá se produkty a službami a jejich porovnáváním. Zejména z hlediska kvality, ceny, spolehlivosti, designu, spokojenosti zákazníků apod.
- c) Procesní: porovnání podobných podniků a identifikace jejich činností.

Kromě jednotlivých typů lze k benchmarkingu přistupovat několika způsoby. Konečný a Grugešová (2012) nastiňují tyto tři přístupy: vnitřní (srovnání oddělení uvnitř firmy), konkurenční benchmarking (srovnání s lídrem v našem odvětví), funkční (hledá lídry např. v marketingu nebo v inovacích v jiném odvětví).

Výhody u tohoto přístupu jsou snadná využitelnost, inovace a potenciální spolupráce mezi podniky. Mezi nevýhody řadí sběr informací, náklady na konzultanta (např. marketingová firma), vysoké počáteční náklady, nechuť ke změnám, složitá implementace nových strategií (Jurevicius, 2021). Výsledným efektem tohoto procesu by mělo být nalezení nejlepšího řešení v rámci používaných technik, které vedou k lepší konkurenceschopnosti. Tento proces může být zdlouhavý a finančně náročný, je proto důležité, aby se podnik zaměřil jen na klíčové oblasti. Pro malé firmy je proto vhodné porovnávat produkty napřímo, například koupí produktu a určením kvality (Hatten, 2012), než najímat různé expertní konzultanty. Zároveň je nutné si uvědomit, že cílem této analýzy není okopírování produktu či služby konkurující společnosti, ale najít nejvhodnější konkurenční řešení, vhodnou strategii, efektivní postup pro daný podnik.

4.2 ICT a marketing

Informační a komunikační technologie a marketing spolu souvisí, zejména v novém dynamickém prostředí dnešního podnikání. Definice marketingu je dle Jakubíkové (2013) soubor činností, které má několik částí (výzkum trhu, analýza prostředí, analýza zákazníků, plánování, tvoření produktu, cenová politika, propagace, marketingový management atd.). Podnik chce pomocí marketingu uspokojit potřebu a poptávku zákazníka. Tímto podnik zároveň naplňuje svoje strategické cíle. Měnící se obchodní prostředí vyzývá ke změnám. Nyní jsou organizace ve fázi digitální a podnikání vypadá odlišně než před několika lety (Hall, 2017). To je důvodem proč se vyvíjejí nové marketingové přístupy. Jedním z těchto nových přístupů je segmentace trhu, řízení značky a důraz na zákazníka (Moravec, 2010). Důraz na zákazníka znamená, že produkt nebo služba se přizpůsobí realitě zákazníka a podnik odběrateli poskytne to, co považuje zákazník (odběratel) za skutečnou hodnotu.

Zappala (2017) přichází s novým termínem „internetový marketing“ a uvádí, že internetový marketing je paradigmatem k informační společnosti. Cílení na zákazníka může být založeno na různých hlediscích. Může se tak jednat např. o demografii, zájmy, historii nakupování a vyhledávání na internetu. Na rozdíl od tištěných reklam může marketing ihned reagovat na potřeby zákazníka. Cílem marketingu je zaujmout a přilákat zákazníky nebo upevnit pozici na trhu. Může se jednat o získání nových zákazníků nebo upevnit vztah se stávajícími (Iseli, 2021). Marketing je nedílnou součástí konkurence. V rámci konkurence umožňuje dosáhnout úspěchu prostřednictvím reklamy.

4.3 ICT a konkurenceschopnost

Při boji s konkurencí používáme různé nástroje, které pomohou vyhrát konkurenční boj. Úkolem firmy je zjistit, kdo je konkurentem, čím konkuruje a cílem podniku je vyhrát nad konkurentem, zejména díky provedeným analýzám. Avšak malé a střední firmy v současné době bojují s dynamickým prostředím, díky kterému se mění konkurenční prostředí a strategie podniků.

„Organizace jsou propojené, konkurence roste, procesy jsou sdílené a lidé se musí velmi rychle naučit, jak se přizpůsobit změnám“ (Zappala, 2017, s. 11). Pokud chtějí být organizace konkurenceschopné, měly by do svých vztahů implementovat tyto tři zákonitosti (Zappala, 2017) v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Může se jednat i o outsourcingové služby. Tyto vztahy by měly být založené na:

- a) budování partnerských vztahů,
- b) sdílení znalostí,
- c) efektivní řízení spolupráce.

Podniky, které zavádějí aplikace e-businessu, tak konají většinou z dlouhodobého strategického plánu, protože zavádění aplikací e-businessu trvale snižuje dlouhodobé náklady (Albort-Morant & Rey-Martí, 2015). Snížení nákladů může vést k trvalé konkurenční výhodě (dle Portera, 1998). Zavádění ICT vyžaduje restrukturalizaci všech oblastí podnikání, zejména v oblasti kompetencí, efektivity, tvůrčího potenciálu, ale přináší i rizika, zejména v oblasti zodpovědnosti a riziku ztráty informací.

Spolu s rostoucím využíváním internetu, změnou prostředí na dynamické a působení tzv. nové ekonomiky, se zvyšuje i nutnost přizpůsobení se tomuto trendu. Jak zmiňuje Zappala (2017), internet pobízí k obousměrné komunikaci, která umožňuje nejenom pro člověka, ale i pro organizace interaktivní komunikaci, neomezený výběr obsahu, rozmanitost publika a novou marketingovou realitu. To právě mění i tradiční vztahy na trhu, zejména spotřebitelské vztahy. Toto médium, tedy internet, slouží k navazování vztahů a jejich udržování. Přidaná hodnota informačních a komunikačních technologií je taková, že dokáže nabídku služeb či zboží individualizovat. Informační systém podniku, např. CRM systém, dokáže individualizovat nabídku a vytvářet tak konkurenční výhodu (Karlíček, 2018). Ve spojení s komunikačními technologií, např. webovou stránkou nebo e-mailem, se tak zvyšuje konkurenční výhoda a vylepšuje se úroveň strategického managementu a potažmo také strategického

marketingu. Jedním z modulů CRM systémů je právě i marketing (Tvrdíková, 2008). Velkou výhodou nových technologií je lepší interakce se zákazníkem. Tuto výhodu využívají společnosti, protože na základě informací od zákazníka např. z CRM systému, podnik může zvolit vhodnou konkurenční strategii na kterou navazuje marketingová strategie (Šebjan et al., 2014). Zaplala (2017, s. 88) zmiňuje, že ICT jsou sofistikované technologie a zejména pro malou a střední organizaci jsou internet a e-mail žádoucí média pro překonávání bariér časových, geografických nebo jazykových.

Aplikační část

V této části práce je cílem představit zkoumaný podnik a provést strategické a konkurenční analýzy. Dále je také cílem popsat využívané informační a komunikační technologie. V poslední části budou zodpovězeny výzkumné otázky, bude shrnuta praktická část a doporučena navrhovaná opatření.

5 Charakteristika společnosti

Podnik Váš šálek je malá rodinná firma, která existuje na českém trhu 21 let. Specializuje se na poskytování služeb v oblasti nápojových a potravinových automatů. Podnik se řadí do kategorie mikro účetní jednotky a má pouze dva zaměstnance, kteří jsou zároveň i spoluvlastníci. V průběhu své existence firma prošla různými změnami a zažila i ekonomickou krizi, která ji výrazně ovlivnila.

Firma se zabývá prodejem a pronájmem nápojových a potravinových automatů, servisem automatů, prodejem náhradních dílů, prodejem surovin do automatů. Dále se také částečně zabývá pronájmem výdejníků na pramenitou vodu v barelech. Okrajově také repasuje starší automaty a ty následně prodává. V letech 2006-2008 firma provozovala bufet na střední škole v Hradci Králové. Vlivem konkurenčního tlaku tento provoz skončil po 2 letech. Tuto podnikatelskou činnost již firma neobnovila z důvodu vysokých nákladů.

Od samého začátku se firma orientuje na přátelské a rodinné prostředí a cílem je poskytovat spolehlivé a kvalitní služby. Zejména se orientuje na dodržování kvality v oblasti poskytovaných nápojů. Do automatů jsou doplňovány pouze kvalitní suroviny od vybraných dodavatelů. Velkou výhodou je pro zákazníka téměř nepřetržitá pracovní doba, avšak tento fakt, je mnohdy na úkor majitelů firmy a jejich volného času. Trh, na který se firma orientuje, je zejména regionální, tedy Královéhradecký a Pardubický kraj. Avšak dodavatelé jsou jak z České republiky, tak i ze zahraničí. Největším dodavatelem náhradních dílů je italská firma, s kterou firma navázala spolupráci před 5 lety.

Firma se orientuje spíše na velké podniky a školní instituce, kam umísťuje automaty a nabízí své služby. Firma má dva sklady, kde skladuje suroviny, zboží, servisuje automaty apod. V současné době má společnost cca 60 nápojových a potravinových strojů, které aktivně

provozuje. Okolo 20 strojů je uschováno ve firemním skladu. Dále firma vlastní dvě užitková vozidla. V rámci odběratelských vztahů poskytuje servis automatů několika zavedeným zákazníkům. Firma má svoje webové stránky www.vassalek.cz a produkty (náhradní díly, automaty, suroviny, ostatní zboží) lze koupit na firemním e-shopu.

5.1 Prodejní automaty a sortiment

Firma nabízí různé značky automatů. V rámci nápojových automatů dokáže firma zajistit provozování plechovkových a PET automatů (nápoje v plastových lahvích). Výhodou je provozování a znalost několika druhů značek automatů. Mezi ně patří tyto automaty: Rhea Vendors, Necta Zanussi, Vendo, Wittenborg, Zeta, Fas. Tyto automaty mají jednoduchou obsluhu a jsou bezporuchové a mají nízké náklady na provoz. Na tyto automaty firma dodává i náhradní díly. Je výhradním prodejcem kávovarů značky Rooma. Tyto kávovary jsou vhodné do kancelářských prostor nebo do domácností.

Obrázek 13: Automaty značky Necta Zanussi



Zdroj: Firma Váš šálek

Firma také nabízí široký sortiment kvalitních surovin a směsí (instantní káva, zrnková, čaje, cappuccino, instantní smetana). Pohybuje se v maloobchodním i velkoobchodním sektoru a spolupracuje se známými značkami, jako je např. Tchibo, Eduscho nebo Nestlé. Další značky, které nabízí, jsou Darboven nebo AG Foods Eurogran. Firma rozvíjí svůj potenciál a prodává sortiment pod svojí značkou Váš šálek.

Obrázek 14: Sortiment firmy (cappuccino AG Foods a zrnková káva Eduscho)



Zdroj: www.vassalek.cz

Obrázek 15: Ukázka etiket nápojů pod vlastní značkou firmy



Zdroj: Firma Váš šálek

5.2 Situační analýza podniku

Podnik je obklopen určitým okolím. Toto podnikové okolí se dělí na vnitřní a vnější. Vnější okolí se dále dělí na mikrookolí a makrookolí. V rámci této praktické části se provede nejprve analýza vnitřního okolí VRIO analýza. Poté analýza vnějšího okolí PESTEL (makrookolí podniku) a Porterova analýza pěti sil (mikrookolí).

5.2.1 VRIO analýza

Tato analýza zkoumá podnik a jeho zdroje ze čtyř hledisek: hodnota, vzácnost, napodobitelnost a organizace podniku. Hodnotí zdroje fyzické, lidské, finanční a nehmotné. V následující tabulce jsou identifikovány zdroje a schopnosti podniku. Tabulka je vytvořena podle autorů Lynch (2015) a Barney a Hesterly (2020).

V rámci strukturovaného rozhovoru s majiteli firmy se definovaly klíčové zdroje, které ovlivňují podnikání. Interní zdroje by měly být cestou ke konkurenčním výhodám. V rámci analýzy se objevily i konkurenční nevýhody. Za trvalé konkurenční výhody a zároveň silné stránky je považováno: zařízení k podnikání (stroje, mincovníky, nápojové a potravinové automaty), ostatní hmotné zařízení, jako jsou různé diagnostické přístroje, speciální nářadí k opravám apod. Za neutrální konkurenční výhodu je považováno využívání skladu, dopravní prostředky a zázemí podniku. ICT u automatů je software, který je nutný k provozu automatů (například nastavení cen nápojů, zboží, kolik gramů kávy obsahuje nápoj apod.). Jedná se o integrovaný software, který je součástí stroje. Vzhledem k tomu je to neutrální konkurenční výhoda, protože se jedná o specializovaný software, který je dostupný pouze u výrobců automatů.

Vzhledem k faktu, že podnik vlastní dva majitelé, mají velkou odpovědnost a zároveň i motivaci řídit podnik tak, aby byl ziskový. Zároveň tento fakt může být i nevýhodou, protože nevýhodou a slabou stránkou podniku je nenahraditelnost nebo nezastupitelnost zaměstnanců, protože znalosti mají pouze dva majitelé. Z hlediska finančních zdrojů podnik vlastní finanční aktiva a má tzv. finanční polštář na několik měsíců. Avšak firma nemá dlouhodobé investice a ani do budoucna neplánuje velké inovace. V současnosti obnovuje pouze nápojové a potravinové automaty bez časového plánu, spíše pouze nahodile dle aktuální potřeby. Finanční zdroje podniku tak poskytují neutrální konkurenční výhodu. Know-how, tedy specifický postup nebo znalost mající pouze určitý podnik, se u zkoumané firmy řadí mezi

trvalou konkurenční výhodou. Jako největší slabinu podnik shledává propagaci a využívání ICT nástrojů k řízení podniku nebo marketingu. Firma není aktivní v žádné marketingové strategii, nevyužívá reklamní kampaně. Značka firmy, pod kterou se prodává káva, je dočasná konkurenční výhoda, protože tento zdroj není aktivně využíván (propagován). Při větším důrazu na marketing by se z dočasné konkurenční implikace mohla stát trvalá a firma by mohla propagovat kávu pod svojí značkou mnohem intenzivněji.

Tabulka 6: VRIO analýza

Zdroje	V	R	I	O	Konkurenční implikace	Strategický přínos
	Poskytují hodnotu?	Jsou vzácné?	Lehce napodobitelné?	Efektivní využívání zdrojů?		
FYZICKÉ						
Zázemí (dílna, nářadí)	Ano	Ne	Ano	Ano	Neutrální	Silná stránka
Skladování	Ano	Ne	Ano	Ne	Neutrální	Silná stránka
Dopravní prostředky	Ano	Ne	Ano	Ano	Neutrální	Silná stránka
Zařízení (stroje, automaty)	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá	Silná stránka
Ostatní (nástroje na opravy, diagnostické systémy)	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá	Silná stránka
ICT systémy k strojům	Ano	Ano	Ne	Ne	Neutrální	Silná stránka
LIDSKÉ						
Počet a struktura	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá	Silná stránka
Zkušenosti a odbornost zaměstnanců	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá	Silná stránka
Odpovědnost	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá	Silná stránka
Motivace	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá	Silná stránka
Nahraditelnost	Ne	Ne	Ne	Ne	Nevýhoda	Slabá stránka
FINANČNÍ						
Vlastní finanční aktiva	Ano	Ano	Ano	Ano	Dočasná	Silná stránka
Dlouhodobé finanční investice	Ne	Ne	Ano	Ne	Nevýhoda	Slabá stránka
Finanční prostředky k inovacím	Ano	Ano	Ano	Ne	Neutrální	Silná stránka
Úhrada závazků	Ano	Ano	Ne	Ne	Neutrální	Silná stránka
NEHMOTNÉ						
Know-how	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá	Silná stránka
Pověst u dodavatelů	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá	Silná stránka
Pověst u odběratelů	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá	Silná stránka

Značka	Ano	Ne	Ano	Ne	Dočasná	Slabá stránka
Marketing	Ne	Ne	Ano	Ne	Nevýhoda	Slabá stránka
ICT (řízení, marketing)	Ne	Ne	Ano	Ne	Nevýhoda	Slabá stránka

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 PESTEL analýza

Tato analýza představí podnik z hlediska faktorů politických, ekonomických, sociálně demografických, technologických, environmentálních a legislativních.



Politické faktory

Politické faktory ovlivňují každou firmu, zejména pokud se jedná o politickou stabilitu nebo politická rozhodnutí, které ovlivňují fungování podniku. Politická stabilita ovlivňuje náladu ve společnosti a ta následně působí na prostředí příznivé k úspěšnému podnikání. Firma Váš šálek působí pouze na území České republiky a není tak ve velké míře ovlivněna mezinárodními obchodními vztahy. V rámci politických faktorů je firma nejvíce ohrožena vysokými odvody a budoucím zavedením EET (elektronická evidence tržeb), která by mohla z hlediska investic ohrozit fungování podniku. Zavést elektronickou evidenci tržeb do strojů je technicky i finančně náročné, takřka dle názorů vedení podniku nemožné. V současné politické

situaci a zadluženosti ekonomiky České republiky je v rámci politických debat otázka zvyšování daní, což by také ovlivnilo fungování podniku.

Ekonomické faktory

Současné ekonomické klima v České republice je nestabilní, což je způsobeno předchozí pandemií koronaviru, která zpomalila ekonomiku a zvýšila státní dluh. Během pandemie bylo spoustu provozoven podniku zavřeno, firma tak přišla o velký obrat a podpora státu nebyla dle názorů firmy dostatečná. V současné době se Česká republika potýká s vysokou inflací. Ta zvyšuje spotřebitelské ceny a snižuje hodnotu úspor. Inflace se porovnává přírůstkem spotřebitelských cen k měsíci předchozího roku. Tato hodnota je k lednu 2022 na 9,9 %. Také se inflace porovnává změnou cenové hladiny oproti předchozímu měsíci. V lednu 2022 tato hodnota činila 4,4 % (Český statistický úřad, 2022). Toto znamená, že se znehodnocují úspory, které má firma nebo jedinec uspořené a zvyšuje to cenovou hladinu, tedy zboží nebo služby jsou dražší. Otázkou také zůstává zavedení měny EURO do České republiky, protože by to firmě přineslo další náklady, které by musela vynaložit. I přestože firma Váš šálek podniká pouze na českém trhu, je do značné míry ovlivněna kurzovými rozdíly. Největší dodavatel náhradních dílů je z Itálie, tudíž při oslabení české měny se také zvyšují náklady.

Další problém, kterému podnik čelí, je zdražování kávy. Dle nejnovější analýzy společnosti XTB (2022) je cena na nejvyšší úrovni od září 2011. Analýza neočekává, že by se růst cen měl zastavit nebo klesat. Vzhledem k tomu, že firma je v nápojových automatech závislá na této surovině, je nutné počítat i se zdražováním v této oblasti. Káva se přidává do různých směsí a typů nápojů: cappuccino, bílá káva, irská káva aj.

Sociálně demografické faktory

Faktor, který by mohl firmu nejvíce ohrozit, je změna ve spotřebních zvycích a chování. V období, když firma začínala podnikat, bylo provozování nápojových automatů velmi populární. Zejména ve školách, výrobních podnicích a benzínových stanicích. Potravinové a nápojové automaty byly typickou součástí trhu. V současné době firma vidí změny v chování spotřebitelů. Trh se vyvíjí a spolu s ním i zvyklosti. Na trhu mohou spotřebitelé najít výběrovou kávu, kvalitní hořkou čokoládu, alternativní mléka apod. Tyto zvyklosti se prohlubují spolu s vyšší globalizací. Trhy jsou propojené a nabízí širokou škálu nových výrobků. Spotřebitelé se z těchto důvodů kloní ke kvalitnějším produktům, výběrové kávě apod. Avšak tyto změny nejsou tak markantní, aby ohrozily fungování podniku. V tomto ohledu může být nabídka

nápojů z automatů omezena, protože technologie je dělaná na speciální směsi, které se mohou v automatech používat. Firma se snaží na tyto podněty reagovat a od svých dodavatelů nakupuje kvalitní zrnkovou kávu a ostatní směsi, které jsou svým složením kvalitnější a reagují tak na spotřebitelské požadavky. Dalším poznatkem, který firma uvedla, je že v automatech nabízejí zdravější potraviny, protože to zákazníci vyžadují. Jedná se zejména o celozrnné, oříškové, proteinové tyčinky, ovocné nápoje, ovoce apod. Výhodou automatů je fakt, že nabízejí širokou škálu zboží. Prodejní automaty jsou považovány za tzv. prodej impulzivního zboží (Kotler & Keller, 2016, s. 1020). Z tohoto důvodu je důležité reagovat na tento faktor a umístit automaty na dobře přístupných a viditelných místech (např. ve školách na místech, kde žáci o přestávkách tráví hodně času; ve výrobních podnicích v odpočinkových zónách apod.). Jedním z nových trendů v současné společnosti je práce na tzv. home office, což také lze označit za jeden z faktorů, který může snižovat zisky firmy. Lidé netráví tolik času v práci a kávu a potraviny spotřebovávají doma. V době ekonomické krize nebo pandemie mohou mít lidé tendenci měnit hodnoty a životní styl. Je možné, že začnou šetřit nebo se spokojí s méně kvalitními potravinami a nebudou kupovat tzv. impulzivní zboží.

Technologické faktory

Tato oblast je pro firmu klíčová, aby si udržela konkurenceschopnost, je důležité zajistit krok s trhem, reagovat na technologické inovace a být silným konkurentem na trhu. Pro firmu by měla být klíčová inovace technologií, jejich sledování a následná implementace. Firma se každý rok snaží inovovat stroje, kupovat nové či obnovovat starší. Jak sama majitelka poznamenala, zákazníci si chtějí koupit zboží ve stroji, který je moderní. Tato obnova je velmi finančně náročná, ročně se firma snaží obnovit 2-3 stroje. Obnova se také týká komponent automatů, zejména mincovníků, protože kvalitní mincovníky snižují frekvenci tzv. zaseknutí mince v mincovníku. Takový problém se řeší výjezdem a následným řešením problému (pročištění automatu), což zvyšuje provozní náklady firmy. Inovace do mincovníků a dalších platebních metod zvyšuje konkurenceschopnost podniku.

Dalším technologickým faktorem, který ovlivňuje firmu, je Průmysl 4.0 a využívání různých moderních ICT technologií. Jedná se například o využívání informačních systémů, smart aplikací, e-commerce apod. ICT zrychlují procesy ve všech oblastech, tudíž je potřeba na tento fenomén reagovat. V této oblasti firma plně nevyužívá potenciál, který trh momentálně nabízí. Tento fakt může výrazně ovlivnit konkurenceschopnost podniku.

Environmentální faktory

V dnešní době je otázka ekologie a životního prostředí velmi diskutována. Firma na toto reagovala, zejména v oblasti recyklačních materiálů, plastové kelímky nahradila papírovými, snaží se celkově používat recyklovatelné materiály. Ve skladu důsledně třídí odpad a znovu využívá např. papírové krabice k uskladňování produktů. S faktorem ekologie souvisí i obnova strojů, protože novější stroje snižují spotřebu elektrické energie.

Legislativní faktory

Provozování tohoto typu podnikání je ukotveno v Zákonu o živnostenském podnikání a jako provozovna se rozumí každý automat, který je umístěn v daném prostoru. Informace o provozovnách se musí hlásit Živnostenskému úřadu. Dále je nutné splňovat různá bezpečnostní pravidla při provozování strojů (bezpečné připojení do elektrické sítě, revize a kontroly strojů apod.). Dále musí splňovat různé předpisy, např. vyznačení alergenních látek, čistotu automatů, sanitace, používání automatů při styku s potravinou apod. Ve školách musí firma splňovat takzvanou vyhlášku o prodeji potravin ve školách a školních zařízeních, známou pod pojmem „pamlsková vyhláška“ (MŠMT, 2022), která určuje nevyhovující potraviny, které se nesmí ve školách prodávat.

5.2.3 Porterova analýza pěti sil

V rámci analýzy mikroprostředí a zároveň analýzy konkurence se použije tzv. Porterův konkurenční model. Tento nástroj pracuje s pěti prvky, které zkoumají konkurenční situaci na trhu. Mezi 5F se řadí: stávající konkurenti, potencionální konkurenti, dodavatelé, odběratelé (kupující) a substituty. Tato analýza by měla podniku přinést identifikaci klíčových aspektů podnikání, konkurenceschopnosti a postavení na trhu. Cílem je využít získané informace a použít je k tomu, aby si firma udržela tržní sílu.

Konkurenti v odvětví

Jedná se o současnou rivalitu mezi konkurenčními podniky. Stávající konkurenti jsou potenciální hrozbou a jedná se většinou o firmy, které působí po celé České republice, mají silný kapitál a zavedenou tradici. Také se jedná o firmy, které investují do reklamy a do velkých inovací. Z důvodu velké konkurence v tomto odvětví je neustále potřeba reagovat na změny a vyvíjet se. Na trhu je konkurenční boj a firma již v minulosti několikrát zažila neúspěšný konkurenční boj.

Mezi největší celorepublikové konkurenty firma řadí Cafe+Co Delikommat, s.r.o., který je nejsilnějším hráčem na trhu. V rámci regionální konkurence se sem řadí: Selecta, s.r.o., Autic, a.s., KMK Automatic, s.r.o., DTC, s.r.o. Výhoda konkurenční firmy Cafe+Co Delikommat je zejména v technologické inovaci, moderních platebních systémech, vozovém parku, zahraničním kapitálu apod. Jedná se o nejsilnějšího konkurenta firmy Váš šálek.

Potencionální konkurenti

Tato část zkoumá hrozbu nových konkurentů a jejich vstupu na trh. Zkoumá zejména bariéry, které zabraňují vstupu do odvětví. Ve zkoumaném trhu jsou bariéry většinou finanční, distribuční a znalostní. Toto odvětví nemá bariéry typu patentů a různých regulačních opatření. Založení firmy poskytující tyto služby je nákladné zejména v pořízení automatů. Nový stroj stojí od 100 do 200 tisíc korun českých, záleží na typu stroje, velikosti a jeho funkcích. Dále také je důležité umět zacházet s těmito stroji, umět je programovat, opravit apod. Důležitá je i distribuční síť, firma musí vědět, kde objednávat suroviny, náhradní díly, jaké zahraniční firmy oslovit apod. Tento trh v současné době není moc atraktivní pro konkurenty, nejedná se o velkou konkurenční hrozbu.

Substituty

Podobné výrobky na tomto trhu existují. Největší hrozbou jsou momentálně tzv. kapslové kávovary. Může se jednat například o kapslové automaty do kanceláří, které mohou nahradit velké nápojové automaty. Tyto kapslové kávovary poskytují o něco kvalitnější kávu, avšak jejich provoz je dražší. Kapslové kávovary jsou současným hitem. Tato náhrada může konkurovat pouze v kancelářích, většinou ne ve školách a velkých provozovnách, kde se stále využívají nápojové automaty. Další hrozbou substitutu mohou být vnitropodnikové či školní kantýny. A v neposlední řadě také tzv. pojízdné mobilní stánky, které můžeme vidět ve větších městech (Praha, Brno apod.). Na trhu také působí mnoho prodejců s různými značkami kávy. Velkou konkurenční výhodou je fakt, že firma nabízí kávu pod svojí značkou Váš šálek a v poslední době navázala na spolupráci s firmou Tchibo coffee service, a může tak nabízet různé druhy kávy např. Edusho. Jedná se o exkluzivní a vysoce kvalitní kávu, která je na trhu v omezeném množství, a jde tak o nabízení výjimečného produktu.

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je určitě v oblasti dodávky strojů, náhradních dílů a surovin. Není mnoho českých dodavatelů a z tohoto důvodu se firma přeorientovala

na zahraniční dodavatele nebo oslovila přímo výrobce. V této oblasti se jedná o konkurenční hrozbu, protože je těžké nahradit zavedeného dodavatele. Firma této hrozbě čelí právě zajištěním svojí distribuční sítě, kde není závislá na prostředníkovi. Firma má několik zavedených firem, s kterými dlouhodobě spolupracuje. Firma Simandl s.r.o. vyrábí instantní směsi do automatů, např. rostlinnou náhradu smetany. Firma Kalabria s.r.o. dodává limonády v PET lahvi. Dále spolupracuje s Kofolou s.r.o, která dodává další ochucené druhy limonád: Vinea, Kofola, Royal Crown Cola a energetické nápoje Semtex. AG Foods dodávají zejména směsi do nápojových automatů: instantní čaje a kávové směsi. Dalším velkým dodavatelem je Oanto Svitavy, velkoobchod s nápoji a potravinami, který zajišťuje zejména dodávky sladkostí, sušenek, slaných výrobků a instantních polévek. Společnost Brambacher dodává limonády v PET lahvích a plechovkách. Firma Váš šálek začala budovat dodavatelské sítě cca od roku 2012, dříve nakupovala suroviny ve velkoobchodech Makro a JIP. Firma si tímto zajistila přímý dodavatelsko-odběratelský vztah a přineslo jí to několik výhod, např. smluvní ceny nebo rychlejší dodávky zboží.

Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů (kupujících-koncoví zákazníci) je poměrně nízká, protože existuje mnoho zákazníků a výrobky jsou cenově dostupné a ceny se pohybují na stejné hladině. Odběratelé u klasických nápojových a potravinových automatů jsou stejní (výrobní podnik, škola apod.). V rámci odběratelského prostředí firma spolupracuje i s dalšími podniky. Jedná se například o ubytovací služby, které si automaty zakoupily a provozují automaty na svých provozovnách. V tomto případě podnik Váš šálek poskytuje servis a prodej náhradních dílů a prodej surovin.

5.3 IFE matice

Tato matice zkoumá silné a slabé stránky podniku. Na základě informací poskytnutých majiteli podniku se ke každému faktoru přiřadila váha a hodnocení podle stupně vlivu. Výsledkem bude vážené ohodnocení, které naznačí situaci v podniku. IFE matice je nastíněna v Tabulce 7. Výsledek analýzy je uspokojivý, celkové vážené hodnocení je 2,65. Interní síla podniku je na střední hodnotě a dle teorie odpovídá průměrné interní síle, která odpovídá hodnocení 2,5. Jedná se tak o středně silnou interní pozici podniku.

Tabulka 7: IFE matice

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
<i>distribuční síť dodavatelů</i>	0,11	4	0,44
<i>historie a pověst firmy</i>	0,09	3	0,27
<i>know-how</i>	0,14	4	0,56
<i>flexibilita</i>	0,09	3	0,27
<i>fyzické stroje (automaty)</i>	0,13	4	0,52
Celkem	0,56		2,06
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
<i>využití marketingu</i>	0,05	2	0,1
<i>využití ICT</i>	0,14	1	0,14
<i>nevýznamné technologické inovace</i>	0,15	1	0,15
<i>nenahraditelnost lidských zdrojů</i>	0,05	2	0,1
<i>ostatní finanční investice</i>	0,05	2	0,1
Celkem	0,44		0,59
Celkem vážené hodnocení	1		2,65

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 ICT systémy využívané ve firmě

Vzhledem k faktu, že firma Váš šálek je svojí velikostí řazena do tzv. malého podniku, dle teoretického hlediska je informační strategie podniku implementována zejména z důvodu rozvoje a lepší konkurenceschopnosti. V rámci této kapitoly se práce bude zabývat informační strategií podniku a využíváním ICT systémů.

5.4.1 Analýza informačních systémů

V rámci hardwarového vybavení firma využívá pro své účely dva přenosné počítače (notebooky). Všechny data a informace jsou právě v těchto dvou počítačích. Data firma ukládá na externím disku. Nevyužívá sdílený server ani cloudové služby. Tyto služby zálohují data v datových centrech na externím uložení, které je přístupné odkudkoliv. Samozřejmostí v dnešní době je používání tiskáren a komunikačních zařízení (telefony, handsfree ve vozidlech apod.). Firma v rámci bezpečnosti používá i kamery v užitkových vozidlech. K dokumentaci strojů (např. nafocení fotografií na e-shop) používá fotoaparát.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, cílem informačních systémů je zpracovávat informace a vytvářet pro uživatele smysluplný obraz těchto informací. Firma Váš šálek dle průzkumu pracuje s poměrně velkým množstvím informací. Jedná se například o informace ohledně skladových zásob, zákazníků, odběratelů, financí apod.

ERP a CRM řešení

Firma pro řízení svých finančních aktivit využívá outsourcingovou firmu, která se stará o účetnictví podniku. Dle informací tato účetní firma využívá program Helios. Firma Váš šálek ze své pozice fungování tohoto informačního systému nijak neovlivňuje, jedná se pouze o program, který je určen pro zpracovávání informací na základě poskytnutých dat. Na tento informační systém tak nenavazuje jiný typ informačního systému. Ani ze své podstaty nemůže, protože zde není možnost vzdáleného přístupu do programu, aby mohli majitelé firmy do programu nahlížet. Firma využívá k tvorbě faktur systém Fakturky od společnosti Mbsw. Tento systém firma využívá již 10 let a je s ním spokojena. Ačkoliv má tento systém několik funkcí (např. odesílání EET, digitální podpis apod.), je využíván pouze pro tvorbu a tisk, případně odesílání faktur e-mailem.

Velkou nevýhodou obou zmíněných řešení je fakt, že nejsou systémy propojené. V současné době jsou digitální technologie velmi pokročilé a správné využívání systémů může ušetřit nejenom čas, ale i peníze. Proces, který firma nastínila je poněkud strnulý a informační systémy nejsou efektivně využívány. Majitelka podniku zmínila, že tento způsob je již léta takto využíván a funguje. Změny by vyžadovaly zvýšení nákladů a firma chce investice směřovat na jinou část podnikání. Vzhledem k nedostatečnému a neefektivnímu využívání ERP systému by bylo obtížné navázat na ERP další systémy. Např. CRM systém (řízení vztahu se zákazníky) je většinou navázán na ERP (nebo je součástí rozsáhlejšího ERP systému). Malé firmy by mohly využívat samostatný CRM systém, ale vzhledem k velikosti zkoumané firmy je tento návrh spíše nereálný. CRM systém získává informace z obchodních transakcí, např. z vystavených faktur nebo objednávek. Pracuje právě s důležitými daty, jako je frekvence objednávek nebo analýza nakupovaných produktů apod.

CMS řešení

Firma využívá CMS řešení v rámci svých webových stránek a e-shopu. Ke správě jejich obsahu se využívá CMS systém WordPress. Firma spatřuje největší výhodu tohoto řešení v jeho ceně. Pořízení šablony na webovou stránku i e-shop byl zdarma. Firma zaplatila pouze malý

poplatek za programátorské služby za zprovoznění e-shopu a webových stránek. Také si zaplatila menší školení, jak ovládat redakční prostředí WordPressu (vkládání obrázků, textů, úprava ceny apod.) Firma si platí svoji doménu u firmy WEDOS Internet, a.s. Roční poplatek za pronájem domény je 176 Kč. Hlavní výhodou tak firma vidí v ceně, protože správa webových stránek a e-shopu ji ročně stojí necelých 200 Kč. Oba majitelé se shodují, že ovládání redakčního systému je jednoduché a intuitivní.

Ostatní informační systémy

Firma pracuje s velkým množstvím fotek a dokumentů. Dokumenty vytváří v textovém editoru Word. K jejich organizaci nevyužívá žádné jiné nástroje. Dle majitelů firmy nepotřebují jiné informační systémy, protože jsou malou firmou a zvládají tyto procesy jednoduchými postupy. Jedná se například o ukládání obrázků a dokumentů v počítači v různých složkách. Velmi často je využíván tabulkový procesor Excel. Tam majitelé ukládají informace o dodavatelích, objednávkách, cenách surovin apod.

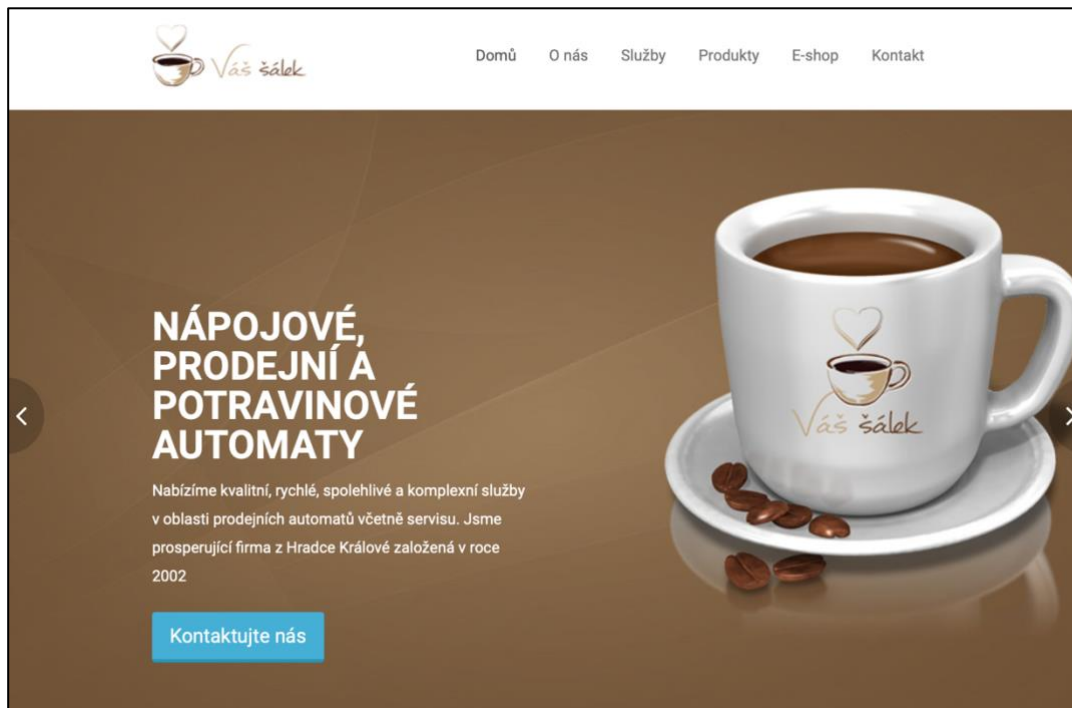
5.4.2 Webové stránky a e-shop

Účelem webových stránek je informovat zákazníky o službách a produktech. Firma provozováním stránek využívá moderní online nástroje k prezentaci své firmy. Na stránkách uživatel získá základní informace a webové stránky jsou využívány za účelem informování spotřebitelů o fungování společnosti a nabízených službách. Z tohoto důvodu firma splňuje účel webových stránek. Webové stránky existují pod adresou: www.vassalek.cz. Z webových stránek se lze pomocí odkazu dostat na e-shop pod adresou: www.eshop.vassalek.cz.

Webová stránka je rozdělena do 6 přehledných bloků. V prvním kroku na stránkách v sekci „Domů“ uživatel nalezne základní informace o firmě, jedná se o uvítací slogan pro nově přichozí zákazníky. Dále zde nalezneme sekce: O nás, Služby, Produkty, E-shop a Kontakt. V sekci „O nás“ zákazník může zjistit, s jakými značkami firma pracuje a jaké typy automatů a jaký sortiment dokáže firma nabídnout. Zákazník na stránkách v sekci „Služby“ může vyhledat typ poskytované služby a dále zjistit za jakých podmínek je tato služby možná z pohledu firmy a klienta. Jedná se o oslovení cílové skupiny zákazníků na webových stránkách. Firma, tedy Váš šálek, například u prodeje automatů zajistí dopravu a instalaci a nastavení softwaru, klient na místě musí zajistit např. vodovodní přípojku nebo elektrickou zásuvku. Stránka tímto také splňuje informační účel a zákazník si může předem vyhledat informace na internetu a usnadní tak celý proces komunikace mezi zákazníkem a firmou. Tento

proces může ušetřit firmě čas a zefektivnit následnou komunikaci. V sekci „Kontakt“ je jednoduchý kontaktní formulář, který může zákazník využít k oslovení firmy.

Obrázek 16: Uvítací stránka webových stránek Váš šálek



Zdroj: www.vassalek.cz

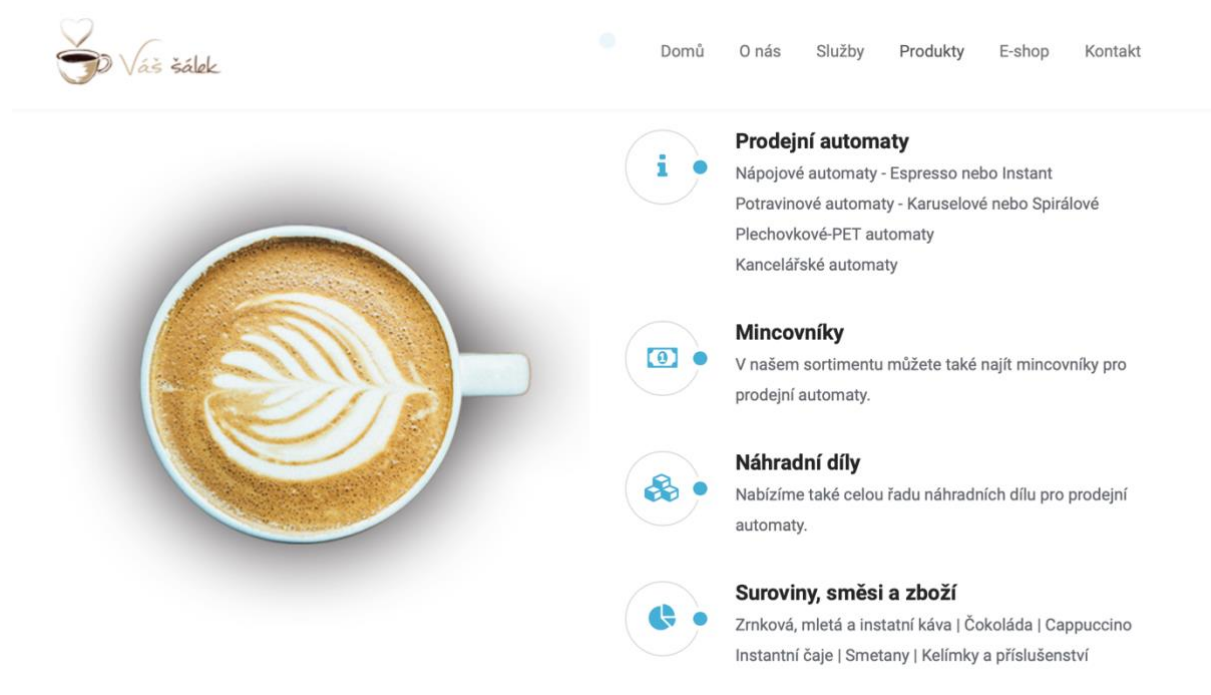
Obrázek 17: Informace o službách na webových stránkách

Provozování automatů			Prodej automatů			Pronájem automatů			Servis	
Provoz	Firma	Klient	Prodej	Firma	Klient	Pronájem	Firma	Klient	Servis	Služby servisu
<p>Klient zajistí: místo na instalaci automatu, vodovodní přípojku (pračkový nebo wc ventil), elektrická zásuvka 220V 16A</p>			<p>Naše firma zajistí veškeré služby spojené s prodejem automatů, předprodejní poradenskou službu, instalaci automatů, zaškolení, záruční a pozáruční servis. Budeme prodávat suroviny (směsí) a kelímky do nápojového automatu. Záruka na automat je 12 měsíců a reparovaný automat je 6 měsíců. Automat bude majetkem klienta až po zaplacení celé částky. Tržby z automatů náleží klientovi.</p>			<p>Naše firma zajistí veškeré služby spojené s pronájemem automatů, poradenskou službu, instalaci automatů, zaškolení obsluhy a servis. Automat zůstává nadále majetkem naší firmy a klient bude platit měsíční nájemné dle smlouvy. Tržby z automatů náleží klientovi. Do nápojového automatu budeme prodávat suroviny (směsí) a kelímky.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • poradenská služba • prodej automatů • instalace automatů včetně nastavení • zaškolení obsluhy • zajištění náhradních dílů • záruční a pozáruční servis • při zakoupení nového automatu zajištění likvidace starého automatu • repasování automatů • prodej surovin a směsí do nápojového automatu a kelímků 	

Zdroj: www.vassalek.cz

Jednoznačnou výhodou stránek je jejich jednoduchost a přehlednost. Uživatel se snadno na stránkách zorientuje a informace jsou srozumitelné. Nejedná se o stránky přehlcené informacemi, kde může uživatel ztratit zájem o služby. Což je jedním z faktorů, který může dle teoretického základu nastat. V současném digitálním světě jsou uživatelé přehlcení informacemi. Tudíž cílem stránek by mělo být poskytnout jasné a rychlé informace o nabízených službách. Rozhodně mají webové stránky marketingovou hodnotu, protože prezentují služby a sortiment společnosti. Stránky poskytují i jistou konkurenční výhodu již v sekci „Domů“, kde se firma prezentuje jako prosperující firma, která je na trhu od roku 2002, která nabízí rychlé, spolehlivé a komplexní služby. Další výhodou stránek je jednoduchý a atraktivní grafický design. Decentní a minimalistický design může v uživateli vzbudit důvěryhodnost webu. Zvolené logo firmy je přívětivé a obrázky vhodně zvolené k prezentaci firmy (viz Obrázek 18). Toto logo si nechala firma vyrobit od designéra, logo je šálek kávy a nad ním je obrazec srdce. Jedná se o moderní web, který není kýčovitý a podává přehledné informace o firmě.

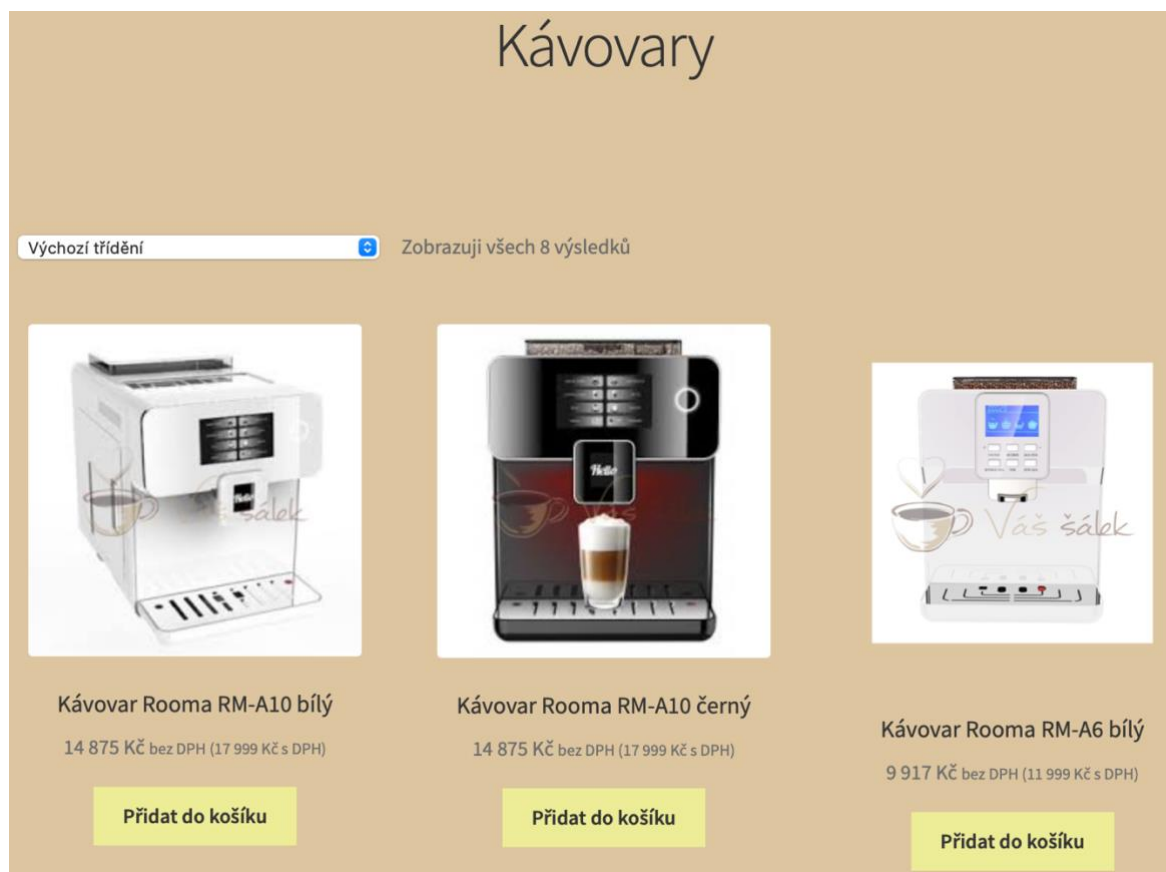
Obrázek 18: Webové stránky firmy, sekce Produkty



Zdroj: www.vassalek.cz

E-shop byl do provozu nasazený o cca 3 roky později a využívá systém WordPress. Důvodem zavedení e-shopu byla dle majitelky zvýšená poptávka po náhradní dílech do automatů. E-shop je majiteli pravidelně aktualizován dle momentální nabídky. E-shop má čtyři sekce: prodejní automaty, náhradní díly, ingredience + nápoje a platební systémy. E-shop firmy je velmi jednoduše řešený, ale graficky příliš nezajímavý. Má odlišnou grafiku od webových stránek a jedná se spíše o doplňkovou prezentaci výrobků než atraktivní e-shop. Cílem majitelů nebylo získat na e-shopu nové zákazníky, ale informovat stávající o náhradních dílech, které si mohou zakoupit. Proto v rámci strukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, že firemní e-shop vnímají spíše jako rozšířenou prezentaci výrobků, které si může stávající zákazník zakoupit. Majitelé využívají kromě e-shopu i online inzerci na různých stránkách (např. na www.hyperinzerce.cz nebo www.sbazar.cz).

Obrázek 19: E-shop firmy, sekce prodejní automaty



Zdroj: www.eshop.vassalek.cz

E-shop má jednoduché funkce, např. řazení podle kategorie zboží, kategorie oblíbené, kategorie ve slevě. Dále si uživatel může zaregistrovat na stránkách uživatelský účet. Jako nevýhoda se pro uživatele může jevit možnost nákupu při zaplacení pouze převodem na účet

nebo úhrada při osobním vyzvednutí produktu. E-shop není naveden na platební brány, kde by byla možná úhrada platební kartou. Tato skutečnost může odlákat zákazníky, protože spotřebitelé nakupující na e-shopech jsou zvyklí na placení kartou. Platby kartou jsou již běžnou záležitostí v digitálním světě. Platební brány nabízí několik poskytovatelů, např. se jedná o firmy GoPay, PayU, ComGate aj. Tyto služby jsou většinou placené z transakcí, kde firma účtuje procenta za uskutečněnou platbu, např. 2-3 % z nákupu.

5.4.3 E-mailová komunikace

V malých podnicích je e-mailová komunikace klíčová. Na základě teoretických znalostí je známo, že se jedná o nejuniverzálnější prostředek ke komunikaci. Firma Váš šálek intenzivně využívá tento komunikační kanál zejména mezi svými dodavateli a odběrateli. Dle výsledků strukturovaného rozhovoru používá firma e-mail především k zasílání faktur a nabídek. Také při komunikaci s účetní firmou a úřady. Firma nepoužívá e-mailovou komunikaci k marketingovým účelům a k získávání nových zákazníků. E-mail je velmi univerzální prostředek marketingu a má poměrně širokou využitelnost. Firma nevyužívá e-mail marketing a nedisponuje databází kontaktů.

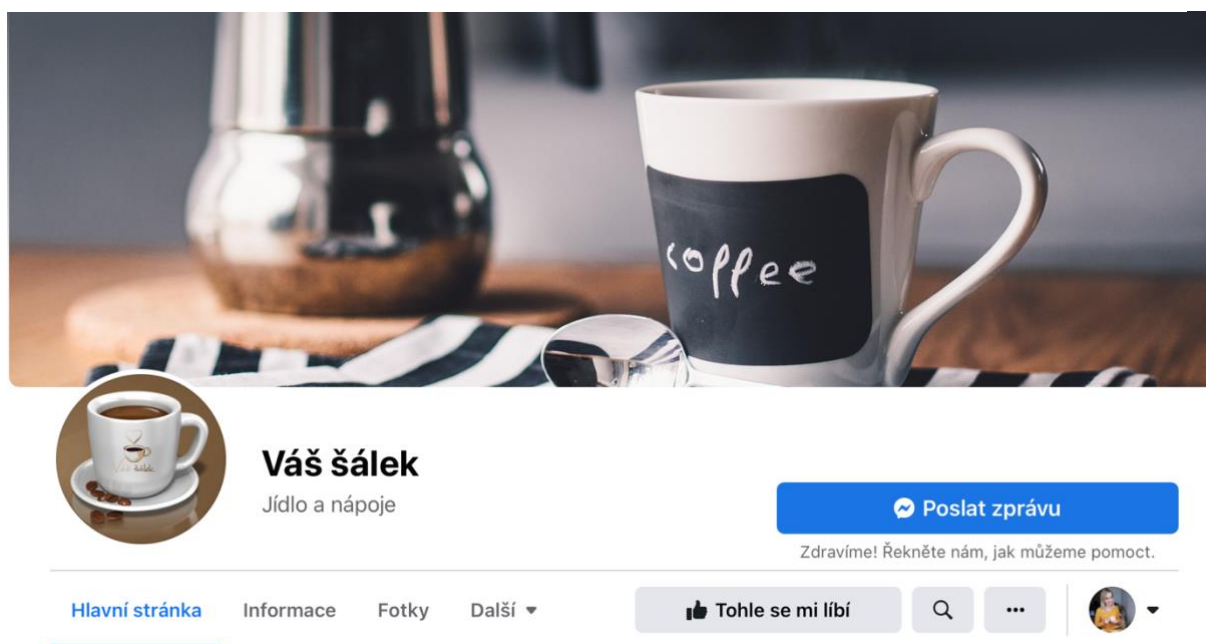
Firma má dva e-mailové kontakty na obchodní oddělení a technické oddělení: obchod@vassalek.cz a servis@vassalek.cz. Mail hosting zajišťuje služba WEDOS pod názvem WebMail. Mail hosting je součástí služby webhostingu, kde si firma již platí svoji doménu. Datový prostor pro e-maily je 10 GB. WebMail, neboli e-mailový klient od Wedosu má pouze základní funkce. Nelze z něho například posílat hromadné zprávy (newslettery), což je jeden z možných způsobů marketingu.

5.4.4 Sociální sítě

Jedinou sociální sítí, kterou firma využívá, je Facebook. Firemní facebookový účet byl založen před pěti lety. Je ale používán velice okrajově, profil je neaktualizovaný. Firma by chtěla do budoucna tvořit reklamy a propagovat své služby. Firma nemá stanovený okruh zákazníků, které by chtěla pomocí sociálních sítí oslovit. Na Facebooku lze tvořit reklamní kampaně. Vzhledem k tomu, že okruh zákazníků je velmi specifický, mohla by se reklama použít pro zvýšení povědomí o firmě pomocí krátkých reklamních textů. Mohou se například na profil umísťovat zajímavá fakta o kávě, akce nebo novinky, což by přispělo ke zlepšení konkurenceschopnosti, protože tyto aktivity vedou k propagaci firmy a značky Váš šálek

a zvětšení okruhu zákazníků. Na facebookové stránky by se mohly umístit fotografie z provozů nebo získané certifikáty kvality. Firma by mohla cílit na koncové uživatele prodejem zrnkové kávy pod svojí vlastní značkou. Reference jsou také důležitou součástí propagace. Na sociální síti lze jednoduše vložit reference, proto by bylo vhodné zaměřit se i tímto směrem. Vzhledem k velkému počtu uživatelů facebookových stránek je možnost šířit obsah jednodušejší než například tištěnou reklamou.

Obrázek 20: Facebookový profil



Zdroj: www.facebook.com/Váš-šálek

5.5 ICT systémy pro prodejní automaty

Moderní technologie lze implementovat i na prodejní automaty. V poslední době se nabídka nových technologií rozšiřuje, jedná se například o dotykové displeje, bezkontaktní placení, placení bankovkami nebo stravenkovými kartami. Existují i aplikace, které spravují a evidují zboží v automatech na dálku, tedy přes internet. Jedná se o externí systémy, které sledují provoz automatů na dálku.

Platební systémy

V automatech je základním platebním systémem mincovní zařízení (s nebo bez vracení mincí). Novější mincovní zařízení je již přednastaveno na příjem mincí EURO, avšak při nastavení na jiné mince se musí přestavovat software, což je náklad v řádu tisíců korun na jeden mincovník. Mincovní zařízení je nejlevnější řešení v přijímání plateb a je to ve firmě

nejrozšířenější způsob přijímání plateb za nákup v automatu. Některé inovované mincovníky mají již integrovaný bezhotovostní systém přijímání plateb. Základní typ mincovníku s vrácením mincí stojí okolo 20 000 Kč, ale ty již firma ve všech automatech využívá.

Obrázek 21: Mincovník s funkcí vrácení mincí



Zdroj: Firma Váš šálek

Další možností platby je přijímání bankovek. K tomu je nutná čtečka bankovek, což je speciální zařízení, které disponuje scannerem, který dokáže rozpoznat i falešné bankovky. Je to druhý nejpoužívanější systém ve firmě a je používán na 10 % automatech. Automat může fungovat i bez mincovního zařízení, pokud je v automatu nainstalovaná čtečka čipových karet. Tento systém se hodí do výrobních firem nebo pro specifický okruh zaměstnanců. Firma pronajímající si automaty ve svých provozech může nabízet svému zaměstnanci benefit v podobě předplacené karty. I tyto možnosti firma Váš šálek nabízí.

Bezhotovostní platby jsou ve firmě velmi diskutovanou oblastí, protože již několik odběratelů projevilo zájem o možnost placení kartou, telefonem či hodinkami. Tato služba je požadována ze strany zákazníků, protože v současné době je velmi moderní a také efektivní platit bezhotovostně. Majitelé hledali možného dodavatele tohoto řešení, avšak v současné době je implementace bezhotovostních plateb pro firmu velmi nákladná. Firma poptávala tři dodavatele těchto řešení (firmy Witt Praha, Petrov Group a Automaty Sixta).

Obrázek 22: Čtečka platebních karet pro prodejní automaty



Zdroj: Firma Váš šálek

Tento systém má samozřejmě i své výhody, jedna z největších je snížení manipulace s hotovostí. Přijatou hotovost firma třídí ve speciálním stroji na jednotlivé druhy mincí, které poté putují do banky. Ta si účtuje poplatek za přijatou hotovost. Dle informací od majitelů jsou tyto částky mnohonásobně nižší než náklady na platební terminály. Do budoucna by tyto čtečky měly smysl pouze tehdy, pokud by byly implementovány na všechny automaty. Taková implementace by stála odhadem majitelů více než půl milionu korun. S větším počtem čteček se snižuje cena za jejich použití (měsíční náklady, transakční poplatky apod.). Každopádně v současné době vidí tuto inovaci jako nerentabilní.

Aplikace pro správu automatů

Firma přizpůsobila logistiku doplňování automatů dle průměrné spotřeby zboží. Některé provozy doplňuje 2x týdně, některé 1x za dva týdny. Za dobu podnikání již vymyslela svůj systém, jak nejefektivněji a s co nejmenšími náklady doplňovat zboží. Poměrně problematické jsou poruchy automatů, které jsou způsobeny dvěma činiteli: nejčastější poruchou je zaseknutí mincí v automatech vinou zákazníka. Je běžné, že zákazník vhodí do automatu mince, které jsou špinavé nebo v jiné měně. Dále je také běžné házení dvou mincí najednou, což vede k okamžité poruše a automat je mimo provoz. Firma je většinou o poruše okamžitě informována, buďto samotným zákazníkem, který poruchu způsobil, nebo správcem provozu, kde je automat umístěn. Automat se může porouchat i z jiného důvodu (např. prasknutí hadičky, zaseknutí zboží apod.). Také je možné, že chybí suroviny nebo kelímky. Pro předcházení těmto poruchám a k monitorování automatů existují speciální systémy pro správu a evidenci prodejních automatů. Tento systém umí evidovat automaty, zboží v automatech, spočítá tržbu a nabízí vzdálený přístup pro správu automatů. Při poruše automatu také dokáže nahlásit poruchu. Informační systém se může použít i pro sběr informací a následný marketing.

5.6 McFarlanovo portfolio

Na základě přechodí analýzy ICT systémů je vhodné výsledky zmapovat ve McFarlanově portfolio, které představují informační a komunikační systémy ze dvou hledisek: budoucnosti a současnosti. Tato analýza pomůže nastínit směr firmy v rámci informační strategie podniku. Aby se strategie stala efektivní, je nutné stanovit její cíle. K tomu je určeno právě McFarlanovo portfolio, viz Tabulka 8. V současné době je klíčové zlepšit funkčnost ERP systému firmy. Pro zlepšení stávajících procesů by mohla pomoci možnost implementace telemetrie. V dlouhodobém horizontu je pro strategický rozvoj firmy důležitá inovace do bezhotovostních plateb, která by mohla být klíčová pro konkurenceschopnost podniku. Pro firmu by mohlo být vhodné inovovat e-shop, aktivně využívat sociální sítě a vylepšit marketing firmy.

Tabulka 8: McFarlanovo portfolio Váš šálek

Časový horizont/aplikace	strategické	potenciální
budoucnost	Inteligentní automaty – používání bezhotovostních plateb na všech strojích	E-shop a sociální sítě, marketing
	klíčové	podpůrné
současnost	ERP systém	Telemetrie – zlepšení logistiky a úspora nákladů
	nutnost	možnost

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Aplikační část práce je rozdělena do dvou bloků. Nejprve se analyzovala firma z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí. V rámci analýzy VRIO bylo zjištěno, že vnitřní prostředí podniku je nejsilnější v oblasti lidských zdrojů, a to konkrétně ve znalosti a odbornosti zaměstnanců, dále v nehmotných zdrojích, zejména je jako trvale konkurenční výhoda označeno know-how. U fyzických zdrojů je trvalá konkurenční výhoda a zároveň silná stránka vlastnictví a znalost prodejních automatů, zejména jejich hardware, speciální nářadí, diagnostické přístroje apod. Jako konkurenční nevýhoda bylo označeno využívání ICT k řízení podniku a marketingu. Analýza PESTEL nastínila některé problematické faktory, s kterými se firma potýká. Jedná se zejména o zvyšující se cenu kávy a surovin. Dále je firma velice ovlivněna technologickými faktory. Inovace v oblasti technologických faktorů, zejména ICT, je více než žádaná proto, aby firma zůstala silným konkurentem na trhu. Porterova analýza nastínila největšího konkurenta firmy, a to firmu Cafe+Delikommat, s.r.o. Vyjednávací síla dodavatelů na trhu existuje, ale firma si zajistila lepší vyjednávací podmínky díky tomu, že začala budovat přímý dodavatelský vztah. Tato skutečnost má za následek například lepší smluvní ceny nebo rychlejší doručení zboží. IFE matice ukázala, že výsledek analýzy je uspokojivý a firma má středně silnou interní pozici podniku.

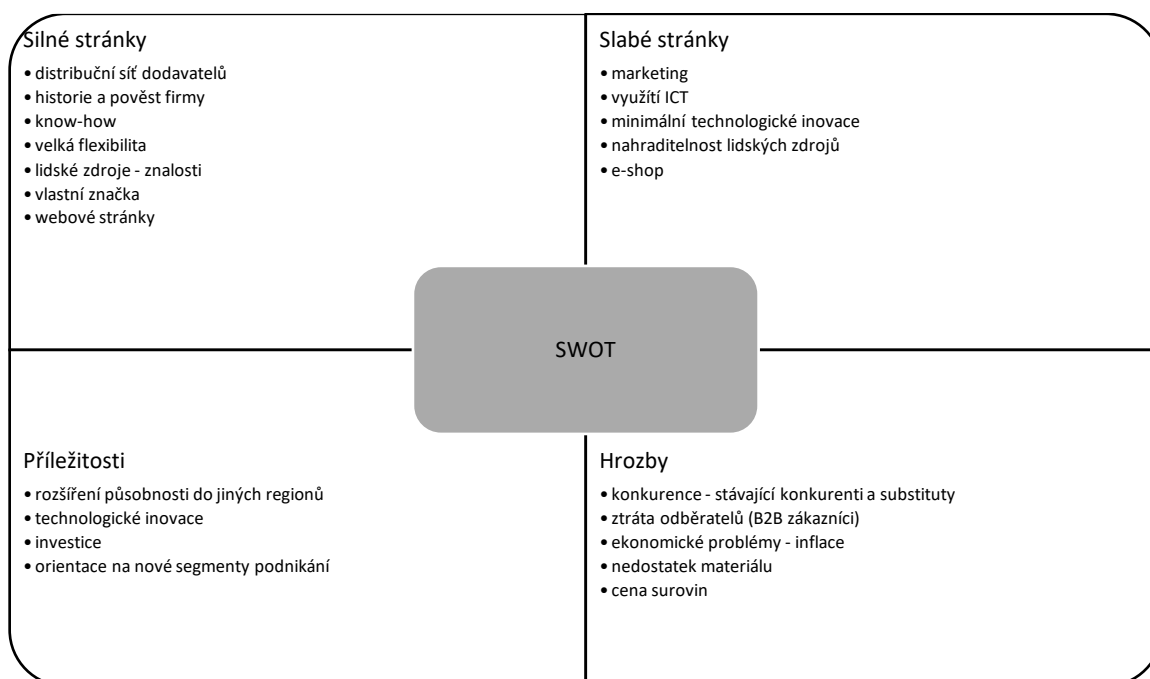
Druhá část analýzy se věnovala ICT systémům. Využívání podnikových systémů, např. ERP nebo CRM se jeví jako nedostatečné a bylo identifikováno několik nedostatků. Firma využívá různé typy programů, nemá provázaná data a procesy ve využívání ERP řešení jsou zastaralé. Webové stránky splňují marketingový a informační účel. Z analýzy vyplývá, že stránky jsou přehledné, uživatelsky přívětivé a splňují požadavky moderního digitálního prostředí. E-shop je využíván spíše k prezentaci výrobků nežli k aktivnímu prodeji. Je graficky špatně řešený a má jen několik základních funkcí. V rámci ICT systémů analýza nastínila možné směřování firmy v oblasti platebních systémů, konkrétně bezhotovostních plateb a aplikací pro správu automatů, konkrétně se jedná o systémy pro správu a evidenci prodejních automatů. McFarlanovo portfolio ukázalo možné směřování ICT technologií ve firmě z hlediska krátkodobého a dlouhodobého horizontu.

6.1 Shrnutí výsledků – SWOT analýza

Na základě přechozích analýz se shrnuly oblasti podniku Váš šálek podle pravidel SWOT matice. Ta identifikovala klíčové oblasti podnikání zkoumané firmy. Silné stránky firmy jsou

jednoznačně kontakty se zahraničím a historie firmy. Velmi důležitou částí je také technologické know-how strojů (servis, programování, funkce apod.). Za slabé stránky analýza označila malé využití ICT a marketing. V oblasti inovací a investic má také firma omezené zdroje. Jednoznačnou hrozbou, které je firma nyní vystavena, je inflace, nedostatek materiálu, zpožděné dodávky zboží apod. Také na tomto trhu je poměrně silná konkurence, na trhu se nachází velké množství konkurentů.

Obrázek 23: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Navrhovaná opatření

a) Informační systémy

McFarlanova analýza ukázala, že v současnosti by byla vhodná investice do ERP systému, což je jednou ze slabin ve využití ICT v podniku. Firma nemá přístup do svého ERP systému, protože účetnictví a sklady spravuje externí firma. Externí firma využívá program Helios Red, který nabízí možnost vzdáleného přístupu např. z domova nebo ze skladu. Další velkou slabinou je tvorba faktur v dalším externím programu, který není nijak napojen ERP a dle dostupných informací nelze ani propojit se systémem Helios. Pokud by si firma zaplatila vzdálený přístup, mohla by vytvářet a spravovat faktury online. Tímto způsobem by tak mohl odpadnout neefektivní proces tvoření faktur. Navíc na ERP systém většinou navazuje CRM

system. Firma v současnosti tento CRM systém nepotřebuje, ale např. při rozšíření služeb, expanzi, přijetí většího počtu zaměstnanců a navýšení zákazníků by pak mohla snadněji začít využívat funkci CRM systému.

Systém Helios Red podporuje vzdálený přístup za použití licence. Zakoupení licence pro přístup vzdáleného uživatele stojí dle ceníku uvedeného na stránkách orientačně 13 500 Kč + cena za jednoho uživatele je 509 Kč a nastavení serveru stojí 7 000 Kč. Pokud by byl potřeba i nový hardware, tato cena se pohybuje okolo 19 000 Kč (Helios, 2022).

b) E-shop

E-shop je spíše využíván k prezentaci surovin a náhradních dílů nežli k aktivnímu prodeji. Cílem firmy bylo prodávat na e-shopu zejména náhradní díly, protože na českém trhu jsou tyto díly málo dostupné. Hlavním nedostatkem e-shopu je neatraktivnost a malá funkčnost. E-shop například nenabízí platbu kartou, což zákazník u běžného online nákupu očekává. K řešení tohoto problému se naskýtají dvě možnosti. První možností je vylepšení stávajícího řešení a nainstalovat WordPress doplňky do stávajícího e-shopu. Jedná se zejména o funkce např. placení kartou nebo grafické vylepšení designu. Další nové funkce mohou být v rámci marketingu, optimalizace SEO nebo filtru výrobců a značek, diskuse k produktům apod. Použití doplňků je zdarma, ale nákladem budou služby programátora za instalaci doplňků.

Druhou možností je pronájem e-shopové šablony. Tyto služby poskytuje například společnost Shoptet (Shoptet, 2022). Jednalo by se o migraci celého e-shopu na novou platformu. Shoptet vlastní e-shopové šablony různých designů a funkcí, z kterých si zákazník může vybrat. Tento systém nabízí podobné funkce, jako má např. Wordpress, ale k instalaci doplňků a nových funkcí nejsou potřeba služby programátora. Nastavení nových funkcí je intuitivní a správu online obchodu zvládne i majitel podniku. Shoptet nabízí velký výběr šablon, hosting, cloudové řešení. Dále nabízí různé marketingové doplňky, fakturační moduly, napojení na zasilatelské služby a export dat do jejich systémů, analytika obchodu, cizojazyčné verze aj.

Cena za využití šablon se pohybuje v ceně od 340 Kč až po 3 540 Kč. Platba je měsíční a liší se podle počtu produktů. Pro firmu Váš šálek by stačil tzv. BASIC balíček v ceně právě 340 Kč za měsíc. Tento balíček nabízí prodej 100 produktů. Při rozšíření prodeje může například firma přejít na BUSINESS balíček, který nabízí rozšířené funkce (viz Obrázek 24). Za zprovoznění e-shopu se neplatí žádný dodatečný poplatek. Při roční platbě za služby Shoptet

nabízí 4 % slevu a při platbě dopředu na 2 roky nabízí 10 % slevu. Pokud by firma využívala balíček BASIC a předplatila si e-shop na jeden rok, roční náklad na nový e-shop by byl v částce 3 912 Kč.

Obrázek 24: Ceník služeb Shoptet

BASIC	BUSINESS
340 Kč / měsíc	1 140 Kč / měsíc
až 100 produktů ?	až 1 000 produktů ?
32 doplňků v ceně ?	46 doplňků v ceně ?
Připraveno na GDPR a EET ?	Připraveno na GDPR a EET ?
Pokladní systém ?	Pokladní systém ?
emailů: 3 ?	emailů: 5 ?
uživatelé: 3 ?	uživatelé: 5 ?
OBJEDNAT	OBJEDNAT

Zdroj: www.shoptet.cz (Shoptet, 2022)

c) Bezhotovostní platby

Do budoucna by bylo vhodné implementovat bezhotovostní platební systémy do prodejních automatů. Pro udržení konkurenceschopné firmy je tento krok více než žádáný. V současnosti firma považuje tuto investici za vysoce nákladnou a nerentabilní. Do budoucna lze očekávat, že bude tyto systémy nabízet více společností, které budou na svých prodejních automatech používat bezhotovostní platby. Z tohoto důvodu je vhodné inovovat stávající řešení.

Pokud by se firma rozhodla vyměnit kompletně všechny mincovníky za moderní typy, které už v sobě mají integrované bezhotovostní placení, musela by vynaložit značnou investici do tohoto řešení. Moderní typ mincovníku s integrovaným bezhotovostním placením stojí od 28 000 Kč - 35 000 Kč (ceny se liší dle výrobce). Další možnosti jsou:

- čtečka bankovek se pohybuje v ceně okolo 7 000 – 16 000,- Kč (záleží na typu a výrobci),
- čipové karty, cena za jeden ks systému je okolo 2 000,- Kč,
- čtečka platebních karet, od 10 000,- Kč.

Pokud by se firma rozhodla obnovit polovinu svých provozovaných automatů, investice jednotlivých řešení by byly v nákladech dle Tabulky 9. Velmi nepravděpodobné a drahé by bylo řešení nahradit dosavadní mincovníky za moderní mincovníky již s integrovaným bezhotovostním placením. Čtečka čipových karet je sice nejlevnějším řešením, ale hodí se spíše do provozů, kde si zákazník přeje čipové karty pro své zaměstnance.

Tabulka 9: Náklady na inovaci platebních systémů

Inovační portfolio	Počet kusů	Cena za jeden kus	Cena celkem
Mincovník s bezhotovostním systémem placení	30	28 000 Kč	840 000 Kč
Čtečka bankovek	30	7 000 Kč	210 000 Kč
Čtečka čipových karet	30	2 000 Kč	60 000 Kč
Čtečka platebních karet	30	10 000 Kč	300 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejschůdnější řešení se jeví čtečka platebních karet. Instalace i následný provoz čteček platebních karet je velmi finančně nákladný (ceny za instalaci u jednoho automatu se pohybují od desítek tisíc a více). Samotný provoz těchto čteček je nákladný. Platí se měsíční pronájem, poplatek z každé transakce a dále za komunikaci a zúčtování kreditních karet. Další nevýhodou spatřuje firma v zasílání tržeb v rámci 4-8 týdnů (záleží na provozovateli). Toto je pro firmu velmi nevýhodné, protože potřebuje s tržbou operovat průběžně v rámci měsíce, cca 2-3 do měsíce. Pro firmu je toto řešení v současné době nereálné. Pokud by trend většího využívání bezhotovostních plateb pokračoval, je možné, že v budoucnu bude více poskytovatelů těchto služeb a cena za instalaci a provoz by se mohla snížit. Bylo by vhodné uvažovat např. v rámci jednoho roku o implementaci bezhotovostního řešení u provozů, které mají velký obrát, jsou na veřejných místech. Existuje pravděpodobnost, že lidé v těchto provozech by mohli preferovat bezhotovostní platbu.

d) Software pro správu automatů

Informační systémy lze využít i pro správu automatů. V České republice tento systém nabízí firma Fullcom systems a aplikace se nazývá FIS prodejní automaty (FULLCOM, 2022). Další variantou je zakoupení automatů, které v sobě již mají tuto technologii zabudovanou. Tuto variantu poskytuje polský výrobce automatů EVEND (EVEND, 2022). Tento systém umožňuje měření dat na dálku a má několik výhod. Jednou z nich je automatické informování

provozovatele o zásobách v automatech. Například u potravinového automatu dokáže nahlásit docházející zboží a u nápojového zase informuje o stavu zásob kelímků a surovin na přípravu nápojů. Za využití tohoto systému může firma naplánovat obsluhu a doplňování automatů s větší přesností. Logistika je efektivnější a přináší úsporu nákladů a zvýšení prodejů.

V informačním systému pro prodejní automaty je možné využívat a zpracovávat data z automatů (vyhodnocování prodeje, údržba strojů, nejčastěji prodávané produkty, nahrávání financí na čipové karty, hlášení poruch, změna cen apod.) V rámci logistiky lze v systému sledovat čas nákupů (kdy je největší prodejnost) a optimalizovat tak čas obsluhy automatu v době, kdy jsou prodeje nízké. Systém lze napojit i na účetní program a evidovat prodeje.

Firma Fullcom systems nabízí i ostatní informační systémy. Nabízí ERP informační systém, který lze propojit se systémem pro správu automatů. Tento ERP systém lze napojit na Fullcom systems CRM systém. To by bylo vhodné využít v případě, pokud by firma expandovala a potřebovala zajistit řízení vztahů se zákazníky. Toto řešení je spíše vhodné pro větší podniky, ale je dobré mít připravené strategické plány a mít na výběr různé rozhodovací alternativy.

e) Sociální sítě a marketing

Analýza zjistila, že způsob, jakým firma využívá sociální sítě, je slabou stránku podniku. Firma není aktivní na sociálních sítích a nemá vhodně zvolenou marketingovou strategii. Sociální sítě, například Facebook, poskytují levné řešení v rámci marketingu, kde rozpočet může být pouze několik stovek korun na měsíc. Marketing na sociálních sítích dokáže oslovit potenciálního zákazníka v konkrétním městě, s konkrétní zálibou, v konkrétní věkové skupině apod. Firma může zacílit propagaci vlastního produktu, např. zrnkové kávy Váš šálek. Na sociálních sítích může vyhlášovat speciální slevové akce, odkazovat na e-shop apod. Správné využívání sociálních sítí a zacílení na zákazníka umožní za pomoci tohoto komunikačního média zvýšit počet zákazníků podniku Váš šálek.

E-mail marketing je také jednou z možností, jak oslovit stávající či potenciální zákazníky. Lze rozesílat informační letáky na e-mailové adresy a informovat o nových produktech v automatech či nápojích nebo speciálních akcích. Některé nástroje poskytují i rozesílání e-mailů zdarma, např. Mailchimp je nejznámější nástroj pro rozesílání hromadných

emailů (Mailchimp, 2022). Menší firmy mohou využívat tento nástroj zdarma, pokud splní podmínku maximálně 10 000 rozeslaných marketingových e-mailů za měsíc.

f) Google Workspace

Google Workspace nabízí bezpečné řešení pro menší firmy, které chtějí mít online administrativní platformu, která nabízí mnoho služeb. Mezi tyto služby patří firemní e-mail, tvorba a přehledné ukládání dokumentů (smlouvy, tabulky apod). Dále také možnost pořádat online videokonference. Díky online kalendářům lze sdílet naplánované schůzky s ostatními zaměstnanci v podniku. Největší výhodou tohoto řešení je přístup odkudkoliv a z různých přístrojů (notebooku, tabletu, chytrého mobilu). Cena řešení pro malé firmy je za poplatek 5 € za měsíc.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat firmu Váš šálek a na základě zjištěných informací v aplikační části vyhodnotit výzkumné otázky. Vyhodnocení výzkumných otázek se také opírá o poznatky z odborné literatury. Propojením teoretických poznatků a provedené analýzy se výzkumný cíl naplnil a našly se odpovědi na výzkumné otázky.

1. Jaké informační a komunikační technologie jsou využívány ve firmě Váš šálek?

Ve firmě Váš šálek jsou využívány tyto ICT technologie: ERP systém firmy Helios Red pro správu financí a skladů a dále k tvorbě faktur využívá program Fakturky. CMS redakční systém WordPress využívá pro webové stránky a e-shop. Ke komunikaci firma používá především e-mail. E-mailový klient je od firmy Webmail, který je součástí služeb webhostingu. Firma ukládá dokumenty ve svých počítačích. Co se týče sociálních sítí, firma si založila firemní účet na Facebooku, kde ale není aktivní. K tvorbě dokumentů používají textový editor Word a k tvorbě tabulek a seznamů používají tabulkový procesor Excel.

2. Jak je možné zlepšit využívání informačních a komunikačních technologií a tím ovlivnit zvýšení konkurenceschopnosti firmy Váš šálek?

Analýza zjistila, že existuje několik oblastí ve využívání ICT, které se dají zefektivnit. Jako první práce identifikovala neefektivní využívání ERP systému. Lepší využívání ERP systému povede k rychlejší a snadnější práci s dokumenty (např. vystavování faktur, nahlížení do systému apod.). Aktualizací e-shopu může firma navýšit počet svých zákazníků a být pro potenciální zákazníky atraktivnější firmou. Firma prodává produkty, které jsou na trhu ojedinělé a z tohoto důvodu by se mohla stát silným hráčem mezi ostatními konkurenty. Implementací bezhotovostních systémů do prodejních automatů firma získá konkurenční výhodu a upevní si svoji pozici na trhu. Správně zacílenou reklamou, například na sociálních sítích nebo za pomoci e-mailového marketingu, může oslovit nové zákazníky nebo nové segmenty zákazníků.

Velký potenciál práce spatřuje v implementaci informačního systému pro správu automatů. Systém poskytuje monitorování automatů a přenáší data z automatů, která se mohou využít například pro lepší logistiku, nižší poruchovost apod. Využití tohoto řešení povede

k aktivnímu sledování a řízení automatů a přispěje k modernímu využívání informací a logistice. Následně toto řešení přinese větší konkurenceschopnost podniku.

3. Ovlivňují informační a komunikační technologie konkurenceschopnost a jsou zdrojem konkurenčních výhod?

Na základě teoretických podkladů tato práce zjistila, že využívání ICT má přímý vliv na zlepšení fungování a řízení podniku a jednoznačně vedou k lepší konkurenceschopnosti. Pro zajištění konkurenčních výhod v digitalizovaném světě je nutné používat informační a komunikační technologie. Nastavením správné strategie a vhodných investic má firma potenciál na zajištění stabilního místa na trhu. ICT jsou zdrojem konkurenčních výhod v digitalizovaném světě. Postupná a naplánovaná inovace v oblasti ICT povede v horizontu několika let k výraznému navýšení zákazníků, zlepšení interních procesů a potažmo ke stabilizaci nebo růstu firmy Váš šálek.

Tato práce prokázala, že informační a komunikační technologie mají vliv na konkurenceschopnost podniku. Firma využívá technologie, ale vlivem rychlého pokroku v oblasti digitálních technologií jsou některá její řešení zastaralá. Firma má silné stránky v know-how, distribuční síti dodavatelů a odběratelů a také ve fyzickém vybavení firmy (prodejní automaty), ale nevyvíká ve využití ICT, což je hybná síla k růstu podniku. V současné době jsou ICT dostupnější, levnější a přívětivější k uživatelům, než byly dříve. Tento fakt může firma využít ve svůj prospěch a implementovat řešení, která by před několika lety byla finančně neúnosná.

Na základě výsledků je zapotřebí investovat do technologií k udržení konkurenčních výhod. Je však vhodné zmínit, že inovace jsou v některých případech finančně náročné, a proto bylo firmě doporučeno postupně investovat do ICT technologií v rámci několika let. Vhodné doporučení v rámci časového horizontu poskytlo McFarlanovo portfolio, které bylo zhotoveno na základě předchozí ICT analýzy systémů ve firmě. Firma považuje některé oblasti ve využívání ICT technologií za neefektivní a rozhodla se na základě doporučení v rámci dvou let inovovat platební systémy v automatech, aktualizovat e-shopové řešení a využívat marketing. Pro firmu může tato práce sloužit jako první krok k zavedení nových a efektivnějších technologických řešení. Tento inovační proces v oblasti ICT může iniciovat zlepšení a zajištění konkurenceschopnosti podniku Váš šálek.

8 Zdroje

8.1 Seznam použité literatury

- 1) ALBORT-MORANT, Gema a REY-MARTÍ, Andrea. The Development of ICTs and the Introduction of Entrepreneurial Capital. In: *Annual Conference of the Global Innovation and Knowledge Academy, GIKA 2015, July 14-16, 2015, Valencia, Spain*. Switzerland: Springer International Publishing, 2015, s. 84–92. ISSN: 1865-1348.
- 2) BARNEY, E. Jay a HESTERLY, S. William. *Strategic management and competitive advantage*. Sixth edition. UK: Pearson, 2020. ISBN 978-1-292-26696-1.
- 3) BASL, Josef a BLAŽIČEK, Roman. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4307-3.
- 4) BROWN, Graham a WATSON, David. *Information and Communication Technology*. Third edition. London: Cambridge International, Hodder Education, 2021. ISBN 978-13-983-1854-0.
- 5) BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.
- 6) BUCHALCEVOVÁ, Alena a PAVLÍČKOVÁ, Jarmila. *Základy softwarového inženýrství – objektově orientovaný přístup*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. ISBN 80-245-0268-2.
- 7) BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění – průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- 8) DEBRA, Paul a CADLE, James. *Business analysis*. Fourth edition. UK: BCS Learning and Development Ltd., 2020. ISBN 978-1-78017-5119.
- 9) DONDJIO, Irene a HAAFST, Robert. *Managing Your Business. A practical Guide*. The Netherlands: Noordhoff, 2019. ISBN 978-90-01-87884-9.
- 10) DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 11) FOTR, Jiří a VACÍK, Emil a SOUČEK, Ivan a ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-3985-4.

- 12) GÁLA, Libor a POUR, Jan a ŠEDIVÁ Zuzana. *Podniková informatika 2*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2615-1.
- 13) GÁLA, Libor a POUR, Jan a ŠEDIVÁ, Zuzana. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5457-4.
- 14) GRANT, M., Robert. *Contemporary Strategy Analysis*. Tenth edition. New Jersey: Wiley & Sons, 2019. ISBN 978-1-119-49572-7.
- 15) HALL, Simon. *Innovative B2B marketing. New models, processes and theory*. New York, NY: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-8080-6.
- 16) HATTEN, Timothy *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*. Fifth edition. USA: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-0-538-45314-1.
- 17) ISELI, Franziska. *Social Media for Small Business*. Australia: Wiley & Sons, 2021. ISBN 978-0-730-39032-9.
- 18) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 19) KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu 2*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- 20) KASAHARA, Eric. *Practical Strategic Management*. Singapore: World Scientific Publishing, 2015. ISBN 978-9-8146-4156-2.
- 21) KOTLER, Philip a KELLER, Kevin. *Marketing Management*. India: Pearson, 2016. ISBN 978-93-325-5718-5.
- 22) LYNCH, Richard. *Strategic Management*. Seventh Edition. United Kingdom: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-06468-0.
- 23) MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-12-77-6.
- 24) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2472339-6.
- 25) MOLNÁR, Zdeněk. *Manažerské informační systémy*. Praha: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04596-1.
- 26) PORTER, E., Michael. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, Simon & Schuster Inc., 2008. ISBN 978-1-4165-9035-4.

- 27) PORTER, E., Michael. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84146-0.
- 28) RYBIČKA, Jiří a ČAČKOVÁ, Petra. *Informatika pro ekonomy*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-24-0.
- 29) ŘEZÁČ, Jan. *Web ostrý jako břitva: návrh fungujícího webu pro webdesignery a zadavatele projektů*. Brno: House of Řezáč, 2016. ISBN 978-80-270-0644-1.
- 30) TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2728-8.
- 31) VOŘÍŠEK, Jiří a BASL, Josef. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1440-6.
- 32) VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3046-2.
- 33) WILLIAMS, K. Brian a SAWYER C., Stacey. *Using Information Technology*. New York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-0-07-351688-2.
- 34) ZAPPALA, Salvatore. *Impact of e-Commerce on Consumers and Small Firms*. USA: Routledge, 2017. ISBN 978-1-351-15600-4.

8.2 Seznam použitých internetových zdrojů

- 1) BASL, Josef. Přístupy a trendy v inovacích informačních technologií ve společnosti a ekonomice. *Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Working Paper č. 19/2010* [online]. 2010 [cit. 2022-01-15]. ISSN 1801-4496. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/19Basl.pdf>
- 2) ByznysWeb.cz. *Jak vybrat redakční systém (CMS) pro e-shop, web nebo blog* [online]. © 2022 ByznysWeb.cz [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.byznysweb.cz/cms>
- 3) Competition. Competitive advantage. Competitiveness. In: *Dictionary of Economics* [online]. Bloomsbury, 2015 [cit. 2022-01-24]. ISBN 978-1-4081-9814-8. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/805179/dictionary-of-economics-pdf>
- 4) CZ.NIC, z.s.p.o. *Jak na internet* [online]. ©2022 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://www.jaknainternet.cz>
- 5) Český statistický úřad. *Inflace, spotřebitelské ceny*. [online]. 14.2.2022 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

- 6) Český statistický úřad. *Znalostní společnost* [online]. 2021 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-1134-07-2006-3_2_4_znalostni_spolecnost
- 7) DVOŘÁKOVÁ, Lilia. a kol. *Metodika adaptace malých a středních podniků v sektoru služeb na implementaci principů, postupů, metod a nástrojů Společnosti 4.0* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická, 2020 [cit. 2022-01-11]. ISBN 978-80-261-0953-2. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/37195/1/FINAL.pdf>
- 8) Education in Strategic Management for SMEs Managers/Owners. *E-learningový portál strategického řízení pro malé a střední firmy* [online]. Evropská unie 2015 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <http://strategy4smes.mendelu.cz/elearning>
- 9) EUROPEAN COMMISSION. *SME definition* [online]. © European Union, 1995-2022 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en
- 10) EVEND. *Vending Machines* [online]. © 2018 Evend [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://evend.com.pl/cz/telemetrie-erti/>
- 11) Fakturky. *Fakturky v. 8.0.0* [online]. Milan Bánovský. Dostupné z: <https://www.mbsw.cz/podpora/index.htm#fa>
- 12) FONSECA, Luis, Miguel. Industry 4.0 and the digital society: concepts, dimensions and envisioned benefits. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* [online]. 2018, vol. 12, no. 1, s. 386-397 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0034>
- 13) FULLCOM. *Fis prodejní automaty řešenými* [online]. © 2015 Fullcom systems s.r.o. [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.fullsys.cz/systemy-fis/fis-prodejni-automaty/>
- 14) Google. *Workspace* [online]. © 2022 Google [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://workspace.google.com/intl/cs/>
- 15) HELIOS. *HELIOS Red Účtárna* [online]. © 2022 Asseco Solutions, a.s. Dostupné z: <https://www.helios.eu/eshop/helios-red-uctarna>
- 16) HLADKÁ, Eva a FOUSEK, Jan. *Základy IT gramotnosti* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2022-01-23]. Elportál. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/1492/el/sitmu/law/html/index.html>
- 17) Hospodářská Komora České republiky. *Společnost 4.0.* [online]. 2017 [cit. 2022-01-11]. Dostupné z:

- https://www.komora.cz/files/uploads/2017/02/HKCR_podkladovy_material_Spolecnost40_final.pdf
- 18) i-SCOOP. *Industry 4.0 and the fourth industrial revolution explained* [online]. ©2021 [cit. 2022-01-15]. Dostupné z: <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/>
- 19) JUREVICIUS, Ovidijus. Benchmarking. In: *Strategicmanagementinsight.com* [online]. ©2022, 11. listopadu 2021 [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking/>
- 20) JUREVICIUS, Ovidijus. IFE & EFE Matrices. In: *Strategicmanagementinsight.com* [online]. ©2022, 11. listopadu 2021 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix/>
- 21) KONEČNÝ, Miloslav a GREGUŠOVÁ, Markéta. *Strategický management* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: https://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Strategicky_management.pdf
- 22) KOŠTÁLOVÁ, Jana a VÁVRA Jan a BERGEROVÁ, Veronika. Application of the elements of the Industry 4.0 concept in chemical industry and comparison with other industrial areas in the Czech Republic. *Scientific Papers Of the University of Pardubice* [online]. 2020, vol. 26, s. 255-268 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/handle/10195/77145>
- 23) Mailchimp. *Mailchimp* [online]. © 2022 Mailchimp [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://mailchimp.com/pricing/marketing/>
- 24) MIKOLÁŠ, Zdeněk. Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí. *Ekonomika a management* [online]. Ostrava 2019 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://webmium.blob.core.windows.net/users/126381/assets/40b1a04345648fbfac42fe3436dd2a1d/studijnioporapdkpmikolas080819final.pdf>
- 25) Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Iniciativa průmysl 4.0* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu: 2017 [cit. 2022-01-11]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/aplikace-zakona-c-106-1999-sb/informace-zverejnovane-podle-paragrafu-5-odstavec-3-zakona/-iniciativa-prumysl-4-0--230485/>
- 26) MORAVEC, Zdeněk. *Strategie a strategická analýza* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_ssa_man_moravec.pdf

- 27) MŠMT. *Stanovisko MŠMT k „pamlskové“ vyhlášce* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/nabizeni-a-prodej-potravin-zakum-do-a-po-splneni-povinne#>
- 28) OECD. Small firms are lagging behind in the transition to digital. *The Digital Transformation of SMEs* [online]. OECD, 2021 [cit. 2022-01-16]. ISSN 2078-0990. Dostupné z: <https://www.oecd.org/industry/smes/PH-SME-Digitalisation-final.pdf>
- 29) ROZTOCKI, Narcyz a SOJA, Piotr, WEISTROFFER, Roland. Heinz. The Role of Information and Communication Technologies in Socioeconomic development: towards a multi-dimensional Framework. *Information Technology for Development*. [online]. 2019, vol. 25, no. 2, s. 171-4183 [cit. 2022-01-14]. ISSN: 0268-1102. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/02681102.2019.1596654>
- 30) SARKAR, Sakunta. The role of Information and Communication Technology (ICT) in Higher Education for the 21st Century. *The Science Probe* [online]. 2012, vol. 1, no. 1, s. 30-40 [cit. 2022-01-14]. ISSN: 2277-9566. Dostupné z: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.2380&rep=rep1&type=pdf>
- 31) SEIDL, Jan. Blockchain pro začátečníky. *IT Systems* [online]. 2018, číslo 1-2 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/technology/Blockchain-pro-zacatecniky-Jan-Seidl.pdf>
- 32) SHAQIRI-BERISHA, Aferdita. Impact of Information Technology and Internet in Businesses. *Academic Journal Of Business, Administration, Law and Social Sciences* [online]. 2015, vol. 1, no. 1, s. 73-79 [cit. 2022-01-01]. ISSN: 2410-3918. Dostupné z: <https://iipcccl.org/wp-content/uploads/2015/03/Ajbals-73-79.pdf>
- 33) SHOPTET. *Jednička mezi e-shopovými řešeními* [online]. © 2022 Shoptet, a.s. [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz>
- 34) SMART EMAILING. *Co je email marketing* [online]. ©2022 [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://www.smartemailing.cz/co-je-email-marketing/>
- 35) ŠEBJAN, Urban a BOBEK, Samo a TOMINC, Polona. Organizational factors influencing effective use of CRM solutions. *Procedia Technology 1* [online]. Elsevier 2014 [cit. 2022-01-15]. ISSN 2212-0173. Dostupné z: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212017314003405?token=25CAD47282864D971D7B4B890852FA4EB41D374E698D12102A33137FA8D46AF07A799>

[E5E6712E0571243ADDAE1DB666B&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210508125242](https://www.google.com/search?q=E5E6712E0571243ADDAE1DB666B&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210508125242)

- 36) WEBMIUM. *Internetové vyhledávače Google vs. Seznam 2021* [online]. 28. 6. 2021 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://blog.webmium.cz/posts/internetove-vyhledavace-google-vs-seznam-2021>
- 37) XTB. *Nízke zásoby podporujú ceny kávy* [online]. 9. února 2022 [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.xtb.com/cz/trzni-analyzy/zpravy-z-trhu/nizke-zasoby-podporuju-ceny-kavy>
- 38) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 1. 1. 1992. Dostupný také z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakon-o-ucetnictvi/>
- 39) ZICH, Robert. Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěšuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích. *Ekonomika a Management* [online]. 2009, vol. 2009, no 3, s. 77-92 [cit. 2022-01-24]. ISSN 1802-8470. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/download.php?lang=cs&jnl=eam&pdf=76.pdf>

Zadání práce



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání diplomové práce

Autor: Bc. Alena Vávrová

Studium: I2000206

Studijní program: N0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název diplomové práce: **Vliv informačních a komunikačních technologií na konkurenceschopnost malé firmy**

Název diplomové práce AJ: The Impact of Information and Communication Technologies on Competitiveness of a Small Company

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: Cílem práce je analyzovat využívání informačních a komunikačních technologií v malé firmě *Váš šálek* a navrhnout nová řešení pro zlepšení konkurenceschopnosti na trhu.

Dle Výnosu děkana 1/2000 ve znění pozdějších úprav.

Osnova práce:

- 1) Úvod
- 2) Cíl a metodika práce
- 3) Teoretická východiska
- 4) Praktická část - analýza současného stavu
- 5) Shrnutí výsledů a návrh doporučení
- 6) Závěr
- 7) Seznam použitých zdrojů
- 8) Přílohy

Databáze EBSCO, WoS, Scopus

BASL, Josef a Roman BLAZICEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.

BASL, Josef. Inovace podnikových informačních systémů: podpora konkurence- schopnosti podniků. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 150 s. ISBN 978- 80-7431-045-4.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 9.9.2021