



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

PODPORA IMPLEMENTACE STRATEGIE S VYUŽITÍM IS/ICT

IS/ICT SUPPORT OF THE IMPLEMENTATION OF STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Reslová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav informatiky
Studentka:	Bc. Monika Reslová
Studijní program:	Systemové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

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

Podpora implementace strategie s využitím IS/ICT

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je návrh využití odpovídajícího informačního systému pro zabezpečení realizace business strategie zahradní divize společnosti AGRO CS a.s., která je jednou z hlavních a nejrozšířenějších divizí této společnosti.

Základní dílčí cíle práce:

- vymezení teoretických východisek vymezujících vazbu strategického řízení, implementace strategie a využívání IS/ICT,
- zhodnocení klíčových interních a externích faktorů ovlivňujících využívání IS/ICT při implementaci strategie, identifikace klíčových oblastí implementace strategie pro využití IS/ICT s důrazem na ERP systém a Business Intelligence,
- návrh konkrétních opatření pro využití vybraných nástrojů IS/ICT, včetně vymezení způsobu realizace návrhu a vyhodnocení dopadů s důrazem na implementaci strategie a dosažení strategických cílů.

Základní literární prameny:

GRANT, Robert M. Contemporary strategy analysis. 6th ed. Spojené státy: Blackwell Publishing, 2008. ISBN 978-1-4051-6309-5.

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

NOVOTNÝ, Ota, Jan POUR a David SLÁNSKÝ. Business Intelligence, Jak využít bohatství ve vašich datech. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1094-3.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

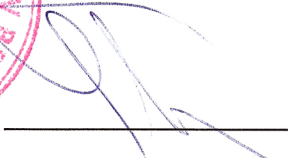
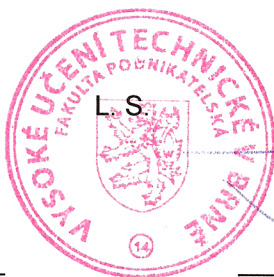
ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti. Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN: 978-80-7204-818- 2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017



doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Náplní diplomové práce je návrh využití odpovídajících informačních systémů pro zabezpečení realizace business strategie zahradní divize společnosti AGRO CS a.s. Konkrétně pak posouzení vhodného využití podnikových informačních systémů či business intelligence, na základě informačních podkladů o business strategii. Práce je rozdělena do tří základních částí – části teoretické, ve které jsou popsány použité metody pro zanalyzování dané strategie a teorie týkající se strategie samotné. Součástí teoretické části je i teorie informačních systémů. Druhá část, analytická, v té je představena samotná společnost a má přímou návaznost na část teoretickou. Jsou v ní implementovány metody pro analýzu business strategie a posouzení vhodnosti využití podnikových informačních systémů či BI. V části návrhové je na základě konzultací, zjištěných požadavků a cílů z analytické části, vybrán vhodný systém pro podporu této strategie.

ABSTRACT

The target of the thesis is to propose an appropriate information system that ensures the implementation of the business strategy for the garden division of the company AGRO CS a.s. Specifically it targets evaluating the use of enterprise information systems and the application of business intelligence according to the information base describing the company's business strategy. The thesis is divided into three parts. The first one is the theoretical part that outlines the methods used for analysing the business strategy and the theory background about business strategy itself. It also contains information system theory. The second part, the analysis part, presents the company and is based on the theoretical part. It also implements methods used for analysing the business strategy and analysing the appropriateness of the use of EIS systems or business intelligence applications. In the last part, the proposal part, an appropriate EIS or BI system is chosen based on consultations, requirements and targets that are the outcome of the previous part.

KLÍČOVÁ SLOVA

Business strategie, podnikové informační systémy, business intelligence, strategické analýzy, cíle, business model, hodnotový řetězec, řízení rizik, konkurenční mapy

KEYWORDS

Business strategy, enterprise information systems, business intelligence, strategic analysis, target, business model, value chain, risk management, competitive maps

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

RESLOVÁ, M. *Podpora implementace strategie s využitím IS/ICT*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 100 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2017

.....

Bc. Monika Reslová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za trpělivost, cenné rady a konstruktivní informace, díky kterým jsem byla schopna vypracovat tuto práci.

Mé poděkování patří i pánům Ing. Vladimíru Kozlovi a Mgr. Danielu Mackovi, za vstřícné jednání a poskytnuté materiály o společnosti AGRO CS a.s., bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

ÚVOD

CÍLE A METODIKA PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Definice strategie	14
1.1.1 Hierarchie strategie.....	15
1.1.2 Obchodní (business) strategie.....	17
1.2 Podnikatelské prostředí	19
1.2.1 Vnitřní podnikatelské prostředí	20
1.2.2 Vnější podnikatelské prostředí	20
1.2.3 Konkurenční mapy	21
1.3 Strategické analýzy	23
1.3.1 Externí prostředí	23
1.3.2 Interní prostředí	23
1.4 Informatika.....	29
1.5 Informační systémy (IS)	33
1.5.1 Plánování podnikových zdrojů (ERP).....	33
1.5.2 Business Intelligence	36
1.6 Strategie IS/IT	39
1.7 Zhodnocení teoretických východisek	42
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	43
2.1 Popis společnosti.....	43
2.1.1 Základní údaje	43
2.1.2 Historie	44
2.1.3 Současnost	45
2.2 Analýza vnitřního prostředí	47
2.3 Zhodnocení business strategie	53
2.3.1 3D pojetí cílů	53
2.3.2 Business model	55
2.3.3 Konkurenční chování.....	59
2.4 Analýza hodnototvorného řetězce.....	61
2.4.1 Primární aktivity	61

2.4.2	Podpůrné aktivity.....	62
2.4.3	Hodnota pro zákazníka	63
2.5	Informační technologie společnosti	64
2.5.1	Hardware	65
2.5.2	Software.....	65
2.6	Zhodnocení analytické části.....	72
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	73
3.1	Popis strategie společnosti AGRO CS a.s.....	74
3.2	Informační systémy pro podporu strategie	75
3.2.1	Manažerský informační systém BNS SX.....	75
3.2.2	CRM systém Leonardo.....	79
3.3	Kritická analýza	81
3.3.1	Lewinův model	81
3.3.2	Metoda PERT	83
3.3.3	Řízení rizik	86
3.4	Zhodnocení návrhové části	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM ZKRATEK	98
	SEZNAM TABULEK.....	99
	SEZNAM GRAFŮ	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Strategické řízení podniků se stává v dnešní době stále více klíčovou záležitostí. Mění se podnikatelské prostředí, vyvíjející se oblast informačních systémů, konkurenční boje, globalizace a internacionalizace, to vše klade vysoké nároky na strategický management, který by měl být schopen všechny tyto aspekty včas podchytit a na jejich základě správně a efektivně učít budoucí směr, řízení a myšlení podniku jako celku. To, jak správně podnik stanoví své dlouhodobé cíle a budoucí vize a to, jakým způsobem se je bude snažit uskutečnit, to vše se odrazí na konkurenceschopnosti a úspěšnosti daného podniku na trhu.

Jedním z podpůrných prostředků pro zefektivnění vnitropodnikových procesů je využívání vhodného informačního systému, který je nedílnou součástí každého správně fungujícího podniku. V současnosti lze považovat IS/ICT prostředky za kritický faktor úspěchu. Napomáhají ke zlepšování kvality, produktivity i flexibility výroby a služeb. Pokud je znám účel a obsah informačního systému, pak lze určit a navrhnout ta správná řešení pro pokrytí klíčových oblastí podnikání a tím zajistit naplnění podnikatelských cílů a záměrů.

Tato diplomová práce je zaměřena na propojení výše zmíněných oblastí. Implementace vhodného informačního systému má přímou návaznost na strategické řízení podniku a lze ji chápat jako určitou příležitost při získávání strategických informací. V opačném případě správně definovaná strategie, požadavky a potřeby, zajistí výběr toho správného informačního systému, tak aby byla zajištěna potřebná dynamika.

Výběr využití odpovídajícího informačního systému, konkrétně pak výběr mezi podnikových informačním systémem a business intelligence, bude vycházet z posouzení business strategie zahradní divize společnosti AGRO CS a.s., a bude tedy v přímé návaznosti na zabezpečení její realizace. Pro zjištění potřebných informačních podkladů budou využity metody strategické analýzy.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou zmíněny hlavní cíle a použitá metodika pro naplnění stanovených cílů.

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh využití odpovídajícího informačního systému pro zabezpečení realizace business strategie zahradní divize společnosti AGRO CS a.s., která je jednou z hlavních a nejrozšířenějších divizí této společnosti. Výběr informačního systému vychází z teoretických východisek, které vymezují vazbu strategického řízení, implementace strategie a využívání IS/ICT. Opírají se o zhodnocení klíčových interních a externích faktorů a klíčových oblastí implementace strategie pro využití IS/ICT s důrazem na podnikové informační systémy či Business Intelligence. Výstupem diplomové práce je návrh konkrétních opatření, tedy výběr vhodných nástrojů IS/ICT, vymezení způsobu realizace návrhů a vyhodnocení dopadů s důrazem na implementaci zjištěné strategie. Práce je realizována na základě nedostatečného pokrytí klíčových podnikových procesů současně využívaným ERP systémem, který nemá přímou návaznost na business strategii zahradní divize.

Metodika práce

Práce je rozdělena do tří částí. V první části, teoretické, je popsán metodický přístup. Jsou zde zmíněny důležité pojmy a metodiky týkající se strategie, využívaných postupů pro získání potřebných informačních podkladů a výběru informačního systému. Z těchto teoretických podkladů následně vychází část analytická. Ta je zaměřena na aplikování metod, na základě kterých jsou definovány cíle společnosti, informace o konkurenčním prostředí a obsah strategie samotné, kdy na základě těchto klíčových informací je provedeno porovnání vhodnosti využití ERP systému, BI či jiných podpůrných systémů. Část návrhová je věnována samotnému výběru vhodného informačního systému, který bude nejefektivnější podporou pro naplnění business strategie zahradní divize. Pro samotný popis strategie je důležité nejprve zjistit klíčové informace a zaměřit se na popis klíčových oblastí. To samé platí i při výběru a implementaci vhodného informačního systému.

Nejprve bude v práci představena samotná společnost, kdy budou zmíněny nejdůležitější informace jako historie a předmět podnikání, struktura společnosti či vývoj tržeb. Dále budou využity následující metody pro získání potřebných informačních podkladů:

- **Model 7S** – využití pro obecný popis strategie a pro interní analýzu klíčových faktorů úspěchu, které ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti. Definice jednotlivých vazeb mezi nimi, jejich vzájemná podpora a možné nedostatky, které mohou nové informační systémy zefektivnit.
- **3D pohled pro hodnocení úspěšnosti společnosti** – popis oblastí strategických cílů, které jsou vázány na business strategii a hodnotový řetězec. Jejich orientace na tři klíčové dimenze a dosahování cílů v těchto dimenzích, jejich správné propojení a význam, který vypovídá o úspěchu společnosti.
- **Konkurenční mapy** – pohled na konkurenční chování a charakter společnosti – jak moc podnik ovlivňuje konkurence, jak je společnost konkurenceschopná, jaké je její postavení na daném trhu. Vstupní bariéry, situace na trhu, využívané mechanismy, požadavky a kritéria zákazníků.
- **Business model Canvas** – popis obsahu strategie – nabízené produkty a výrobky, jaké kroky společnost podniká, aby zvýšila poptávku po svých výrobcích, provázanost klíčových prvků podnikatelské činnosti.
- **Hodnotový řetězec** – interní pohled na fungování společnosti – významné zdroje společnosti, jednotlivé činnosti, které vedou ke konečné tvorbě hodnoty pro zákazníka. Podpora klíčových procesů podpůrnými procesy a jejich možné zlepšení.
- **SWOT** – Souhrnné zhodnocení analýz – silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, zaměřené na současné informační systémy a informace získané z předešlých analýz. Informace o tom, zdali má společnost dostatek silných stránek a příležitostí pro eliminaci zjištěných slabých stránek a hrozeb a jak pro jejich eliminaci lze využít nově implementované informační systémy.

Výstupem analytické části diplomové práce budou následující informace, které jsou zásadními pro část návrhovou, tedy pro porovnání mezi efektivní využitelností konkrétního podnikového informačního systému či Business intelligence.

- Hlavní podnikové procesy, které má informační systém pokrýt.
- Požadavky, které musí informační systém splňovat.
- Jaké jsou možnosti využití informačního systému?
- Jak může informační systém zlepšit konkurenceschopnost podniku?

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Definice strategie

„Připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby taková strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“¹

Definice strategie má mnoho podob. Záleží na úhlu pohledu, na teoretickém či praktickém pojetí a na přístupu ke strategii. Z definice zmíněné výše vyplývá, že při formulaci strategie je důležité pohlížet na faktory, které ji ovlivňují a počítat s riziky, která se při její realizaci mohou objevit. To spadá do kompetence strategického managementu podniku. Jeho úkolem je včasná reakce na změny podnikatelského prostředí a udržení rovnováhy mezi nimi a předem definovanými cíli.²

Každý podnik by měl vycházet při vytváření strategie z předem definované představy o vizi, misi a cílech. Jsou to klíčové faktory strategického řízení, na které se zaměřují jeho fáze a procesy. Odpovídají na otázku CO? (Cíle) a JAK? (Strategie).

Vize podniku

Vizi lze chápat jako požadovaný budoucí stav organizace. Je to tedy představa o tom, čím chce firma být a čeho chce ve finále dosáhnout. Zpravidla vychází z podnikatelského záměru podniku, ambice managementu a uspokojování cílových zákazníků.³

Mise podniku

Představuje způsob, jakým dosáhnout stanovené vize. Odpovídá na otázku „Kdo jsme a co děláme?“ Udává směr, kterým bude podnik směřovat, uceluje chování podniku a slouží i pro stimulaci zaměstnanců.⁴

¹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 1.

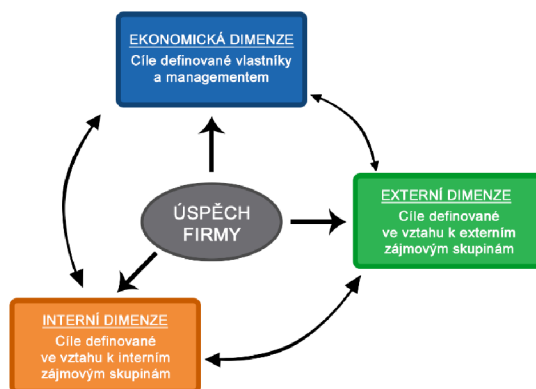
² GUINN, A. *Strategický management*, s. 23.

³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 29-30.

⁴ Tamtéž, s. 31.

Cíle podniku

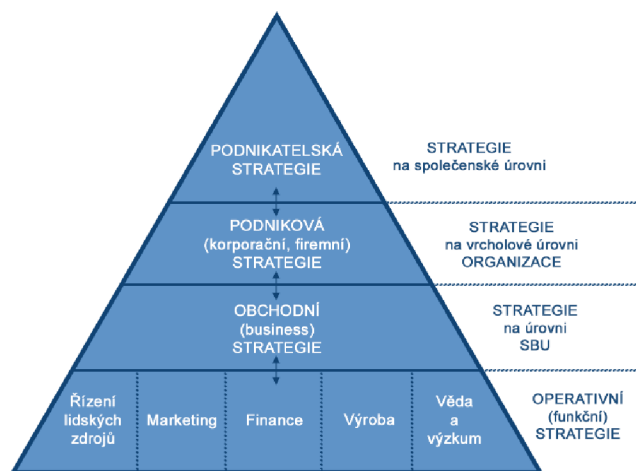
Stav, kterého má být dosaženo a na jehož základě lze posuzovat úspěšuschnost⁵ podniku. Tu lze ovšem určovat podle různých pohledů zájmových skupin. Z této myšlenky vychází třídimenzionální hodnocení úspěchu firmy, které posuzuje úspěšnost podniku na základě cílů, které jsou rozděleny podle jednotlivých dimenzí, pod které spadají. 3D model je zobrazen na následujícím obrázku.



Obrázek 1: 3D hodnocení úspěchu firmy⁶

1.1.1 Hierarchie strategie

Pro popis hierarchie strategie lze využít různé přístupy (Keřkovský, Zich), které se zpravidla opírají o stejnou myšlenku – jednotlivé úrovně jsou mezi sebou provázány



Obrázek 2: Hierarchie strategie⁷

a nadřazená úroveň (její strategie, cíle) jsou klíčové pro úroveň podřazenou. Přístupy se nepatrně liší v definování jednotlivých úrovní a v terminologii. Na obrázku vlevo je popsána hierarchie strategie podle Mallyi. Ten říká, že strategii lze rozdělit dle čtyř hlavních druhů, a to podle

⁵ Úspěšuschná společnost je taková společnost, která je schopna za daných podmínek naplnit stanovené cíle na požadované úrovni (popřípadě na maximálně možné úrovni za daných podmínek). Zdroj: ZICH, R. *Koncepce úspěšuschnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži?*, s. 17.

⁶ ZICH, R. *Koncepce úspěšuschnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži?*, s. 62.

⁷ Vlastní zpracování, dle: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 36.

úrovně strategického řízení, které pokrývají (podnikatelská, podniková, obchodní a operativní). Samotná formulace jednotlivých strategií má přímou návaznost (zpětnou vazbu) na definovanou vizi, misi a poslání společnosti. Strategie je hodnotícím prvkem dosavadní mise a cílů společnosti a dále se jejím definováním stanovuje náprava, pokud dojde k odchylce od původního očekávání.⁸ Uvnitř podniku jsou zpravidla strategií manažeři nejen na vrcholové úrovni, ale i na úrovni podnikatelských jednotek (SBU, divizi) a na úrovni funkční.

Podnikatelská strategie

Strategie na úrovni podnikové. Strategií manažeři na rozhodovacím vrcholu uvnitř podniku (vedení podniku). Zajišťuje vytvoření a řízení jednotlivých SBU, zabezpečuje smyslnost a konzistentnost strategie, všeobecné alokace zdrojů, řízení diverzifikačních a akvizičních procesů. Hledá odpovědi na otázky ohledně odpovědnosti organizace vůči veřejnosti a role podniku v dané společnosti, ve které působí.⁹

Podniková (korporační) strategie

Reprezentuje hlavní podnikatelská rozhodnutí, rozhoduje o využití zdrojů, způsobu podnikání a preferenci podnikatelských záměrů. Zabezpečuje dodržování strategie se zaměřením na strategický cíl a nabízí prostor pro jednotlivé podnikatelské jednotky tak, aby byly schopny se efektivněji přizpůsobovat změnám.¹⁰

Obchodní (business) strategie

Strategie na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek (SBU). Pro jednotlivé SBU existují samostatné cíle a podle toho odpovídající strategie. Je pro ně typická samostatnost a orientace na zákazníky a jejich potřeby ve vybraném mikrookolí.

Operativní (funkční) strategie

Vycházejí ze strategie obchodní a podnikové a pomáhají naplňovat cíle na jejich úrovních. Jedná se o řízení specifických podnikatelských funkcí, které mají klíčovou strategickou roli. Jedná se například o strategii řízení lidských zdrojů, strategii pro rozvoj marketingu, finanční strategii, strategii vědy a výzkumu nebo informační strategii.¹¹

⁸ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 29.

⁹ Tamtéž, s. 35.

¹⁰ Tamtéž, s. 36.

¹¹ Tamtéž, s. 37.

1.1.2 Obchodní (business) strategie

„Úroveň obchodní strategie představuje integrovaný a koordinovaný soubor závazků a aktivit, prostřednictvím nichž firma získává konkurenční výhodu využíváním základních kompetencí na specifickém trhu.“¹²

SBU – podnikatelská jednotka, reprezentující diverzifikované činnosti podniku. Každá SBU je zpravidla vybavena vlastními útvary (finanční, výrobní, marketingový,..), kdy jejich strategie jsou složeny z různých složek, které na sebe navzájem působí a doplňují se. Jsou to například složky jako časový plán, pozice a úloha na trhu, hlavní kroky či přednost soutěžení.¹³ Obchodní strategie bývá definována a specifikována za pomoci marketingového mixu (popsaném v kapitole 1.3.2) nebo za pomoci business modelu a spadá pod rámec nadřazené korporátní strategie.

Využití struktury business modelu

Business model (BM) si lze představit jako schéma obchodního modelu, které se skládá z devíti navzájem logicky navazujících a propojených oblastí. Centrálním prvkem každého modelu je hodnota vytvářená pro zákazníky a na ně navazující zdroje a partnerské činnosti. Business model obsahuje i finanční rozměr, který zahrnuje strukturu nákladů a zdroje příjmů (platby zákazníků za poskytované hodnoty). Daná propojenost mezi jednotlivými prvky rozvíjí strategickou konkurenceschopnost podniku a je podporou pro realizaci dané business strategie¹⁴ neboť jasně stanovuje, které činnosti generují příjem a vytváří hodnotu podniku.

Prvky business modelu¹⁵

Zákaznické segmenty: Osoby a subjekty na které se podnik zaměřuje (chce zaměřit). Zákazníci zajišťují podniku zisk a jsou klíčovým prvkem business modelu. Segmenty představují rozčlenění zákazníků podle jejich potřeb a chování a jsou pro ně charakteristické vlastní distribuční kanály, ziskovost, nabídky a vztahy.

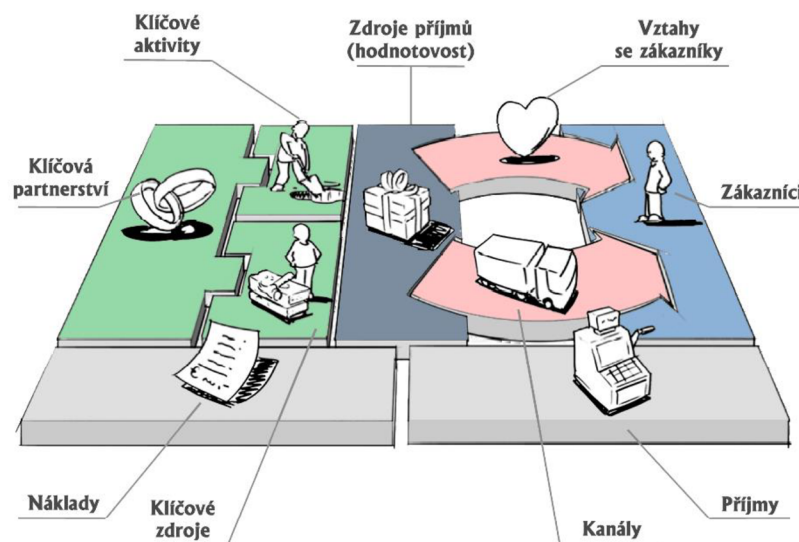
¹² HITT, M. *Strategic Management: Competitives and Globalization*, s. 55.

¹³ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 7.

¹⁴ ZICH, R. *Strategický management*. Přednáška. Brno: VUT.

¹⁵ OSTERWALDER, A. *Tvorba business modelů*, s. 15-40.

Hodnotové nabídky: Výrobky a služby, které představují hodnotu pro jednotlivé zákaznické segmenty. Takové výrobky a služby uspokojují potřeby zákazníků, a proto dávají přednost konkrétnímu podniku před jiným. Hodnotové nabídky mohou mít inovativní charakter nebo se mohou podobat běžným tržním nabídkám, ovšem s přidanou hodnotou (cena, výkon, přizpůsobení, design, dostupnost, snižování rizika a nákladů, využitelnost,...).



Obrázek 3: Plátno business modelu¹⁶

Kanály: Komunikace a přístupy podniku k zákazníkům tak, aby jim byla doručena hodnotová nabídka (prodejny, distribuce, komunikace). Hlavní účely kanálů jsou zvyšování povědomí o výrobcích a službách, které podnik poskytuje, možnost jejich koupě, zákaznická podpora a zhodnocení hodnotové nabídky koncovým zákazníkem.

Vztahy se zákazníky: Vztahy mezi podnikem a zákaznickými segmenty, které podnik buduje. Vztahy mohou mít různý charakter, podle záměru podniku - získání, udržení zákazníků nebo upselling (zvyšování prodeje).

Zdroje příjmů: „Hodnotovost“ jednotlivých zákaznických segmentů a z nich plynoucí zisk. Každý segment zákazníků je ochoten platit za různou osobní hodnotu, a to je klíčovou informací pro podnik. Podle toho určuje tzv. cenotvorné mechanismy (pevné ceny, dražení, smlouvání, závislost na trhu). Zdroje příjmů mohou být pak jednorázové nebo opakující se (například poplatky, pronájem, předplatné).

¹⁶ OSTERWALDER, A. *Tvorba business modelů*, s. 18-19.

Klíčové zdroje: Aktiva, bez kterých by business model nefungoval a bez kterých by podnik nemohl vytvářet hodnotovou nabídku, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat zisky. Klíčové zdroje jsou odlišné od odvětví, ve kterém se podnik nachází, jejich charakter může být fyzický, duševní, finanční nebo se může jednat o lidské zdroje. Podnik tyto zdroje může buď vlastnit nebo si je může pronajímat.

Klíčové činnosti: Nejdůležitější aktivity podniku, které zajišťují jeho správné fungování. Podobně jako klíčové zdroje jsou takové činnosti nezbytné pro generování zisku a vytváření hodnoty zákaznickým segmentům. Klíčové činnosti závisí na typu daného business modelu a může se jednat o výrobu, řešení problémů nebo činnosti využívající platformy (sítě, systémy).

Klíčová partnerství: Síť dodavatelů a partnerských společností. Partnerství společností přináší jistotu, snižuje riziko vzájemné konkurenční rivality, přispívá k získávání zdrojů a činností a je užitečné pro optimalizaci a úsporu z rozsahu (outsourcing, sdílení infrastruktury).

Struktura nákladů: Náklady související s fungováním business modelu, kdy je snahou přirozeně tyto náklady minimalizovat. Struktura nákladů může mít fixní či variabilní vlastnosti a pro jejich snižování lze využívat tzv. úspory z rozsahu nebo úspory ze sortimentu. V některých BM je minimalizace nákladů důležitější než v jiných, a proto se rozlišují dva typy širě pojatých struktur nákladů:

- Model motivovaný náklady – minimalizace nákladů ve všech oblastech, hodnotové nabídky založené na nízkých cenách s maximální automatizací a s rozsáhlým outsourcingem (např. nízkonákladové aerolinky).
- Model motivovaný hodnotou – modely zaměřené na tvorbu hodnoty – prémiové nabídky, personalizované služby (např. luxusní hotely).¹⁷

1.2 Podnikatelské prostředí

Pro podnik je klíčovým faktorem znát vlivy, které jej mohou ovlivnit. Ať už se jedná o vlivy, které přichází zevnitř nebo zvenčí. Podle těchto faktorů může podnik určovat svou pozici na trhu, konkurenceschopnost, své možnosti, může pružně reagovat na změny a vytvořit pevný podkladový bod pro svou strategii.

¹⁷ OSTERWALDER, A. *Tvorba business modelů*, s. 41.

Podnikatelským prostředím jsou myšleny veškeré faktory a vlivy působící na podnik a jeho podnikatelskou činnost. Podnikatelské prostředí se dělí na takzvané podnikatelské prostředí vnitřní a podnikatelské prostředí vnější.

1.2.1 Vnitřní podnikatelské prostředí

Jsou jím myšleny veškeré faktory, které ovlivňují podnik a jeho části „zevnitř“. Ovlivňují zejména dosažení cílů a vize podniku, tedy náplň samotné strategie. Podle funkčních oblastí lze vnitřní podnikatelské prostředí dělit do následujících oblastí:¹⁸

- **Management** – plánování, organizování, personalistika, motivace, kontrola
- **Marketing** – systémy, produktivita, funkce
- **Finance** – aktivita, likvidita, zadluženost, zisk
- **Produkce** – výroba, pracovní síla, kvalita, zásoby
- **Výzkum a vývoj**

1.2.2 Vnější podnikatelské prostředí

Klíčové externí vlivy působící na podnik. Zde se opět jedná o to, jakým způsobem přistupujeme k externímu okolí a jak na něj pohlížíme. Klíčovým faktorem může být konkrétní odvětví, ve kterém společnost působí, protože to, jak je nastavena jeho struktura, má velký vliv na určování konkurenčních pravidel a na stanovení strategií, které jsou pro podnik dostupné.¹⁹ Další z přístupů je dělení externích faktorů do pěti základních kategorií, kdy okolí podniku lze chápat jako konkurenční prostor, který definuje vazby mezi jednotlivými vlivy a chování subjektů působících na daném trhu.

Pět základních kategorií vnějšího podnikatelského prostředí:²⁰

- **Obecné okolí firmy** – Sociální, legislativní, ekologické, politické, technologické, ekonomické faktory
- **Oborové okolí firmy** – Dodavatelé, odběratelé, konkurence, zákazníci, substituční produkty, komplementy, vývoj souvisejících odvětví

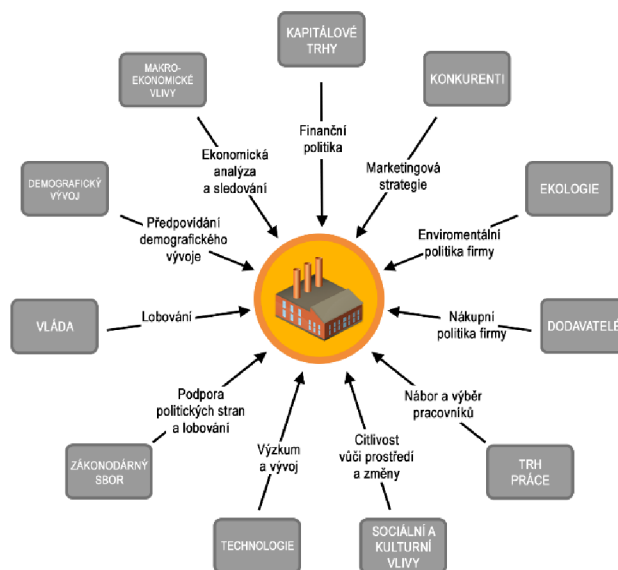
¹⁸ GUINN, A. *Strategický management*, s. 18.

¹⁹ PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 3.

²⁰ ZICH, R. *Koncepce úspěšuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži*, s. 66.

- **Konkurenční vztahy** – chování konkurence (rivalita, spolupráce, dynamika)
- **Konkurenční pravidla** – právní a etické normy, zvyklosti
- **Konkurenční trh** – produkty a zdroje

Na základě analýz vnějšího podnikatelského prostředí lze učit příležitosti a hrozby pro daný podnik a na jejich základě stavět strategii, která by měla co nejvíce využít daných příležitostí a eliminovat zjištěné hrozby.



Obrázek 4: Vlivy externího prostředí²¹

1.2.3 Konkurenční mapy²²

Pro definování konkurenčního chování, které je součástí analýzy business strategie, lze využít nástroj tvorby konkurenčních map. Tento nástroj slouží pro zařazení jednotlivých firem do konkurenčních segmentů, definovaných dle určitých kritérií. Ve výsledku je poté přehledně znázorněna tržní pozice porovnávaných společností. Konkurenční mapy nelze chápat jako positioning, ten říká, v jaké části trhu by se společnost chtěla nacházet nebo jak společnost chce, aby byla vnímána zákazníkem, ani jako strategickou skupinu. Pro tvorbu konkurenční mapy lze postupovat dle následujících bodů:

- **Definování rozsahu trhu:** Rozsah trhu je možné vnímat jako určení jisté stupnice, která se stanovuje v rozmezí nejhorší a nejlepší firmy, která na daném

²¹ Vlastní zpracování, dle: GUINN, A. *Strategický management*, s. 20.

²² ZICH, R. *Tvorba konkurenčních map*. [videozáznam]. Brno, 2017.

trhu působí. S těmito firmami lze porovnávat analyzovanou společnost (kde se v tomto rozmezí nachází). Dalším podstatným prvkem jsou odpovědi na otázky: Kde společnost podniká? (Lokální nebo globální působení), Proč podniká? Na jaké potřeby se zaměřuje? V definování rozsahu trhu lze využít i substituční pojetí konkurence (v rámci značky, odvětví, služeb, rodu), které lépe napomáhá definovat klíčové konkurenty (takové, kteří představují pro společnost největší ohrožení).²³

- **Vymezení konkurentů, segmentů trhu, segmentů zákazníků:** Bod, který navazuje na definování rozsahu trhu. Z pohledu konkurence lze vnímat společnost například z pohledu globálního či lokálního podnikání, společnosti s širokým či úzkým rozsahem produktů, společnosti zaměřené na cenu, na značku, na exkluzivitu, ... Segment trhu a zákazníků lze učit na základě produktů, které společnost nabízí. Příkladem může být, zdali se společnost zaměřuje svými produkty na mladší či starší zákazníky, k čemu daný zákazník nabízený produkt využije, apod.
- **Klíčové charakteristiky konkurence:** Hledání odpovědi na otázky typu: Jak se společnost prezentuje? Na co se snaží nalákat zákazníky? Jaká je jejich cenová strategie? Jaký je způsob komunikace?
- **Klíčové charakteristiky zákazníků:** Co zákazník požaduje? Co očekává od nákupu? Jakou vyžaduje komunikaci?
- **Definování kritérií pro konkurenční mapy:** Vycházejí z klíčových charakteristik konkurence a zákazníků. Kritéria pro konkurenční mapy lze různě kombinovat. Příkladem může být cena/rozsah produktů, kvalita/cena produktů, či charakter firmy/distribuční síť, apod.
- **Vytvoření map:** Vychází ze souvislosti na analyzovaném trhu, kdy je důležité vybrat vhodné klíčové charakteristiky, které ho nejlépe vystihují a dle kterých lze daný trh nejobektivněji posuzovat.
- **Zařazení firem do konkurenčních map**

²³ ZICH, R. *Koncepce úspěšuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži*, s. 68.

1.3 Strategické analýzy

Pojem strategické analýzy je velice obecný a rozsáhlý. V této části diplomové práce budou popsány pouze analýzy, které budou využity pro získání nezbytných informačních podkladů vedoucích k posouzení strategie společnosti a vyhodnocení návaznosti informačních systémů. Aby byl podnik schopen efektivně posoudit vlivy a stav interního a externího prostředí, musí být schopen volit vhodné analýzy, které vedou k získání klíčových informací pro sestavení vhodné strategie podniku. Analýzy, které budou v této diplomové práci využity, jsou také detailně popsány v přílohách, konkrétně se jedná o interní analýzu Příloha 3: Model 7S (která je využita v analytické části) a souhrnnou analýzu Příloha 4: SWOT analýza. Dále je popsán Příloha 1: Porterův model pěti konkurenčních sil a Příloha 2: SLEPTE analýza, které řeší externí prostředí podniku.

1.3.1 Externí prostředí

Cílem analýz externího prostředí je nalézt informace o faktorech v podnikatelském prostředí, které ovlivňují či budou ovlivňovat tržní pozici podniku, identifikovat stávající či potenciální zákaznický segment, na který se podnik bude soustředit, posoudit a sledovat vliv konkurence, tržní situaci, zhodnotit vlastní konkurenceschopnost a navrhnout či implementovat změny ve strategii tak, aby byla konzistentní s jejím okolím.²⁴ Pro analýzu externího prostředí se jako jeden z možných využívá Porterův model pěti konkurenčních sil a SLEPTE analýza.

1.3.2 Interní prostředí

Interní analýzy slouží pro objektivní posouzení silných a slabých stránek podniku. Je pravidlem, že velké společnosti jsou finančně silnější než menší podniky, ovšem se hůře přizpůsobují náhlým změnám tržních segmentů. Aby bylo možné slabé a silné stránky identifikovat, tak jako u externího prostředí analyzujeme externí faktory, tak u interního prostředí analyzujeme faktory interní. Jsou jimi:²⁵

- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory technického rozvoje, výrobní faktory a řízení výroby

²⁴ GUINN, A. *Strategický management*, s. 43.

²⁵ Tamtéž, s 53.

- Faktory podnikových a pracovních zdrojů, finanční a rozpočtové

Marketingové a distribuční faktory

Marketing představuje rozhodující činnosti společnosti orientované na oslovování potenciaálních zákazníků. V dnešní době je marketing rozhodujícím faktorem o úspěchu či neúspěchu prodeje služby či produktu. Neměl by být v kompetenci pouze marketingových expertů, ale na jeho vytváření by se měl podílet podnik jako celek. Nelze tedy odepírat důležitost i ostatním oblastem jako je výroba, výzkum a vývoj či samotný personál. Marketing v sobě zahrnuje následující kroky: Analýzu, plánování, implementaci a kontrolu. Výsledkem by měla být schopnost podniku určit cílový segment zákazníků, vytvořit tržní pozici pro produkt a předpovídat budoucí marketingový stav podniku.²⁶

1.3.2.1 Marketingový mix 4P

Název 4P je odvozen z anglického – Product, Place, Price, Promotion. V překladu se tedy jedná o analýzu produktového portfolia a produktové strategie.



Obrázek 5: Marketingový mix 4P²⁷

Produkt

Pod pojmem produkt si lze představit hmotné a nehmotné věci, kterými se podnik snaží uspokojovat potřeby svých zákazníků. Jedná se zpravidla o výrobek či službu. Kdy každý takový produkt je složen ze tří úrovní:²⁸

1. Jádru výrobku či služby (samotná hodnota daného produktu)

²⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 57.

²⁷ Vlastní zpracování.

²⁸ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 58.

2. Skutečný výrobek nebo služba (vzhled produktu, jeho obal, kvalita)
3. Přidaná hodnota produktu (přidaná hodnota produktu – servis, doplňující služby)

Dalším pojmem, který se týká produktu je jeho životní cyklus. Ten reprezentuje fáze, kdy začne stoupat objem prodeje daného výrobku, generuje se zisk z jeho prodeje a v určité etapě zralosti produktu začne objem i zisk klesat. Tyto fáze představuje inkubace, zavedení, růst, zralost a pokles. Pokud se produkt dostane do fáze zralosti, podnik musí být schopen pružně reagovat a přehodnotit jednotlivé úrovně produktu tak, aby pro ně nabízení a výroba služby či výrobků nebyla ztrátová.²⁹

Místo

Místo představuje distribuční kanál daného výrobku nebo služby tak, aby to bylo pro podnik výhodné. Klíčovým faktorem je nalezení správného časového horizontu a místa, kde bude možné produkt nabízet či prodávat. Podnik stanovuje, v jakých lokalitách a v jakém množství bude produkt k dispozici, zdali se bude jednat o produkt výjimečný nebo vysoce dostupný a jak mohou napomoci jeho distribuci technologicky dostupné prostředky. Důležitá je koordinace distribučních kanálů, dealerů, distribučních cílů a strategií, motivace, servis, školení a jistota pokrytí dostatečné části trhu.³⁰

Cena

Stanovení nákupních podmínek, za kterých bude produkt cílovým zákazníkům nabízen. Jedná se především o stanovení cenové politiky tak, aby byla přijatelná jak pro zákazníky, tak pro maximalizaci přínosu pro plnění dlouhodobých strategických cílů podniku. V úvahu je nutné brát i rizika, která se při nastavování cenové politiky mohou vyskytnout. Velký význam má samotný charakter trhu, pružnost poptávky, zájem o výrobky a služby a působení konkurence v daném tržním odvětví.³¹

²⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 58.

³⁰ Tamtéž, s. 60.

³¹ Tamtéž, s. 58-59.

Podpora prodeje

Jedná se o samotný marketing (reklamu) pro nabízený produkt. Tedy vytváření obrazu o produktu, který informuje zákazníka o jeho existenci a o jeho podpoře prodeje. Reklama jako taková může být prováděna za pomoci různých komunikačních prostředků: osobním stykem se zákazníky, využitím komunikačních médií nebo jiných reklamních prostředků. Při nákupu produktů prochází zákazník šesti fázemi: podvědomí o produktu, znalost produktu, záliba, preference, přesvědčení a nákup. Je důležité vědět, v jaké fázi se cílová skupina zákazníků nachází a jakými prostředky jednotlivé fáze podpořit, aby se zákaznický segment dostal do konečné fáze, tedy nákupu samotného produktu.³²

1.3.2.2 Hodnotový řetězec



Obrázek 6: Hodnotový řetězec³³

Hodnotový řetězec slouží pro analýzu jednotlivých činností podniku, konkrétně pak jejich strategických výhod a nevýhod, které vedou k vytvoření konečného produktu a vytváří tak hodnotu pro zákazníka. Jeho hlavním smyslem je, že pro posouzení konkurenční výhody podniku nelze pohlížet na podnik jako celek, ale je nutné analyzovat jeho jednotlivé aktivity. V rámci analýzy hodnotového řetězce se vyhodnocují zdroje

³² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 58-59.

³³ Vlastní zpracování, dle: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 70.

vázané na jednotlivé aktivity a ty se poté porovnávají s vytvořenou hodnotou.³⁴ Aktivity podniku jsou rozděleny na primární a podpůrné. Hodnotový řetězec obsahuje pět primárních aktivit, na které je zpravidla kladen důraz podle toho, v jakém oboru se podnik nachází. Primární aktivity lze považovat za samotný proces vytváření produktu.³⁵

Primární aktivity hodnotového řetězce³⁶

- **Vstupní logistika:** řízení zásob (příjem, skladování, výdej vstupů pro produkt, inventura, kontrola, přeprava)
- **Výrobní proces:** transformace činností první oblasti do podoby finálního produktu (obrábění, montáž, balení, testování)
- **Výstupní logistika:** uskladnění finálních produktů a jeho následná distribuce zákazníkům (obsluha skladu, doprava)
- **Marketing a odbyt:** prostředky, které zajišťují povědomí o existenci produktu a způsoby, za pomoci kterých si mohou cíloví zákazníci produkt koupit (řízení prodeje, reklama, podpora prodeje)
- **Služby:** činnosti a služby, které zvyšují a udržují hodnotu produktu (instalace, opravy, servis, školení)

Podpůrné aktivity hodnotového řetězce³⁷

Jak již vyplývá z názvu, jedná se o aktivity, které doplňují primární aktivity hodnotového řetězce. Podpůrné aktivity jsou rozděleny po čtyř skupin:

- **Infrastruktura:** Činnosti vrcholového managementu, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, řízení jakosti
- **Řízení lidských zdrojů:** Zahrnuje příjem, rozvoj a odměňování zaměstnanců
- **Technologický rozvoj:** Výzkum a vývoj, činnosti zahrnující zdokonalování výrobních procesů, zkvalitňování materiálu a samotného výrobku

³⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 69.

³⁵ KOŠŤAN, P. *Firemní strategie*, s. 53.

³⁶ Tamtéž, s. 53-54.

³⁷ PORTER, M. *Konkurenční výhoda*, s. 63-66.

- **Obstaravatelská činnost:** Obstarává různé zdroje (vstupy) k primárním činnostem hodnotového řetězce podniku (suroviny, zásoby, výrobní zařízení)

Vazby hodnotového řetězce

Aktivity v hodnotovém řetězci jsou navzájem propojeny. Jejich vazby jsou založeny na takovém principu, kdy to, jak je prováděna jedna určitá aktivita, ovlivňuje náklady a řízení jiné aktivity. Z toho vyplývá, že konkurenceschopnost podniku je zvyšována správným využitím a koordinací jednotlivých aktivit. Hlavní příčiny, díky kterým vznikají vazby mezi aktivitami hodnotového řetězce definoval M. Porter:³⁸

- Jedna funkce se dá provádět různými způsoby
- Čím větší bude věnováno úsilí nepřímým činnostem, tím efektivnější bude výkon a vynaložené náklady přímých činností
- Řízení a vykonávání činností uvnitř podniku snižuje náklady na marketing a potřebu dodatečného servisu
- Kvalitu lze zabezpečit různými způsoby

Vertikální vazby

Vertikální vazby představují propojení jednotlivých aktivit hodnotového řetězce vlastního, dodavatelského podniku a distribučních cest. Podnik ve svém hodnotovém řetězci využívá výrobky a služby poskytované dodavatelskou společností, kdy jeho charakteristické vlastnosti a další klíčové aktivity mohou ovlivnit náklady a diferenciaci odběratelského podniku. To lze využít jako jistou konkurenční výhodu, pokud mezi sebou budou tyto podniky vzájemně spolupracovat. To samé platí i pro koordinaci distribučních vazeb.³⁹

Hodnotový řetězec kupujícího

Pochopení hodnotových řetězců kupujících podniků ze stejného odvětví není tak složité, vzhledem k jejich podobnostem, jako pochopení a poznání hodnotového řetězce domácích. Je to ovšem též klíčová informace pro podnik, neboť diferenciacie podniku vyplývá ze souvislostí mezi hodnotovým řetězcem daného podniku a hodnotovým

³⁸ PORTER, M. *Konkurenční výhoda*, s. 71-73.

³⁹ Tamtéž, s. 74.

řetězcem kupujícího. Prodávané produkty podniku jsou vstupy do hodnotového řetězce kupujícího a to znamená, že na něj působí a vytváří tak pro zákazníka hodnotu. Hodnota může být chápána jako jistá konkurenční výhoda, která pramení ze snižování nákladů a zvyšování výkonu zákazníka.⁴⁰

Konkurenční rozsah a hodnotový řetězec

Konkurenční rozsah reprezentuje podobu a ekonomiku hodnotového řetězce a tím působí na konkurenční výhodu podniku. Konkurenční rozsah je složen ze čtyř dimenzí⁴¹ a platí:

„Široký rozsah může podniku umožnit těžit ve svůj prospěch z toho, že vykovává více činností sám se svým rámci. Úzký rozsah umožňuje přizpůsobit řetězce přesně určitému cílovému segmentu, geografické oblasti nebo odvětví s cílem dosáhnout nižších nákladů nebo poskytovat cílovému předmětu zájmu služby jedinečným způsobem.“⁴²

Segmentový rozsah: Pokrytí trhu, různorodost výrobků a segmenty zákazníku, na které se podnik zaměřuje.

Vertikální rozsah: Samostatnost podniku, vlastní a outsourcované činnosti.

Geografický rozsah: Místa a země, ve kterých podnik působí.

Odvětvový rozsah: Počet odvětví, ve kterých podnik působí a kde je konkurentem.

1.4 Informatika

„Informatikou chápeme obecné principy a pravidla práce s informacemi a obecně definované charakteristiky všech prvků (lidí, technických a dalších prostředků), které se na přípravě a užití informací podílejí“⁴³

Informace

Pojem informace úzce souvisí s informatikou, neboť právě na práci s informacemi a na hlavního tvůrce a spotřebitele informací (člověka) se informatika zaměřuje. Informaci můžeme chápat různým způsobem podle toho, v jakém oboru je využita.

⁴⁰ PORTER, M. *Konkurenční výhoda*, s. 76-77.

⁴¹ Tamtéž.

⁴² Tamtéž.

⁴³ GÁLA, L. *Podniková informatika*, s. 21.

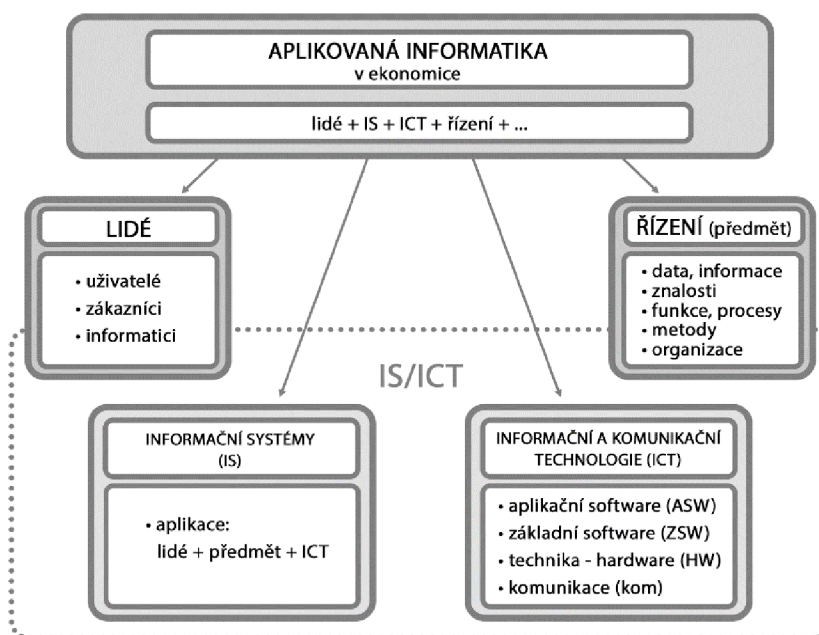
Obecně však platí, že informaci lze chápat jako zprávu o tom, že nastal určitý jev a tím se u příjemce snižuje nebo zcela odstraňuje neznalost o tomto jevu.⁴⁴

System

Další používaný termín, který je často spojován v souvislosti s informatikou. System definujeme jako množinu prvků, které spolu úzce souvisí a které se navzájem ovlivňují, kdy daná množina takových prvků je charakteristická svým cílovým chováním.⁴⁵

Aplikovaná informatika

Jedná se o principy a pravidla práce s informacemi a s nimi spojených systémů a jejich charakteristických prvků, které jsou klíčové pro využití informatiky s dané oblasti lidské činnosti. Aplikovaná informatika se zaměřuje na následující oblasti:⁴⁶



Obrázek 7: Aplikovaná informatika v ekonomice⁴⁷

Lidé: Uživatelé, zákazníci, informatici. Pro každého je charakteristické, jak informatiku využívá. Uživatelé využívají výsledky informatiky a informací, které produkují ostatní lidské a technické prostředky. Zákazníci jsou především vlastníci, kteří rozhodují

⁴⁴ GÁLA, L. *Podniková informatika*, s. 20.

⁴⁵ Tamtéž, s.21.

⁴⁶ Tamtéž.

⁴⁷ Vlastní zpracování, dle: GÁLA, L. *Podniková informatika*, s. 23.

o využití a investicích do informatiky v podniku. Informatici jsou specialisté, kteří zajišťují provoz informatiky v podniku.

Řízení (předmět): Veškerá data, která informatika v daném podniku zpracovává, znalosti manažerů a obchodníků, podnikové funkce a procesy, které informatika napomáhá zefektivnit a metody a organizační struktura, kterou musí informatika pokrýt.

Informační systémy (IS): Aplikace, pro řízení vybraných podnikových procesů a funkcí. Každá taková aplikace je vždy kombinací lidí, předmětů a technologií. Jsou to například aplikace pro řízení obchodu, výroby, vztahů se zákazníky apod.

Informační komunikační technologie (ICT): Technické a programové prostředky, které se využívají pro práci s informacemi. Do ICT se zahrnuje aplikační software (programy, které využívají uživatelé při své činnosti), prostředky vývoje (vývoj a programovací prostředky pro vývoj software), základní software (databázové systémy, operační systémy), hardware (technické prostředky jako počítače, tiskárny, paměťová zařízení), komunikace (komunikační prostředky, sloužící pro přenos dat a informací).

Podniková informatika

„Podniková informatika představuje principy aplikace informatiky v řízení, provozu a rozvoji ekonomického subjektu (podniku). Zahrnuje svou interní část, tj. informatiku pro interní činnosti podniku a externí část, resp. Informatiku realizovanou pro řešení externích, zejména obchodních vztahů.“⁴⁸

S tímto termínem jsou spojeny názvy jako podnikové informační systémy, které komplexně pokrývají řízení podniku od financí až po logistiku. Klíčovým prvkem jsou lidé a uživatelé, kteří určují využití a požadavky na informace. Z požadavků vychází služby informatiky, které lze rozdělit na tři základní kategorie:⁴⁹

Aplikační služby: Celé aplikace, které jsou vymezeny svým obsahem (daty, funkcemi, procesy), aplikačním softwarem (zpracování dat v rámci jednotlivých funkcí a procesů) a základními informačními a komunikačními technologiemi.

Technologické služby: Tzv. infrastrukturní služby jako je například instalace počítače, správa počítačové sítě nebo správa databáze)

⁴⁸ GÁLA, L. *Podniková informatika*, s. 25.

⁴⁹ Tamtéž., s. 29.

Ostatní podpůrné služby: Školení, konzultace, právní služby.

Data v informatice

Data představují hlavní zdroj a předmět operací pro přípravu a zpracování informací v informatice. Jejich struktura a organizace může být odlišná, kdy nejčastějšími formáty dat jsou tabulky, text a jejich grafické vyjádření (schémata a grafy). Data mohou mít různé datové typy, délku, objem a též mohou být různým způsobem ukládána a organizována. Pokud hovoříme o tzv. bázi dat, je tím myšlen soubor vzájemně souvisejících dat (zákazníci, dodavatelé, zboží), z pohledu organizace takového báze dat rozlišujeme dva přístupy. Tradiční přístup reprezentuje samostatné soubory a druhý přístup, databázový, tvoří vzájemně integrované soubory dat, kdy pro takové uložení dat se používá obvykle termín relační databáze.⁵⁰

Členění dat v podnikové informatice

Podniková data a databáze, které jsou vázány a využívány v řízení podniku a obchodních vztahů lze členit na dvě hlavní skupiny:⁵¹

Interní data: Data, která vznikají a využívají se uvnitř podniku nebo se odesílají obchodním partnerům (data pro účetnictví, správu majetku, personální řízení, objednávky, smlouvy, faktury,...)

Externí data: Data, která vstupují do podniku v rámci obchodních vztahů (přijaté objednávky, nabídky, faktury), nebo vznikají u specializovaných společností (marketingové analýzy, informace o vývoji technologií a výrobků).

Další členění dat v podnikové informatice je vázáno na jejich vztah k účelu v podnikovém řízení a pracovně se dělí do čtyř hlavních skupin:⁵²

Kmenová data: Data trvalejšího charakteru. Obvykle jsou obsažena v databázích dodavatelů, zákazníků, prodávaného a nakupovaného zboží apod.

⁵⁰ GÁLA, L. *Podniková informatika*, s. 32-34.

⁵¹ Tamtéž, s. 34-35.

⁵² Tamtéž.

Pohybová data: Tato data jsou reprezentována zejména data z vlastních nebo přijatých nabídek, poptávek, dodacích listů, reklamačních protokolů,... Jedná se tedy o data, která vyjadřují jakoukoli změnu a pohyb zboží, služeb či změnu stavu podnikových zdrojů.

Řídící a správní data: Pravidla a důležité řídicí administrativní informace na základě kterých se pracuje s kmenovými a pohybovými daty. Taková data bývají většinou v textových formátech a jsou uložena v elektronické formě a to znamená, že je lze jednoduše editovat a vyhledávat.

Dokumentace, studie: Výstupní data. Nejrůznější marketingové, výrobní, obchodní nebo finanční přehledy, reporty, analýzy. Do této skupiny spadají i obchodní a výrobní dokumentace, které mají textovou, tabulkovou nebo grafickou formu a jsou ukládány v elektronické podobě.

1.5 Informační systémy (IS)

Současným trendem informačních systémů je jejich široká různorodost. Z pohledu jejich určení, funkcionality, funkčnosti, využívaných technologií, způsobu řešení a mnoho dalších. Jádrem podnikové informatiky především u výrobních a obchodních podniků jsou aplikace pro řízení podnikových zdrojů, označované zkratkou ERP (Enterprise Resource Planning). Tyto aplikace zajišťují evidenci podnikových zdrojů a řešení běžných transakčních úloh. Dalšími aplikacemi, které ovlivňují celkovou kvalitu a výkonnost informačního systému jsou tzv. BI (Business Intelligence) aplikace, které slouží pro obchodní, finanční či další analýzy a jsou v úzké souvislosti s kvalitou a výkonem podnikového řízení.⁵³

1.5.1 Plánování podnikových zdrojů (ERP)

Hlavním smyslem ERP systémů je sjednocení dílčích podnikových funkcí na úrovni celého podniku. Lze to chápat jako snahu o integraci programů, které využívají jednotlivá oddělení nebo pracovníci v podniku, do jedné aplikace sdílející společnou datovou základnu. ERP systém pak poskytuje svým uživatelům funkcionalitu ve všech hlavních oblastech řízení podniku v reálném čase.⁵⁴

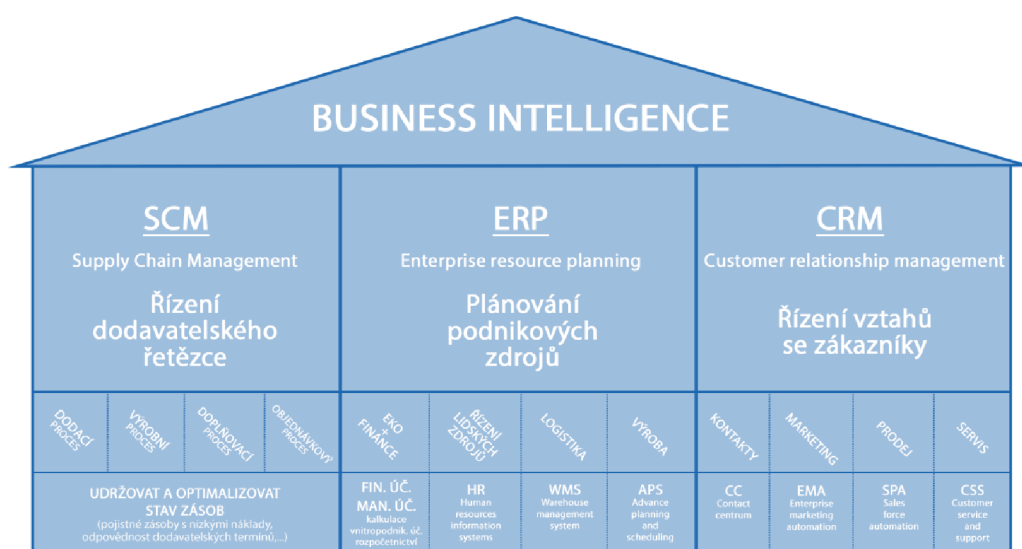
⁵³ GÁLA, L. *Podniková informatika*, s. 47.

⁵⁴ Tamtéž, s. 63.

ERP systém tedy umožňuje uživatelům vytvářet a aktualizovat datové báze (zboží, zákazníků, dodavatelů, pracovníků apod.), realizovat procesy jako je nákup materiálu, prodej zboží a s tím související zpracování obchodních dokumentů (objednávky, faktury) a vytvářet a prezentovat různé přehledy, statistiky a analýzy.⁵⁵

Koncepce ERP

ERP systémy jsou zdrojem dat i pro ostatní typy aplikací. Obsahuje databáze produktů, které využívají aplikace SCM (Supply Chain Management), databáze zákazníků pro CRM (Customer Relationship Management) aplikace a podstatné číselníky pro všechny typy aplikací. V návaznosti na Business Intelligence se pak vytvářejí nejrůznější obchodní, personální, marketingové a další analýzy.⁵⁶



Obrázek 8: Holisticko-procesní pohled na podnikové systémy⁵⁷

Softwarová architektura ERP systémů dokumentuje moduly, které ho tvoří a mezi kterými existují vzájemné vazby. ERP architektura nezahrnuje pouze tzv. aplikační moduly (finance, prodej, výroba), ale též další moduly, které jsou provozního nebo podpůrného charakteru:⁵⁸

Dokumentační moduly: On-line dokumentace jednotlivých aplikačních modulů a funkcí. Jedná se zjednodušeně o tzv. on-line podporu.

⁵⁵ GÁLA, L. *Podniková informatika*, s. 64.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ Vlastní zpracování, dle: SODOMKA, P. *Podnikové informační systémy*. (přednáška) Brno: VUT, 3.3.2014.

⁵⁸ GÁLA, L. *Podniková informatika*, s. 64-65.

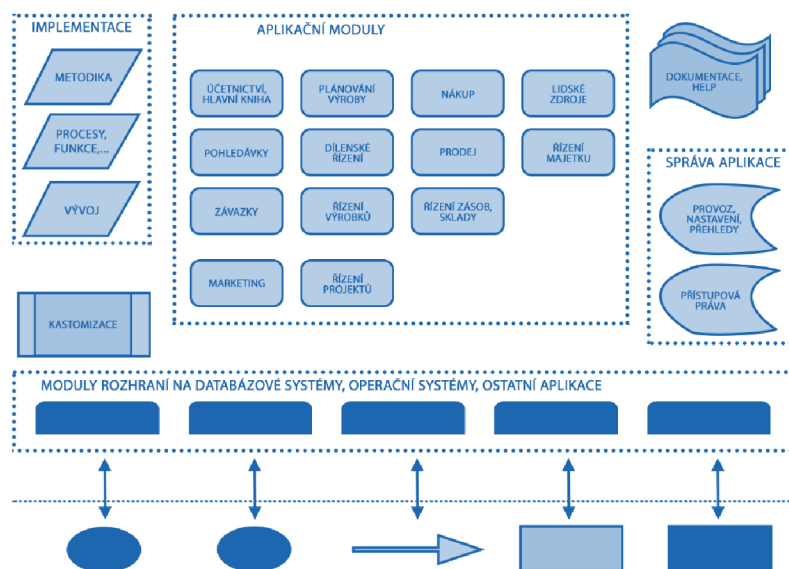
Technologické a správní moduly: Slouží pro nastavení přístupových práv k datům a funkcím ERP systému, pro nastavení struktury komunikace, provozních pravidel nebo pro evidenci a analýzu operací provedených ERP funkcemi.

Implementační moduly: Pro přípravu a nasazení ERP v daném podniku. Optimalizují a definují hlavní podnikové procesy, které má ERP systém pokrýt, určují funkcionalitu, role a typy uživatelů.

Kastomizace software: Moduly pro úpravy software na základě potřeb podniku.

Vývojové prostředí: Vlastní programovací prostředky a jazyky, které jsou integrovány v ERP systému.

Moduly rozhraní: Tyto moduly zajišťují rozhraní pro základní software (pro databázové a operační systémy nebo i pro další tyty technologií a aplikací)



Obrázek 9: Obecné schéma architektury ERP⁵⁹

Základní funkce a operace s daty v ERP⁶⁰

- Zobrazení vybraných dat
- Aktualizace dat v databázi
- Kalkulace, výpočty s daty

⁵⁹ Vlastní zpracování, dle: GÁLA, L. *Podniková informatika*, s. 66.

⁶⁰ Tamtéž, s. 68-73.

- Presentace vazeb mezi daty
- Výběry dat podle výběrových kritérií
- Využití šablon pro vstup dat

Výběr ERP systému se zpravidla určuje podle velikosti podniku a pro posuzování celkové úrovně se sledují další podstatné vlastnosti:⁶¹

Funkcionalita: Úroveň a rozsah funkcí ERP systému dle jednotlivých oblastí podnikového řízení.

Úroveň integrace: Provázanost jednotlivých programových modulů, jakým způsobem si mezi sebou moduly předávají data.

Úroveň lokalizace: Přizpůsobení zahraničního aplikačního software pro podmínky národního prostředí (po stránce jazykové, legislativní, finanční).

Provozní prostředí ERP: Vymezení databázových systémů, orientace na operační systémy, technická orientace.

Kastomizace: Možnosti úprav software ERP systému.

Jazykové prostředí: Využitelnost ERP systému ve více jazycích.

Architektura ERP

Dokumentace: Rozsah a struktura dokumentace (uživatelská, provozní, projekční a vývojářská, implementační metodiky, techniky a nástroje).

Audit ERP: Ověření nezávislou organizací, zpravidla se audit zaměřuje na moduly s legislativním významem (účetnictví, finance, výkaznictví)

Podpora standardů a norem

1.5.2 Business Intelligence

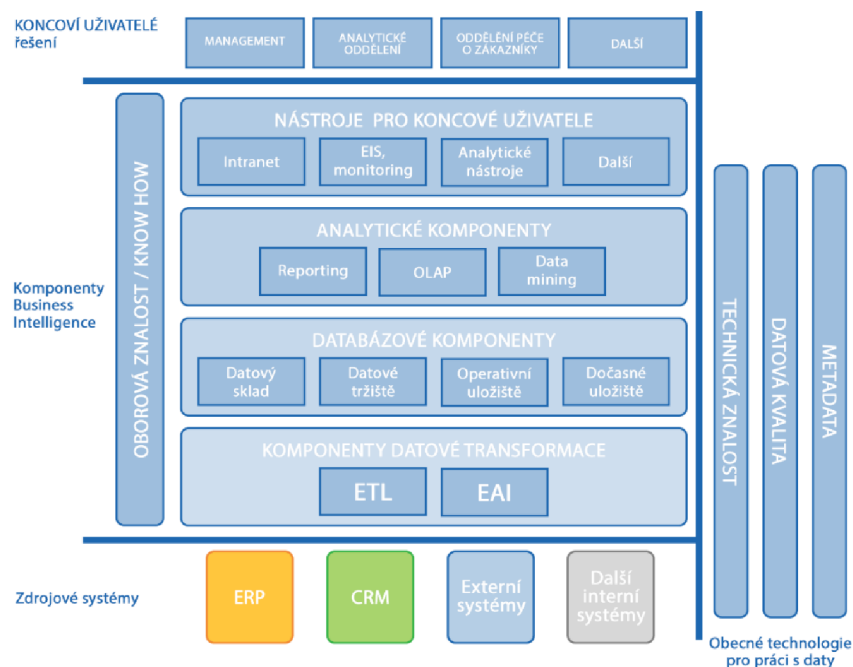
„Business Intelligence je sada procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principech multidimenzionálních pohledů na podniková data.“⁶²

⁶¹ GÁLA, L. *Podniková informatika*, s. 87-88.

⁶² NOVOTNÝ, O. *Business Intelligence. Jak využít bohatství ve vašich datech*, s. 19.

BI je úzce provázána s ostatními aplikacemi IS/ICT, ze kterých nejen čerpá vstupní data a taky je pro ně zdrojem dat. Z toho vyplývá, že samotná kvalita business intelligence je odvozena od kvality ostatních aplikací, zejména pak na kvalitě jejich dat. Podle toho, jak efektivně je podnik schopen využít vlastnosti a možnosti business intelligence, tím ovlivňuje svou výkonnost a kvalitu řízení. Ve výsledku pak i celkovou úspěšnost a konkurenceschopnost podniku. BI se nezaměřuje na základní zpracování dat a realizaci různých obchodních transakcí. Je spíše orientován na využití informací v řízení a rozhodování a pokrývá analytické a plánovací funkce většiny oblastí podnikového řízení.⁶³

Nástroje a koncepce business intelligence



Obrázek 10: Obecná koncepce architektury BI⁶⁴

Komponenty datové transformace: Vrstva pro extrakci, transformaci, čištění a nahrávání dat. Pokrývá oblast sběru a přenosu dat ze zdrojových systémů do vrstvy pro ukládání dat.

Databázové komponenty: Vrstva pro ukládání dat. Zajišťuje aktualizace, správu dat a procesy ukládání. Obsahuje datové sklady (základní komponenta BI), datové tržiště

⁶³ NOVOTNÝ, O. *Business Intelligence. Jak využít bohatství ve vašich datech*, s. 19.

⁶⁴ Vlastní zpracování. Dle: NOVOTNÝ, O. *Business Intelligence. Jak využít bohatství ve vašich datech*, s. 27.

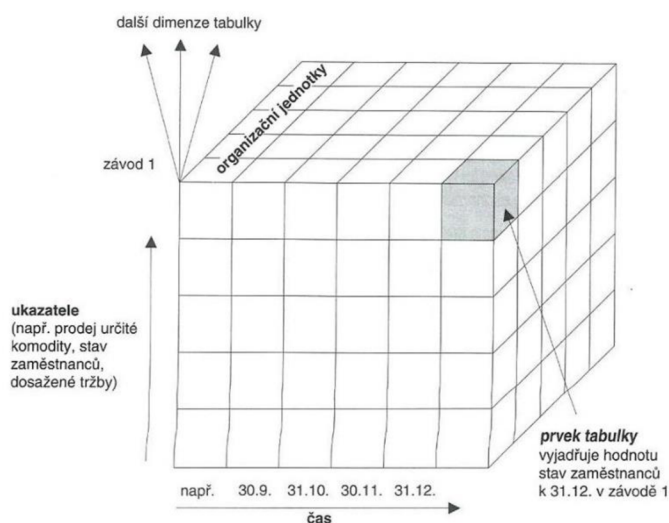
(subjektivně orientované analytické databáze, jedná se o nastavbu nebo součást datového skladu), operativní uložení (podpůrné analytické databáze), dočasná uložení dat.

Analytické komponenty: Vrstva pro analýzu dat. Činnosti se zpřístupněním a analýzou dat. Reporting (vrstva zaměřená na dotazovací procesy do databázových komponent), OLAP systémy (on-line analytical processing – pokročilé a dynamické analytické úlohy), Data Mining (systémy zajišťující analýzu velkého množství dat).

Nástroje pro koncové uživatele: Prezentační vrstva zajišťující komunikaci koncových uživatelů s ostatními komponentami BI. Zejména se jedná požadavky analytických operací a prezentaci výsledků.⁶⁵

Architektura a multidimenzionální databáze

V případě business intelligence je podmínkou, aby na data mohlo být pohlíženo z více hledisek současně. To způsobuje, že data analytického typu, splňující třetí normální formu nejsou pro tyto účely vhodná. BI využívá tzv. nenormalizované několikadimenzionální tabulky, ve kterých se dají rychle měnit jednotlivé dimenze a je možné tedy poskytovat různé pohledy na data. Lze poté nacházet souvislosti, které nejsou patrné na první pohled, vypočítávat agregace dat a tyto výsledky efektivně a automatizovaně ukládat.⁶⁶ Uložení dat business intelligence reprezentuje tzv. multidimenzionální datová kostka, která je znázorněna na obrázku č. 11 níže:



Obrázek 11: Multidimenzionální datová kostka⁶⁷

⁶⁵ NOVOTNÝ, O. *Business Intelligence. Jak využít bohatství ve vašich datech*, s. 26-27.

⁶⁶ Tamtéž, s. 21.

⁶⁷ Tamtéž, s. 22.

Standartními dvěma dimenzemi datové kostky je ekonomická proměnná a čas. Ostatní dimenze se definují dle potřeby. Na data lze pohlížet, díky principu označovaném jako dril-down, z nižší úrovně agregace nebo díky dril-up z obecnější úrovně.

1.6 Strategie IS/IT

IT strategie

IT strategie podniku určuje hlavní technologické infrastruktury podniku. Specifikuje nejvhodnější technologie a nejlepší standardy, které jsou používány při styku se zákazníky a dalšími partnery podniku. Propojuje hlavní strategická rozhodnutí, jako vhodné použití obchodních aplikací, na základě využití internetového protokolu (IP) pro podporu nasazení takovýchto aplikací prostřednictvím intranetu.⁶⁸

IS strategie

IS strategie popisuje, jak je IT uplatňováno v rámci podniku. Hlavní úlohou je využívání informačních technologií tak, aby byly podporou pro business strategie a zajištění účinnosti příslušných zdrojů a procesů v místě jejich nasazení.⁶⁹

Ve skutečnosti obsahuje IS a IT strategie mnoho společných prvků, které se mohou často překrývat. Typickým příkladem je výběr optimálního portfolia softwarových aplikací, což je aspektem pro obě strategie. Z toho důvodu se spíše preferuje pojem IS/IT strategie.⁷⁰

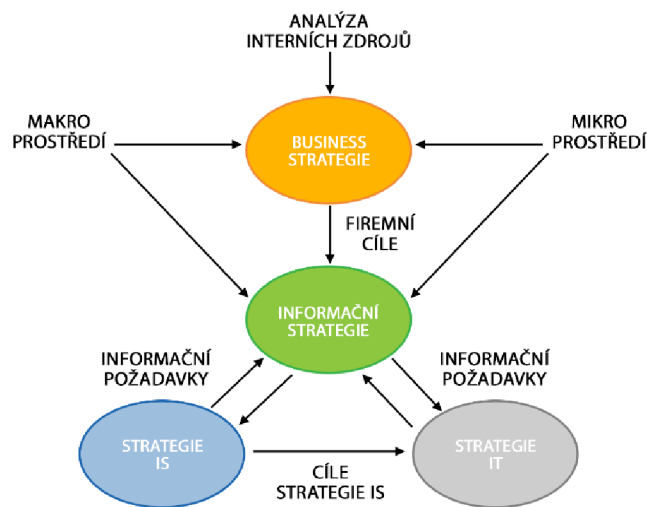
Strategické cíle a záměry IS/IT strategie vychází především z cílů nadřazených (funkčních) strategií (z čehož vyplývá, že IS/IT strategie je součástí hierarchie strategie popsané na str. 15). Dále vychází z potřeb a zájmů zainteresovaných stran (stakeholderů) a z informačních potřeb podniku. Struktura funkčních strategií se liší podle podmínek a situace ve které se konkrétní podnikatelská jednotka (SBU) nachází, a to samé platí pro definování informační strategie. Hlavní elementy, které zasahují do vztahů mezi business a IS/IT strategií lze považovat na hierarchické. Funkčnost informačních systémů, která bývá podporována různými aplikacemi, by měla odrážet požadavky podniku na využívání

⁶⁸ BOCIJ, P. *Business Information Systems*, s. 510.

⁶⁹ Tamtéž.

⁷⁰ Tamtéž.

informací a konečná IT strategie je pak implementována a poskytována jako celková IT infrastruktura podniku. Na následujícím obrázku jsou tyto vztahy a jejich hierarchie znázorněny.



Obrázek 12: Vztah mezi business strategií a IS/IT strategií⁷¹

Z obrázku vyplývá, jak již bylo zmíněno v kapitole 1.2, že na způsob podnikání organizací působí prostředí, ve kterém působí. Rozvoj strategie silně ovlivňuje obecné (makro) a oborové (mikro) prostředí podniku. Pro IS/IT strategie jsou klíčovými takové vlivy, které jsou bezprostředně spjaté s trhem na základě potřeb zákazníků a dále to, jakým způsobem jsou daným zákazníkům poskytovány služby skrze konkurenci, zprostředkovatele a subdodavatele. Širší vlivy působící na IS/IT strategii pak představují místní a mezinárodní ekonomické podmínky, legislativní podmínky a obchodní podmínky, které jsou přijatelné pro společnost. Klíčovými vlivy jsou v neposlední řadě technologické inovace a tržní změny, které mají zásadní význam pro vytváření příležitostí a zvyšování konkurenceschopnosti.⁷²

Tento model však nemusí být striktní ve všech případech, neboť nemá vypovídající skutečnosti pro většinu organizací. Ne všechny podniky oddělují informace týkající se IS a IT strategií, a i takový přístup může mít své nevýhody. Ačkoli tento přístup přináší silnou kontrolu nad informačními systémy a absolutní soulad s business strategií, může mít omezenou schopnost pružně reagovat na využití příležitostí, které samotné informační systémy poskytují. Pokud IS management identifikuje příležitost, je zde

⁷¹ Vlastní zpracování, dle: BOCIJ, P. *Business Information Systems*, s. 510.

⁷² Tamtéž, s. 511.

složitější zpětná vazba hierarchicky směrem nahoru a poté i samotné začlenění případných opatření do business strategie.⁷³

„Konkurenční výhoda nepochází ze samotných technologií, ale ze způsobu sběru informací, jejich uchování, analyzování a aplikování.“⁷⁴

Na úrovni business strategie musí být pro jednotlivé podnikatelské jednotky definována vlastní strategie. To ovšem není podmínkou na úrovni strategií funkčních, které mohou být, pokud je to nutné, definovány jako průřezové, tedy společné pro více SBUs. Pokud je informační pokrytí u jednotlivých SBUs podobné, lze též definovat i společnou IS/IT strategii. Při formulování IS/IT strategie je nutné vycházet z informací a odpovědí na otázky jako například „Jaké jsou úlohy IS/IT v rámci strategie podniku nebo samotného SBU?“, „Jak jsou vytýčeny a jak se poskytují IT služby?“, „Jaké je zařazení IS/IT v rámci celé organizace?“, „Jak důležitou roli v našich obchodních a výrobních procesech hraje IT?“ a v neposlední řadě „Jak moc a na jaké úrovni podnik využívá IS/IT?“⁷⁵

Na obrázku níže je znázorněno obsahové vymezení IS/IT strategie, kdy jednotlivé oblasti mohou být dle požadavků managementu posilovány, některé úplně vynechány.



Obrázek 13: Obsahové vymezení IS/IT strategie⁷⁶

⁷³ BOCIJ, P. *Business Information Systems*, s. 511.

⁷⁴ Tamtéž.

⁷⁵ KEŘKOVSKÝ, M. *IS/IT strategie krok za krokem*, s. 22-27.

⁷⁶ Vlastní zpracování, dle: KEŘKOVSKÝ, M. *IS/IT strategie krok za krokem*, s. 22.

1.7 Zhodnocení teoretických východisek

Základní pojmy, o které se opírají teoretická východiska diplomové práce, jsou soustředěny na definici business strategie společnosti, se spojitostí na informační systémy, jako podpory pro její implementaci. V rámci definování business strategie jsou popsány strategické vazby uvnitř podniku, prostředí (vnitřní a vnější), které strategické řízení přímo ovlivňují a jsou popsány analýzy, které budou využity v části analytické. Z pohledu informačních systémů je obecně popsána problematika ERP systému, jeho funkčnost a podpora v návaznosti na možné řešení nástavby business intelligence či jiných podnikových systémů, které by mohly být vhodné jako pomocný nástroj pro implementaci business strategie.

Strategické řízení a popis hierarchie strategie se opírají o názory autorů Mallyi a Dedouchové. Jsou popsány jednotlivé vazby mezi strategiemi společnosti a klíčové faktory, ze kterých definice strategie vychází. Pro analýzu vnitřního prostředí je využita analýza 7S, vnější prostředí popisuje Porterův model pěti konkurenčních sil a SLEPTE analýza, které jsou detailněji zmíněny v přílohách. Otázky konkurence a konkurenčního chování vycházejí především z přístupů autorů Zicha a Portera, dle kterých je popsáno možné využití konkurenčních map a spojitost vnějšího podnikatelského prostředí na podnikatelskou činnost společností. Samotný obsah strategie zahrnuje využití hodnotového řetězce, produktové portfolio popisuje marketingový mix 4P a cíle jsou definovány na základě 3D hodnocení úspěchu firmy od autora Zicha.

Oblast informatiky čerpá především z poznatků autora Gály, který popisuje informatiku nejen jako celek, ale vysvětluje i jednotlivé dílčí části, které ji tvoří. Pohled na ERP systémy je převzat od autorů Sodomka a Klčová, kteří popisují jejich využití v podnikové praxi. Problematika business intelligence a jeho následné využití přehledně vysvětluje autor Novotný a samotné propojení částí informační strategie a business strategie se opírá o poznatky autorů Bocij, Greasley a Hickie.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Kapitola analytická v této diplomové práci je rozdělena do dvou částí. V první části je představena společnost AGRO CS a.s. a dále jsou aplikovány strategické metody, za pomoci kterých byly zjištěny potřebné podkladové informace pro výběr vhodného informačního systému pro danou business strategii zahradní divize podniku.

2.1 Popis společnosti

První část kapitoly je věnována společnosti AGRO CS a.s., pro jejíž zahradní divizi bude popsána business strategie. Představeny budou základní údaje o společnosti, její historie, současný výrobní a obchodní program a následné uplatnění na trhu.

2.1.1 Základní údaje⁷⁷

Název firmy:	AGRO CS a.s.
IČ:	64829413
Sídlo:	Říkov 265, Česká Skalice, 552 03
Právní forma:	akciová společnost
Zápis do OR:	1. ledna 1996
Základní kapitál:	33 095 000,- Kč

Předmět podnikání:

- Opravy silničních vozidel, ostatních prostředků a dopravních strojů
- Výroba elektřiny
- Výroba a rozvod tepelné energie
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Silniční motorová doprava
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

⁷⁷ Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Výpis z obchodního rejstříku AGRO CS a.s. *Justice.cz* [online].

- Výroba nebezpečných chemických látek, nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikované jako vysoce toxické a toxické.



Obrázek 14: Logo společnosti AGRO CS a.s.⁷⁸

2.1.2 Historie

Historie společnosti AGRO CS, a.s. sahá až do roku 1974, kdy byl zřízen její předchůdce - Agrochemický podnik (Agropodnik a.s.). Činností tohoto podniku bylo provádění služeb a prací v rostlinné výrobě pro členskou organizaci. V roce 1992 vznikla společnost AGRO CS spol. s r.o., která si pronajala veškerý majetek Agropodniku, navázala na jeho činnost a k ní zahájila výrobu substrátů, hnojiv a prodej zahrádkářských potřeb. AGRO CS změnila právní formu ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost v roce 1996. Roku 1997 a 2000 začaly vznikat dceřiné společnosti AGRO CS jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Například společnosti ABEX Substráty a.s., AGRO CS Poland SP. z o.o., AGRO CS Slovakia a.s. a další. Původní Agropodnik a.s. zanikl roku 2003 a AGRO CS a.s. jako hlavní akcionář převzalo jeho jmění. Od roku 2004 vznikaly další dceřiné společnosti, například v Rumunsku, Litvě či na Ukrajině. Společnost v roce 2006 rozšířila své zázemí koupí střediska v Bezděkově, kde do dnes probíhá výroba a balení přípravků na ochranu rostlin. Téhož roku se AGRO CS a.s. stalo majoritním vlastníkem společnosti AGROPODNIK ORLICE a.s. V roce 2007 společnost zakoupila areál bývalé TIBY v České Skalici. Následovala kompletní rekonstrukce a vybudování nového výrobního a logistického střediska. Dále společnost AGRO CS a.s. v roce 2008 provedla kompletní přestavbu původního výrobního závodu substrátů a spustila bioplynovou stanici v Jaroměři⁷⁹.

⁷⁸ AGRO CS a.s. *agrocs.cz* [online].

⁷⁹ AGRO CS a.s. O společnosti. *agrocs.cz* [online].

2.1.3 Současnost

Dceřiné společnosti

V současné době má společnost AGRO CS a.s., díky založeným dceřiným společnostem, nejen silné postavení na trzích, jak v České republice, či v zahraničí, kde dceřiné společnosti sídlí, ale má též dobrou výchozí pozici, díky které plánuje vstup na přílehlá teritoria, jako například Rumunsko, Chorvatsko, Slovinsko a další. Dceřiné společnosti AGRO CS a.s. se nyní nacházejí *na Slovensku*, kde si již výrobky na trhu získaly výrazné a stabilní postavení a lze říci, že AGRO CS Slovakia a.s. je ve svém oboru leaderem na slovenském trhu. *V Maďarsku* je dceřiná společnost významným partnerem sítě Garden center a ostatních malých prodejců. *Na Ukrajině* společnost spolupracuje s ukrajinskou společností BAT, kde se společně věnují těžbě černé a bílé rašeliny a výrobě substrátů pro ukrajinský trh⁸⁰.

Činnost firmy

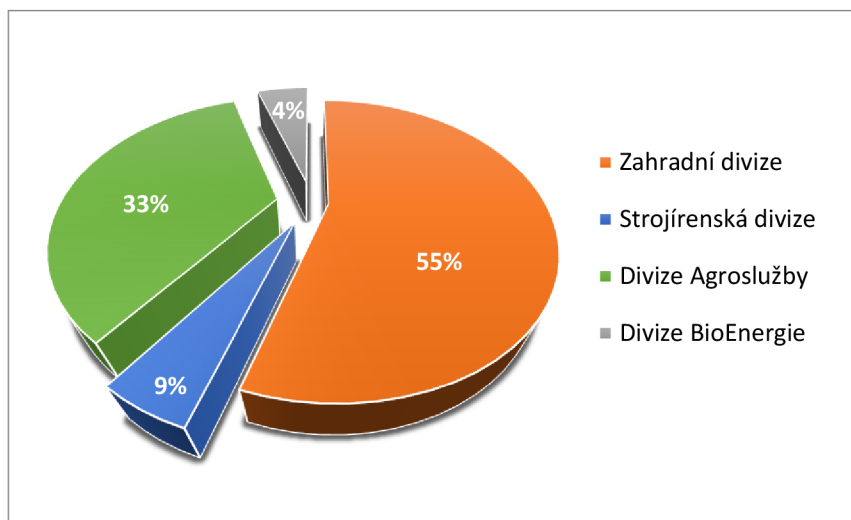
Činnost firmy lze v současné době rozdělit na čtyři divize:⁸¹

- **Zahradní divize:** Divize zaměřená na výrobu a dodávku substrátů, hnojiv, travní směsi, travních koberců, přípravků a dalšího zahradnického sortimentu pro hobby i profi trh. Působí po celé střední a východní Evropě.
- **Strojírenská divize:** Dodávka technologických linek pro naskladňování, třídění, míchání a vyskladňování průmyslových hnojiv a substrátů, či plničky pytlů a big bagů. Provozuje stanici pohonných hmot a distribuuje AdBlue a obaly na sypké hmoty.
- **Divize agroslužby:** Dodávka hnojiva, kompletní servis pro zemědělce a distributory v ČR. Akreditovaná laboratoř ČIA - poradenství, odběry vzorků, fyzikálně chemické a mikrobiologické analýzy půd, hnojiv, krmiv, ovoce, zeleniny apod.
- **Divize BioEnergie:** Provoz bioplynové stanice a kompostárny. Zpracovávání surovin rostlinného původu, jejíž výstupem je elektrická energie a tepelná energie

⁸⁰ AGRO CS a.s. O společnosti. *agrocs.cz* [online].

⁸¹ Tamtéž.

pro město Jaroměř. Dále tato divize zajišťuje provoz vodní elektrárny na řece Úpě v České Skalici.



Graf 1: Podíl jednotlivých divizí na tržbách AGRO CS a.s.⁸²

Struktura divizí společnosti AGRO CS a.s.



Obrázek 15: Struktura divizí AGRO CS a.s.⁸³

⁸² AGRO CS a.s. O společnosti. agrocs.cz [online].

⁸³ AGRO CS a.s. Magazín společnosti Agro CS a.s. agrocs.cz [online].

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Podkapitola zkoumající vnitřní prostředí společnosti charakterizuje klíčové faktory s využitím analýzy 7S – strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, styl, spolupracovníci a schopnosti. Obecně těchto sedm faktorů patří k takzvaným kritickým faktorům společnosti a jejich řízení je základem úspěchuschopnosti každého podniku. Informace o těchto faktorech byly získány na základě předem sestavených otázek, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Otázky pro analýzu 7S⁸⁴

Faktor	Otázky
STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none">• Jaká je strategie naší společnosti?• Jaké prostředky využijeme pro dosažení stanovených cílů?• Jak se vypořádáváme s konkurenčním tlakem?• Jak reagujeme a řešíme změny v požadavcích zákazníků?• Je naše strategie sladěna s ohledem na otázky životního prostředí?
STRUKTURA	<ul style="list-style-type: none">• Jak je společnost rozdělena?• Jaká je hierarchie společnosti?• Je řízení a rozhodování spíše centralizované či decentralizované? Je tento přístup správný vzhledem k podnikatelské činnosti?• Jaké nastaveny komunikační kanály? Explicitně či implicitně?
SYSTÉMY	<ul style="list-style-type: none">• Jaké současné systémy společnost využívá? (pro řízení financí, personalistiky, komunikace, sdílení dokumentů)?• Má společnost nastavena interní pravidla a procesy při využívání informačních systémů?• Jaké nejdůležitější firemní procesy systémy pokrývají?

⁸⁴ MindTools. The McKinsey 7-S Framework. mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm [online].

SDÍLENÉ HODNOTY	<ul style="list-style-type: none"> • Jaká je firemní kultura? • Jaké hodnoty jsou pro společnost klíčové? • Jak silné jsou tyto klíčové hodnoty?
STYL	<ul style="list-style-type: none"> • Jak je vedení společnosti participativní? • Je styl vedení společnosti efektivní? • Jsou zaměstnanci spíše soutěživí nebo se podílí na vzájemné kooperaci? • Existují ve společnosti reálně fungující týmy zaměstnanců nebo se jedná spíše o formální skupiny?
SPOLUPRACOVNÍCI	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou pozice a specializace pracovníků ve společnosti? • Jsou pozice, které by měli být zaplněny? • Existují nedostatky v požadovaných kompetencích?
SCHOPNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké schopnosti zastoupené ve společnosti jsou ty nejsilnější? • Existují nějaké mezery ve schopnostech? • Co je o společnosti všeobecně známo, že dělá dobře? • Mají zaměstnanci dostatečné schopnosti, aby mohli efektivně dělat svou práci? • Jaké schopnosti a dovednosti jsou sledovány a hodnoceny?

Strategie

Strategie společnosti se především zaměřuje na tržní pozici v daném podnikatelském sektoru. Cílem je, aby společnost byla lídrem na trhu zahradnického zboží ve střední a východní Evropě. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, společnost se snaží vést prozákaznický přístup – dbá na kvalitu a spolehlivost dodávek. Disponuje motivujícím prostředím pro zaměstnance, volí vhodné investiční a akviziční politiky

a v neposlední řadě garantuje kvalitu svých služeb a zboží. Drtivá většina produktů, které společnost nabízí je nejen „environment-friendly“, ale přímo utvářejí životní prostředí (viz motto: Dělejte s námi svět krásnější). Proti konkurenčnímu tlaku společnost bojuje prostřednictvím již zmíněného důrazu na kvalitu zboží a spolehlivost dodávek, především v největší špičce zahradnické sezóny, kdy je kladen důraz na kapacitu výroby a schopnost pokrývat objednávky zákazníků. Tyto procesy jsou podpořeny vysokou mírou automatizace a robotizace výroby. Při změně požadavků zákazníků volí společnost přímý kontakt se zákazníkem, se snahou vyjít vstříc jeho požadavkům (byť dané řešení může způsobit mírný diskomfort z již realizovaného obchodu). Na výhledové požadavky pak společnost reaguje zaváděním produktových novinek, nových typů balení zboží či jiného způsobu přepravy.

Struktura

Struktura společnosti je nastavena na divizní a střediskové řízení. Kromě úseku vedení společnosti je společnost rozdělena na čtyři divize: Zahradní, Agroslužby, Strojírenství a Bioenergie. Každá z divizí je dále členěna na příslušná výrobní či obchodní střediska. Společnost má zaveden tzv. monistický systém vnitřního uspořádání, se správní radou a statutárním ředitelem. Statutárním řediteli jsou podřízeni finančně-právní ředitel a čtyři divizní ředitelé. Společnost AGRO CS a.s. má pak další dceřiné společnosti, které společně tvoří „neformální“ holdingovou strukturu skupiny AGRO CS. Řízení společnosti je kombinací centralizovaného a decentralizovaného. Decentralizované řízení se zcela jednoznačně projevuje v autonomních záležitostech jednotlivých divizí (středisek). Vše, co přesahuje rámec dané divize, pak podléhá centralizovanému řízení. Komunikační kanály jsou nastaveny jak explicitně, tak implicitně. Explicitní komunikační kanály jsou oficiální – pravidelně svolávané porady správní rady, vedení společnosti, vedení divizí, ad hoc svolané meetingy, telekonference a hromadná emailová komunikace. Nicméně mnoho zásadních sdělení probíhá na neoficiální, implicitní úrovni, v rámci kolegiálních vztahů či zavedených uzancí.

Systémy

Pro řízení financí a personalistiku společnost využívá základní ERP systém IIS Ekonom od společnosti IIS Tábor. Nejedná se o ERP systém v moderním pojetí, neboť nepokrývá veškeré oblasti firemního řízení, které běžně nejrozšířenější ERP systémy

zahrnují. Velké množství agendy je stále řešeno ad hoc vytvořenými excelovými tabulkami. Při komunikaci je stále nejčastěji využívaným nástrojem běžný email, dále pak helpdeskové nástroje a telekonference. Pro sdílení dokumentů je využíván přístup na firemní server s centrálním úložištěm zpřístupňovaných dokumentů (celofiremních, divizních). Pravidla a procesy pro využívání informačních systémů nejsou explicitně v žádném dokumentu nastavena (kromě formálního vymezení oprávnění a přístupů do firemních systémů pro individuální uživatele). Nejdůležitějšími procesy, které systémy pokrývají jsou objednávky, fakturace, skladová evidence, účetnictví a daně, mzdy a personalistika, expedice zboží a obchodní a manažerské přehledy.

Sdílené hodnoty

Firemní kultura společnosti klade důraz na otevřenost, neformálnost, poctivost, sociální odpovědnost, motivaci klíčových pracovníků a loajalitu vůči dlouholetým obchodním partnerům. Klíčovými hodnotami jsou prozákaznické přístupy, preference dlouhodobých obchodních vazeb, orientace na udržitelnost a životní prostředí. Tyto hodnoty jsou velmi silné a společnost je klade důraz po celou historii.

Styl

Vedení společnosti je participativní. Kromě oficiálně svolávaných schůzek se velké množství záležitostí řeší na ad hoc svolaných jednáních. Vedení je často zapojeno do řešení problémů vůči potřebám zaměstnanců (každý zaměstnanec má přístup k vedení společnosti). Problémem občas bývají nedořešené úkoly bez jasně delegovaných úkolů či stanovených lhůt (popřípadě překročení požadovaných termínů ke splnění úkolů). Zaměstnanci společnosti jsou ve zdravé míře soutěživí, ale dokáží efektivně kooperovat. Reálně fungující týmy zaměstnanců jsou určeny v rámci příslušných divizí či středisek. Nad rámec toho však existuje poměrně velké množství reálně fungujících týmů napříč středisky (či dokonce divizemi), za účelem řešení speciálních projektů či úkolů přesahující hranice daného střediska či divize. Dále pak dochází k účelnému sestavování neformálních skupin zaměstnanců (někdy u bez vědomí vedení společnosti), které následně řeší konkrétně vyvstalé záležitosti.

Spolupracovníci

Dle konkrétního výrobního či obchodního zaměření dané divize je pozicí a specializací jednotlivých pracovníků velice mnoho. Základní rozdělení pracovníků je následující: pět pracovníků top-managementu, přibližně 25 pracovníků středního managementu, 80 běžných technickohospodářských pracovníků a 140 dělnických pracovníků. Nedostatek pracovníků je ve strojírenské výrobě, dále pak zvláště v období hlavní sezony nedostatek kvalifikovaných řidičů, VZV vozíků a nákladních automobilů.

Schopnosti

Za nejsilnější schopnosti společnost považuje dosahování předem stanovených cílů i přes počáteční neúspěchy, odbornost a schopnost provádět poctivé analýzy, operativní přístupy k řešení problémů a schopnost nalézt všeobecnou shodu při klíčových rozhodnutích. Nedostatkem jsou jazykové znalosti některých pracovníků v klíčových THP pozicích. O společnosti je všeobecně známo, že je schopna dodávat kvalitní produkty, s velmi efektivním prozákaznickým přístupem a další silnou stránkou je rozvázná investiční politika a vhodná motivace zaměstnanců. Sledovanými schopnostmi je pak podílení se vlastním úsilím na dosažení výsledku, efektivita pracovních postupů, zvládnutí firemních procesů, vnitrofiremní komunikace a iniciativní přístup.

2.2.1 Zhodnocení výsledků analýzy 7S

Společnost se ve své strategii zaměřuje na tržní pozici v daném sektoru, vede prozákaznický přístup (styl) a volí vhodnou motivaci zaměstnanců (spolupracovníci). Diverzifikuje své portfolio služeb a výrobků (struktura), aby byla schopna zaujmout větší množství zákaznických segmentů a zvyšovat tak právě danou tržní pozici (strategie). Mezi kritickými faktory analýzy 7S existují vazby, které zajišťují jejich správné propojení a vzájemnou podporu. Efektivnost a správnost výběru vhodného informačního systému tedy ovlivní veškeré ostatní faktory ovlivňující úspěšnost firmy. Pokud se více zaměříme právě na podporu v oblasti informačních systémů, zde je vazba některých klíčových faktorů nedostatečná. Pro sdílení informací a komunikaci jsou stále využívány neefektivní prostředky, které mohou snižovat účinnost vnitropodnikových procesů. V propojení jednotlivých středisek (i divizí) chybí konsolidovaný informační systém zajišťující lepší informovanost a samotnou konzistenci informací. Oblast systémů bude detailněji popsána v kapitole 2.5 a bude vycházet právě z informací získaných z analýzy

7S a ze zjištěných nedostatků podpory v této oblasti. Následující tabulka reprezentuje matici jednotlivých faktorů, popisuje existující vazby mezi nimi a je souhrnným zhodnocením pro tuto kapitolu. Červeně označené vazby jsou oblasti, které je nezbytné posilnit a v současnosti nejsou příliš efektivní. Implementace nového informačního systému zajistí jejich podporu a lepší provázanost mezi danými faktory.⁸⁵

Tabulka 2: Matice analýzy 7S⁸⁶

	Sdílené hodnoty	Strategie	Struktura	Systémy	Styl	Spolupracovníci	Schopnosti
Sdílené hodnoty		Loajalita vůči dlouholetým obchodním partnerům	Řízení, explicitní a implicitní	Informace o obchodních činnostech a zákaznících	Neformálnost, sociální odpovědnost	Prozákaznické přístupy	Otevřenost, společenské hodnoty firmy
Strategie	Orientace na životní prostředí		Divizní a střediskové řízení	IS zajišťující zákaznickou podporu	Přímý kontakt se zákazníkem	Motivující prostředí pro zaměstnance	Analýzy, operativní přístupy
Struktura	Monistický systém	Strukturovanost podporující realizaci strategie		Komunikační kanály	Diverzifikace podnikatelské činnosti	Vnitrofiremní komunikace	Sdílení hodnot s klíčovými zaměstnanci
Systémy	Informační kanály	Informovanost, pokrývání firemních procesů	Propojení divízi a středisek nekonsolidovaným IS		Společná infrastruktura, sdílené informace	Pokrytí procesu personalistiky	Efektivita pracovních postupů
Styl	Orientace na udržitelnost	Efektivní kooperace	Fungující týmy napříč středisky	Konzistence informací, dohled nad středisky		Fungující týmy zaměstnanců	Rozvážná investiční politika
Spolupracovníci	Iniciativní přístupy	Sociální odpovědnost	Telekonference, emailová komunikace, meetingy	Sdílení dokumentů, obchodní a manažerské řízení	Sdílení prodejních hodnot zaměstnanci		Efektivní řízení, vztahy se zákazníky
Schopnosti	Obchodní vazby	Dovednosti podporující firemní strategii	Kolegiální vztahy, zavedené uzance	Firemní řízení, agendy	Odbornost, poctivé analýzy	Vhodná motivace zaměstnanců	

⁸⁵ Většina červeně označených vazeb se týká provázanosti s faktorem Systémy. Již z této tabulky tedy vyplývá, že je nezbytné zaměřit se na podporu v oblasti systémů, které ovlivňují ostatní klíčové faktory. Řešením je právě zavedení nového řešení IS, které odstraní zjištěné nedostatky.

⁸⁶ Vlastní zpracování.

2.3 Zhodnocení business strategie

Pro popis business strategie je nezbytné analyzovat tři hlavní oblasti – cíle společnosti, konkurenční charakter a samotný obsah strategie. S využitím přístupu 3D hodnocení úspěchů firmy budou popsány oblasti strategických oblastí společnosti, konkurenční chování bude definováno na základě konkurenčních map, kde bude porovnávána analyzovaná společnost s nejvýznamnějšími konkurenty a pro obsah strategie bude využit business model Canvas, který je jedním ze základních nástrojů pro podporu realizace business strategie. Informace z těchto analýz budou klíčovými pro definování požadavků na informační systémy, možnosti jejich využití a pro samotný výběr konkrétních IS/ICT, které tyto požadavky dokáží pokrýt.

2.3.1 3D pojetí cílů

Cíle, kterých společnost chce dosáhnout, by se měly odrážet ve třech hlavních dimenzích – ekonomické, interní a externí. Úspěchem je efektivní zvládnání všech tří oblastí, vytvoření rovnováhy a vztahů mezi nimi. Tabulka definovaných oblastí cílů je doplněna o vazby na činnosti v hodnotovém řetězci, který je popsán v kapitole 2.4.

Tabulka 3: 3D pojetí cílů⁸⁷

Dimenze	Oblast	Hodnotový řetězec	Vazba						
Ekonomická	Zisk	Výroba	V1						
	Náklady	Dodavatelé, výroba		V2			V5		
	Investice	Vývoj			V3				
	Tržní podíl	Výroba, marketing, servis				V4			
Interní	Komunikace	Infrastruktura, řízení lidských zdrojů					V5		
	Zaměstnanci	Řízení lidských zdrojů						V6	
	Marketing	Marketing							V7
	Výroba	Technologický vývoj			V3				V8
Externí	Zákazníci	Marketing, výroba, servis	V1			V4		V6	V7
	Životní prostředí	Výroba, vývoj, investice							V8
	Dodavatelé	Vstupy, infrastruktura		V2					

⁸⁷ Vlastní zpracování dle metodiky třidimenzionálního hodnocení úspěchu firmy.

Mezi jednotlivými oblastmi cílů existují vazby V1 – V8, které definují jednotlivá propojení mezi dimenzemi. Jsou to vazby:

V1 = množství zákazníků ovlivňuje zisk společnosti

V2 = vhodná volba dodavatelů a řízení vztahů s nimi snižuje náklady

V3 = investice ovlivňují kvalitu výroby

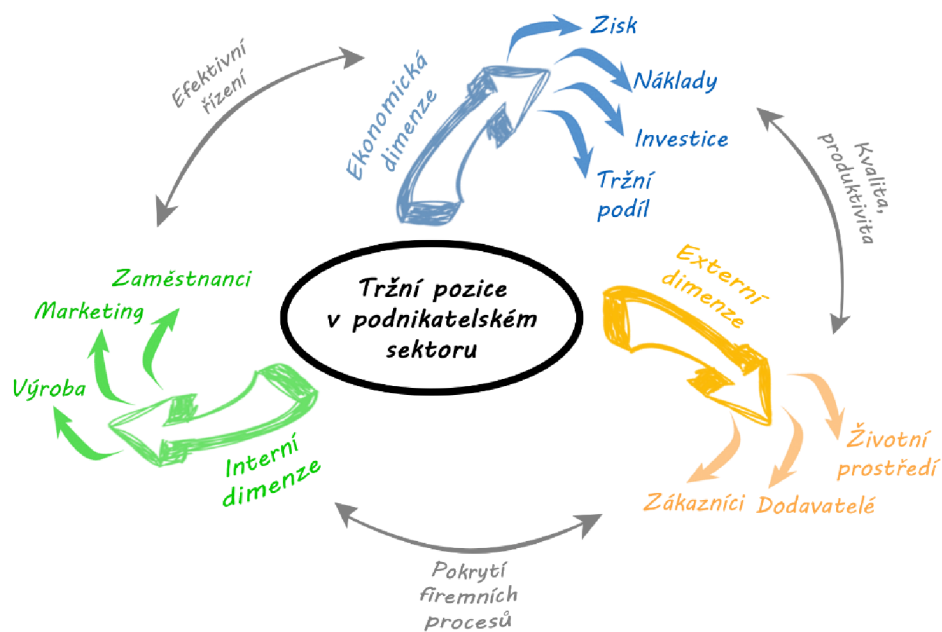
V4 = množství zákazníků zvyšuje tržní podíl společnosti

V5 = komunikace, vhodná infrastruktura a řízení lidských zdrojů snižuje náklady

V6 = zaměstnanci svým působením ovlivňují zákazníky

V7 = marketingová kampaň zvyšuje počet zákazníků

V8 = výroba produkuje výrobky s ohledem na životní prostředí



Obrázek 16: 3D pojetí cílů⁸⁸

Vzhledem k současnému postavení společnosti na zahradnickém trhu a její dobré pověsti je dosažení stanovených oblastí cílů reálnou možností. Společnost vytváří kvalitní produkty s dlouholetou tradicí, je silným konkurentem na trhu a vytváří dlouholeté vazby mezi dodavateli, což ji umožňuje prosazovat silné konkurenční praktiky pro získávání dalších zákazníků.

⁸⁸ Vlastní zpracování.

2.3.2 Business model

Business model podrobně popisuje návaznosti jednotlivých stavebních prvků podnikatelské činnosti. Umožňuje interpretovat strategii prostřednictvím plátna business modelu a pohled na jeho součásti přináší zajímavé cesty pro inovaci, obnovu a podporu kreativního potenciálu celé firmy.

Zákaznické segmenty

Hlavní zákazníky společnosti AGRO CS a.s. lze rozdělit do čtyř hlavních skupin. Jejich zájem o nabízené produkty a služby je různý právě dle oborového zaměření, které daný zákazník má.

- Obchodní partneři
- Zákazníci v nákupních centrech, zahradnictví nebo v prodejnách obchodních řetězců
- Profesionální pěstitele
- Realizátoři či provozovatelé golfových a fotbalových hřišť

Hodnotové nabídky

Vzhledem k tomu, že je společnost složena ze čtyř divizí, pokrývá širokou škálu zákaznických segmentů, kterým nabízí různé produkty a služby. Pokud se zaměříme na divizi zahradní, v té společnosti vyrábí a dodává svým zákazníkům substráty, hnojiva, travné směsi, dekorační materiály a další zahradnický sortiment. Produktové portfolio je nastaveno tak, aby bylo schopno uspokojit zákazníky od obchodních partnerů společnosti až po zákazníky v obchodních řetězcích. Již od počátku vstupu na trh klade společnost největší důraz na kvalitu výrobků a služeb, které nabízí svým klientům a stále svůj produktový sortiment rozšiřuje. Na kvalitu nabízených produktů dbá vlastní akreditovaná laboratoř.

Činnost zahradní divize je rozdělena na dva programy, které zákazníkům nabízejí různé produkty a služby:

- **Program HOBBY:** Substráty, hnojiva, kompletní trávnickový program, mulčovací kůra, přípravky na ochranu rostlin.

- **Program PROFI:** Speciální substráty a hnojiva, rašeliny, travní směsi, pesticidy, mulčovací kůra a dekorační materiály, trávnickové koberce. Komplexní program péče o golfové a fotbalové hřiště a zahradní a parkové realizace.

Kanály

Hlavní motto společnosti v oblasti propagace výrobků a služeb je „Za všechno může marketing“. Společnost disponuje vlastním marketingovým oddělením, které se stará o tvář a barvu výrobků, vymýšlí obalové materiály a stará se o jejich celkovou propagaci. Stávající osvědčené výrobky a jejich design se modernizují tak, aby byly pro zákazníka stále atraktivní. Dále se marketingové oddělení stará o vytváření prodejních konceptů pro obchodní partnery, katalogy a letáky. Do propagace zahrnují i články a tiskové zprávy pro časopisy a noviny a též vznikají reportáže pro vysílání v televizi a vlastní videopořady na internetu. V neposlední řadě společnost využívá reklamních prostředků jako jsou billboardy a své zákazníky se snaží zaujmout reklamními předměty a dárky. V rámci internetu dále společnost vlastní e-shop a webové stránky.

Vztahy se zákazníky

Společnost vychází ze strategie udržení stávajících zákazníků a získání nových. V segmentu zákazníků, kteří jsou spíše přímými zákazníky obchodních řetězců společnost nevytváří žádné přímé vztahy, neboť to není ani v jejich silách. Automatizované služby nabízí společnost zákazníkům nakupujících výrobky přes e-shop. Kromě nákupu zde zákazníci naleznou i sektor s možností poradit se a najít si tipy, jaký výrobek nejlépe vyhovuje jejich potřebám a požadavkům. S obchodními partnery udržuje společnost individuální osobní vztahy založené na dlouhodobé spolupráci a důvěře. Segmenty profesionálních pěstitelů a provozovatele golfových hřišť vyžadují osobní přístup, neboť jejich požadavky se liší dle potřeby daného projektu. Zákazníci zpravidla komunikují se zástupcem společnosti, prostřednictvím telefonického spojení, e-mailů či jiných komunikačních prostředků.

Zdroje příjmů

Hlavními zdroji příjmů generuje prodej samotných výrobků a služeb. Cenotvorné mechanismy společnost stanovuje dle jednotlivých zákaznických segmentů. U koncových zákazníků (který není zcela přímým zákazníkem) bývají zcela patrné

stoupající trendy nákupu akčního zboží. Reakce zákazníků na slevy bývá velice patrná, a proto se slevami společnost pracuje na všech zákaznických úrovních. U zákazníků typu obchodního partnera je citlivost na cenu samozřejmě též vysoká, nicméně se projevuje spíše v rámci obchodních jednání, předkládání konkurenčních nabídek, sjednávání obrátových bonusů a dodatečných slev. Cenové relace se pak dle jednotlivých segmentů upravují, dochází ke každoroční revizi ceníků produktů a služeb, které společnost nabízí. Jednání o cenách a výhodnějších cenových nabídkách se nedá popsat paušálně. Na marketovém trhu probíhají výběrová řízení na dobu dodávek 1-2 roky. U nemarketových zákazníků záleží na dlouhodobých vztazích, aktuální síle společnosti, respektive možnosti zákazníků nahradit produkty a služby společnosti konkurenčními produkty. Tato situace je řešena každoročními novými jednáními o cenách, s finálními dohodami o poskytnutí určitých slev z oficiálního ceníku AGRO CS. Finanční zdroje pak představují tržby tvořené prodejem výrobků a služeb, základní kapitál, čerpané dotace z evropské unie či tvořené rezervy.

Klíčové zdroje

Mezi fyzické klíčové zdroje lze zařadit výrobní společnosti a prostory výroby. Společnost AGRO CS disponuje několika výrobními středisky, přičemž většina technologií je umístěna v České Skalici. Hlavní rozvoj zahradní divize podpořilo založení výrobních a obchodních dceřiných společností na Slovensku, v Maďarsku a v Rumunsku. Další kroky, které společnost podnikla bylo založení dvou dceřiných společností v Litvě, které se zabývají těžbou rašeliny. Od poloviny října 2015 je společnost 100% vlastníkem rašeliniště a výrobního závodu v Bělorusku. Obchodní zastoupení má společnost i v dalších evropských zemích. Lidské zdroje představují zaměstnanci, členové správní rady, statutární ředitel a divizní ředitelé. Duševní zdroje představuje firemní know-how, vytvořená partnerství s dodavateli či stávající zákazníci.

Klíčové činnosti

Klíčovými hodnotami v podnikatelské činnosti je bezesporu výroba a důraz na její kvalitu. Vzhledem k tomu, že je společnost výrobní firma, lze hovořit o nejdůležitější roli v celém business modelu. Dalším prvkem klíčové činnosti je hledání a řešení vzniklých problémů, ať už právě ve vztahu s výrobou, tak i při jednání se zákazníky a dodavateli. Nepopíratelnou činností je neustálá inovace fungujících přístupů a principů, rychlé

přizpůsobování se změnám, ať už tržním, tak vnitropodnikovým. Řízení podporných a dostupných prostředků jako jsou systémy, práce s informacemi, propagace a možné investiční příležitosti.

Klíčová partnerství

Klíčovými partnery jsou pro společnost nepochybně dodavatelé, kteří ovlivňují společnost. Jsou jimi především dodavatelé rašeliny, hnojiv, osiv, kůry či hutního materiálu. Se všemi dodavateli má společnost smluvené speciální ceny, kdy snahou společnosti je udržování dlouhodobých a stabilních dodavatelských vazeb. Vyjednávací síla dodavatelů je ovšem i přes tato fakta velice zásadní. Příkladem mohou být dodávky rašeliny (v závislosti na počasí v těžební sezoně), dodávky hnojiv (velké cenové výkyvy v důsledku globálního vývoje zemědělských komodit a hnojiv). Klíčovými partnery společnosti jsou dodavatelé Grupa Azoty, AGROFERT a.s., Brizant Resursy, Chemosvit a.s., Tereos TTD a.s. Za klíčové partnery lze považovat i akcionáře, kteří mají právo rozhodovat o podnikatelské činnosti společnosti. Dalšími klíčovými partnery jsou partnerské velkoobchody, které nabízejí výrobky společnosti.

Struktura nákladů

Charakteristickým znakem výrobních společností jsou fixní náklady. Fixními náklady jsou myšleny platy, nájmy, samotné náklady spojené s výrobou či nezbytné investice. Tyto náklady nezávisí na objemu produkováných výrobků či služeb, které společnost poskytuje. Do struktury nákladů lze zahrnout i náklady na propagaci a marketingové aktivity. Obecně platí, že větší společnosti mohou využívat takzvané úspory ze sortimentu, kdy jedna marketingová aktivita dokáže podpořit více produktů a tím společnost tyto náklady dokáže snížit.

Pro přehlednější znázornění business modelu společnosti je využito tzv. Příloha 5: Plátno business modelu, které je součástí příloh. To umožňuje vizuálně znázornit výše popsané prvky a lépe vyjadřuje jejich jednotlivé spojitosti. Efektivním sledováním jednotlivých prvků, jejich inovací v souvislosti na vzniklé změny na trzích, v požadavcích zákazníků či jiných faktorů ovlivňujících společnost se business model stává podrobným plánem strategie.

2.3.3 Konkurenční chování

Vliv stávající konkurence je velice výrazný. V posledních letech společnost sleduje jednoznačný trend ve snižování marží při zvyšování tržeb (jako důsledek konkurenčního boje). Největšími konkurenty jsou české společnosti (jak s výrobním zázemím, tak pouze obchodní společnosti) a dále zahraniční společnosti (především německé a polské). Rivalita v daném tržním segmentu je patrná, zpravidla společnosti využívají cenový boj, nikoli boj kvalitou výrobků. Z pohledu nové konkurence na daném trhu existují jisté výhody, které využívají stávající společnosti a které mohou odradit potenciální nově vstupující konkurenty. Jde především o bariéry logistiky – společnosti vybírají relativně levné výrobky, u nichž je určitá logistická hranice rentability (ta ovšem ještě neplatí například pro sousední země). Pro zákazníky v daném segmentu zpravidla není podstatným faktorem, jak dlouho společnosti na trhu působí, ovšem pro obchodní partnery je tato informace klíčová (zejména z důvodu předchozích dobrých zkušeností s kvalitou služeb a spolehlivostí dodávek). Mezi společnostmi, již působícími na trhu, neexistují „kooperace“, které by ztěžovaly vstup nové konkurence na trh. Bariérou pro vstup na trh jsou především vysoké počáteční investice (pokud předpokládáme, že by se mělo jednat o výstavbu nového výrobního závodu). Pokud by nová konkurence zamýšlela provádět pouze obchodní činnost s obdobným sortimentem, tam jsou bariéry razantně nižší.

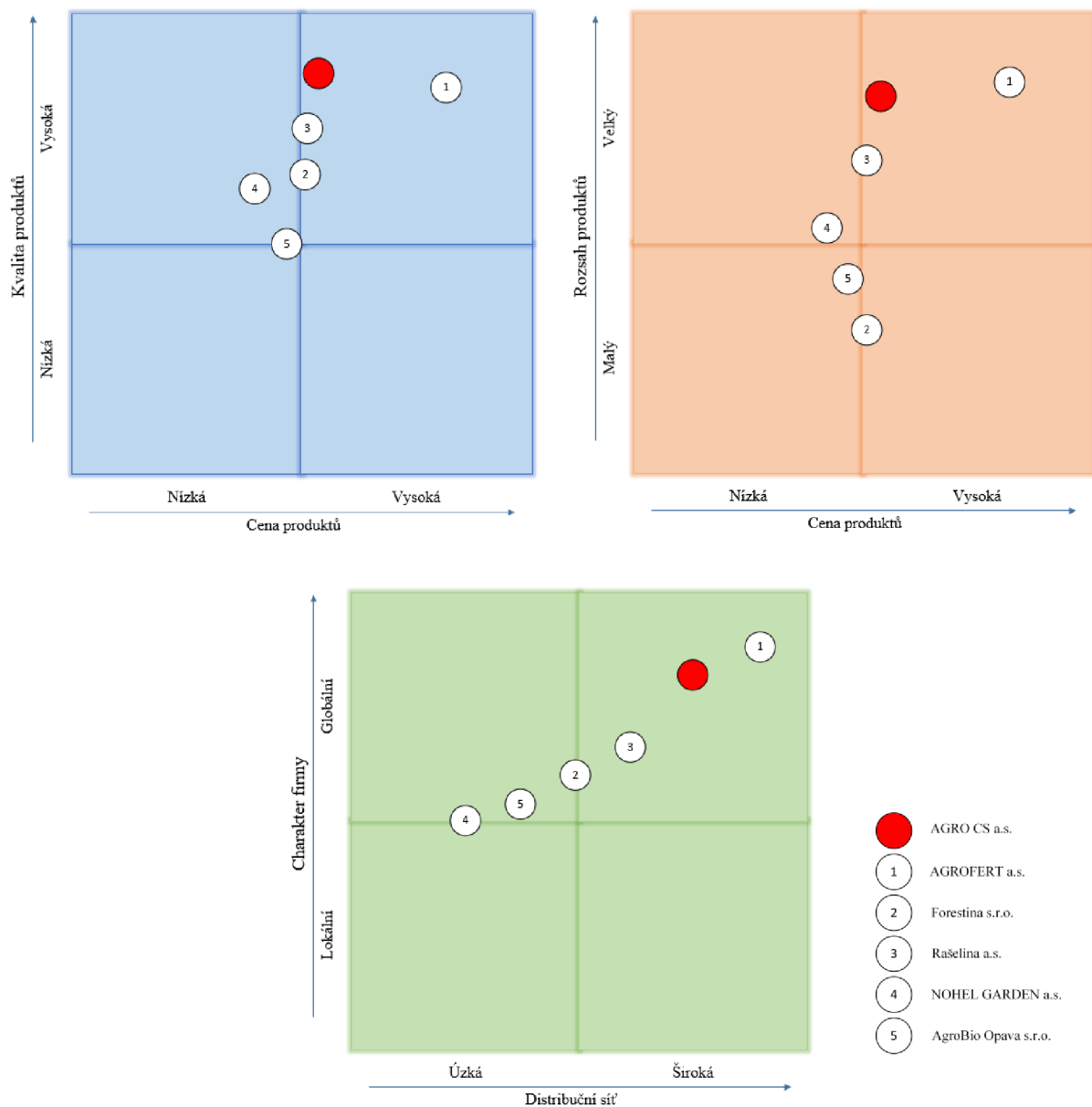
Konkurenční mapy

Za největší klíčové konkurenty, kteří nejvíce ovlivňují společnost AGRO CS patří následující společnosti:

- (1) AGROFERT a.s.
- (2) Forestina s.r.o.
- (3) Rašelina a.s.
- (4) NOHEL GARDEN a.s.
- (5) AgroBio Opava s.r.o.

Na základě vytvoření konkurenčních map bude patrné, jaká je tržní pozice společnosti AGRO CS oproti výše uvedeným konkurentům. Rozsah trhu lze zcela jistě vnímat v globálním měřítku. Činnosti jednotlivých společností se nezaměřují pouze na lokální

trhy, ale jedná se o společnosti se zahraničními distribučními kanály. Jejich podnikatelská činnost je ve většině případů diverzifikovaná, zaujímá tak velké množství zákaznických segmentů, tak jako u společnosti AGRO CS. V konkurenčních mapách budou porovnávání zákaznické segmenty na trhu zahradnického sortimentu. Společnosti obecně kladou důraz na soulad se životním prostředím, cílem jsou spokojení zákazníci, kvalita výrobního procesu a efektivní řízení dodavatelského řetězce. Zákazníci se snaží zaujmout výhodnými cenovými nabídkami a širokým sortimentem produktů.



Obrázek 17: Konkurenční mapy⁸⁹

⁸⁹ Vlastní zpracování.

Zhodnocení konkurenční pozice

Z pozice společnosti v konkurenčních mapách oproti konkurenčním společnostem je zřejmé, že je společnost AGRO CS a.s. silným konkurentem na trhu zahradnického sortimentu. Nejsilnějším konkurentem se jeví společnost AGROFERT a.s., která má rozsáhlé portfolio výrobků, diverzifikuje svou podnikatelskou činnost do mnoha oblastí, a to vše v globálním měřítku s širokou distribuční sítí. AGRO CS a.s. má velice podobný charakter (ne ovšem co se týká portfolio nabízených služeb a výrobků, ale spíše charakteru distribuční sítě, globálním pokrytí trhů a důrazu na kvalitu nabízených služeb a výrobků). Cenovou politiku společnost volí v rámci cenové hladiny konkurence, což je správný přístup, neboť v konkurenčním chování bylo jasně řečeno, že konkurenční boj se nejvíce projevuje právě v cenách nabízených výrobků a služeb a přidáme-li k tomu fakt, že kvalitou výrobků je společnost oproti konkurenci na vyšší úrovni, získává tím jistou výhodu. Tím, že společnost zakládá dceřiné společnosti v zahraničí (a vytváří surovinové základny) rozšiřuje svou distribuční síť a posiluje globální charakter. Jedná se o další správný krok, neboť export do zahraničí je velkou příležitostí pro zvyšování konkurenceschopnosti a získávání nových zákazníků (který je i jeden z definovaných strategických cílů společnosti).

2.4 Analýza hodnototvorného řetězce

Klíčovou aktivitou, kterou společnost vytváří své hodnoty je samotná výroba a důraz na její funkčnost. Od této aktivity se odvíjí ostatní činnosti a podpůrné aktivity, které vytváří celkové přínosy pro koncového zákazníka a pro samotnou společnost. Ve své strategii společnost klade důraz právě na kapacitu výroby, její schopnost pokrývat objednávky zákazníků, což podporuje vysokou mírou automatizace a robotizace.

2.4.1 Primární aktivity

Vstupní operace zahrnují veškerou logistiku při nákupu potřebného materiálu pro výrobu produktů a vytváření surovinové základny. S nimi je spojen výběr dodavatelských společností, udržování dlouhodobých vztahů a využívání výhod, plynoucích z těchto vztahů, které společnosti snižují náklady. Součástí vstupní logistiky je efektivní řízení skladových zásob, jejich průběžná kontrola a výdej do výroby, přehled o spotřebovaném materiálu, načasování jednotlivých dodávek a jejich velikosti.

Proces výroby nezahrnuje pouze výrobu samotnou, ale prvotní zpracování objednávek od zákazníků, řízení lidských zdrojů, plánování velikosti výroby na základě objednávek a efektivní využití dostupných materiálních zdrojů, které jsou například v době sezóny občas nedostačující, a manipulaci s výrobky. Finální fází je obalový materiál a kontrola kvality.

Výstupní logistika představuje expedici a transport výrobků, řízení logistiky pro jejich doručení, kdy způsob expedice je odlišný podle segmentů koncových zákazníků. Klíčovým faktorem je provázání s výrobou ve spojitosti s dostupností výrobků, distribuční komunikace, rychlost a spolehlivost dodávek, jejich možná flexibilita a pružnost.

Marketingová činnost v sobě neobsahuje pouze propagaci výrobků a zvolení vhodných informačních kanálů pro zákazníky, ale také inovaci výrobků a nastavení cenových politik dle požadavků zákazníků. V tomto směru společnost nabízí různé akční a množstevní slevy a využívá širokou škálu marketingových prostředků (popsaných v kapitole 2.3.2 Business model).

Servisní služby se nejvíce odráží při objednávkách travníkových koberců. Zde společnost poskytuje jejich pokládání, na kterém se podílí 12 odborně zaškolených pracovníků. Samozřejmostí jsou poradenské činnosti pro zákazníky, jak prostřednictvím internetu, tak osobní komunikací. Operativními postupy společnost přistupuje k řešení problémů, se zapojením zaměstnanců (každý zaměstnanec má přístup k vedení společnosti).

2.4.2 Podpůrné aktivity

Do infrastruktury podniku lze zahrnout řízení veškerých vnitropodnikových procesů, klíčové činnosti administrativních pracovníků (vedení účetnictví, ekonomika podniku), strategické rozhodování a budoucí plánování. Efektivní využívání dostupných prostředků (například informačních systémů a z nich plynoucích informací, nebo znalostí pracovníků), napomáhajícím ke zlepšení řízení společnosti. Součástí je i spolupráce a vzájemná komunikace nejen mezi jednotlivými středisky, ale i divizemi.

Při řízení lidských zdrojů dbá společnost na vytváření motivujícího prostředí pro své zaměstnance. Ti jsou průběžně školeni a vzděláváni tak, aby jejich práce a znalosti

byly na co nejvyšší úrovni. Motivujícími prostředky, které společnost využívá jsou různé příspěvky (na penzijní a životní pojištění, stravování), prostřednictvím odborové organizace zajišťuje kulturní a sportovní využití a nabízí možnost rekreace na podnikové horské chatě.

Společnost dlouhodobě investuje do výzkumu a vývoje vlastních výrobků a služeb. Disponuje vlastní akreditovanou laboratoří, ve které provádí analýzy a rozborů svých výrobků a řídí tak jejich úroveň kvality.

S dodavateli společnost udržuje dlouhodobé a stabilní vazby. Má s nimi sjednané speciální ceny. Dodavatelé výrazně ovlivňují chod společnosti, a proto je řízení a udržování dodavatelských vztahů jednou z priorit. (Dodavatelé jsou detailněji popsáni v kapitole 2.3.2).

2.4.3 Hodnota pro zákazníka

Za klíčové hodnoty, které společnost svým zákazníkům nabízí, lze považovat především *kvalitu výrobků a služeb a jejich maximální funkčnost*. Ta je podpořena dlouholetou tradicí a zkušenostmi, s důrazem na *solidnost a spolehlivost*. Nákupem rašeliniště si společnost vytvořila „železné rezervy“ pro dlouholetou produkci. Tato investice přinesla společnosti kvalitní technologické zázemí a posunula ji mezi evropskou elitu firem, garantující *jistotu a důvěryhodnost*. Základem je *kvalitní výrobní a surovinová základna*. Zákazníkům společnost zaručuje *seriózní jednání*, mohou využívat odborné poradenské služby (jak prostřednictvím internetu, tak osobním kontaktem), kdy zákazníci mohou očekávat *maximální vstřícnost*, která se snaží nejlépe vyhovět jejich požadavkům. *Kvalifikovaní zaměstnanci* se starají o *efektivní řízení podnikových procesů*, maximální *spolupráci a informovanost* nejen mezi jednotlivými středisky, ale i divizemi. Každoročně společnost zavádí produktové novinky, aby uspokojila měnící se potřeby zákazníků. Své produkty společnost modernizuje, stará se o jejich *atraktivnost* a pečuje o jejich dobré jméno. Díky důrazu na spolehlivost dodávek společnost garantuje *rychlé vyřízení objednávek* a jejich následnou distribuci. Kvalitní řízení skladových zásob a samotné výroby jsou jistotou *dostupnosti* nabízených produktů a služeb. Společnost se může pochlubit tím, že dokáže pokrýt široké spektrum zákaznických segmentů, díky *diverzifikaci* svého podnikatelského portfolia. Pokud se zaměříme na oblast zahradní divize, tam společnost nabízí výrobky, které dokáží uspokojit zákazníky „laiky“ až po

náročné profesionály. Nabízí tedy široké spektrum produktů od kvalitativně základních až po špičkové pěstební přípravky. Účinky všech produktů jsou *ověřeny, zárukou* je laboratoř, kde společnost testuje nabízené výrobky. *Kvalitu a oblíbenost* potvrzuje již třetí vítězství v anketě „Čtenáři receptáře doporučují“ a dalších *jedenáct ocenění*. Společnost pracuje s *cenotvornými mechanismy*, zavádí *slevy* na všech zákaznických úrovních a upravuje cenové relace, což zákazníkovi přináší hodnotu ve směru *úspory*. *Spokojení zákazníci* jsou strategickým cílem společnosti a tomu je přizpůsobována i činnost celé společnosti.

2.5 Informační technologie společnosti

V následující podkapitole budou popsány informační technologie, které společnost v současnosti využívá. Podkapitola je rozdělena na části věnující se hardwarovému a softwarovému vybavení a způsobu zálohování dat. Nedílnou součástí je i popis podnikových procesů, které systémy ve společnosti pokrývají a celkové očekávání od nového systému. V části popisující software je popsán aktuální ERP systém společnosti. Celá kapitola je zakončena souhrnnou SWOT analýzou, popisující současný stav informačních technologií ve společnosti, spojené s informacemi získanými z předešlých analýz. Informace pro vypracování této podkapitoly vycházejí z interní analýzy 7S. V následující tabulce jsou zaznamenány doplňující otázky, které napomohly ke zjištění potřebných doplňujících informací.

Tabulka 4: Otázky pro faktor systémy⁹⁰

Faktor	Otázky
<p>SYSTÉMY</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou současné informační technologie společnosti? (HW, SW, způsob zálohování) • Jaká jsou očekávání od nového systému, který by měl být implementován? Funkční požadavky? • Jaké je představa o finanční náročnosti na pořízení nového IS? • Jaká je očekávaná návratnost investice?

⁹⁰ Vlastní zpracování.

2.5.1 Hardware

Společnost zpravidla nakupuje již sestavené počítače od výrobce HP. Tyto počítače využívají administrativní pracovníci a vedoucí jednotlivých oddělení. Některé pracovní stanice slouží výhradně jako průmyslové, tedy výhradně pro výrobní účely, a nemají přístup na servery a internet. Dále společnost vlastní notebooky od výrobců HP či DELL, kdy většina těchto zařízení obsahuje službu *NBD – Next Business Day*. Tato služba zajišťuje v případě závady okamžité jednání ze strany dodavatele – vyslání servisního technika, který provede diagnostiku problému, zajistí servis či náhradní díly. Pro ochranu svých systémů společnost využívá hardwarový firewall, který umožňuje sledovat chování jednotlivých zařízení v síti a poskytuje konkrétní informace o možném ohrožení systému. Dalším bezpečnostním prvkem jsou říditelné switche, které zajišťují maximální kontrolu síťového provozu.

Tabulka 5: Hardware společnosti⁹¹

Hardware	Popis
Servery	HP ProLiant Gen9 Paměť: 128 GB Procesor: Intel Xeon
Uložiště	HP 3PAR SSD + HDD Autonomic Storage Tiering
Firewall	Fortinet F100 2x (Vysoká dostupnost)
Switche	HP Aruba (různé druhy – říditelné)
Stanice	Počítače HP (s NBD) Notebooky HP/DELL (s NBD)

2.5.2 Software

Softwarové vybavení jednotlivých pracovních stanic je odlišné podle toho, k čemu je daný počítač používán. Zpravidla většina počítačů a notebooků pracuje

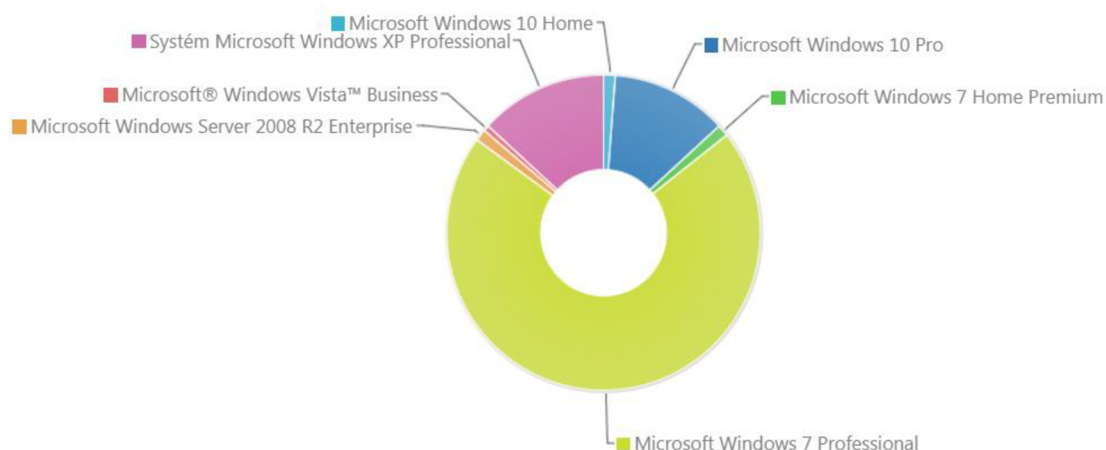
⁹¹ Vlastní zpracování.

s operačním systémem Microsoft Windows 7 Professional, rozdílné jsou verze programů jako například MS Office (verze 2010, 2013 a 2016). Vzhledem k rozdílné náplni práce s v počítačích nacházejí i různé softwary pro podporu konkrétní práce.

Tabulka 6: Systémy a počet pracovních stanic⁹²

Systém	Počet stanic
Microsoft Windows 10 Home	2
Microsoft Windows 10 Pro	20
Microsoft Windows 7 Home Premium	2
Microsoft Windows 7 Professional	118
Microsoft Windows Server 2008 R2 Enterprise	2
Microsoft® Windows Vista™ Business	1
Microsoft Windows XP Professional	22

Servery využívají software Windows Server 2012, pro zajištění e-mailové služby je pak používán software Microsoft Exchange Server 2016, který obsahuje řadu funkcí jako automatickou obnovu dat, webové rozhraní pro administraci, sdílení dokumentů a data loss prevention. Databázový systém MS SQL 2014 využívá společnost pro analýzy, skladování velkého objemu dat a jejich transakce.



Graf 2: Systémy a počet pracovních stanic⁹³

⁹² Vlastní zpracování.

⁹³ Vlastní zpracování.

Informační systém IIS Ekonom⁹⁴

Současný ERP systém společnosti, pokrývající širokou škálu oblastí a podnikových procesů jako účetnictví, finance, majetek, skladové hospodářství, mzdy a personalistika, objednávky a manažerské nadstavby. Hlavní předností tohoto systému je především modulová stavba architektury klient/server, což umožňuje zpracování daného systému v tuzemských a mezinárodních účetních standardech.

Další vlastnosti systému:

- Otevřený systém
- Libovolný databázový systém
- Integrace s MS Office
- Bohatá uživatelská nastavení systému
- Hardwarová nezávislost a přenositelnost
- Neomezená rozšiřitelnost systému
- Zpracování organizace s centrální i decentralizovanou organizační strukturou

Dodavatelem informačního systému je společnost IIS Tábor s.r.o., jejímž cílem je neustálé rozšiřování a zdokonalování daného informačního systému. Například se jedná o udržení rychlosti zpracování dat, velikost datové základny, začleňování ekonomických a řídicích informací, které vznikají nejen v částech IIS Ekonom, zdokonalování nezávislosti programového vybavení na použitém databázovém serveru či vytváření internetových aplikací.

Zálohování dat

Pro zálohování dat společnost využívá dva servery. Primární a sekundární HP Servery s diskovým polem. Použití diskových polí zvyšuje bezpečnost používaných dat, též eliminuje možnost výpadku daného firemního serveru díky vysoké dostupnosti a s využitím klonování disku či virtualizace serveru mohou disková pole uspořit firemní náklady.

⁹⁴ IIS EKONOM Integrovaný ekonomický informační systém. IIS Ekonom. iisekonom.cz [online].

Podnikové procesy

Obecně se dají podnikové procesy rozdělit do třech hlavních skupin. První skupinou jsou hlavní podnikové procesy, tedy takové, které jsou nezbytné pro samotný chod společnosti. Lze říci, že tyto procesy pokrývá současný ERP systém společnosti a je zde spíše snaha o jejich hlubší pokrytí a zaměření se na zbývající skupiny podnikových procesů, takzvaných vedlejších (podpůrných) a řídicích. Od nového informačního systému se očekává, že pokryje či prohloubí pokrytí následujících procesů:

- **Finanční výkonnost jednotlivých podnikatelských činností** – plánování, analýza, reporting v oblasti hospodářského výsledku, fixních nákladů a dalších manažerských finančních pohledů (rozhodnutí, poměrové ukazatele).
- **Prodejní výkonnost** - plánování, analýza a reporting prodeje
- **Kalkulace** (výrobní a obchodní) – předběžné i výsledné, porovnání výsledných kalkulací s předem stanovenými
- **Zásoby** – základní analýzy a reporty
- **Obchodní proces** – řízení a informovanost v oblasti obchodu (jak na straně prodeje, tak i nákupu), kontakty, plánování (jednání), prověřování zákazníka či dodavatele.

Požadavky a očekávání společnosti

Při implementaci nového informačního systému společnost očekává zlepšení procesů v oblasti plánování prodeje, konkrétně pak v prodejní výkonnosti na základě dostupnosti různých analýz pro obchodníky, které poskytnou informace o skutečnostech jednotlivých prodejů, sjednotí a zjednoduší získávání potřebných informací pro uskutečnění obchodu. Dalším požadavkem je možnost modelování a predikování scénářů – například modely „Co se stane, když“ (pokud zavedeme cenové akce na sortiment, jaký může být očekávaný výsledek?) a pesimistické scénáře jako poklesy tržeb, poklesy poptávky,.. Nový informační systém by měl odstranit nekonsolidovanost napříč významnými dceřinými společnostmi – překrýt nesoulad v jednotnosti informačních systémů. Pro střední management by měl usnadnit práci v oblasti plánování výroby a nákupu materiálu (lehká podpora velikosti zásob). Základem je intuitivní prostředí pro lepší řízení konkrétních činností a zavedení obchodního know-how do firemní databáze

(sjednocení informací, které se v současné době nacházejí v počítačích a notebookích obchodních zástupců) – přínos ve směru „nahraditelnosti a zachování informace“ při dovolené nebo odchodu konkrétního pracovníka. Zefektivnit by se měla i oblast zakázek a jednání se zákazníky a posílení informovanosti v prodejním týmu - pokud se zákazníkem jedná více osob (obchodníci, finanční pracovníci, ve významných situacích nadřízení). Nový systém by měl přinést sdílené informace pro soulad jednotlivých činností, tedy například kdo co projednal, jaké jsou objednávky, smlouvy, ceníky, akce nebo reklamace. Podstatné jsou i informace a statistiky o partnerských společnostech – např. jejich obraty, pohledávky či sjednané kontrakty. Přínosem jsou pak automatizované mechanismy (workflow), které napomohou zefektivnit správný tok informací a sdílení dokumentů – příkladem je končící dvouletá smlouva, kdy software upozorní obchodního zástupce, aby danou situaci projednal.

Hlavními požadavky, které musí nový informační systém splňovat, je především bezpečnost. Ochrana firemních dat, jejich možná migrace a nepoškození. S ohledem na zaměstnance očekává společnost uživatelsky přívětivé a intuitivní prostředí. Systém by měl být schopen přizpůsobit se jednotlivým podnikatelským odvětvím a jeho implementace by měla být časově nenáročná (ovšem ne na úkor finální funkčnosti systému). Chod společnosti při implementaci nesmí být nijak ohrožen a finanční dostupnost musí být v rozumné míře. Společnost preferuje dodavatele systému, který má pevnou pozici na trhu, je stabilní, má dobré reference a nabízí zastupitelnost (ve smyslu následné podpory a dostupnosti pracovních sil). Od systému očekává, že je rozšiřitelný, pro dodatečné požadavky na jeho funkčnost.

Finanční hledisko

Na základě dostupných informací a jednání s managementem, je společnost ochotna investovat do projektu na implementaci nového informačního systému přibližně 0,1% z celkového obratu AGRO CS a.s. (včetně nákladů na licence). Roční náklady na údržbu a provoz informačního systému by neměly překročit 0,003% z celkového obratu. Návrh návratnosti investice do implementace IS společnost nekalkulovala. Dodavatelé informačních systémů se zpravidla snaží přislíbit návratnost do 1 – 1,5 roku, což je ovšem v daném měřítku diskutabilní informace a obvykle i nedosažitelný cíl. Návratnost investice je pro společnost nerozhodujícím faktorem.

SWOT analýza

SWOT analýza představuje závěrečný souhrn předešlých analýz a informací z nich vyplývajících. Kombinuje vnější a vnitřní faktory, které společnost ovlivňují, ať už v pozitivním či negativním smyslu.

Tabulka 7: SWOT matice⁹⁵

	Pozitivní	Negativní
Interní	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilní společnost s dlouholetou historií • Finanční stabilita • Kvalifikovaní pracovníci • Flexibilita • Inovační přístup • Kvalitní technické a technologické zázemí • Rozvážná investiční politika • Prozákaznický přístup • Důraz na udržitelnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemodernizovaný ERP systém • Nedostatečné pokrytí oblasti firemního řízení • Nekonsolidovanost IS napříč dceřině společnosti • Únik firemního know-how s odchodem zaměstnanců • Neautomatizované podnikové procesy • Informovanost (sdílení informací) prodejních týmů • Nedostatečná podpora CRM systému
Externí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizované mechanismy • Zdroje z evropských dotací • Technologický vývoj • Podpora nástrojů BI • Marketingové nástroje • Obchodní backup • Ekonomická situace • Zahraniční obchod 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce • Vyšší míra inflace • Legislativní opatření • Politická situace • Fluktuace zaměstnanců

⁹⁵ Vlastní zpracování.

Zhodnocení výsledků SWOT analýzy

Na základě zjištěných faktorů SWOT analýzy je možné jednoznačně konstatovat, že společnost disponuje dostatečným množstvím silných stránek a příležitostí, které mohou eliminovat zjištěné slabé stránky a hrozby. V přílohách jsou detailněji analyzovány jednotlivé vazby a významy faktorů SWOT analýzy, které potvrzují, že se společnost nachází v tzv. I. kvadrantu⁹⁶ SWOT diagramu a to znamená, že může aplikovat růstově až agresivně orientovanou strategii. Na základě silných stránek a příležitostí lze stavět strategii informačních systémů v návaznosti na business strategii tak, aby byla dostatečnou podporou pro stanovené cíle a vedla k úspěšné podnikatelské činnosti a udržení konkurenceschopnosti na trhu. Na zjištěné hrozby a slabé stránky je nezbytné aplikovat opatření, která využijí a budou podpořeny právě silnými stránkami a příležitostmi. Příkladem možných opatření může být:

- Zavedení nového IS, který pokryje potřebné oblasti firemního řízení a doplní nemodernizovaný ERP systém, který společnost v současnosti využívá.
- Proti konkurenci společnost může využít kvalitní marketingové nástroje, klást důraz na prozákaznický přístup, dlouholeté zkušenosti a kvalitu výrobků.
- Nabízením zajímavých pracovních příležitostí pro potenciální zaměstnance a udržování přívětivého pracovního prostředí a podmínek může společnost reagovat na udržení či získání nových kvalifikovaných zaměstnanců.
- Využívání podpory informačních systémů, které zajistí informovanost jednotlivých členů obchodních týmů, udržení informací při odchodu zaměstnanců, automatizaci podnikových procesů a jejich dostatečnou efektivnost a v neposlední řadě propojí jednotlivé divize konsolidovaným řešením.

Společnost může využít své silné postavení na trhu, dostupné zdroje, ekonomickou situaci, současnou ziskovost a soběstačnost a může zavést dostatečné množství opatření, které minimalizují zjištěné slabé stránky a hrozby. Příležitost se jeví i v neustálém posilování tržní pozice a dostatečném rozvoji, který bude pružně reagovat na změny okolí.

⁹⁶ Kvadrant I představuje takové podmínky, ve kterých je společnost schopna efektivně využít externí příležitosti s interními silnými stránkami. V takovém případě lze hovořit o ofenzivním přístupu podniku z pozice síly. SWOT diagram a jednotlivé kvadranty jsou detailněji popsány v Příloha 4: SWOT analýza.

2.6 Zhodnocení analytické části

Z interní analýza společnosti AGRO CS a.s. vyplývají nedostatky v pokrytí procesů řízení vztahů se zákazníky, kdy se tento proces přímo dotýká stanoveného strategického cíle, a to konkrétně posílení tržní pozice na trhu zahradnického sortimentu. Dalším nedostatkem v oblasti podpory IS je absence analýz prodejní výkonnosti a samotných prodejů, ze kterých plynou informace pro jejich plánování. Zefektivnit by se měla podpora i v oblasti informovanosti jednotlivých obchodních pracovníků, čemuž mohou napomoci automatizované mechanismy.

Z pohledu konkurenceschopnosti je společnost na trhu zahradnického sortimentu na velice dobré úrovni, kdy i v této oblasti budou nové informační systémy přínosem. Konkrétně tím, že s jejich pomocí bude společnost schopna detailněji analyzovat chování konkurence a mechanismy, kterými se snaží upoutat pozornost koncových zákazníků a bude tak schopna pružněji reagovat na tyto změny a tím si udrží a následně i posílí svou tržní pozici.

Hodnotový řetězec a činnosti v něm zahrnuté jsou dobře provázány. Podporují dostatečně stanovené strategické oblasti jednotlivých cílů, především tím, že společnost efektivně řídí celý hodnototvorný proces od vstupní logistiky (tvorba surovinových základů, dodavatelské vazby, řízení skladových zásob), přes samotný proces výroby, (který je podpořen existencí vlastní akreditovanou laboratoří, která dohlíží na výstupní kvalitu nabízených výrobků a služeb). Tím, že společnost pracuje s cenotvornými mechanismy (volí cenové politiky dle jednotlivých segmentů, nabízí množstevní a akční slevy), podporuje svou konkurenční pozici, protože tento faktor je na daném trhu klíčový. V návaznosti na informační systémy budou tyto procesy ještě více podpořeny, protože se více pokryjí oblasti nákupu materiálu a zakázek (vstupní logistika), plánování výroby (výroba), plánování prodejů (marketing) a oblast jednání se zákazníky (výstupní logistika).

V části návrhové bude popsáno využití nových informačních systémů pro pokrytí zjištěných nedostatků a jejich přímé návaznosti na strategii společnosti.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Část návrhová bude primárně vycházet z předem definovaných otázek v metodice práce a informací z nich plynoucích. Popsána bude strategie společnosti, na kterou mají přímou návaznost vybrané informační systémy, jejichž výběr dále vychází ze zjištěných nedostatků v provázanosti klíčových faktorů analýzy 7S s faktorem Systémy. V závěrečné části této kapitoly bude provedena kritická analýza implementace IS, tedy popis činností při implementaci, časová náročnost a možná rizika, které na implementaci mohou působit a na která se musí společnost při realizaci implementace IS zaměřit.

- **Jaké jsou hlavní podnikové procesy, které mají informační systémy pokrýt?**

Současný ERP systém nedostatečně pokrývá podnikové procesy v oblasti finanční výkonnosti jednotlivých podnikatelských činností, které v sobě zahrnují plánování, analýzy a reporty ekonomických ukazatelů. Další oblastí jsou analýzy a reporty o prodejní výkonnosti a obchodní a výrobní kalkulace. Pro podporu výrobní činnosti systém neumožňuje dostatečnou podporu pro řízení zásob a neposkytuje informace o obchodním procesu – informace o zákaznících, dodavatelích. Tedy jak na straně prodeje, tak na straně nákupu.

- **Jaké jsou hlavní požadavky, které musí informační systém splňovat?**

Hlavním požadavkem na nové informační systémy je odstranění nekonsolidovanosti mezi jednotlivými dceřinými společnostmi. Dalšími klíčovými požadavky jsou bezesporu bezpečnost, uživatelsky přívětivé a intuitivní prostředí a rozšiřitelnost systémů. Výsledkem by měly být sjednocené informace a jejich efektivní sdílení, zlepšení jednotlivých procesů, usnadnění práce v oblasti výroby a možnosti predikování budoucích scénářů a modelů na základě zjištěných skutečností a informací.

- **Jaké jsou možnosti využití informačního systému?**

Informační systém je prostředkem pro automatizaci činností, které jsou v současné době prováděny zastaralými a zdlouhavými způsoby. Jeho implementace přinese společnosti možnost zavedení firemního know-how do firemní databáze, čímž zvýší nedostatky v oblasti „nahraditelnosti a zachování informace“. Zvýší se komunikace

mezi obchodními pracovníky a obchodními týmy, kdy největším přínosem bude zjednodušení obchodních procesů.

- **Jak může informační systém zlepšit konkurenceschopnost podniku?**

Efektivním využíváním informačního systému společnost urychlí řízení jednotlivých vnitropodnikových procesů (od oblasti dodavatelské, přes řízení zásob, výroby, samotné obchodní činnosti, až po informovanost o svých zákaznících). Urychlením těchto procesů může zákazníkovi garantovat včasné zpracování a vyřízení objednávek. Dostatečná informovanost o změnách (nejen uvnitř podniku, ale i v jeho okolí) a jejich využití pro predikci budoucího vývoje, umožní společnosti lépe a rychleji se přizpůsobovat těmto změnám a tím zvyšovat svoji konkurenceschopnost (například v nastavení cenové politiky, inovaci produktů nebo zavádění nových produktových řad,..) Dalším přínosem pro konkurenceschopnost je lepší provázanost a podpora jednotlivých procesů či faktorů ovlivňujících chod společnost jako celku.

3.1 Popis strategie společnosti AGRO CS a.s.⁹⁷

Strategie společnosti je primárně zaměřena na udržení a následné zvyšování tržní pozice v daném podnikatelském sektoru. Konkrétně získání vedoucího postavení na trhu zahradnického zboží ve střední a východní Evropě. V rámci této zvolené strategie společnost volí prozákaznický přístup, klade důraz na kvalitu výroby (a z ní plynoucí kvalitu zboží a služeb), spolehlivost dodávek a v neposlední řadě volí vhodné investiční a akviziční politiky a soustřeďuje se na efektivitu vnitropodnikových procesů a řízení společnosti. Z tohoto přístupu lze vyčíst, že se společnost snaží svoji strategii podpořit začleněním všech tří oblastí, které jsou klíčovými pro úspěšnost společnosti (a které jsou detailněji popsány v kapitole 2.3.1 3D pojetí cílů).

Pokud by daná strategie měla být definována z pohledu konkurenčního, pak by se podle nabízených produktů zahradní divize jednalo o aplikaci strategie diference⁹⁸ v kombinaci se snahou snižovat náklady⁹⁹ (například ve výrobě, vytvářením surovinových základů). Společnost pracuje s cenotvornými mechanismy, kterými se

⁹⁷ Detailnější popis strategie z pohledu autora práce. (Vzhledem k přímé návaznosti výběru IS na strategii).

⁹⁸ Definovaná dle: PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 33.

⁹⁹ Snižováním nákladů není myšlena Strategie minimalizace nákladů. Ve výsledku by ani tato kombinace nebyla moc dobře realizovatelná, neboť aplikováním strategie diference společnost zvyšuje náklady (například v oblasti marketingu).

snaží zaujmout zákazníky, pokrývá větší množství zákaznických segmentů, ale též se zaměřuje na speciální požadavky zákazníků (nabízí speciální produkty vyšší třídy za vyšší cenu) a nabízí následný servis a údržbu.

Z vytvořených konkurenčních map (kapitola 2.3.3 Konkurenční chování) vyplývá, že společnost je silným konkurentem na trhu zahradnického sortimentu a řadí se mezi špičku firem nabízející široký sortiment kvalitních výrobků a služeb. Podporujícími faktory jsou dlouholeté zkušenosti, vstřícnost při změnách požadavků zákazníků a volba vhodných nástrojů v boji proti konkurenčnímu tlaku (kvalita zboží, spolehlivost dodávek, produktové novinky, kapacita výroby schopnost pokrývat objednávky zákazníků). Důkazem je dlouhodobá tvorba zisku a neustálý rozvoj společnosti, který konkurenceschopnost společnosti i nadále zvyšuje.

3.2 Informační systémy pro podporu strategie

V následující podkapitole bude popsán manažerský informační systém s návazností na podporu stanovené strategie společnosti, který pokryje procesy v oblasti manažerského řízení a CRM systém¹⁰⁰ pro řízení zákaznických vztahů a zlepšení informovanosti v oblasti obchodu. Výběr informačních systémů vychází ze zjištěných nedostatků v pokrytí klíčových vnitropodnikových procesů společnosti, které vyplynuly z provedených analýz.

3.2.1 Manažerský informační systém BNS SX¹⁰¹

Business Navigation System Strategic Extension je manažerský systém vyvinutý společností Inekon Systems. Jedná se o navigační nástroj z oblasti business intelligence, který umožňuje tvorbu, řízení a aktualizace strategického plánu společnosti a je zaměřen na vizualizaci ve formě strategických map členěných podle organizační struktury společnosti. Systém napomáhá zrychlit proces manažerského rozhodování, eliminuje chyby a nastavuje jasnou budoucnost podnikání. Funguje na principu, že se všechny klíčové aktivity odehrávají s ohledem na dlouhodobé záměry společnosti nastavené v rámci strategického řízení.

¹⁰⁰ CRM = customer relationship management software. Zkratka reprezentuje systémy pokrývající proces řízení vztahů se zákazníky. CRM systémy jsou zmíněny v kapitole 1.5.1 Plánování podnikových zdrojů (ERP).

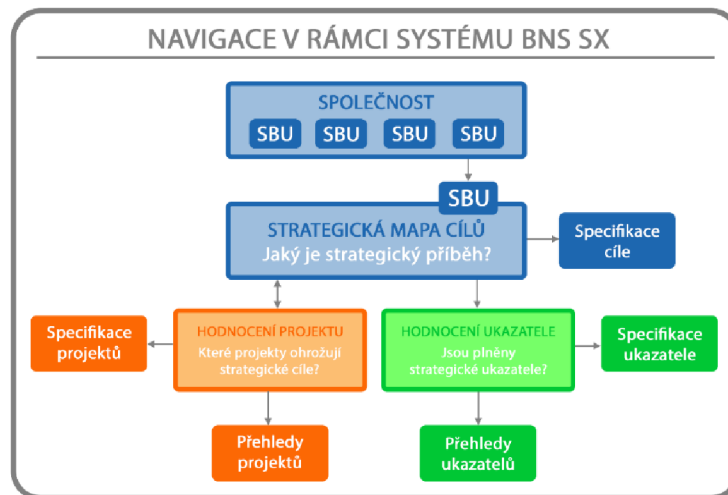
¹⁰¹ BNS SX – Řídíme strategicky. INEKON SYSTEMS, s.r.o. inekon-systems.com/inekon-systems-cz/produkty/business-navigation/bns-sx-ridme-strategicky/ [online].

Klíčové funkce systému BNS SX jsou:

- Plánování cílů a jejich vzájemné vazby
- Controlling podnikatelských aktivit
- Upozornění na blížící se rizika projektů
- Plánování, rozpočtování, řízení výkonnosti

BNS SX je primárně zaměřen na podporu strategického řízení společnosti a umožňuje provázanost podnikových cílů s ukazateli výkonnosti. Využívá aplikační know-how, založené na celosvětové metodice Balanced Scorecard.¹⁰²

Struktura systému BNS SX



Obrázek 18: Struktura systému BNS SX¹⁰³

Struktura systému je složena ze tří hlavních částí (pracovních režimů).¹⁰⁴

- **Strategická mapa** – tato část slouží pro sestavení víceletých cílů podle metodiky BSC. Přináší uživatelům nejen přehled nad vytyčenými cíli, ale především možnost je přemísťovat a nově specifikovat. Mezi cíli lze vytvářet vazby nebo je naopak rušit. Od každého z cílů ve strategické mapě je možné okamžitě přejít na hodnocení ukazatelů a projektů.

¹⁰² Balanced Scorecard (BSC) je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Základními nástroji, které BSC využívá jsou finance (okamžité výsledky), zákazníci (hodnota pro zákazníky), interní procesy (efektivita) a učení se a růst (dosazení dlouhodobé strategie).

¹⁰³ BNS SX – Říďme strategicky. INEKON SYSTEMS, s.r.o. inekon-systems.com/inekon-systems-cz/produkty/business-navigation/bns-sx-ridme-strategicky/ [online].

¹⁰⁴ Tamtéž.

- **Přehled ukazatelů** – poskytuje informace o tom, jak se naplňují záměry podniku. Aplikace ukazuje rozdíl mezi plánovanými a skutečně dosaženými hodnotami ukazatelů v závislosti na konkrétně vybraném cíli.
- **Přehled projektů** – umožňuje přiřazení kapacit, interních a externích nákladů k projektům a sledování plnění projektů ve vazbě na strategické cíle. Přehled je možné třídit a omezit podle zadaného kritéria, tj. podle hodnot libovolného údaje ze specifikace projektů (náklady, zodpovědnost, hodnocení,...).

Systém neustále staví aktuální podnikovou strategii do popředí a konfrontuje s ní všechny klíčové aktivity společnosti. Díky tomu má management možnost kontinuálně sledovat úspěšnost plnění stanovených cílů, korigovat strategické řízení a celkově zefektivnit manažerské rozhodování.

Systémové požadavky

Systémové požadavky jsou rozděleny na hardwarové, softwarové a znalostní požadavky. Před fází implementace by společnost měla disponovat dostatečným technologickým vybavením pro správný chod informačních systémů.

- **Hardware**

Aplikační server – Pracovní stanice desktop klient BNS (procesor výkonově odpovídající Pentium 4 3.0GHz, 2GB RAM, 500MB místa na pevném disku. Webový klient BNS (klasické PC nebo libovolný tablet s podporovaným SW, totéž platí i pro chytré telefony). Pokud není aplikační server využíván jen pro správu BNS (tedy jako klient BNS pro konzultanty dodavatele a správce BNS ze strany společnosti), ale i jako terminálový server pro uživatele, pak se tyto požadavky vztahují na každého jednoho (současně pracujícího) uživatele. Na aplikační server dodavatel instaluje SQL Server Management Studio a Business Intelligence studio (jedná se o součásti dodávaného SQL serveru).

Databázový server – protože budou prostřednictvím MIS zpracovávány velké datové objemy, směřuje doporučená varianta zejména k navýšení výkonu v oblasti výpočetních operací a rychlosti zpracování dat (2x Intel Xeon quad-core procesor, 16GB RAM. Pro fyzický server 3 pevné disky s rychlou odezvou (15.000 rpm SAS / SSD), velikost odpovídající velikosti databází. V případě virtualizace 3 diskové oddíly

realizované na discích s rychlou odezvou v diskovém poli RAID 10 a s kapacitou pro další rozšiřování s přibývajícím daty budoucích let.

Webový server – provozování webového serveru se předpokládá na databázovém serveru BNS, přičemž HW požadavky se v tomto případě rozšiřují o 8GB RAM. Pokud by tomu tak nemělo být (například z důvodu integrace se stávajícím SharePointem využívaným ve společnosti) pak je nutné požadavky na CPU a RAM projednat v návaznosti na počet uživatelů a využitou verzi Microsoft SharePiont.

- **Software**

Aplikační server – operační systém Windows Server 2012 R2 64bit (případně Windows Server 2012 64bit, Windows Server 2008 R2 64bit, Windows Server 2008 64/32bit), ve verzi, která licenčně odpovídá hardwaru (počet CPU, velikost RAM). Microsoft Excel 2016 32/64bit (případně Excel 2013 32/64bit, Excel 2010 32/64bit, Excel 2007 32bit) v jazykové verzi shodné s regionálním nastavením uživatele.

Databázový server – operační systém Windows Server 2012 R2 64bit (případně Windows Server 2012 64bit, Windows Server 2008 R2 64bit, Windows Server 2008 64bit), ve verzi, která licenčně odpovídá hardwaru (počet CPU, velikost RAM). Microsoft SQL Server 2012 Business Intelligence 64bit (případně SQL Server 2012 Enterprise 64bit) – je-li součástí dodávky od dodavatele, pak je ve verzi runtime, 64bit ovladače pro datové zdroje (zdrojové databáze).

Webový server – rozšíření databázového serveru o roli Webový server. Standardně se předpokládá provozování webového serveru na databázovém serveru BNS, přičemž SW požadavky se v tomto případě rozšiřují o Microsoft Sharepoint 2010 Foundation (případně Standard, Enterprise či 2013), SQL Server 2008 Express 64bit (pro databáze Sharepointu).

Pracovní stanice – Desktop klient BNS - Operační systém Windows 10 64/32bit (Windows 8 64/32bit, Windows 7 64/32bit, Windows Vista), Microsoft Excel 2016 32/64bit (případně 2013 32/64bit, Excel 2010 32/64bit, Excel 2007 32bit) v jazykové verzi shodné s regionálním nastavením uživatele. Prerekvizity dle verze operačního systému 32/64bit (full .NET Framework 4.0, nainstalovaná součást Office „Visual Basic for Applications“). Prerekvizity tvořící součást dodávky BNS (SQL Server: Native Client, ADOMD.NET, Analysis Management Objects, Microsoft Office 2016, Primary

Interop Assembly). Webový klient – Microsoft Internet Explorer verze 9 a vyšší, Google Chrome verze 38 a vyšší, Firefox verze 32 a vyšší.

- **Znalostní požadavky**

Správce aplikace společnosti musí umět dodat (případně vytvořit) dotaz do datových zdrojů, který bude vracet uživatelem požadovaná data. Dále musí správce znát základy dotazování do SQL databáze (dle standardu ANSI SQL), musí znát rozdíl mezi dodáním dat pomocí selectů a dodáním dat pomocí vytvořených view pro číselníky či funkcí pro pohybová data s ohledem na stanovení optimálního způsobu dodání číselníků a pohybových dat ETL specialistovi dodavatele ve vazbě na případné úpravy. Klíčové jsou znalosti struktury a logiky datových zdrojů, ze kterých se požadovaná data načítají, logika dat ve zdrojových tabulkách a principy datových toků napříč jednotlivými moduly základních provozních systémů.

3.2.2 CRM systém Leonardo¹⁰⁵

Systém od společnosti D3Soft s.r.o., je postaven na myšlence efektivního řízení vztahu se zákazníky a flexibilního přístupu k zákazníkům prostřednictvím vysoce kvalitního, zkušenostmi ověřeného customer relationship management softwaru. Díky jeho rozsáhlé funkčnosti a možnosti nastavení je řešení schopno pokrýt skutečné potřeby zákazníka a je možné jej propojit s jinými subsystémy (ERP, SAP,...).

Software umožňuje absolutní přehled nad celým děním obchodního oddělení, poskytuje jasné statistiky v podobě nastavitelných graficky zpracovaných reportů, kdy přístup k těmto reportům je možný odkudkoli. Management společnosti využije dostupné informace o fungování prodejních týmů, o plnění obchodního plánu, o změnách na trhu a aktivitách konkurence. Obchodní ředitelé mají k dispozici podklady o prodejních aktivitách a obchodních výsledcích. Členové obchodních týmů jednodušeji udržují přehled o tom, co bylo zákazníkům přislíbeno, jaký je průběh a odezva obchodu. K dispozici mají kompletní a aktuální informace o zákaznících – obchodní příležitosti, stav obchodního jednání, konkurenční nabídky a možnosti, jak se proti nim odlišit a mají k dispozici aktuální přehled kontaktních osob.

Systém napomáhá usnadnit plánování a realizaci kampaní, zlepšuje zacílení a úspěšnost marketingových akcí, vytváří přehled nad osloveným segmentem zákazníků,

¹⁰⁵ CRM Leonardo. D3Soft s.r.o. crmleonardo.cz/system-crm-leonardo.html [online].

podporuje organizaci eventů a slouží jako komunikační prostředek (ušetří čas s rozesíláním emailů, tiskem obálek a dopisů). Výhodou je plynulé převzetí zákazníka jiným obchodníkem (snadná zastupitelnost zaměstnanců), reporty o fungování jednotlivých obchodníků či celého týmu. Systém sám připomíná důležité telefonáty, schůzky, události, udržuje informace o historii komunikace se zákazníkem a zvyšuje povědomí a znalosti o potřebách konkrétního zákazníka. Zjednodušuje sdílení informací (sdílení souborů či úkolů s ostatními kolegy), má jednotné úložiště důležitých dokumentů a nabízí bezpečné sdílení těchto informací a dokumentů uvnitř i mimo firmu.

Klíčové funkce CRM systému Leonardo:¹⁰⁶

- Karta zákazníka, aktivity u zákazníka, segmentace
- Obchodní případy (poptávky, nabídky, objednávky,...)
- Kalendář
- Práce s dokumenty, reporting, aktivní události
- Akce a kampaně
- Plán prodeje
- Projekty, zakázky
- Product management
- Workflow

Implementace výše zmíněných informačních systémů zajistí pokrytí kritických podnikových procesů, které mají přímou návaznost na definovanou strategii společnosti. MIS BNS SX bude největším přínosem v pokrytí oblasti finanční výkonnosti jednotlivých podnikatelských činností, umožní plánování, analýzu a reporty s návazností na finanční ukazatele a výnosnost jednotlivých projektů a zajistí konsolidovanost IS napříč dceřině společnosti. Podpoří přímou návaznost na stanovené cíle a upozorní na případné odchylky a nedostatky v jejich plnění. CRM systém Leonardo jako nástavba současného ERP systému umožní efektivní řízení obchodních procesů a činností obchodníků, zajistí sdílení informací o zákaznících a pokryje oblast prodejní výkonnosti.

¹⁰⁶ CRM Leonardo. D3Soft s.r.o. crmleonardo.cz/crm-obchodni-spolecnosti.html [online].

V následující kapitole bude popsán proces samotné implementace systému z pohledu řízení rizik. Popsány budou klíčové činnosti při implementaci, časové náročnosti a na zjištěná rizika budou navržena patřičná opatření pro jejich eliminaci.

3.3 Kritická analýza

Kritická analýza řeší komplexně problematiku řízení rizik v projektu. Náplní projektu je v tomto případě implementace informačního systému, kdy vlastní změny budou navrženy s využitím Lewinova modelu a činnosti nezbytné pro dosažení těchto změn budou popsány formou harmonogramu a síťového grafu (PERT). Závěrečná část bude věnována popisu rizik, jejich analýze, vyhodnocení a vytvoření opatření, pro zmírnění dopadu těchto rizik nebo pro jejich úplnou eliminaci.

3.3.1 Lewinův model

Lewinův třífázový model je jedním z nejstarších a nejznámějších modelů, který slouží pro řízení změn ve společnosti. Jak již plyne z názvu, tento model se skládá ze tří fází: Rozmrazení, Změna, Zamrazení. Rozmrazení představuje výběr stávajících zvyklostí, myšlení či způsobů fungování, které mají být změněny či nahrazeny. Změna je samotný proces inovace a způsob, jak dané „staré“ zvyklosti a způsoby zefektivnit. Zamrazení je finální fáze, ve které se inovace postupně zafixují do působení společnosti.

Rozmrazení

- a) **Strategická analýza:** Společnost v současné době využívá ERP systém IIS Ekonom od společnosti IIS tábor. Nedostatečně pokrývá oblasti firemního řízení a současné řešení vyžaduje využívání ad hoc excelových tabulek. Při potřebě analýz a reportů je systém nedostačující. Vzhledem k tomu, že se společnost ve své strategii zaměřuje na prozákaznický přístup a tržní pozici, je nezbytné inovovat informační systémy pro podporu těchto záměrů.
- b) **Vytvoření modelu:** Reakcí na současnou situaci je pořízení nástavby pro současný ERP systém. Konkrétně bude pořízen manažerský informační systém, který více pokryje potřebné podnikové procesy, zajistí potřebné reporty a analýzy, zefektivní komunikaci mezi obchodními pracovníky, odstraní nekonsolidovanost napříč významnými dceřinými společnostmi a nabídne možnost kalkulací, které usnadní

a zrychlí práci zaměstnanců. Další nastavbou bude systém pro řízení vztahů se zákazníky (CRM systém), kde obchodníci budou moci přehledně zjišťovat potřebné informace o svých zákaznících, o sjednaných kontraktech a cenách, o statistikách partnerů a v neposlední řadě zefektivní oblast v řízení zakázek či napomůže udržet informace (firemní know-how), při odchodu zaměstnance.

- c) **Agent změny:** Agentem změny bude společnost INEKON Systém, která zajistí modifikaci a implementaci manažerského informačního systému a dále společnost D3soft, která bude dodavatelem CRM systému. To vše za spolupráce IT oddělení společnosti, které bude spoluzodpovědné za nasazení nových informačních systémů.
- d) **Sponzor změny:** Sponzorem změny bude společnost AGRO CS a.s., která předpokládá investici na pořízení MIS v maximální výši 0,1% z celkového obrátu AGRO CS a.s. (včetně nákladů na licence) a stejnou maximální výši předpokládá i při pořízení CRM systému.
- e) **Intervenční oblast:** Nastavba informačního systému přináší značnou změnu, která ovlivní působení všech oddělení ve společnosti. S příchodem této změny bude nezbytné proškolení většiny zaměstnanců, kteří budou nové informační systémy využívat. Primární změny se nejvíce projeví v následujících oblastech (detailněji popsanych v kapitole 2.5 Informační technologie společnosti).
 - Finanční výkonnost jednotlivých podnikatelských činností
 - Prodejní výkonnost a kalkulace
 - Řízení zásob a obchodních procesů

Změna

Samotný proces změny popisuje činnosti, které jsou nezbytné při výběru a implementaci informačního systému. Hlavní činnosti jsou uvedeny v seznamu níže, kdy tyto činnosti se dále dělí na činnosti dílčí, které jsou detailněji popsány v síťové analýze.

- Vytvoření realizačního týmu
- Analýzy
- Výběr IS a dodavatele
- Implementace, školení zaměstnanců

- Ostrý provoz
- Vyhodnocení a ukončení projektu

Zamražení

Proces zamražení vyžaduje, aby veškeré zainteresované strany byly připraveny na samotný proces změny. Implementace nových informačních systémů napomůže společnosti zefektivnit a dostatečně pokrýt vnitropodnikové procesy a zvýší její konkurenceschopnost a úspěšnost.

3.3.2 Metoda PERT

Dobu jednotlivých činností v implementaci systémů nelze předem stanovit, neboť daný projekt nebyl ve společnosti doposud realizován. Proto k analýze projektu bude využita metoda síťové analýzy PERT, která vychází z tříbodového odhadu dob trvání jednotlivých činností (optimistické, pesimistické a nejpravděpodobnější odhady) a z předchozích zkušeností managementu společnosti. Aby bylo možné danou analýzu provést, je nutné nejprve vypočítat klíčové číselné charakteristiky, které jsou definovány následujícími vzorci:

$$\text{Střední doba trvání činnosti: } y_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$$

$$\text{Rozptyl: } \sigma^2 y_{ij} = \frac{(b_{ij} - a_{ij})^2}{36}$$

$$\text{Směrodatná odchylka: } \sigma y_{ij} = \frac{b_{ij} - a_{ij}}{6}$$

Tyto charakteristiky jsou specifikovány v tabulce na následující stránce, kdy na základě této tabulky lze dále stanovit následující fakta:

- **Celková doba projektu = 71,31 dní**
- **Kritická cesta vede přes činnosti: A-B-E-F-G-H-I-J-K-L-N-O-P-Q-S-T-V-W-X-Y-Z.**
- **Z celkových 26 činností je 21 kritických.** Kritičnost projektu je rovna 81%.
- **Pravděpodobnost, že projekt bude dokončen o 5 dní dříve:**

$$\begin{aligned} P(T \leq 73,22) &= F\left(\frac{66,31 - 71,31}{7,985}\right) = F(-0,63) = 1 - F(0,63) \\ &= 1 - 0,73565 = 0,26435 = 26,4\% \end{aligned}$$

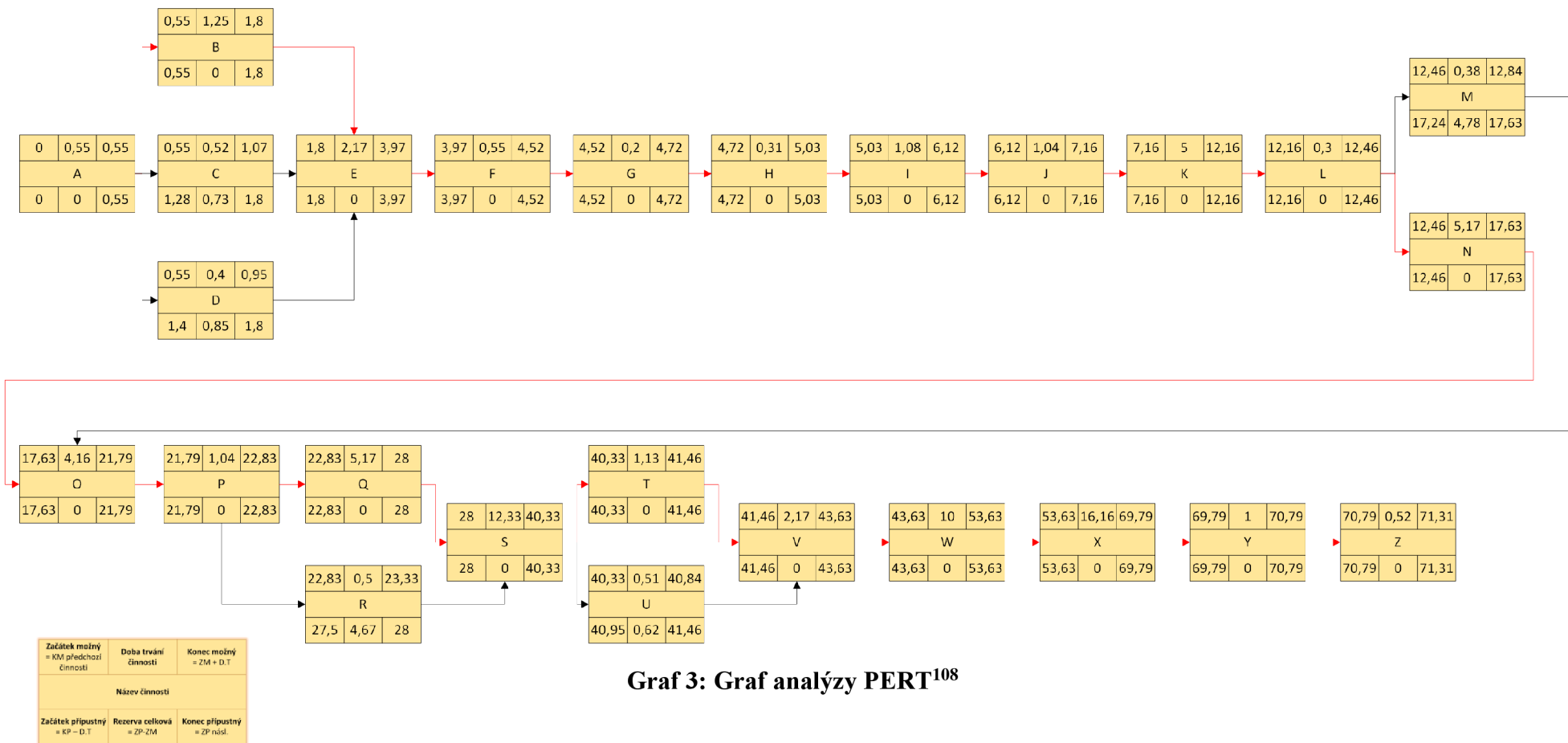
Tabulka 8: Činnosti definované metodou PERT¹⁰⁷

Ozn.	Činnost	BP činnost	Doba trvání (člověkodny)			Střední doba trvání	Rozptyl	Směrodatná odchylka	ZM	KM	ZP	KP	RC
			a_{ij}	m_{ij}	b_{ij}								
			a_{ij}	m_{ij}	b_{ij}	$y_{ij} = E$	$\sigma^2 y_{ij}$	σy_{ij}	-	-	-	-	-
A	Vytvoření realizačního týmu		0,3	0,5	1	0,55	0,01	0,12	0	0,55	0,00	0,55	0
	Analýzy												
B	Analýza současného stavu	A	0,5	1	3	1,25	0,17	0,42	0,55	1,8	0,55	1,8	0
C	Analýza současné IS/ICT strategie	A	0,1	0,5	1	0,52	0,02	0,5	0,55	1,07	1,28	1,8	0,73
D	Analýza podnikových procesů	A	0,2	0,4	0,6	0,4	0,004	0,07	0,55	0,95	1,4	1,8	0,85
E	Definice požadavků na nový IS	B, C, D	1	2	4	2,17	0,25	0,5	1,8	3,97	1,8	3,97	0
F	Finanční a časové hledisko	E	0,3	0,5	1	0,55	0,01	0,12	3,97	4,52	3,97	4,52	0
G	Studie proveditelnosti	F	0,1	0,2	0,3	0,2	0,001	0,03	4,52	4,72	4,52	4,72	0
H	Zhodnocení analýz	G	0,2	0,3	0,5	0,31	0,003	0,05	4,72	5,03	4,72	5,03	0
	Výběr IS a dodavatelské společnosti												
I	Průzkum trhu	H	0,5	1	2	1,08	0,06	0,25	5,03	6,12	5,03	6,12	0
J	Zaslání poptávek	I	0,75	1	1,5	1,04	0,02	0,13	6,12	7,16	6,12	7,16	0
K	Vyhodnocení nabídek, předváděčky	J	2	5	8	5	1	1	7,16	12,16	7,16	12,16	0
L	Finální výběr IS a dodavatele	K	0,2	0,3	0,4	0,3	0,001	0,03	12,16	12,46	12,16	12,46	0
M	Oslovení vybraného dodavatele	L	0,1	0,3	1	0,38	0,02	0,15	12,46	12,84	17,24	17,63	4,78
N	Analýza (koncepce)	L	3	5	8	5,17	0,69	0,83	12,46	17,63	12,46	17,63	0
O	Uzavření smlouvy, jednání, připomínky	M, N	2	4	7	4,16	0,69	0,83	17,63	21,79	17,63	21,79	0
	Implementace IS												
P	Instalace IS	O	0,75	1	1,5	1,04	0,02	0,13	21,79	22,83	21,79	22,83	0
Q	Systémová integrace	P	3	5	8	5,17	0,69	0,83	22,83	28	22,83	28	0
R	Migrace testovacích dat	P	0,25	0,5	0,75	0,5	0,01	0,08	22,83	23,33	27,5	28	4,67
S	Testovací provoz	Q, R	10	12	16	12,33	1	1	28	40,33	28	40,33	0
T	Příprava ostrých dat (čištění)	S	0,75	1	2	1,13	0,04	0,21	40,33	41,46	40,33	41,46	0
U	Přístupová práva	S	0,3	0,5	0,75	0,51	0,01	0,08	40,33	40,84	40,95	41,46	0,62
	Školení zaměstnanců												
V	Školení správců IT	T, U	1	2	4	2,17	0,25	0,5	41,46	43,63	41,46	43,63	0
W	Školení ostatních zaměstnanců	V	5	10	15	10	2,78	1,67	43,63	53,63	43,63	53,63	0
	Ostrý provoz												
X	Migrace ostrých dat a provoz	W	15	16	18	16,16	0,25	0,5	53,63	69,79	53,63	69,79	0
Y	Vyhodnocení ostrého provozu	X	0,5	1	1,5	1	0,03	0,17	69,79	70,79	69,79	70,79	0
Z	Vyhodnocení a ukončení projektu	Y	0,1	0,5	1	0,52	0,02	0,15	70,79	71,31	70,79	71,31	0

¹⁰⁷ Vlastní zpracování.

Síťová analýza

Na následujícím obrázku je znázorněn síťový graf analýzy PERT, vycházející z tabulky výše. Přehledně jsou v něm znázorněny jednotlivé posloupnosti činností, které jsou nezbytné pro realizaci projektu. V grafu je též vyznačena kritická cesta projektu, tedy cesta, která vede přes činnosti s nulovou časovou rezervou a jejich zpoždění ovlivní dobu trvání celého projektu.



Graf 3: Graf analýzy PERT¹⁰⁸

¹⁰⁸ Vlastní zpracování.

3.3.3 Řízení rizik

Následující kapitola se zabývá řízením rizik, spojenými s výše uvedenou implementací informačního systému. Riziko lze chápat jako jistou míru nepříznivých okolností, kterým může být projekt vystaven. Je důležité tyto možná rizika identifikovat, stanovit jejich možné dopady (jak už finanční, tak fyzické) a rozhodnout, jak budou tato rizika eliminována (jaká opatření budou aplikována).

Na projekt zajisté působí nespočetné množství rizik, které jeho průběh mohou ovlivnit. Identifikována byla následující rizika, která jsou pro projekt nejvýznamnější:

- Nedostatečná analýza
- Nedodržení harmonogramu plánovaných aktivit
- Nedostatečné technické vybavení
- Nedostatečná komunikace
- Nedostatečná kontrola implementačního týmu
- Decentralizace odpovědnosti
- Komplikovanost projektu
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- Organizační změny
- Odolnost uživatelů
- Nedostatečné propojení nového IS a podnikových procesů
- Nesoulad s business strategií společnosti
- Zvýšení počtu administrativních pracovníků
- Únik nebo poškození důležitých firemních dat
- Nekonzistence, neúplnost nebo nevěrohodnost dat

Pro výše uvedená rizika musí být stanovena jejich závažnost a pravděpodobnost výskytu. V tabulkách na následující stránce je uvedena klasifikace těchto faktorů, kdy na základě této klasifikace bude vyhodnocena rizikovost jednotlivých hrozeb.

Tabulka 9: Významnost rizik¹⁰⁹

Významnost rizika	Hodnota rizika
Běžná	0-2
Závažná	2-3
Kritická	3-4

Tabulka 10: Definice a hodnota pravděpodobnosti¹¹⁰

Pravděpodobnost	Hodnota
Velice nepravděpodobné	0 – 20%
Nepravděpodobné	21 – 40%
Možné	41 – 60%
Téměř jisté	61 – 80%
Zcela jisté	81 – 100%

Tabulka 11: Definice a hodnota dopadu¹¹¹

Dopad	Hodnota
Zanedbatelný	0,1 - 1
Mírný	1,1 - 2
Ohrožující	2,1 - 3
Velmi významný	3,1 - 4
Nepřijatelný	4,1 - 5

Identifikace a ohodnocení rizik

Ohodnocení rizik bylo prováděno na základě předchozích zkušeností z projektů implementace informačního systému a dle subjektivního názoru. Základním postupem, za pomoci metod identifikace rizik, je sepsání hrozeb a jejich scénářů, kdy mezi nimi existuje vztah příčina – důsledek.

¹⁰⁹ Vlastní zpracování.

¹¹⁰ Vlastní zpracování.

¹¹¹ Vlastní zpracování.

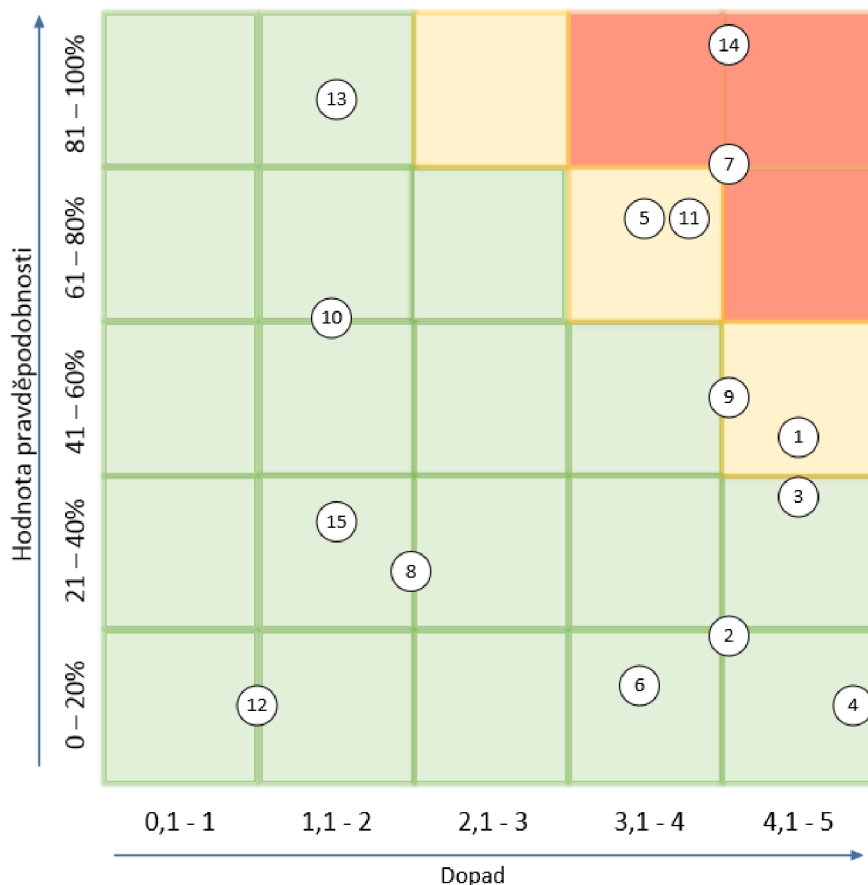
Tabulka 12: Identifikace a ohodnocení hrozeb a scénářů¹¹²

Č.	Hrozba	Scénář	PST %	Dopad	Hodnota
Technologické hrozby					
1	Nedostatečné technické vybavení	Zvýšené náklady na pořízení HW, SW.	45	4,5	2,03
2	Nedostatečné propojení nového IS a podnikových procesů	Dodatečné požadavky na informační systém.	20	4	0,8
3	Únik nebo poškození důležitých firemních dat	Obchodní riziko, ztráta informací, finanční škody.	40	4,5	1,8
4	Nesoulad s business strategií společnosti	Neefektivnost nového informačního systému.	10	5	0,5
5	Nekonzistence, neúplnost nebo nevěrohodnost dat	Opoždění rutinního užívání některých funkcí a výstupů.	75	3,5	2,63
Strategické hrozby					
6	Nedostatečná analýza	Nedostatek informací při implementaci, zvýšení časové a finanční náročnosti na projekt.	15	3,2	0,48
7	Nedodržení harmonogramu plánovaných aktivit	Zpoždění, problémy na straně dodavatele či odběratele.	80	4	3,2
8	Nedostatečná komunikace	Zvýšení časové náročnosti na implementaci systému.	25	2	0,5
9	Nedostatečná kontrola implementačního týmu	Neefektivní rozhodování – projektový tým postupuje ve vlastním zájmu, nikoli v zájmu společnosti (obchodní riziko).	50	4	2
10	Decentralizace odpovědnosti	Posílení odpovědnosti zaměstnanců na nižší úrovni, nedostatečné kontroly (podnikatelské riziko).	60	1,5	0,9
11	Komplikovanost projektu	Zvýšené náklady na pořízení HW, SW.	75	3,8	2,85
12	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	Zvýšené mzdové náklady, poradenské poplatky a náklady na školení.	10	1	0,1
13	Organizační změny	Významný nárůst objemu změn, které se musejí absorbovat a následně realizovat.	85	1,5	1,28
Ostatní hrozby					
14	Odolnost uživatelů	Nové pracovní vztahy, sdílení informací, nové povinnosti – konflikty, zmatky a strach uživatelů z nového systému.	90	4	3,6
15	Zvýšení počtu administrativních pracovníků	Zvýšené mzdové náklady.	35	1,5	0,53

¹¹² Vlastní zpracování.

Mapa rizik

Z předchozí tabulky lze vyčíst míry kritičnosti jednotlivých analyzovaných hrozeb. Pro lepší přehled bude vytvořena tzv. mapa rizik, do které budou zanesena jednotlivá rizika.



Obrázek 19: Mapa rizik¹¹³

Vydefinována byla celkem dvě kritická rizika. Jedno riziko má charakter strategické a jedná se konkrétně o nedodržení harmonogramu plánovaných aktivit (s tímto rizikem se dalo ovšem již počítat, neboť ze síťové analýzy vyplývá, že zpoždění projektu je velice pravděpodobné). Dalším kritickým rizikem jsou uživatelé a jejich tolerance vůči změnám, které s sebou přináší implementace nového informačního systému. V oblasti závažných rizik pak byla identifikována čtyři rizika. Dvě technologická – nedostatečné technické vybavení, nekonzistence dat a dvě strategická – nedostatečná kontrola implementačního systému a komplikovanost projektu.

¹¹³ Vlastní zpracování.

Snižování rizika

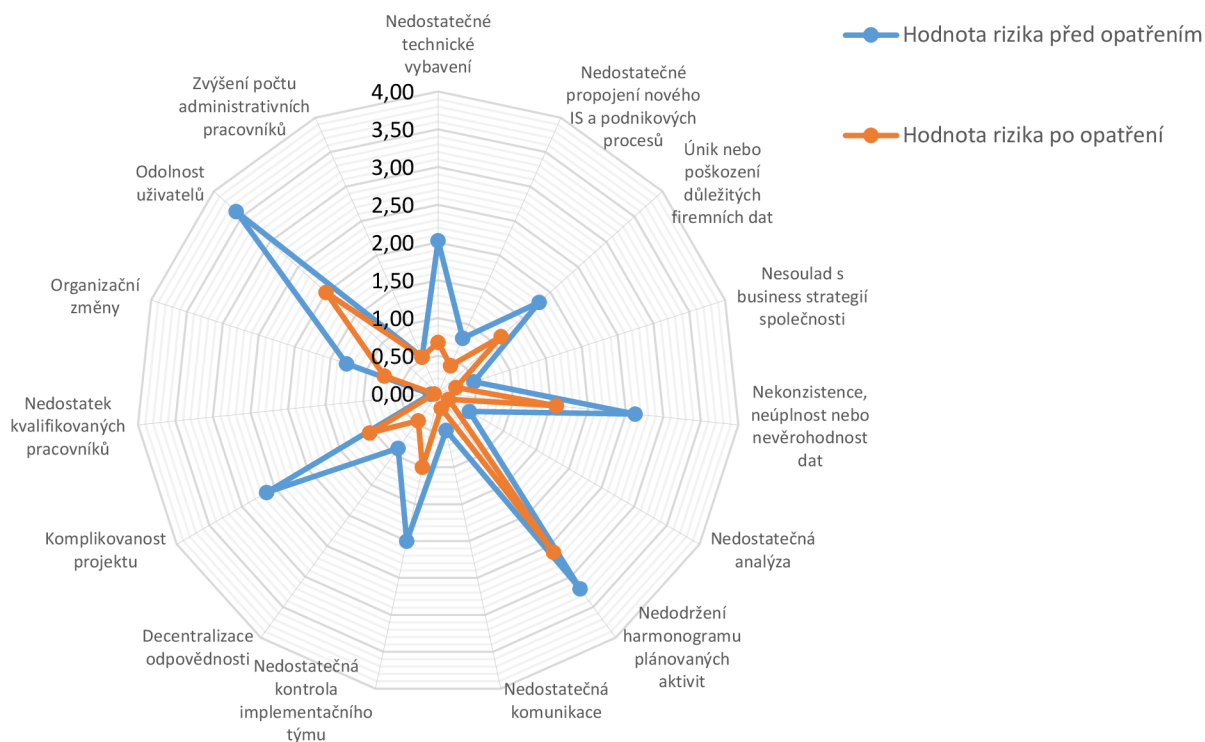
Tabulka 13: Opatření na zjištěné hrozby¹¹⁴

Č.	Hrozba	Opatření	Nová PST %	Dopad	Nová hodnota	Náklady v tis. Kč
Technologické hrozby						
1	Nedostatečné technické vybavení	Základní kvantifikace rozhodných dokladů, definování počtu uživatelů systému, četnost vzdálených přístupů. To vše již na úrovni definování doporučeného rozsahu HW a SW.	15	4,5	0,68	0
2	Nedostatečné propojení nového IS a podnikových procesů	Dostatečné definování projektu, sjednocení požadovaných procesů, které má systém pokrýt.	10	4	0,4	0
3	Únik nebo poškození důležitých firemních dat	Smluvní ošetření, kvalifikovaní pracovníci.	25	4,5	1,13	0
4	Nesoulad s business strategií společnosti	Kvalitní předprojektová analýza potřeb a požadavků.	5	5	0,25	30
5	Nekonzistence, neúplnost nebo nevěrohodnost dat	Vysoká kvalita klíčových uživatelů a správců systému při verifikaci a čištění datových podkladů předávaných pro následné zpracování poskytovateli systému.	45	3,5	1,58	50
Strategické hrozby						
6	Nedostatečná analýza	Kontrola analytických procesů a hloubky analýz.	5	3,2	0,16	0
7	Nedodržení harmonogramu plánovaných aktivit	Průběžná kontrola plnění harmonogramu, monitoring odchylek a intenzivní komunikace mezi dodavatelem a objednatelem.	65	4	2,6	0
8	Nedostatečná komunikace	Pravidelné meetingy, hromadná emailová komunikace, telekomunikace. Kontrola informovanosti.	10	2	0,2	0
9	Nedostatečná kontrola implementačního týmu	Kontrola práce týmu ze strany objednatele. „Zdvojení“ pozic – dodavatel + objednatel. Motivace týmu.	25	4	1	20
10	Decentralizace odpovědnosti	Důraz na přípravnou fázi projektu – dostatečné školení uživatelů, pravidelné testování a kontroly pracovních činností.	30	1,5	0,45	10
11	Komplikovanost projektu	Kontrola nezávislého analytika, konzultace projektu.	30	3,8	1,05	50
12	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	Vnitropodnikové školení, sdílení informací, externí pracovníci.	5	1	0,05	50
13	Organizační změny	Prizpůsobení, motivace, školení.	50	1,5	0,75	30
Ostatní hrozby						
14	Odolnost uživatelů	Motivace zaměstnanců, školení.	50	4	2	30
15	Zvýšení počtu administrativních pracovníků	Přijmutí rizika.	35	1,5	0,53	0

¹¹⁴ Vlastní zpracování.

Pavučinový graf rizik

Pavučinový graf slouží pro přehledné porovnání pravděpodobností výskytu jednotlivých rizik před a po aplikováním opatření a snížením daného rizika.



Graf 4: Pavučinový graf rizik¹¹⁵

Navržená opatření zmírnila velikost dopadu některých možných rizik, je ale nezbytné věnovat pozornost tomu, že nedošlo k jejich úplné eliminaci, pouze snížení dopadu nebo pravděpodobnosti výskytu. Při implementaci informačních systémů by proto společnost měla provádět pravidelné kontroly a zaměřit se zejména na kritická rizika jako je dodržování časového harmonogramu projektu a následné uživatelské přijetí nového informačního systému. Vynaložené náklady na opatření jsou pro společnost přijatelnější než dodatečné náklady, které by mohly vzniknout přímým působením rizik. Jako možnost řízení rizik se jeví i využití transferu, tedy převedení zodpovědnosti za jejich řízení a kontrolu na jiný podnikatelský subjekt.

¹¹⁵ Vlastní zpracování.

3.4 Zhodnocení návrhové části

Návrhy primárně vycházejí ze zjištěných nedostatků současného ERP systému a jeho nepřímé návaznosti na stanovenou strategii zahradní divize společnosti AGRO CS a.s. Součástí návrhové části je detailnější popis strategie společnosti z pohledu autora a následný výběr dvou informačních systémů, konkrétně pak manažerského informačního systému BNS SX a systému pro řízení vztahů se zákazníky Leonardo, které společně efektivně pokryjí potřebné firemní procesy zajišťující plnění této strategie.

Z finančního hlediska nelze dopředu stanovit, jaké přínosy implementace systémů pro společnost bude mít (pomineme-li, že finanční návratnost investice není pro společnost klíčovým faktorem), jistotou je bezesporu efektivnější manažerské řízení procesů a lepší informovanost v obchodní činnosti. Takové změny se nejvíce projeví při komunikaci se zákazníky, kteří výrazně ovlivňují konkurenceschopnost podniku a zvyšují tak jeho tržní pozici, definovanou ve strategii společnosti.

Vzhledem k tomu, že se současná strategie společnosti opírá o tři klíčové dimenze, definující strategické cíle společnosti, kombinace s informačním systémem, který tyto cíle dokáže zpracovat a řídit návaznost jednotlivých činností, bude přinášet efektivnější výsledky a zvyšovat úspěchuschopnost společnosti. Toto tvrzení podporuje fakt, že je společnost již nyní silným konkurentem na trhu zahradnického zboží, má dlouholetou tradici a vybudovala si pověst spolehlivého partnera a dodavatele. Navržené informační systémy umožní navíc společnosti sledovat detailněji kroky konkurence a bude tak schopna se lépe přizpůsobovat změnám nebo na tyto změny obratně reagovat. Dalším přínosem je zlepšení vnitropodnikové komunikace, sdílení informací a lepší propojení mezi jednotlivými dceřinými společnostmi. Implementace IS se odrazí i v návaznosti jednotlivých kritických vnitropodnikových faktorů a dojde tak k posílení nejen zahradní divize, ale i společnosti jako celku.

Pro klíčové faktory analýzy 7S bude zavedení nových informačních systémů největším přínosem v oblasti jejich vzájemného propojení a návaznosti. Nové informační systémy pokryjí nedostatky v konsolidovanosti informačního systému mezi jednotlivými středisky (Systémy a Struktura), zajistí společnou infrastrukturu a sdílené informace (Systémy a Styl, Systémy a Schopnosti), poskytne informace o obchodních činnostech

a zákaznicích (Systémy a Sdílené hodnoty) a pokryje informovanost v oblasti firemních procesů (Systémy – Strategie).

Tabulka 14: Podpora vazeb faktorů 7S¹¹⁶

Faktory	Oblast posílení
Systémy – Sdílené hodnoty	<ul style="list-style-type: none"> • Informační kanály • Informace o obchodních činnostech a zákaznicích
Systémy - Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • IS zajišťující zákaznickou podporu • Informovanost, pokrývání firemních procesů
Systémy - Struktura	<ul style="list-style-type: none"> • Propojení divizí a středisek konsolidovaným IS • Komunikační kanály
Systémy - Styl	<ul style="list-style-type: none"> • Společná infrastruktura, sdílené informace • Konzistence informací, dohled nad středisky
Systémy - Spolupracovníci	<ul style="list-style-type: none"> • Sdílení dokumentů, obchodní a manažerské řízení • Vnitrofiremní komunikace

V souvislosti s implementací systému byla vypracována kritická analýza, která definovala případná rizika projektu. Na tato rizika byla navržena opatření pro jejich eliminaci a společnost z těchto informací při implementaci může primárně vycházet. Podmínkou je dodržování zásad projektového řízení, dostatečně a jasně zpracované podmínky a požadavky¹¹⁷ od fáze dodavatelské, přes fázi implementace, až po samotný provoz IS. Uzavření smluvního vztahu bývá jedním z nejkritičtějších a nejdůležitějších kroků, které společnost musí uskutečnit. Jako nezbytná se jeví kontrola implementačního týmu tak, aby byla jistota, že dodavatelská společnost primárně vychází z požadavků společnosti, nikoli pak, že jedná ve svém vlastním zájmu. Dalším klíčovým prvkem je dostatečná motivace zainteresovaných osob.

¹¹⁶ Vlastní zpracování.

¹¹⁷ Podmínky a požadavky zahrnující odpovědnost dodavatele i nabyvatele, sankce při nedodržení smluvních podmínek, pravidla komunikace, způsob platby, dodatečné úpravy a změny...

Hlavní přínosy implementace systémů BNS SX a CRM Leonardo lze přehledně shrnout v následující tabulce:

Tabulka 15: Přínosy IS systémů¹¹⁸

IS	Manažerský informační systém BNS SX	CRM systém Leonardo
Přínosy	<ul style="list-style-type: none"> • Zrychlený proces manažerského rozhodování • Klíčové aktivity s přímou návazností na strategické řízení • Vazby mezi strategickými cíli a jejich efektivní řízení • Konsolidované řešení IS v rámci dceřiných společností • Snižování řízení rizik projektů • Zvýšení konkurenceschopnosti • Řízení výkonnosti • Kontrola podnikatelských aktivit • Predikce scénářů 	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlost a kvalita obchodních procesů • Efektivnější řízení vztahů se zákazníky • Flexibilní přístupy • Přehledy o zákaznických segmentech • Průběhy a odezvy jednotlivých obchodů • Uchování know-how a snadná zastupitelnost zaměstnanců • Statistiky, reporty • Obchodní výsledky a prodejní aktivity • Sdílení informací • Plánování a realizace kampaní

¹¹⁸ Vlastní zpracování.

ZÁVĚR

Náplní diplomové práce bylo vymezení business strategie zahradní divize společnosti AGRO CS, a.s., která je jednou z nejrozšířenějších divizí této společnosti, s přímou návazností na výběr informačních systémů pro podporu její realizace. Na základě interních analýz byly zjištěny informace o klíčových faktorech společnosti, jejich vzájemné provázání a podpora, kdy správné fungování těchto vazeb je základem úspěšuschopnosti každého podniku a podpora informačních systémů v této oblasti je jejich nedílnou součástí. Obsah business strategie byl definován na základě 3D hodnocení cílů, konkurenčních charakteristik a business modelu, ze kterých vyplynuly informace o podnikatelské činnosti společnosti, vnitřním fungování a hlavních prioritách společnosti. Konečná tvorba hodnoty pro zákazníka byla popsána pomocí hodnotového řetězce, kdy veškeré tyto hodnoty podporují náplň samotné business strategie zahradní divize.

Z pohledu informačních systémů byly v analytické části zjištěny nedostatky v pokrytí klíčových procesů a v nepřímé návaznosti na stanovenou strategii. Finálním zhodnocením IS a interních analýz byla SWOT analýza, ve které byly popsány silné stránky, příležitosti, slabé stránky a hrozby, kdy vzhledem k současnému postavení společnosti na trhu, jejímu současnému přístupu k řízení a efektivnímu využívání dostupných zdrojů lze konstatovat, že má dostatek silných stránek a příležitostí pro eliminaci slabých stránek a hrozeb.

Část návrhová vycházela z informací plynoucích z analytické části, kdy na jejich základě byly vybrány dva informační systémy – manažerský informační systém BNS SX a CRM systém Leonardo, které budou nástavbou současného ERP systému s návazností na strategii společnosti a pokryjí dostatečně klíčové podnikové procesy. Zlepšení se nejvíce projeví v obchodním řízení, sdílení informací (o zákaznících, obchodech, práci zaměstnanců) a v oblasti manažerského řízení (analýzy, reporty, řízení projektů s ohledem na definované cíle společnosti,..).

AGRO CS a.s. je silná společnost s dlouholetou tradicí, kvalitní pověstí a dokáže efektivně využívat dostupné zdroje a informace. Má potenciál dosáhnout vedoucí pozice na trhu a stát se mezinárodně uznávanou společností. Využíváním vhodných IS/ICT technologií podpoří svoji konkurenceschopnost a bude schopna dosahovat stanovených cílů a vymezené strategie.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AGRO CS a.s. Co je nového... In: *agrocs.cz* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.agrocs.cz/aktuality/dobry-den-aktualni-vydani-firemniho-magazinu>.
- [2] AGRO CS a.s. Historie. In: *agrocs.cz* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.agrocs.cz/historie>.
- [3] AGRO CS a.s. Kdo jsme. In: *agrocs.cz* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.agrocs.cz/kdo-jsme>.
- [4] BNS SX – Říd' me strategicky. INEKON SYSTEMS, s.r.o. In: *inekon-systems.com* [online]. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.inekon-systems.com/inekon-systems-cz/produkty/business-navigation/bns-sx-ridme-strategicky/>
- [5] BOCIJ, Paul., Andrew GREASLEY a Simon HICKIE. *Business Information Systems*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN: 978-0-273-73645-5.
- [6] CRM Leonardo. D3Soft s.r.o. In: *crmleonardo.cz* [online]. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.crmleonardo.cz/system-crm-leonardo.html>
- [7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [8] GÁLA Libor., Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5457-4.
- [9] GUINN, Alan., Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta MATUŠÍKOVÁ. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN: 978-80-7314-125-7.
- [10] GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 6th ed. Spojené státy: Blackwell Publishing, 2008. ISBN 978-1-4051-6309-5.
- [11] HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 12th ed. Spojené státy: Cengage South-Western, 2016. ISBN: 978-1-305-50214-7.
- [12] IIS EKONOM Integrovaný ekonomický informační systém. IIS Ekonom. In: *iisekonom.cz* [online]. [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://www.iisekonom.cz/IISEkonom>

- [13] KOŠŤAN, Pavol., Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie, plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN: 80-7226-657-8.
- [14] KEŘKOVSKÝ, Miloslav., a kol. *IS/IT strategie krok za krokem. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN: 978-80-7400-272-4.
- [15] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [16] MindTools. The McKinsey 7-S Framework. In: *mindtools.com* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.
- [17] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Výpis z obchodního rejstříku AGRO CS a.s. In: *justice.cz* [online]. [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>.
- [18] NOVOTNÝ, Ota., Jan POUR a David SLÁNSKÝ. *Business Intelligence, Jak využít bohatství ve vašich datech*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1094-3.
- [19] OSTERWALDER, Alexander., Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2015. ISBN: 978-80-265-0425-2.
- [20] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví z a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-85605-11-2.
- [21] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-367-1.
- [22] SODOMKA, Petr., Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.
- [23] ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti. Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN: 978-80-7204-818-2.

SEZNAM ZKRATEK

4P	Product, Place, Price, Promotion (Produkt, místo, cena, podpora prodeje - prvky marketingového mixu)
7S	Strategie, Struktura, Systémy, Sdílené hodnoty, Styl, Spolupracovníci, Schopnosti (faktory interní analýzy)
BI	Business Intelligence
BNS SX	Business Navigation Systém Strategic Extension
BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
ERP	Enterprise Resource Planning (Plánování podnikových zdrojů)
ICT	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
MIS	Manažerský informační systém
NBD	Služba Next Business Day
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung (Systémy, Aplikace, Produkty při zpracování dat)
SBU	Strategic business unit (Strategická podnikatelská jednotka - v rámci podniku.)
SLEPTE	Sociální, Legislativní, Ekologické, Politické, Technologické, Ekonomické faktory (externí analýza)
SQL	Structured Query Language (Strukturovaný dotazovací jazyk)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby – souhrnná analýza)

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Otázky pro analýzu 7S.....	47
Tabulka 2: Matice analýzy 7S	52
Tabulka 3: 3D pojetí cílů	53
Tabulka 4: Otázky pro faktor systémy.....	64
Tabulka 5: Hardware společnosti	65
Tabulka 6: Systémy a počet pracovních stanic	66
Tabulka 7: SWOT matice	70
Tabulka 8: Činnosti definované metodou PERT	84
Tabulka 9: Významnost rizik.....	87
Tabulka 10: Definice a hodnota pravděpodobnosti	87
Tabulka 11: Definice a hodnota dopadu	87
Tabulka 12: Identifikace a ohodnocení hrozeb a scénářů.....	88
Tabulka 13: Opatření na zjištěné hrozby	90
Tabulka 14: Podpora vazeb faktorů 7S.....	93
Tabulka 15: Přínosy IS systémů	94
Tabulka 16: Hodnocení váhy příležitostí.....	XI
Tabulka 17: Hodnocení váhy silných stránek.....	XIV
Tabulka 18: Hodnocení váhy slabých stránek	XV
Tabulka 19: Vzájemné působení silných stránek a příležitostí.....	XVIII
Tabulka 20: Vzájemné působení silných stránek a hrozeb	XIX
Tabulka 21: Vzájemné působení slabých stránek a příležitostí	XX
Tabulka 22: Vzájemné působení slabých stránek a hrozeb	XXI

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl jednotlivých divizí na tržbách AGRO CS a.s.	46
Graf 2: Systémy a počet pracovních stanic.....	66
Graf 3: Graf analýzy PERT	85
Graf 4: Pavučinový graf rizik	91

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: 3D hodnocení úspěchu firmy	15
Obrázek 2: Hierarchie strategie	15
Obrázek 3: Plátno business modelu	18
Obrázek 4: Vlivy externího prostředí	21
Obrázek 5: Marketinový mix 4P.....	24
Obrázek 6: Hodnotový řetězec	26
Obrázek 7: Aplikovaná informatika v ekonomice	30
Obrázek 8: Holisticko-procesní pohled na podnikové systémy.....	34
Obrázek 9: Obecné schéma architektury ERP	35
Obrázek 10: Obecná koncepce architektury BI	37
Obrázek 11: Multidimenzionální datová kostka	38
Obrázek 12: Vztah mezi business strategií a IS/IT strategií	40
Obrázek 13: Obsahové vymezení IS/IT strategie	41
Obrázek 14: Logo společnosti AGRO CS a.s.	44
Obrázek 15: Struktura divizí AGRO CS a.s.	46
Obrázek 16: 3D pojetí cílů.....	54
Obrázek 17: Konkurenční mapy	60
Obrázek 18: Struktura systému BNS SX.....	76
Obrázek 19: Mapa rizik	89
Obrázek 20: Porterův model pěti konkurenčních sil	I
Obrázek 21: Model 7S	V
Obrázek 22: SWOT diagram	VIII

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	I
Příloha 2: SLEPTE analýza	III
Příloha 3: Model 7S	V
Příloha 4: SWOT analýza	VI
Příloha 5: Plátno business modelu	IX
Příloha 6: Hodnototvorný řetězec a hodnota pro zákazníka	X
Příloha 7: Hodnocení faktorů SWOT analýzy	XI

PŘÍLOHY

Příloha 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model se zaměřuje především na oblasti odvětvové a konkurenční, tzv. mikrookolí podniku. Říká, že na podnik a jeho zisk působí v odvětví pět hlavních sil, kterým by měl podnik vhodně přizpůsobit svoji konkurenční strategii a to tak, aby byla schopna se co nejefektivněji bránit jejich vlivům nebo aby byla schopna tyto vlivy ovlivnit ve svůj prospěch.¹¹⁹



Obrázek 20: Porterův model pěti konkurenčních sil¹²⁰

Potenciální noví konkurenti

Vstup nové konkurence sebou přináší hrozbu v podobě přílivu nového kapitálu do daného odvětví, což se může negativně odrazit na ziskovosti podniků, které již v daném odvětví působí. Noví konkurenti jsou takové podniky, které v daném odvětví v současnosti nekonkurují, ale pokud se rozhodnou, mají šanci se konkurenty stát. To, jak vysoká je hrozba vstupu nové konkurence závisí na výši bariér vstupu na trh. Pokud jsou tyto bariéry vysoké, znamená to pro podniky příležitost ke zvyšování tržní ceny a dosahování vyšší ziskovosti.¹²¹

¹¹⁹ KOŠŤAN, P. *Firemní strategie*, s. 42.

¹²⁰ Vlastní zpracování, dle: GUINN, A. *Strategický management*, s. 46.

¹²¹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 18.

Hrozba substitučních výrobků

Problém konkurenčních výrobků a služeb, jejichž funkci může zákazník považovat za totožnou s funkcemi výrobků či služeb, které podnik prodává či poskytuje. Dalším rizikem se pak jeví hodnota a cena substitutu, kterou může zákazník vnímat. Existence substitutů s sebou přináší riziko v podobě nutnosti snižování cen výrobků a služeb, čímž se limituje i ziskovost podniku.¹²²

Smluvní síla dodavatelů

Podnik jako kupující je závislý na dodavatelských schopnostech. Hrozbu, kterou představuje smluvní síla dodavatelů spočívá v možnosti zvyšování cen za dodávané zboží a služby, což vede k poklesu zisku firmy. Ať už v případě, kdy firma akceptuje vyšší ceny nebo v případě kdy je nucena snižovat kvalitu vlastních výrobků a služeb. Další hrozbou ze strany dodavatelů je prodlužování dodacích lhůt, využívání obchodního úvěru od kupující společnosti či hrozba odstoupení od dodavatelské činnosti.¹²³

Smluvní síla kupujících (odběratelů)

Odběratelé mohou požadovat vysokou kvalitu a lepší servis za nižší ceny či zkracování dodacích lhůt, což způsobuje zvyšování výrobních nákladů pro podnik. Odběratelé se však mohou jevit i jako příležitost pro podnik. Slabí kupující vytváří prostor pro zvyšování cen a tím dosahování vyššího zisku.¹²⁴

Konkurenční rivalita

Rivalita mezi podniky uvnitř odvětví se jeví jako hrozba v podobě cenové konkurence, reklamních kampaní, zavádění nových produktů či zlepšování kvality. Všechny tyto kroky vedou k odlivu zákazníků, snižují ziskovost a výnosnost. Konkurenční rivalita bývá zpravidla velká, pokud se v daném odvětví vyskytuje více dominantních podniků, pokud je na trhu přebytek produktů nebo pokud se podniky snaží udržet či zvýšit svůj tržní podíl.¹²⁵

¹²² DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 18.

¹²³ GUINN, A. *Strategický management*, s. 46.

¹²⁴ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 22.

¹²⁵ GUINN, A. *Strategický management*, s. 47.

Příloha 2: SLEPTE analýza

Jedná se o analýzu a rozbor všeobecně platných trendů, které působí na všechny podniky uvnitř odvětví a tržního segmentu (obecné okolí). Její název je odvozen z anglického jazyka, podle jednotlivých trendů, které analyzuje – Sociální, legislativní, ekologické, politické, technologické a ekonomické. Hledá odlišnosti v působení těchto vlivů na různé podniky, hledá klíčové vlivy a trendy, které vyvolávají změnu v působení podniku. Odpovídá na otázky, jak moc dané vlivy ohrozí konkurenceschopnost podniku, jak se tyto vlivy budou vyvíjet v budoucnu, jaký budou mít dopad na zvolenou strategii. Pro podnik představuje příležitost v podobě připravenosti na tyto vlivy, které mohou mít dopad na poptávku a podnikový zisk.¹²⁶

Sociální faktory

Sociální faktory jsou nejen hrozbou pro ovlivnění poptávky, ale mají také vliv na nabídku práce, tedy ochotu pracovat. Mezi sociální faktory ovlivňující podnik patří například věková struktura, růst populace nebo životní úroveň a styl. Sociální faktory se neustále vyvíjejí, plynou z úsilí jednotlivce plnit si své cíle a potřeby. Pro podnik je sledování sociálních faktorů příležitost v podobě výhody v boji o zákazníky a kvalifikované pracovníky.¹²⁷

Legislativní faktory

Hlavní roli pro vytváření těchto faktorů zastává stát. Legislativní faktory představují zákony (daňové, investiční, antitrustové), právo a jeho vymahatelnost, obchodní a občanský zákoník, kriminalitu, ochranu osobního vlastnictví, ochranu životního prostředí, korupci a další.¹²⁸

¹²⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 42.

¹²⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 11.

¹²⁸ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 43.

Ekonomické faktory

Makroekonomické prvky mající dopad na podnik. Míra ekonomického růstu, vytvářející jak příležitosti, tak hrozby. V případě ekonomických faktorů je důležité sledovat vliv a sílu centrální banky. Tedy jak se budou vyvíjet podmínky pro úspory a úvěry ve všech časových horizontech, jaká je míra inflace, jaká je úroková míra, výše nezaměstnanosti, podmínky pro export a import, výše HDP, směnný kurz, hospodářské cykly, rozpočet, ...¹²⁹

Politické faktory

Politické faktory významně ovlivňují faktory legislativní a jejich změnou se dotýkají podnikatelského prostředí v daném státu. Je důležité sledovat politiku různých politických stran, stabilitu vlády a politického prostředí, vládní výdaje, podpora zahraničního obchodu a vztahy s ostatními zeměmi, znárodnění a privatizace, ...¹³⁰

Technologické faktory

Pro podnik je důležité sledovat technické a technologické změny, které probíhají v okolí. Měl by jim přizpůsobovat svou inovativní činnost, čímž se vyhne vlastní zaostalosti. Technologické faktory se podílí na úspěšnosti podniku a velmi dramaticky ovlivňují jeho okolí. Patří mezi ně například úroveň technologického rozvoje a jeho podpora ze strany státu, nové pracovní metody a techniky, využitelnost informací, náklady na pořízení nových technologií a zdrojů, ...¹³¹

Ekologické faktory

Priority životního prostředí jsou rozdílné v každé zemi. Pro podnik je podstatné sledovat ekologické podmínky dané země, už před tím, než začne podnikat. Ekologickými faktory je myšleno sledování podmínek ochrany životního prostředí, recyklace, klimatické podmínky, rozvoj, zdroje energie, ...¹³²

¹²⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 45.

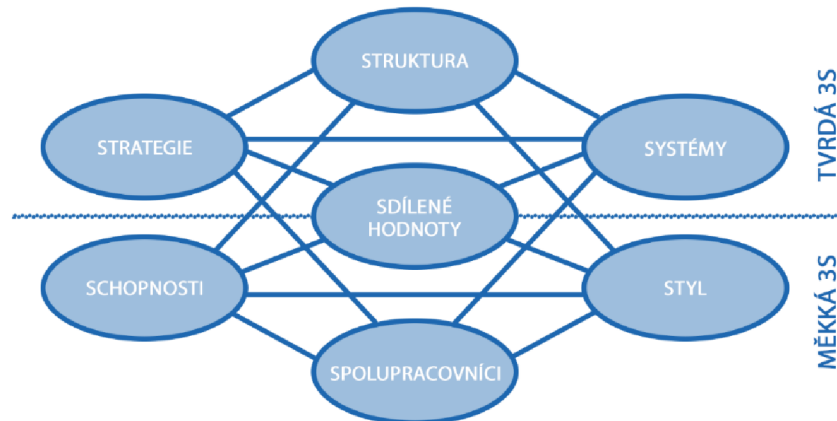
¹³⁰ Tamtéž, s. 47-48.

¹³¹ Tamtéž.

¹³² Tamtéž.

Příloha 3: Model 7S

Model 7S byl vytvořen společností McKinsey v sedmdesátých letech a je založen na myšlence, že vedení podniku musí brát v úvahu sedm navzájem propojených faktorů, které ovlivňují strategii a její úspěšnost. Působení a význam jednotlivých faktorů se s časem může měnit a pokud podnik nebude věnovat dostatečnou pozornost jen jednomu faktoru, může to způsobit zhroucení ostatních faktorů.¹³³



Obrázek 21: Model 7S¹³⁴

Tvrdé faktory modelu 7S

Hmatatelné faktory, za které jsou považovány tři horní faktory (Strategie, Struktura, Systémy)¹³⁵

Strategie: to, jak společnost naplňuje svou vizi, jaké kroky podniká, jak reaguje na hrozby a příležitosti s oboru, ve kterém podniká

Struktura: Organizační struktura podniku (nadřízenost, podřízenost, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami, expertíza, sdílení informací). Strukturu je nutné měnit podle toho, jak se mění procesy a styly řízení. To, jak je podnik schopen efektivně reagovat na vzniklé změny, závisí na správně nastavené organizační struktuře.

Systémy: Podpora pro řízení každodenní aktivity podniku. Zpravidla se jedná o podporu informačních systémů jako manažerské IS, komunikační, kontrolní, inovační systémy a systémy pro alokaci zdrojů.

¹³³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73.

¹³⁴ Vlastní zpracování.

¹³⁵ Tamtéž, s. 74.

Měkké faktory modelu 7S

Měkké faktory jsou méně hmatatelné a považují se spíše za faktory s kulturní povahou.¹³⁶

Spolupracovníci: Lidské zdroje organizace a jejich rozvoj v podobě školení, motivace, chování. Jejich kvalifikovatelné aspekty (systém motivace a zvyšování kvalifikace) a nekvalifikovatelné aspekty (postoje, loajalita vůči podniku).

Schopnosti: Dostatečně kvalifikované prostředí, které vytváří profesionální znalosti a kompetence. Realizace vize, sdílené kultury, prostor a čas učit se, riskování, zdravá tolerance neúspěchu a uznávání úspěchu.

Styl: Přístup managementu k řízení a řešení vzniklých problémů a organizační kultura (hodnoty, postoje, normy)

Sdílené hodnoty: Ideje, principy a skutečnosti, které pracovníci respektují. Sdílené hodnoty bývají vyjádřeny v misi podniku. Sdílené hodnoty úzce souvisí s vizí podniku a proto je důležité, aby všechny zainteresované strany věděli, čeho chce podnik dosáhnout.

Příloha 4: SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro rekapitulaci předešlých analýz. Název SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Příležitosti a hrozby odhaluje externí analýza, silné a slabé stránky podniku odhaluje analýza interní. SWOT analýza slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi nimi. Cílem je rozvíjet silné stránky, potlačovat slabé a současně připravit podnik na potencionální příležitosti a hrozby.¹³⁷

Silné stránky: Pozitivní vnitřní podmínky, které podniku umožňují získat konkurenční výhodu. Jedná se například o jasné kompetence, efektivní využívání zdrojů, dobré finanční vztahy, vyspělé technologie a distribuční kanály.

¹³⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 74-75.

¹³⁷ KOŠTAN, P. *Firemní strategie*, s. 55.

Slabé stránky: Negativní vnitřní podmínky. Snižují výkonnost podniku, oslabují ho. Řadí se mezi ně využívání zastaralých technologií, nedostatek schopností a potřebných zdrojů nebo neúměrné finanční zatížení.

Příležitosti: Příznivé současné nebo budoucí podmínky, které zvyšují podnikovou výkonnost a konkurenceschopnost. Inovace technologií, pozitivní legislativní změny, rostoucí počet potencionálních zákazníků.

Hrozby: Vnější podmínky oslabující podnik. Vstup nové konkurence na trh, pokles zákazníků, nepříznivé změny v zákonech, substituty.¹³⁸

Postup při realizaci SWOT analýzy¹³⁹

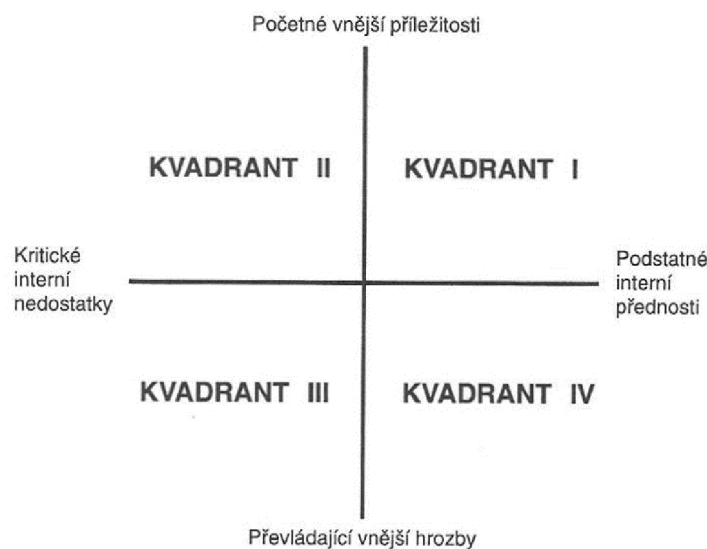
- 1 Identifikace současné strategie (strategie, která je skutečně realizována, obvykle se liší od strategie definované ve strategických materiálech nebo od strategie veřejně publikované.
- 2 Identifikace klíčových změn v okolí podniku.
- 3 Posouzení předností a nedostatků, příležitostí a hrozeb na základě kritických faktorů úspěšnosti
- 4 Posouzení vnitřních zdrojů podniku (silné a slabé stránky) na základě kritických faktorů úspěchu

Výstupem SWOT analýzy jsou informace, na základě kterých může management posoudit stávající pozici podniku a učinit opatření, která napomohou podniku být lépe připraven na budoucnost. Ke znázornění výsledků SWOT analýzy se používá tzv. SWOT diagram, který se dělí na čtyři kvadranty. Ty představují kombinaci jednotlivých faktorů, kdy jednotlivé varianty představují rozdílné strategické volby. Vede tedy k lepší systematičnosti.¹⁴⁰ SWOT diagram je znázorněn na obrázku na následující stránce.

¹³⁸ KOŠŤAN, P. *Firemní strategie*, s. 55.

¹³⁹ Tamtéž.

¹⁴⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 79.



Obrázek 22: SWOT diagram¹⁴¹

Kvadrant I: Představuje charakteristické podmínky, v nichž se snoubí externí příležitosti s interními silnými stránkami podniku. Výsledkem by pak měla být tzv. růstově až agresivně orientovaná strategie. Jedná se o ofenzivní přístup podniku, z pozice síly a taková situace je nejvíce žádaná a bývá cílem většiny podniků, kdy jsou silné stránky v souladu s příležitostmi.

Kvadrant II: Představuje neschopnost podniku využít externí příležitosti, neboť disponuje interními nedostatky. Podnik v tomto případě využívá tzv. strategii Turnaround, která spočívá v eliminaci slabých stránek a maximálním využití tržních příležitostí.

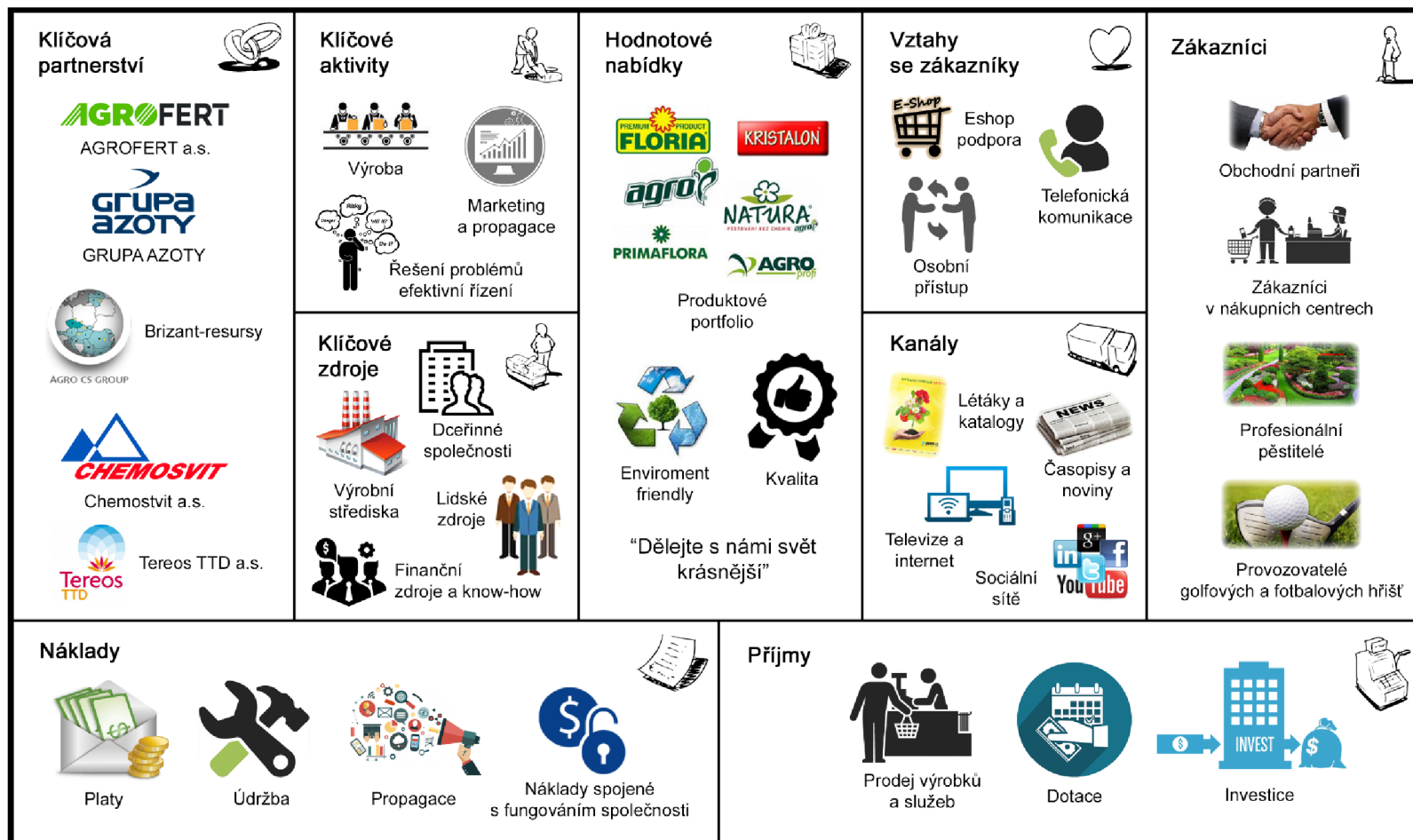
Kvadrant III: Situace, kdy jsou externí hrozby schopny ohrozit existenci podniku, neboť využívá jeho interní nedostatky. Využitím obranné strategie se podnik snaží minimalizovat jak působení hrozeb, tak své interní slabé stránky. Zpravidla se jedná o ústupnou strategii, kdy podnik uzavírá jisté kompromisy a opouští určité pozice na trhu.

Kvadrant IV: Silné stránky podniku jsou podrobeny nepříznivým vlivům z okolí. Využitím tzv. diverzifikační teorie klade podnik důraz na silné stránky, kterými se snaží minimalizovat ohrožení. Důležitým aspektem je včasná identifikace hrozeb a jejich přeměna v příležitosti za pomoci silných stránek podniku.¹⁴²

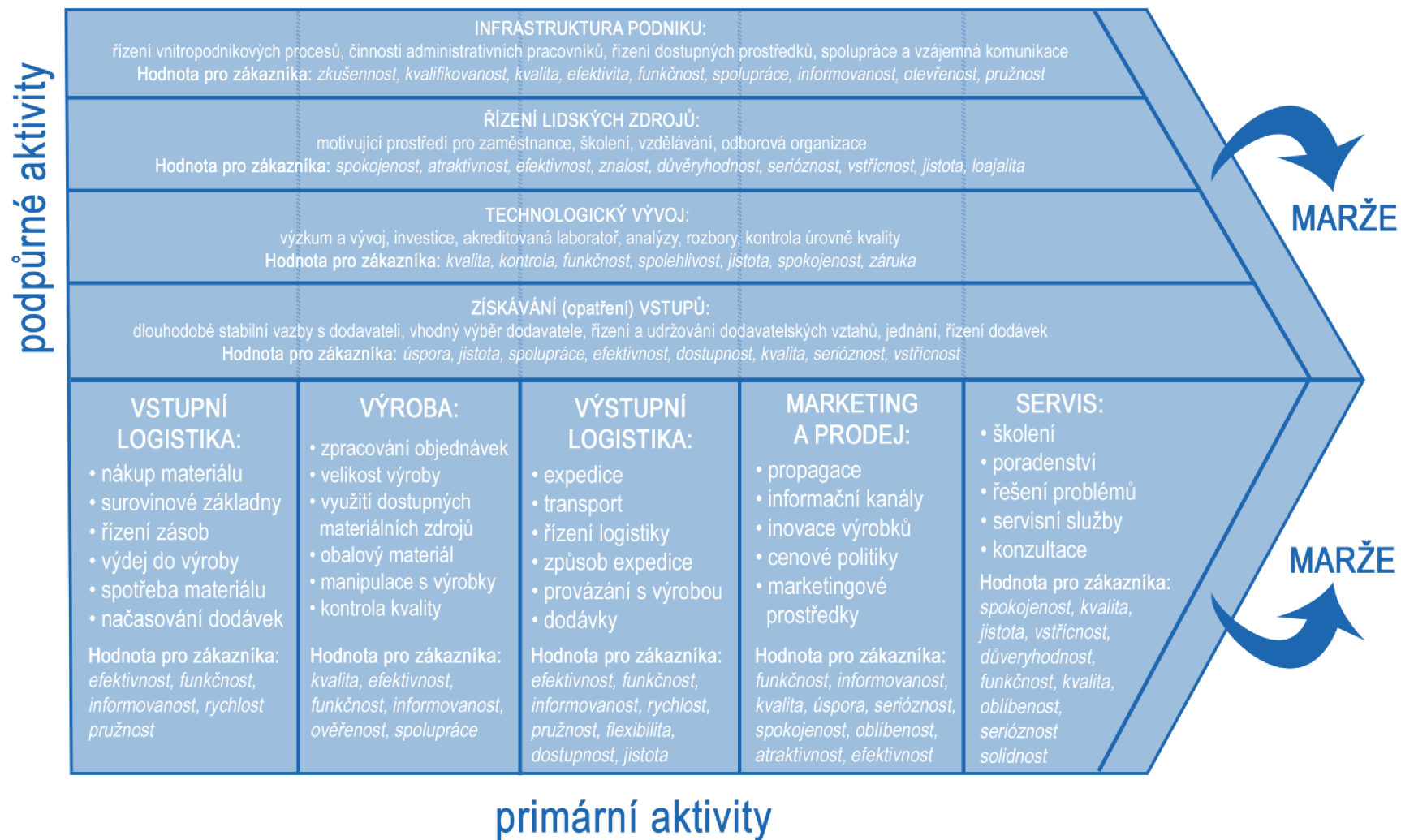
¹⁴¹ KOŠŤAN, P. *Firemní strategie*, s. 56.

¹⁴² SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 79-80.

Příloha 5: Plátno business modelu



Příloha 6: Hodnototvorný řetězec a hodnota pro zákazníka



Příloha 7: Hodnocení faktorů SWOT analýzy¹⁴³

- **Hodnotící kritérium:** 1 = důležitější faktor, 0,5 = váha faktorů je stejná, 0 = faktor je méně důležitý

Tabulka 16: Hodnocení váhy příležitostí

Příležitosti	Automatizované mechanismy	Podpora nástrojů BI	Marketingové nástroje	Obchodní backup	Ekonomická situace	Technologický vývoj	Zahraniční obchod	Evropské dotace	Součet	Váha %
Automatizované mechanismy		0,5	0,5	1	1	0	1	1	5	17,9
Podpora nástrojů BI	0,5		0,5	0,5	0	0,5	1	1	4	14,3
Marketingové nástroje	0,5	0,5		0,5	1	0,5	1	1	5	17,9
Obchodní backup	0	0,5	0,5		0	0	1	1	3	10,7
Ekonomická situace	0	1	0	1		0,5	0,5	1	4	14,3
Technolog. vývoj	1	0,5	0,5	1	0,5		1	0,5	5	17,9
Zahraniční obchod	0	0	0	0	0,5	0		0,5	1	3,6
Evropské dotace	0	0	0	0	0	0,5	0,5		1	3,6

¹⁴³ SWOT analýza. Bazant's Blog. <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/> [online].

Tabulka 17: Hodnocení váhy hrozeb

Porovnávané hrozby	Konkurence	Kvalif. pracovníci	Vyšší míra inflace	Legislativní opatření	Politická situace	Fluktuace zaměstnanců	Součet	Váha %
Konkurence		1	1	0,5	0	0,5	3	20
Kvalifikovaní pracovníci	0		1	0,5	1	0,5	3	20
Vyšší míra inflace	0	0		0,5	1	0	1,5	10
Legislativní opatření	0,5	0,5	0,5		1	0	2,5	16,7
Politická situace	1	0	0	0		0	1	6,7
Fluktuace zaměstnanců	0,5	0,5	1	1	1		4	26,7

Výsledné hodnocení příležitostí a hrozeb SWOT analýzy

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizované mechanismy • Marketingové nástroje • Technologický vývoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní backup
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora nástrojů BI • Ekonomická situace 	<ul style="list-style-type: none"> • Evropské dotace • Zahraniční obchod

		Pravděpodobnost ohrožení	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Kvalifikovaní pracovníci
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> • Legislativní opatření • Vyšší míra inflace 	<ul style="list-style-type: none"> • Politická situace

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	Klíčové příležitosti	Možné příležitosti
	Nízká	Významné příležitosti	Nevýznamné příležitosti

		Pravděpodobnost ohrožení	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	Kritické hrozby	Významné hrozby
	Nízká	Závažné hrozby	Možné hrozby

Analýza silných stránek

Tabulka 17: Hodnocení váhy silných stránek

Porovnávané silné stránky	Stabilní společnost	Finanční stabilita	Kvalif. pracovníci	Flexibilita	Inovační přístup	Technické a technolog. zázemí	Investiční politika	Prozákaznický přístup	Důraz na udržitelnost	Součet	Váha %
Stabilní společnost		0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0,5	4,5	12,5
Finanční stabilita	0,5		1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	5,5	15,3
Kvalifikovaní pracovníci	0,5	0		0,5	1	0,5	1	0,5	1	5	13,9
Flexibilita	0,5	0	0,5		0,5	0,5	0	0,5	0,5	3	8,3
Inovační přístup	0	0,5	0	0,5		0,5	0,5	0,5	0	2,5	6,9
Technické a technolog. zázemí.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	1	4,5	12,5
Investiční politika	0	0,5	0	1	0,5	0,5		0	0,5	3	8,3
Prozákaznický přístup	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1		1	5,5	15,3
Důraz na udržitelnost	0,5	0	0	0,5	1	0	0,5	0		2,5	6,9

Analýza slabých stránek

Tabulka 18: Hodnocení váhy slabých stránek

Porovnávané slabé stránky	Nemoder. ERP systém	Nedostatečné pokrytí obl. firem. řízení	Nekonsolidovanost IS	Únik know-how	Neautomat. podnikové procesy	Inform. prodejních týmů	Podpora CRM systému	Součet	Váha %
Nemoder. ERP systém		0,5	0,5	1	1	1	0,5	4,5	20,9
Nedostatečné pokrytí obl. firem. řízení	0,5		1	0,5	1	0,5	0,5	4	18,6
Nekonsolidovanost IS	0,5	0		0	0	0,5	0,5	2	9,3
Únik know-how	0	0,5	1		1	0,5	0,5	3,5	16,3
Neautomat. podnikové procesy	0	0	1	0		0,5	1	2,5	11,6
Informovanost prodejních týmů	0	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	2,5	11,6
Podpora CRM systému	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5		2,5	11,6

Analýza faktorů vnitřního prostředí – slabé a silné stránky

Hodnocené faktory	Stav (Výkonnost)			Závažnost		
	Dobrý	Průměrný	Zlý	Vysoká	Průměrná	Nízká
Finanční stabilita	X			X		
Prozákaznický přístup	X			X		
Kvalifikovaní pracovníci		X			X	
Stabilní společnost	X			X		
Technické a technologické zázemí	X			X		
Nemodernizovaný ERP systém			X	X		
Nedostatečné pokrytí oblastí firemního řízení		X		X		
Únik know-how			X		X	
Informovanost prodejních týmů		X		X		
Neautomatizované podnikové procesy			X		X	
Podpora CRM systémů			X		X	

Silná stránka	Váha
Finanční stabilita	15,3
Prozákaznický přístup	15,3
Kvalifikovaní pracovníci	13,9
Stabilní společnost	12,5
Technické a technologické zázemí	12,5

Slabá stránka	Váha
Nemodernizovaný ERP systém	20,9
Nedostatečné pokrytí oblastí firemního řízení	18,6
Únik know-how	16,3
Informovanost prodejních týmů	11,6
Neautomatizované podnikové procesy	11,6
Podpora CRM systémů	11,6

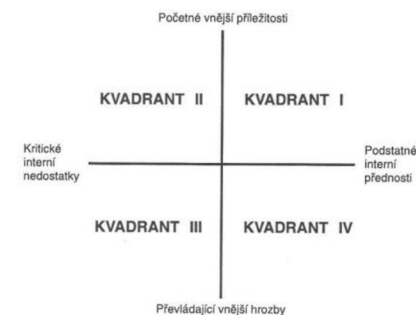
Výsledky analýzy vnitřního prostředí

		Výkonnost	
		Nízká	Vysoká
Závažnost	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikovaní pracovníci • Neinformovanost prodejních týmů • Pokrytí oblastí firemního řízení • Udržení know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční stabilita • Prozákaznický přístup • Stabilní společnost • Technické a technologické zázemí
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora CRM systémů • Automatizace podnikových procesů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemodernizovaný ERP systém

		Výkonnost	
		Nízká	Vysoká
Závažnost	Vysoká	Faktory, které se společnost musí snažit posilňovat	Významné faktory, které výrazně ovlivňují prosperitu společnosti
	Nízká	Podpůrné faktory	Neefektivní faktory

Hodnocení vzájemných vztahů faktorů SWOT analýzy

- **Hodnotící kritérium:** 1 = označení pro minimální vztah, 5 = úzká vázanost faktorů
- Pro pozitivní vztah kladné hodnoty, pro negativní vztah záporné hodnoty
- Výsledné hodnocení vychází z pozice společnosti ve SWOT diagramu



Tabulka 19: Vzájemné působení silných stránek a příležitostí

		Silné stránky					Součet ohodnocení
		Finanční stabilita	Prozákaznický přístup	Kvalifikovaní pracovníci	Stabilní společnost	Technické a technologické zázeminí	
Příležitosti	Automatizované mechanismy	2	4	1	4	5	16
	Marketingové nástroje	3	5	2	3	5	18
	Technologický vývoj	3	4	3	4	5	19
	Ekonomická situace	5	2	3	3	2	15
	Podpora nástrojů BI	1	5	3	2	5	16
							84

Tabulka 20: Vzájemné působení silných stránek a hrozeb

		Silné stránky					Součet ohodnocení
		Finanční stabilita	Prozákaznický přístup	Kvalifikovaní pracovníci	Stabilní společnost	Technické a technologické zázemi	
Hrozby	Fluktuace zaměstnanců	2	4	5	4	2	17
	Konkurence	4	5	3	5	3	20
	Kvalifikovaní pracovníci na trhu	2	4	5	3	3	17
	Legislativní opatření	3	2	2	5	1	13
	Vyšší míra inflace	5	1	1	2	1	10
							77

Tabulka 21: Vzájemné působení slabých stránek a příležitostí

		Slabé stránky					Součet ohodnocení
		Nemoderni- zovaný ERP systém	Nedostatečné pokrytí oblastí firemního řízení	Únik know-how	Informovanost prodejních týmů	Neautomatizované podnikové procesy	
Příležitosti	Automatizované mechanismy	5	2	4	4	5	21
	Marketingové nástroje	4	3	1	2	1	11
	Technologický vývoj	5	4	3	3	4	19
	Ekonomická situace	-1	-3	-5	-4	-3	-15
	Podpora nástrojů BI	4	5	4	5	5	23
							59

Tabulka 22: Vzájemné působení slabých stránek a hrozeb

		Slabé stránky					Součet ohodnocení
		Nemoderni- zovaný ERP systém	Nedostatečné pokrytí oblastí firemního řízení	Únik know-how	Informovanost prodejních týmů	Neautomatizované podnikové procesy	
Hrozby	Fluktuace zaměstnanců	-5	-3	5	2	-3	-4
	Konkurence	3	3	4	-2	3	-3
	Kvalifikovaní pracovníci	2	2	3	2	3	12
	Legislativní opatření	1	-2	1	-5	-2	-7
	Vyšší míra inflace	1	-3	-5	-5	-3	-15
							0