

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
**Provozně ekonomická fakulta**  
**Katedra informačního inženýrství (PEF)**



## **Diplomová práce**

**Návrh informační strategie dopravního podniku „ABC“**

**Alina Lalaiants**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alina Lalaïants

Projektové řízení

Název práce

**Návrh informační strategie dopravního podniku**

Název anglicky

**Design of Logistic Company Information Strategy**

---

### Cíle práce

Cílem práce je analýza informační strategie zvoleného dopravního podniku a návrh její modernizace a zlepšení pro automatizaci klíčových procesů podniku.

### Metodika

V souladu s osvědčenými metodami strategického a taktického řízení podnikové informatiky:

1. Definujte koncepty jako je informační strategie podniku, strategické cíle a strategické řízení
2. Analyzujte stávající informační strategii zvoleného podniku a definujte cíle informační strategie
3. Na základě provedené analýzy navrhnete modernizaci informační strategii a popište cílové zlepšení klíčových podnikových funkcí, procesů, zdrojů a služeb.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

informační strategie, strategické řízení, strategické cíle, podnikové procesy

---

**Doporučené zdroje informací**

GÁLA, L. – POUR, J. – ŠEDIVÁ, Z. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podniková informatika*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2615-1.

SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT : kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

VOŘÍŠEK, J. – POUR, J. *Management podnikové informatiky*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-102-4.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. David Buchtela, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra informačního inženýrství

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 02. 2021

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh informační strategie podniku „ABC“" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. března 2022

---

Alina Lalaiants

## **Poděkování**

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala mému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Davidovi Buchtelovi, Ph.D., za věcné připomínky a pomoc během zpracování diplomové práce. A také děkuji Ludmile Zacharčenko za připomínky k češtině.

# Návrh informační strategie dopravního podniku „ABC“

## Abstrakt

Práce je věnována analýze a vlastnímu návrhu informační strategie společnosti. První část práce je věnována teoretickým konceptům daného problému. Výzkum práce se zabývá konceptem efektivní činnosti podniku, který závisí na výběru strategických cílů a jejich realizaci. Diplomová práce představuje a definuje koncepty jako strategie, informační strategie společnosti, strategické řízení atd. V diplomové práci jsou také definované cíle informační strategie podniku. Druhá část diplomové práce je věnována praktickému výzkumu ve vybraném podniku. Konkrétně hodnocení stávající informační strategie společnosti a dále jsou představené návrhy na její modernizaci a zlepšení pro automatizaci různých procesů podniku.

**Klíčová slova:** informační strategie, strategické řízení, plánování, strategické cíle, podnikové procesy

# **Design of logistics company information strategy**

## **Abstract**

Actual diploma is aimed at information strategy and its development. The first part provides essential theoretical information about the effective methods of maintaining business by defining strategic targets and following it. Moreover, the first part overlooks the strategic concept and its elements, especially information strategy, its implementation and realization. The second part demonstrates practical research aimed at estimation and improvement in actual information strategy used by the company in order to perfect internal business processes.

**Keywords:** information strategy, strategic management, planning, strategic goals, business processes

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1	Cíl práce .....	12
2.2	Metodika práce.....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1	Podstata a základy strategického řízení.....	14
3.2	Koncepce a cíle informační strategie podniků.....	20
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>24</b>
4.1	Organizační a ekonomické charakteristiky společnosti „ABC“ .....	24
4.2	Posouzení informační strategie podniku .....	33
4.3	Návrhy na změnu informační strategie podniku .....	43
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>58</b>
	Příloha A Organizační struktura společnosti „ABC“ .....	59
	Příloha B Logistická struktura společnosti „ABC“ .....	60



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Rozdíly mezi provozním a strategickým řízením.....	18
Obrázek č. 2 – Dokumentace informační strategie podniku.....	20
Obrázek č. 3 – Schéma pro stanovení informační strategie podniku.....	22
Obrázek č. 4 – Dynamika hlavních finančních výsledků společnosti „ABC“ za období 2016–2018 (v tis. Kč) .....	27
Obrázek č. 5 – Dynamika nákladů společnosti „ABC“ v období 2016–2018.....	29
Obrázek č. 6 – SPIDER schéma faktorů vnitřního prostředí společnosti „ABC“ .....	31
Obrázek č. 7 – Informační toky společnosti „ABC“ .....	33
Obrázek č. 8 – Architektura systému „CognitiveLot“ .....	45
Obrázek č. 9 – Fáze implementace logistického IT systému ve společnosti „ABC“ .....	49

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Výhody a nevýhody strategií rozvoje .....	17
Tabulka č. 2 – Hlavní technické a ekonomické ukazatele společnosti „ABC“ na období 2016–2018 .....	26
Tabulka č. 3 – Dynamika výdajů společnosti „ABC“ na období 2016–2018 (v tis. Kč) ....	28
Tabulka č. 4 – Struktura nákladů společnosti „ABC“ na období 2016–2018 (v %) .....	29
Tabulka č. 5 – Dynamika fixních a variabilních nákladů společnosti „ABC“ na období 2016–2018 (v tis. Kč) .....	30
Tabulka č. 6 – STEP analýza společnosti „ABC“ .....	30
Tabulka č. 7 – SNW analýza vnitřního prostředí společnosti „ABC“ .....	31
Tabulka č. 8 – SWOT analýza společnosti „ABC“ .....	32
Tabulka č. 9 – Porovnání logistického a produkčního přístupu managementu .....	38
Tabulka č. 10 – Porovnání logistických IT systémů podle kritérií pro podnik „ABC“ .....	43
Tabulka č. 11 – Celkové náklady na implementaci „CognitiveLot“ .....	51

# 1 Úvod

Tato práce je věnována výzkumu informační strategie společnosti. Aktuálnost výzkumného tématu je definována tím, že dlouhodobá efektivní činnost podniku, jeho ekonomický růst a rozvoj jsou určovány správným výběrem strategických přístupů, které nadále pomáhají efektivně využít potenciál podniku.

Tržní ekonomika v současné době se vyznačuje vysokou konkurenceschopností a rychle se měnící situací na trhu. V takových podmínkách by se měly podniky soustředit nejen na vnitřní stav podnikové činnosti, ale měly by také rozvíjet dlouhodobou informační strategii chování podniku, která by jim umožnila jednání v souladu s okolními změnami. Díky rozvoji informační strategie se může zvýšit produktivita zaměstnanců, mohou se vyvíjet nové příležitosti pro strategický rozvoj a konkurenční výhody.

V minulosti mnoho podniků úspěšně fungovalo, věnovala se pozornost zejména rutinní práci, vnitřním potížím firmy, které jsou spojeny se zlepšením efektivity využívání vnitřních zdrojů podniku v běžných činnostech. V moderních podmínkách, úloha racionálního využití potenciálu firmy jen zvyšuje svůj význam. Důležitou úlohou je také implementace managementu, který zajišťuje přizpůsobení podniku k rychle měnícím se podmínkám v oblasti řízení podniku.

V dnešní ekonomické situaci došlo k prudkému nárůstu významu strategického řízení. Je to způsobeno zrychlením změn v životním prostředí, vznikem nových požadavků spotřebitele a změnou postavení oproti okolí, zvýšením konkurence v oblasti zdrojů, vznikem nových příležitostí pro podnikatelské subjekty, které ovlivňují moderní výsledky vědy a techniky, rozvojem informačních komunikací, širokou dostupností moderních technologií a rovněž se mění vnímání role lidských zdrojů po celém světě.

Ve světě neexistuje jediná strategie pro všechny společnosti, stejně jako neexistuje jediný univerzální strategický management. Každý podnik je jedinečný, a proto je proces rozvoje strategie pro každý podnik odlišný, protože závisí na postavení podniku na trhu, dynamice jeho rozvoje, potenciálu, chování konkurentů, charakteristikách poskytovaného zboží nebo služeb, stavu hospodářství, kulturním prostředí a na mnoha dalších faktorech. Z výše uvedeného vyplývá, že je nutné provést výzkum informační strategie rozvoje podniku.

Osvojení informační strategie podniků ve vědeckém světě je poměrně vysoká a je založena na řadě základních prací. Problémy vytváření informační strategie podniků byly zkoumány mnoha autory, a stejně zůstávají aktuální i dnes.

Objektem analýzy práce je činnost informační strategie organizace. Předmětem výzkumu jsou metody a způsoby používané v organizaci při tvorbě informační strategie. Teoretický význam mé práce otevírá možnosti pro hlubší studium problému, který je dále spojen s praktickou částí práce. Praktický význam je dán možností zavedení doporučení do praktických činností podniku.

Pro zdrojovou bázi výzkumu byly vybrány učebnice, články a monografie posledních let, které se zabývají formováním informační strategie podniku.

Celá práce se skládá ze sedmi kapitol, včetně úvodu, závěru, zdrojů a příloh. Třetí kapitola studie je věnována teoretickým aspektům tvorby informační strategie pro rozvoj podniku. Ve čtvrté kapitole je provedena studie činností dopravní společnosti, zhodnocení její informační strategie a návrhy na její zlepšení.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je prozkoumat a optimalizovat informační strategii společnosti. Další cíle jsou určit hlavní úkoly informační strategie, uvědomit si význam informační strategie a schopnost ji aplikovat v podniku, stejně jako pochopení jejích hlavních metod.

Úlohy výzkumu vycházejí z cíle:

- 1) prozkoumat podstatu a základy strategického řízení;
- 2) prostudovat koncept a cíle informační strategie podniků;
- 3) vyznačit organizační a ekonomické charakteristiky dopravní společnosti „ABC“;
- 4) zhodnotit informační strategii podniku;
- 5) rozpracovat návrhy na optimalizaci obchodních procesů k dosažení strategických cílů dopravní společnosti „ABC“;
- 6) zhodnotit ekonomickou účinnost implementace softwarového balíčku ve společnosti „ABC“.

### **2.2 Metodika práce**

Pro pochopení informační strategie podniku a zlepšení současné situace společnosti byla použita teoretická a praktická analýza. Analýza byla prováděna na základě různých zdrojů, dat a osobní práce v podniku, což umožnilo získat různá primární a sekundární data, které byly použity v teoretické a praktické části diplomové práce.

Ve své práci využila jsem teoretická a statistická data z různých zdrojů, včetně primárních zdrojů zkoumaného podniku. Pro jasné porozumění metodám informační strategie podniku, použila jsem učebnicové materiály informační strategie a internetové zdroje.

Při zpracování diplomové práce byly použity následující výzkumné metody: analýza dat a zdrojů; porovnání dat; soubor různých metod ekonomické a statistické analýzy.

Struktura práce odpovídá logice a návaznosti úkolů, a také zahrnuje úvod, dvě kapitoly, závěr, seznam literatury a přílohy, které byly použité pro doplnění praktické části.

Úvod umožňuje představit předmět práce, zdůvodňuje relevanci studie, popisuje aktuálnost problematiky.

První kapitola práce shrnuje teoretický materiál o různých aspektech informační strategie organizace. Teoretická část umožnila odhalit teoretické aspekty finanční situace organizace, definovat hlavní charakteristiky procesů a jevů vyskytujících se v této oblasti.

Druhá kapitola poskytuje informační strategie společnosti „ABC“, která působí na trhu dopravních podniků v Rusku. Byla provedena analýza finanční a ekonomické činnosti společnosti, byly zhodnoceny faktory vnitřního prostředí. Jednou fází informační strategie bylo sestavení matice SWOT analýzy společnosti „ABC“. Na závěr praktické části byla navržena informační strategie v podobě zavedení logistického systému „CognitiveLot“. Aplikace logistického systému „CognitiveLot“ umožnila určit vývojové trendy společnosti, zhodnotit dynamiku rozvoje, identifikovat nerovnováhy a protiklady v oblasti rozvoje, předpovídat další rozvoj organizace a metody pro zlepšení výkonnosti.

V příloze jsou představeny organizační a logistická struktury společnosti pro lepší pochopení informační strategie podniku „ABC“.

Praktický význam této práce spočívá v tom, že její hlavní závěry a návrhy lze využít při řízení podniku a využití informační strategie.

V závěru jsou shrnuty výsledky studie, jsou zformulovány hlavní závěry k diplomové práci.

Seznam literatury obsahoval celkový seznam zdrojů informací a použitých dat.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Podstata a základy strategického řízení

Management je definován se zaměřením na všechny úrovně systémů a jejich typů, které mají organizační a informační charakter. Management také ovlivňuje sociálně-ekonomickou složku systémů sociálně-technické povahy. Management je prezentován jako sada metod řízení, které jsou vzájemně propojeny a tvoří jeden systém.

Jednotný koncepční obsah pojmu „strategie“ dosud neexistuje. Koncept „strategie“ byl vytvořen relativně dávno, připadá na minulé století. Jedním z prvních, kdo tento koncept formuloval, byl ekonom Alfred Chandler. Ve své práci „Strategie a struktura“ pak Chandler (1990, s. 548) definuje pojem jako „*identifikace hlavních dlouhodobých cílů a cílů společnosti, rozpracování trendů a přidělování zdrojů, které jsou nezbytné k dosažení těchto cílů*“. Od té doby se objevilo mnoho směrů, přístupů a definic, které charakterizují a interpretují tento koncept jako reakci na změny, které je předem naplánované vedením a také jako nástroj pro řízení podniku.

Americký ekonom, vědec Michael Porter, na počátku své kariéry položil jednu z nejdůležitějších obchodních otázek: Proč jsou některé společnosti ziskovější než jiné společnosti? (Porter, 2010, s. 247). Když se tomuto tématu Porter začal věnovat, definoval i další nové otázky. Proč jsou některé oblasti ekonomické činnosti ziskovější? Proč mají různé regiony světa velmi různorodý úspěch ve stejném odvětví? Michael Porter vysvětlil své základní myšlenky v několika knihách o strategii a konkurenci. Podle Portera (2006, s. 157) je strategie „*způsob, jak reagovat na vnější příležitosti a hrozby, vnitřní silné a slabé stránky. Strategie jako řešení kompromisů v konkurenčním prostředí. Hlavní myšlenkou je, že je nutné zvolit souhrn faktorů, které je třeba odmítnout.*“

Podnikatelská škola Harvardu (součást Harvardské univerzity) popisuje tento koncept jako „*metodu pro definování konkurenčních cílů organizace*“ (Dymova, 2019, s. 218). V Japonsku je strategie chápána jako připravenost na události, ke kterým dochází mimo hranice efektivnosti systému řízení. Někteří další výzkumníci upřednostňují používat již existující koncepty svých kolegů. Například A. Kulizhský (ruský ekonom) používá definici A. Thompsona, D. Gambla, A. Stricklanda, kteří se domnívají, že strategie je „*manažerský herní plán pro implementaci obchodního růstu, identifikace pozic na trhu,*

*získávání a uspokojování zákazníků, úspěšná soutěž s konkurenty, vedení činnosti a dosahování cílů“ (Thompson, Gamble, Strickland, 2020).*

Další ruští ekonomové A. Brykin a V. Shumaev souhlasí s názorem G. Mintzberga, který tuto strategii definuje jako „5 P“. Autor to popisuje originálním a stručným způsobem a definuje strategii jako:

- 1) plán, který je předem promyšlený a speciálně vyvinutý soubor posloupností akcí organizace, který je sledován ve specifických situacích. Taková strategie má dvě významné vlastnosti:
  - je vytvořena předem, před zahájením různých činností;
  - je vytvořena pro konkrétní účel;
- 2) prostředek – strategie, kterou organizace vymyslí, aby získala konkurenční výhodu v konkrétní situaci;
- 3) vzorec činnosti – stabilní vlastnosti chování organizace. Tato aplikace strategie ji vysvětluje buď jako předem promyšlenou, nebo jako budování v průběhu událostí a představuje určitou sekvenci v chování;
- 4) pozice – opírá se na základě hledání nejslibnější pozice společnosti na tržní platformě. Kromě toho lze perspektivní postavení prezentovat různými způsoby, například dodržováním zdrojů organizace, ochranou před konkurenty, přítomností potenciálu ziskovosti atd.;
- 5) perspektiva – strategie, která je prezentována jako stejný pohled všech členů podniku na určité postavení, které je realizováno prostřednictvím svých plánů a akcí (Ahlstrand, Mintzberg, 2014, s. 98).

Dalším autorem zabývajícím se danou problematikou je J. B. Quinn, který se také domnívá, že strategie je plán spojující hlavní cíle organizace, její politiku a činnost do smluveného celku (Mintzberg, Quinn, 2014, s. 74). Vytváření podnikových strategií je jedním z hlavních opatření, která ovlivňují efektivní rozvoj podniků. Pro každou organizaci je důležité rozpracovat strategii nejen v obecné podobě, ale s přihlédnutím ke konkrétním kritériím. Při zobecněném strategickém plánování činností existuje možnost hrozby formování neefektivní činnosti společnosti v budoucnu.

Strategie je základem strategického řízení, které by mělo být jasné, stručné a mělo by přinášet dobré výsledky. Struktura tržní strategie a konkrétně rozhodnutí, které pomáhají určit vztah společnosti k trhu zdrojů je podobné struktuře strategie komoditního trhu. Strategie implementovaná v rámci sociálně-ekonomického řízení je koncepčním

a informačním obsahem procesu řízení zaměřeného na sociální a ekonomické procesy. Kontrolní objekt je zároveň cílem systému navrženého na dlouhodobé období (Yesikova a kol., 2016, s. 38). Strategické řízení se vyznačuje těmito vlastnostmi:

- 1) dlouhodobě se plánuje vývoj událostí a jejich možné scénáře a směry;
- 2) předvídané události jsou ovlivněny dlouhodobě, přičemž se v čase berou v úvahu možné důsledky, které mohou být přímé nebo nepřímé.

Jedním z prvních kroků při vývoji informační strategie pro společnost je stanovení základní strategie organizace. Při analýze je důležité identifikovat konkurenční výhodu, na kterou se lze v budoucnu spolehnout. Při podnikání se vždy předpokládá, že společnost má nějakou konkurenční výhodu. Může to být cokoli, například produkt, služba, personál, organizační systém atd. Smyslem rozvojové strategie je, že definuje výhodu organizace, kterou lze v budoucnu využít jako základ pro strategické akce.

Americký ekonom M. Porter v 80. letech vyjádřil názor, že tržní podíl společností a růst průmyslového trhu nejsou jediným kritériem ziskovosti a perspektivy rozvoje. Podle jeho názoru všechny strategie, které realizují udržitelné konkurenční výhody, se skládají ze třech typických možností: vedoucí postavení v oblasti snižování nákladů, diferenciacie a specializace:

- 1) Strategie vedení prostřednictvím úspory nákladů, je založena na celkovém sledování nákladů, investic do výroby, pečlivém zkoumání designu nových produktů, snižování reklamních a prodejních nákladů. Strategie je založena na nízkých nákladech ve srovnání s konkurencí.

Pro udržení pozice lídra v oblasti organizačních nákladů je nutné pravidelně hledat nové příležitosti k úsporám, zavádět nové techniky řízení a také zavádět nejnovější technický vývoj. Strategie vedení prostřednictvím úspory nákladů znamená, že společnost musí sledovat aktuální situaci z různých oblastí.

Tato strategie je z hlediska vzniku nových konkurentů, kteří mohou také najít způsoby, jak snížit své náklady, poměrně nebezpečná. To vše je možné realizovat, a to díky lepšímu marketingu nebo díky faktorům, jako jsou: distribuční síť, technologický pokrok, know-how v oblasti řízení, vnější faktory místního a světového měřítká atd.

- 2) Diferenciační strategie, neznamená vždy získání velké části trhu. Jeho cílem je vytvořit jedinečné vlastnosti produktu, které jsou pro spotřebitele důležitější. Diferenciacie vyžaduje určité zvýšení nákladů. Společnosti, které se rozhodnou pro tuto strategii, by měly investovat více do výzkumu a vývoje. Podniky musí



poskytovat dobrou kvalitu, investovat velké částky do služeb a být připraveny ke ztrátě určitého podílu na trhu. Navzdory skutečnosti, že každý může rozpoznat výhody zboží a služeb nabízených na trhu, mnoho spotřebitelů není schopno nebo ochotno zaplatit za ně. Diferenciace produktů je však strategie, která má právo být. Loajalita spotřebitele ke konkrétní značce je do jisté míry obranou proti novým konkurentům. Strategie diferenciace se tedy skládá z několika částí:

- umístění: vývoj jednoduchého nápadu, který vyznačuje charakteristické vlastnosti společnosti ve srovnání s konkurenty;
- důvěra: musí být předloženy důkazy, které podporují koncepci firmy;
- upozornění: spotřebitelé by měli vidět tento rozdíl od ostatních firem.

3) Specializační strategie je založena na specifických potřebách jednoho segmentu spotřebitelů, bez strategií pokrýt celý trh. Cílem je uspokojit potřeby spotřebitelů lépe než konkurence. Výhody a nevýhody strategií jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 – Výhody a nevýhody strategií rozvoje

Strategie	Výhody	Nevýhody
Strategie vedení prostřednictvím úspory nákladů	- nízké náklady; - absence vlivu zákazníka na cenu; - společnost je schopna odolat přímým konkurentům i v případě cenové války	- firmy s pokročilejšími technologiemi; - inflace nákladů; - technologické změny, které mohou překonat předchozí zkušenosti
Diferenciační strategie	- snižuje zaměnitelnost zboží vůči konkurentům; - obtížnost vstupu nových konkurentů na trh; - zvýšená odolnost vůči možným činnostem silného dodavatele.	- snížení počtu závazků z důvodu velkého cenového rozdílu; - v průběhu času se role diferenciačního faktoru snižuje; - vnímání diferenciacce klesá pod vlivem napodobování
Specializační strategie	- schopnost postavení v nízkých nákladech nebo na diferenciaci; - schopnost dosáhnout vysokého podílu na trhu v cílovém segmentu.	- velký cenový rozdíl ve vztahu k nesespecializovaným výrobkům konkurentů; - vstup konkurentů na užší dílčí segmenty cílového trhu

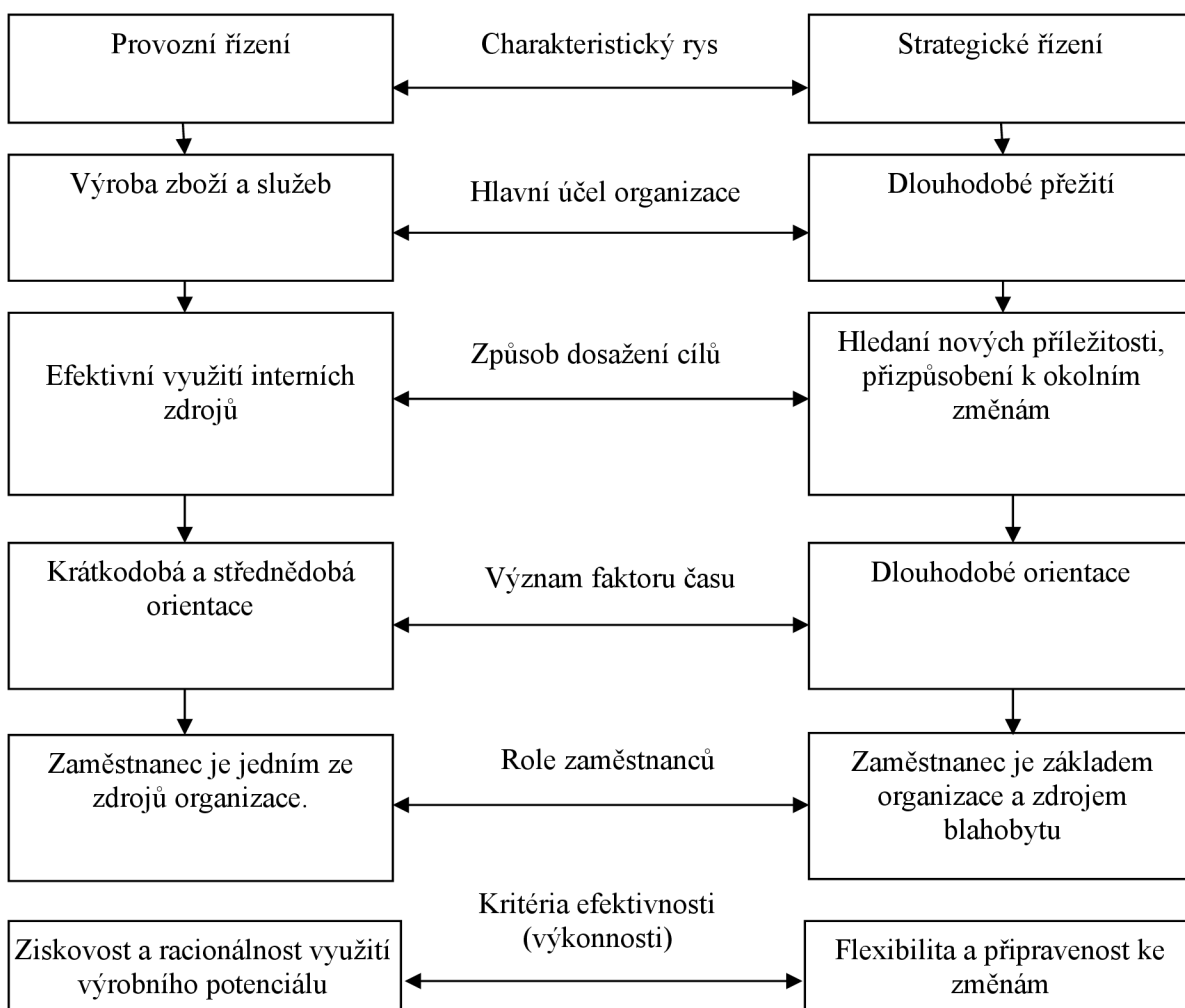
Zdroj: Krymov, 2017, s. 98

Podle výše uvedené tabulky mohou podniky dosáhnout konkurenčních výhod tím, že se zaměří na jednotlivé segmenty trhu a zároveň budou pracovat s malou skupinou spotřebitelů, která se liší od ostatních skupin. Při provádění strategie musí firma řešit následující problémy: identifikace a rozvoj sféry činností jejich rozšíření a ochrana.

Strategické řízení nelze kombinovat s vývojem různých událostí nepředvídatelné nebo spontánní povahy, protože si vzájemně odporují. Různé činnosti se mohou vyvíjet samostatně, zatímco se lidé přizpůsobují ke skutečné situaci.

Strategický management je řídicí funkce, která se rozšiřuje až do dlouhodobých cílů a akcí, je soubor opatření a přístupů dlouhodobé povahy, jejichž cílem je posílit životaschopnost organizace a její konkurenční postavení. Obrázek č. 1 ukazuje rozdíly mezi strategickým a provozním řízením (Krymov, 2017, s. 112).

Obrázek č. 1 – Rozdíly mezi provozním a strategickým řízením



Zdroj: Krymov, 2017, s. 112

Provozní řízení má řadu odlišností od strategického (obrázek č. 1), včetně posouzení účelu organizace, metody dosažení cílů ve vztahu k personálu, stanovení cílů v čase a výkonnostních kritérií. V kontextu strategického řízení jsou zaměstnanci základním a nezbytným zdrojem blahobytu celé společnosti.

Strategie se nazývá dlouhodobě kvalitativně definovaný směr rozvoje podniku, který závisí na rozsahu a formě činnosti, závisí na systému interních vztahů a na tom, na jaké pozici je společnost v tržním prostředí. Strategie je hlavním akčním plánem, který definuje priority strategických úkolů, kroky k jejich realizaci a použití k dosažení cílů. Jinými slovy, strategie je dlouhodobý postup organizace zaměřený na dosažení cílů a úkolů organizace. Lze rozlišit čtyři typy podnikových strategií:

- strategie koncentrovaného růstu, při níž se posiluje postavení na trhu a vyvíjí se produkt organizace;
- strategie integrovaného růstu, ve které dochází k obrácené nebo vpřed vertikální integraci;
- strategie růstu diverzifikace, při které dochází k diverzifikaci činností, tj. rozšiřuje se sortiment výrobků, nové průmyslové odvětví, aby se zvýšila účinnost podniku, dochází k přesměrování prodejních trhů;
- strategie snižování v případě likvidace organizace nebo snižování nákladů na činnost (Baranenko, Ljasninikov, 2015, s. 103).

Tržní chování organizace při vývoji strategie se řídí jedním ze tří přístupů. První přístup je založen na vedení podniku v minimalizaci výrobních nákladů. V rámci tohoto přístupu organizace snižuje své náklady na výrobu a na prodej produktů do maxima, což jí umožňuje snížit ceny a získat velký podíl na trhu (Veles'ko, 2017, s. 53). K realizaci této strategie musí mít podnik efektivní organizaci výroby, moderní technologie a kompetentní systém distribuce produktů. Zároveň marketingová aktivita může být na průměrné úrovni. Druhý přístup rozvoje podnikové strategie je založen na specializaci konkrétní výroby zboží. Aby se organizace stala lídrem, musí organizovat specializovanou výrobu a kvalitní marketing. V důsledku této činnosti spotřebitel bude kupovat výrobky i za vysokou cenu. Tento strategický přístup vyžaduje vysokou úroveň výzkumu a vývoje, a také systém organizace kvality výrobků. Třetím přístupem k rozvoji strategie je, že společnost zachycuje určitý segment trhu a soustředí na něm své úsilí. To vyžaduje důkladný výzkum potřeb spotřebitelů v tomto segmentu. Organizace s tímto přístupem může snížit výrobní náklady, uplatňovat politiku specializace nebo kombinovat tyto

oblasti. Předpokladem třetího přístupu je podrobná a důkladná identifikace potřeb spotřebitelů (Ves'ko, 2017, s. 53).

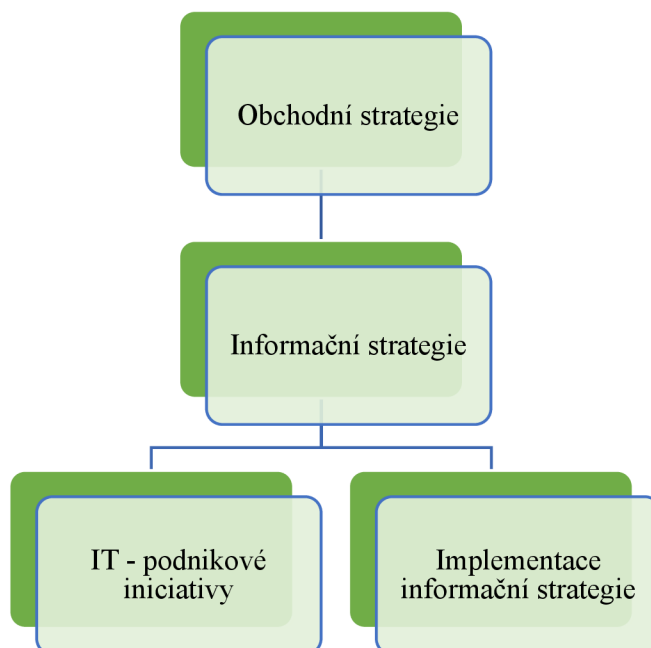
Na závěr této části lze říct, že strategie se tedy nazývá dlouhodobým směrem rozvoje podniku, který závisí na rozsahu a formě činnosti, na systému interních vztahů a na tom, jakou pozici zaujímá společnost v prostředí. Strategický management je řídicí funkce, která rozšiřuje dlouhodobé cíle a akce, zároveň je souhrnem opatření a přístupů dlouhodobé povahy.

### 3.2 Koncepce a cíle informační strategie podniků

Informační strategie je dokument, který definuje roli informačního systému při implementaci celé obchodní strategie organizace. Dokument s informační strategií by také měl obsahovat informace o tom, jak se plní role informačního systému. Informační strategie podniku je rozvíjena za účasti nebo na objednávku akcionářů, majitelů, manažerů ve spolupráci s vedoucími oddělení informačních technologií (IT oddělení), informačních služeb.

Nadále oddělení informačních technologií bude hlavním organizátorem, který bude kontrolovat provádění informační strategie. Dokumentace informační strategie by měla být prováděna podle následující struktury (obrázek č. 2) (Burnyashov, 2016, s. 88).

Obrázek č. 2 – Dokumentace informační strategie podniku



Zdroj: Burnyashov, 2016, s. 88

Hlavní činností podniku je obchodní strategie, jejíž podstatou je popis základních strategií. Informační strategie by s nimi měla být také koordinována, podporována, ale v žádném případě by neměla být v rozporu (Markina, Dyachkov, 2017). Text informační strategie by měl zpravidla obsahovat strategické směry a základní principy, na nichž je založen vývoj informačních systémů organizace. Také v podniku by měla být vypracována základní kritéria, a to jako součást informační strategie, podle nichž bude hodnocen vývoj a fungování informačních systémů (IS) podniku.

IT iniciativy jsou specifické projekty, které jsou realizované jako součást podnikové informační strategie. Všechny iniciativy musí být v souladu se strategickými cíli společnosti, do kterých může být zapojen jeden nebo několik podnikových informačních systémů. Role a odpovědnosti podnikových manažerů jsou rozděleny v procesu řízení implementace informační strategie.

Samotná existence informační strategie není možná, informační strategie podporuje a zajišťuje provádění obchodní strategie organizace. Prostřednictvím informační strategie jsou identifikovány informační technologie (IT), které jsou nezbytné k udržení a optimalizaci celkové strategie podniku. Informační strategie také naznačuje, jak dochází k implementaci informačních systémů a technologií (Burakov, Kurochkin, 2012).

Informační systém je systém, ve kterém hraje hlavní roli člověk a počítač, tyto faktory jsou nezbytné pro podporu rozhodování a výroby informačních produktů pomocí počítačové informační technologie. Informační technologie je soubor jasně definovaných činností zaměstnanců podniku, které mají na starosti zpracování informací v počítači.

Informační strategie (IT strategie) podniku je soubor způsobů, jak dosáhnout strategických cílů podniku, jeho ziskovosti a konkurenceschopnosti aktivním využíváním informačních zdrojů a tvorbou informačních produktů. Prostřednictvím informační strategie se vytvářejí prioritní IT iniciativy, které přispívají k informační podpoře ve všech oblastech podniku.

Strategické činnosti podniků v oblasti IT technologií lze určit jedním z následujících způsobů:

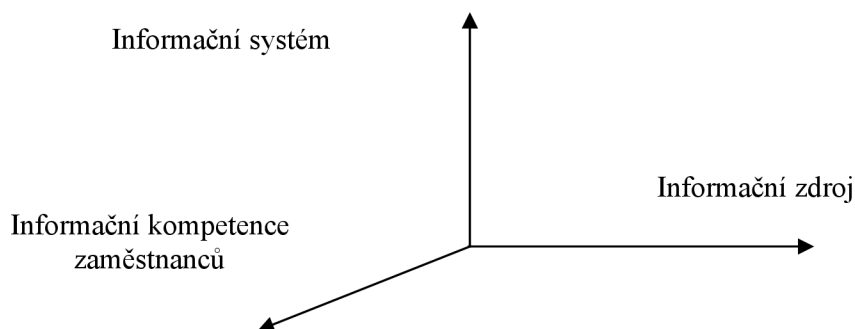
- a) absence IT strategie, ve které se provádí situační řízení informační podpory pro činnosti organizace;
- b) plánování softwaru nebo hardwaru v podniku, které sestavuje kvantitativní potřeby technických prostředků na určité období, dále plánované přidělování finančních zdrojů na nákup nebo aktualizaci softwaru nebo hardwaru;

- c) „avantgardní“ přístup, ve kterém se zavádí nejnovější vývoj v oblasti IT technologií. Podniky, které dodržují „avantgardní“ přístup, se dělí na podniky, které zavádějí IT inovace rychleji než konkurenti nebo současně s konkurenty či využívají zkušenosti konkurentů při zavádění IT inovací;
- d) zaměření na klíčové faktory úspěchu. Podnik řídí informační strategii pro podporu klíčových faktorů rozvoje. S tímto přístupem jsou obchodní procesy primárně automatizované, a ovlivňují růst zisku;
- e) vymezení IT strategie založené na obecné strategii rozvoje, směru jejího provádění za účelem dosažení cílů podniků;
- f) „sladění“ obecné a IT strategie podniku. Definice IT strategie je založena na technickém a softwarovém vybavení podniku, na systému správy informací pomocí analýzy automatizace podnikových procesů společnosti a rozvoji poslání a cílů IT oddělení;
- g) specifické porozumění IT strategiím s odvětvovým přístupem, tj. v podnicích, které zpracovávají IT systémy a ve vládních institucích (Zaitsev, 2017, s. 62).

Účelem informační strategie je zlepšit dovednosti a znalosti pracovníků v oblasti používání IT systémů, zjednodušit postupy zpracování informací, implementovat nové funkce IT systémů, automatizovat obchodní procesy za účelem jejich optimalizace, učinit správná rozhodnutí o správě a zvýšit zisky. Informační strategie je stanovena na základě posouzení třech hlavních faktorů:

- stávající informační zdroje podniku;
- informační systém, tj. software podniku;
- úroveň připravenosti zaměstnanců, kteří jsou zapojeni do procesů informační podpory v podniku (obrázek č. 3) (Kazeev, 2018, s. 164).

Obrázek č. 3 – Schéma pro stanovení informační strategie podniku



Zdroj: Kazeev, 2018, s. 164

Informační strategie podniku závisí na následujících komponentech:

- dostupné informační zdroje, tj. data, informace a znalosti;
- informační systém, tj. software a hardware, technologie zpracování dat atd.;
- informovanost zaměstnanců a jejich informační kompetence.

Právě vliv výše uvedených faktorů tvoří model chování podnikového informačního systému a určují IT iniciativy. Informační strategii podniku lze změnit několika způsoby:

- informační strategie nemůže podporovat celkovou obchodní strategii, pokud nemá vhodný software a hardware (odpovídající úroveň „instrumentální“ dokonalosti);
- není možné efektivně využívat podnikový informační systém a spravovat jej bez nezbytné podpory a odborníků v této oblasti;
- je zbytečné vylepšovat software a hardware bez odborníků, kteří s nimi mohou pracovat (Nikitin, 2016, s. 182).

Role informačního systému v procesu vývoje obecné strategie podniku je tedy určován informační strategii. Na základě informační strategie jsou stanoveny IT iniciativy podniku a pokyny pro implementaci informační strategie. Prostřednictvím dobře vyvinuté informační strategie, použitím moderních automatizačních nástrojů se může zlepšit vnitřní činnost podniku, vytváří se správná rozhodnutí o řízení a zvyšuje se konkurenceschopnost podniku.

Podle výsledků výzkumu provedeného jako součást třetí kapitoly práce lze tedy vyvodit následující závěry. Dopad organizačně-informační povahy na systémy se nazývá řízením. Strategie je plán (dlouhodobý směr) rozvoje organizace, ve kterém jsou kombinovány její hlavní cíle, politiky a akce. Podstata strategického řízení spočívá ve funkci řízení zaměřené na dlouhodobé cíle a akce, spočívající v souboru opatření a přístupů k posílení konkurenčního postavení podniku.

Informační strategie určuje, jakou roli hrají informační systémy v procesu implementace celkové strategie podniku. Hlavními vývojáři informační strategie jsou vedoucí podniků, zatímco jim pomáhají vedoucí IT oddělení a informační služby, které tuto strategii dále provádějí a zlepšují.

Díky informační strategii je určeno, jak bude implementována a realizována informační podpora a automatizace podniku, což definuje jeho konkurenceschopnost a výkonnost. Cílem informační strategie je zjednodušit postupy zpracování informací, automatizovat obchodní procesy a učinit správná rozhodnutí o řízení. To vše pomáhá posílit konkurenční postavení podniku a zvýšit zisky.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Organizační a ekonomické charakteristiky společnosti „ABC“

Společnost s ručením omezeným „ABC“ byla založena v roce 2007. Podnik s danou činností může být založen jak fyzickou, tak i právnickou osobou. Zakladatelem může být jedna či několik osob.

Základní kapitál podnikatelského subjektu se dělí na akcie podle výše prostředků investovaných zakladateli, zakladatelé také odpovídají za dluhy společnosti. Prioritní oblasti činnosti společnosti „ABC“ jsou:

- provádění obecných stavebních prací na silnicích, železnicích a letištních drahách;
- současná údržba veřejných dálnic;
- oprava dálnic a jejich staveb;
- provádění opatření ke zlepšení bezpečnosti silničního provozu.

Spolu s prioritními činnostmi podnik provádí také:

- různé práce související s opravami na silnicích, chodnících a na pozemcích pro externí zákazníky;
- vytváření asfaltobetonových směsí a jiných materiálů pro silniční stavbu.

Podnik samostatně plánuje své výrobní a ekonomické činnosti na základě smluv, dohod, smluv uzavřených se spotřebiteli výrobků i s dodavateli surovin. Společnost „ABC“ se zabývá uspokojováním potřeb obyvatel, tak aby veřejné silnice byly v požadovaném stavu. Poslání společnosti je zaměřeno na rozvoj moderního, technologicky vyspělého a konkurenceschopného podniku v silničním průmyslu.

Jelikož společnost je obchodní organizací, hlavní cíle společnosti jsou:

- zlepšení kvality silničních staveb;
- dosažení zisku z výroby a prodeje výrobků, prací a služeb;
- uspokojování potřeb obyvatel a ekonomiky státu;
- udržování správného dopravního stavu veřejných dálnic a silničních staveb.

Organizační struktura podniku je uvedena v příloze A. Ředitel podniku má hlavní vedoucí pozici ve společnosti, jeho podřízeným jsou technický ředitel, finanční ředitel, personální útvar a obchodní ředitel. Mezi nejběžnější funkce ředitele patří:

- řízení finančních a ekonomických aktivit společnosti;



- organizační práce: ředitel musí organizovat činnost celé společnosti tak, aby co nejefektivněji využíval výsledky práce všech útvarů;
- provádění příkazů vlastníků společnosti;
- vypracování dlouhodobých a krátkodobých rozvojových strategií společnosti.

V průběhu své činnosti technický ředitel plní tyto povinnosti:

- organizace práce na zavádění nejnovějších inovativních technologií do výroby, které jsou úspěchem různých společností;
- zajištění správného technického provozu, včasné a kvalitní opravy stávajícího zařízení;
- zajištění bezpečnosti a správnosti technického provozu budov, prostor a jiných objektů hmotné základny podniku;
- kontrola účinnosti používání zařízení při zajištění jeho správného fungování.

Technický ředitel má řadu podřízených: vedoucí staveb, mechanik dopravní sekce, mechanik opravárenské a technické sekce. Obchodní ředitel řídí zásobovací oddělení, v jeho podřízenosti jsou pracovníci první pomoci, bezpečnosti a skladu. Finanční ředitel je odpovědný za plánovací a technické oddělení a také účetnictví. Oddělení zásobování je pod dohledem obchodního ředitele a je odpovědné za včasné dodání materiálu, surovin a zařízení.

Funkce regulace a koordinace organizace a řízení výroby jsou prováděny místními vedoucími staveb v čele s technickým ředitelem a hlavním ředitelem. Účetní oddělení se zabývá účetnictvím a analýzou činností organizace. Personální oddělení provádí efektivní výběr, školení kvalifikovaných pracovníků a také vytváří materiální a motivační plány pro zaměstnance podniku. Všechny tyto funkce vyžadují soustředěné úsilí a koordinaci všech divizí podniku za účelem dosažení efektivity výroby. Tyto činnosti jsou zásadní pro formování organizační struktury a strategické rozhodování.

Organizační struktura podniku má lineárně-funkční formu. Struktury lineárně-funkčního typu nejčastěji zajišťují princip řízení jednou osobou. Organizace strukturálních rozdělení je zároveň postavena na lineárním principu (Aksenova a kol., 2018, s. 97).

Lineárně-funkční struktura dává podniku dostatek příležitostí racionálně kombinovat principy decentralizace a centralizace v řízení. Hlavní výhody organizační struktury podniku jsou následující:

- manažeři provádějí přípravu plánů a rozhodnutí;

- vznik dostatečných příležitostí k přilákání konzultantů a odborníků do činnosti podniku;
- jsou kombinovány nejlepší charakteristiky funkčních a lineárních organizačních struktur.

Hlavní nevýhody jsou:

- nedostatečná interakce na horizontální úrovni mezi divizemi podniku;
- výrazná tendence k vytváření nadměrné centralizace řízení;
- nedostatečně jasná odpovědnost za členění struktury podniku;
- soutěž o zdroje, která může způsobit nerovnováhu uvnitř organizace.

V další fázi studie je představena analýza hlavních ekonomických ukazatelů činnosti společnosti „ABC“. Výsledky analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 – Hlavní technické a ekonomické ukazatele společnosti „ABC“ na období 2016–2018

Ukazatele	Rok			Absolutní odchylka, +, –		Relativní odchylka, %		
	2016	2017	2018	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Příjem tis. Kč	696 050	706 259	620 855	10 209	-85 404	1,47	-12,09	-10,80
Náklady, tis. Kč	428 342	449 444	471 135	21 102	21 691	4,93	4,83	9,99
Čistý zisk, tis. Kč	204 805	174 268	93 582	-30 537	-80 686	-14,91	-46,30	-54,31
Návratnost, %	29,50	24,74	15,11	-4,76	-9,63	-16,14	-38,91	-48,77
Počet zaměstnanců	446	443	448	-3	5	-0,67	1,13	0,45
Mzdový fond, tis. Kč	62 191	64 540	69 236	2 349	4 696	3,78	7,28	11,33
Průměrná měsíční mzda, tis. Kč	29,1	30,8	35,5	1,7	4,7	4,35	11,52	16,37
Produktivita práce, tis. Kč/osoba	5 265,2	5 378,6	4 675,4	113,4	-703,17	2,15	-13,07	-11,20

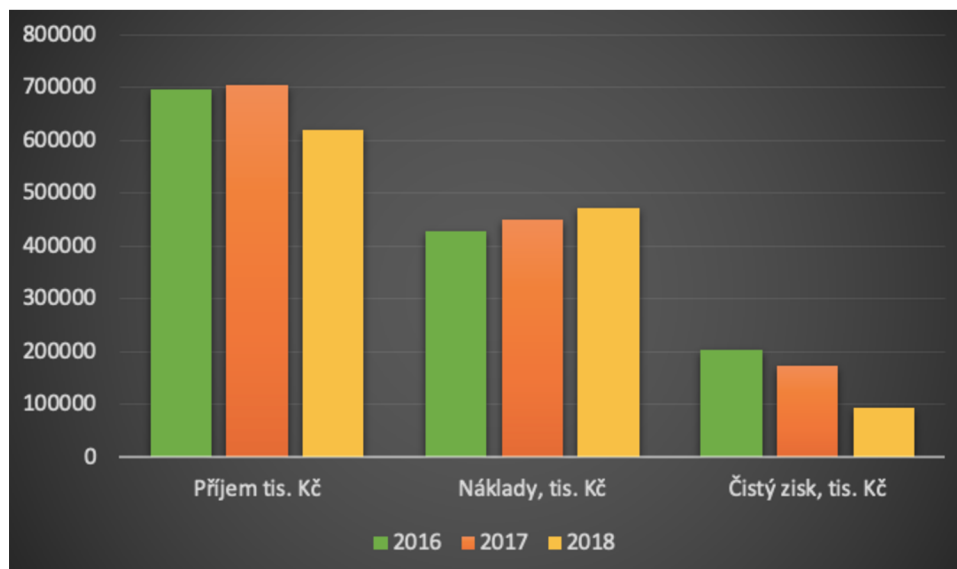
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti „ABC“

Na základě údajů uvedených v tabulce lze dojít k závěru, že v období 2016–2018 tržby organizace se snížily o 10,8 %. Tento trend je způsoben poklesem poptávky po produktech. V roce 2017 se příjem zvýšil o 10 209 tisíc korun, čili o 1,47 %, ale v roce 2018 příjem poklesl o 85 404 tisíc korun, čili o 12,09 %.

Náklady na prodej se v roce 2017 zvýšily o 21 102 tis. korun (o 4,93 %). Je třeba poznamenat, že tempo růstu nákladů bylo vyšší než tempo růstu příjmů, což vedlo ke snížení zisku organizace.

Schéma dynamiky hlavních finančních výsledků společnosti „ABC“ za období 2016–2018 je znázorněno na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4 – Dynamika hlavních finančních výsledků společnosti „ABC“ za období 2016–2018 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti „ABC“

V roce 2018 se výrobní náklady ve srovnání s rokem 2017 zvýšily o 4,83 %. Také lze poznamenat, že náklady rostou rychleji než příjmy, což vede ke ztrátě zisků pro organizaci. Výsledkem je, že čistý zisk každý rok klesá. Pro období 2016–2018 byl pokles 54,31 %. V roce 2017 se čistý zisk snížil o 30 537 tisíc korun tudíž o 14,91 % a v roce 2018 pokles činil 80 686 tis. korun čili 46,3 %.

Ziskovost prodeje má sestupný trend, což je pro organizaci negativní trend. Na konci roku 2018 činila návratnost tržeb 15,11 %, což je o 38,91 % méně než v roce 2017.

Na konci roku 2018 byl počet zaměstnanců 448, což je o 5 osob více než v roce 2017 a 0,45 % více než v roce 2016. Mzdový fond se zvýšil o 4 696 tisíc korun. Pro 2016–2018 růst byl 11,33 %.

Průměrné měsíční mzdy nadále rostou. Na konci roku 2018 činila jeho úroveň 35,5 tisíce korun, což je o 4,7 tisíce korun více než v roce 2017. Obecně lze shrnout, že organizace má problémy s příjmem a ziskem.

Analýza nákladů je pro podnik „ABC“ důležitá, protože umožňuje sledovat trendy změn a také určit faktory, které do určité míry ovlivnily zvýšení nebo snížení ukazatelů. Tabulka č. 3 ukazuje dynamiku nákladů podniku.

Tabulka č. 3 – Dynamika výdajů společnosti „ABC“ na období 2016–2018 (v tis. Kč)

Pojmenování výdajů	2016	2017	2018	Odchylka, +/-		Tempo růstu, %		
				2017	2018	2017	2018	2018/2016
Náklady na materiál	119 597	119 651	145 319	54	25 668	0,05	21,45	21,51
Odměňování zaměstnanců	62 191	64 540	69 236	2 349	4 696	3,78	7,28	11,33
Sociální příspěvky	18 657	19 361	20 770	704	1 409	3,78	7,28	11,33
Amortizace	142 525	161 224	162 174	18 699	950	13,12	0,59	13,79
Průmyslové rezervy	9 579	10 053	9 620	474	-433	4,96	-4,30	0,44
Daň	48 329	49 105	36 078	776	-13 027	1,60	-26,53	-25,35
Náklady na pronájem	8 104	4 959	5 711	-3 145	752	-38,80	15,15	-29,53
Ostatní	18 235	19 369	20 989	1 134	1 620	6,22	8,36	15,10
Celé náklady	427 217	448 262	469 897	21 045	21 635	4,93	4,83	9,99

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti „ABC“

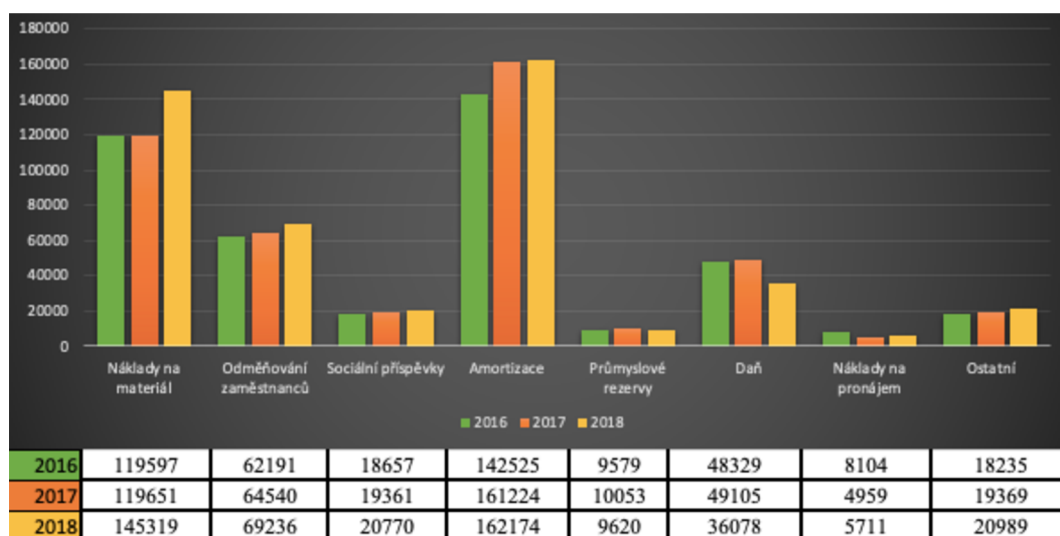
Údaje v tabulce ukazují, že náklady v analyzovaném období vzrostly o 9,99 %. V roce 2017 se analyzovaný ukazatel zvýšil o 21 045 tisíc korun (o 4,93 %) a v roce 2018 růst dosáhl 21 635 tisíc korun čili 4,83 %.

Nárůst nákladů podniku byl způsoben zejména zvýšením nákladů na materiál. Během analyzovaného období vykázali nárůst o 25 668 tisíc korun (o 21,51 %). Současně lze říct, že hlavní skok proběhl v roce 2018.

Rovněž došlo k výraznému nárůstu v položce „náklady na nájem“. V roce 2017 se ukazatel snížil o 3 145 tisíc korun tedy o 38,8 % a v roce 2018 došlo k nárůstu o 752 tisíc korun (o 15,15 %).

Obrázek č. 5 ukazuje dynamiku nákladů. Vzhledem k tomu, že v roce 2018 došlo k nárůstu počtu zaměstnanců o 5 osob, došlo ke zvýšení mezd o 7,28 % tedy o 4 696 tisíc korun. Růst je také spojen se zvýšením průměrné měsíční mzdy v roce 2018 o 4,7 tisíce korun. Je třeba poznamenat, že v roce 2018 dojde k poklesu daní o 13 027 tisíc korun (o 26,53 %).

Obrázek č. 5 – Dynamika nákladů společnosti „ABC“ v období 2016–2018



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti „ABC“

Průmyslové rezervy se také snížily o 433 tisíc korun, ve vztahu k roku 2017. Tabulka č. 4 ukazuje strukturu výrobních nákladů podniku.

Tabulka č. 4 – Struktura nákladů společnosti „ABC“ na období 2016–2018 (v %)

Pojmenování výdajů	2016	2017	2018	Odchylka, +/-	
				2017	2018
Náklady na materiál	27,99	26,69	30,93	-1,30	4,23
Odměňování zaměstnanců	14,56	14,40	14,73	-0,16	0,34
Sociální příspěvky	4,37	4,32	4,42	-0,05	0,10
Amortizace	33,36	35,97	34,51	2,61	-1,45
Průmyslové rezervy	2,24	2,24	2,05	0,00	-0,20
Daň	11,31	10,95	7,68	-0,36	-3,28
Náklady na pronájem	1,90	1,11	1,22	-0,79	0,11
Ostatní	4,27	4,32	4,47	0,05	0,15
Celé náklady	100	100	100	0	0

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti „ABC“

Na základě údajů v tabulce je možné vidět, že hlavním podílem na ceně jsou odpisy. Na konci roku 2018 ukazatel činil 34,51 %, což je o 1,45 % méně než v roce 2017.

Významná část odpisů je spojena s velkým množstvím strojů a zařízení potřebných pro silniční práce. Významný podíl také zaujímají náklady na materiál, které na konci roku 2018 činily 30,93 %, což je o 4,23 % více než v roce 2017.

Vzhledem ke zvýšení mezd se jeho podíl na celkových výrobních nákladech zvýšil o 0,34 %. Tabulka č. 5 ukazuje dynamiku fixních a variabilních nákladů.

Údaje v tabulce č. 5 nám umožňují dospět k závěru, že nákladovou cenu tvoří hlavně fixní náklady, které na konci roku 2018 činily 314 959 tisíc korun, což je o 1,13 % méně,

tj. 3 601 tisíc korun, ve srovnání s rokem 2017. Variabilní náklady ve sledovaném období vykázaly nárůst o 19,94 %.

Tabulka č. 5 – Dynamika fixních a variabilních nákladů společnosti „ABC“ na období 2016–2018 (v tis. Kč)

Pojmenování výdajů	2016	2017	2018	Odchylka, +/-		Tempo růstu, %		
				2017	2018	2017	2018	2018/2016
Plné náklady	427 218	448 265	469 899	21 047	21 634	4,93	4,83	9,99
Fixní náklady	298 042	318 560	314 959	20 518	-3 601	6,88	-1,13	5,68
Variabilní náklady	129 176	129 705	154 940	529	25 235	0,41	19,4	19,94

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti „ABC“

Dále bude provedena analýza vnějšího prostředí společnosti. Výsledky studie jsou provedené metodou STEP analýzy a jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6 – STEP analýza společnosti „ABC“

Politické faktory	Ekonomické faktory
Volby všech úrovní Státní regulace v průmyslu	Ekonomická situace v zemi Rostoucí inflace Skutečný disponibilní příjem obyvatelstva
Sociální faktory	Technologické faktory
Úroveň a životní styl Postoj k práci Demografické změny Změny kupní síly	Nové produkty Využití nových materiálů v praxi

Zdroj: vlastní zpracování

Externí prostředí má pozitivní vliv na činnost podniku. Z důvodu technologických faktorů společnost „ABC“ bude rozvíjet vlastní výrobu. Tím se zvýší poptávka po službách a produktech a sníží se potřeba personálu. Hlavní hrozbou je zvýšení inflace, zvýšení cen a snížení reálných disponibilních peněžních příjmů obyvatelstva, což bude mít za následek pokles poptávky po zboží.

Hlavním systémem podniku je řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Za účelem rozvoje řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci společnost dodržuje firemní kulturu založenou na dodržování bezpečnosti a každoročně se provádí průzkum zaměstnanců s cílem zjistit úroveň jejich spokojenosti.

Pro analýzu konkurenceschopnosti bude také použita SNW analýza, která představuje analýzu silných a slabých stránek organizace. Interní prostředí je hodnoceno třemi hodnotami: silná stránka od 70–100, neutrální stránka od 40–65, slabá od 10–35 (Opolchenova, 2017, s. 84). Odhady faktorů jsou uvedeny v tabulce č. 7.

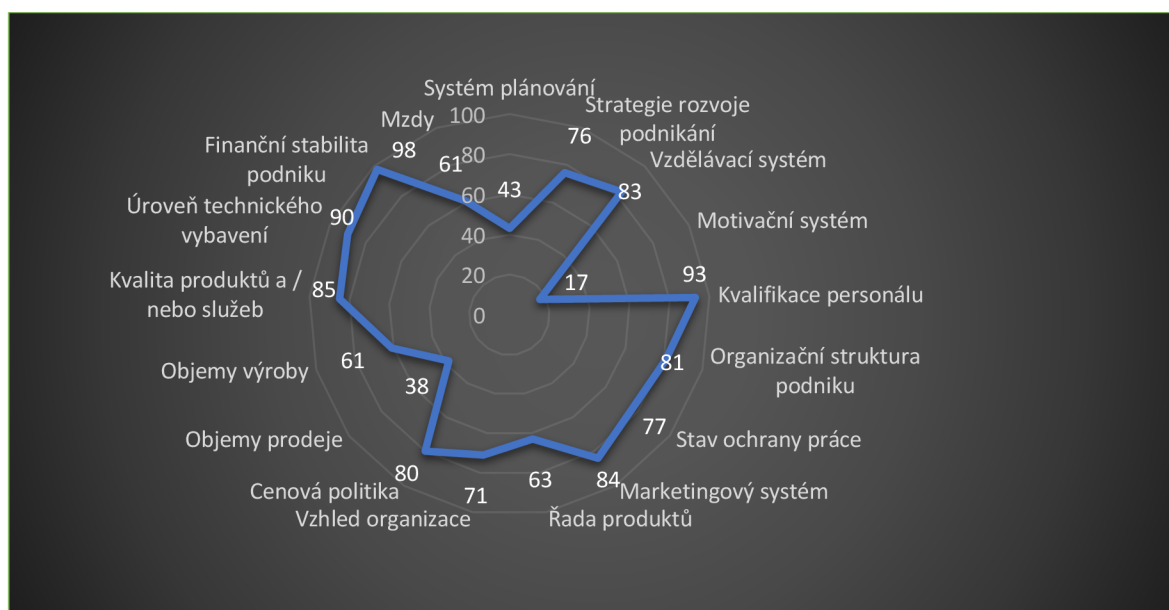
Tabulka č. 7 – SNW analýza vnitřního prostředí společnosti „ABC“

Faktory	Hodnocení			Komentář
	S	N	W	
<b>Strategie</b>				
Systém plánování		43		Existuje plánovací systém, ale nebyl vyvinut do vhodného stavu
Strategie rozvoje podnikání	76			Existují rozvojové strategie
<b>Personál</b>				
Vzdělávací systém	83			Probíhá školení personálu
Motivační systém			17	Žádná motivace
Kvalifikace personálu	93			Vysoká kvalifikace
Organizační struktura podniku	81			Vysoká
Stav ochrany práce	77			Dodržuje zákony
<b>Marketing</b>				
Marketingový systém	84			Používají se různé marketingové nástroje
Řada produktů		63		Společnost plně nesplňuje potřeby zákazníků
Vzhled organizace	71			Velmi vysoký
Cenová politika	80			Průměrné ceny na trhu
Objemy prodeje			38	Průměrný tržní výnos
<b>Výroba</b>				
Objemy výroby		61		Objemy výroby jsou průměrné
Kvalita produktů a / nebo služeb	85			Vysoká
Úroveň technického vybavení	90			Nejmodernější zařízení
<b>Finance</b>				
Finanční stabilita podniku	98			Podle finanční analýza pozice je stabilní
Mzdy		61		Střední

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky strategické SNW analýzy jsou uvedeny na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6 – SPIDER schéma faktorů vnitřního prostředí společnosti „ABC“



Zdroj: vlastní zpracování

Provedený výzkum umožňuje určit hlavní silné a slabé stránky společnosti. Silné stránky podniku tedy jsou: systém školení; kvalifikace personálu; marketingový systém; cenová politika; finanční stabilita a další.

Slabé stránky: plánovací systém; motivační systém; rozsah; mzdy a další. Na základě získaných údajů bude provedeno vyhodnocení tržních příležitostí a hrozeb a pomocí SWOT analýzy, budou identifikovány silné a slabé stránky (Opolchenova, 2017, s. 89).

Tabulka č. 8 – SWOT analýza společnosti „ABC“

<b>Ukazatele</b>	<b>Příležitosti</b> Rozšíření sortimentu Rozšíření zákaznické základny Zvýšení motivace	<b>Hrozby</b> Rostoucí náklady na nakupované materiály Silný daňový tlak na společnost Inflační charakter růstu zisku Závislost podniku na sezónních objednávkách
<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Zkušenosti na trhu v různých podmínkách Vysoký produkční potenciál a široké možnosti podniku Vysoká konkurenceschopnost výrobků Dostupnost flexibilní řady diverzifikovaných produktů Dostupnost všech jednotek nezbytných pro celý výrobní cyklus	Konkurenceschopnost výrobků umožňuje udržet si určitou velkou část podílu na trhu. Získání podílu na trhu pro maloobchodní zákazníky může být docela úspěšné díky vysoké úrovni technologie	Růst cen nakupovaných materiálů s pokračujícím negativním trendem v ekonomice může minimalizovat zisk organizace, zatímco úspory budou nemožné
<b>Slabé stránky</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Nízká kvalifikace některých pracovníků ve výrobě Nedostatek finančních prostředků na nákup materiálu Neúčinná ekonomicky neopodstatněná organizační struktura podniku	Nedostatek finančních zdrojů omezuje možnosti reorganizace výroby	Daňový tlak na podnik může negativně ovlivnit jeho blahobyt, pokud takové trendy budou přetrvávat. Je to nebezpečné pro existenci a přežití podniku jako celku.

Zdroj: vlastní zpracování



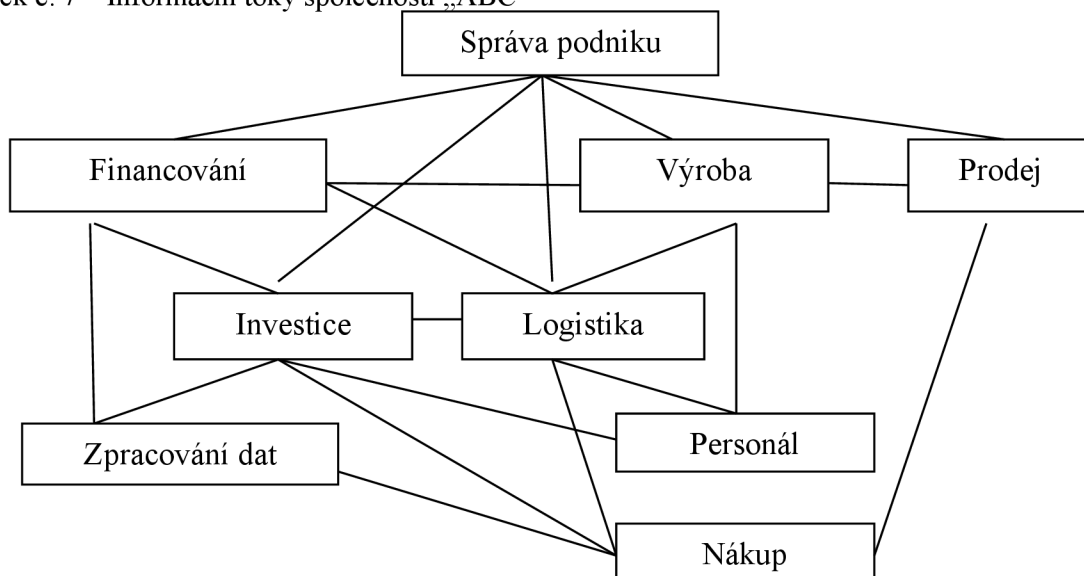
Podle tabulky je společnost v současné době poměrně konkurenceschopnou společností, ale existují vyhlídky a příležitosti pro její zvýšení. Je nutné věnovat pozornost vývoji technologií, včetně implementace IT systémů pro optimalizaci logistiky v podniku. To pomůže vytvořit systém pro dodávky materiálů na staveniště, v případě zpoždění je společnost nucena nést další náklady v podobě pokut pro zákazníka.

Provedená studie tedy vyznačuje, že v analyzovaném období v podniku došlo ke zvýšení nákladů, což je negativní trend. Hlavní růst byl způsoben zvýšením nákladů na odpisy. Analyzovaný podnik má stabilní finanční situaci. Dynamika finančních výsledků společnosti „ABC“ ve vykazovaném roce je pozitivní. Chcete-li zvýšit zisk podniku, snížit náklady, je nutné zlepšit informační strategii, zavést komplexní software, který přispěje k růstu ziskovosti podniku a posílí jeho konkurenční postavení na trhu.

## 4.2 Posouzení informační strategie podniku

Ve zkoumané společnosti „ABC“ je automatizováno pouze účetní oddělení, které pracuje se softwarem „1C: Účetnictví“, konkrétně „1C: Platy a personální management“. V dokumentu „1C: Platy a personální management 8“ jsou podporovány všechny hlavní procesy personálního řízení, procesy personálního účetnictví, výpočet mezd, výpočet daně, generování zpráv a certifikátů vládním orgánům a sociálním fondům, plánování mzdových nákladů. Jsou brány v úvahu i požadavky legislativy, aktuální praxe podniků a slibné globální trendy ve vývoji přístupů k personálnímu řízení. Struktura informačních toků je znázorněna na obrázku č. 7.

Obrázek č. 7 – Informační toky společnosti „ABC“



Zdroj: vlastní zpracování

Podle obrázku č. 7 jsou všechny systémy v daném podniku propojeny. V podnicích silničního průmyslu existují velmi složité informační toky, které by měly být zjednodušeny pro co nejefektivnější provoz podniku. V daném podniku se výrobní faktory vzájemně ovlivňují, a když na sebe vzájemně působí, vzniká produkt nebo služba.

Společnost také aktivně interaguje s vnějším prostředím a má vlastní finanční toky. Společnost velmi aktivně využívá materiály a organizuje nákup materiálů. Nejdůležitějším problémem je nedostatek materiálů (písek, štěrk, asphalt atd.).

Tento problém se objevuje v důsledku nesprávného plánování zdrojů ze strany oddělení nákupu, pozdního dodání ze strany dodavatelů, špatného přenosu informací a dat, které jsou přenášeny pouze v papírové podobě mezi zaměstnanci a vedením a jako poslední důsledek je neracionální využívání zdrojů. Logistický informační systém pomáhá vyřešit tento problém automatizací procesu spojeného s celým dodavatelským řetězcem a plánováním materiálu a také propojuje proces nákupu s prací (výrobou).

Podklady získané z analýzy stávajícího systému by měly být využity:

- pro odůvodnění vývoje a postupné zavádění systému;
- pro vypracování technické specifikace pro zavedení systému.

Aktuálnost daného systému je dána možností zvýšení efektivity fungování celého podniku prostřednictvím plánování. Hodně projektů přímo zahrnovaly prvky logistické vědy, ale tyto projekty nebyly dostatečně propojené mezi sebou, nebyl jednotný základ v rámci vědy o materiálových tocích. V souvislosti s přechodem na tržní vztahy, jednotné systémy norem pro materiálně-technickou základnu ztrácejí svůj dřívější význam: každý podnikatelský subjekt samostatně hodnotí konkrétní situaci a rozhoduje o dalších činnostech (Storozhenko, 2014, s. 152–154).

Efektivita silničních stavebních společností závisí na tržních nástrojích používaných k jejich řízení. Zvažování logistiky jako faktoru ovlivňujícího zvýšení efektivity podniku vyžaduje způsob řízení nákladů a ukazatelů, které nejsprávněji odrážejí vztah logistiky k hlavním ekonomickým a finančním ukazatelům podniku.

Vytvoření logistického systému pro podnik silniční stavby má odrážet komplex organizačních a technických prvků, které zajišťují řízení zásob a implementaci procesů pohybu materiálních zdrojů v procesu výstavby silnic s maximální efektivitou. Logistický systém integruje funkce zásobování, výroby, prodeje, distribuce a přepravy.

Logistika řeší řadu klíčových problémů moderní společnosti pro stavbu silnic. Stala se relevantní díky několika faktorům: ekonomickým, informačním, technickým (Pigunova, 2017, s. 57).

1. Hlavní prioritou společnosti je hledání příležitosti ke snížení výrobních nákladů a nákladů na distribuci za účelem zvýšení zisků společnosti, zvýšení kvality, poskytování řady služeb spotřebiteli. Proto v podmínkách rozvoje tržních vztahů princip výpočtu, výhody a spotřebitele vede ke zvýšení významu logistiky.
2. Informatika nejtěsněji propojuje trh a logistiku, protože předmětem, prostředkem a složkou logistických procesů jsou informační toky.
3. Technický faktor se projevuje, když logistika funguje jako systém řízení, její subjekty a objekty se rozvíjejí na základě společných technických úspěchů v dopravním hospodářství a v oblasti řízení (s automatizací řízení), které zajišťují rozhodující úspěch na konzumních trzích (Pigunova, 2017, s. 58).

V současné době se v oblasti informační strategie stávají relevantní otázky, jak určit optimální úroveň využití výrobních kapacit podniku a jak využívat dostupné zdroje všech typů. Při řešení těchto problémů je zapotřebí logistické podpory.

Zavedení logistického informačního systému v silničním stavitelském podniku pomáhá zlepšit informační strategii, řešit problémy s využíváním zdrojů a využíváním kapacit v důsledku neustálého sledování zdrojů, od výroby zdrojů až po dodávku podniku a kapacit podniku ve všech fázích úkolů, což pomáhá je využívat racionálně.

Rovněž nebyly dostatečně rozpracovány problémy logistického přístupu k organizaci činností silničního stavebního podniku. Patří mezi ně kritéria pro plánování a organizaci práce podniku. Kritéria plánování jsou ukazatele, které používají manažeři k rozvoji podniku v současném období a do budoucna. Kritéria pro organizaci práce podniku jsou výsledky systému, například rychlý sběr informací, vysoce kvalitní služby, rychlé dokončení operace atd.

Nastupuje trend, podle kterého dochází k postupnému přechodu od poskytování jednotlivých tradičních služeb (doprava, skladování, spedice) k poskytování integrovaných logistických služeb nabízených specializovanými firmami – poskytovateli logistiky. Zavedení logistického řízení také sníží úroveň zásob produktů v dodávkách, výrobě a prodeji, zrychlí obrat investovaného kapitálu, sníží výrobní náklady a zajistí uspokojení potřeb spotřebitelů.

Ekonomika a trh logistických služeb rostou. Obzvláště aktivní růst lze pozorovat v segmentu společností, které poskytují komplexní služby pro dodávky zboží, skladování atd. Hlavní trendy ve vývoji logistických informačních systémů:

- logistický trh v regionech se stává stále civilizovanějším, což lze vysvětlit rozšířením přítomnosti velkých společností v regionech;
- pro klienty logistických společností jsou vlastnosti kvality a služeb stále důležitější než náklady na služby (Kostina, 2017, s. 158).

Tento trend je typický i pro regiony, kde zákazníci byli velmi citliví na ceny. Nyní potřebují komplex doplňkových služeb, jako je sledování doručení, potvrzení doručení prostřednictvím SMS, balení, sledování zásilky online. Stále více společností navíc dává přednost outsourcingu správy logistiky.

Díky zavedení logistického informačního systému v podniku pro stavbu silnic se zrychluje výrobní proces a zvyšuje se efektivita podniku. Vzhledem k tomu, že tento podnik pracuje s materiály, bude při zavedení systému možné plnit měnící se objednávky, protože bude stačit zadat data do systému, dodavatel přinese materiály, které jsou v tuto chvíli potřebné. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci společnosti budou vědět, kdy materiál dorazí, nastaví skutečný čas pro provedení aplikace, což zase zabráni hromadění pokut za zpožděné provedení objednávky.

V moderním světě je kvalita služeb pro spotřebitele velmi důležitá, což lze zlepšit kompetentní informační strategií. Díky logistickému informačnímu systému společnost „ABC“ bude schopna včas obsluhovat klienta i s doplňkovými službami, například, zvýšení oblasti, kde by měly být prováděny opravy silnic, nebo změna druhu materiálu či jeho kvality.

Současné podnikatelské prostředí je obzvláště obtížné kvůli karanténním opatřením způsobeným pandemií koronavirů, klesajícími cenami ropy atd. Silniční stavební podniky by za takových podmínek měly dodržovat následující pokyny:

- 1) snížení logistických nákladů a optimalizace dodavatelského řetězce:
  - optimalizace logistických procesů a nákladů;
  - provádění metodiky pro integrované řízení dodavatelského řetězce;
- 2) implementace inovací a systémů řízení v dodavatelském řetězci:
  - automatizace a řízení dopravní logistiky;
  - restrukturalizace skladové sítě, zvýšení obratu zboží, optimalizace a automatizace správy skladu;

3) využití outsourcingu logistiky:

- interakce na základě partnerství, komplexní logistická řešení;
- vysoká úroveň kompetencí a profesionality, zaměření na zákazníka;
- vysoká úroveň služeb, maximální krytí rizik při současném snížení nákladů na služby (Burakov, Kurochkin, 2012).

Zlepšení informační strategie společnosti „ABC“ je způsobeno nutností hledat nové přístupy k plánování a organizaci víceprojektových aktivit. Vzhledem k průmyslovým charakteristikám stavby silnic může být nejučinnější logistický přístup.

Nevýhody informační strategie podniku spočívají ve skutečnosti, že problémy logistického přístupu k organizaci činností nebyly dostatečně rozpracovány, zejména v oblastech, jako jsou kritéria pro výběr projektů, jejich priorita, plánování a organizace práce. Problematika stanovení optimální úrovně využití výrobních kapacit a dostupných zdrojů všech typů je pro podnik „ABC“ relevantní. To vše potvrzuje potřebu logistické podpory řešení těchto problémů v rámci zlepšování informační strategie podniku.

Podnik neautomatizuje proces dodávek surovin a materiálů, pohyb zdrojů v rámci výroby, logistický proces a dodávky, nebyla stanovena optimální úroveň zátěže atd. Všechny procesy obecně ovlivňují rychlé provedení objednávky, efektivitu silniční společnosti a její konkurenceschopnost.

Logistický systém by měl být budován s ohledem na strategické cíle společnosti a řešení problémů za účelem optimalizace jejího fungování. Logistický systém organizace zároveň poskytuje řešení interních problémů souvisejících s pohybem materiálového toku. Srovnání logistiky a řízení výroby silniční stavební společnosti je uvedeno v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9 – Porovnání logistického a produkčního přístupu managementu v dopravní společnosti

Faktor	Logistický přístup	Tradiční přístup
Zásoby	Hodnotí se jako závazky. Je třeba vyvinout veškeré úsilí k jejich odstranění.	Hodnotí se jako aktiva. Chrání produkci před chybami prognóz a nespolehlivostí dodavatele. Většina inventáře je pojišťovací povahy
Velikost zásob, množství nákupů zásob a materiálu	Velikost ukazuje aktuální poptávku. Minimální množství materiálních zdrojů v dodávce platí jak pro výrobce, tak pro dodavatele	Množství zásob je určeno ekonomickou velikostí. Změna množství zásob se nebere v úvahu při změně nákladů na prodej při přechodu na menší množství hotového zboží
Dodavatelé	Považováno za obchodní partnery. Udržují se vztahy s malým počtem spolehlivých dodavatelů	Přítomnost velkého počtu dodavatelů, mezi nimiž je uměle udržována konkurence
Podpora technologickým zařízením	Předběžná podpora je nezbytná. Plnění objednávky může být přerušeno, pokud podpora nezajistí kontinuitu dodávek materiálních zdrojů	Prováděno podle potřeby. Není považováno za kritické, pokud jsou udržovány požadované rezervy
Vedoucí čas	Udržuje se co nejkratší, jelikož zvyšuje odezvu dodavatelských kanálů a snižuje nejistotu spojenou s předpovídáním poptávky	Dlouhá dodací lhůta je povolena, protože není nutné ji zkracovat, pokud je možná kompenzace pomocí bezpečnostních zásob
Personál	Vyžaduje koordinaci činností pracovního i manažerského personálu. Změny v logistickém procesu nejsou povoleny	Vedení provádí obecné řízení. Změny nezávisí na personálu na nižších úrovních

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tabulky je nejvýhodnější logistický přístup k řízení společnosti pro stavbu silnic, protože poskytuje optimální množství zásob. Čím jsou menší zásoby, tím nižší jsou

náklady podniku na jejich skladování a nákup. Spolupráce se spolehlivými dodavateli také minimalizuje rizika podniku a jeho ztráty.

Typ činnosti podniku významně ovlivňuje jeho informační strategii i strukturu, funkčnost a formování logistického systému. Logistický systém v silničním průmyslu by měl být úzce propojen s ostatními odděleními podniku. Struktura logistiky podniku v silničním průmyslu je uvedena v příloze B. Pro společnost „ABC“ jsou obzvláště důležité následující úkoly řešené pomocí logistických informačních systémů:

- plánování dodávky materiálu na základě prognózy budoucí práce;
- vypracování pracovního plánu;
- vypracování harmonogramu pro příjem a odeslání materiálů;
- stanovení standardů pro nedokončený projekt a kontrolu nad jejich dodržováním;
- organizace práce a provozní řízení zařízení;
- kontrola množství a kvality materiálů;
- vypracování optimální cesty pro pohyb vozidel;
- interakce směru logistiky se strukturálními rozděleními;
- kontrola nákladů na realizovaný projekt.

Pro podnik je logistický princip dodávky materiálu „včas“ velmi důležitý. Díky tomu podnik zvýší konkurenceschopnost, ekonomický efekt, sníží pokuty za pozdní objednávky a sníží logistické náklady.

Princip „včas“ je pro zkoumanou společnost nejrelevantnější, protože všechny projekty tohoto podniku mají stanovenou lhůtu pro dokončení prací, přičemž dodávka materiálu ve správný čas na správné místo je jednou z klíčových složek úspěšného a včasného dodání práce. Ve vztahu k podniku „ABC“ jsou nejdůležitější logistické operace:

- vyhledávání dodavatelů;
- přeprava, naplnění a vykládka vozidel;
- posun surovin v rámci podniku, tj. přímé dodávky na staveniště;
- sběr, ukládání a zpracování údajů souvisejících s výkonem operací souvisejících s materiály a náklady.

Tyto operace přímo ovlivňují práci celého podniku, díky jejich rychlé implementaci se zvýší efektivita a konkurenceschopnost. Vysoké náklady na marketingový výzkum, složitost srovnání produktů a obrovský dodavatelský trh neumožňují mnoha

zajímavým podnikům odpovědět na otázku, který logistický systém zvolit pro implementaci. Hlavní zásadní rozhodovací kritéria při výběru logistického systému jsou následující:

1) Trendy v intralogistice. Aby mohly podniky investovat efektivně, musí znát současné technologické trendy a jejich hnací síly. Ve výzkumu „Intralogistics Research Future 2020+“ byly identifikovány tři globální trendy, které by mohly mít významný dopad na budoucnost intralogistiky:

- globalizace;
- zlepšení účinnosti využívání zdrojů;
- vývoj a implementace inovací.

Tyto tři trendy slouží jako výchozí bod pro výběr vhodného, a především slibného IT systému: měl by stimulovat podnikové inovace a usnadňovat vývoj podnikových procesů nebo je alespoň podporovat. Systém by měl zajistit optimální a hospodárné využití dostupných zdrojů.

Pro globální podniky je důležitá také systémová integrace – přes hranice a kontinenty. Jinými slovy, schopnost integrovat se, flexibilita a efektivita jsou v současnosti určující při výběru moderního logistického softwaru.

2) Standardní software s vlastnostmi individuálního systému. Vzhledem k nákladovému rozpočtu a časovému rámci implementace jednotlivých systémů již dávno přestala splňovat požadavky času. Intralogistický software, stejně jako samotné logistické procesy, zůstává individuálním řešením, ale je postaven na základě standardních produktů s modulární strukturou. V rámci svých možností jsou moduly tohoto standardního systému kombinovány podle požadavků uživatelů a prostřednictvím parametrizace a škálovatelnosti jsou přizpůsobeny konkrétním procesům (Storozhenko, 2014, s. 152–154).

Například prémiový software, který zahrnuje také IT systémy od společnosti PSI Logistics, také umožňuje integraci, zobrazení a správu speciálních procesů, které jdou nad rámec běžných standardních procesů. Společnost pro tento účel vyvinula speciální automatizovaný testovací postup a speciální projektové řízení pomocí tzv. flexibilního modelování.

Výsledkem je zkrácení dodacích lhůt a nákladů na výzkum a vývoj, také vysoká flexibilita a kvalita systémů. Navíc bylo možné rozšířit funkčnost vyvinutého softwaru i po dokončení návrhu.



- 3) Architektura. Flexibilita softwaru by měla být zabudována do základní architektury. Service Oriented Architecture (SOA) poskytuje moderní základ pro tento cíl. Bere v úvahu skutečnost, že koncepty a systémy moderní integrované logistiky pokrývají stále více nových a složitějších procesů a software tak neustále rozšiřuje rozsah svých funkcí. Společnost PSI Logistics vylepšila tento moderní přístup na základě SOA vytvořiv Service Oriented Architecture with Java (SOJA) se základnou od Java (Storozhenko, 2014, s. 152–154).

Díky SOJA se různorodé IT infrastruktury stávají integrovatelnými a dynamickými. Architektury SOJA umožňují různorodým IT systémům pracovat důsledně a používat jednotná monitorovací řešení ve formě různých softwarových produktů specifických pro dané odvětví, které jsou navzájem propojeny podobným způsobem jako síť sběrnice. To umožňuje různým systémům pracovat vedle sebe a ve vzájemné spolupráci a zjednodušuje řešení problému s rozhraním.

- 4) Rozhraní. Charakteristickým znakem intralogistických projektů je, že mnoho komponentů (od regálů, zařízení pro manipulaci s materiálem až po řídicí systémy a řídicí počítače), výrobců a subdodavatelů se musí zkoordinovat mezi sebou. Kromě toho je často nutné navrhovat rozhraní pro rychlé a nákladově efektivní IT systémy. Pokud procesy přesahují rámec konkrétního podniku, je nutné výměnu informací zohlednit ve složitějších sítích. V budoucnu bude v důsledku mezirezortní kategorizace možné připojit zařízení standardním způsobem k určitým rozhraním, rozšířit je nebo upgradovat (se změnou technologie) v samostatných částech, stejně jako jsou modulární systémy. SOJA je pro tento účel slibnou základní architekturou;
- 5) Celkové náklady na IT. Podle průzkumu při investování do systému správy skladu se šestimístními částkami v eurech připadá na počáteční investici pouze 15 % celkových nákladů (TCO – Total Cost of Ownership). Vzhledem k nákladům na hardware a síť, provozním nákladům a nákladům na služby se počáteční investice rovná téměř 40 % od celkových nákladů na IT projekt. Asi 60 % nákladů je vynaloženo na další údržbu životního cyklu.

Počáteční investicí by proto měly být poskytovány na nalezení nejziskovějšího dodavatele softwaru. Nejprve je třeba vzít v úvahu aspekty, jako jsou provozní modely, smluvní zajištění dostupnosti a další funkce, díky nimž může software nejen podporovat

moderní obchodní procesy, ale také se snadno integrovat do budoucího obchodního nebo technologického rozvoje.

- 6) Trendy a technologie. Moderní logistické IT systémy nabízejí více než multifunkční schopnosti. Charakteristickými znaky slibných IT systémů je jejich flexibilita a schopnost integrace. Flexibilita – z hlediska užitečnosti těchto systémů pro měnící se dynamické obchodní procesy. Integrace znamená integraci do moderních IT infrastruktur, integraci procesů přesahujících jeden podnik a moderní technologie (například RFID). To vše umožňuje vývoj aktualizovatelného a přizpůsobitelného softwaru.
- 7) Uživatelské rozhraní. Uživatelské rozhraní je důležitým prvkem při zlepšování produktivity a uživatelské zkušenosti systému. Slogan „čím jasnější, tím lepší“ je již minulostí. Jiné aspekty se stávají přednější (Storozhenko, 2014, s. 152–154).

Demografické změny znamenají, že vzniká hodně uživatelů mluvících různými jazyky. Nedostatek specialistů vyžaduje velkou flexibilitu v modelech a strukturách pracovní doby. Rychlá změna úloh vyžaduje vývoj intuitivních a snadno naučitelných rozhraní pro práci se systémem.

Aby se zlepšila produktivita, měl by mít každý uživatel možnost uspořádat si pracoviště podle svých úkolů. To vše ospravedlňuje vysoké požadavky na koncept rozhraní operátora v moderním logistickém softwaru.

Logistiku charakterizují informace a mobilita. V tomto ohledu bude stále více funkcí IT systémů v logistice využíváno jako mobilní. Systém přesahuje rámec klasické správy, mezi příklady patří produkty „Apple“ jako iPhone a iPad.

- 8) Mezipodnikové sítě se současně s podniky dostanou pod rostoucí tlak globální konkurence, rostoucí ceny a rostoucí požadavky na kvalitu a služby v novém ekonomickém prostoru. Dopravní řetězce se budou muset přizpůsobit měnícím se podmínkám. To znamená vážné důsledky pro logistický software.

Mezi strategické nástroje konkurence (v globálním měřítku) můžeme zařadit funkčnost centralizovaného systému, modelování nákladů na dopravu, schopnost plánovat, simulovat a optimálně organizovat hodnotové řetězce a sítě po celém světě (Marketpages, 2020).

Na základě těchto kritérií lze tedy dojít k závěru, že zavedení logistického informačního systému efektivně ovlivní chod celého podniku. Informační strategie podniku je hodnocena jako nedostatečně rozvinutá, protože s velkým počtem informačních

toků ve společnost byl implementován pouze jeden automatizační program – „1C: Účetnictví“. Proto v další části bude implementace logistického IT systému navržena v rámci zlepšování informační strategie společnosti „ABC“.

### 4.3 Návrhy na změnu informační strategie podniku

V poslední části moje diplomové práci se navrhuje zlepšení informační strategií dopravní společnosti „ABC“ pomocí zavedení integrovaného logistického informačního systému. Mezi nejpopulárnější řešení na trhu patří: CognitiveLot, komplexní informační systém „Galaktika“, softwarový balíček „TransLogistic Soft“. Pro společnost „ABC“ jsou nejdůležitější požadavky:

- 1) Funkčnost (integrace s jinými systémy, schopnost pracovat s vládními nařízeními);
- 2) Cena;
- 3) Rozhraní (jednoduchost práce s programem);
- 4) Podmínky implementace (krátká implementace).

Porovnání logistických IT systémů podle kritérií je uvedeno v tabulce č. 10. Podle kritérií uvedených v tabulce je vhodný systém CognitiveLot. Tento systém dokáže pokrýt veškeré finanční a ekonomické aktivity silniční společnosti a automatizovat ji pomocí informačních technologií a modulů. Společnost také pracuje s vládními nařízeními, proto potřebujeme systém, který pomůže strukturovat proces veškerých vládních zakázek do jediného technického cyklu v plném souladu se zákonem.

Tabulka č. 10 – Porovnání logistických IT systémů podle kritérií pro podnik „ABC“

Název	Funkcionál		Cena	Rozhraní	Podmínky implementace
	Integrace s jinými systémy	Práce s vládními nařízeními			
CognitiveLot	+	+	Celkové náklady na implementaci stojí 45 tis. Kč	Jednoduché	1–3 měsíce
KIS «Galaktika»	+	-	Licence stojí 10 tis. Kč pro jedno pracoviště, náklady na implementaci jsou 30 tis. Kč	Jednoduché	4 měsíce až 1,5 roku
TransLogistic Soft	+	-	Celkové náklady na implementaci jsou 85 tis. Kč	Jednoduché	6 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

Z prezentovaných systémů nejvhodnějším řešením bude CognitiveLot. Společnost „Cognitive Technologies“ v roce 2016 podle obchodního portálu [www.tadviser.ru](http://www.tadviser.ru) patřila mezi společnosti zapojené do implementace logistických informačních systémů (CognitiveLot, 2021). Po vyhodnocení schopností systémů a úkolů zkoumané společnosti můžeme shrnout, že nejlepším rozhodnutím bude vybrat systém „CognitiveLot“.

Tento systém umožňuje plně automatizovat postup při organizování veřejných zakázek na místních úřadech, včetně procesů podávání žádostí o nákup potřebného zboží a služeb od obecních zákazníků, řízení nákupu ve formátu elektronické aukce v plném souladu se současnou legislativou, kontrola nad realizací domluvených smluv, jakož i tvorba a údržba výroční databázi.

Společnost „Cognitive Technologies“ má rozsáhlé a úspěšné zkušenosti s vývojem systémů elektronického obchodování a elektronickým zadáváním veřejných zakázek. „Cognitive Technologies“ je zejména vývojářem softwarové platformy pro sjednocenou elektronickou obchodní platformu, která byla zahrnuta do počtu národních platform v Rusku, které získaly oprávnění provádět veřejné zakázky od vlády ruské federace.

Obecně bude vyvíjený systém zahrnovat šest hlavních bloků:

- 1) blok pro vytváření a shromažďování žádostí o zadání obecních zakázek;
- 2) blok plánování obecních zakázek;
- 3) blok pro zadání obecní objednávky;
- 4) blok pro udržování obecních smluv a dohod;
- 5) blok výkazů a statistické formuláře;
- 6) administrativní blok (Stepanov, 2014).

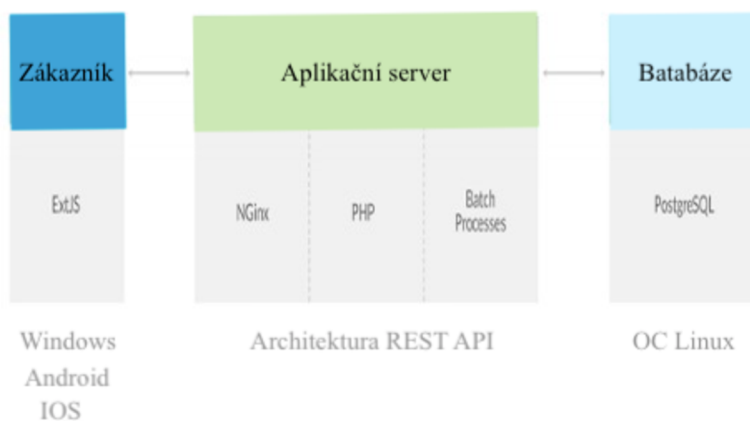
Kromě toho bude v rámci projektu zajištěna integrace automatizovaného informačního systému pro správu zadávacích činností pro zadávání informací o zadávání objednávek. Podle předběžných odhadů bude celková doba trvání projektu asi 8 měsíců. Výsledkem je jeden z nejfunkčnějších a nejmodernějších objednávkových systémů. Tím bude zajištěna otevřenost a transparentnost obecních výběrových řízení, což zvýší efektivitu vynakládání rozpočtu o 20–30 %.

Soukromé podniky, na rozdíl od státních nebo obecních, nejsou povinny provádět své zadávací činnosti prostřednictvím zadávacích řízení. Navzdory tomu v poslední době existuje tendence ke zvýšení počtu organizací, které praktikují budování svých nákupních činností na základě konkurenčních postupů, protože to pomáhá zvyšovat ziskovost díky

lepším podmínkám nabídky a snižování nákladů, snižování mzdových nákladů na provádění zadávacích řízení a snižování závislosti na dodavatelích.

Vzhledem k tomu, že pro soukromý podnik neexistují žádná přísná omezení postupu zadávání zakázek, vyvinul CognitiveLot multimodulární a upravitelný systém pro automatizaci a budování architektury cyklu zadávání zakázek podle požadavků zákazníka. Architektura systému „CognitiveLot“ je znázorněna na obrázku č. 8.

Obrázek č. 8 – Architektura systému „CognitiveLot“



Zdroj: CognitiveLot, 2021

Hlavními rysy komplexního systému „CognitiveLot“ jsou multifunkčnost a škálovatelnost. V závislosti na potřebách zákazníka lze systém v krátkém čase rozšířit, přestavět na novou architekturu a implementovat, aniž by byly dotčeny probíhající obchodní procesy. Komplexní systém pro automatizaci procesu zadávání veřejných zakázek pro soukromé podniky má řadu charakteristických rysů:

- individuálně upravující technické základy pro strukturu a potřeby organizace;
- schopnost „flexibilně“ přizpůsobit funkčnost stávajícím obchodním procesům;
- nejvyšší standard bezpečnosti a odolnosti;
- integrovaná „bezproblémová“ integrace s bankovními službami;
- schvalování a uzavírání smluv v elektronické podobě;
- automatická konsolidace výročních údajů do jedné databáze organizací;
- obchodně orientovaná sociální síť dodavatelů, která umožňuje budovat a sledovat vztahy mezi protistranami, aby se předešlo rizikům pro dodavatele a spravovala KUV (klíčové ukazatele výkonnosti);
- hotová řešení pro integraci s IC, SAP, ORACLE a dalšími zákaznickými systémy.

Úkoly řešené systémem:

- snížení nákladů na správu veřejných zakázek;
- zvýšení produktivity práce a snížení nákladů práce;
- zvýšení rychlosti plnění úkolů;
- vypracování provozních, střednědobých a dlouhodobých konsolidovaných plánů veřejných zakázek;
- snížení počtu vstupních chyb v důsledku minimalizace manuální práce při shromažďování a zpracování žádostí;
- sestavení plánů zakázek, harmonogramů;
- kontrola nad prováděním plánů veřejných zakázek;
- analýza ekonomické efektivnosti harmonogramu;
- zlepšení kvality a efektivity nákupů.

Funkční vlastnosti systému:

- automatizace procesu sběru nabídek na nákupy od divizí organizace, pobočkové sítě, holdingových společností;
- automatizované generování plánu nákupu na základě dohodnutých seznamů žádostí;
- zařazení do objednávek neomezeného počtu pozic různých skupin produktů;
- rozlišení plánovaných a neplánovaných požadavků;
- schválení žádostí, zamítnutí, oznámení rozhodnutí;
- konsolidace nákupních objednávek, konsolidace nákupních plánů do obecného plánu nomenklatury;
- automatické generování harmonogramu na základě plánu nákupu;
- systematická kontrola načasování operací v souladu s předpisy a platnými federálními právními předpisy;
- funkce čtvrtletní kontroly přípustných objemů žádostí o nabídky, nákupů od jediného dodavatele a objemu zadávání objednávek od malých podniků;
- funkční kontrola dostupnosti rozpočtových alokací a limitů.

„CognitiveLot“ umožňuje automaticky řídit všechny technologické procesy zadávání zakázek:

- provedení obchodního plánu;
- shoda položky nákupu se zvoleným způsobem zadání objednávky;

- výše nákupů zboží stejného jména prováděných prostřednictvím žádosti o nabídky a nákupy malého objemu (do 30 tisíc korun);
- načasování regulačních postupů (lhůta pro přijímání žádostí, lhůty pro zveřejnění protokolů atd.), systém „CognitiveLot“ iniciuje systémová upozornění uživatelů a e-mailová upozornění na nutnost přijmout opatření;
- postupné plnění závazků z uzavřených státních zakázek.

Příprava nabídek v systému „CognitiveLot“ probíhá automaticky podle šablon standardních dokumentů předinstalovaných do systému, jako jsou oznámení, dokumentace k tendru, informační karta k tendru, dokumentace na vyžádání kotace atd. počáteční údaje pro vytvoření souboru dokumentů jsou údaje obsažené v žádostech o postupu dané procedury.

Pro společnost „ABC“ byla vybrána postupná implementace a nasazení projektu. Hlavními důvody tohoto rozhodnutí jsou omezené zdroje a nedostatek specifických funkcí, zejména v prostředí plánování výroby. Implementaci provede společnost „CognitiveLot“ – vývojář systému „CognitiveLot“, který je v tomto podniku implementován za účelem zlepšení jeho informační strategie. Charakteristické rysy tohoto projektu jsou:

- 1) Prostředí s více objekty. Organizační infrastruktura společnosti „ABC“ s několika realizovatelnými objekty a správními úřady vytvořila více objektové prostředí pro realizaci uvažovaného projektu. Tento faktor přivedl k dalším obtížím:
  - dobrá vzdálená komunikace vyžadovala rozvinutou komunikační síť;
  - řízení projektu by mělo být co nejefektivnější a nejaktuálnější, aby bylo možné zvládnout složitost správy více objektů;
  - jsou zapotřebí další provozní a investiční náklady na komunikaci a vybavení;
  - hardware musí být dostatečně výkonný, aby zajistil rychlou dobu odezvy ve všech odděleních;
- 2) Mezipodnikové projekty (tj. projekty, do nichž je zapojeno několik organizací nebo podniků). K zavedení systému byly vytvořeny společné, tzv. mezipodnikové projekty, do nichž byli zapojeni zástupci několika podniků za účelem společné realizace projektů. Tyto projekty byly realizovány v rámci jednoho podniku bez účasti externích organizací (CognitiveLot, 2021).

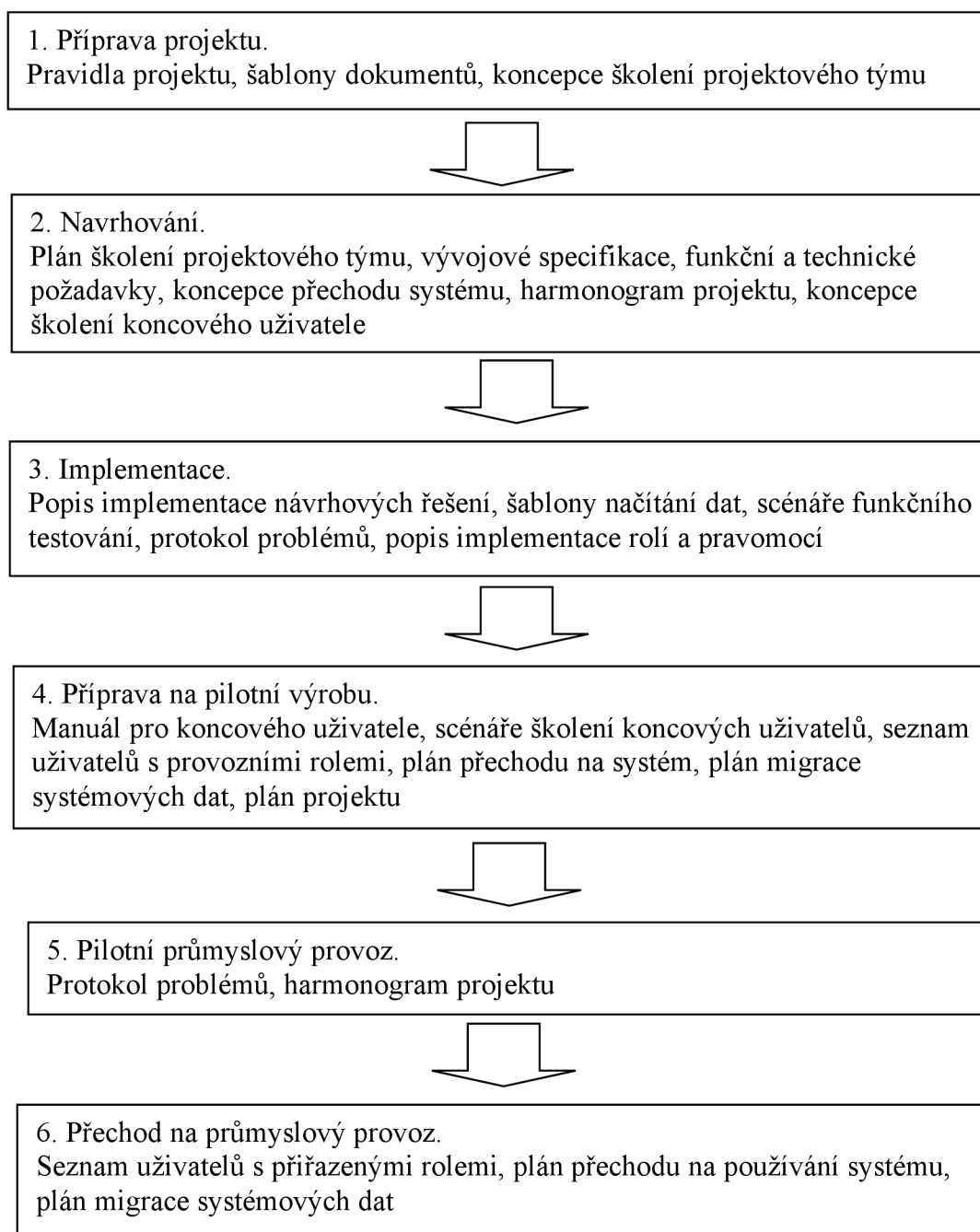
Fáze implementace logistického IT systému jsou znázorněny na obrázku č. 9. Ve fázi „projektové přípravy“ jsou formulovány cíle a úkoly, připravovány šablony dokumentů a rozšířený harmonogram projektu.

Ve fázi návrhu byly připraveny školicí materiály a plány školení pro tým zákazníka. Ve fázi „implementace“ se po rozhodnutích o návrhu, specifikacích pro vývoj a koncepcích rolí a pravomocí implementuje systém, popisy provedených nastavení, technické implementace specifikací a nastavení rolí a pravomocí.

Ve fázi „přípravy na pilotní provoz“ probíhá školení koncových uživatelů, jsou pro ně připraveny pokyny v kontextu obchodních procesů nebo operací. Dále se na jejich základě vytvářejí scénáře tréninku uživatelů, které jsou zahrnuty v konečném tréninkovém plánu. Dále jsou analyzovány připomínky obdržené během školení. Přípravná fáze končí zavedením uživatelských údajů v systému pro provádění pilotního programu a migrací základních a proměnných údajů.



Obrázek č. 9 – Fáze implementace logistického IT systému ve společnosti „ABC“



Zdroj: CognitiveLot, 2021

Ve fázi „pilotního průmyslového provozu“ se kontroluje správnost naplnění zbývajících materiálů. Poté zaměstnanci zadají posun zboží a transakce na účtu na základě primárních dokladů zadaného období. Komentáře uživatelů při práci se systémem jsou zaznamenány v protokolu problémů. Fáze končí uzavřením období v logistických, účetních a kontrolních modulech.

Ve fázi „přechod na průmyslový provoz (PP)“ bude připraven seznam uživatelů IT systému, plány přechodu na PP a migrace dat. Budou vyplněny šablony pro stahování dat. Po vytvoření uživatelů v systému, provedení všech operací z plánu a migrace dat začíná práce v režimu PP.

Od této chvíle budou všechny případné komentáře a problémy vyřešeny týmem zákaznické podpory. Ve fázích implementace a přípravy byly systémové chyby zaznamenány do protokolu problémů a opraveny specialisty dodavatele (CognitiveLot, 2021).

Bude také nakonfigurována integrace tohoto logistického systému s účetním systémem 1C, který je již v podniku používán.

Systém „CognitiveLot“ je navržen tak, aby automatizoval nákup materiálů, správu materiálu ve společnosti. Cíle implementace systému jsou: optimalizace a automatizace práce s materiály, implementace moderního IT řešení v rámci zdokonalování informační strategie podniku. V procesu implementace systému by měla být připravena sada dokumentace a přenesena do podniku, včetně:

- projektová dokumentace a materiály pracovního projektu pro implementaci systému;
- software a provozní dokumentace systému;
- průvodní dokumentace dodaného softwaru a hardwaru dodaného výrobcem.

Složení a obsah souboru dokumentace pro systém lze určit ve fázi návrhu. Ve vstupní fázi je určen seznam osob přijatých ke zpracování CognitiveLot, je určen seznam informací, zařízení je připojeno k nepřerušitelným zdrojům napájení. Serverovna je vybavena větracím a klimatizačním zařízením dostatečným pro provoz zařízení v souladu s dokumentací výrobce, jakož i hasicími a požárně bezpečnostními zařízeními.

Dále je nutné provést ekonomickou efektivitu implementace navrhovaného logistického IT systému v rámci zlepšování informační strategie podniku. K tomu je třeba vzít v úvahu výrobní náklady, které zahrnují náklady na logistiku, suroviny a materiály, mzdové náklady atd.

Zavedení logistického systému pomáhá snížit logistické náklady, což ovlivní náklady na práci. Dále budou vypočítány celkové náklady na implementaci „CognitiveLot“ pro společnost „ABC“. Výpočet nákladů je uveden v tabulce č. 11.

Tabulka č. 11 – Celkové náklady na implementaci „CognitiveLot“ pro společnost „ABC“

Název nákladové položky	1. rok, Kč	2. rok, Kč	Celkový součet
Fixní náklady:	42 000	-	42 000
1. Kapitálové investice	42 000	-	42 000
Běžné výdaje:	450	450	900
2. Řízení systému	450	450	900
3. Technická podpora a aktualizace	850	850	1 700
4. Aktivita uživatele:	75	75	150
– přímá nápověda a pokročilé nastavení	100	100	200
– neformální školení	50	50	100
– Vývoj aplikací	50	50	100
- práce s daty	50	50	100
– formální školení	55	55	110
<b>Souhm</b>	<b>44 130</b>	<b>2 130</b>	<b>46 260</b>

Zdroj: CognitiveLot, 2021

Podle údajů uvedených v tabulce celkové náklady na implementaci systému „CognitiveLot“ budou 46 260 korun. Největší podíl na celkových nákladech tvoří kapitálové investice, tj. 43 000 korun.

Cena, kterou je třeba zaplatit za implementaci logistického systému, je pro podnik zanedbatelná, protože pokuty za zpoždění budou výrazně vyšší než tato částka. Proto je vhodné implementovat tento systém v podniku, což ušetří náklady.

Očekávaný příjem z realizace bude 60 000 korun na 10 km silnice ročně. Výpočet návratnosti investice se provádí podle vzorce:

$$ROI = \frac{V-Z}{Z} * 100, \quad (1)$$

kde:

V – je očekávaný příjem z implementace (Kč);

Z – jsou náklady na implementaci.

Výpočet konečného výsledku je následující:

$$ROI = ((120\,000 - 46\,260) / 46\,260) \times 100 = 159,4 \%$$

Podle metodiky jsou tyto investice považovány za úspěšné, protože hodnota návratnosti investic přesáhla 100 %. Implementace logistického informačního systému „CognitiveLot“ pro společnost „ABC“ je ekonomicky výhodná, díky optimalizaci

obchodních procesů společnosti se sníží náklady, zvýší se zisky, což celkem zvýší konkurenceschopnost.

Na základě výsledků provedené analýzy v rámci čtvrté kapitoly diplomové práce, lze zformulovat následující závěry. Společnost „ABC“ působí od roku 2007 v následujících oblastech: obecné stavební práce na výstavbě dálnic, železnic a letištních drah, údržba a opravy veřejných dálnic a staveb na nich, provádění opatření ke zlepšení bezpečnosti na silnicích. Pro 2016–2018 činnost podniku byla charakterizována zvýšením prvotních nákladů, zatímco došlo k významnému nárůstu odpisů. Během analyzovaného období se rovněž zvýšily finanční výsledky společnosti.

Vyhodnocení informační strategie ukázalo, že v podniku není dostatečně rozvinutá, zejména je automatizováno pouze účetní oddělení, které pracuje s 1C: Mzdy a personální management. Tento program automatizuje procesy personálního řízení, procesy personálního účetnictví, výpočet mezd, výpočet daní, generování zpráv a certifikátů vládním agenturám a sociálním fondům, plánování mzdových nákladů.

Je třeba poznamenat, že společnost má velké množství informačních toků souvisejících s logistikou, výkonem práce a prodejem. Proto je pro optimalizaci činností nutné použít komplexní program, který bude využívat výrobní procesy. Zvláštní pozornost by měla být věnována nákupu materiálu, aby se vyloučilo nadměrné množství, které způsobí další náklady na skladování, a také nedostatek, který může vést k pokutám od zákazníka. Dodávku materiálů je nutné aplikovat na principu „včas“, k tomu se navrhuje zavedení logistického informačního systému.

Navrhuje se změnit informační strategii zavedením integrovaného logistického informačního systému „CognitiveLot“, který umožňuje pokrýt všechny finanční a ekonomické aktivity společnosti „ABC“ a automatizovat ji pomocí informačních technologií a modulů. Po zavedení tohoto systému bude proces nákupu materiálů a řízení toku materiálu v podniku automatizován, což v konečném důsledku zvýší zisky a posílí konkurenční pozici na trhu.

Podle výpočtů bude očekávaný příjem z implementace programu „CognitiveLot“ 60 000 korun na 10 km silnice ročně stojí 46 260 korun za dva roky. Návrh investic bude 159,4 %, což potvrzuje přínos investic do podnikové automatizace prostřednictvím implementace tohoto programu.

## 5 Závěr

Strategie je plán, který spojuje hlavní cíle organizace, její politiky a činnosti do souvislého celku. Podstata strategického řízení spočívá v dlouhodobém plánování vývoje událostí, jakož i jejich možných scénářů a směrů, s přihlédnutím k časově vzdáleným možným variantám důsledků, které mohou být přímé i nepřímé.

Strategické řízení je implementace řídicí funkce, která sahá až k dlouhodobým cílům a opatřením, souboru opatření a přístupů dlouhodobé povahy, určených k posílení životaschopnosti organizace a její konkurenční pozice. Při definování informační strategie podniku je nutné vycházet ze základní strategie.

Informační strategie definuje roli informačního systému při realizaci celé obchodní strategie podniku a je souborem způsobů, jak dosáhnout strategických cílů podniku, jeho ziskovosti a konkurenceschopnosti prostřednictvím aktivního využívání informačních zdrojů a tvorby informačních produktů. Informační strategii organizují vedoucí informačních technologií (oddělení IT) a informačních služeb.

Cílem informační strategie je zlepšit kvalifikaci a znalosti zaměstnanců při používání IT systémů, zjednodušit postupy zpracování informací, implementovat nové funkce IT systémů, automatizovat obchodní procesy za účelem jejich optimalizace, správného rozhodování managementu a zvýšení zisku. Rozvoj informační strategie závisí na dostupných datech, znalostech a informacích, na hardwaru a softwaru a na informačních schopnostech personálu. Prostřednictvím informační strategie je určena informační podpora, automatizace podniku, která určuje jeho konkurenceschopnost a efektivitu.

Společnost „ABC“ je dopravní stavební společnost zabývající se výrobou obecných stavebních prací pro stavbu dálnic, železnic a letištních drah, současnou údržbu veřejných dálnic, opravy dálnic a konstrukcí na nich, provádění opatření pro zlepšení bezpečnosti silničního provozu.

Výsledky analýzy hlavních ekonomických ukazatelů činnosti podniku „ABC“ naznačují, že tržby za období 2016–2018 se zvýšily, a zvýšily se také náklady. Současně dochází k negativní dynamice činnosti, která se vyjadřuje ve skutečnosti, že míra růstu nákladů je vyšší než míra růstu výnosů. To vedlo k tomu, že čistý zisk, ziskovost společnosti za analyzované období poklesla. Výsledky analýzy prvotních nákladů naznačují jejich nárůst zejména v důsledku růstu nákladů na materiál, leasingu a nájmu; významnou část prvotních nákladů tvoří rovněž odpisy. Podle identifikovaných

rozvojových příležitostí v důsledku analýzy vnějšího prostředí se může konkurenceschopnost podniku zvýšit zavedením moderních technologií. To znamená, že informační strategie by měla být zaměřena na snižování materiálových nákladů, čehož lze dosáhnout použitím automatizovaných systémů. Výsledky posouzení informační strategie společnosti „ABC“ umožnily dospět k závěru, že strategie není dostatečně rozvinutá, je třeba ji vylepšit, komplexně ovlivnit všechny oblasti činnosti. Podnik v silničním průmyslu má velké množství informačních toků jak v interním, tak v externím prostředí.

V současné době podnik používá pouze jeden informační systém – „1C: Mzdy a personální management 8“, který automatizuje všechny hlavní procesy personálního managementu, stejně jako procesy personální evidence, výpočet mezd, výpočet daně, generování zpráv a certifikátů vládním agenturám a sociálním fondům, plánování nákladů práce. To nestačí, neboť v podniku jsou stejně důležité logistické procesy, dodávky materiálů a interakce s dodavateli. Častým problémem v činnostech společnosti je nedostatek materiálů (písek, šterk, asfalt atd.) ve správný čas, což vede k prostojům výroby jak pro silniční pracovníky, tak pro samotný podnik.

Podniková informační strategie by měla být zaměřena na automatizaci procesu spojeného s celým dodavatelským řetězcem a plánovacími materiály a propojením procesu zadávání zakázek s prací (výrobou). Proto se doporučuje implementovat logistický IT systém, který integruje funkce nákupu, výroby, prodeje, distribuce a přepravy.

Nevýhodou informační strategie podniku je nedostatečné rozpracování problematiky stanovení optimální úrovně využití výrobních kapacit a dostupných zdrojů všech typů. Negativní dopad na aktivity společnosti má také nedostatečná automatizace dodávek surovin a materiálů, pohyb zdrojů v rámci výroby, logistický proces a dodávka, stanovení optimální úrovně nákladů atd.

Navrhuje se zavedení logistického systému „CognitiveLot“, který umožní implementaci principu dodávky materiálů „včas“. Tento systém je vhodný z hlediska funkčnosti, protože poskytuje integraci s jinými systémy, má schopnost pracovat s vládními objednávkami, je vhodný ze strany doby instalace a rozhraní. Automatizace činností společnosti „ABC“ pomocí „CognitiveLot“ je nákladově efektivní, protože hodnota návratnosti investic s očekávaným příjmem 60 000 korun na 10 km silnice ročně a náklady jsou 46 260 korun za dva roky. Zlepšení informační strategie podniku zavedením „CognitiveLot“ optimalizuje obchodní procesy, sníží náklady, zvýší zisk společnosti a zvýší její konkurenceschopnost. Cíle práce bylo dosaženo, úkoly byly vyřešeny.

## 6 Seznam použitých zdrojů

- AHLSTRAND, B., MINTZBERG, G., 2014. *Strategy Safari: A Guided Tour. Through the Wilds of Strategic Management*. Alpina Publisher. 251 s.
- AKSENOVA, N. I., KOSTYAEVA, E. V., PRIKHODKO, E. A., TESLA, P. N., 2018. *Obchodní strategie: učebnice*. Novosibirsk: Novosibirská státní technická univerzita. 183 s.
- BARANENKO, S. P., LYASNINIKOV, N. V., 2015. *Základy strategického řízení: monografie*. Moskva: Tsentrpoligraf. 41 s.
- BRYKIN, A. V., SHUMAEV, V. A., 2011. Organizace strategického rozvoje. *Management v Rusku a v zahraničí*, č. 2, s. 13–15.
- BURNYASHOV, B. A., 2016. *Informační technologie v managementu: workshop*. Saratov: University education. 217 s.
- DANILIN, A. V., 2016. *IT strategie*. 2. vyd. Moskva: Národní otevřená univerzita „INTUIT“. 232 s.
- DYMOVA, S. S., 2019. *Strategické řízení*. Moskva: Institute of Business and Design. 297 s.
- ESIKOVA, I. V., LOBANOV, S. N., LOBANOV, E. M., 2016. *Jak získat kupujícího: praktický průvodce*. Moskva: Dashkov a K. 249 s.
- GRUSHENKO, S. S., 2016. *Řízení a vnímání jeho podstaty v kontextu strategických změn*. Moskva: AST. 358 s.
- CHANDLER, A. D., 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Belknap: Harvard University press. 860 s.
- ISAEV, G. B., 2017. *Strategické řízení a správa a řízení společnosti. Informační aspekt*. Moskva: Higher School of Economics (State University). 195 s.
- KAZEEV, I. M., 2018. *Řízení informačních technologií: učebnice*. Moskva: MU. 251 s.
- KOSTINA, R. V., 2017. *Finanční strategie společnosti: učebnice*. Moskva: Direct-Media. 742 s.
- KRYMOV, S. M., 2017. *Strategické řízení*. Moskva: Academia, 2017–210 s.

- MARKINA, I. A., DYACHKOV, D. V., 2017. Faktorový přístup k určení informační strategie podniku. *Otázky moderní ekonomiky*, č. 8, s. 24–28.
- MINTZBERG, G., QUINN, J. B., 2014. *Strategický proces: koncepty. Problémy, řešení*. SPb.: Peter. 157 s.
- NIKITIN, A. V., 2016. *Podniková správa pomocí informačních systémů: výukový program*. Moskva: INFRA-M. 273 s.
- OPOLCHENOVA, E. V., 2017. *Moderní strategická analýza: Studijní průvodce*. Moskva: Univerzitní kniha. 112 s.
- PIGUNOVA, O. V., 2017. *Strategie organizace obchodu: výukový program*. Minsk: Vyšší škola. 176 s.
- PORTER, M., 2006. *Konkurenční výhoda: jak dosáhnout vysokého výsledku a zajistit jeho udržitelnost*. M.: Albina Business Books. 213 s.
- PORTER, M., 2010. *Soutěž*. Nakladatelství „Williams“. 357 s.
- PRYKINA, L. V., 2018. *Ekonomická analýza podniku: učebnice*. Moskva: Dashkov i K. 253 s.
- STOROZHENKO, V. V., 2014. Inovace ve formování strategie řízení informací v podniku. *Ekonomické vědy a praxe: materiály III. vědecká konference*. Chita: Young Scientist Publishing House, s. 152–154.
- TORKHOVA, A. N., 2017. *Analýza finančních a ekonomických aktivit podniku: výukový program*. Moskva; Berlin: Direct-Media. 104 s.
- VELES'KO, K. S., 2017. *Strategické řízení v podniku: učebnice*. Moskva: BGEU. 163 s.
- ZAITSEV, G. O., 2017. *Informační technologie v managementu*. Moskva: NOU VO MAEP. 315 s.

### **Internetové zdroje**

- BURAKOV, P. V., KUROCHKIN, D. E., 2012. *Úkoly rozvoje IT infrastruktury podniku*. [online]. [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <http://ntv.ifmo.ru/file/article/17.pdf>
- COGNITIVELOT, 2021. [online]. Oficiální stránka systému CognitiveLot [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <http://www.cognitivelot.ru/solutions/>



MARKETPAGES, 2020. [online]. Informační obchodní portál [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <http://www.marketpages.ru/osnlog/3.html>

MINTRANS, 2022. [online]. Oficiální stránky Ministerstva dopravy Ruské federace [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.mintrans.ru/>

STEPANOV, D. Y., 2014. *Kontrola projektových dokumentů pro implementaci podnikových informačních systémů* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: [http://stepanovd.com/article\\_2014\\_1\\_docflow.html/](http://stepanovd.com/article_2014_1_docflow.html/)

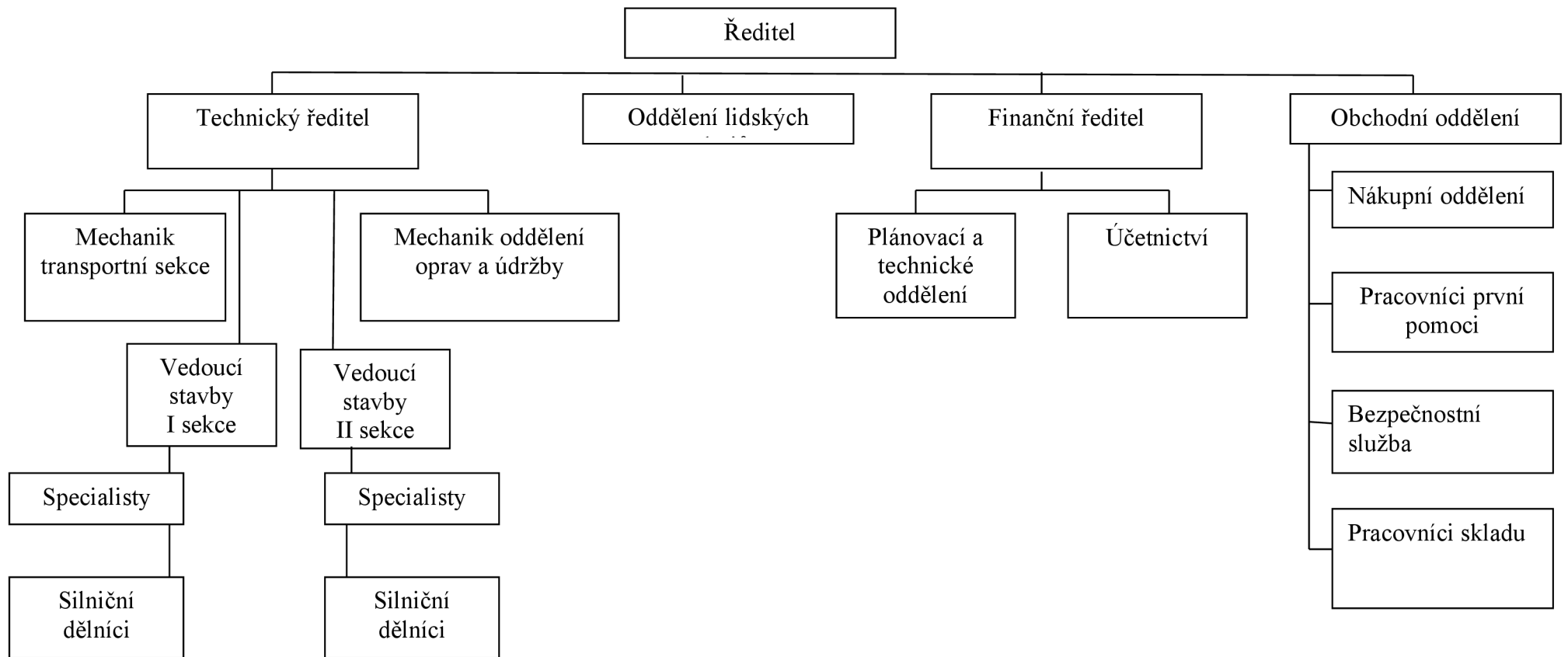
THOMPSON, A., GAMBLE, J., STRICKLAND, A., 2020. *Vítězství na trhu: Základní koncepty* [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <http://www/freedownloadbooks.net/>

ZACHESTNYIBIZNES, 2020. [online]. Oficiální stránka všeruského systému údajů o společnostech a podnikání [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://zachestnyibiznes.ru>

## **7 Přílohy**

Příloha A Organizační struktura společnosti „ABC“ .....	59
Příloha B Logistická struktura společnosti „ABC“ .....	60

## Příloha A Organizační struktura společnosti „ABC“



## Příloha B Logistická struktura společnosti „ABC“

