



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

IS/IT PODPORA IMPLEMENTACE BUSINESS STRATEGIE

IS/IT SUPPORT OF IMPLEMENTATION OF BUSINESS STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martin Ondroušek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich Ph.D.

BRNO

2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav informatiky
Student:	Bc. Martin Ondroušek
Studijní program:	Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

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

IS/IT podpora implementace business strategie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem je navržení na využití informačních systémů (IS) a informačních technologií (IT) v implementaci business strategie ve firmě zabývající se geologií a působící na velmi specifickém trhu. Základní důraz kladen na vytvoření business strategie fungující jako inovace v podobě IS/IT systému, která by měla zefektivnit všechny podnikové procesy a tím přinést přidanou hodnotu do podniku.

Základní dílčí cíle:

- Vymezení teoretických východisek charakterizujících vazbu business strategie, implementace strategie a využívání IS/IT.
- Zhodnocení klíčových interních a externích faktorů souvisejících s implementací business strategie firmy. Zhodnocení zvolené business strategie z pohledu možného využití IS/IT.
- Návrh konkrétních opatření pro využití IS/IT, včetně vymezení způsobu realizace návrhu a vyhodnocení realizace.

Základní literární prameny:

BOCIJ, P., G. ANDREW a H. SIMON. Business information systems: technology, development and management. 4. vyd. New York: FT Prentice Hall, 2008. 710 s. ISBN 9780273716624.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

MAGRETTA, J. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-802-4719-115.

ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

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

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je navržení využití IS/IT v implementaci business strategie ve firmě zabývající se geologií a působící na velmi specifickém trhu. Práce zkoumá klíčové interní a externí faktory související s implementací business strategie firmy, hodnotí je a navrhuje konkrétní realizaci nástrojů IT/IS pro podpoření dosažení strategických cílů.

ABSTRACT

The subject of this diploma thesis is proposing the use of IS/IT in the implementation of a business strategy in a geological company operating in a very specific market. The thesis examines key internal and external factors related to the implementation of business strategy of the company, evaluates them and proposes concrete implementation of IT/IS tools to support achievement of strategic goals.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, business strategie, konkurenční výhoda, byznys model CANVAS, IS/IT podpora business strategie

KEY WORDS

Strategy, business strategy, competitive advantage, business model CANVAS, IS/IT support for business strategy

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

ONDROUŠEK, M. IS/IT podpora implementace business strategie. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 107 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 20. května 2018

.....

Podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Robertu Zichovi Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce. Děkuji firmě GEODRILL s.r.o. za poskytnuté informace a podklady k vytvoření této práce. Dále bych rád poděkoval své rodině a přátelům, kteří mně v mém studiu dokázali vždy podpořit. A na závěr bych rád poděkoval své oponentce Mgr. Pavlíně Frýbové, za to že se zhostila této funkce.

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce.....	12
3	Metodika.....	14
4	Teoretická část	15
4.1	Cíle podniku.....	15
4.1.1	Primární cíl podniku.....	15
4.1.2	Odvozené cíle	16
4.1.3	SMART vymezení cílů.....	16
4.1.4	3D pojetí cílů firmy.....	17
4.2	Vize a mise firmy	18
4.3	Strategie	19
4.3.1	Strategické řízení.....	20
4.3.2	Úrovně strategického řízení.....	21
4.3.3	Fáze strategického řízení	21
4.4	Strategické obchodní jednotky.....	22
4.4.1	Hierarchie obchodních strategií	22
4.5	Formulace obchodní strategie.....	25
4.6	Formulace pomocí Business modelu CANVAS.....	26
4.6.1	Plátno modelu	26
4.6.2	9 stavebních prvků	27
4.7	Formulace strategie pomocí modelu 7P	34
4.8	Formulace strategie pomocí nástrojů M. Portera.....	35
4.8.1	Hodnotový řetězec	35
4.9	Analýza hodnotového řetězce.....	37
4.10	Implementace strategie.....	38

4.11	IS/IT strategie.....	39
4.12	Informační strategie.....	40
4.13	ERP systémy	41
4.14	Závěry teoretické části práce	42
5	Analýza současné situace podniku.....	43
5.1	Základní údaje o společnosti.....	43
5.2	Představení společnosti	44
5.2.1	3D cíle podniku.....	44
5.3	Analýza interních faktorů	46
5.4	Business strategie pomocí modelu CANVAS	46
5.5	Mc Kinsey model 7S	51
5.5.1	Strategie.....	51
5.5.2	Struktura	52
5.5.3	Systémy (procesy firmy)	53
5.5.4	Styl řízení.....	56
5.5.5	Spolupracovníci	57
5.5.6	Schopnosti	58
5.5.7	Sdílené hodnoty	59
5.5.8	Shrnutí modelu 7S.....	60
5.6	Finanční analýza	62
5.7	Analýza IT/IS.....	67
5.8	Hodnotový řetězec	71
5.9	IT podpora z pohledu unikátních hodnot hodnotového řetězce.....	74
5.10	Analýza externích faktorů	76
5.11	SLEPTE analýza	76
5.11.1	Sociální faktory.....	76

5.11.2	Legislativní faktory	78
5.11.3	Ekonomické faktory	79
5.11.4	Politické faktory	82
5.11.5	Technologické faktory	83
5.11.6	Ekologické faktory	84
5.11.7	Porterův model konkurenčních sil	84
5.11.8	SWOT analýza	89
6	Vlastní návrhy řešení	92
6.1	Východiska pro návrhy řešení	92
6.1.1	IT posílení marketingu firmy	93
6.1.2	Nový informační systém firmy	97
6.1.3	Formulace poptávky	97
6.1.4	Kritéria výběru	98
6.2	Harmonogram implementace	100
6.3	Zhodnocení návrhu	100
7	Závěr	102
8	Seznam použitých zdrojů	103
9	Přílohy	106

1 Úvod

IS/IT jsou z pohledu dnešní praxe pro management rozporuplným pojmem. Pro každou organizaci mohou být čímsi neznámým, drahým a nevyužitelným. Pro ty ostatní podniky mohou být naopak příležitostí – strategickou zbraní. Mohou být prostředkem pro získávání strategických informací pro firmy a to v oblastech vývoje, nových trhů, způsobu organizace, řízení, komunikace a vytváření nových distribučních kanálů se zákazníky a dodavateli.

Mohou být také prostředkem zlepšování produktivity, efektivnosti, kvality i flexibility každého podniku. IS/IT systémy jsou nezbytné vzhledem ke globalizaci a zvyšující se dynamice trhů. V poslední době stále více rozhodují o podnikatelském úspěchu či neúspěchu. Zasahují do všech úrovní managementu a také se týkají stále většího počtu lidí ve firmách.

Je důležité, aby oblast IS/IT byla efektivně řízena. Nejdůležitější je řízení na strategické úrovni, protože rozhodování na strategické úrovni rozhoduje o celém konceptu a ovlivňuje úspěch podnikání nejvíce.

Na druhé straně, i přes trendy zvyšování výkonů a snižování nákladů na IS/IT, jsou informační systémy stále velmi nákladné a manažeři mají problém s hledáním kladných argumentů pro investice do této oblasti, případně zohlednění návratnosti této investice.

2 Cíl práce

Hlavním cílem je navržení na využití informačních systémů (IS) a informačních technologií (IT) v implementaci business strategie ve firmě zabývající se geologií a působící na velmi specifickém trhu. Základní důraz kladen na vytvoření business strategie fungující jako inovace v podobě IS/IT systému která by měla zefektivnit všechny podnikové procesy a tím přinést přidanou hodnotu do podniku.

Trh, na kterém se tato společnost nachází, je velmi specifický. Ovládán několika velkými firmami, které udávají tempo celému trhu a pak několika menšími, které jsou většinou úzce specializované na jednu určitou část trhu, avšak nabízející i další běžné služby v této oblasti. Všechny firmy působící v geologii nabízejí více méně stejné služby, plus jednu, která jim přináší konkurenční výhodu a již záleží na velikosti dané firmy, jak moc velkou část trhu ovládá a které určité služby nabízí. Navíc se celý trh váže na zákonné normy a tím dělá mezi firmami ještě menší rozdíly.

Z toho lze vyvodit, že firma, která chce být zisková, musí inovovat a v jiných oblastech než běžně nabízených služeb v geologii a tím přinášet svým zákazníkům přidanou hodnotu.

K dosažení těchto cílů je důležité jak firmu tak její vnitřní i vnější okolí důkladně analyzovat a na základě těchto analýz zhodnotit stávající business strategii a aktuální využívání IS/IT systémů a navrhnout možnou strategii využití IS/IT pro fungování firmy do budoucna.

Práce bude členěna do 3 dílčích částí:

1. Teoretická část:

Definování teoretických východisek pro práci, se kterými se bude dál pracovat. Podstatné bude zaměření na vazby mezi business strategií a využití IS/IT. Pro zpracování bude využito odborné literatury a dalších dostupných odborných zdrojů, které se problematiky týkají.

2. Analytická část:

V této části budou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Analýza současného stavu firmy a vazeb, které v podniku a na podnik působí.

3. Vlastní návrhy řešení:

Zhodnocení kritérií pro návrh řešení a vazeb mezi jednotlivými prvky působící na podnik. Navržení IS/IT nástrojů podporující návrh business strategie a to včetně realizace zvoleného návrhu. A následné vyhodnocení návrhu s ohledem na zvolené cíle business strategie firmy.

3 Metodika

Aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků, bude použito více metod pro zkoumání podniku a to aby problematika byla co nejpřesněji popsána. Z tohoto důvodu bude využíváno více metod pro zkoumání, z důvodu toho aby nebyl podnik zkoumán pouze jednou metodou, která může být vhodná na zkoumání jiných typů podniků. Pro výsledný návrh tak bude vycházeno z více možných úhlů pohledů, na které bude ve výsledku brána různá důležitost – pro některé více, pro některé méně. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku bude využito metod: analýza modelu 7S, analýza používaného IS a IT v podniku, finanční analýza podniku, analýza vazeb v prvcích působících na podnik. Vnější prostředí podniku bude analyzováno pomocí: SLEPTE analýzy, pomocí modelu pěti konkurenčních sil dle Portera, analýza obecného okolí podniku, analýza trhu. Jak vnitřní tak vnější prostředí bude zhodnoceno SWOT analýzou. Celá analýza vazeb pak bude provedena pomocí metody CANVAS.

4 Teoretická část

4.1 Cíle podniku

Podnikové cíle by měly charakterizovat, čeho se snaží podnik dosáhnout. Zpravidla by to mělo být v souladu s posláním podniku a měly by směřovat být výstupem pro formulaci strategie podniku. Každý podnik může mít tyto cíle rozdílné, avšak jako primární a jednotný cíl všech podniků se uvádí vždy jedině – maximalizace tržní ceny podniku. (Dedouchová, 2001, s. 12) Peter F. Drucker, který společně s Douglasem McGregorem vyvinul techniku MBO (*Management by objectives*, česky: řízení dle cílů) varuje ovšem pouze na orientaci na jeden cíl. Kdy se manažeři upnou pouze na jeden cíl a nevidí další negativní důsledky svého rozhodování pro podnik, což může být pro podnik i likvidační (Bělohlávek, 2005, s. 80)

4.1.1 Primární cíl podniku

Maximální tržní ceny podniku lze také vysvětlit jako maximalizaci bohatství vlastníků podniku. Vlastníci, kteří poskytují firmě svůj kapitál, chtějí mít z tohoto kapitálu zisk. Dle Dedouchové (Dedouchová, 2001, s. 12) lze tohoto cíle dosáhnout dvěma způsoby:

- Výše vyplacených dividend
- Rostoucí tržní hodnota akcií podniku

Tyto cíle vlastníků podniku jsou měřeny řadou ukazatelů. V dnešní době nejčastěji prezentovány ukazatele vyvinuté firmou Stern Steward Management v roce 1993, NY:

EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota), který charakterizuje rozdíl mezi čistým provozním ziskem podniku po zdanění a jeho kapitálovými náklady. Zisk musí být vyšší, než jsou náklady na kapitál, aby podnikání mělo smysl. Cílem podnikání je tedy vytváření EVA.

MVA (Market Value Added – tržní přidaná hodnota) je rozdíl mezi tržní hodnotou a investovaným kapitálem. Tzn. rozdíl hodnoty, kterou by vlastníci (akcionáři) získali prodejem svého podílu ve firmě a hodnotou, kterou do podniku vložili. MVA může být záporná i kladná, pokud je kladná, tak manažeři pracují správně, pokud záporná, tak špatně. Zpravidla se zjišťuje meziročním měřením změny hodnoty akcií. Nevýhodou je,

že lze měřit pouze u podniků, u kterých jsou volně obchodovány na burze. (Synek, Kyslingerová, 2015, s. 70)

4.1.2 **Odvozené cíle**

Aby se podnik vyhnul negativní orientaci pouze na jeden cíl, vytváří soubor takzvaných dílčích (odvozených) cílů. Mezi jednotlivými cíli musí být určena hierarchie a jejich priority. Některé cíle jsou sledovány z krátkodobého, jiné z dlouhodobého hlediska. Cíle, které jsou z krátkodobého hlediska pozitivní, mohou být z dlouhodobého hlediska velmi negativní či likvidační. (Keřkovský 2006, s. 10)

Dedouchová (Dedouchová, 2001, s. 14) jako dílčí cíle uvádí:

- Dosažení většího podílu na trhu
- Úspora nákladů
- Vývoj nových výrobků
- Zlepšení kvality výrobků a služeb
- Využití nových distribučních kanálů
- Zlepšení vztahů se dodavateli
- Rozvoj manažerských dovedností

Tento výčet není kompletní a každý autor přidává další různé dílčí cíle. Například dle Keřkovského (Keřkovský, 2015, s. 11) je jedním z šesti základních firemních cílů navíc: růst firmy a vědeckotechnologický vývoj.

4.1.3 **SMART vymezení cílů**

V anglické literatuře se užívá SMART koncept dosažení cílů. Jedná se o zkratky anglických slov, které jasně vyjadřují správnou formulaci cílů.

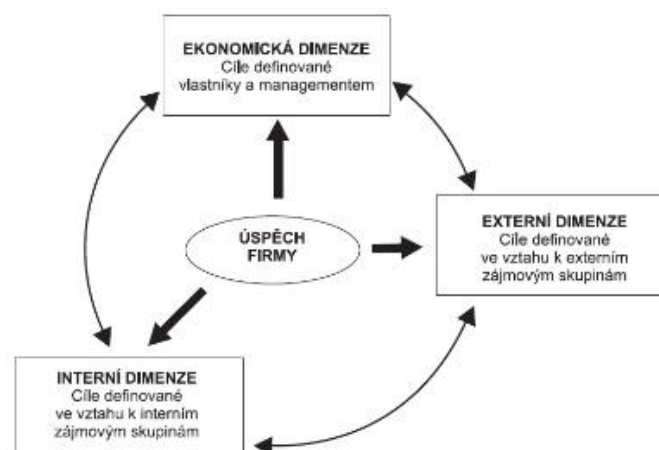
- S „specific“ znamená to, že cíle musí být specifické a konkrétně vyjádřené (množství, kvalita a čas). Také by mělo být jasné, čeho se cíl týká a co se od něj očekává.
- M „measurable“ dosažení cíle by mělo mít měřitelné parametry, aby bylo jasné, kdy je cíle dosaženo.
- A „agreed“ cíle by měly být akceptované i ze strany těch, co je budou plnit. Také s nimi souhlasí a rozumí jim.

- R „realistic“ podmínka reálnosti (dosažitelnosti) cílů s použitím dostupných zdrojů.
- T „timed“ pevně určené v čase (termínované.) Také by mělo být stanoveno sledování pro jejich průběžné plnění. (Cimbálníková, 2013, s. 36)

4.1.4 3D pojetí cílů firmy

Dle Zicha (Zich, 2012, s. 28) lze cíle libovolné organizace promítnout zpravidla do tří dimenzí.

- *Ekonomické výsledky*
Základní vnímání cílů dle vlastníků podniku (managementu), nejlépe si lze představit tyto cíle jako výši zisku, růst hodnoty firmy, zvětšování tržního podílu.
- *Externí dimenze*
Všechny předchozí cíle jsou uplatňovány v určitém prostředí firmy, ve kterém se nachází i jiné zájmové skupiny a ti mohou cíle ovlivňovat. Tudíž je nutné tyto subjekty zahrnout ve formování cílů firmy.
- *Interní dimenze*
Je nutné také naplnit veškeré potřebné zdroje (interní) uvnitř firmy, které jsou potřebné pro naplnění všech cílů. Snažíme se tedy o rozvoj organizace a zajištění potřebných zdrojů pro jejich dosažení (kapitálové a lidské zdroje firmy.)



Obrázek 1: 3D hodnocení úspěchu firmy

(Zdroj: Zich, 2012 s. 29)

Pro úspěšné dosahování cílů různých organizací není důležité maximálně dosahovat cílů ve všech třech dimenzích. Nelze tedy jasně definovat, které dimenzi by měla firma přikládat největší váhu, ale každý ze stakeholders bude různé dimenzi přikládat různou váhu. Avšak každá z firem by se měla, v rámci aktuální situace, maximálně snažit o rovnováhu ve všech dimenzích a také ve vztazích mezi nimi. Pokud se bude podnik kladně orientovat pouze na jednu nebo dvě dimenze, může tento přínos v dlouhodobém hledisku vyrušit negativní efekt třetí dimenze.

4.2 Vize a mise firmy

Vize popisuje budoucnost firmy, to, kam směřuje. Měla by být „heslem“ pro všechny zainteresované skupiny k tomu aby podpořili rozvíjející se organizaci. (Cimbálníková, 2013, s. 35) Jde o obecný cíl zpravidla dlouhodobého charakteru. Zich uvádí vizi jako směr cesty, kterým by se firma měla vydat v konceptu úspěšuschopnosti. (Zich, 2012, s. 34)

Mise vyjadřuje základní principy chování při dosahování cíle firmy (vize). Má výrazný vnější informační význam pro veřejnost, protože deklaruje své chování, čímž veřejně vystavuje firmu kontrole. V důsledku toho se zpravidla zlepšuje veřejné vnímání firmy. (Hanzelková, 2017, s. 23)

Na to aby jak mise, tak i vize byly účinné, měly by dle Cimbálníkové (Cimbálníková, 2013, s. 35):

- Být unikátní a důvěryhodné
- Dynamické a inspirující
- Stručné a zapamatovatelné.

Oba tyto dokumenty mají tedy jak vnitřní tak vnější funkci pro firmu. Dle Mullaneho (Mullane, 2002, s. 448-452) pomáhají vize i mise nejen rozvíjet dlouhodobé plány, ale i řídit každodenní aktivity firmy.

Obecně lze konstatovat, že firmy mají většinou vizi i misi formulované, ale ne všechny s nimi pracují. Vizi i misi bychom mohli shrnout do myšlenky, kterou se firma prezentuje. Je ale důležité aby všichni tuto myšlenku vnímali správně a to jak vedení

firmy tak ostatní zainteresované skupiny (spolupracovníci, akcionáři, zákazníci, konkurenti či případně další klíčoví stakeholdeři). (Zich, 2012, s. 34)

4.3 Strategie

Názor na definici strategie se v minulosti vyvíjel v závislosti na zkušenostech a poznatcích získaných při vytváření a implementaci strategie v různých podnicích v praxi. Důkazem toho, je mnoho publikací domácích ale i zahraničních, které se touto problematikou zabývají. Dle tradiční definice lze strategii chápat jako: „*dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění cílů.*“ Tento přístup je ovšem kritizován jinými autory a udává definici strategie více dynamicky s ohledem na okolí podniku a potřeby všech zainteresovaných stran. Dle Dedouchové je moderní strategie chápána jako: „*Připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“ (Dedouchová, 2001, s. 1)



Obrázek 2: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku

(Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 2)

Obsah významu strategie v souvislosti s řízením firmy je dle Hanzelkové spojována s dlouhodobým fungováním firmy, pro niž je formulována. Po formulování cílů organizace by měla strategie vyjadřovat procesy, tak aby jich bylo úspěšně dosaženo. Procesy díky kterým je strategie naplňována lze označit jako strategické řízení. Strategické cíle je zpravidla v průběhu času nutno přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí, případně tomu, jak jsou stávající cíle realizovány. (Hanzelková, 2013, s. 14)

Kvalitní strategie je tedy jedním ze základních pilířů dlouhodobého úspěchu firmy. (Fotr, 2017, s. 41) Úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Pokud je tedy cíl žádoucí budoucí stav podniku, tak strategie firmy by měla vyjadřovat, jakou cestou bude tohoto cíle dosaženo. (Hanzelková, 2013, s. 7)

Naopak Porter (Magretta, 2012, s. 95) definuje strategii jako normativní. Soustředí se na její obsah, nikoli na proces a rozlišuje tedy mezi dobrou a špatnou strategií. Soustředí se na cíl firmy a nikoli na proces rozhodování, na jehož základě se dá k tomuto cíli dostat. Důležité je kvalitně formulovat pět kritérií, kterým musí každá dobrá strategie vyhovovat.

- Jedinečná hodnotová nabídka
- Na míru přizpůsobený hodnotový řetězec
- Vylučovací rozhodnutí odlišná od rozhodnutí soupeřů
- Strategický soulad hodnotového řetězce
- Časová kontinuita

Dle mnoha autorů precizně formulovaná strategie již dnes nestačí. Úspěšná strategie musí být navíc i flexibilní v závislosti na stále zrychlujících se okolnostech, které podnik ovlivňují. Také musí být odolná na dopady rizik, které podnik ohrožují a musí stavět na inovacích. Strategie je tedy jakýmsi nástrojem řízení, které podniku, při správném používání, přináší velmi pozitivní účinek. (Fotr, 2017, s. 19)

4.3.1 **Strategické řízení**

Dle Dedouchové (Dedouchová, 2001, s. 8) je strategické řízení prováděno na úrovni top managementem či vlastníků firmy. A zahrnuje mix různých manažerských aktivit, které udržují dlouhodobý soulad mezi posláním firmy, jejími budoucími cíli, to vše

odehrávající se v prostředí ve kterém firma nyní existuje a v závislosti na jejích aktuálních disponibilních zdrojích. (Hanzelková, 2013, s. 4)

Dle Fotra (Fotr, 2017, s. 20) je nejefektivnější formou jak zabezpečit efektivní fungování firmy konkurence. Nejvýznamnější přínos k tomuto přístupu vytvořil *Michael Porter modelem pěti sil*. Postupně se však v systémovém řízení začínají objevovat „měkké“ prvky řízení a lidský faktor kdy zkušenosti, schopnosti a intuice manažerů je chápána jako klíčový faktor úspěchu strategie. Jako jednu z nejvýznamnějších metod lze zmínit metodu *Balanced Scorecard* od autorů Kaplana a Nortona. Pokud chce být firma opravdu úspěšná, snaží se predikovat svůj budoucí vývoj na základě všech okolností podnikatelského prostředí pomocí *Risk Managementu*, kdy tvoří na různé strategické scénáře a varianty. Systematická práce s tímto nástrojem pomáhá lepšímu rozhodování a také umožňuje kontrolu v reálném čase. Ale sebelepší manažer ani firma nedokáže fungovat bez toho, aby vše bylo správně pochopeno a předáno dalším subjektům ve firmě. Takže jedním z nejdůležitějších prvků ve firmě je *komunikační platforma* a umění manažerů *komunikovat* a způsob jak předávat informace ve firmě. Tudíž se dává přednost štíhlým organizačním strukturám.

4.3.2 Úrovně strategického řízení

Na různých úrovních organizace však toto rozhodování, respektive i řízení probíhá jinak. Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují. Liší se především z hledisek míry kompetencí a odpovědnosti při stanovování cílů, úkolů a jejich řešení. Důležitá je také forma a rozhodování, kdy na strategické úrovni se, na rozdíl od taktické a operativní úrovně, řeší neopakovatelné a unikátní jevy. Strategická úroveň vytváří cíle a zadává úkoly pro taktickou úroveň a ta následně toto všechno přenáší do úrovně operativní. Posloupnost lze také vidět v časovém horizontu řízení, kdy strategické řízení je prováděno na úrovni let, operativní na úrovni týdnů až dnů. Taktické řízení je někde mezi těmito hodnotami, zpravidla měsíce, případně čtvrtletí. (Hanzelková, 2013, s. 6)

4.3.3 Fáze strategického řízení

Zich (Zich, 2012, s. 12) mezi základní kroky strategického řízení řadí strategickou analýzu, hledání a hodnocení variant, formulaci strategie a její implementací. Avšak dodává, že je pro formulaci nutné formulovat základní východiska a také práce

s principem zpětné vazby pro lepší kontrolu toho jak úspěšně či neúspěšně se strategii daří naplňovat.

Strategické řízení lze tedy formulovat jako vědu toho, jak formulovat – implementovat – hodnotit ve všech ohledech pro podnik taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů. (Fotr, 2017, s. 22)

4.4 Strategické obchodní jednotky

Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit – SBU) je základním prvkem každé organizace. V rámci jedné organizace se mohou věnovat i úplně různým odvětvím. Zakládají se na základě podobnosti produktu či služby pro skupiny zákazníků, jejichž potřeby mají uspokojovat. Tito zákazníci mohou být jak vně tak uvnitř podniku. Každá jednotka má zpravidla oddělené strategické plánování a je tedy schopná samostatného fungování, tedy každá z těchto SBU může být řízena jako oddělená firma. (Kotler, 1995, s. 45)

Jednotlivé SBU se zakládají na základě vyšší konkurenceschopnosti na určitém trhu. Dalším důvodem proč zakládat SBU je například to, jak se bude na určitém trhu chovat a sama sebe prezentovat, či jaký typ výrobků nabízet. Případně se při členění může využívat realizace určitého typu projektu, tak aby všechny prvky SBU vedle k co nejnajlepší realizaci. (Hanzelková, 2013, s. 25)

Dle Kotlera (Kotler, 1997, s. 75) je každá SBU charakteristická tím, že:

1. Představuje jednu podnikatelskou aktivitu nebo jejich část, kterou jde plánovat bez ohledu na ostatní aktivity firmy
2. Má vlastní konkurenci
3. Má strategického manažera, který odpovídá za plánování, dosahování zisku a kontrolu.

4.4.1 Hierarchie obchodních strategií

Proces strategického řízení předpokládá, že každá strategie je formulována na všech stupních hierarchie firmy. Dalo by se říci, že je tvořena od dlouhodobých strategických cílů firmy až po poslední operativní kroky jejich úspěšné realizace. Měla by být formulovaná v hierarchii od shora dolů postupným rozpracováváním dílčích strategií.

Zpětnou vazbu by zase měla vždy brát zdola nahoru vždy od předchozího stupně v hierarchii. (Hanzelková, 2013, s. 27)

Korporátní strategie (Firemní)

Tato strategie vymezuje strategický rámec celého podniku. Měla by rozpracovávat misi firmy a tedy být jakýmsi východiskem, na základě kterého se formulují další podřízené strategie.

Korporátní strategie je převážně vytvářena úzkým týmem tvořeným top managementem firmy a pojednává převážně o druzích podnikání, kterým se společnosti hodlá věnovat. (Hanzelková, 2013, s. 28) Definuje chování firmy jako celku, formuluje oblasti podnikání pro své SBU a jejich vzájemnou koordinaci. (Zich, 2012, s. 15) Dedouchová (Dedouchová, 2001, s. 7) dodává, že tým, který korporátní strategii tvoří, by měl zabezpečit, aby tato strategie měla smysl a měla za účel maximalizaci hodnoty pro vlastníky podniku s ohledem na dostupné zdroje.

Korporátní strategie by měla tedy splňovat základní rysy (Hanzelková, 2013, s. 29):

1. Vyčlenění strategických obchodních jednotek
2. Určení jejich strategických cílů
3. Vymezení toho, jak jednotlivé SBU budou tyto cíle naplňovat

Každá strategie je vytýčení základních směrů (případně způsobů) kterými se má jednotlivá SBU dostat ke svému strategickému cíli. Největší přínos do tohoto problému přinesl M. Porter, který ve svém konceptu generických strategií, kdy jednotlivé SBU vymezují dva základní typy těchto strategií – nákladovou a strategii odlišnosti. Nákladová má za hlavní cíl nízké ceny, které se snaží docílit pomocí nízkých nákladů. Strategie odlišnosti předpokládá specifickou přidanou hodnotu, při ceně přiměřeně vyšší. (Červený, 2016, s. 29)

Konkurenční výhoda

	Nižší náklady	Diferenciace
Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
Konkurenční rozsah		
Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 3: Porterovy konkurenční strategie

(Zdroj: Porter, 1993, s. 30)

Nutno je v tomto konceptu brát v potaz to, že spousta firem cílí strategickou chybu „uváznutí kdesi uprostřed“ kdy se firma snaží všem zákazníkům úplně vše. Kdy tuto firmu její konkurenti obcházejí při jednom úzkém zaměření. Část jich vyhrává v „nákladovém“ slova smyslu a druhá část v „prémiových“ vlastnostech svých výrobků. (Magretta, 2012, s. 116)

Business strategie (Obchodní)

Navazuje na korporátní strategii firmy, jsou jejím rozpracováním pro obchodní jednotky na specifickém trhu. (Zich, 2012, s. 15) Dle Hanzelkové, by měla obchodní strategie specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu. (Hanzelková, 2013, s. 32)

Pro všechny aspekty marketingového mixu by měly být zvláště vytvořené analýzy, které vymezí strategické cíle, by se měla daná SBU v daném časovém horizontu řídit a jejichž cíle by měla naplňovat. Veškeré tyto cíle by měly být podřízeny korporátní strategii. Obsahově analýza 7P není jediná správná, ale může se v případě potřeby business strategie i jiný obsah, lépe vypovídající konkrétním podmínkám.

Existuje-li vzájemný vztah mezi jednotlivými SBU v rámci jedné firemní strategie, hrozí konflikt těchto vztahů. Je tedy důležité tento proces řídit. V opačném případě hrozí, že se budou jednotlivé SBU oslabovat, mohou tedy v ohledu konkurence oslabovat celý podnik. (Hanzelková, 2013, s. 34)

Funkční strategie

Prakticky řeší jednotlivé dříve definované oblasti business strategie pro jednotlivé strategické obchodní jednotek (Zich, 2012, s. 15). Každá business strategie by měla být rozpracována do několika funkčních strategií, které by měly být konkrétně vymezeny ve svých specifických oblastech. Vždy by se jednotlivé funkční strategie měly přizpůsobovat dle konkrétní situace pro podmínky určité SBU. Každá strategie by tedy měla zajistit takové podmínky, aby bylo možné plnit stanovené cíle na vyšších úrovních řízení podniku (Dedouchová, 2001, s. 9)

Mezi funkčními strategiemi určité SBU mohou existovat vzájemné vztahy. Například oblasti jako finance, jakost či IT podpora se prolínají do všech funkčních strategií a měly by určitým způsobem tyto strategie podporovat. Ostatní funkční strategie by měly toto ve svých cílech zohledňovat. (Hanzelková, 2013, s. 35)

Hanzelková dělí strategie na: (Hanzelková, 2013, s. 41)

- Marketingovou strategii
- Strategii výzkumu a vývoje
- Strategii řízení výroby
- Strategie kvality
- Personální strategie
- Strategie IS/IT
- Finanční strategie
- Strategie nákupu
- Strategie „Jednorázová funkční“

4.5 Formulace obchodní strategie

To, jak formulovat obchodní strategii popisuje mnoho autorů, a tudíž existuje více forem, jak obchodní vytvořit obchodní strategii podniku. Důležitá je ovšem důkladná analýza podniku a všech aspektů, které s analýzou souvisí a které ji ovlivňují. Protože z čím víc různých analýz a to z kolika stran budou tyto analýzy provedeny, tím menší hrozí riziko, že zvolená varianta obchodní strategie bude špatná. (Hanzelková, 2013, s. 35)

Důležitá jsou východiska, ve kterých se podnik nachází, okolnosti které, na podnik působí a priority, kterým bude přidáván největší důraz při business strategii. (Fotr, 2017, s. 157)

Rozsah a rychlost s jakou v současné době business modely přetvářejí jakékoli odvětví, nemají v dějinách obdoby. A proto by se dalo říct, že jádrem inovace těchto modelů je vytvářet hodnotu – pro firmy, zákazníky i celou společnost. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 5)

Kterou formu si již dále zvolíme, je závislá čistě na těchto faktorech, avšak základní princip pro tvorbu by měl zůstat stejný.

4.6 Formulace pomocí Business modelu CANVAS

Tento přístup je moderní a jednoduchý a pomáhá vlastníkům podniků, překonat zastaralé business modely a místo nich jim pomáhá vytvořit jednoduchý a velmi dobře pochopitelný business model. Pomáhá napříč různými sektory podnikům, které se snaží od základů změnit, vytvořit originální business model firmy. Tak, aby bylo jasné, kam podnik směřuje za dva roky, případně za pět nebo deset let. Nezaměřuje se jen na nové, ale i na tradiční modely a popisuje jejich dynamiku či techniky inovace. Ukazuje, jak se může vlastní model uplatnit v rámci vysoce konkurenčního prostředí případně jak řídit změnu již zaběhlého podniku.

Rozsah a rychlost s jakou v současné době business modely přetvářejí jakékoli odvětví, nemají v dějinách obdoby. A proto by se dalo říct, že jádrem inovace těchto modelů je vytvářet hodnotu – pro firmy, zákazníky i celou společnost. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 5)

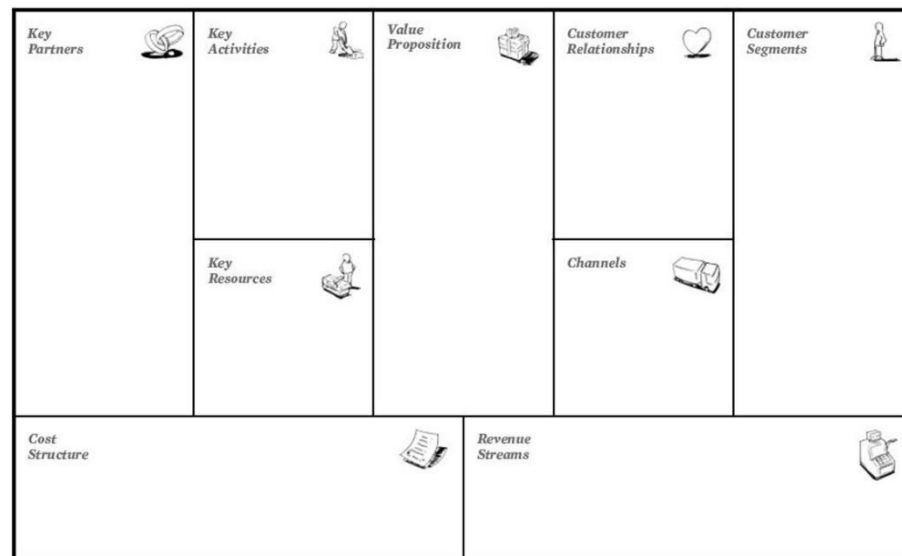
Model Canvas dává odpovědi na to jak kvalitní modely systematicky vymýšlet, rozvíjet i realizovat. Jak hodnotit, zpochybňovat a přetvářet modely staré či překonané. A také jak vizionářské nápady zahrnovat do inovativních modelů, které chtějí předběhnout konkurenci, případně ještě více zlepšují již na svou dobu inovativní projekty. (Forbes, 2018)

4.6.1 Plátno modelu

Základem tohoto modelu by mělo být to, jak je tento model společně všemi chápán. Je nutný koncept, který usnadní popis či případnou diskusi. V tomto ohledu je nutno mít

takový koncept, který musí být jednoduchý, relevantní a intuitivně srozumitelný, ale taky aby zároveň složitost fungování podniků příliš nezjednodušoval.

Dle modelu Canvas lze fungování podniku popsat podle devíti prvků, které ukazují logiku toho, jak chce firma fungovat. Těchto devět prvků pokrývá všechny čtyři hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu podniku a jeho finanční životaschopnost. Business model tak můžeme vnímat jako strategii, která popisuje organizační strukturu, procesy a systém. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 14)



Obrázek 4: plátno modelu CANVAS

(zdroj: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>)

4.6.2 9 stavebních prvků

Základní podstatou tohoto modelu, jak jde vidět již z obrázku č. 4, že je základ tohoto modelu tvořen 9 základními prvky, které tvoří všechny podstatné aspekty, které by dle autorů tohoto modelu měly být zohledněny při vytváření business modelu. (Canvalizer, 2018)

- Zákaznické segmenty
- Hodnotové nabídky
- Kanály
- Vztahy se zákazníky
- Zdroje příjmů
- Klíčové zdroje
- Klíčové činnosti

- Klíčová partnerství
- Struktura nákladů

Důležité je ovšem umět s těmito prvky pracovat a vědět jak s těmito prvky pracovat, protože ne při každém určitém modelu je nutné zmiňovat i to, co s určitým problémem nesouvisí. A je nutné tedy znát souvislosti a vazby, tedy jakési „vzory“ dle kterých tento model funguje. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 50-57)

Zákaznické segmenty

Tato část definuje různé skupiny osob či subjektů (segmenty) na které se chce podnik zaměřit. Zákazníci představují vždy stěžejní jádro každého business modelu. Bez zákazníků nemůže žádná firma přežít, protože podniku zajišťují zisk. Pro každý podnik je přínosné si své zákazníky seskupit do různých segmentů dle jejich potřeb, a tím se zaměřit na zlepšování služeb pro jednotlivé podobné cílové skupiny. Je pak již jen na tvůrcích business modelu zda definuje jeden nebo více zákaznických segmentů na které se dál zaměří. Důležité je aby firma správně formulovala potřeby, které každý jednotlivý specifický zákaznický segment má. Různé segmenty vyžadují různé distribuční či informační kanály, odlišné typy vztahů a také vykazují odlišnou ziskovost, kterou jsou schopni zákazníci platit za různé aspekty nabídky.

- **Masový trh** – nerozlišují mezi různými zákaznickými segmenty. Prakticky se zaměřují na jednu velkou obecnou skupinu zákazníků s podobnými potřebami a problémy.
- **Nikový trh** – zaměření na velmi specifické a specializované zákaznické segmenty.
- **Segmentace** – potřeby a problémy segmentů jsou podobné, avšak podnik se je z jistého hlediska rozhodl rozlišit.
- **Diverzifikace** – rozdělení business modelu a zaměření se na dva naprosto odlišné nesouvisející segmenty.
- **Vícestranné platformy** – spojují nejméně dvě specifické, ale navzájem propojené skupiny zákazníků. Hodnotu vytvářejí jako prostředník spojující tyto skupiny. Klíčem úspěchu je, aby platforma byla atraktivní a užitečná pro všechny skupiny najednou.

Hodnotové nabídky

Tento prvek popisuje spojení výrobků či služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Hodnotová nabídka je to, proč určití zákazníci dávají přednost konkrétní firmě před jinou. Každá tato nabídka představuje určité spojení výrobků či služeb, které reagují na specifické požadavky vybraného zákaznického segmentu. V tomto smyslu je hodnotová nabídka souborem či balíčkem výhod, které firma svým zákazníkům nabízí.

Tato nabídka může být například inovativní (nabízí svým zákazníkům novinku, která není na trhu) nebo se může podobat stávajícím nabídkám na trhu, avšak měla by obsahovat další rysy či přidanou hodnotu. Vytváří tedy pro daný zákaznický segment unikátní mix prvků, které uspokojí jeho potřeby.

- **Novost** – uspokojují zcela nový soubor potřeb, které dříve nebyly (nové technologie).
- **Výkon** – zlepšování služby či produktu.
- **Přizpůsobení** – maximální přizpůsobení na míru všem konkrétním uživatelům.
- **Zvládnutí úkolů** – možnost vyřešení za zákazníky různých specifických problémů.
- **Design** – zaměření se na výjimečný design produktů.
- **Značka** – zákazníci používají a ukazují ostatním určitou značku jako symbol prestiže.
- **Cena** – vybudování strategie na co nejnižší ceně, především u zákaznických segmentů citlivých na cenu.
- **Snižování nákladů** – pomoc zákazníkům se snižováním jednorázových nákladů (leasing, nájem).
- **Snižování rizika** – pro zákazníky, kteří nákupem výrobků či služeb podstupují riziko.
- **Dostupnost** – zajištění dostupnosti výrobků či služeb pro zákazníky, kteří k nim dříve přístup neměli.
- **Pohodlnost/Využitelnost** – snaha o větší pohodlí či snadnější využívání produktů/služeb.

Kanály

Tato kapitola by měla popsat, jak chce firma svým zákaznickým segmentům předat svou nabídku. Přesněji popisuje komunikaci, distribuci a prodejní kanály, které vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Měly by hlavně přispívat ke spokojenosti zákazníků. Důležité je aby tato část dávala odpovědi na to:

- Které kanály naše zákaznické segmenty preferují?
- Které kanály užíváme nyní a jak fungují?
- Jak jsou do firmy integrovány?
- Které jsou nejefektivnější (nákladově, časově, na lidské zdroje...)

Vztahy se zákazníky

S různými typy zákaznických segmentů je potřeba si budovat různé typy vztahů. Firma by měla přesně rozlišit, jaké typy vztahů chce budovat. Vztahy se zákazníky by měly vycházet z následujících motivací:

- Získání nových zákazníků
- Udržení si zákazníků (případně rozšíření prodeje těmto stávajícím zákazníkům)

V počátcích každého business modelu má každá firma za cíl získání nových zákazníků, později až se tržní potenciál firmy nasýtí je v jejím zájmu si zákazníka udržet. Forma vztahů jakou si firma se zákazníky buduje, zásadně ovlivňuje jejich celkovou spokojenost.

- **Osobní asistence** – založeno na osobním kontaktu zákazníka s někým z firmy.
- **Individuální osobní asistence** – ještě užší spolupráce v rámci jedné firmy. Outsorcování jedné činnosti firmy, pouze jedním člověkem z jiné firmy, založeno na osobním vztahu.
- **Samoobsluha** – firma neudrzuje se zákazníky žádné vztahy.
- **Automatizované služby** – sofistikovaná samoobsluha, kdy systém automaticky rozpozná zákazníky (charakteristické vlastnosti a potřeby) a je schopen jim nabídnout informace na míru jejich požadavků.
- **Komunity** – komunikace se zákazníky pomocí komunit, které slouží pro výměnu informací a vzájemnou pomoc při řešení problémů.

- **Spolutvorba** – spoluvytváření hodnoty spolu se zákazníkem. Zapojení zákazníků do navrhování nových a inovativních prvků.

Zdroje příjmů

O tom, jak každá firma generuje hotovost z každého zákaznického segmentu, je nutné mít jasnou představu. Ke zjištění zisku je nezbytné odečíst náklady firmy. Tato kapitola zajímá převážně vlastníky firmy a je nutné se zamyslet nad tím, jakou cenu je určitý zákaznický segment ochoten platit za služby či zboží.

U fungujících firem je nutné vzít v potaz, jakou cenu zákazníci platí nyní, jakým způsobem platí, jakým způsobem by rádi platili a jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů.

Pro tvorbu ceny je mnoho mechanismů. Některé ceny jsou předem stanovené a mění se s ohledem na statické proměnné, jiné ceny se mění dynamicky dle tržních podmínek. Ani jedna z těchto variant není špatná ani správná. Jde jen o to, jaký produkt firma nabízí a na jakém trhu se pohybuje.

- **Prodej aktiv** – prodej samotných výrobků, prodej fyzických produktů.
- **Poplatek za užití** – poplatek za určitou službu, čím více je služba využívána, tím více zákazník platí.
- **Předplatné** – založeno na prodeji stálého přístupu ke službě.
- **Půjčování, nájem** – dočasné poskytnutí výhradního práva na užívání určitého aktiva.
- **Poskytování licencí** – zdroj financí, založený na využívání něčeho, co je chráněno autorskými právy.
- **Brokerage fees** – zprostředkování služeb mezi dvěma zákazníky.
- **Reklama** – poplatky za reklamu na určitý výrobek, službu či značku.

Klíčové zdroje

Kapitola „klíčové zdroje“ popisuje ty nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby business model správně fungoval. Tyto zdroje mají firmě umožnit vytvořit a prezentovat nabídku, proniknout na trh, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a také generovat příjmy. Klíčové zdroje mohou mít různou podobu: lidskou, fyzickou,

finanční či duševní. Firma si tyto zdroje může buď koupit, případně si je může pronajímat.

- **Fyzické zdroje** – fyzická aktiva, často náročné na kapitál.
- **Duševní zdroje** – například značky, patentově chráněné znalosti, autorská práva, partnerství, databáze zákazníků. Není lehké je vytvořit, ale mají pak značnou hodnotu.
- **Lidské zdroje** – musí mít každý podnik. V podnicích kde jsou potřeba zkušenosti, znalosti a kreativita je to klíčový prvek systému.
- **Finanční zdroje** – pro některé business modely nezbytné záruky například v podobě hotovosti na účtu.

Klíčové činnosti

Tato část popisuje nejdůležitější aktivity (činnosti), které musí firma vykonávat, aby její business model úspěšně fungoval. Prakticky se jedná o stejnou část, jako jsou klíčové zdroje, složenou pouze z klíčových činností tak, aby firma mohla vytvořit a nabízet hodnotu, proniknout na trh, udržovat a získávat zákazníky a generovat příjmy. Každá firma bude mít klíčové činnosti odlišné a vždy vztahující se ke svému typu business modelu.

- **Výroba** – navrhování, výroba a poskytování výrobků.
- **Řešení problémů** – klíčové činnosti, které se týkají řešení problémů u zákazníků.
- **Platforma, síť** – získávání zdrojů na základě vybudované a udržované platformy či sítě.

Klíčová partnerství

Síť partnerů či dodavatelů je vždy nutná k tomu, aby business model fungoval. Partnerství vznikají z mnoha různých důvodů a to například z důvodu optimalizace modelu, snížení rizika či získání zdrojů.

Alexander Cowan (Cowan, 2012, s 228) doporučuje přímo propojit klíčová partnerství s klíčovými aktivitami. Takto lze pak jednoduše vidět, které klíčové činnosti jsou důležité pro určitá partnerství.

Dle Cowana se rozlišují čtyři odlišné typy partnerství:

- **Strategická** – mezi subjekty které si nekonkurují.
- **Spolupráce** – mezi konkurenčními subjekty.
- **Společné podniky** – s cílem vytvářet společně nové projekty.
- **Vztahy mezi kupujícími a prodávajícími** – snaha o spolehlivé dodávky.

U tvorby partnerství lze rozlišovat mezi základními třemi typy motivace:

- **Optimalizace a úspory z rozsahu** – snížení nákladů při volbě optimálního množství zdrojů a činností.
- **Snížení rizika a nejistoty** – spolupráce na vývoji zboží, společné testování.
- **Získání určitých zdrojů a činností** – outsourcing služeb, dodavatelský systém zdrojů, licence na software.

Struktura nákladů

Veškeré náklady související s fungováním modelu by měly být zaznamenány a zhodnoceny u každého modelu. Veškeré činnosti, které souvisí s provozem podniku, souvisejí s vytvářením nákladů. Jakmile se definují klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství lze většinu těchto nákladů relativně snad vyčíslit. Každý business model je ovlivňován jinou strukturou nákladů. Některé podniky jsou založeny na nízkých nákladech, jiné třeba na o něco vyšších nákladech ale odpovídající kvalitě, kterou očekávají jejich zákazníci.

Je tedy důležité si rozdělit přesně jednotlivé náklady dle jejich původu a to pak pracovat s náklady jednotlivě.

Dva základní modely toho, jak se dá s náklady pracovat, jsou:

- **Model motivovaný náklady** – usiluje o minimální náklady vždy a všude.
- **Model motivovaný hodnotou** – zaměřený na tvorbu hodnoty, náklady jsou až druhotné.

Náklady se v nezákladnějším pojetí skládají z:

- **Fixních nákladů** – bez ohledu na množství.
- **Variabilních nákladů** – v závislosti na objemu výroby či poskytování služeb.

A jejich snižování lze provádět:

- **Pomocí úspor z rozsahu** – nákladové výhody z rozšíření produkce.

- **Úspor ze sortimentu** – úspory získané pomocí získávání vyššího rozsahu provozu.

4.7 Formulace strategie pomocí modelu 7P

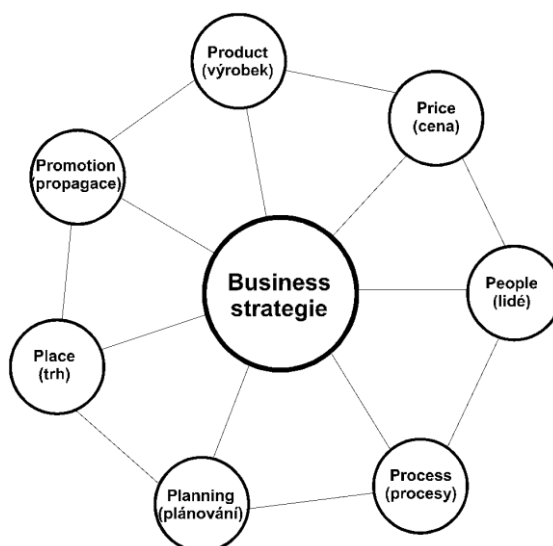
Rozšířený model marketingového mixu, který se pro tvorbu business strategie využívá, zahrnuje základní strategické cíle podniku. Pro využití k formulaci strategie by měl také formulovat cesty jak těchto cílů dosáhnout. (Hanzelková, 2017, s. 20)

Obsahově se dle Urbánka rozšiřuje základní marketingový mix: (Urbánek, 2010, s. 49)

- **Product (Výrobek)** – definuje všechny základní vlastnosti výrobku či služby.
- **Price (Cena)** – vytvoření ceny se všemi jejími aspekty.
- **Place (Trh)** – vymezení trhu.
- **Promotion (Propagace)** – zahrnuje aspekty marketingu a taky volby distribučních cest.

o další:

- **People (Lidé)** – veškeré operace s lidskými zdroji SBU.
- **Processes (procesy)** - Vymezuje veškeré procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků SBU, nastavuje jejich kapacity.
- **Planning.(Plánování)** - zabývá se plánováním a řízením, organizací (vč. organizační struktury) a firemní kulturou dané firmy. (Hanzelková, 2017, s. 20)



Obrázek 5: Rozšířený marketingový mix

(Zdroj: Hanzelková, 2017, s. 21)

Business strategii lze charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytýčených pro konkrétní SBU. Strategie pomocí modelu 7P je jednou z nejrozšířenějších metod pro vytváření business plánu, ale není to dogma. (Hanzelková, 2017, s. 20)

Má orientaci na podnik, toto dokazuje velké množství autorů využívající tento nástroj při tvorbě business plánů.

4.8 Formulace strategie pomocí nástrojů M. Portera

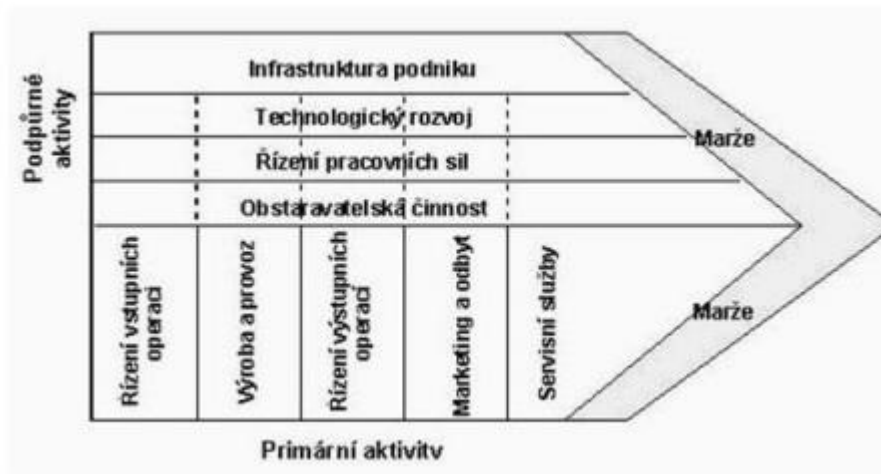
Podle Portera, firmy, které uplatňují podobnou strategii zaměřenou na stejný trh nebo segment zákazníků, vytvářejí strategickou skupinu. Firma, která nejlépe provádí tuto strategii, také inkasuje největší zisky. Firmy, které se drží „střední cesty“ a které se snaží být dobré ve všech segmentech, jednají nejhůře a často končí na tom, že nevynikají v ničem. (Kotler, 1997, s. 59)

Pro firmu je tedy nejdůležitější vybudování konkurenční výhody na trhu. Jedině konkurenční výhoda, kterou firma nabízí a která ji odlišuje od konkurence, zajistí přežití na trhu. Sled činností, které firma vykonává při konstruování, prodeji, dodávání a prodejní podpoře svých produktů se označuje jako hodnotový řetězec. (Magretta, 2012, s. 76-78)

4.8.1 Hodnotový řetězec

Nástroj hodnotového řetězce, který navrhl Porter k formulaci strategie. Hodnotový řetězec poskytuje souhrnný rámec pro systematické zkoumání, jak zabezpečit lepší hodnoty pro zákazníky. (Kotler, 1997, s. 311) Klíčovým aspektem analýzy hodnotového řetězce je vnímání podniku jako souboru specifických postupů a procesů (činností) jenž tvoří konkurenční výhodu. (Kovář, 2008, s. 150) Představuje nástroj, který dokáže každou firmu rozložit na strategicky závažné činnosti, aby se soustředila na zdroje konkurenční výhody. (Magretta2012, s. 78)

Pokud chceme analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti prováděné podnikem, a zjistit jak na sebe vzájemně působí. (Porter, 1993, s. 55) Dělí firmu na devět strategicky významných činností, které se skládají z pěti základních a čtyř podpůrných činností. (Kotler, 1997, s. 312)



Obrázek 6: Hodnotový řetězec

(Zdroj: Porter, 1993, s. 59)

Primární činnosti

Soupeření v rámci každého odvětví se účastní pět primárních činností. Při těchto činnostech dochází k tvorbě hodnot pro zákazníka, jejich prodeji, způsobu dodání a dalšímu službám a servisu, které k tomu patří.

- **Řízení vstupních operací** - činnosti spojené s dopravou, manipulací, skladování materiálových vstupů do podniku.
- **Výroba a provoz** – přeměna vstupů na finální produkty, tedy jde o zpracování, balení, sestavení, montáž či testování.
- **Řízení výstupních operací** – činnosti spojené se skladováním, manipulací, expedicí již hotových výrobků.
- **Marketing a odbyt** – nabídnout produkt zákazníkovi, reklama podniku, stanovení ceny, zrealizovat prodej, řízení distribuce, průzkum trhu a konkurence.
- **Služby** – činnosti spojené s výrobkem, které mu dodávají další přidanou hodnotu: instalace, seřízení, školení obsluhy, servis, dodávka náhradních dílů.

(Porter, 1993, s. 62)

Podpůrné činnosti

Tyto činnosti se vyskytují napříč všemi odvětvími. Každá skupina primárních činností je spjata s některou z podpůrných činností, ty pomáhají primárním činnostem zvyšovat efektivitu.

- **Obstaravatelská činnost** – činnosti, při kterých je získáváno všech vstupů do firmy, které jsou nutné na pro provoz podniku. Jde o analýzu a monitoring trhu, výběr a komunikaci s dodavateli.
- **Výzkum a vývoj** – jde o výzkum a vývoj nových výrobků, nebo o know-how výroby, metody podpory činností v podniku.
- **Řízení lidských zdrojů** – patří sem činnosti, které se týkají veškeré práce s lidskými zdroji podniku. To je nábor, najímání, školení, systémy odměňování a motivace.
- **Infrastruktura podniku** – formální systémy řízení organizace: plánování, finanční řízení, účetnictví, právní oddělení či IT oddělení. (Porter, 1993, s. 63-67)

Čárkované čáry naznačují, že zásobování, technologický rozvoj a řízení pracovních sil se mohou spojovat s jednotlivými primárními činnostmi, ale mohou také napomáhat celému řetězci. Infrastruktura podniku se s jednotlivými primárními činnostmi nespojuje, naopak pomáhá celému řetězci. (Porter, 1993, s. 61)

Jen zřídka kdy se na tvorbě hodnoty podílí pouze jediný subjekt, ale i například dodavatelé a odběratelé. Proto je nutné si pevně určit role v tomto řetězci a považovat je za celek, protože schopnost podniku ovlivňovat na něj navázané články pro něj může být klíčová. (Kovář, 2008, s. 150)

Každá z těchto činností může být z pohledu konkurenční výhody pro podnik rozhodující. Každý podnik je však unikátní a závisí na odvětví a předmětu podnikání jak moc jsou jednotlivé činnosti v podniku důležité, či jak je ovlivňují. V zásadě ale můžeme tvrdit, že se s každou činností v podniku aspoň v omezené míře setkáme. Rozdíly mezi hodnotovými rozdíly podniků jsou pro konkurenty klíčovým zdrojem konkurenční výhody. (Porter, 1993, s. 60)

4.9 Analýza hodnotového řetězce

Většina činností v hodnotovém řetězci spolu úzce souvisí. Jejich zmapování pomáhá firmám optimalizovat využití zdrojů, odstranit duplicity či případně tyto činnosti zrychlit. Je nutné identifikovat elementární činnosti a ty co nejvíce zdokonalit. Dále

najít jedinečné činnosti a vytýčit, jak podnik odlišují od konkurence. Či které činnosti jsou pro podnik neefektivní. (Tyll, 2014, s. 37)

Porter provádí analýzu hodnotového řetězce ve čtyřech krocích: (Magretta, 2012, s. 78-84)

1. Vytvoření hodnotového řetězce odvětví.
2. Porovnání hodnotového řetězce odvětví s vlastním hodnotovým řetězcem.
3. Identifikace činností, jež mají nebo budou mít vliv na vytvoření konkurenční výhody.
4. Identifikace faktorů ovlivňujících náklady (obzvláště pak činností, jež představují největší podíl nákladů).

Důležitá je také analýza klíčových činností podniku v závislosti na tom jaké náklady tyto činnosti nesou. Firma by měla zajistit efektivní využití těchto nákladů a management by měl eliminovat procesy, které tvoří náklady vyšší než je jejich užitek pro zákazníka. (Kovář, 2008, s. 151)

Dle Sodomky (Sodomka, Klčová, 2010, s. 69) lze na dlouhodobou podporu konkurenceschopnosti organizace za pomoci IS/IT nejlépe nahlížet pomocí tohoto modelu, který by měl po úpravě na IS/IT prostředí dávat odpovědi na:

1. Jak informační systém napomůže vytvořit bariéru pro vstup nové konkurence?
2. Jak informační systém napomůže snížit vyjednávací sílu zákazníků?
3. Jak informační systém napomůže snížit vyjednávací sílu dodavatelů?
4. Jak informační systém napomůže vytvářet nové a inovovat stávající produkty?
5. Jak informační systém napomůže vytvářet konkurenční výhody a tím úspěšně čelit stávající konkurenci?

4.10 Implementace strategie

Dle Dedouchové (Dedouchová, 2001, s. 4) jsou 2 typy správné implementace strategie:

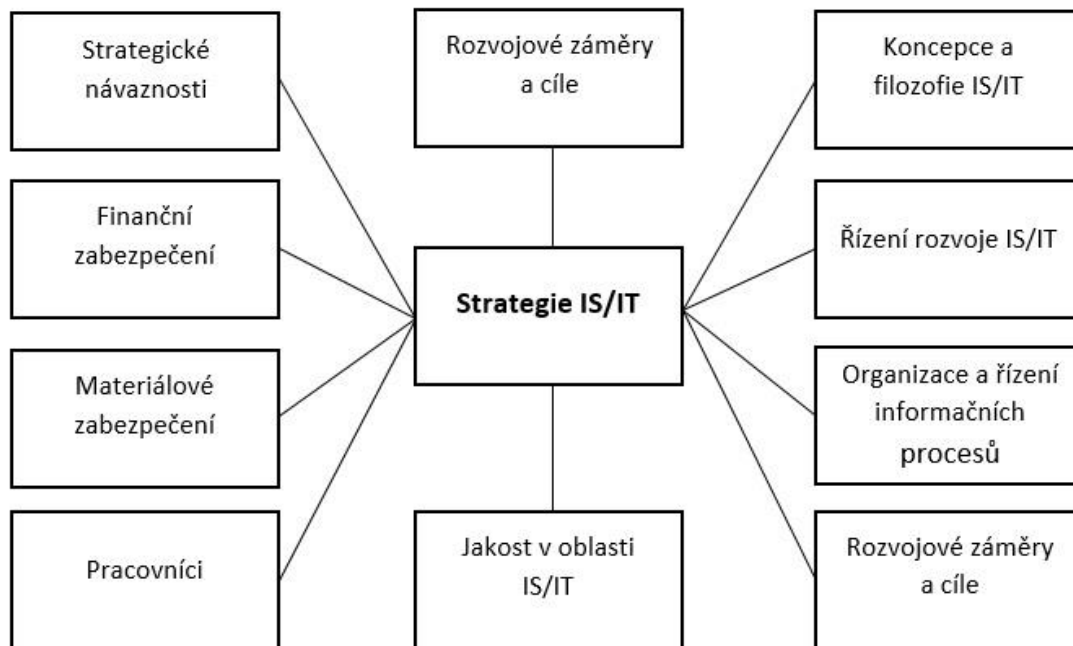
- Přírůstkový – formulace a implementace strategie zpravidla probíhá v malých krocích za sebou a vychází z postupného nastavování, odhalování chyb a doladování celé business strategie. Poté je v malých krocích implementována, realizována a vyhodnocena.

- Plánovací – nejdříve se vše naplánuje, důkladně promyslí a potom realizuje. Celý proces tak proběhne najednou a až po jeho celém proběhnutí je teprve zhodnocen.

4.11 IS/IT strategie

V návaznosti na obchodní strategii by měl mít každý podnik rozpracovanou strategii jednotlivých specifických oblastí SBU. Role těchto oblastí by měly být v souladu s celkovým rozvojem firmy. Pro všechny oblasti by tak měly vzniknout jednotlivé konkrétní funkční strategie. Ty by měly vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií a měly by je podporovat a konkretizovat. Názory na strukturu a obsah jednotlivých strategií nejsou pevně dané a vždy by měly vycházet z konkrétních podmínek SBU a z konkrétní situace. (Hanzelková, 2017, s. 36)

Jednou z těchto oblastí je také oblast strategie IS/IT. Keřkovský (Keřkovský, 2015, s. 22) jako možnou variantu návrhu IS/IT strategie pro podnik udává:



Obrázek 7: Obsahové vymezení IS/IT strategie

(Zdroj: Keřkovský a spol. strana 22)

Avšak uvedený návrh není dogma. Některé jeho aspekty, které management nepovažuje za důležité, může vynechat, další naopak přidat.

V IS/IT oblasti lze také, na rozdíl od strategické strategie, v případě potřeby definovat strategii i jako průřezovou. Zejména u menších firem by mohlo zavedení business strategii pro oblast IS/IT vést k neúnosné byrokracii. Poté je dobré zvolit pro všechny SBU jednu společnou IS/IT strategii, která splňuje společné podobné cíle pro všechny SBU.

Jako modelovou situaci uvádí Keřkovský (Keřkovský, 2015, s. 23) situaci, kdy jedna firma se třemi SBU (SBU 1,2,3) má dvě IS/IT strategie, při čemž SBU 1 a SBU 2 mají jednu společnou.

Strategické řízení lze dle Sodomky definovat jako kontinuální proces, jehož cílem je efektivní využití informačních systémů a technologií k vytváření přidané hodnoty procesů a také produktů či služeb, které organizace nabízí zákazníkům. (Sodomka, Klčová, 2010, s. 54)

4.12 Informační strategie

Informační strategie je tedy výsledkem dlouhodobého informačního řízení zdrojů, služeb a technologií. Jejím smyslem je podpora realizace cílů organizace a podnikových procesů pomocí IS/IT.

Tvorba informační strategie znamená uskutečnit tři důležité kroky:

1. Analyzovat a zhodnotit současný stav IS/IT

Každý podnik má svým způsobem unikátní podnikové procesy a je ovlivňován jedinečnými faktory. Provedení strategické analýzy a následného rozboru aktuálního stavu IS/IT bude tak pro každý podnik jedinečné. (Sodomka, Klčová, 2010, s. 61)

2. Definovat cílový stav IS/IT

- Podnikový informační systém by měl být integrující platformou spojující podnikové procesy, informační toky a komunikaci jak vně tak i uvnitř firmy. Jeho integrace je základním předpokladem pro budování přidané hodnoty v systému.
- Podnikový systém je úspěšný pouze pokud všechny jeho články disponují dostatečnými a relevantními informacemi o jeho fungování. Ať se tedy skládá z jakýchkoli komponent, měl by poskytovat celostní pohled na

fungování organizace a zabezpečovat zpracování informací potřebných k manažerskému rozhodování.

- Bez řádu a pravidel fungování toho, jak má celý informační systém fungovat a jak se bude používat, nelze systém efektivně využívat. (Sodomka, Klčová, 2010, s. 64)

3. Navrhnout postup, jak dosáhnout cílového stavu za současných podmínek.

- Tato etapa zahrnuje volbu produktu, který nejlépe odpovídá definovaným nárokům organizace. Hlavním požadavkem by měly být minimální zakázkové úpravy celého systému, protože ty zvyšují časové prodlevy a zvyšují finanční náklady.
- Kritická je volba vhodného implementačního partnera, který se bude na zakázce podílet.
- Platí, že nejvhodnějším nástrojem pro volbu systému a implementačního partnera je výběrové řízení. Při tomto procesu se kvalitativně a kvantitativně posoudí všechny možné aspekty, které ovlivňují poměr cena/kvalita/přidaná hodnota podnikového informačního systému. (Sodomka, Klčová, 2010, s. 94)

4.13 ERP systémy

Zkratka *ERP* pochází z anglického originálu *Enterprise resource planning*.

Jsou to systémy, které pomáhají v řízení oblasti ekonomiky, lidských zdrojů, logistiky a výroby. Ve všech těchto oblastech musí mít své typické vlastnosti, případně hloubku, tak aby mohly pro organizaci představovat skutečnou integrující platformu, určenou pro řízení všech podnikových procesů. V pohledu informačního systému by měl takovýto nástroj efektivně pokrýt fungování všech podnikových procesů.

Prakticky by se ERP systémy daly, dle oborového a funkčního zaměření klasifikovat na:

- All-in-one
 - Mají schopnost pokrýt všechny podnikové procesy
 - Hlavní výhodou je vysoká úroveň integrace, jsou tedy využitelné pro většinu organizací
 - Nevýhodou je nižší funkcionalita a také velmi nákladná customizace

- Best-of-Breed
 - Orientovány na specifické procesy či obory
 - Výhodou je dobrá oborová funkcionalita
 - Nevýhodou je obtížnější koordinace procesů, nekonzistentnost informací
- Lite ERP
 - Odlehčená verze standartních ERP systémů
 - Výhoda je nižší cena a rychlá integrace
 - Nevýhodou bývá omezení ve funkcionalitě, počty uživatelů, možnosti rozšíření (Sodomka, Klčová, 2010, s. 152)

4.14 Závěry teoretické části práce

V teoretické části své práce jsem se nejdříve zaměřil na cíl firmy. Každá firma musí mít svůj cíl, vědět za čím jde a čeho chce dosáhnout. Mnoho firem s tímto nástrojem vůbec nepracuje, ale v moderní době přináší toto určení jistou konkurenční výhodu nad podniky. Cíle firmy mohou být definované jednoduše i složitěji, pomocí ukazatelů. Vždy by měly mít jisté vlastnosti a také se orientovat na různé dimenze podniku, které ho ovlivňují.

Strategie podniku určuje procesy a hodnoty, které se snaží firmu ke stanoveným cílům posunout. Strategie má více úrovní a je podstatné pracovat pouze s tou, na tu, se kterou se podnik rozhodne pracovat. Hlavně by tato strategie měla být formulována jako konkurenční výhoda s přidanou hodnotou pro zákazníka. Pro formulaci strategie, jsem navrhnul systém použití business modelu CANVAS, který je moderní, jednoduchý a popisuje fungování podniku pomocí 9 stavebních prvků, včetně jejich vzájemných vazeb. Samozřejmě se strategie podniku dá popsat i jinými metodami, ale pro účely praktické části práce jsem zvolil právě tuto metodu. Dále jsem v teoretické práci nastínil, jaké další metody mohou být použity pro formulaci strategie firmy. Dají se využít jak analýza 7P, tak analýza hodnotového řetězce, která analyzuje také souvislosti mezi jednotlivými činnostmi podniku.

Hodnotový řetězec se dá také rozpracovat do podmínek využití IS/IT. A nakonec z důvodu cíle mé práce jsem dále popsal co to IS/IT strategie je a jakým způsobem by měla ve firmě fungovat. V jakých krocích probíhá její formulování, implementace a hodnocení.

5 Analýza současné situace podniku

5.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	GEODRILL s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	46994971
Sídlo:	K Bukovinám 169/45, Kníničky, 635 00 Brno
Datum vzniku a zápisu:	23. ledna 1993
Základní kapitál:	524 000 Kč
Jednatelé společnosti:	RNDr. Jaroslav Bachratý



Obrázek 8: logo společnosti

(zdroj: www.geodrill.cz)

Předmět podnikání:

- geologické práce
- provádění pyrotechnického průzkumu
- provádění trhacích a ohňostrojných prací
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- hornická činnost

- činnost prováděná hornickým způsobem

5.2 Představení společnosti

Společnost GEODRILL s.r.o. vznikla v roce 1993 ze odtržení od firmy Geofyzika a.s. Brno. Firma provádí vrtné, geofyzikální, sondážní a pyrotechnické průzkumy a práce pro stanovení fyzikálních, indexových a mechanických vlastností zemin a hornin a také zpracovává mapování geologických a hydrogeologických struktur. Podnik zpracovává podklady pro stavební průmysl především pro zakládání staveb a budování komunikací po celé ČR.

Jedná se o firmu sídlící v Brně s počtem 30 zaměstnanců, kteří jsou pečlivě proškolení na jednotlivé dílčí činnosti a pracují jak v zázemí firmy, tak i v terénu mimo firmu. Provozování své vlastní laboratoře umožňuje společnosti vytvářet výzkumné geologické zprávy, které obsahují vyhodnocení celých prováděných průzkumů půdy od různých dodavatelů. Podnik se také věnuje vědecké činnosti a prostřednictvím vědeckých článků, dále poskytuje konzultace a přednášky v oblasti geologie.

Společnost GEODRILL s.r.o. patří mezi geologické podniky s delší působností na trhu a v současnosti se jedná především o zakázkové provádění průzkumů pro státní podniky nebo významnější společnosti. Jednatel společnosti je pan RNDr. Jaroslav Bachratý, který ve společnosti působí jako odborný poradce a konzultant a vedení celé společnosti má aktuálně na starost ředitelka Ing. Markéta Hrubanová.

Dle EU se společnost řadí do kategorie malých podniků. Pro tuto kategorii platí pravidla, že se vyznačují počtem zaměstnanců do 50 a maximálním obratem firmy do 10 mil. EUR. Obě tyto podmínky firma GEODRILL s.r.o. splňuje, jelikož se počet zaměstnanců v posledních letech pohybuje okolo 30 a také obrat za poslední rok byl kolem 25 mil. Kč a nepřesáhl tak hranici 10 mil. EUR.

5.2.1 3D cíle podniku

Jako hlavní cíl společnost uvádí především spokojené zákazníky a to podporuje nabídkou svých služeb na co nejvyšší úrovni a také v požadované kvalitě spolu s šetrným chováním k životnímu prostředí.

Z rozhovoru s vedením firmy vyplývá, že prakticky sleduje další dílčí interní cíle, které by se daly shrnout do následujících bodů:

- Ekonomické výsledky
 - Firma každý rok schvaluje obchodní plán, ve kterém sleduje především zhodnocení minulých let, plán vývoje obchodních aktivit.
 - Primárně jsou sledovány ukazatele:
 - velikost tržeb,
 - plán obnovy a investic,
 - plán nákladů,
 - náklady na propagaci.
 - Nejdůležitějším ukazatelem dle slov většinového majitele firmy je ukazatel plnění tržeb, protože od něj se odvíjí veškeré fungování firmy.
 - Vzhledem k tomu, že firma v posledních letech investuje do rozvoje, je výsledek hospodaření firmy poměrně nízký.
- Externí dimenze
 - Pro práci v geologii je důležitá ochrana životního prostředí, kdy jakýkoli nedostatek v této oblasti může ovlivnit budoucí fungování firmy a tak se na tuto oblast klade zvlášť velký důraz.
 - Dále je důležité dodržovat nařízení a směrnice ISO a to z důvodů toho, že partneři a zákazníci musí výsledky přesně interpretovat dle těchto předpisů.
- Interní dimenze
 - Management společnosti zavedl politiku zvyšování kvality, politiku environmentálního systému a politiku, která také zahrnuje oblast BOZP.
 - Vedoucí zaměstnanci mají také za cíl sebevzdělávání a vzdělávání svých podřízených. Což je prováděno vysíláním pracovníků na odborné semináře a školení.

Více důležitých faktorů v podniku není, vazby mezi jednotlivými dílčími cíli nejsou sledovány. Z předmětu podnikání vyplývají automaticky a podnik je takto funkčně v pořádku.

5.3 Analýza interních faktorů

5.4 Business strategie pomocí modelu CANVAS

Zákaznické segmenty

Cílem firmy je komplexně uspokojit všechny typy zákazníků a to bez ohledu na jejich velikost a náročnost projektů. Firma se tedy snaží o uspokojení jak těch nejmenších zakázek, až po velké zakázky firem.

Z velké části (přibližně z 70% - velké až střední zakázky nad 500 tis. Kč/rok)¹ tvoří hlavní zákaznický segment velké firmy, zabývající se geologickým průzkumem, přípravou a realizací staveb či výstavbou komunikací, služeb v ekologii. Od těchto firem jsou poptávány činnosti, které sami nezvládnou nebo nemají kapacity k plnému naplnění zakázky. Zpravidla tyto firmy samy získávají a soutěží o velké zakázky a potom nabízejí části jejich řešení dalším subjektům na trhu.

Dalším podstatným zákazníkem je Ředitelství silnic a dálnic ČR (přibližně 20%). Jedná se potom o komplexní zakázky při dálnic a silnic I. třídy, jejich zabezpečení, údržba a opravy, a také zabezpečení výstavby a modernizace těchto komunikací.

Zbylých 10% zákazníků firmy tvoří zbytek zakázek. Jedná se především o malé nárazové akce pro soukromé subjekty, nebo o doplnění specifických prací pro jiné firmy, které nevládnou potřebnou technologii. Jedná se tedy o komplexní zakázky nebo pouze dílčí části činností, které je firma GEODRILL s.r.o. schopná svým zákazníkům poskytnout. A tvoří pouze doplněk hlavních činností.

Aktuálně je firma ve stádiu, kdy pracuje na velkých projektech, které mají závazné termíny a to jak v terénu, tak v laboratořích. A při tom dle dostupných kapacit přibírá další zakázky.

Hodnotové nabídky

Pro zákazníka se firma snaží všemi dostupnými prostředky splnit zakázku. Činnosti, které není schopná provést sama, ty poptává u dalších subjektů.

¹ Z celkových tržeb

Veškeré vrtné zařízení se nachází na vozech typu pickup, díky tomu je přesun zařízení rychlý a tyto vozy mají velmi dobrou a snadnou prostupnost terénem. Tudiž je manipulace s nimi velmi jednoduchá a také při nájezdech k vrtům výrazně neničí okolí.

Firma se v roce 2015 rozhodla pořídit novou technologii na diamantové vrtání s výplachem, kdy vyhodnotila, že tato technologie je v České Republice poptávaná, tato technologie aktuálně tvoří jednu ze základních konkurenčních výhod. Protože veškeré vrtné práce, které si zákazníci objednávají, vycházejí z odhadů a odkazů na geologickou mapu ČR² a tak jsou již tyto služby cíleně poptávány firmami, které přibližně vědí, jaké podloží by se v místě vrtání mělo nacházet. Další možnosti jsou vrtání tvrdokovem, odběry štěrků či jílu.

Druhá vrtná souprava je určena na běžné vrtání do zemin tvrdokovem. Není doplněna o čerpadlový systém na vrtání s výplachem, ale jiné přednosti si zachovává. Oba stroje jsou tedy velmi výkonné a provádí velmi kvalitní rychlou práci.

V roce 2016 se rozhodla o rozšíření laboratoří o další nové postupy a technologie měření. A v aktuální nabídce firmy je tedy kompletní nabídka průzkumných a laboratorních činností pro všechny typy zákazníků. Ne všechny typy firem, působící v oblasti geologie se zaměřují na komplexnost svých služeb a jsou schopny v rámci jedné firmy zařídit projekt od technologického vrtného průzkumu až po výstupní zprávu projektu. To přidává zákazníkům na spokojenosti a šetří jejich čas i finance. Spousta firem také využívá toho, že firma GEODRILL s.r.o. zodpovídá za celou zakázku a plní tak všechny druhotné činnosti, které s projektem vznikají, automaticky. Mezi tyto činnosti by se dalo zařadit odběr vzorků, dokumentace, logistika vzorků, což mnohým klientům přidává na hodnotě.

Kanály

Cílem firmy je budování vztahů se svými zákazníky, to se nejlépe provádí osobně. A to jak návštěvou zákazníka ve firmě, tak případná společná schůzka či setkání. Dalším preferovaným komunikačním kanálem je telefon, po kterém se dá dohodnout velké množství věcí v reálném čase. Ke komunikaci detailů či většího množství informací je

² dostupné například na <http://www.geologicke-mapy.cz/>

nejvhodnějším komunikačním kanálem využívání e-mailů, většinou doplněných o výše zmíněný telefonický komentář.

Firma si se zákazníky buduje dlouhodobě trvající vztah. Kdy zákazník ví, že se může na GEODRILL s.r.o. spolehnout již při domlouvání kontraktu. Při akvizici nových zákazníků, či případně poptávky nových zákazníků je v drtivé většině využíván telefon a emailů, kde je ve zkratce formulována poptávka, na kterou je potřeba předběžně reagovat. Samozřejmostí je také prezentace firmy na stránkách s nabídkou služeb a referencemi.

Aktuálně firma využívá pro komunikaci se svými stávajícími zákazníky pouze webové stránky, které byly vytvořeny v roce 2008 a od té doby byly aktualizovány pouze obsahově. Pro aktuální použití jsou nedostatečné po technické stránce a navíc nejsou podporovány nijak technicky. Dostupnost pro vyhledávače, optimalizace vyhledávání.

Cílem firmy je perfektní komunikace se zákazníky a případně u těch důležitých a při práci na důležitých projektech možnost zákazníků, aby si sami byli schopní brát potřebnou hotovou práci, která je již v systému a dále s ní pracovat.

Vztahy se zákazníky

Aktuálně firma získává velké zakázky ze soutěží, snaží se aktivně vyhledávat své zákazníky a obchodní vztahy s nimi dále rozvíjet tak, aby byly dodržovány veškeré dohodnuté podmínky a tito strategičtí zákazníci byli vždy spokojeni. Protože jde vždy o větší komplexní zakázky, je důležité udržovat individuální přístup, protože se při oboustranné spokojenosti očekává budoucí spolupráce. Tito strategičtí zákazníci mají také na firmu vliv ze strategického pohledu, protože tyto velké zakázky mají většinou přednost a velkou váhu před menšími zákazníky.

Malé až střední zakázky jsou zpravidla vyhledávány a zadávány samotnými odběrateli služeb firmy. Prioritou je také spokojený zákazník, ale v případě komplikací či upravení podmínek, mají zpravidla přednost již dříve dohodnuté a prioritní zakázky.

Cílem firmy je úspěch v soutěžích o větší veřejné zakázky a to, aby i velcí zákazníci přicházeli s poptávkou služeb a zakázek sami. Poptávky na menší zakázky přicházejí zpravidla od samotných subjektů. V obou případech je důležité sledovat aktuální dění v oblasti staveb a geologických výzkumných prací.

Zdroje příjmů

Firma má hlavní příjem z prodeje svých služeb. Tyto služby by se daly dále rozdělit do více kategorií. Hlavní z těchto kategorií je komplexní plnění zakázek a to včetně vytváření závěrečných geologických zpráv. Druhým největším zdrojem příjmů jsou geologické vrty, které jsou však závislé na počasí a jejich technické náročnosti. Navíc díky tomu, že je tato činnost velmi závislá na okolních podmínkách, je důležité vzít v potaz různé komplikace, které při vrtání vznikají a je tedy nutno předvídat situaci a operativně přizpůsobovat zakázky, vzhledem k těmto podmínkám. Od roku 2017 je podstatným zdrojem příjmů také laboratoř zemin a hornin, kde v cyklech dle dostupných kapacit probíhají laboratorní testy. Důležitou roli v tomto ohledu je nutno brát na kapacitu laboratoře, kdy jednotlivé procesy mají nutný časový průběh a je tedy počítat s plánováním počtu zkoušených prvků i případnou rezervou, pokud se u zkoušek objeví chyba.

Je nutno také počítat, že složení příjmů je různě rozložené v čase, a v odvětví geologie je hodně atypické, kdy může dojít k proplacení zakázek až s velkým zpožděním, je tedy nutno tyto příjmy plánovat a také s nimi pracovat, protože firma by se mohla díky komplikacím dostat do platební neschopnosti.

Cena je tvořena vždy přímo individuálně zákazníkům, tak aby bylo možno konkurovat firmám v odvětví a to jak na malých, tak velkých zakázkách. Také je nutno myslet na již výše zmíněné komplikace, které mohou při jednotlivých činnostech nastat a zahrnovat tyto dodatky do smluv.

Klíčové zdroje

Pro firmu jsou klíčové zkušenosti v praktických ohledech a v podobě svých zaměstnanců, kteří jsou pro firmu nenahraditelní. Bez zkušených geologických pracovníků, kteří mohou vytvářet zprávy, je nemožné poskytovat komplexní řešení zakázek. Důležité je také zkušených pracovníků při vrtání a laboratorních pracovníků, kteří mají příslušné vzdělání a praxi, jelikož bez těchto pracovníků by docházelo k velkému zpomalení všech činností a ke značným finančním ztrátám. Je nutno podotknout, že zkušení zaměstnanci, tvoří jádro firmy a firma jako taková by bez nich nemohla fungovat.

Další položkou jsou fyzická aktiva, bez kterých by nešlo poskytovat služby zákazníkům, ať se jedná o finančně nákladné vrtačky, tak příslušenství k nim, tak o laboratorní přístroje a stroje, kdy lze konstatovat, že by se bez těchto věcí celá činnost firmy zastavila, případně se některé činnosti musely nákladně poptávat u jiných subjektů. Je nutné tedy veškeré přístroje pravidelně kontrolovat a servisovat, aby se předcházelo jejich poruchám. Nutno je také pravidelně kontrolovat a doplňovat příslušenství, protože dodací lhůty některých dílů jsou dlouhé a nelze bez nich využívat stroje.

Akreditace laboratoře a ISO certifikáty a akreditace zaměstnanců tvoří nedílnou součást klíčových zdrojů, protože bez nich by firma nemohla soutěžit o zakázky veřejných subjektů.

Klíčové činnosti

Mezi klíčové činnosti patří komunikace se zákazníky a kvalita služeb, které jsou pro ně poskytovány. Nutné je precizní plánování kapacit firmy a na to navázané kvalitní plnění služeb pro zákazníky. Je nutno brát maximální ohledy na proměnlivé podmínky a rychle reagovat na vzniklé situace, které mohou v činnostech firmy nastat. Řešení rizik firmy a jejich jednotlivých činností je jednou z klíčových činností firmy, protože předimenzování kapacit firmy, bez předvídání problémů, je klíčové pro spokojenost zákazníků. Důležitá je i včasná komunikace se zákazníky, kdy je nutné komunikovat jakýkoli problém či nepředpokládanou situaci, tak aby byl zákazník co nejspokojenější.

Této situaci by se dalo předcházet, kdyby zákazník měl přístup do již rozpracované práce firmy a mohl by tak pasivně průběžně kontrolovat zakázku firmy a zaměstnanci by se tak mohli soustředit na kvalitní práci pro zákazníky, místo na komunikaci se zákazníky a informování je o průběhu stavu jednotlivých zakázek.

Klíčová partnerství

Pro firmu jsou stejně důležití její partneři, stejně jako její vztahy se zákazníky.

Vztahy s dodavateli materiálu a náhradních dílů jsou důležitým faktorem, protože se snižuje riziko nesplnění dodávek a budováním těchto partnerství dochází k rostoucí ochotě při řešení všech problémů a speciálních přání. Pro servis strojů a zařízení je

důležité udržovat partnerství s technikem vykonávajícím tuto činnost, protože je jen na této firmě, jak rychle budou stroje znovu funkční a možné práce na zakázkách.

Dalším důležitým partnerstvím jsou firmy, které mají technologii, případně volné kapacity na plnění komplexních zakázek pro zákazníky. Je tedy nutné udržovat tyto partnerství živá a předcházet problémům a konfliktům a naopak utužovat vztahy, protože z těchto vztahů nejvíce těží spokojený zákazník.

Struktura nákladů

Nejnákladnější položkou nákladů firmy jsou náklady na zaměstnance. Na této položce není žádoucí pro firmu šetřit, a tudíž své zaměstnance odměňuje spravedlivě a vyplácí různé bonusy, dle náročnosti práce či jejich vytížení. Hodnota klíčových pracovníků pro firmu je pro firmu důležitá a tudíž je nutné snižovat náklady na jiných místech.

Pro firmu se tak vyplatí snižování nákladů na materiál a náhradní díly, kdy vynecháním importérů, by bylo možné získat ještě lepší ceny, případně automatickým plánováním a sledováním stavů tohoto zboží na skladech a jejich udržování. Případně navázat partnerství, které by snižovalo zaměstnancům náklady na služební cesty.

5.5 Mc Kinsey model 7S

Model 7S se zabývá vnitřním prostředím podniku. Na základě této analýzy zjistím, jak podnik GEODRILL s.r.o. funguje a jaké jsou jeho charakteristické rysy. Pro určení business strategie, jsem použil modelu CANVAS, který je jednoduchý, má moderní pojetí a pomáhá jasně vytvářet srozumitelný business model firmy.

5.5.1 Strategie

Cíle aktuální business strategie, kterou jsem definoval pomocí modelu Canvas, budou dále řešeny jako podpora rozvoje této strategie. Proto závěry této strategie, doplňují cíle firmy, vyplývající přímo z cílů firmy, které uvedlo vedení firmy. Kombinace těchto závěrů, mají za cíl zajistit co nejlepší možný postup pro další možný rozvoj firmy za pomoci konkrétního opatření pro využití IT/IS systému:

- Ekonomické výsledky
 - Zvyšování zisku
 - Zvýšení hodnoty firmy

- Externí dimenze
 - Unikátní kombinace technologie a strojů
 - Rychlost a přehlednost objednávek
 - Spokojenost zákazníků
 - nabídka komplexního řešení služeb
 - komunikace a péče o zákazníky
 - pasivní kontrola zakázek
- Interní dimenze
 - Plánování kapacit firmy
 - Finanční řízení firmy
 - Kontrola termínů
 - Automatické řízení zásob
 - Rozvoj IT
 - Zlepšení marketingu

5.5.2 Struktura

Ve firmě pracuje přibližně 30 zaměstnanců a řízení firmy je definováno v Organizačním řádu společnosti (označováno také jako ISŘ – integrovaný systém řízení), který jasně systematicky uspořádává odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy mezi pracovníky. Firma je řízena pomocí liniově štábní organizační struktury.

Každý rok jsou odsouhlaseny cíle ISŘ, které vždy obsahují skupiny úkolů, ke kterým se jednotlivý cíl váže. V této skupině jsou vždy úkoly jasně definované, jasně uvedená odpovědná osoba, termín dokončení tohoto úkolu a způsob, kterým bude tento úkol ověřen. Vždy je také zpětně tento plán přezkoumáván a vyhodnocován.

Celá firma by se dala rozdělit do dvou hlavních strategických útvarů. A to na vedení firmy, geologické a laboratorní práce a geofyzikální a pyrotechnické práce. Celá tato struktura je jasně definována dle aktualizovaného ISŘ, který jasně udává, jak celá organizační struktura funguje.

Pod vedení firmy by se daly zahrnout pozice jako ředitelka, manažeři ISŘ, BOZP, odborný poradce a konzultant, obchodně ekonomický referent. Tato část firmy se zabývá vytvářením nabídek, zpracování podkladů pro zadávání dokumentací, evidencí a plánem zakázek, vytvářením, kontrolou a řádným plněním smluv, archivací dokumentů.

Podílí se na tvorbě instrukcí metodických pokynů společnosti. Určuje také politiku BOZP a je povinen konzultovat potřebné technické náležitosti firmy s jejím širším vedením. Zajišťuje podklady a doklady pro veškerou obchodní komunikaci firmy. Také vystavuje objednávky, faktury, předávací protokoly a zajišťuje komunikaci s peněžními ústavy.

Středisko geologických a laboratorních prací a také středisko geofyzikálních a pyrotechnických prací má na starosti dodávku potřebných technických podkladů pro zpracování nabídek prací, konzultuje cenovou politiku firmy, zodpovídá za veškeré prováděné laboratorní a terénní práce. Zodpovídá také za veškeré včasné předávání dokumentů klientům a koordinuje práci vrtných souprav. Zodpovídá za včasné a správné výstupy pro práci jiných pracovišť. Nutně dodržuje technologie a pracovní postupy a také kontroluje a dohlíží na praktickou práci pracovišť, dodržovat a dohlížet na ochranu životního prostředí. Obě tyto střediska mají rozdílnou náplň práce, avšak obě kladou důraz na stejné činnosti, které v rámci svých povinností vykonávají.

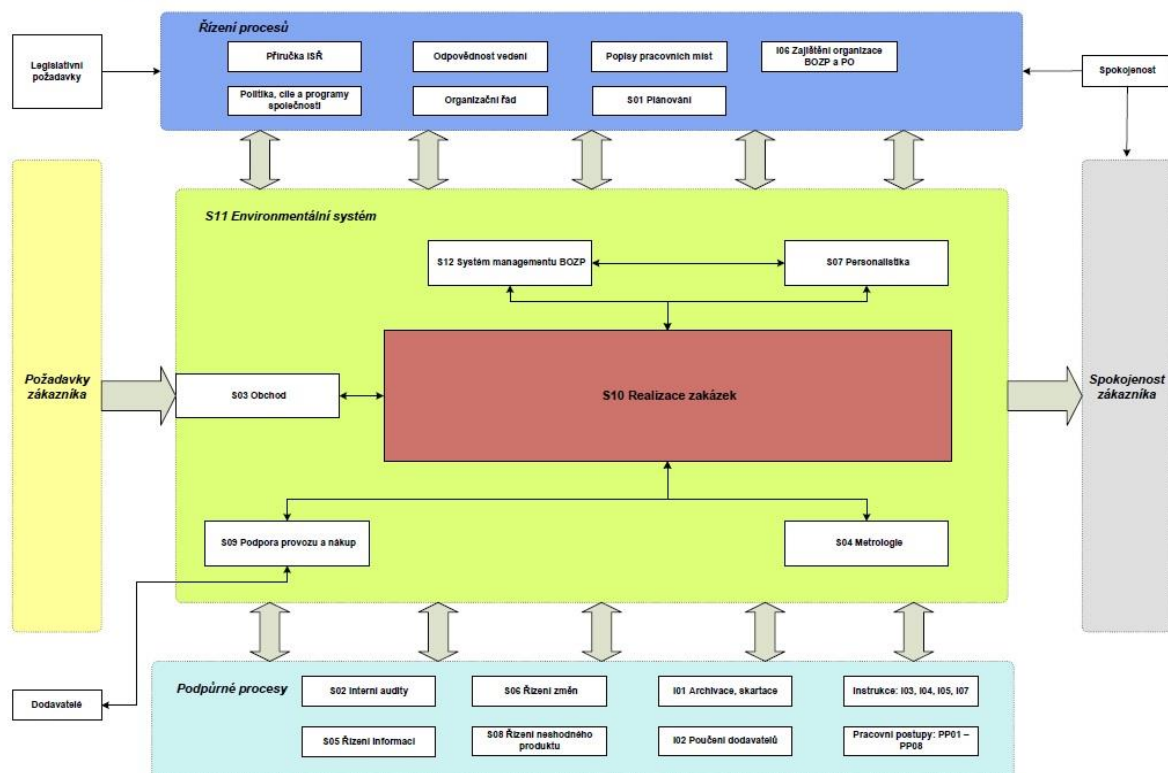
Posledními subjekty jsou techničtí pracovníci, kteří jsou najímáni na pomocné práce a to jak v terénu, tak v laboratořích. Ti dbají především na BOZP a plnění přidělených úkolů, kdy za jejich práci vždy odpovídá pověřený pracovník, pod jehož kontrolou pracují.

5.5.3 Systémy (procesy firmy)

Veškerou nabídku služeb firmy lze najít na jejích webových stránkách, kde je dopodrobna popsána. Působí v oboru, kdy je pro firmu nutností si zakázky vyhledávat a soutěžit o ně. Tudiž získávání nových zákazníků funguje spíše na aktivním přístupu firmy.

Firma funguje na bázi řešení zakázek, a celou situaci znázorňuje procesní mapa firmy. Tyto procesy by se daly rozdělit do tří skupin:

- Řízení procesů
- Realizace zakázek
- Podpůrné procesy firmy



Obrázek 9: Procesní mapa firmy GEODRILL s.r.o.

(Zdroj: interní dokumenty firmy)

Řízení procesů zajišťuje vedení firmy a je dáno dle příručky ISŘ, je přesně definován popis činností a je nutno také tato činnosti plánovat v souladu s firemní politikou a se zajištěním základních BOZP a PO.

Samotná **realizace zakázek** funguje na základě využití environmentálního systému managementu, jedná se o neustálé sledování a zlepšování všech činností podniku, které ovlivňují, nebo mohou ovlivnit kvalitu životního prostředí či bezpečnost zaměstnanců při výkonu práce. Tímto podnik sděluje, že bere svůj zájem o životní prostředí vážně a usiluje o zmírnění negativních dopadů jeho činnosti. Také podporuje obchodní zájmy firmy, protože v dnešní době firmám záleží na tom, aby spolupracovali pouze s těmi, kteří jsou zodpovědní.

- Cenovou kalkulaci zakázek provádí vedení firmy společně s manažery příslušných oddělení. Ti dohromady také koordinují tyto práce, případně řeší problémy vzniklé při provádění těchto prací. Zvolí se osoba zodpovědná za

řešení zakázky, které jsou přiděleni pracovníci, kteří se na této zakázce budou podílet. Nutno je podotknout, že ke koordinaci těchto prací je také za potřeby sledovat podmínky počasí, případně zajišťovat přístupy, pokud toto již nezajistil zadavatel zakázky. Operativní komplikace, které vznikají přímo při práci je nutno co nejdříve hlásit na firmu, případně hledat řešení. Samotní zaměstnanci, kteří v terénu pracují, jsou schopni malých oprav, případně výměn celých součástí na strojích. Při větších komplikacích či poruchách dochází k časovému zpoždění všech terénních prací. Navíc firma využívá externího pracovníka na servis svých zařízení a tak jakákoli porucha znamená nutnost zajištění opravy strojů všemi dostupnými prostředky.

- Reportování terénních prací probíhá pouze pomocí SMS, krátkých emailů či telefonátů a tak úplné zprávy, záznamy a odebrané vzorky přijíždí na firmu až se zaměstnanci v pátek odpoledne. V tomto ohledu by se dal urychlit minimálně přenos informací, zanesením technického popisu každý den přímo z terénního pracoviště do systému firmy.
- Terénní práce a měřičské práce jsou základem celofiremní nabídky služeb. Firma díky tomu, že je sama schopná odebírat vzorky a provádět měření přímo v terénu, může poskytovat komplexní nabídku služeb. Pro tuto činnost je potřeba kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jezdí na služební cesty i několik dní po celé ČR. Díky těmto základním službám roste přidaná hodnota celého procesu firmy. Terénní práce probíhají po celé České republice a převoz strojů, který je provádí je nákladný a tak je nutno efektivně plánovat přesuny mezi jednotlivými místy práce.
- Laboratorní práce je lehčí koordinovat. Laboratoř má omezenou kapacitu vzorků a jednotlivé technologické procesy mají pevně stanovený minimální čas. Všechny procesy by se daly provádět kontinuálně, avšak provoz laboratoře by musel být nepřetržitý, proto byl zvolen systém jednotlivých vářkových cyklů, ve kterých jsou vzorky v laboratoři zpracovávány. Práci v laboratořích také neovlivňují vnější vlivy, a tak je tento proces daleko snazší plánovat. Krom výpadku práce zaměstnanců, či případného výpadku dodávek elektřiny či vody je tento proces lehce plánovatelný.

- Veškerá koordinace práce na všech pracovištích je tak řízena dohromady po domluvě vedoucích jednotlivých oddělení spolu s vedením firmy a to maximálně týden až dva dopředu. Řízení všech zaměstnanců je řešeno zveřejněním časového harmonogramu, kde jsou jednotliví pracovníci přiděleni k úkolům na následující týden.
- V budoucnu by mohl fungovat automatický plánovač činností, který by automaticky plánoval všem pracovníkům práci. Při zadání kapacit jednotlivých pracovišť, množství nesplněné práce a také pravidelné reportování výsledků do systému, by sám automaticky plánoval práci lidí ve firmě a vedení či manažeři by pouze prováděli kontrolu, případně drobné úpravy tohoto automatického systému.

Podpůrné procesy firmy fungují nezávisle ve spojitosti s realizací zakázek, avšak pomáhají k chodu firmy. Jsou nezbytné pro její fungování a také pomáhají základnímu procesu firmy.

Celá procesní mapa potom zdůrazňuje to, co je ve firmě cílem. Spokojený zákazník s ohledem na jeho požadavky.

5.5.4 Styl řízení

Ve firmě je nastaven demokratický styl řízení, firma je v podstatě vedena rodinným způsobem. Ve vedení firmy stojí ředitelka společnosti jmenovaná jednateli společnosti. Ta tvoří pracovní plán pro všechny podřízené zaměstnance, ale vždy se zeptá vedoucích jednotlivých oddělení, jak tento plán optimalizovat a co nejvíce přiblížit realitě. Jednatel společnosti a také většinový vlastník zde působí jako odborný poradce a konzultant, a tím pádem má velký vliv na chod celé společnosti. Odpovědnost zaměstnanců je přesně daná interními směrnici, ale důležitou složku hraje také komunikace, která musí fungovat na všech stupních firmy.

Jednotliví zaměstnanci tak odpovídají za své výsledky svým nadřízeným, avšak nadřízení naopak také odpovídají svým podřízeným, že jim práci naplánují tak, aby byla při daném časovém fondu zvládnutelná. Práce v laboratořích je jednoduše zadávána dle potřeb termínů přímo manažerem a to pomocí slovní konzultace, jelikož kanceláře jsou ve stejném objektu jako laboratoře. Výsledky práce v laboratořích jsou lehce

kontrolovatelné a to výstupními záznamovými archy ze zkoušek, které je potřeba zpracovat do elektronické podoby. Terénní pracovníci podávají zkrácené hlášení každý den, avšak jejich práce je limitována také časovými možnostmi jednotlivých vrtů, či měření.

5.5.5 Spolupracovníci

Všichni zaměstnanci firmy GEODRILL s.r.o. tvoří důležitou součást kultury firmy. Jelikož firma byla založena na rodinném konceptu firmy, jsou důležité dobré vztahy, především v pracovních týmech na jednotlivých pracovištích.

Firma funguje 25 let a prošla vlastním vývojem a dalo by se říct, že je stabilizovaná na trhu, na kterém působí. Společnost je z 51% vlastněná RNDr. Jaroslavem Bachratým, který si tak drží majoritní právo o rozhodování ve firmě. Prakticky by se dalo říci, že jeho znalosti a známosti tvoří jádro firmy, kdy on je hlavní osobností firmy. Ve firmě působí jako odborný konzultant a jsou s ním konzultovány veškeré činnosti, které firma provádí.

Klíčoví pracovníci firmy, jsou také motivováni prací ve firmě a to vlastními podíly, které z firmy vlastní. Díky tomuto jsou motivováni firmu řídit tak, aby měla co nejlepší výsledky. Také jsou tito klíčoví zaměstnanci firmě velmi loajální.

Dalšími důležitými pracovníky jsou techničtí pracovníci, kteří obsluhují firemní vrtačky, kteří disponují znalostmi a zkušenostmi, které jsou pro firmu nahraditelné pouze velmi omezeně. A to za cenu dalších velkých nákladů a možného zpoždění veškerých prací. Technické osádky jsou tvořeny týmy mužů, a to v závislosti na namáhavosti práce. V těchto týmech existují zaběhlé pořádky a panují mezi nimi zvyklosti, které pomáhají ke kvalitním pracovním výkonům.

V laboratořích je smíšený kolektiv pracovníků. Ve větší míře je to dámský kolektiv, ale některé práce jsou namáhavé a tudíž v laboratořích pracují i muži. Dalo by se říci, že náročnější práce zastávají muži a ty fyzicky méně náročné, zastávají ženy. Pro měření na přístrojích a provádění lehkých manuálních prací jsou ženy zručnější, velkoobjemová měření provádí muži.

Všichni zaměstnanci firmy jsou motivováni do práce bonusovou položkou v platu, která se odvíjí od výkonů firmy, a také dalšími zaměstnaneckými benefity například stravenkami.

Dle aktuální situace občas dochází ke změnám ve složení pracovních týmů, a to z důvodů potřeby daného pracovníka na jinou práci, či v případě něčí absence. Občas je toto nahrazení provedeno nedostatečně zkušenými nebo kvalifikovanými členy a tak dochází k vyšší časové náročnosti všech činností.

5.5.6 Schopnosti

Z technického hlediska každý zaměstnanec ovládá MS WORD a MS Excel a to z důvodu vedení podnikové dokumentace v těchto programech. Dále se pak dělí nutné schopnosti dle jednotlivých pozic ve firmě. Každá z těchto pozic má nutné jiné znalostní předpoklady pro svoji práci.

Vedení firmy a administrativní pracovníci mají za úkol řízení chodu firmy, vedení účetnictví a kontrolu financí. Jedná se o důležitou funkci ve firmě. Bez kvalitního finančního plánování a řízení, by nemohla firma fungovat. Důležitou znalostí je také SMJ (systém řízení kvality³) a EMS (Systém řízení životního prostředí⁴)

Odborní pracovníci, kteří vyhotovují kompletní zprávy, musí mít nutné osvědčení o odborné způsobilosti pro vydávání těchto zpráv v inženýrské geologii, hydrogeologii, či geofyzice. Tyto osvědčení jsou vydávány Ministerstvem životního prostředí. Bez těchto pracovníků, by byla firma neschopná dalšího komplexního fungování.

Pracovníci laboratoří musí znát příslušné pracovní náplně a postupy pro veškeré laboratorní testy a zodpovídají za jejich správnost a pravdivost. Musejí být schopní provádět laboratorní testy

³ Certifikát kvality ČSN EN ISO 9001:2016 - Vychází ze snahy zajistit maximální důvěryhodnost vůči zákazníkovi a přesvědčit ho, že naše akciová společnost je tou správnou firmou, která uspokojí jeho přání a požadavky. Kvalita je pojímána komplexně, ne jenom jako kontrola poskytovaných služeb a realizovaných staveb. Komplexní přístup ke kvalitě znamená zajistit kvalitu všech činností a procesů v rámci řízení společnosti a předávaných staveb.

⁴ Certifikát životního prostředí ČSN EN ISO 14001:2016 - Jednou ze zásad společnosti je kladení důrazu na ochranu životního prostředí při všech činnostech, včetně plánování a provádění stavebních prací. Je kladen důraz na to, aby společnost i její dodavatelé chránili životní prostředí a zodpovědně využívali zdroje, které mají k dispozici.

Techničtí terénní pracovníci mají důležité schopnosti, které vycházejí z jejich obsahu práce. Musejí být schopní technické obsluhy strojů a dále také mají velké zkušenosti se samotným výkonem odběru vzorků, kdy se jedná o praktické zkušenosti, které jsou získávány postupem času, kdy je nutné odhadovat a předpovídat, jaký technický postup je nutno použít. Případně jak a které nástroje používat na určité činnosti, protože technika je velmi náchylná na správnou obsluhu. Velmi lehce může dojít k poškození nebo zničení techniky.

Firma se aktuálně aktivně nevěnuje marketingu a propagaci. Společnost nemá jasně definované marketingové nástroje a tak se firma prezentuje pouze reklamními předměty, které rozdává svým zaměstnancům či partnerům a také webovými stránkami společnosti, které tvoří základní nabídku služeb společnosti. Bohužel jde vidět, že jsou stránky již na aktuální dobu zastaralé a na potenciální zákazníky neudělají dobrý první dojem.

Naopak firmě chybí jasně definovaná bezpečnost ISMS, která by mohla podpořit její vnímání pro zákazníky a ještě tak podpořit business strategii firmy.

5.5.7 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty firmy se opírají o základní body, které platí pro každého zaměstnance, bez rozdílu pracovního zařazení:

- Všichni zaměstnanci se podílejí na hlavním cíli podniku, a to je spokojenost zákazníků.
- Důležitá je také práce na hospodářských výsledcích společnosti, jednak stoprocentním plněním pracovních povinností, ale také iniciativním přístupem k řešení jakýchkoliv problémů, které mohou ve společnosti vzniknout.
- Všichni zaměstnanci se k sobě navzájem chovají slušně, zdvořile a s úctou k osobnosti druhého, dodržují základní pravidla občanské společnosti.
- Bezpečnost při práci patří mezi přední priority společnosti. Zaměstnanec je povinen dodržovat všechny platné relevantní bezpečnostní, protipožární a zdravotní předpisy a pravidla.
- Vedoucí pracovníci nesou odpovědnost za svěřené úkoly a pomocí vedení podřízených spolupracovníků za jejich vynikající výsledky. Vedením se zejména

rozumí srozumitelné zadávání pracovních úkolů, odborná pomoc a rada v jejich porozumění a co nejefektivnější cestě jejich dosažení, odhalování chyb a jejich společná náprava a kontrola dosažených výsledků.

- Vedoucí pracovníci také seznamují zaměstnance se všemi podstatnými nařízeními a předpisy, které jsou nezbytné pro práci ve firmě. Zodpovídají také za odborný růst svých podřízených a dohlíží na pracovní podmínky, ve kterých zaměstnanci pracují. Společnost zajišťuje a organizuje vzdělávací akce, jichž se může zaměstnanec zúčastnit na základě doporučení svého nadřízeného.
- Zaměstnanci používají pouze materiály a postupy šetrné k životnímu prostředí, zaručující respektování bezpečnostních, hygienických, požárních a ekologických předpisů a vyhlášek. Společnost se snaží působit na své smluvní partnery a dodavatelské společnosti k zodpovědnému chování vůči životnímu prostředí a dodržování principů BOZP. Pravidelně se také vyhodnocuje ekologické chování společnosti.
- Zaměstnanci se svým chováním snaží co nejlépe reprezentovat firmu a vytvářet tak pozitivní obraz společnosti na veřejnosti.

5.5.8 Shrnutí modelu 7S

Pro analýzu současné situace ve firmě využijí modelu McKinsey 7S Framework⁵, abych zjistil, jak se jednotlivé prvky navzájem podporují či vylučují. Z tabulky bude pak patrné, co je nutné ve firmě posílit.

	Strategie	Struktura	Systémy	Styl řízení	Spolupracovníci	Schopnosti	Sdílené hodnoty
Strategie		Zodpovědnost firmě	Využití IS/IT na posílení strategie	Motivovanost uvnitř firmy – vize, mise	Rodinná firma – dobré vztahy	Každý má zodpovědnost, výsledek společné práce	Spokojený zákazník na prvním místě
Struktura	Jasně definovatelná, komplikovaně dohledatelná		Nedostatečně in-time reportování	Pravidelné plánování úkolů	Přesně dány odpovědnosti podřízených	Umění komunikace s lidmi, kvalitní	Podpora týmové práce

⁵ Zhodnocení metody převzato z https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

						řízení	
Systemy	Zrychlení a zjednodušení komunikace	Divizní řízení firmy		Jasně definovány jednotlivé činnosti	Odměňování až dle výsledků, potřeba posílit tok informací	Zkušenosti klíčových zaměstnanců	Bezpečnost zaměstnanců, ochrana životního prostředí
Styl řízení	Motivace všech ve firmě	Jasně dána koordinace	Potřeba posílit IS/IT		Být součástí firmy	Rychlá komunikace, kompetence	Dodržování firemních hodnot
Spolupracovníci	Být úspěšný v oboru	Možnost využití znalostí i v jiných divizích	Jasně definovat a plánovat pomocí IS/IT	Zpřehlednit a zdostupnit pomocí IS/IT		Komunikace uvnitř firmy	Slušnost, zdvořilost, vzájemná úcta
Schopnosti	Využití všech znalostí a schopností	Zastupitelnost v běžných činnostech firmy	Chybí podpora interního předávání znalostí	Sebevzdělávání, pomalé předávání zkušeností	Vzájemná podpora rozvoje všech ve firmě		Ochota předávat vědomosti a zkušenosti
Sdílené hodnoty	Kvalitně odvedená práce	Zodpovědnost směrem nahoru i dolů strukturou	Definovaný přístup k informacím	Rodinný koncept firmy	Loajálnost k firmě	Reprezentace firmy ve společnosti	

V tabulce jsou vyznačeny místa, kde by se strategie firmy dala podpořit, pomocí IS/IT. Změnou, nebo vylepšením těchto míst, by se dal ušetřit čas, peníze, nebo získat konkurenční výhoda, která by zvyšovala přidanou hodnotu služeb pro zákazníka.

Jelikož je firma GEODRILL s.r.o. již fungující a má zaběhlý chod, je velmi nutné vysvětlit, kde a jakým způsobem se dá tato podpora využít a jaký přínos to bude mít pro firmu, respektive jaké přínosy by měla inovace těchto systémů pro zákazníka. V malé firmě je jednoduché si předávat informace, ale firma stále roste a investice zpět do firmy jsou v posledních letech vysoké. Proto mít přehledný a fungující IS je nezbytné pro každou společnost.

Z analýzy jde vidět, že největší podpora, které by se dalo využít je ve schopnostech, systémech, struktuře a systému a stylu řízení. Proto by bylo vhodné se také na tyto části nejvíce zaměřit a navrhnout to, jak je inovovat či vylepšit. Ve všech těchto ohledech je také dobré vzít v úvahu přínosy. Protože vylepšovat cokoli ve firmě bez jasně

definovaného přínosu je neefektivní využívání zdrojů, které by mohly být využity někde jinde.

5.6 Finanční analýza

Celá finanční analýza je provedena za roky 2014-2016, na rok 2017 ještě nebyla účetní firmou vytvořena rozvaha, a jsou jen známy tržby za rok 2017. Pro analýzu období pouze těchto let jsem se rozhodl z důvodu toho, že jsou to nejbližší minulé roky a krize ve stavebnictví, která probíhala kolem let 2007-2009 již plně odezněla. Pro zhodnocení celkového finančního stavu firmy jsem zvolil základní ukazatele firmy, které se dělí do několika skupin:

Ukazatele rentability

Jsou poměrové ukazatele, často označovány jako ukazatele návratnosti nebo výnosnosti. Poměří zisk v porovnání se zdroji podniku. Mají za cíl vyhodnotit úspěšnost dosahování finančních cílů firmy.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Vypočtená dle vzorce $ROE = \frac{EAT^6}{Vlastní\ Kapitál}$

$$ROE_{2014} = \frac{115000}{524000} = 3,56\% \quad ROE_{2015} = \frac{97000}{524000} = 4,02\% \quad ROE_{2016} = \frac{-11000}{524000} = -0,39\%$$

Rentabilita aktiv (ROA)

Vypočtená dle vzorce $ROA = \frac{EAT}{Aktiva}$

$$ROA_{2014} = \frac{115000}{6314000} = 1,82\% \quad ROA_{2015} = \frac{97000}{67510000} = 1,44\% \quad ROA_{2016} = \frac{-11000}{11798000} = -0,09\%$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Vypočtená dle vzorce $ROS = \frac{EAT}{Tržby}$

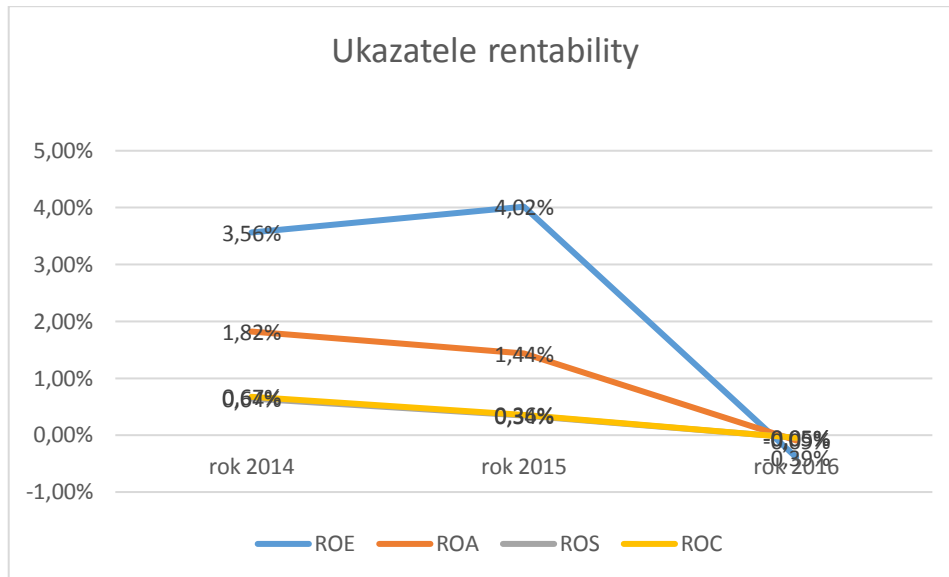
$$ROS_{2014} = \frac{115000}{17841000} = 0,64\% \quad ROS_{2015} = \frac{97000}{28381000} = 0,34\% \quad ROS_{2016} = \frac{-11000}{24405000} = -0,05\%$$

Rentabilita nákladů (ROC)

Vypočtená dle vzorce $ROC = \frac{EAT}{Náklady^7}$

⁶ EAT – čistý zisk po zdanění

$$ROC_{2014} = \frac{115000}{17057000} = 1,67\% \quad ROC_{2015} = \frac{97000}{27013000} = 0,36\% \quad ROC_{2016} = \frac{-11000}{23947000} = -0,05\%$$



Graf 1: Ukazatele rentability firmy 2014-2016 (vl. zpracování)

Ukazatele rentability vychází poměrně konstantně pro všechny roky, důležité je si uvědomit že se vždy odvíjí od čistého zisku firmy. Politika firmy je takhle nastavená a tyto čísla jsou konstantní. Zhodnocení vlastního kapitálu firmy je kladné pro rok 2014 i 2015. Pro rok 2016 je zisk firmy sice záporný, ale tato ztráta je pokryta z rezervního fondu firmy, vytvořeného v předešlých letech. Vzhledem k poměrně vysokým investicím se roční zisk firmy drží poměrně nízko.

UKAZATELÉ LIKVIDITY

Ukazatelé likvidity ukazují to, jak rychle je firma schopna splácet své krátkodobé závazky. Porovnávají se závazky vůči disponibilním prostředkům.

Běžná likvidita (CR – current ratio)

$$\text{Vypočtená dle vzorce}^8 \text{ CR} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{(\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bank.úvěry})}$$

$$CR_{(2014)} = \frac{4703000}{2996000} = 1,570 \quad CR_{(2015)} = \frac{4663000}{3936000} = 1,185 \quad CR_{(2016)} = \frac{8495000}{8513000} = 0,998$$

⁷ Náklady – vznikají součtem výkonové spotřeby a osobních nákladů

⁸ Výpočty dle vzorců: BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I., Jak posoudit finanční zdraví firmy, Management Press, Praha 2006, 194 s., ISBN 80-7261-145-3, s. 55-57

Pohotová likvidita (CPR – cash position ratio)

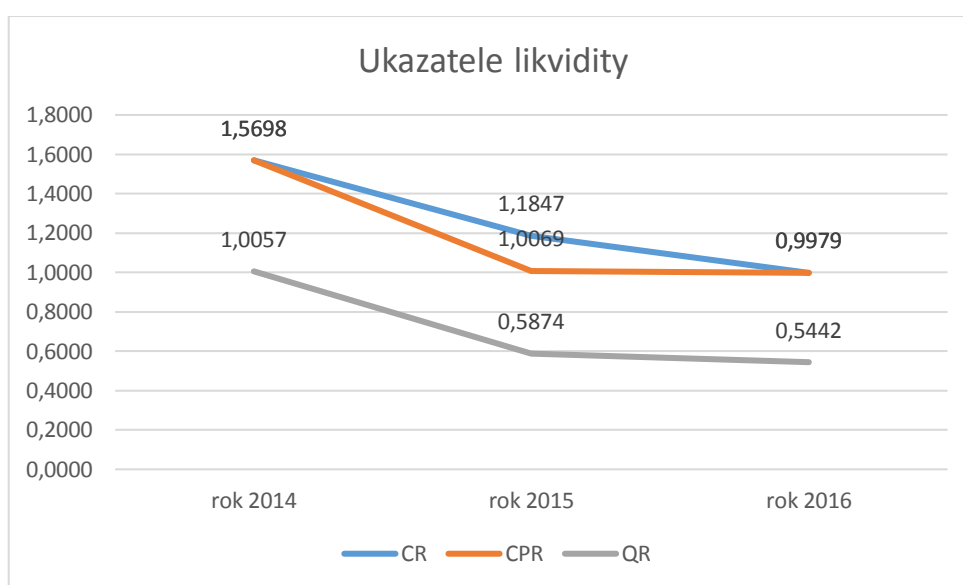
Vypočtená dle vzorce $CPR = \frac{\text{Oběžná aktiva-zásoby}}{(\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bank.úvěry})}$

$$CPR_{(2014)} = \frac{4703000}{2996000} = 1,570 \quad CPR_{(2015)} = \frac{3963000}{3936000} = 1,007 \quad CPR_{(2016)} = \frac{8495000}{8513000} = 0,998$$

Okamžitá likvidita (QR – quick ratio)

Vypočtená dle vzorce $QR = \frac{\text{krátkodobý fin.majetek}}{(\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bank.úvěry})}$

$$QR_{(2014)} = \frac{3013000}{2996000} = 1,006 \quad QR_{(2015)} = \frac{2312000}{3936000} = 0,587 \quad QR_{(2016)} = \frac{4633000}{8513000} = 0,544$$



Graf 2: Ukazatele likvidity firmy 2014-2016 (vl. zpracování)

Likvidita podniku je velmi dobrá, firma GEODRILL s.r.o. je schopná zaplatit své závazky věřitelům v reálném čase. Jediným problémem je, že jsou tyto částky vyjádřeny pouze staticky a v průběhu roku se mění. Podnik totiž koncem roku inkasuje své pohledávky a musí být vždy připraven na slabší období v roce, které probíhá v zimních měsících. Běžná a pohotová likvidita jsou téměř totožné, protože podnik není výrobní a nemá tak žádné zásoby surovin vlastní výroby. Pro firmu platí, že má běžnou likviditu přibližně dvojnásobnou oproti pohotové. Všechny hodnoty se drží v obecně platných doporučeních, pro obecné fungování firmy. V tomto ohledu je firma finančně zdravá.

UKAZATELÉ AKTIVITY

Ukazatelé aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy, tedy respektive, jak dlouho v nich jsou vázány finanční prostředky. Podstatný je celkový obrat, doba obratu pohledávek i závazků ve vzájemném porovnání.

Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio)

Vypočtený dle vzorce⁹: $Obrat\ Aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva}$ [počet obrátů/rok]

$$O.A._{(2014)} = \frac{17871000}{6314000} = 2,83 \quad O.A._{(2015)} = \frac{28381000}{6751000} = 4,20 \quad O.A._{(2016)} = \frac{24405000}{11798000} = 2,07$$

Doba obratu krátkodobých pohledávek (ACP - Average Collection Period)

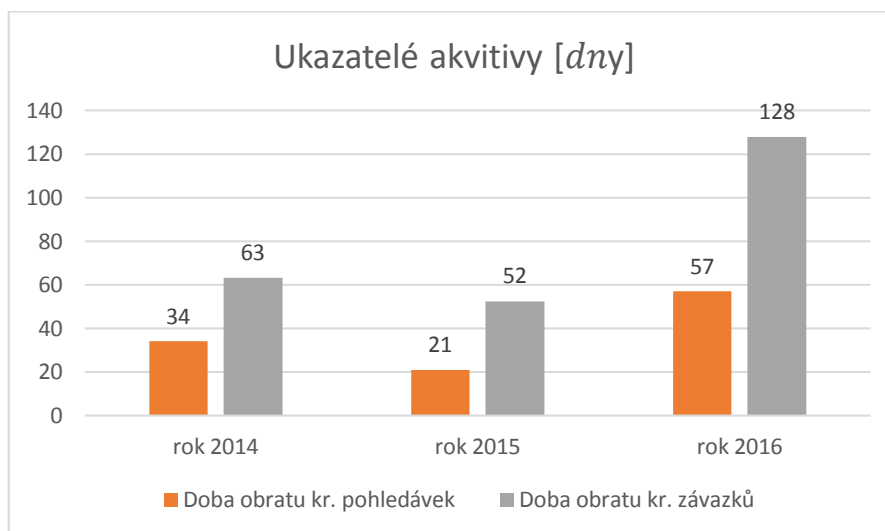
Vypočtený dle vzorce: $ACP = \frac{krátkodobé\ pohledávky}{tržby/360}$ [dny]

$$ACP_{(2014)} = \frac{1690000}{\frac{17871000}{360}} = 34,04 \quad ACP_{(2015)} = \frac{1651000}{\frac{28381000}{360}} = 20,94 \quad ACP_{(2016)} = \frac{3862000}{\frac{24405000}{360}} = 56,97$$

Doba obratu krátkodobých závazků (CPP - Creditors Payment Period)

Vypočtený dle vzorce: $CPP = \frac{krátkodobé\ závazky}{náklady/360}$ [dny]

$$CPP_{(2014)} = \frac{2996000}{\frac{17057000}{360}} = 63,23 \quad CPP_{(2015)} = \frac{3936000}{\frac{27013000}{360}} = 52,45 \quad CPP_{(2016)} = \frac{8513000}{\frac{23947000}{360}} = 127,94$$



Graf 3: Ukazatele likvidity firmy 2014-2016 (vl. zpracování)

⁹ Výpočty dle vzorců: DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58- 0, s. 83 - 84

Firma v porovnání s jinými firmami ve stejném oboru si firma GEODRILL s.r.o. stojí velmi dobře, protože je schopna při relativně nízkém stavu aktiv schopna generovat vysoké tržby. Hodnoty se drží nad hodnotou 2 a to je velmi vysoká hodnota obecně. Doba obratu firmy se pro poslední roky rapidně zvýšila, ale důležité je vzájemné porovnání doby obratu pohledávek a závazků. Doba obratu závazků je přibližně dvakrát vyšší než doba obratu pohledávek. To je pro firmu velmi dobré, i když se nedrží v doporučených hodnotách pro obrat je nutno vzít v potaz, že nastavená firemní politika velmi dobře funguje.

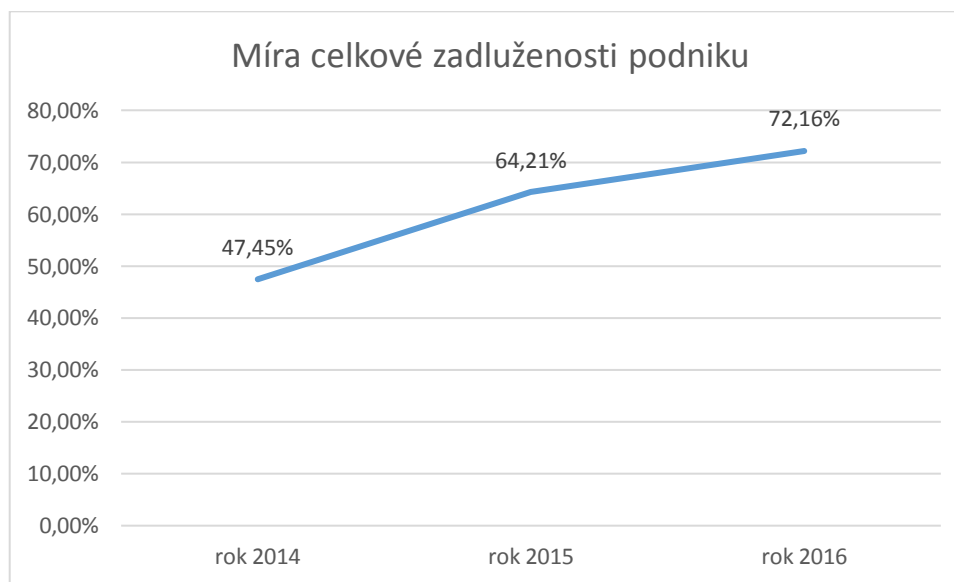
UKAZATEL ZADLUŽENOSTI

Ukazatel zadluženosti udává vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Ukazatel zadluženosti se vyjadřuje v procentech.

Míra zadluženosti (DR – Debt ratio)

Vypočtená dle vzorce¹⁰ $DR = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$

$$DR_{(2014)} = \frac{2996000}{6314000} = 47,45\% \quad DR_{(2015)} = \frac{4335000}{6751000} = 64,21\% \quad DR_{(2016)} = \frac{8513000}{11798000} = 72,16\%$$



Graf 4: Míra zadluženosti podniku 2014-2016 (vl. zpracování)

¹⁰ Vzorec ze: SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy. 2. doplněné vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8, s. 69-72

Podnik je z velké části financován cizími zdroji. Procenta jsou nyní na hodnotě až okolo 70%. Zadluženost podniku roste a je pro podnik sice vyšší než doporučená, avšak je nutno si uvědomit, že podnik není vůbec financován úvěrově a tuto hodnotu tvoří pouze vysoká hodnota závazků firmy, které platí svým věřitelům. A firma je schopná těmto závazkům dostát, takže tyto hodnoty nejsou kritické.

SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY

Jelikož firma plánuje náklady na provoz firmy na rok dopředu, je pro ni důležité tedy sledovat tržby. Ukazatele likvidity jsou tedy důležité pro externí subjekty a také pro vlastníky firmy. Ti jsou ale s těmito nízkými hodnotami výsledku hospodaření spokojeni. Jelikož firma nevyužívá bankovních půjček a úvěrů, je tedy důležité vzít tyto nízké hodnoty v porovnáním s cíli vlastníků firmy.

Firma je solventní ve svých závazcích. I přes rostoucí trend doby úhrady si drží poloviční dobu splatnosti pohledávek oproti splatnosti svých závazků. Tento trend se odvíjí od oboru geologie a také od toho, jaké zakázky určitý rok přijímá a kdy mají být zaplacený. Z analýzy jde vidět, že je firma vůči svým věřitelům solventní ve stanovených termínech.

Tím, jak roste doba splatnosti závazků firmy, zvětšuje se objem cizích zdrojů a tím pádem i opticky roste zadlužení podniku. Pro cizí subjekty je to ukazatelem negativním, pro samotný podnik, je to jen ukazatel výše peněz vázaných v pohledávkách cizích subjektů.

Pokud tedy podnik je schopen každý rok splnit minimální výši tržeb, které zajistí plánované náklady na roční provoz firmy, je možnost další peníze dál investovat pro rozvoj firmy.

5.7 Analýza IT/IS

Firma je vybavena přibližně 25 stolními počítači, kdy každý z těchto počítačů je vybaven monitorem, velikosti monitorů se liší dle využití jednotlivých počítačů. Pro uživatele, jejichž hlavní práce není na PC, mají monitory velikost 17 a 21 palců. Pro ostatní, kteří využívají počítač ke své práci a pracují převážně ve více oknech, mají monitory velikost 24 a 27 palců. Obecně jsou některé počítače starší, ale ty zase nejsou tak využívány, spíše jen pracovníky, kteří na nich provádí jednoduché úkony jako je

zaznamenávání do tabulek. Pokud by tyto počítače měly být využívány pro jinou práci, byly by velmi nevyhovující, jak z pohledu praktického, tak z pohledu bezpečnosti. Dále se ve firmě nachází server pronajatý od firmy i-Technologies s.r.o. a vybudovaná firemní ethernetová síť. Pro větší uživatelský komfort je také ve firmě nainstalován AP bezdrátový WiFi vysílač, který slouží pro připojení do systému pro novější PC vybavené příslušenstvím k tomu určeném.

Na počítačích je nainstalován systém Windows. Na novějších kusech je to Windows 10, na některých starých počítačích je to již nepodporovaný systém Windows XP. Na všech PC je také nainstalován kancelářský balík Office, program Adobe Reader pro sdílení výsledků a prací v již neměnné podobě. Všechny počítače jsou zabezpečeny pomocí antivirového systému AVG. Pro řešení všech výpočtů a zpracování textu je využíván převážně program Microsoft Excel. Veškerá interní komunikace funguje na bázi emailů, obsluhovaných pomocí programů Microsoft Outlook.

Pravidla pro užívání informačního systému a celé firemní sítě ošetřuje interní směrnice S05, která udává jak ve firmě řídit informace. Dalším dokumentem zabezpečující správné obsluhování IS případně výpočetní techniky je udáno v pracovních pokynech (např. PP05 – práce s výpočetní technikou) pro užívání jednotlivých zařízení ve firmě. Zálohování informací je řízeno dle instrukcí (I01 – Archivace a skartace).

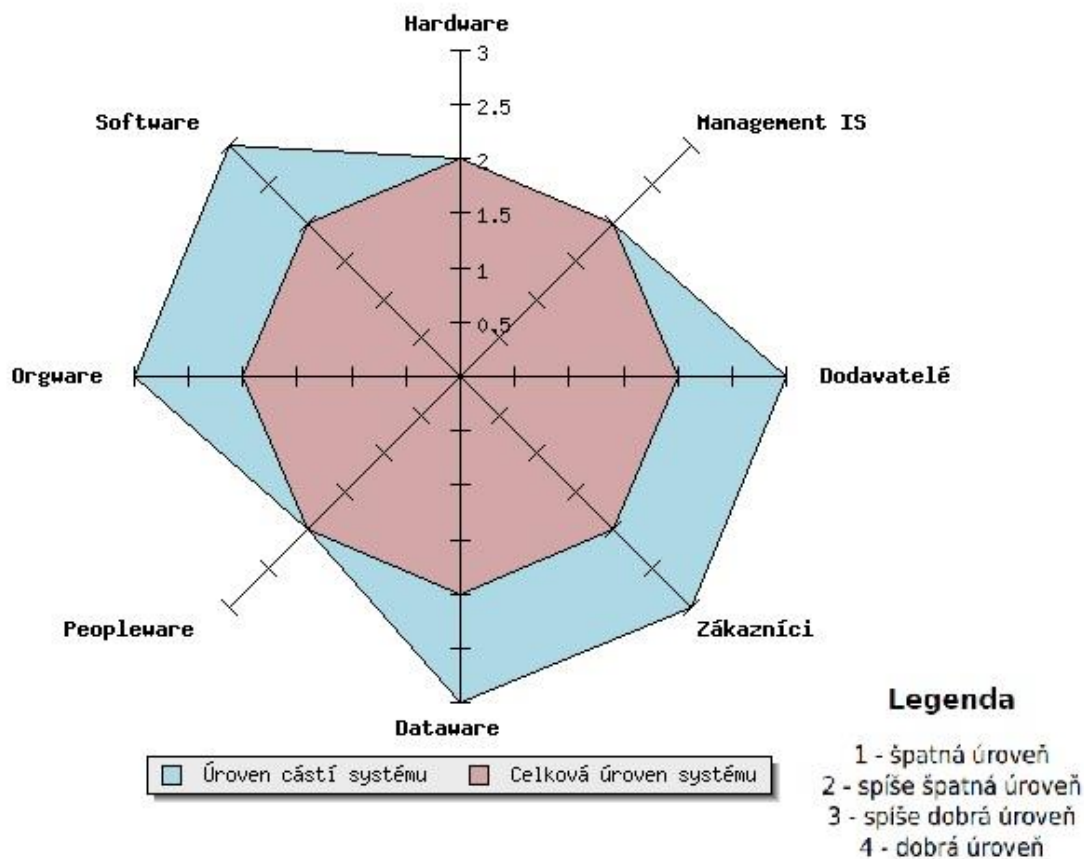
Každý zaměstnanec má do firemní počítačové sítě vlastní přístupové jméno a heslo. Může na počítači pracovat pouze pod svým profilem. Navíc má přístup k firemnímu serveru, kde má povoleny příslušné disky od poskytovatele serverů. Navíc má vždy jeden vlastní disk na svoji práci. Dále jsou na těchto discích uloženy všechny firemní dokumenty. Různá oprávnění pro zápis či pouze nahlížení těchto dokumentů jsou dána dle pravomocí a potřeb pracovníků firmy. Každý ze zaměstnanců firmy pak využívá potřebné softwarové nástroje, které potřebuje ke své práci.

Dodavatelem serverového hostingu firmy je firma i-Technologies s.r.o. sídlící v Brně Chrlících. Tato firma byla vybrána při přesunu firmy v roce 2016. Zajistila také vybudování ethernetové sítě a zabezpečuje také internetové připojení a správu webhostingu pro firemní web. Tato firma byla vybrána kvůli kvalitním službám za přijatelnou cenu. Dalším hlediskem bylo, že také sídlí v Brně a tak je možnost poskytnutí servisu či pomoci ve velice krátké době.

Řízení celého informačního systému nemá ucelenou formu. Skládá se z nařízení a směrnic o řízení informací ve firmě. Obecně se počítá s tím, že každý uživatel systému bude znát základy práce s PC a chování a bezpečnosti na internetu. Dále předpis o pracovních postupech, který zahrnuje pouze obecné informace o zapojení počítačů a požadavky jak stroje obsluhovat.

Naopak zabezpečení celého objektu je dostatečné, protože na oknech jsou namontovány bezpečnostní mříže, firma využívá bezpečnostní zámky na dveřích. Pronajatý server je navíc uzamčený a přístup mají jen pracovníci firmy, která server poskytuje. Navíc je celý objekt zastřežen, takže fyzické nabourání do počítačové sítě je vyloučeno.

Pro komplexní zhodnocení informačního systému firmy byla zvolena metoda HOS, která hodnotí jednotlivé části celého informačního systému a hledá v něm klíčové oblasti pro zlepšení. Celková úroveň systému je spíše špatná, to je dáno nejslabším prvkem v systému. Na obrázku 10 vidíme, že informační systém firmy má slabinu především z pohledu technického vybavení firmy, také v řízení informačních systémů vzhledem k jeho strategii a uplatňování stanovených pravidel a celkové vnímání koncových uživatelů informačního systému. Pro firmu není práce s informačním systémem kritická, protože na něm není závislá a tak je doporučená hodnota pro systém 3, kterou splňují ostatní oblasti. Systém je vyvážený, protože nemá odchylky od ostatních bodů v systému o více než 1.



Obrázek 10: Zhodnocení úrovně systému metodou HOS

(zdroj: www.zefis.cz)

Z pohledu informačního systému společnosti by bylo tedy dobré, kdyby bylo uceleno fungování tohoto systému, vytvořeny jasná pravidla pro jeho využití a předány všem uživatelům. Dále také kdyby bylo optimalizováno hardwarové vybavení, které je v některých případech zastaralé. V této oblasti by nejlépe prospělo firmě, kdyby vyhodnotila využitelnost informačních systémů a popsala a vyčíslila jejich přínos pro firmu jako celek.

Celkový stav firemního informačního systému byl také zhodnocen zaměstnancem, který ve firmě dlouhodobě působí. Jeho vlastní zkušenosti do jisté míry reflektovaly mé výsledky, které jsem využil pro práci. Nižší hodnoty oproti celé úrovni systému vyšly také v oblastech Hardware, Management IS, Peopleware. Jako nedostatečné navíc vidí oblastech Dodavatelů, Zákazníků a Orgware. Z této stránky tak shledává navíc nedostatečnou podporu pro fungování celého systému v oblasti pravidel a postupů, nedostatečnou podporu od dodavatele. Avšak je důležité upozornit, že i v jeho pohledu

vyšel systém jako vyvážený a dostatečný pro fungování firmy, pro kterou není využití IS firmy kritické.

5.8 Hodnotový řetězec

Hodnoty, které podnik vytváří a přinášejí zákazníkovi vyšší užitek, jsou výsledkem zkoumání všech jeho základních činností. Jednotlivé oblasti zkoumání v této části vycházejí z toho, že zákazník očekává kvalitní službu v určitém čase. Ať se jedná již o kompletní zakázku, nebo jen část služeb, které podnik nabízí. Konkurenční výhodu může tak přinést kterákoliv část hodnotového řetězce.

Primární činnosti

Řízení vstupních operací

Zákazník, který požaduje službu od firmy, většinou pošle předběžnou objednávku služby s popisem jejího rozsahu a provedením potřebných úkonů. V případě rychlého jednání ještě zavolá. V tomto ohledu je nutno co nejdříve zakázku předběžně zkalkulovat a domluvit se na termínech a jejích detailech. Vše je dle situace nutno řešit velmi rychle a v řádu dnů, které jsou rozhodné pro úspěšné vytvoření objednávky. Je nutno zákazníkovi objednávku potvrdit a potom poslat cenovou kalkulaci, případně možné termíny, do kterých lze zakázku zvládnout. Veškeré práce jsou ale závislé na dostupných kapacitách všech činností v podniku. Zkušenosti zaměstnanců a detailní informace o zakázce tak rozhodují o tom, jak bude celá zakázka probíhat.

Služby firmy¹¹

Pro spokojenost zákazníků, a důvěru ve služby firmy, je nutné zákazníky informovat o všech krocích, které jsou v rámci procesu prováděny, v případě vzniku komplikací je toto pravidlo uplatňováno dvojnásob. Zákazníci většinou mají své vlastní termíny, které musí dodržovat. Z důvodu velkých investičních projektů, které jsou často financovány z veřejných rozpočtů, či dotací EU je opravdu nutné dodržovat termíny, případně o nich co nejvíce se zákazníky diskutovat.

¹¹ Použito místo Výroba a provoz – firma se nezabývá výrobou

Řízení výstupních operací

Zakázky, které jsou již provedeny pracovníky firmy je co nejdůležitější převést rychle do zpráv, které jsou potom zákazníkům předány. Veškeré zpracování těchto zakázek probíhá z papírové do elektronické formy a je nutná kontrola výsledků, za jejichž správnost zaměstnanci odpovídají. Takto zpracované zprávy jsou pak předány klientům a jsou výsledkem práce firmy.

Marketing a odbyt

Pro co nejpohodlnější přístup zákazníků k informacím o službě je nutné reagovat na jejich požadavky v co nejkratším čase a také disponovat dostatečným množstvím informací přímo dostupných pro potencionální zákazníky. Proto je dobré mít co nejpřesněji popsanou nabídku služeb na stránkách a to včetně popisu techniky. Služba společnosti se zase tak neliší od nabídky služeb konkurence, ale rozdíl v technice, kterou je vykonávána tvoří hlavní konkurenční výhodu. Pro lepší představu nabídky zákazníkům, je také dobré uvádět již provedené zakázky. Reference zákazníků a spolupracujících subjektů mohou dovytvářet kvalitní marketingovou prezentaci firmy.

Služby

Jelikož firma nabízí komplexní řešení zakázek, je nutné uvádět k nabídce také přidanou hodnotu jako uskladnění vzorků, či jejich přepravu do laboratoří. Dále také vyřízení povolení přístupu na pozemky, zajištění úprav terénu, případě kalkulace náhrad škod na majetku. V neposlední řadě také záruky správnosti výsledků, kdy se některé testy či měření provádí opakovaně, pokud je podezření na nepřesnost. Samozřejmě také základní popisy vzorků, evidence, poskytnutí odborných konzultací, či dočasné navýšení kapacit znamená další přidanou hodnotu pro zákazníky, kteří v případě potřeb rozšíří své požadavky na zakázku.

Podpůrné činnosti

Obstaravatelská činnost

Rychlost služeb závisí na dostatku pracovníků a také na bezporuchovém fungování všech strojů ve firmě a dodávkám spotřebního materiálu, který je nezbytný pro provoz. Dostupnost tohoto zboží, za předpokládané ceny a termínu je dána dobrými vztahy s dodavateli. Veškeré dodavatele firmy je tedy nutné pečlivě vybrat, ne pouze na

základě ceny, ale také s ohledem na více faktorů, jako jsou nabídka jejich doplňkových služeb, stálost a spolehlivost, případně ochota přizpůsobit se požadavkům firmy.

Výzkum a vývoj

Rozvoj výzkumu tkví v zapojení se do vzdělávání na vysokých školách, případně geologické výzkumné činnosti a vývoji nových metod, které by se daly v geologii uplatnit. Také prezentacích činností a inovací na odborných seminářích a konferencích.

Rozvoj ve firmě se zajišťuje nákupem nových technologií, které podporují podnikové činnosti. Další částí je rozvoj IT, jako doplňkové služby podniku, která usnadní fungování firmy a také přinese další konkurenční výhodu. Tímto bodem se budu zabývat v další části mé práce a konkrétní řešení IT pro podporu business strategie budou rozebrána v návrhové části této práce.

Řízení lidských zdrojů

Pro správné řízení firmy, je nutné mít takové lidi, kteří bezchybně chápou svoji úlohu ve firmě a jsou spolehliví a důvěryhodní ve všech oblastech. Proto je dobré poskytovat těmto lidem potřebné znalosti a rozvíjet jejich potenciál. Protože pouze zaměstnanci, kterým je poskytnuto maximum možností pro profesní růst, jsou pak loajálními a plní své povinnosti s vysokým nasazením.

Do této části také spadá know-how a vzdělávání zaměstnanců a předávání jejich zkušeností dalším zaměstnancům ve firmě. Ucelené vzájemné vzdělávání zaměstnanců, je sice firmou podporováno, ale v praxi na něj není čas. Každý zaměstnanec má přesně dány své pracovní úkoly a tyto zkušenosti jsou vzájemně individuálně předávány pouze jako procesní řešení určitých problémů.

Infrastruktura podniku

Struktura celé firmy GEODRILL s.r.o. je dána a omezena velikostí jejich kapacit. Má omezené výrobní kapacity, omezené zdroje podnikání a z podstaty specifického oboru podnikání i velmi specifické financování a dodržování termínů. Proto je v tomto ohledu potřeba velmi kvalitní plánování a případné operativní řízení. K tomuto by mohl pomoci ucelený systém, který by evidoval všechny činnosti ve společnosti a tím by usnadnil a zpřehlednil toto plánování.

5.9 IT podpora z pohledu unikátních hodnot hodnotového řetězce

V předchozí části byla firma analyzována a vzešlo několik oblastí, ve kterých by se dalo pomocí IT podpořit strategii podniku i celé jeho fungování. Pokud se budu držet přesně Porterova hodnotového řetězce je možnost tedy ke každému kroku napsat, jak by se dal pomocí IT/IS strategie podpořit a jakou hodnotu přináší pro zákazníka:

1. Zákazník potřebuje komplexní službu – řešení zakázky na míru

Pokud je zákazník neznalý služby a pouze potřebuje pro svoji další činnost geologickou zprávu, na kterou bude navazovat jeho další práce, je nutné, aby byl informován o celém procesu, zda zvolené technologie vyhovují požadavkům a výsledky jsou dostatečné pro jeho další fungování. Dále mohou být také navyšovány náklady, se kterými projekt nepočítá a umožnit zákazníkům rozhodovat o takovémto navyšování nákladů je vždy pro projekty rozhodující.

Pro zákazníka je tedy nejdůležitější mít přehled o tom, jak celý proces ve firmě funguje, možnost vstupovat do tohoto procesu, protože celková realizace zakázek je vždy provázena řadou komplikací.

2. Zákazník potřebuje službu co nejdříve – nejbližší možné termíny

Pokud by byl časový plán zakázek veden elektronicky, včetně termínů nutných dokončení, může tak vznikat lukrativní nabídka pro zákazníky. S přihlédnutím k neočekávaným situacím by tak mohla vzniknout další možnost pro získání doplňkových zakázek, které by firmě mohly přinést zisk. Také potřebuje co nejrychlejší orientaci na službu firmy, její vyhledání, kontakty na firmu a snadnou orientaci.

3. Zákazník potřebuje detailně znát nabídku a technologii a popis strojů – kvůli okolnostem

Nabídka, která je přehledná a detailně podává informace o tom, jak technologie funguje a zdůrazňuje její přednosti a výhody. Názorná ukázka popisu služby a toho jak nutně funguje, může být pro potencionální zájemce o službu firmy, tím co jí přinese další zakázku.

4. Zákazník potřebuje být informován o průběhu zakázky – možnost jejich úprav

Naopak, pokud je služba pro zákazníka známá, nemusí pro něj být rozhodný pouze konečný termín projektu, ale také může chtít kontrolovat samotný proces, případně operativně v rámci možností rozšířit či upravit požadavky. Proto přehled o tom, jak projekt přesně pokračuje, na čem se aktuálně pracuje, je tak jednou z podmínek zákazníků.

5. Zákazník chce zajistit doplňkové služby – povolení vjezdu, přístupy, úpravy terénu

Existují situace, kdy může dojít k velkému časovému zpoždění, či nemožnost provedení služby bez dalších zásahů či výdajů nevyhnutelné. Tyto případy bývají smluvně ošetřeny, ale je o nich důležité zákazníka informovat, protože je nezbytné jejich schválení.

6. Zákazník chce co nejnižší ceny, kvalitnější službu

Pokud by tak došlo k zautomatizování některých procesů ve firmě, přinese jí to úspory z řízení těchto procesů a může tak zákazníkům nabídnout nižší ceny, nebo sama vytvářet vyšší zisk a ten reinvestovat do firmy. Také automatické řízení lidí, pouze s malými zásahy bude mít pozitivní dopady na chod firmy. Pohledávky i závazky jsou nyní hlídány pouze ředitelkou firmy a jejich automatické plánování a upozorňování o jejich blížící se splatnosti může ušetřit její čas, který může být investován v jiných firemních procesech. Také kvalitní vytvoření znalostní báze může zjednodušit předávání informací uvnitř firmy. Veškeré tyto zautomatizované procesy mohou mít kladný užitek pro stávající i budoucí zákazníky.

Z tohoto tedy vyplývá, že by IT/IS mohly být v systému firmy využity ve více oblastech, a mohly by tak posílit strategii firmy. Proto budou hledány nástroje na rozvoj těchto oblastí:

Provoz firmy

- Podpora automatizace procesů
- Řízení skladových zásob

Marketing a prodej

- Kvalitní přehledná a aktuální nabídka
- Komunikační kanály

Servis a péče

- Kontrola průběhu zakázek

Plánování a řízení

- Komunikace uvnitř firmy
- Podpora pro vzájemné vzdělávání
- Finanční řízení
- Provázání zásob s výstupy firmy

5.10 Analýza externích faktorů

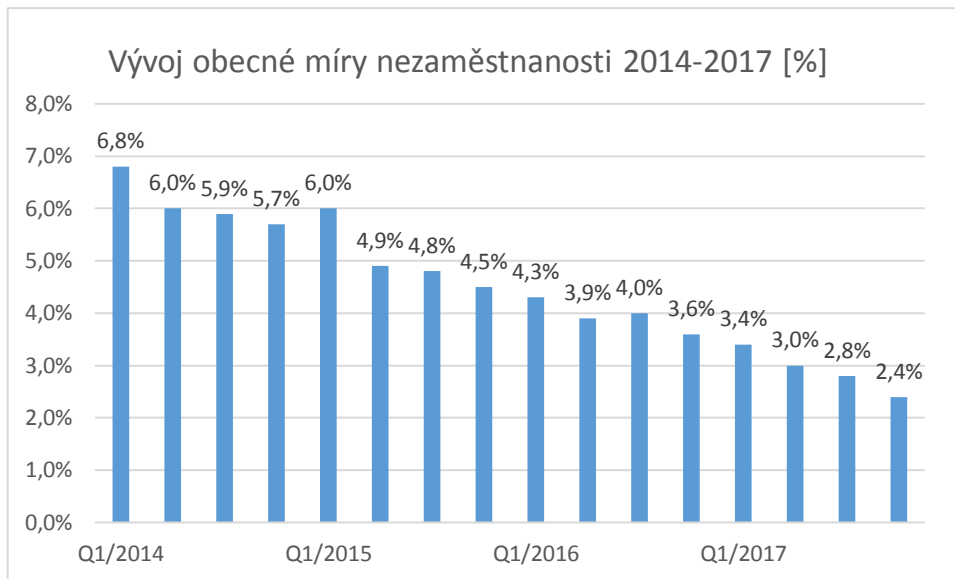
Z obecného okolí jsou některé faktory důležitější, jiné méně. Zkoumáním celého systému však dostávám ucelený obrázek o tom, jak celý trh funguje a co všechno ho může ovlivnit. Nelze vynechat žádný z faktorů, protože by pak situace nevyovídala přesně o situaci firmy.

5.11 SLEPTE analýza

5.11.1 Sociální faktory

Ze sociálních faktorů firmu ovlivňuje vývoj nezaměstnanosti v rámci ČR. Budu tedy sledovat vývoj míry nezaměstnanosti, jelikož dostupnost kvalifikované síly v tomto odvětví bývá docela problematická. Dále je důležitým faktorem vývoj počtu absolventů geologických oborů, kteří slouží jako potenciální pracovní síla pro podnik.

Míra nezaměstnanosti může být zjišťována různými způsoby a existuje tedy více druhů metodiky výpočtu. Graf 4 sleduje ukazatel obecné míry nezaměstnanosti, který zahrnuje aktivní obyvatelstvo ČR ve věku 15 až 64 let. A jde vlastně o podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním v této věkové kategorii.



Graf 4: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti 2014-2017, vl. zpracování

(zdroj dat <https://www.czso.cz/>)

Graf sleduje situaci nezaměstnanosti v ČR za poslední 4 roky a z grafu můžeme vyčíst, že klesající křivka potvrzuje současný příznivý stav české ekonomiky a lze vidět, že počet nezaměstnaných je stále nižší. Nejhorší situace a nejvyšší míra nezaměstnanosti byla v roce 2014, kdy dosahovala téměř 7 %. V poslední části roku 2017 je dokonce zaznamenána hodnota pouhých 2,4 %. Jedná se o nejlepší výsledek nejen ve sledovaném období, ale za posledních 20 let.

Tento vývoj je, jak už bylo zmíněno znakem toho, že ekonomická situace pro podniky a jejich budoucnost je příznivá a že se jí velmi daří. Můžu však říci že v důsledku silného postavení potenciálních zaměstnanců a nízké míry nezaměstnanosti může být pro společnost GEODRILL s.r.o. velmi obtížné sehnat kvalifikované pracovníky v geologickém oboru.

Studium geologie nabízejí v Česku pouze čtyři univerzity, a to: Karlova Univerzita, Univerzita Palackého v Olomouci, Vysoká škola báňská v Ostravě a poslední je Masarykova univerzita v Brně. V Brně, kde podnik sídlí a pravděpodobně bude největší zájem z fakulty přírodovědecké Masarykovy univerzity. Ze statistik vyplývá, že počet přijatých do geologických oborů v posledních letech je okolo 80 lidí za rok, ale školu dokončí pouze přibližně polovina z nich¹². Tento počet potvrzuje problém zájmu o studium a o práci v tomto odvětví ve srovnání s ostatními obory. Navíc platové

¹² Zdroj: porovnání počtu studentů přijatých a obhájených diplomových prací na <http://www.sci.muni.cz/>

podmínky v geologických oborech jsou nízké, vzhledem k tomu, že potřeba vysokoškolského vzdělání je situace s najímáním kvalifikovaných zkušených zaměstnanců problematická. Společnost se snaží i přes ne příliš příznivou situaci ve školství spolupracovat s vysokými školami formou zajištění praxe a stáží pro studenty ve firmě. Touto cestou tedy usilují o studenty, kteří po ukončení studia mohou případně dál pokračovat ve spolupráci.

Problematické je, že středoškolské studium geologie již není v Česku podporováno a tak firma opravdu musí zaměstnávat na většině pozic pouze vysokoškolsky vzdělané lidi. Proto by firma mohla v blízké budoucnosti mít nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a z toho důvodu by musela začít zaměstnávat i nedostatečně kvalifikované pracovníky. V tomto ohledu by firmě velmi pomohlo sdílené vzdělávání všech ve firmě, které by bylo přehledné a lehce uchopitelné pro všechny nové pracovníky.

5.11.2 Legislativní faktory

Legislativa má na fungování společnosti velký vliv. Je nutné dodržovat základní všeobecné nařízení a zákony, které jsou nezbytné k fungování firmy, ale také speciální nařízení, které se přímo vztahují k oboru podnikání. Toto je jeden ze základních stavebních prvků společnosti. Musí udržovat aktuální povědomí o všech normách a vyhláškách, které se týkají geologických prací, stavebních nařízení a ochrany životního prostředí. Přesné dodržování, zejména pak pro zakázky vykonávané pro státní instituce je nevyhnutelné.

Všechny výkony a činnosti, které společnost vykonává tak podléhají celou řadou zákonů a norem, které mají přísná pravidla a podmínky. Jedná se hlavně o předpisy týkající se životního prostředí, ovzduší, vody, odpadu a chemických látek a přípravků a bezpečnosti práce. Jsou to podstatné náležitosti oboru podnikání v geologii, které je nutné dodržovat. Níže je konkrétně uvedeno alespoň několik z nich, které jsou pro podnik zásadní a musí být s nimi v souladu:

- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí
- Zákon č. 114/1992 Sb., České národní rady o ochraně přírody a krajiny
- Zákon č. 62/1988 Sb., o geologických pracích
- Vyhláška č. 282/2001 Sb., o evidenci geologických prací.

Na závěr bych zmínil důležité ISO normy, které musí společnost GEODRILL s.r.o. dodržovat, bez kterých by nemohla vydávat závěrečné práce a to především při pracích v laboratořích a při terénních měření. Dodržování norem je nutným předpokladem a zároveň je to záruka kvality pro veškeré testování. Níže jsou opět uvedeny některé normy, které společnost využívá:

- ČSN EN ISO 9001
- ČSN EN ISO 14001
- ČSN EN ISO 17892-1,2,3,4,5,10,11,12
- ČSN EN ISO/IEC 17025:2005

Také je důležité plnění všech norem v rámci akreditace laboratoře mechaniky zemin a hornin, protože bez přísného dodržování těchto norem by společnost mohla o akreditaci přijít.

Jakmile se jedno nařízení firmy, nebo vyhláška změní, je pak povinností podniku přepracovat veškerou metodiku a případně již provedená měření upravit dle aktuálně platných nařízení. Pokud by veškerá evidence těchto prací byla vedena elektronicky, bylo by daleko lehčí jakkoli tyto pokusy opravovat, protože by systém přesně vyhodnotil, co je potřeba opravit a jakým způsobem.

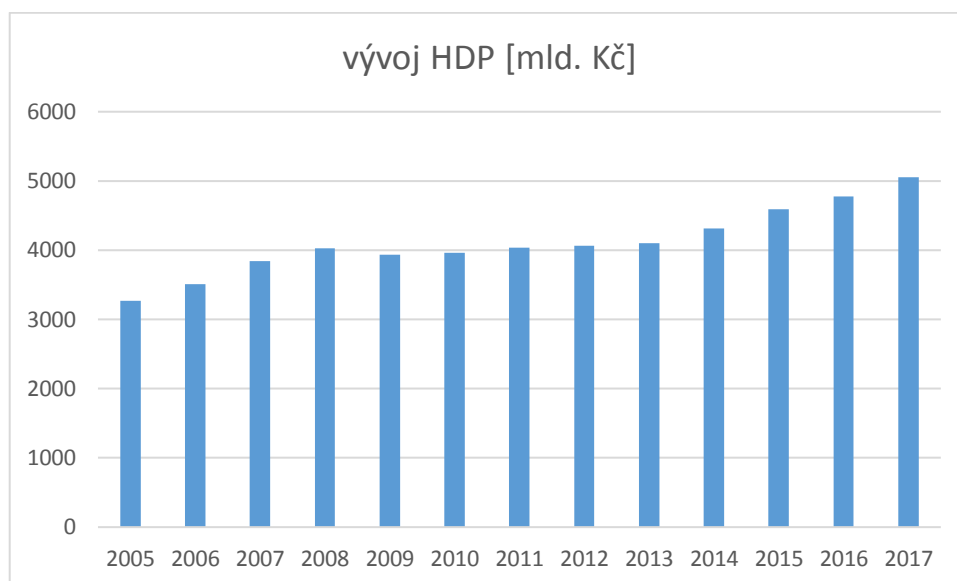
5.11.3 Ekonomické faktory

Z ekonomického prostředí společnost nejvíce ovlivňují makroekonomické faktory jako je vývoj HDP a měnová stabilita z důvodu nákupu zboží ze zahraničí.

Ekonomika České republiky je na vzestupu, to znázorňuje nejvíce rostoucí HDP naší země. Tento ukazatel je dobrý pro fungování firem obecně. Firma GEODRILL s.r.o. navíc provádí některé služby přímo pro státem financované podniky, a tudíž z části získává peníze i ze státního rozpočtu. Nebo je navázána na velké státní zakázky, jako jsou výstavby silnic nebo obchvatů měst, které jsou taky financovány z veřejných rozpočtů.

Hrubý domácí produkt vyjadřuje souhrn veškerých vyrobených statků a služeb na území ČR. Metodika výpočtu tohoto ukazatele je rozdělena na tři způsoby, a to na metodu důchodovou, výdajovou a produkční. Pro demonstraci vývoje HDP za období 2005-

2017 jsem zvolil výrobní metodu¹³. Důležité je zmínit, že když byla země v krizi, nebo stagnaci, firma GEODRILL s.r.o. měla vážné existenční problémy po této krizi a musela v letech 2011 a 2012 částečně omezit své fungování.

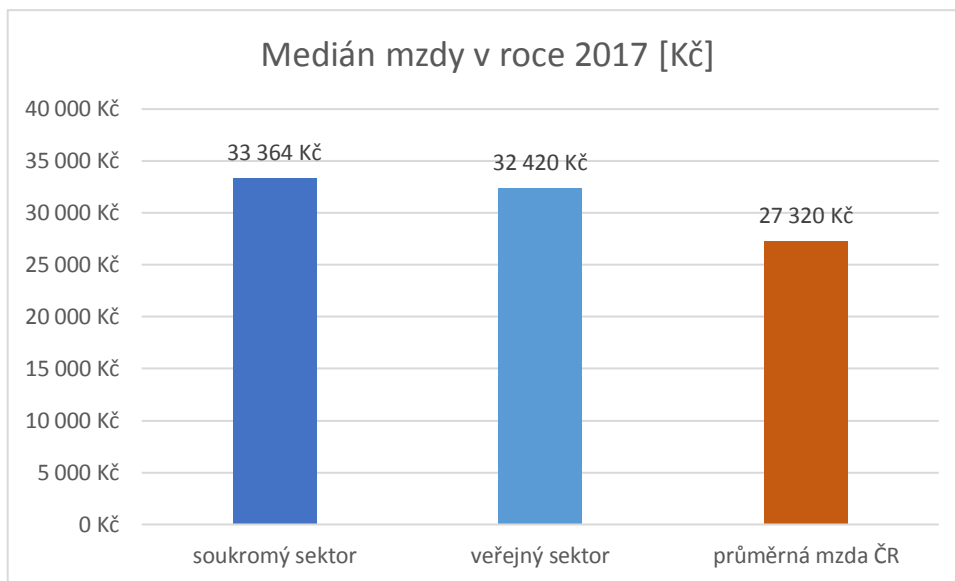


Graf 5: Vývoj HDP 2005-2017 (vl. zpracování)

(zdroj dat: [http:// czso.cz/](http://czso.cz/))

Dalším ukazatelem vhodným pro srovnání oboru geologie s ostatními možnostmi na trhu je srovnání jejich mezd. Pro toto srovnání jsem využil medián měsíčního výdělku v ČR a medián průměrné mzdy pro obor Inženýrský geolog za rok 2017. V grafu můžeme vidět, že mzda není až tak vysoká, oproti průměrné mzdě v ČR a to je na obor, pro který je nutné vysokoškolské vzdělání a další potřebné osvědčení o způsobilosti nedostačující. Lze tak odhadovat snížení poklesu zájmu o tento obor a úbytek možných pracovních sil.

¹³ HDP = Produkce mínus Mezišpotřeba plus Daně z produktů mínus Dotace na produkty



Graf 6: Srovnání mediánu mzdy oboru Inženýrský geolog za 2017, vl. zpracování

(zdroj: <http://www.infoabsolvent.cz/>)

Měnová stabilita ovlivňuje podnikání společnosti GEODRILL s.r.o. z důvodu nákupu veškerého technického vybavení ze zahraničí. Pro obchodování se zahraničím je nutné se zabývat aktuálními měnovými kurzy. Nejdůležitější je vývoj směnných kurzů CZK vůči EUR. Z důvodu obchodu se zeměmi EU, ze kterých pochází součástky a stroje, tak může ovlivnit cenu, za kterou veškeré potřebné vybavení firma nakupuje. Na grafu je znázorněn vývoj EUR/CZK kurzu od roku 2013 až do současnosti. V roce 2015 začala ČNB provádět intervence a držela uměle hodnotu okolo 27 CZK/EUR, od toho upustila a v roce 2017. Šlo tak o přirozené vyrovnání hodnoty koruny vůči EUR. Tato apreciacie měny měla pozitivní dopad na firmu. Protože firma aktuálně neprovádí žádné práce v zahraničí, a ani nepřijímá platby v cizích měnách. Naopak je nutné podotknout, že posílení eura vůči koruně by mělo za následek zdražení nástrojů, případně jejich oprav a tím i zvýšení nákladů firmy.



Graf 7: Vývoje kurzu CZK/EUR

(zdroj: www.kurzy.cz)

5.11.4 Politické faktory

Politická situace v posledních letech prochází změnami a do popředí se místo klasických pravicových či levicových stran se dostávají strany, které jsou nové. Místo tedy klasických jednostranných názorů a určitého období vlády, se do popředí dostávají strany více populistické, které si za každou cenu snaží udržet voliče. V roce 2017 tedy v Česku proběhly parlamentní volby a ty již po druhé vyhrálo hnutí ANO. Jedná se o politické hnutí, jehož předseda Andrej Babiš byl do roku 2017 ministrem financí. Jeho podpora mezi obyvateli je velká, ale v posledních měsících, se jako nově jmenovaný premiér marně pokouší sestavit funkční vládu. Jednou z jeho priorit jako ministr financí a vlastně celého hnutí ANO je nulové nebo kladné hospodaření státu. To se podepisuje na škrtech ve výdajích jednotlivých ministerstev. Z tohoto důvodu si můžeme všimnout i snížení státního rozpočtu především Ministerstva dopravy¹⁴, které je s oborem inženýrské geologie spojeno nejvíce.

Další vývoj v politické oblasti je tak nejistý a nevíme, co přinese pro podniky v ČR. Nejistá situace není ani příliš příznivá pro budoucnost společnosti. Politické dění ovlivňuje podnikání skrze tvorbu různých nařízení a vyhlášek, které se poté mohou proměnit v zákony. Navíc jsou teď tyto zákony a vyhlášky schvalovány čistě ve

¹⁴ V roce 2013 – 48,8 mld. Kč, 2014 – 43,9 mld. Kč, 2015 – 35,7 mld. Kč, 2016 – 47,3 mld. Kč. Zdroj www.mdcr.cz

prospěch kampaní jednotlivých politických stran. Politické faktory jsou tedy úzce spjaté s níže uvedenými faktory legislativními.

Dotace z krajských rozpočtů či strukturálních fondů EU jsou také důležitým prvkem ovlivňující chod firmy, jelikož většina veřejných staveb je podporována z těchto rozpočtů. Úspěšnost jejich čerpání poté závisí na budování například infrastruktury. Firma díky těmto dotacím, které využívají jiné subjekty, získává vlastní zakázky jako subdodavatel služeb v geologii.

5.11.5 Technologické faktory

Pro společnost GEODRILL s.r.o. je vývoj v technologiích zaměřený na geologický výzkum kritický a bez neustálého sledování trhu a zavádění inovací by nemohla vůbec svoji činnost vykonávat. Aktuálně je neustále zmiňován rychlý vývoj moderních technologií ve všech koutech světa. Jedná se především o automatizaci a nahrazování lidské práce stroji. Toto by mohlo mít za důsledek snížení potřebné pracovní síly, a přesun zaměstnanců na jiné pracovní pozice, případně celkové snížení počtu zaměstnanců. Automatizace by tak mohla být v budoucnu klíčem k efektivnějším výkonům firmy.

Automatizace oboru je tak využíváno především ve vyspělejších státech světa, kde je kvalifikovaná pracovní síla daleko dražší, a je tedy výhodnější investovat do technologických zařízení a inovací. Navíc díky specifčnosti oboru a nízkému potenciálu rozvoje je technologický pokrok v tuzemsku spíše neočekávaný. Cena technologických novinek aktuálně převyšuje hodnotu, kterou jsou firmy ochotny vynaložit. Navíc by všechny tyto změny znamenaly změny všech procesů ve firmě. Aktuální stav trhu nyní také neočekává, že by se kterékoli postupy měření měnila a nové technologie byly nezbytné.

Technologický vývoj lze tedy spíše podpořit přímo ve firmě a to technologickým řešením procesů ve firmě, což může mít pozitivní důsledek na fungování firmy. Podpořit se dají veškeré podnikové procesy a to od komunikace, po řešení firemní dokumentace až po automatické plánování. Tyto inovace mohou mít za důsledek zlepšení celkového chodu firmy a také ulehčení povinností zaměstnancům, kteří se tak budou moci více soustředit činnosti, které přímo souvisí s jejich pracovním zaměřením.

Důležitou částí je také oblast dodržování technologických postupů a metod a odborná interpretace výsledků. Tyto výsledky mohou být navázány již na vstupy do firmy a může se tak předejít chybám, které mohou při laboratorním procesu vzniknout.

5.11.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory tvoří neméně důležitý faktor, který společnost ovlivňuje. Důvodem je, že téměř veškeré nejen geologické činnosti, které podnik provádí v terénu, jsou úzce spjaty s životním prostředím. Samotný obor geologie je založen přímo na zkoumání přírody, vlastností půdy, složení jednotlivých půdních vrstev. Ze všech prováděných činností jde hlavně o geologickou, geofyzikální a hydrogeologickou činnost, která je v současnosti prováděna především z environmentálního hlediska a z důvodu problému s kontaminací vod. Všechny činnosti a procesy musí tak dodržovat stanovené podmínky a být v souladu s životním prostředím.

Společnost při provádění samotných terénních činností může poškodit životní prostředí. Většina výkonů, které jsou prováděny v terénu, vyžadují tak přímý zásah do zeminy a také do životního prostředí. Výše uvedené předpisy však potvrzují soulad životního prostředí a firmy. Všechny tyto negativní dopady a zásahy do životního prostředí se snaží společnost eliminovat. V interních předpisech podniku jsou stanoveny dokonce speciální směrnice ohledně všech procesů a činností působících na životní prostředí v tzv. registru environmentálních aspektů. Dále jsou v těchto směrnících také stanoveny přesné postupy a návody, jak postupovat v případě ohrožení a vytvoření nebezpečných odpadů a látek při výkonu činnosti.

5.11.7 Porterův model konkurenčních sil

Stávající konkurence firmy

Aktuální situace v ČR v počtu konkurenčních podniků, které se opravdu zabývají stejnou nebo podobnou činností (inženýrská geologie) je přibližně do 50. Díky malým odlišnostem v technologii vrtání a nabídce služeb není patrný výskyt konkurentů, kteří by na trhu dominovali. Spíše jde o více podobných subjektů, kteří jsou dle působnosti rozmístěni po celé ČR. Firem působících v geologii je daleko více, ale ty se zabývají užitkovými vrtnými pracemi, kopáním studen, hloubením nosníků či konstrukcí a nejsou tak přímou konkurencí.

S konkurencí bojuje firma více faktory. Více méně se snaží přijímat všechny zakázky a tvořit cenovou nabídku, která odpovídá danému projektu. Jelikož má firma naplánovány celkové náklady firmy na rok dopředu, je pro ni nutné sledovat a plánovat tržby, při stávající kapacitě firmy. Nutné je tedy kvalitní plánování provozu tak, aby byla vytižená kapacita a zakázky bylo možné časově zvládat. Cílem plánování je ideální situace, kdy je možné plnit termíny dle požadavků zákazníků bez nutnosti zadávat práce při nedostatku času subdodavatelsky. Největší konkurencí pro GEODRILL s.r.o. jsou firmy sídlící v Jihomoravském kraji, které se zabývají obdobnou činností, případně firmy s celorepublikovou působností.

V Jihomoravském kraji je přibližně 5 firem s podobnou nabídkou služeb. Jako největší konkurence se dle mého názoru jeví pro firmu GEODRILL s.r.o. podniky GEOSTAR, spol. s r.o. a SG Geotechnika a.s., proto jsem se při shrnutí největší přímé konkurence zaměřil na tyto dva subjekty, se kterými bude dobré firmu GEODRILL s.r.o. srovnat:

GEOSTAR, spol. s r.o.

Firma působící od 90. let v Brně a Jihomoravském kraji. Poskytuje téměř totožnou nabídku služeb. Liší se jen technickým vybavením a částečně i vrtnou technologií. Její technika je ovšem větší a starší a tím pádem je nákladnější i její provoz. Obratem i velikostí je téměř totožná.

SG Geotechnika a.s.

Akciová společnost, kdy jediným vlastníkem je PURUM KRAFT a.s. byla zakoupena v roce 2017 jako pobočka této společnosti poskytující služby v oblasti životního prostředí. Je to jedna z největších a nejstarších geologických firem na trhu a v dřívějších letech tvořila přímou konkurenci pro západní část země. Firma se zabývá spíše inženýrskou a výzkumnou stránkou geologie a tak má více dominantní postavení v tomto ohledu. Díky své velikosti byla tato firma velmi dominantní, ale zásahy zahraničního vedení firmy jsou velmi znatelné a proto se této firmě v posledních letech nedaří získat dostatek zakázek a v roce 2016 měla pouze poloviční až třetinový obrat

oproti předešlým létům a dostala se do velké ztráty (44 mil. Kč). Ve srovnání s firmou GEODRILL s.r.o. zde lze vidět díky velikosti této firmy výrazně lepší marketing a lepší IT vybavení.

Vstup nových konkurentů na trh

Velké finanční a časové náklady zabraňují vstupu nových subjektů na trh. Navíc aby mohla konkurence vzniknout, je potřeba velmi specificky zkušených pracovníků, kterých není dostatek. Nejde pouze o školní vzdělání, ale také o praktické vzdělání a osvědčení o odborné způsobilosti těchto zaměstnanců, bez kterého nemůžou vykonávat inženýrskou geologii a vydávat kompletní zprávy projektů. Proto firma, která by chtěla vstoupit na tento trh, by musela mít dobré kontakty v odvětví, přeplatit zkušené a akreditované pracovníky, získání potřebných certifikátů a investovat velké finanční náklady na stroje a vybavení firmy.

Z tohoto důvodu je spíše větší riziko toho, že některá ze stávajících firem, pořídí naprosto identickou technologii, kterou firma GEODRILL s.r.o. disponuje a představuje tak hlavní konkurenční výhodu. Ač technologie nebude ze začátku tak účinná, protože tato práce je také o praktických zkušenostech vrtmistra, s postupem času by vyrostla konkurence například v případě diamantového vrtání s výplachem.

Dalším významnou hrozbou je odchod pracovníků vlastní firmy, nebo konkurence, kteří by si založili vlastní firmy nebo živnosti a pořídili by si pouze technologii například na vrtné práce, či laboratorní techniku a zaměřili by se tak pouze na část činnosti, ve které by mohli prorazit. Zde je ovšem druhý problém pro potencionální hrozbu a to jsou nutné akreditace laboratoří.

Poslední hrozbou je, kdyby se některý z velkých inženýrsko geologických investorů, rozhodl investovat do vlastních strojů a snížit si náklady na tuto praktickou část svých prací a přestal je poptávat od jiných subjektů.

Dodavatelé

S vyjednávací silou dodavatelů má firma GEODRILL s.r.o. velmi specifickou pozici. Jelikož není vlastněná žádnou jinou společností, tak si o svých dodavatelích rozhoduje sama. Vyjednávací síla dodavatelů je dána původem techniky a její kompatibilitou. Další položkou jsou spotřební materiál, který je u strojů opotřebováván, energie a také

dodavatelé nezbytných služeb, které firma využívá. Případně se jedná o subdodávky služeb, na které firma nemá kapacity, případně technologii.

Stroje, které firma využívá, jsou vyráběny převážně v zahraničí a kupovány a servisovány českými prodejci, kteří mají vesměs monopol na tuto techniku pro tuzemský trh. Výrobce Fraste vrtaček sídlí v Itálii a pro tuzemský trh je výhradním dodavatelem firma TECO TRADE s.r.o., tak cena těchto strojů je tedy ovlivňována aktuálním kurzem eura a marží. Je jednodušší využívat dodavatele a to z důvodu servisu techniky a také lepších cen k příslušenství, jako jsou vrtné trubky, pažnice, a jádrovky. Toto zboží by se dalo objednat přímo z Itálie, ale firma nemá potřebné odběry na to, aby se dostala na výhodné ceny a také komplikace s logistikou by byly příliš složité. Vybavení laboratoří je taktéž zahraničního původu, ale zde se řeší pouze jen jednorázový nákup a poté dovybavení, jehož prodejem se zabývají dodavatelé v ČR. Cenu zde také stanovují objemy nákupu a kurz eura. Z českých dodavatelů se jedná o firmy JIP TECH, LABTECH a Maneko. Přístroje pocházejí také ze zemí Evropské unie - Itálie firma Wykeham Ferrance a Německo - firma Binder.

Velkou položku v rozpočtu firmy představují také spotřební vrtné korunky, kterých je vysoká spotřeba, jsou využívány tvrdokovové korunky firem Javorník-CZ a Urdiamant. Jedná se o českou výrobu, ale nikdy není známá předem spotřeba tak jsou korunky nakupovány dle ceníkových sazeb těchto firem s ohledem na aktuální situaci.

Subdodávky služeb firma již díky nakoupené technice a nabízeným službám tolik nepoptává, případně má smluvně zajištěné partnery, u kterých si dle volných kapacit tyto služby zajišťuje. Cena se odvíjí od velikosti zakázek a dle tohoto parametru se rozhoduje o cenové nabídce.

Dodávky služeb – služby IT, vedení účetnictví a právnícké služby firma využívá dlouholeté partnery, se kterými má navázanou dlouholetou spolupráci a změna těchto dodavatelů, ač již nejsou finančně nejvýhodnější, by nevyšla nejvýhodněji. Z hlediska provedené změny, která by byla nákladná, je problematická také otázka důvěry a dlouholetých vztahů. Tyto firmy tedy mají důvěru, a jsou také přístupné změnám a přizpůsobení a to je pro majitele firmy aktuálně prioritou v poskytování těchto služeb.

Aby firma oslabilu pozici svých dodavatelů, musela by odebírat větší objemy jejich zboží. V tomto ohledu je natolik velká specifická oboru geologie, kdy je lepší aktuální

operativní plánování odběrů zboží, za ceníkové ceny a udržování kladného vztahu s těmito dodavateli. Protože při absenci této dlouhodobé spolupráce by musela firma GEODRILL s.r.o. nakupovat toto zboží od zahraničních dodavatelů za daleko vyšší náklady.

Zákazníci (odběratelé)

Služby v geologii jsou na jednu stranu dány svou unikátností a konkurenční výhodou technologie, na druhou stranu svoji strukturou. V oblastech, kde není nutná specifická technologie je vyjednávací síla zákazníků spíše větší než menší. V tomto případě rozhodují již vzájemné vztahy s těmito subjekty, případně cenová a doplňková nabídka firmy.

V oblastech, kde je potřebná specifická technologie, případně zkušenosti pracovníků již není vyjednávací pozice zákazníků tak silná, spíše naopak. Pokud se jedná o velmi specifické vrtání, je již tato vyjednávací síla spíše na straně dodavatele.

V případě nabídky laboratorních služeb se cena odvíjí od kapacit a rychlosti zpracování, případně od velikosti objemu zakázky. V tomto ohledu mají subjekty dostatek informací o technologiích a lehce si mohou vybrat, kde nechají zpracovat své výsledky. Rozhoduje tak spíše logistika a dostupnost kapacit.

Možnost pro oslabení vlivu zákazníků, je tak v pořízení úzce zaměřené technologie, případně zvolení nabídky pouze balíčku komplexních služeb, nebo odmítání středních a malých zakázek. Případně nabízení extra doplňkových služeb jako jsou záruky správnosti, perfektní vlastní logistika. Úskalí tohoto je, že ne vždy je zájem pouze o diamantové vrtání případně komplexní služby a tak by mohla firma vlastně přijít s nabídkou, o kterou není zájem.

Substituty na trhu

Hrozba substitutů na trhu je nízká, konkrétně v případě geologického výzkumu. Přechází se aktuálně do digitalizace odvětví geologie, jakékoli digitální technologie jsou pouze schopné orientačně zmapovat to, jak vypadá skladba podzemního podloží. Takže v případě geologických vrtů jde o přesné popisy a složení jednotlivých vrstev půdy.

Konkurují si tak spíše stejné nebo podobné technologie, kdy už zase záleží na zákaznících, na kterou technologii jsou zvyklí a s kým se jim lépe spolupracuje. Protože

jde o velmi specifický trh a nabídku služeb, šlo by téměř vždy najít lepší technologii, která je ale větší, dražší a méně dostupná. Proto je vždy volen kompromis mezi cenou a potřebným výsledkem.

Z hlediska informačních technologií by bylo využití scannerů, případně online zápisu při popisu vrtného jádra, kdy by pak nemuseli odborníci sami jezdit to terénu, případně by se zprávy z terénu přenášely přímo v online čase, nebo s minimálním zpožděním do systému.

5.11.8 SWOT analýza

Pro zhodnocení celé situace použijí SWOT analýzu firmy. Celá je primárně formulována jako rozvoj podpory IS/IT. Body využitelné pro podporu strategie pomocí IS/IT jsou zvýrazněny.

- **Silné stránky**
 - Unikátní kombinace technologie a strojů
 - Dobré vztahy se zákazníky
 - Rozšiřování podniku
 - Zavedená stabilní firma
 - Potřebné certifikáty a osvědčení
 - Zkušení pracovníci
- **Slabé stránky**
 - Nedostatečný marketing
 - Nedostatečně definované hodnoty podniku
 - Nízký výsledek hospodaření
 - Špatný systém na předávání informací
 - Nedostatečné využití IS/IT potenciálu firmy
 - Vysoké doby splatnosti
 - Nízká ochota pro nové technologie
 - Slabá podpora webových stránek
- **Příležitosti**
 - Nové technologie
 - IS/IT systém podporující předávání znalostí ve firmě
 - IS/IT systém podpora procesů firmy

- Plánování ve firmě pomocí IS/IT
- Díky IS/IT lze posílit konkurenční postavení v oboru
- Automatická kontrola správnosti výsledků
- **Hrozby**
 - Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil
 - Utlumení trhu inženýrské geologie
 - Snížení státních výdajů
 - Ztráta potřebných atestů firmy
 - Vstup technologických substitutů na trh
 - Změna legislativy
 - Nedostatečně podporuje tvorbu hodnoty

Z výčtu faktorů lze vidět, že firma má největší počet prvků, které mají co společného s IS/IT ve svých slabých stránkách a největší počet v možných příležitostech. V kapitole 5.9 jsem také řešil, které hodnoty pro zákazníka by se daly maximalizovat pomocí využití IS/IT. Pokud tyto faktory porovnám, tak vychází nejlepší využití takzvanou strategií MAXI-MINI, která pomocí příležitostí překonává slabé stránky firmy. Řešit možné strategie, které žádným způsobem nejdou podpořit pomocí IS/IT není pro cíl mé práce efektivní, proto je zpracována pouze tato část návrhů.

Navržené strategie:

- IS/IT podpora konkurenčního postavení firmy.
- Rozvoj marketingu pomocí IT nástrojů, pro zlepšení prezentace firmy.
- IS využitelný pro podporu procesů firmy, které budou lépe podporovat strategii firmy. Podporující plánování, procesy ve firmě.

Firma funguje na trhu delší dobu, ale může se díky rozvoji IS/IT systému přiblížit svým zákazníkům, nabídnout jim další služby navíc. Ač firma žádný IS systém nepoužívá, je jen otázkou budoucího rozvoje firmy, jak se k tomuto problému postaví. Může tímto získat konkurenční výhodu a urychlit tak svůj růst a zautomatizovat a ulehčit celkové řízení firmy. Je tedy velmi nutné zohlednit veškeré možnosti a funkce, které by tomuto rozvoji mohly pomoci. Pokud nebude funkčnost a nastavení systému optimální a nebude plnit nastavené parametry, může být naopak zavádění jakýchkoli inovací

neefektivní a pouze přinést zvýšení nákladů. Nyní se firma brání jakékoli technologické inovaci, ale nikdy nikdo nehodnotil jaké pozitivní a dopady a jakým způsobem, může na fungování firmy mít.

6 Vlastní návrhy řešení

V předchozí části práce jsem analyzoval aktuální situaci firmy. Z této analýzy vyplynuly hodnoty, které zákazníkům přinášejí největší užitek. Tyto oblasti firmy se budu tedy snažit vylepšit pomocí využití či zlepšení stávajícího IS/IT. V kapitole IS/IT podpora hodnotového řetězce jsem definoval, které oblasti podniku by se daly podpořit za pomoci využití IS/IT.

Jelikož je celá má práce zaměřena na využití podpory pomocí práce s modelem Canvas, ze SWOT analýzy tedy vyplývá, že největší potenciál má podpora následujících prvků modelu plátna firmy:

- Hodnotové nabídky
- Kanály
- Klíčové činnosti

Samozřejmě to není pouze jednotvárná podpora pouze těchto prvků, ale kombinace více prvků, tyto pouze dominují. Také mají největší potenciál na podporu pomocí rozvoje IS/IT.

6.1 Východiska pro návrhy řešení

Předmětem této práce je návrh konkrétních opatření pro využití IS/IT, včetně vymezení způsobu jejich realizace a návrhu a vyhodnocení realizace.

Pro posílení kanálů firmy, tedy tím jak zákazník s firmou komunikuje a jak se firma sama prezentuje, je nejlepší posílit marketing firmy, která se prezentuje převážně nabídkou služeb na svých webových stránkách, bude vytvořen návrh, jaké nástroje či kanály by firma mohla využít pro posílení těchto aktivit. Případně jak upravit již nyní využívané nástroje, tak aby byly co nejefektivnější.

Pro další činnosti ve firmě je vhodným řešením zavedením nového IS, který podpoří činnosti firmy a tak rozšíří hodnotovou nabídku firmy pro zákazníky. Zavedení IS může mít mnoho podob a více variant, ale mělo by cílit především na posílení konkurenčního postavení firmy, zvýšení hodnot pro zákazníka a úsporu nákladů.

S vedením firmy nebyl diskutován žádný rozpočet těchto změn, ani časový harmonogram a tak budou pouze navrženy konkrétní nástroje, které se dají použít. Bude

nastíněno, jakým způsobem pomohou zlepšit hodnoty ve firmě, jak by bylo možné je případně realizovat. Posledním krokem bude také vyhodnocení realizace těchto kroků.

6.1.1 IT posílení marketingu firmy

Jednou z oblastí posílení podnikové strategie pomocí využití IT je zaměření se na využití těchto technologií v marketingu firmy. Kdy firma aktuálně pro svoji prezentaci využívá pouze webový portál.

Tento webový portál byl vytvořen v roce 2008 a je průběžně udržován a aktualizován, funguje jako klasická informační platforma firmy. Z pohledu na tento portál je ale vidět, že nebyl vytvořen s konceptem podporující firemní strategii. Postrádá jakékoli základní hodnoty firmy a funguje spíše jako pasivní prezentace firmy samotné a také nabídky jejích služeb. Chybí také zdůraznění přidaných hodnot služeb pro zákazníka, které může spoluprací získat.

Do možnosti se tedy dostávají možnosti jak webovou aplikaci firmy změnit či vylepšit:

Doplnění aktuálního webu

První možností je doplnění aktuálních informací na webu klíčové informace strategie firmy, doplnění nabídky o zásadní výhody pro zákazníka, aktualizování informací s ohledem na aktuální potenciál firmy.

Aktuální webový portál¹⁵ byl vytvořen v roce 2008 a od té doby je pouze aktualizována obsahová část, žádným způsobem nepodporuje strategii firmy a obsahuje spíše pasivní informace a nepřináší žádnou přidanou hodnotu pro zákazníka, který pokud je neznalý oboru, se dozví pouze málo informací o činnosti firmy. Více se zaměřit na hodnoty firmy, na strategii a na přidanou hodnotu pro zákazníka.

Způsob možného provedení:

- Vlastními náklady, pouze upravením obsahu webu, doplnění podstatných informací a upravení a aktualizace všech podstatných informací
- Oslovení tvůrce webu Jana Stejskala a ujednat úpravy webu
- Oslovení dalšího subjektu (jiné firmy/freelancera) a domluvit úpravu webu na míru

¹⁵ Podoba aktuálního webu je součástí příloh

Vytvoření nového webu

Vytvoření nové vizuální stránky webu, včetně jeho funkčnosti. Vytvoření moderního a originálního grafického stylu, může být charakteristickým rysem pro firmu. Také vytvoření kvalitního textového a mediálního obsahu může přinést lepší prezentaci zákazníkům, jejich jednodušší rozhodování a výběr služeb. Také s ohledem na stále přibývající počet zařízení, na kterých se web prohlíží je možnost vytvoření responzivního¹⁶ webu. Navíc může být vše znovu vytvořeno s ohledem na online marketing, kdy se tento proces dostává stále více do popředí a přináší firmám konkurenční výhodu.

Způsob možného provedení:

- Oslovení agentury zabývající se tvorbou webů, navržení inovativních stránek na míru, včetně nového designu webu.
- Oslovení agentury, nechat si zpracovat kompletní nový web, s možností vytvoření nového webdesignu a developmentu (responzivní web, SEO, cíleně zaměřené.) Případně je v dnešní době doporučováno také vytvoření nového brandingů a vizuální identity firmy. Vytvoření internetového marketingu na míru.

SEO¹⁷ optimalizace webu

Problémem firmy může být při získávání nových zákazníků firmy i to, že nijak nepracuje na optimalizaci svého webu pro vyhledávače. Situace dnešní doby je taková, že pokud zákazník, ať menší či velká firma, která hledá někoho, kdo poskytuje určité služby, hledá většinou na internetu pomocí vyhledávače. Většinou zadává činnost, kterou potřebuje vykonat a poté se zajímá teprve o firmy, které tuto činnost nabízejí. Proto SEO optimalizace ulehčuje zákazníkům dostat se k firmě samotné a nabídce jejich služeb.

Při testování vyhledávání webu firmy GEODRILL s.r.o., na různých vyhledávačích, mi většina ani nabídku služeb firmu nenašla, nenašla ani firmu samotnou, místo toho

¹⁶ Responzivní web znamená, že se stránky mohou přizpůsobit displejům různých zařízení s různou úhlopříčkou a orientací.

¹⁷ Sada nástrojů pro maximální optimalizaci webu pro vyhledávače

vyhledávače nabídly přímou konkurenci. Pokud by tento proces byl optimalizován a udržován, mohlo by to firmě přinést další zákazníky, vyšší poptávku. Tím pádem i možnost pro další rozvoj firmy a služeb pro zákazníky.

Způsob možného provedení:

- Oslovení firmy zabývající se SEO optimalizací webů a dohodnutí spolupráce. Dohodnutí se na úpravě webu čistě za tímto záměrem a potom nutnost pravidelné měsíční udržovací činnosti, která funguje jako podpora tohoto procesu.

Využití dalších komunikačních kanálů

Firma krom webu nevyužívá žádné další komunikační ani propagační online kanály. Jednou z aktuálních možností jak propagovat svoji firmu, je zřízení její fan page¹⁸ na facebooku. Jsou dvě možnosti jak tuto stránku případně udržovat či využívat:

- Jednou z možností je využívat ji pouze jako firemní portál pro komunikaci se svými zákazníky, případně jako online nástroj marketingu.
- Druhou možností je využívat tuto stránku jako prostředek pro propagaci geologie, geologického průzkumu a laboratorních procesů. Firma publikuje vědecké články, které by mohla využít jako svoji vlastní propagaci. Zaměstnanci se v terénu často setkávají se zajímavostmi ze světa geologie. Tyto zajímavosti by po zdokumentování mohly přinést další popularitu firmě. Komunita geologických nadšenců není velká, ale pokud se již někdo tomuto oboru věnuje tak většinou do hloubky. Takto vytvořenou stránku následně využívat k vlastní propagaci firmy a rozšíření o jejím povědomí.

Způsob možného provedení:

- Vlastním snažením takovou stránku provozovat a aktualizovat ji
- Najmutí firmy, která se zabývá prezentací značky na sociálních sítích. Např. firma mediatel.cz

¹⁸ Fan page je označení pro stránku na sociálních sítích, která se využívá pro internetový marketing

Případně využití dalších kanálů napojených na tento proces, jako je vlastní prezentace v časopise *Interdisciplonaria Archeologica*, a napojit tento proces na vytvoření fanouškovské stránky o geologii, pomocí které by firma posilovala svoji tržní pozici.

Zhodnocení úpravy marketingu firmy s využitím IS/IT:

	Výhody	Zápory
Doplnění aktuálního webu	<ul style="list-style-type: none"> • Vylepšení webu • Doplnění konkurenčních výhod • Doplnění o strategii firmy • Levné řešení 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouze doplnění informací • Malý progres v propagaci firmy • Nízký potenciál pro rozvoj
Vytvoření nového webu	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření nového unikátního webu • Možnost implementace nových funkcí • Možnost moderní prezentace firmy • Zaměření se na cíl firmy • Responzivní design 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutnost rozsáhlejší studie • Vyšší náklady
SEO optimalizace webu	<ul style="list-style-type: none"> • Získání konkurenční výhody • Snadnější získávání zákazníků • Rozšíření tržního potenciálu • Jednodušší orientace zákazníků na firmu 	<ul style="list-style-type: none"> • Další finanční náklad • Nutnost udržování
Využití nových komunikačních kanálů	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost rozvoje komunikace firmy • Vytvoření komunity • Propagace vlastní firmy • Navázání na již fungující propagaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutnost pravidelné péče • Starosti se spravováním

6.1.2 Nový informační systém firmy

Pro podporu ostatních procesů firmy by bylo tedy nejvhodnější zvolit výběr informačního systému, který by měl požadované funkce a vlastnosti.

Celý systém procesů firmy je tak komplikovaný že nemá cenu řešit zavádění jednotlivých kroků, ale zavedení rovnou informačního systému. Takovéto oborové řešení přímo pro geologii zatím neexistuje. A jelikož ve firmě existují specifické procesy a firma sama vlastně neví, jak takový IS vybrat bude tedy nejlepší se v praktické části zaměřit na to, jaké konkrétní kroky provést k úspěšnému procesu ve výběru a implantaci IS. Jelikož je nejlepší variantou pro výběr nového informačního systému výběrové řízení, je nutná formulace poptávky. A vedení firmy se pak již může zaměřit na dílčí kroky vedoucí k této změně. Firma tak dostane do ruky jednoduchý nástroj, dle kterého se řídit při hledání konkrétního dodavatele IS.

Mezi tyto body bude patřit:

1. Formulace poptávky
2. Volba kritérií
3. Plán implementace

6.1.3 Formulace poptávky

Jaké parametry má nový systém mít – popsat jak přesně musí fungovat procesy ve firmě po zavedení IS. Systém musí plnit činnosti, které jsou od něj očekávány a klást důraz na parametry zvolené firmou. Žádný z informačních systémů nebude plnit všechny požadavky dokonale. Je také nutné co nejvíce specifikovat tyto požadavky, aby se předešlo zbytečným komplikacím v interpretaci. A proces výběru vhodného IS nebyl nikde komplikován.

- Funkční požadavky
 - Řízení skladových zásob, včetně umístění vzorků
 - Propojení databáze vzorků s časovým plánováním
 - Časové plánování vrtání dle zadaných parametrů
 - Vytvoření databáze vzorků propojené s procesem laboratoří
 - Umožnění vzdáleného přístupu a vkládání výsledků
 - Automatické čtení hodnot z přístrojů v laboratořích

- Kontrola správnosti výsledků
- Rychlá kalkulace poptávky
- Automatické vyplňování formulářů
- Hlídaní termínů (dostupnosti, lhůty)
- Možnost vytvoření znalostní báze
- Přístup zákazníků do jednotlivých zakázek
- Hlídaní atestů vybavení
- Vytvoření automatického kalkulování zakázek
- Hlídaní splatností
- Technické požadavky
 - Přístup aspoň 30 lidí do systému (s možností zvýšit)
 - Kompatibilita s firemním hardware
 - Možnost přidání dalších funkcí
 - Vytvoření pravidel na fungování a užívání systému
 - Dobrá Service-level agreement¹⁹
- Časové požadavky
 - Nabídka IS do 15. 1. 2019
 - Testovací provoz od 1. 5. 2019
 - Ostrý provoz od 1. 5. 2019
- Cena
 - Pořizovací
 - Udržovací

Cena nebyla záměrně uvedena, protože s vedením podniku není dohodnuto cenové rozpětí a o ceně se bude uvažovat až koncem roku 2018.

6.1.4 Kritéria výběru

Při výběru informačních systémů je dobré, když si firma stanoví kritéria, která definují kritické požadavky. Většinou jde o požadavky, na funkčnost procesů, které zefektivní fungování společnosti. Také je dobré mít definovány další kritéria, podle kterých bude informační systém do firmy vybrán. Celý tento proces je nejlepší udělat dle bodové tabulky, která bude jednotlivým kritériím přidělovat body a pomocí toho, jak je tabulka

¹⁹ Smlouva mezi poskytovatelem a uživatelem

vyhodnocena, je dobré učinit rozhodnutí. Výběr IS pro firmu znamená důležité rozhodnutí a je tedy nezbytné věnovat tomuto rozhodnutí příslušnou pozornost.

Pro zavedení nového IS jsem zvolil jako nejdůležitější tyto kritéria:

- Náklady (jak celkové, tak provozní)
- Doba na implementaci
- Dodržení termínu potřebnému k plnému provozu
- Splnění poptávky
- Možnost dalšího rozšíření
- Požadavky na HW/SW

Pro hodnocení výběru IS je dobré, pokud si také firma GEODRILL s.r.o. stanoví váhy jednotlivých kritérií, protože pak se vyhne tomu, že hodnotící tým bude mít různé preference na volbu IS a bude stavět do popředí různá hodnocení. Existuje mnoho metod, které jsou vhodné pro toto stanovení kritérií, firma si může vybrat například z:

- Metoda alokace 100 bodů
- Metoda stanovení preferenčního pořadí kritérií
- Saatyho metoda

Také je důležité vhodně zvolit tým, který tuto metodu bude vytvářet. Je dobré mít názor zástupců všech důležitých pozic ve firmě. Ve firmě bych navrhnul strukturu složení tohoto týmu následovně:

- Ředitelka společnosti
- Odborný poradce a konzultant
- Vedoucí geologických a laboratorních prací
- Vedoucí hydrogeologických prací
- Vedoucí geofyzikálních prací
- Koordinátorka řešených projektů

Tento tým byl vybrán z toho důvodu, že každý z členů týmu bude mít jiné požadavky na funkčnost celého IS a každý bude preferovat jiné faktory, které budou důležité pro výběr. Tímto bude zaručena objektivita celého výběrového řízení. Případně další

možností je, jak již bylo zmíněno přizvat do tohoto procesu partnera, který má s výběrem IS zkušenosti a pomůže firmě vybrat ten nejvhodnější systém.

6.2 Harmonogram implementace

Předpokládaný harmonogram implementace projektu je takový, že se s výběrem začne v prosinci 2018 a systém musí být plně funkční nejpozději 31. května 2019, protože pak začíná pro firmu hlavní sezóna. Ve firmě je poté tolik práce, že implementace musí být nutně dokončena k tomuto datu. Celý časový rozvrh implementace byl zvolen v tomto termínu a to z důvodu toho, že bude již přibližně znám výsledek práce firmy za rok 2018 a tím pádem i kolik peněz bude možno do nového informačního systému investovat.

Krok	Časový plán realizace (počáteční/konečný termín)
Zadání výběrového řízení	15. 12. 2018
Ukončení výběrového řízení	15. 1. 2019
Hodnocení a výběr IS	30. 1. 2019
Implementace systému	30. 4. 2019
Testování systému	1. 5. 2019
Ostrý provoz	31. 5. 2019

Tučně jsou zvýrazněny ty termíny, které tvoří milníky celého projektu.

6.3 Zhodnocení návrhu

Návrh pro zavedení nového informačního systému je reálný. Pokud jsem správně definoval cíle firmy a přidanou hodnotu pro firmu a také zákazníka, je jen na vedení firmy, které funkce bude pro nový IS požadovat. Omezovat systém pouze na některé úlohy, které by mohl plnit, nemá význam, protože to by poté mohl být nahrazen jednoduchými programy, které jednotlivé dílčí části plní samy. Všechny tyto procesy jsou již nyní ve firmě vykonávány, jen nejsou využívány tyto efektivní IS/IT prvky, které mohou tyto postupy usnadnit.

Na druhou stranu je důležité si uvědomit, že IS firmy je také vysokým nákladem pro firmu, ve které jsou pracovníci přesvědčeni, že nic takového nepotřebují. Je tedy nutné správně formulovat závěry a také se potom určit právně výběr, rozsah, cenu systému.

Všechno toto jsou kritické faktory pro jakékoli uvažování o implementaci informačního systému firmy.

Celá realizace byla předběžně naplánována s ohledem na to, co bylo cílem této práce. Formulovat celkový přesný návrh včetně dodavatele IS již není pro výsledek práce efektivní.

7 Závěr

V této diplomové práci s názvem IS/IT podpora implementace business strategie podniku bylo navrhnut využítí IS/IT v implementaci business strategie ve firmě zabývající se geologií a působící na velmi specifickém trhu. Firma, o kterou se jedná je firma GEODRILL s.r.o. sídlící v Brně a působící v geologii.

Základní důraz byl kladen na vytvoření business strategie, která by měla navrhnout inovace v podobě IS/IT, která by měla sloužit k zefektivnění podnikových procesů a tím přinést přidanou hodnotu podniku.

Nejdříve jsem zpracoval teoretická východiska pro cíl firmy, na něj navazující strategii firmy. Pohledy na business strategii jsou různé. Vždy by tato strategie měla být rozčleněna do více dílčích celků důležitých pro firmu – například informační strategii. Tato strategie by měla formulovat cestu, jak se dá dosáhnout přidané hodnoty pomocí využití IS/IT.

V analytické části jsem provedl důkladnou analýzu společnosti, také jejího okolí a oblastí, kde by se dalo IS/IT využít a jaký přínos by to mělo pro zákazníka. Nejprve jsem uvedl základní informace o firmě, včetně cílů, které aktuálně sleduje její vedení. Poté jsem pomocí modelu CANVAS charakterizoval aktuální strategii firmy, tak jak vyplývá z jejího aktuálního fungování a doplnil aktuální cíle firmy o ty vyplývající z modelu. Pro potřebu získání všech důležitých interních faktorů o firmě jsem poté provedl 7S analýzu, finanční analýzu, analýzu IS/IT a vše provázal s hodnotami v hodnotovém řetězci. K externí analýze jsem využil SLEPTE analýzu a Porterův model konkurenčních sil. Veškeré faktory jsem pak shrnul do SWOT analýzy. Z této analýzy vzešla strategie, která má největší potenciál pomocí využití IS/IT a zpětně provazuje podporu jednotlivých prvků z modelu CANVAS.

V návrhové části jsem tedy navrhnul dvě možné strategie pro podnik. Tyto strategie by měly pomoci podniku posílit následující prvky hodnotového řetězce: hodnotovou nabídku firmy, kanály a klíčové činnosti. Všechny návrhy byly navrženy tak, aby vedení podniku mělo možnost vidět jejich přínosy, to jak konkrétně je realizovat a také kde jsou úskalí jejich případné aplikace do fungování podniku.

8 Seznam použitých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera. ISBN 80-251-0505-9.

BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I., Jak posoudit finanční zdraví firmy, Management Press, Praha 2006, 194 s., ISBN 80-7261-145-3, s. 55-57

Canvalizer [online]. 2018 [cit. 2018-1-12]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA. Databáze manažerských metod a technik. Ostrava: Pro Fakultu logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně vydal Repronis, 2013. ISBN 978-80-7329-380-2.

COWAN, Alex. Starting a tech business: a practical guide for anyone creating or designing applications or software. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2012. ISBN 978-1-118-20555-6.

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KERŤKOVSKÝ. Korporátní strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0, s. 83 - 84

HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1. Dostupné také z:

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

- Forbes* [online]. 2012 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/#67dd535916a7>
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0434-5.
- GEODRILL s.r.o. web* [online]. 2008 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://geodrill.cz/>
- Infoasbolvent [online]. 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Povolani/Karta/101024>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. IS/IT strategie krok za krokem: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-272-4.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- KOCH, Miloš et al. Management informačních systémů. Vyd. 3., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2010, ISBN 978-80-214-4157-6.
- KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2.
- KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-33-2.
- MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- Mindtools* [online]. 2017 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- Ministerstvo dopravy ČR* [online]. 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Ministerstvo/Hospodareni-resortu/Rozpocety-MD>
- Mullane. The mission statement is a strategic tool* [online]. 2002 [cit. 2018-01-14]. Dostupné z: V. Mullane, John. (2002). Mullane.The mission statement is a strategic

tool: When used properly [J]. *Management Decision*. 40. 448-455. 10.1108/00251740210430461.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8, s. 69-72

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

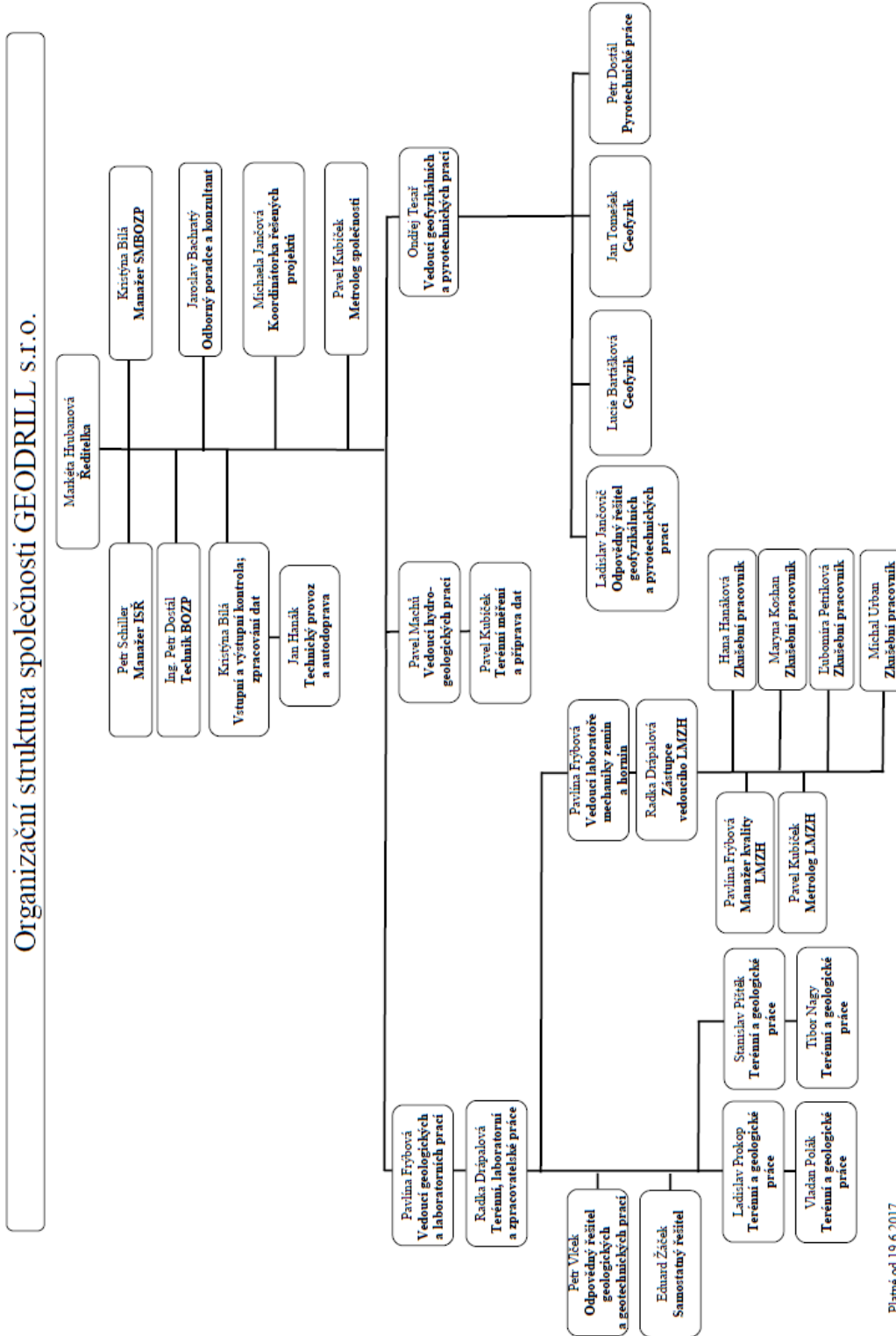
URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.

ZEFIS - posouzení informačních systémů [online]. 2014 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://www.zefis.cz/>

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

9 Přílohy

Struktura firmy GEODRILL s.r.o.:



Pláně od 19.6.2017

Aktuální podoba webových stránek firmy:

DOMŮ O SPOLEČNOSTI REFERENCE ZAHRANIČNÍ AKTIVITY TECHNICKÉ VYBAVENÍ FOTOGALERIE VOLNÁ MÍSTA KONTAKTY PARTNERI



inženýrská geologie
hydrogeologie
geofyzikální průzkum
pyrotechnický průzkum
laboratorní práce
ostatní



Informace o společnosti – GEODRILL s. r. o.

Provádíme **vrtný, sondážní, geofyzikální a pyrotechnický průzkum** pro stanovení fyzikálních, indexových a mechanických vlastností zemín a hornin, mapování **geologických a hydrogeologických** struktur.

Zpracováváme **podklady pro zakládání staveb** (liniové i plošné stavby, rodinné domy) a jejich sanaci, pro zakládání a sanaci skládek odpadů a obecně jakoukoliv **inženýrskou geologii, geotechniku, hydrogeologii** a další **geologické** a hraniční obory. Disponujeme laboratorní mechanikou zemín a hornin, která je akreditovaná dle ČSN EN ISO/IEC 17025:2005. Tyto práce provádíme v ČR i v zahraničí a naše cenová politika umožňuje jejich dostupnost maloodběratelům i velkoodběratelům.

Copyright © 2009–2017 GEODRILL s.r.o., všechna práva vyhrazena | Webdesign: Jan Šlejkal a Šárka Fialová