Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra informačních technologií

Bakalářská práce

Podniková informatika jako nástroj strategické výhody podniků

Amina Amanova

© 2026 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Amina Amanova

Podnikání a administrativa

Název práce

Podniková informatika jako nástroj strategické výhody podniků

Název anglicky

Business informatics as a tool for the strategic advantage of companies

---

Cíle práce

Hlavním cílem práce je analyzovat, jakým způsobem podniková informatika přispívá ke strategické výhodě podniků. Práce se zaměří na identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují efektivní využití informačních systémů a technologií v podnikovém prostředí.
Dále budou zkoumány přínosy podnikové informatiky v oblasti konkurenceschopnosti, inovací a optimalizace podnikových procesů.

Metodika

Metodika práce vychází z analýzy teoretických základů podnikové informatiky a strategického řízení včetně empirického výzkumu jejího praktického využití v podnicích. K teoretické analýze budou využity odborné články, knihy a další relevantní zdroje. Práce se zaměří na hlavní koncepty, metody a technologie podnikové informatiky a jejich efektivitu v různých podnikových prostředích.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část zahrnuje rešerši literatury, která se věnuje definici podnikové informatiky, jejím přínosům a aktuálním trendům v oblasti informačních systémů.

Praktická část bude založena na výzkumu a analýze existujících řešení. Bude provedena identifikace problémových oblastí v podnikovém řízení, zhodnocení efektivity informačních systémů a analýza technologických nástrojů pro optimalizaci podnikových procesů s cílem podpořit strategické rozhodování podniku.

Doporučený rozsah práce

40

Klíčová slova

Konkurenceschopnost, Informační systémy, Strategická výhoda, Podnikové prostředí

Doporučené zdroje informací

GÁLA, L., et al. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024754574

SARDJONO, W., PERDANA, W. G., CHOLIDIN, A., a SALIM, G. Placement of Information Systems as a Strategic Tool for Achieving Company Objectives. Procedia Computer Science. 2024, vol. 234, s. 1037–1042. ISSN 1877-0509. DOI: 10.1016/j.procs.2024.03.097

SHKURKO, V.E. Podnikatelské plánování v podnikatelské činnosti – Jekatěrinburg: nakladatelství Ural. uněta, 2016. – 144 s. ISBN 978-5-7996-1803-2

VOŘÍŠEK, J., et al. Principy a modely řízení podnikové informatiky. Praha : Oeconomica, 2008 (dotisk 2011 a 2014). ISBN 978-80-245-1440-6

Předběžný termín obhajoby

2025/26 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Karel Kubata, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra informačních technologií

Elektronicky schváleno dne 03. 09. 2025

doc. Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 02. 10. 2025

prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2026

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "*Podniková informatika jako nástroj strategické výhody podniků*" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2025 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Karlu Kubatovi, Ph.D. za cenné rady, doporučení, připomínky a spolupráci během vypracovávání bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem vyučujícím, kteří mi během studia předali cenné znalosti a zkušenosti.

Zvláštní poděkování patří mým rodičům za jejich neustálou podporu, trpělivost a víru ve mě během celého studia. Jejich povzbuzení a důvěra pro mě byly velkou oporou nejen při psaní této práce, ale i během celé mé studijní cesty.

Poděkování patří také mým přátelům, kteří mě během studia podporovali a dodávali mi motivaci. Zvlášť bych chtěla poděkovat Nazerke Dauletbekové za její pomoc, podporu a za to, že tu pro mě po celou dobu byla.

Podniková informatika jako nástroj strategické výhody podniků

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá podnikovou informatikou jako zásadním faktorem strategického řízení a konkurenceschopnosti podniků v digitální ekonomice. Podniková informatika je zde prezentována jako propojení technologií a podnikových procesů, které umožňuje jejich optimalizaci, automatizaci a efektivní podporu manažerského rozhodování.

Práce vymezuje základní pojmy, vysvětluje význam informačních systémů a analyzuje jejich přínos pro inovace a tvorbu konkurenční výhody.

Podrobně jsou popsány hlavní druhy podnikových informačních systémů (ERP, CRM, SCM, BI) a jejich role v moderních organizacích. V závěru je pozornost věnována novým technologiím, jako jsou umělá inteligence, blockchain, kvantové výpočty a cloud computing, a jejich vlivu na budoucí směřování podniků.

Cílem práce je analyzovat, jak efektivní využití podnikové informatiky přispívá k vytváření a udržování strategické výhody podniků a podporuje jejich adaptabilitu, inovativnost a dlouhodobou prosperitu.

Klíčová slova: podniková informatika; informační systémy; ERP; CRM; Business Intelligence; strategická výhoda; digitalizace; cloud computing; blockchain

Business informatics as a tool for the strategic advantage of companies

Abstract

The bachelor thesis deals with business informatics as a crucial factor of strategic management and corporate competitiveness in the digital economy. Business informatics is presented here as the integration of technologies and business processes, enabling their optimization, automation, and effective support of managerial decision-making.

The thesis defines key concepts, explains the importance of information systems, and analyzes their contribution to innovation and the creation of competitive advantage.

It provides a detailed description of the main types of enterprise information systems (ERP, CRM, SCM, BI) and their role in modern organizations. Finally, attention is given to new technologies such as artificial intelligence, blockchain, quantum computing, and cloud computing, and their impact on the future development of businesses.

The aim of the thesis is to analyze how the effective use of business informatics contributes to the creation and maintenance of a strategic (competitive) advantage and supports adaptability, innovativeness, and long-term corporate prosperity.

Keywords: business informatics; information systems; ERP; CRM; Business Intelligence; competitive advantage; digitalization; cloud computing; blockchain

Obsah

Úvod **11**

1 Podstata podnikové informatiky **13**

1.1 Pojem podniková informatika 13

1.2 Informační systém v podnikové informatice 14

2 Strategický význam podnikové informatiky **15**

2.1 Transformace podnikových procesů 15

2.2 Rozhodovací podpora 17

2.3 Inovace v podnikovém modelu 18

2.4 Vztah mezi IT a konkurenční výhodou 19

3 Řízení podnikových procesů v podnikové informatice **20**

4 Podnikové informační systémy a jejich druhy **23**

4.1 Enterprise Resource Planning (ERP) 23

4.2 Customer Relationship Management (CRM) 25

4.3 Supply Chain Management (SCM) 26

4.4 Business Intelligence (BI) 26

5 Budoucnost podnikové informatiky a strategická výhoda **27**

5.1 Nové technologie: umělá inteligence, blockchain, kvantové výpočty 27

5.2 Cloudové služby a výhody spojené s cloud computingem 28

6 Vlastní práce **30**

6.1 Metodika 30

6.1.1 Volba kvalitativní výzkumné metody 30

6.1.2 Popis metody polostrukturovaného rozhovoru 31

6.1.3 Etické aspekty výzkumu 31

6.2 Charakteristika společnosti Prague Travel DMC 32

6.3 Příprava a realizace výzkumu 34

6.3.1 Průběh sběru dat 35

6.4 Analýza dat z rozhovorů 35

6.4.1 Popis současného stavu informačních systémů ve firmě 36

6.4.2 Identifikace důležitých procesů podporovaných IT 37

6.4.3 Vnímané silné a slabé stránky stávajících IT řešení 39

6.4.4 Názory respondentů na strategický potenciál podnikové informatiky 41

7 Výsledky a diskuse **43**

7.1 Propojení výsledků s teoretickou částí 43
7.2 Identifikace hlavních problémových oblastí 44
7.3 Návrhy na zlepšení využití podnikové informatiky 45
7.4 Doporučení pro vedení společnosti 47
8 Závěr 49
9 Zdroje 51
10 Přílohy 53

Úvod

V současném podnikatelském prostředí již informační systémy a jejich řídící jednotky neplní pouze druhořadé úkoly, ale aktivně ovlivňují podnikové strategie a směry rozvoje podniku. Toto prolínání podnikání a informatiky vedlo ke vzniku nového oboru – podnikové informatiky. Tento obor, jak lze vyrozumět z názvu, spojuje prvky podnikového řízení a informačních technologií. V posledních letech se společnosti, které se snaží automatizovat své procesy, řídí cyklem od posouzení potřeb až po analýzu výkonnosti svých IT řešení. Tento proces pomáhá při řízení různých aspektů činnosti společnosti. V kontextu tohoto cyklu kladou podniky důraz na řízení rizik a vytváření hodnot, které jim mohou poskytnout konkurenční výhodu. Efektivní řízení změn umožňuje podnikům připravit se na různé změny v podnikatelském prostředí, ať už jde o fúze, expanzi nebo reorganizaci.

Podniková informatika slouží jako most mezi technologickým a obchodním světem a zaměřuje se na optimalizaci a efektivitu obou odvětví. V éře digitalizace a rychlého rozvoje technologií se informační systémy a IT infrastruktura staly pro podnikání zásadní. Zajišťují nejen automatizaci pracovních procesů, ale také vytváření nových obchodních modelů a strategií.

S rostoucí závislostí podniků na IT roste potřeba kontrolovat, monitorovat a vyhodnocovat efektivitu rozhodnutí a investic. Naopak IT oddělení, spoléhající na finanční podporu podniku, se snaží maximalizovat potenciál aplikovaných technologií, aby bylo dosaženo maximální návratnosti.

Stále více společností si uvědomuje, že synergie mezi obchodem a IT je klíčem k úspěšné budoucnosti. Prostřednictvím integrace technologií a obchodních procesů se vytváří informační ekosystém, ve kterém jsou shromažďována, analyzována a používána data z různých zdrojů k přijímání informovaných rozhodnutí. To zase umožňuje společnostem být flexibilní, adaptivní a připravené rychle reagovat na měnící se podmínky na trhu.

Hlavním cílem práce je analyzovat, jak může efektivní využití podnikové informatiky přispět k vytváření a udržování konkurenčních výhod společnosti v podmínkách dynamického a vysoce konkurenčního prostředí.

Pro naplnění cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky, na které praktická část prostřednictvím zvolené metodiky hledá odpověď:

- RQ1: Jaká je stávající struktura a míra využití podnikové informatiky ve společnosti Prague Travel DMC?
- RQ2: Které stěžejní obchodní procesy jsou informačními technologiemi podporovány a kde naopak přetrvávají manuální nebo neoptimalizované činnosti?
- RQ3: Jaké jsou z pohledu interních aktérů hlavní přínosy a nedostatky současných IT řešení z hlediska efektivity, konkurenceschopnosti a zákaznické zkušenosti?
- RQ4: Jaké konkrétní kroky (technologické, procesní, personální) by mohly vést k posílení strategické role informatiky ve společnosti?

Dílčím cílem práce může být prozkoumání vztahu mezi podnikovou informatikou a strategickým řízením podniku a analýza vlivu informačních technologií na procesy řízení podniku.

1 Podstata podnikové informatiky

1.1 Pojem podniková informatika

Podniková informatika je obor zabývající se využitím informačních a komunikačních technologií (IKT) v podnikání s cílem optimalizovat a automatizovat podnikové procesy, zlepšit rozhodování a dosáhnout konkurenčních výhod. Je to interdisciplinární oblast, která kombinuje prvky informatiky, řízení podniku a obchodní strategie.[1]

Podniková informatika představuje v podniku zavádění řídicích a ekonomických postupů s využitím informačních technologií. Podle Gály je podniková informatika uplatněním informatických principů v řízení, fungování a rozvoji podniku. Obecné zásady a pravidla pro práci s informacemi a obecně uznávané charakteristiky všech prvků (lidí, technických a jiných prostředků), které se podílejí na přípravě na využívání informací. [2]

Na trhu existuje mnoho společností, které poskytují cenově dostupné a funkční softwarové produkty pro efektivní automatizaci obchodních činností. Hlavním úkolem informačních systémů je vytvořit jednotné a ucelené systémy, které pokrývají všechny aspekty podnikových činností na všech úrovních řízení. Na nejvyšší úrovni podnikových informačních systémů jsou aktuálními úkoly prognózování a plánování prodeje, práce a řízení dodávek. Na nižší úrovni se kromě automatizace technologického projektování a výroby řeší také úlohy automatizace příslušných proces

Aplikační software, ICT, informační zdroje a IT specialisté tvoří pilíře podnikové informatiky. Moderní i budoucí aplikace závisí na ICT a IT odbornících, kteří vytvářejí základní strukturu a prostředí pro správu dat, což Gála a kol. nazývají ICT infrastrukturou informačních systémů.[2]

Toto poskytuje hlubší pohled na podstatu podnikové informatiky, kterou lze vidět z hlediska aplikací, procesů a systémů. Při zaměření na podnikovou informatiku jako aplikaci je její obsah v zásadě shodný s obecným obsahem informatiky, ale uplatňuje se specificky v oblasti podnikání. Podnikovou informatiku lze definovat jako systematické zkoumání,

---

[1] VOŘÍŠEK, J., et al. *Principy a modely řízení podnikové informatiky.* Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-1440-6

[2] GÁLA, L., et al. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024754574.

podobně jako Kotler a kol. definují marketing. Z tohoto pohledu je podniková informatika procesem, který řeší informační potřeby, a to i v situacích, kdy nejsou k dispozici vhodné metody, které k tomuto účelu musejí být vytvořeny. V daném kontextu je podnikový informační systém nástrojem podporujícím tento proces. [3]

1.2 Informační systém v podnikové informatice

Informační systémy zahrnují software, technické vybavení a telekomunikační sítě, které se v podniku používají ke shromažďování relevantních informací. V dnešním světě se mnoho organizací stále více spoléhá na informační technologie, aby mohly plnit své úkoly, komunikovat se zákazníky a udržet si náskok před konkurencí. Některé společnosti, jako například eBay, Amazon, Alibaba a Google, postavily svou činnost výhradně na využívání informačních technologií.[4]

Obecně je úlohou počítačových informačních systémů v podnikání řídit provoz, komunikovat se zákazníky a dodavateli a konkurovat ostatním podnikům a organizacím. Proto se stále více podniků zajímá o informační systémy (IS) a využívá je k dosažení konkurenční výhody.

Většina informačních systémů funguje jako datové sklady obsahující informace z databází. Databáze hrají pro podniky důležitou roli, protože jim pomáhají v jejich činnosti a řízení. Pomocí databází se ukládají a organizují data. Dvěma příklady databází jsou záznamy o zaměstnancích a katalogy výrobků. Když informační systémy vytvářejí datové sklady, využívají různé zdroje dat k prozkoumání souborů uložených informací. Tyto historické informace jsou vyhledávány za účelem vytváření a prodeje nových produktů, získávání potenciálních zákazníků a poskytování přesných a efektivních služeb stávajícím zákazníkům.[5]

Společnosti v současné době zavádějí softwarová řešení, schopná v mikrosekundách provést úkoly, které by lidem zabraly minuty nebo dokonce hodiny. Podnikové informační systémy pomáhají v různých oblastech, jako je plánování projektů, rozpočtování a další, tím, že odstraňují opakování, zvyšují efektivitu a optimalizují zdlouhavé operace. Ti, kdo takové systémy navrhují a implementují, mají hluboké znalosti

[3] KOTLER, P., KELLER, K.. *Marketing management.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
[4] ŠILEROVÁ, E., HENNYEYOVÁ, K. *Informační systémy v podnikové praxi*. Praha: Powerprint, 2017. ISBN 978-80-7568-065-5.
[5] SHKURKO, V. *Podnikatelské plánování v podnikatelské činnosti*. Jekatěrinburg: nakladatelství Ural. un-ta, 2016. ISBN 978-5-7996-1803-2

o fungování své organizace a ostatní členové týmu je často žádají o pomoc s otázkami, na které mohou odpovědět pouze oni, což z nich činí nedílnou součást podniku.[6]

Informační systém je nedílnou součástí rozhodovacího procesu podniku. Informační systém, který poskytuje všechna potřebná fakta, usnadňuje přijímání informovaných rozhodnutí. Informační systém navíc usnadňuje úspěšnou interakci zaměstnanců. Díky uspořádání dokumentů do složek je výměna informací mezi zaměstnanci snadná a přístup k nim pohodlný. Každá organizace se setkává s počítačovými operacemi, které jsou rozhodující pro její úspěch. Podnik může k dosažení svých cílů potřebovat počítačový software, nasadit síťovou infrastrukturu nebo vytvářet aplikace, webové stránky či hry. Proto každá společnost, která chce zajistit svou budoucnost, potřebuje zavést dobře navržený informační systém.[7]

Společnosti mají možnost snadno přistupovat k datům shromážděným v rámci obchodních procesů a spravovat je. Vzhledem k tomu, že informační systémy obsahují velké množství osobních údajů a denně zpracovávají tisíce obchodních transakcí využívajících tyto údaje, musí společnost zajistit bezpečnostní systém, který tyto systémy ochrání před vnějšími hrozbami. Pokud nejsou přijata vhodná opatření, mohou neoprávněné třetí strany zneužít údaje společnosti a zákazníků.

2 Strategický význam podnikové informatiky

2.1 Transformace podnikových procesů

Transformace podnikových procesů se vztahuje k přepracování nebo významnému přeorganizování obchodních činností s cílem dosáhnout větší efektivity, snížení nákladů, zvýšení kvality a rychlosti služeb nebo produktů a obecného zlepšení výkonnosti. Tato transformace může být stimulována různými faktory, jako jsou technologické změny, konkurenční tlaky, regulační požadavky, globalizace nebo nutnost dalšího uspokojení zákaznických potřeb. V mnoha případech je transformace podnikových procesů spojena se zavedením nových informačních systémů nebo technologií.[8]

---

[6] GÁLA, L., et al. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024754574.
[7] VOŘÍŠEK, J., et al. *Principy a modely řízení podnikové informatiky.* Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-1440-6
[8] VYMĚTAL, D. *Podnikové informační systémy – ERP*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2010. ISBN 978-80-7248-618-2.

Základní kroky transformace podnikových procesů lze popsat takto: prvním krokem je analýza stávajícího stavu, která pomáhá detailně pochopit současné procesy, identifikuje slabá místa, překážky a stanoví náklady. Druhým krokem je stanovení vizí a cílů, v tomto kroku lze uvést definice toho, kam chce podnik směřovat a jakých výsledků chce dosáhnout. Dalším krokem je návrh nových procesů. Jedná se o vytvoření plánu pro nové nebo přepracované procesy, které budou efektivnější a budou lépe vyhovovat potřebám organizace. Dalším důležitým krokem je implementace a změna, tento krok obsahuje zavedení nových procesů, což může zahrnovat školení personálu, nákup nové technologie a změnu organizační struktury. Dalším krokem je monitorování a hodnocení, aby bylo možné provést sledování výkonnosti nově zavedených procesů a porovnávání výsledků s původními cíli. Jako poslední krok lze uvést iterativní vylepšení, v němž na základě zpětné vazby a analýzy výsledků lze dále upravovat a vylepšovat procesy. V tabulce 1 jsou důležité aspekty transformace podnikových procesů.[9]

Tabulka 1 Důležité aspekty transformace podnikových procesů

Aspekt	Popis
Technologie	Mnoho transformačních projektů zahrnuje zavedení nových technologií, jako jsou ERP systémy, CRM platformy, automatizace procesů, umělá inteligence atd.
Lidský faktor	Transformace často vyžaduje změnu v organizaci a kultuře podniku. Vzdělávání a zaškolení zaměstnanců je důležité pro dosažení úspěchu.
Změna managementu	Úspěšná transformace vyžaduje vedení, které podporuje změny a řeší obavy a případný odpor zaměstnanců.
Měření výsledků	Je důležité mít jasné metriky a nástroje pro měření výsledků transformace, aby organizace mohla sledovat vývoj a upravovat kroky podle aktuální potřeby.

Zdroj: vlastní zpracování podle Voříšek, 2014

Transformace podnikových procesů je komplexní a často náročný úkol, ale s vhodným přístupem, nástroji a podporou může přinést organizaci významné výhody.

[9] VOŘÍŠEK, J., et al. *Principy a modely řízení podnikové informatiky.* Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-1440-6

2.2 Rozhodovací podpora

Rozhodovací podpora (často označována jako systémy rozhodovací podpory nebo DSS "Decision Support Systems") se týká nástrojů, postupů a technologií určených k podpoře procesu rozhodování v organizacích. Tyto systémy kombinují informace z různých zdrojů, umožňují analýzu těchto informací a poskytují uživatelům informace nebo modely, které jim pomáhají při rozhodování.[10]

Základní charakteristiky DSS jsou interaktivita, flexibilita, podpora (nikoliv nahrazení), kombinace dat, modelování. DSS často poskytuje interaktivní rozhraní, které umožňuje uživatelům pracovat s daty a modely v reálném čase. Ve flexibilitě uživatelé mohou upravovat své analýzy podle aktuálních potřeb. Podpora pomáhá tím, že DSS je navržen tak, aby poskytoval podporu manažerům v rozhodovacím procesu, nikoli aby je nahradil. V kombinacích dat systémy mohou kombinovat historická data, aktuální data a prognózy. S pomocí modelování uživatelé mohou vytvářet a testovat různé možnosti za pomoci simulací a modelování. Dále v tabulce 2 je důležité uvést typy DSS.[11]

Tabulka 2 Typy DSS

Typy DSS	Popis
Modelovací systémy	Zahrnují matematické modely, které umožňují simulaci různých scénářů. Například finanční modely mohou pomoci předvídat dopady různých investičních rozhodnutí.
Informační vyhledávací systémy	Zajišťují rychlý přístup k potřebným informacím, například k tržním výzkumům nebo konkurenční analýze.
Poradenské systémy	Poskytují doporučení nebo návrhy na základě vstupních informací od uživatele, například lékařské diagnostické systémy.
Vědomostní systémy	Zahrnují expertní systémy, které napodobují rozhodovací procesy lidských expertů v určité oblasti.

Zdroj: Šilerová, Hennyeyová, 2017

[10] BASL, J. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024743073.
[11] ŠILEROVÁ, E., HENNYEYOVÁ, K. *Informační systémy v podnikové praxi*. Praha: Powerprint, 2017. ISBN 978-80-7568-065-5.

Aplikace DSS mohou být využívány v různých oborech, od financí, zdravotnictví či logistiky až po výrobu. Přínosy používání DSS představují rychlejší a kvalitnější rozhodování, snížení rizika chybných rozhodnutí a schopnost vhodně reagovat na měnící se podmínky. V posledních letech se DSS stále více integruje s pokročilými technologiemi, jako je umělá inteligence, strojové učení a pokročilá analytika, což vede k adaptivním systémům rozhodovací podpory.

2.3 Inovace v podnikovém modelu

Inovace v rámci podnikového modelu představuje způsob, jak organizace definuje a redefinuje své metody pro vytváření, doručování a získávání hodnoty pro stakeholdery. V základě této inovace je změna v přístupu, jakým se firma obrací ke svým klientům, jak optimalizuje a inovuje své interní operace a postupy, a také jak identifikuje a realizuje nové způsoby generování příjmů. Inovace podnikového modelu není pouze doplňkem k tradičním operacím firmy, je to zásadní prvek, který může určovat, zda se firma stane tržním lídrem nebo zda bude muset bojovat o své postavení v konkurenčním prostředí. V dnešním rychle se měnícím obchodním světě může schopnost firmy inovovat a adaptovat svůj podnikový model často znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem.[12]

Inovace v oblasti podnikových modelů často vznikají jako přímá odezva na dynamické změny v externím obchodním prostředí. Tyto změny mohou zahrnovat vznik a adaptaci nových technologických řešení, upravení regulatorních rámců nebo i významné posuny v nákupech a preferencích zákazníků. V dnešním globalizovaném a digitalizovaném světě se podniky setkávají s neustále se měnícím prostředím, což vyžaduje pružnost a adaptabilitu v jejich strategiích a operacích. Schopnost firmy nejen reagovat, ale také předvídat tyto změny a proaktivně inovovat svůj podnikový model se stává klíčovým faktorem. Pro řadu společností se stává tato schopnost inovace v oblasti podnikových modelů nejenom nástrojem k udržení konkurenceschopnosti, ale také základním pilířem, na kterém stojí jejich dlouhodobý růst a prosperita v náročném a konkurenčním tržním prostředí.[13]

---

[12] ŠILEROVÁ, E., HENNYEYOVÁ, K. *Informační systémy v podnikové praxi*. Praha: Powerprint, 2017. ISBN 978-80-7568-065-5.

[13] SHKURKO, V. *Podnikatelské plánování v podnikatelské činnosti*. Jekatěrinburg: nakladatelství Ural. unta, 2016. ISBN 978-5-7996-1803-2

2.4 Vztah mezi IT a konkurenční výhodou

Konkurenční výhody jsou pro úspěch společnosti rozhodující. Těmito výhodami jsou charakteristické vlastnosti nebo schopnosti, které společnosti umožňují zaujmout vedoucí postavení na trhu tím, že předčí své konkurenty. Jedním z klíčových faktorů určujících konkurenční výhodu v moderním podnikání se staly informace. Zatímco dříve hrály informace druhořadou roli, v dnešním světě se staly nejdůležitějším aktivem každé společnosti. Je to dáno rychlým technologickým rozvojem a digitalizací všech oblastí života.

Informace a data jsou dnes považovány za cenný zdroj, který je rovnocenný tradičním zdrojům, jako je kapitál, suroviny nebo pracovní síla. Určující vlastností informačního zdroje je však jeho opakované použití, škálovatelnost a dostupnost. Informace umožňují společnostem optimalizovat své obchodní procesy, předvídat potřeby trhu, chování spotřebitelů a reagovat na změny vnějšího prostředí. Informace mají velkou roli také v inovačních procesech, neboť umožňují vytvářet nové produkty, služby a obchodní modely.[14]

V dnešní ekonomice se informační zdroje staly jedním z hlavních zdrojů tvorby hodnot a konkurenční výhody. Společnosti, které umějí efektivně řídit své informační zdroje a využívat je k dosažení obchodních cílů, mají ve vysoce konkurenčním prostředí značnou šanci na úspěch. Dopad informační revoluce na ekonomické procesy zaznamenal M. Porter. Konkrétně poznamenal[15]: „*V současné době se v Evropě objevuje několik významných faktorů:*

- Informační revoluce vytváří konkurenční výhodu tím, že dává společnostem nové možnosti, jak překonat konkurenty v produktivitě,

- vytváří zcela nové typy podnikání, často přímo založené na stávajících procesech a činnostech společnosti.“

Pouhé vlastnictví informačního zdroje automaticky nezajišťuje konkurenční výhodu. Efektivní řízení a využívání tohoto zdroje umožňuje podnikům optimalizovat tradiční výrobní a ekonomické procesy a kombinovat je s inovativními řešeními a dosahovat lepších výsledků než konkurence. Podle M. Portera informační technologie

---

[14] LAUDON, K., PRICE, L. *Management information systems: managing the digital firm*. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978- 0-273-78997-0.

[15] PORTER, M. *On Competition, Updated and Expanded*. Harvard: Harvard Business Review Press, 2008. ISBN 9781422126967

zahrnují nejen počítače. V současné době se tento termín vztahuje nejen na samotná data, ale také na mnoho způsobů jejich zpracování. Informační technologie, zahrnující zařízení pro analýzu dat, komunikační technologie a mnoho dalších nástrojů a služeb, zvyšují schopnost podniků rychle shromažďovat a zpracovávat informace, které následně pomáhají při rozhodování managementu. Tyto technologie mohou sloužit jako prostředek ke snížení nákladů a zvýšení ziskovosti. Informační technologie se však stávají skutečnou konkurenční výhodou teprve tehdy, když jsou použity k řešení konkrétních podnikových problémů s efektivitou, které nelze dosáhnout jinými metodami, ať už organizačními, technickými nebo motivačními.[16]

Mezi standardní IT řešení pro moderní společnosti patří: mobilní komunikace, systémy elektronického bankovnictví, webové zdroje, automatizované účetnictví, firemní e-mail a integrované komunikační platformy. Rozšíření internetových technologií sehrálo klíčovou roli při poskytování dalších výhod podnikům. To posílilo vazby mezi společnostmi, optimalizovalo náklady a pomohlo jim přizpůsobit se podmínkám na trhu. Aplikace informačních technologií poskytuje společnostem významnou konkurenční výhodu díky optimalizaci řízení zdrojů, lidí a úspor. Investice do této oblasti umožňují společnostem transformovat své obchodní modely, zvýšit přítomnost na trhu a prohloubit vazby se zákazníky a partnery. Konkurenční výhoda založená na IT řešeních však bude trvat jen do té doby, než se tyto technologie stanou standardem v oboru. Mnohé z nich se již staly povinnými nástroji mnoha podniků a z výhody se staly nedílnou součástí každodenního provozu.

3 Řízení podnikových procesů v podnikové informatice

Digitální ekonomika je ekonomika, v níž jsou v různých oblastech lidské interakce aktivně využívány digitální technologie pro sběr, ukládání, zpracování a přenos dat. Globální digitalizace je pro podniky výzvou, aby přehodnotily způsob řízení a organizace svých obchodních procesů. Mezi tři klíčové oblasti podnikových činností, které jsou digitální transformací nejvíce ovlivněny, patří interakce se zákazníky, provoz a obchodní modely.[17]

---

[16] CARR, N. *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*. New York: W. W. Norton, 2010. ISBN 0393072223

[17] ANDERSON, C. *Creating a Data-Driven Organization: Practical Advice from the Trenches*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015. ISBN 978-1491916919

Vlastnosti jednotlivých směrů z hlediska řízení podnikových procesů:[18]

1) Zákaznická zkušenost je řízena obchodními procesy, jako je prodej a marketing. S rozšířením internetu a mobilních zařízení je strategie firem soustředěna na potřeby zákazníků. Očekávání kvality a rychlosti služeb je v digitálním věku vyšší: zákazníci chtějí okamžitý přístup ke službám prostřednictvím svých přístrojů – ať už jde o nákupy online, konzultace v reálném čase nebo elektronické platby.

Pro společnosti je důležité mít komplexní znalosti o svém trhu a cílových skupinách, aby mohly poskytovat personalizované služby a cílené nabídky. V digitálním věku se tedy podniky musejí orientovat na zákazníka a analyzovat jeho potřeby a chování.

Aby co nejlépe vyhověly potřebám zákazníků, organizace aktivně využívají analytické nástroje, pracují v sociálních médiích, vytvářejí mobilní aplikace, které poskytují informace o produktech a službách, a nabízejí personalizované propagační akce a slevy. To umožňuje hlouběji porozumět zákazníkovi a poskytnout mu to, co skutečně chce.

2) Provozní procesy se týkají modernizace vnitřních pracovních mechanismů společnosti. Existuje řada okolností, které vedou společnosti k revizi strategie řízení podnikových procesů:

- Přizpůsobení se rychle se měnícím potřebám společnosti, což vyžaduje urychlené rozhodování.
- Přístupy ke zpracování a využití dat, která se sice hromadí, ale nepřinášejí nové obchodní příležitosti.
- Významná závislost na kvalifikaci zaměstnanců.
- Vysoké náklady na transakce.
- Zvýšená nejistota a riziko v podnikatelském prostředí.
- Zaměření na rutinní úkoly na úkor strategického rozvoje.
- Nutnost integrovaného pohledu na podnikání.

Hlavní myšlenkou řízení podnikových procesů v digitálním věku je rychlé, flexibilní a informované rozhodování na základě dat, což umožňují moderní IT systémy. Digitální transformace nezvyšuje pouze produktivitu práce, ale také optimalizuje časové rámce, snižuje chybovost spojenou s lidským faktorem, poskytuje globální přehled o

[18] LAUDON, K., PRICE, L. *Management information systems: managing the digital firm*. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978–0-273-78997-0.

podnikových činnostech, posiluje kontrolu dat a zvyšuje kvalitu rozhodování ve složitém podnikatelském prostředí.

3) Transformace obchodních modelů. Aby firmy vyhověly měnícím se podmínkám na trhu a posílily svou pozici, musejí přizpůsobit tradiční obchodní strategie digitální realitě. To může zahrnovat rozšíření stávajících obchodních modelů nebo přijetí nových, jako jsou modely sdílení zdrojů, které zpopularizovaly platformy jako Airbnb a Uber.

Přidání digitálních produktů nebo úplné přehodnocení obchodního modelu vyžaduje hluboké pochopení současného tržního prostředí, očekávání zákazníků a vnitřní připravenosti společnosti na transformaci. Pro úspěšnou orientaci v rychle se měnícím podnikatelském prostředí by společnosti měly mít k dispozici nástroje pro analýzu, předvídání, sběr a ukládání dat, které jim umožní nalézt inovativní řešení pro své produkty a služby.

Ve své knize „Analytická kultura. Od sběru dat k obchodním výsledkům“, se Karl Anderson zabývá konceptem řízení založeného na datech: co to je a jak k němu dospět. Podle autora takové řízení zahrnuje celou posloupnost analytických kroků, od sběru dat až po konkrétní obchodní výsledky. Tento analytický řetězec představuje integrovaný přístup, kdy každý krok ovlivňuje a zajišťuje konečný výsledek. Řízení založené na datech se skládá z následujících složek: [19]

1) Data. Každá organizace, která se staví do pozice společnosti s řízením založeným na datech, by měla mít jasný systém sběru, ukládání, zpracování, řízení kvality dat, nástroje pro agregaci dat a jejich poskytování uživatelům pro další analýzy a prognózy.

2) Lidé. Společnost by měla mít oddělení, které sdružuje odborníky na všechny druhy analytiky, prognózování a velká data.

3) Organizace práce specialistů. To znamená vytvoření modelu organizační struktury analytiků. Například skupina analytiků může fungovat jako poradenská struktura, centralizované analytické oddělení nebo každá obchodní jednotka má své vlastní analytické oddělení.

4) Rozhodování. Nejdůležitější složka, protože pokud při rozhodování nejsou zohledněna data a není využívána analýza obchodu, ztrácí se hodnota datových nástrojů i práce analytiků a datových specialistů, takže veškeré investice do analytického oddělení postrádají smysl.

[19] ANDERSON, C. *Creating a Data-Driven Organization: Practical Advice from the Trenches*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015. ISBN 978-1491916919

5) Správa založená na datech. Zavedení řízení podnikových procesů na základě dat ve společnosti vyžaduje podporu nejvyššího vedení a vertikální propagaci hodnoty tohoto přístupu.

6) Analytická kultura společnosti. Analytická kultura ve firmě je kultura, která staví data do centra pozornosti a chápe jejich hodnotu pro rozvoj firmy.

Znaky analytické kultury: pro všechny zaměstnance přístup k informacím a prostředky k jejich poskytování, aktivní nakládání s daty, odborný rozvoj zaměstnanců, semináře a přednášky v oblasti zpracování dat, nejprve jsou stanoveny cíle a ukazatele a poté následuje práce s daty, aby bylo možno objektivně zhodnotit stav společnosti a aby těchto cílů bylo dosaženo na všech úrovních společnosti. [20]

4 Podnikové informační systémy a jejich druhy

4.1 Enterprise Resource Planning (ERP)

Dnešní podniky se nacházejí uprostřed neustále se měnících tržních podmínek, požadavků zákazníků a technologického pokroku. Tento rychlý vývoj vyžaduje, aby podnikové systémy byly flexibilní, přizpůsobivé a integrované. V této souvislosti fungují systémy ERP a ERP II jako klíčové nástroje pro efektivní řízení podnikových zdrojů.[21]

ERP (plánování podnikových zdrojů) jsou komplexní systémy původně určené k automatizaci interních podnikových procesů, včetně financí, účetnictví, výroby a lidských zdrojů. Postupem času se funkčnost těchto systémů rozšířila o nástroje pro analýzu, podporu rozhodování a integraci s externími aplikacemi.[22]

ERP II představuje další etapu vývoje podnikových informačních systémů, která klade důraz nejen na interní procesy, ale také na interakci s vnějším světem. Tento systém kombinuje funkce ERP s prvky CRM (řízení vztahů se zákazníky), SCM (řízení dodavatelského řetězce) a dalšími moduly. V takovém případě dochází k následujícímu:

1. Otevřenost: ERP II podporuje transparentnost obchodních procesů tím, že je zpřístupňuje třetím stranám, například dodavatelům nebo partnerům.

---

[20] ANDERSON, C. *Creating a Data-Driven Organization: Practical Advice from the Trenches*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015. ISBN 978-1491916919

[21] GÁLA, L., et al. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024754574.

[22] KHODAKARAMI, F., CHAN Y. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*. 2014, 51(1), 27-42 ISSN 0378-7206.

2. Víceúrovňová architektura: Tato vlastnost umožňuje, aby byl systém flexibilní, škálovatelný a snadno integrovatelný.

3. Rozšířená funkčnost: Kromě tradičních procesů, jako je účetnictví a personalistika, poskytuje ERP II řízení procesů napříč firmami, které umožňuje lepší koordinaci mezi různými účastníky podnikového ekosystému.

4. Přizpůsobivost: ERP II lze přizpůsobit pro různá odvětví a velikosti podniků, takže systém lze přizpůsobit jedinečným požadavkům konkrétního podniku nebo odvětví.

Systémy ERP jsou obvykle založeny na modulární architektuře, např. moduly „Finanční řízení“ nebo „Řízení prodeje“. Díky tomu je možné moduly zavádět postupně a vybrat si nejlepší z těch dostupných. Specialisté se mohou specializovat na jednotlivé moduly a zároveň chápat celkový kontext a funkčnost systému pro integraci. Na trhu jsou tak žádaní odborníci na určité oblasti, například SAP FI/CO.[23]

Následují klíčové moduly systémů ERP pro řízení podnikových zdrojů, které jsou relevantní pro společnosti jakéhokoli rozsahu a specializace:[24],[25]

- Řízení výroby (PP): představuje řízení kontinuální výroby (např. v chemickém průmyslu). Zahrnuje funkce pro plánování, výrobní programy, kalkulaci nákladů a další.
- Správa dlouhodobého majetku (AM): zaměřuje se na účetnictví a správu dlouhodobého majetku, včetně investic, investiční výstavby a odpisů.
- Správa údržby (PM): automatizace procesů údržby a oprav vlastních i zákaznických zařízení.
- Finanční řízení (FI): Tento modul se zabývá všemi aspekty finančního řízení podniku, od krátkodobého plánování až po řízení investic a účetnictví.
- Manažerská kontrola: Pomocí tohoto modulu mohou společnosti vést manažerské záznamy, sledovat činnosti a získávat informace potřebné k rozhodování.
- Řízení logistiky (LO): Tento modul pomáhá při rozhodování na základě analýzy rozdílu mezi plánovanými a skutečnými údaji v různých oblastech logistiky.
- Lidské zdroje (HR): Jak již název napovídá, tento modul spravuje všechny aspekty řízení lidských zdrojů společnosti.

---

[23] ABOABDO S., et al. Implementing Enterprise Resource Planning ERP System in a Large Construction Company in KSA. *Procedia Computer Science*. 2019, 164, 463-470. ISSN 1877-0509.
[24] GÁLA, L., et al. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024754574.
[25] MADANHIRE, I., MBOHWA, C, Enterprise Resource Planning (ERP) in Improving Operational Efficiency: Case Study. *Procedia CIRP*. 2016, 40, 225-229. ISSN 2212-8271.

- Správa informačních toků (WF): Tento modul propojuje různé aplikační moduly s technologiemi, nástroji a službami pro zajištění efektivního řízení informačních toků.
- Řízení kvality (QM): Tento modul poskytuje nástroje a procesy pro řízení kvality, od plánování po monitorování a vyřizování reklamací.

4.2 Customer Relationship Management (CRM)

Automatizace prodeje a CRM (Customer Relationship Management) jsou klíčové nástroje pro moderní společnosti, které chtějí optimalizovat své vztahy se zákazníky a maximalizovat zisky. Automatizace prodeje poskytuje centralizované ukládání informací o zákaznících: účty, kontakty a historii komunikace, nástroje pro řízení prodeje: od zapojení zákazníka až po uzavření obchodu, analytiku a prognózu prodeje pro pochopení současných trendů a předvídání budoucích potřeb, nástroje pro řízení marketingových kampaní.[26]

Cílem systémů CRM je utvářet strategii společnosti zaměřenou na zákazníka, zlepšovat služby zákazníkům poskytováním správných informací ve správný čas, analyzovat chování zákazníků za účelem vytvoření optimálních marketingových a prodejních strategií a upravovat strategie na základě zpětné vazby od zákazníků.

Mezi oblíbené systémy CRM patří:

- Salesforce.com: jeden z předních cloudových systémů CRM, který nabízí širokou škálu nástrojů pro prodej, marketing a služby.
- Sales Logix: systém pro automatizaci prodeje a řízení vztahů se zákazníky.
- Oracle e-Business Suite: komplexní řešení, které zahrnuje různé podnikové aplikace.
- SAP CRM: řešení od jednoho z největších poskytovatelů podnikových aplikací zaměřených na řízení vztahů se zákazníky.
- Microsoft Dynamics: řada produktů včetně Axapta, Navision a CRM určených k automatizaci obchodních procesů a řízení vztahů se zákazníky.

[26] GÁLA, L., et al. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024754574.

4.3 Supply Chain Management (SCM)

Systémy SCM (Supply Chain Management) představují integrovaný přístup k řízení celého toku informací, materiálů a služeb od dodavatelů primárních materiálů až po koncového zákazníka. Cílem SCM je optimalizovat procesy nákupu, výroby a dodávek tak, aby byla co nejefektivněji vyvážena nabídka a poptávka.[27] Zájmy různých účastníků dodavatelského řetězce jsou často ve vzájemném rozporu: například výrobci mohou usilovat o snížení hmotnosti zboží, zatímco maloobchodníci dají přednost minimalizaci zásob. Integrovaný přístup k řízení dodavatelského řetězce má proto zásadní význam pro dosažení celkových obchodních cílů.[28]

Příklady oblíbených řešení:

- SAP SCM: Globální řešení pro řízení dodavatelského řetězce, které pomáhá společnostem vytvářet více adaptivní, škálovatelné a propojené dodavatelské řetězce.
- Oracle SCM: Kompletní řešení pokrývající všechny aspekty řízení dodavatelského řetězce, od plánování až po realizaci.
- Software JDA: Poskytuje maloobchodní, přepravní, skladovací a logistická řešení, která pomáhají zefektivnit proces od začátku do konce.

4.4 Business Intelligence (BI)

Systém BI (Business Intelligence) je soubor řešení a metodologií zaměřených na transformaci velkého množství nezpracovaných dat z různých zdrojů na smysluplné a užitečné informace pro obchodní analýzu a rozhodování. BI obvykle zahrnuje: různé reportovací nástroje, ETL (Extract, Transform, Load) nástroje pro integraci a čištění dat, analytické datové sklady a nástroje pro vytěžování dat.[29] Kromě nejzřejmějších výhod v podobě zkrácení času na rozhodování a formulování plánů a strategií se některé společnosti spoléhají na systémy BI jako na nejobjektivnější a nejsprávnější zdroj podnikových

[27] GÁLA, L., et al. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024754574.
[28] BASL, J. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024743073.
[29] LOSHIN, D. *Business Intelligence: The Savvy Manager's Guide*. Waltham, MA: Morgan Kaufmann, 2012. ISBN 9780123858894.

analytických dat. Právě tato data se používají pro reporting regulačním orgánům a pro tvorbu čtvrtletních a ročních ukazatelů skutečné výkonnosti.[30]

Oblíbená řešení BI:

- Oracle Business Intelligence: Kompletní sada analytických nástrojů, včetně interaktivních řídicích panelů, sestav a mobilní analytiky.
- IBM Cognos: Integrované řešení pro obchodní analýzu, plánování a reporting.
- SAP BW (Business Warehouse): Řešení pro vytváření efektivních analytických datových skladů.
- BO (Business Objects od SAP): Řešení pro vytváření interaktivních sestav a řídicích panelů.

5 Budoucnost podnikové informatiky a strategická výhoda

5.1 Nové technologie: umělá inteligence, blockchain, kvantové výpočty

Nové technologie, jako je umělá inteligence (AI), blockchain a kvantové výpočty, přinášejí průlomové možnosti a mohou radikálně ovlivnit různé sektory.

Umělá inteligence (AI) odkazuje na schopnost strojů simulovat lidskou inteligenci, což může zahrnovat učení, řešení problémů, vnímání a jazykové rozpoznání. AI má široké uplatnění včetně strojového učení, rozpoznávání obrazů a řeči, prediktivní analýzy, chatbotů a autonomních vozidel. AI může mít dopad jako transformace průmyslových sektorů, personalizace zákaznických zážitků, optimalizace operací a zlepšení rozhodovacích procesů.[31]

Blockchain je decentralizovaná databáze, která uchovává záznamy o transakcích v nepřetržitých řetězcích bloků. Tyto záznamy jsou chráněny před neoprávněným zásahem. Kromě operací s kryptoměnami, jako je Bitcoin, se blockchain používá v dodavatelských řetězcích, finančních službách, pro ověření původu produktů a v mnoha dalších oblastech. Blockchain může mít dopad v podobě větší transparentnosti a důvěry v transakce, snížení

[30] LAUDON, K., PRICE, L. *Management information systems: managing the digital firm*. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978- 0-273-78997-0.
[31] MAHESHWARI, A. *Digital transformation: Building intelligent enterprises*. New-York: John Wiley & Sons, 2019. ISBN 978-1119540830

množství podvodů, eliminace prostředníků a vytvoření nových forem decentralizovaných sítí a služeb.[32]

Kvantové počítače využívají principů kvantové mechaniky k provádění mnohem rychlejších výpočtů pro určité úkony, než jsou výpočty tradičních počítačů. Kvantové výpočty se používají při řešení komplexních matematických problémů, pro optimalizace, pro výzkum v oblasti chemie a léčiv, ke kryptoanalýze. Kvantové výpočty se tedy mohou využívat pro radikální urychlení výpočtů v některých oblastech, při potenciálním ohrožení současných kryptografických standardů a pro urychlení vědeckého a materiálového výzkumu.

5.2 Cloudové služby a výhody spojené s cloud computingem

Cloud computing, často jednoduše nazýván "cloud", se stává stále oblíbenějším řešením pro mnoho organizací i jednotlivců. Tato technologie umožňuje uživatelům přistupovat k datům a aplikacím prostřednictvím internetu, namísto toho, aby spoléhali na lokální hardware a software. Cloudové služby mohou být snadno škálovány v závislosti na potřebách organizace, například lze snadno zvýšit nebo snížit kapacitu bez nutnosti investovat do fyzického hardwaru a organizace tedy nejsou nuceny investovat do nákladného hardware a jeho údržby. Platí se jen za to, co je skutečně využíváno, což obvykle vede k úsporám. S připojením k internetu je možné přistupovat k požadovaným datům a aplikacím odkudkoli, což je ideální pro vzdálenou práci a globální týmy. Poskytovatelé cloudových služeb pravidelně aktualizují software, což zahrnuje bezpečnostní aktualizace, takže uživatelé nemusejí věnovat čas správě systémů. Kromě toho mnoho cloudových služeb nabízí automatické zálohování dat, což minimalizuje riziko jejich ztráty a v případě havárie je možné data snadno obnovit. Otázky bezpečnosti jsou stále aktuální, takže mnoho poskytovatelů cloudových služeb investuje do pokročilých bezpečnostních opatření a protokolů mnohdy překračujících možnosti, které může běžná organizace zavést lokálně.[33]

Cloudové aplikace často podporují spolupráci v reálném čase, což umožňuje týmům pracovat společně na dokumentech a projektech bez ohledu na jejich fyzickou polohu.

[32] ENGSTRÖM, E, et al. How software engineering research aligns with design science: a review. *Empirical Software Engineering*, 2020, 25(4), 2630-2660.
[33] KHOT, A. A Comparative Analysis of Public Cloud Platforms and Introduction of Multi-Cloud. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 2020, 5, 448-454.

Cloudové služby mohou být energeticky úspornější a mohou snížit uhlíkovou stopu organizace, protože méně hardwaru znamená méně spotřeby energie. Rychlé zavedení nových aplikací a služeb v cloudovém prostředí může poskytnout organizacím konkurenční výhodu tím, že jim umožní inovovat a reagovat na tržní změny rychleji.

6 Vlastní práce

6.1 Metodika

Daná kapitola popisuje metodologický rámec, který byl zvolen pro realizaci praktické části bakalářské práce. Jejím hlavním cílem je na konkrétním případě společnosti Prague Travel DMC prověřit teoretická východiska prezentovaná v části první a odpovědět na ústřední problém: jak může být podniková informatika využita jako nástroj pro budování a udržení strategické výhody.

6.1.1 Volba kvalitativní výzkumné metody

Pro řešení praktické části bakalářské práce byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Zmíněná volba je podmíněna exploračním a interpretačním charakterem stanoveného cíle, který směřuje k hluboké, kontextuální analýze konkrétního jevu v přirozeném prostředí organizace. Výzkumné otázky práce, zaměřené na popis struktury, mapování procesů a analýzu vnímaných přínosů, předurčují potřebu získat bohatá, detailní a slovně vyjádřená data. Kvalitativní metodologie je v tomto kontextu vhodná, neboť primárně usiluje o porozumění sociální realitě z perspektivy zúčastněných aktérů. Na rozdíl od kvantitativního přístupu, který se soustředí na měření, testování hypotéz a statistické zobecnění, kvalitativní přístup umožňuje zkoumat „jak“ a „proč“ dané jevy v konkrétním případě probíhají. Jeho síla spočívá v možnosti zachytit nuance, významy, které aktéři svým jednáním přisuzují a komplexní souvislosti, jež jsou nedílnou součástí podnikových procesů.

Volba kvalitativní strategie je dále opodstatněná typem zkoumaného případu – jedná se o hloubkovou sondu do fungování firmy Prague Travel DMC. Cílem není dosáhnout statistické reprezentativnosti, nýbrž vytvořit podrobný a věrný portrét dané situace. Takový přístup umožní identifikovat jedinečné vzorce, vztahy a potenciální příčinné souvislosti, které by při povrchnějším nebo kvantitativně zaměřeném šetření mohly zůstat skryty. Kvalitativní data tak poskytnou potřebný základ pro následné formulování podnětných doporučení šitých na míru konkrétnímu podnikovému kontextu.

6.1.2 Popis metody polostrukturovaného rozhovoru

Jako primární technika sběru dat v rámci kvalitativní strategie byly zvoleny polostrukturované rozhovory. Zvolená metoda je optimální rovnováhou mezi systematičností a potřebnou flexibilitou. Podstata metody polostrukturovaného rozhovoru spočívá v tom, že je veden na základě předem připraveného scénáře, který obsahuje seznam hlavních témat a hlavních otázek. Předmětný scénář slouží jako vodítko, jež zajišťuje, že všechny rozhovory pokryjí stejné stěžejní oblasti zájmu, a tím zvyšuje srovnatelnost získaných dat. Na rozdíl od plně strukturovaného rozhovoru však scénář nepředstavuje pevný a neměnný dotazník. Tazatel má během rozhovoru prostor měnit pořadí otázek podle přirozeného toku konverzace, klást doplňující a podpůrné otázky (například „Můžete to vysvětlit na konkrétním příkladu?“ nebo „Proč si to myslíte?“) za účelem prohloubení odpovědi, a také reagovat na nová a neočekávaná témata, která respondent přináší, a začlenit je do rozhovoru. Pro daný výzkum jsou hlavními výhodami metody její schopnost dosáhnout potřebné hloubky. To umožňuje dostat se za povrchní odpovědi a odhalit skutečné postupy, problémy a neformální procesy. Dále umožňuje pochopit kontext, tedy jak jsou informační systémy zakotveny v konkrétních pracovních úkolech a organizační kultuře firmy. Její flexibilita je také důležitá pro identifikaci problémů a objevení aspektů, které výzkumník předem neanticipoval, ale které mohou být pro firmu zásadní. Rozhovory byly realizovány osobně, trvaly přibližně 30–45 minut a byly se svolením respondentů audio-nahrávány pro následnou přesnou transkripci.[34]

6.1.3 Etické aspekty výzkumu

Při realizaci výzkumu zahrnujícího sběr osobních názorů a interních informací o organizaci je nezbytné důsledně dodržovat etické zásady. V práci byla proto přijata řada opatření. Všichni respondenti byli předem písemně seznámeni s účelem a průběhem výzkumu prostřednictvím formuláře informovaného souhlasu, který explicitně uvedl dobrovolnost a anonymitu jejich účasti i možnost rozhovor kdykoli ukončit či odmítnout odpovědět na konkrétní otázku. Rozhovor byl zahájen až po podpisu tohoto dokumentu. Aby respondenti mohli hovořit otevřeně a bez obav, byla zaručena plná anonymita a

[34] HENDL, J. *Kvalitativní výběr: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2

důvěrnost. V práci a v přepisech nejsou uváděna jejich jména, ale pouze kódy odkazující na pracovní pozici (Respondent M – Vedoucí marketingu). Citlivé informace, které by mohly vést k identifikaci osoby nebo obsahovat důvěrné obchodní údaje, jsou v prezentovaných výsledcích zobecněny nebo upraveny. Z hlediska zpracování a uchování dat jsou veškeré audio nahrávky a přepisy šifrovaně uloženy na osobním zařízení výzkumníka s omezeným přístupem. Po obhájení práce a po potřebné archivaci budou tyto původní soubory trvale odstraněny. Závěry jsou prezentovány výhradně v agregované a anonymizované podobě, která vylučuje zpětné dohledání výroků ke konkrétnímu respondentovi. Taktéž byla zachována transparentnost vůči zkoumané organizaci – vedení společnosti Prague Travel DMC bylo předem informováno o rozsahu a cílech výzkumu a byl sjednán závazek, že výsledky budou využity pouze pro akademické účely bakalářské práce.[35]

6.2 Charakteristika společnosti Prague Travel DMC

Společnost Prague Travel DMC působí na trhu příjezdového cestovního ruchu v České republice. Založena byla s vizí poskytovat exkluzivní a komplexní služby mezinárodní klientele v oblasti destination managementu. Od svého vzniku se firma zaměřuje na příjem a organizaci pobytů pro zahraniční individuální klienty, skupiny a korporátní zákazníky v Praze a České republice. Hlavním posláním společnosti je poskytovat nadstandardní, personalizované služby, které překračují očekávání zákazníků a budují dlouhodobé partnerské vztahy. Firma usiluje o to, aby byla vnímána jako důvěryhodný, kreativní a profesionální partner, který díky hluboké znalosti lokálního prostředí a rozsáhlé síti kontaktů dokáže zajistit jedinečné zážitky.

Organizační struktura Prague Travel DMC je relativně plochá a funkčně členěná. To odpovídá velikosti firmy a potřebě úzké spolupráce mezi týmy. Na vrcholu řízení stojí jednatel, pod kterým pracují vedoucí jednotlivých stěžejních oddělení:

- Oddělení obchodu a rezervací je primárním kontaktním bodem pro zahraniční partnery a klienty. Zodpovídá za přijímání poptávek, přípravu nabídek, kalkulace a uzavírání obchodů.

[35] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

- Operační oddělení – jádro společnosti, které zajišťuje realizaci všech služeb na místě. Koordinuje transfery, ubytování, průvodcovské služby, vstupy do památek, catering a veškerý program klientů. Tým operátorů řeší logistiku v reálném čase.
- Oddělení marketingu a rozvoje produktu se stará o propagaci společnosti na mezinárodním trhu, správu webových stránek a B2B komunikaci. Zároveň vyhledává a vytváří nové, atraktivní produkty a zážitky.
- Administrativně-finanční oddělení zajišťuje ekonomický chod firmy včetně účetnictví, fakturace, controlling a personální agendy.

Podnikání v segmentu Destination Management Company (DMC) se vyznačuje několika důležitými specifiky, která zásadně ovlivňují nároky na podnikové procesy a jejich informační podporu. Především jde o vysokou míru personalizace a jedinečnosti produktu, neboť každý pobyt či program je vytvářen na míru konkrétnímu klientovi nebo skupině, a to vylučuje plně standardizovanou hromadnou výrobu. Zároveň je činnost charakteristická intenzivní koordinací externích dodavatelů, neboť DMC vlastní základní služby a funguje jako koordinátor a garant kvality, přičemž její úspěch závisí na efektivním řízení rozsáhlé sítě partnerů, jako jsou hotely, dopravci, průvodci nebo restaurace. Dalším výrazným rysem je nutnost operativního řízení a řešení krizových situací v reálném čase, kdy během realizace pobytu musí firma pružně reagovat na neplánované změny, ať už jde o zpoždění, nemoc nebo změnu počasí. To vyžaduje okamžitou komunikaci a rozhodování. Významným faktorem je rovněž výrazná sezónnost a křehkost poptávky, která je silně ovlivněna ročním obdobím, svátky, ale i geopolitickou či ekonomickou situací v zemích původu klientů. Celý obchodní model pak stojí na důrazu na vztahy a reputaci, a to jak ve vztahu B2B k zahraničním partnerským cestovním kancelářím, tak B2C k doporučením od spokojených koncových zákazníků.

Hlavní strategické cíle společnosti Prague Travel DMC vycházejí z jejího poslání:

- Udržení a posílení pozice kvalitního a spolehlivého DMC partnera na vybraných náročných zdrojových trzích.
- Diferenciace prostřednictvím exkluzivních a autentických zážitků, které konkurence nenabízí.
- Zvyšování efektivity a optimalizace nákladů interních procesů, aby bylo možné investovat do kvality služeb a rozvoje.
- Rozvoj dlouhodobých partnerství s kvalitními lokálními dodavateli, které zajišťují stabilitu a vysoký standard služeb.

Konkurenční prostředí v Praze je velmi intenzivní. Firma soutěží jak s dalšími specializovanými DMC, tak s většími incomingovými cestovními kancelářemi a mezinárodními sítěmi. Důležitými konkurenčními faktory jsou kromě ceny především kvalita a spolehlivost služeb, kreativita, flexibilita, hloubka lokálních znalostí a síť kontaktů. V tomto kontextu se schopnost efektivně využívat informační systémy pro řízení vztahů, koordinaci operací a tvorbu inovativních produktů stává zásadním předpokladem pro dosažení a udržení strategické výhody.

6.3 Příprava a realizace výzkumu

Pro zajištění relevantnosti a hloubky dat byl použit cílený výběr respondentů. Cílem bylo oslovit stěžejní pracovníky, jejichž každodenní činnost a rozhodování jsou bezprostředně spojeny s využíváním informačních systémů a kteří mají komplexní přehled o podnikových procesech. Konkrétně byli vybráni:

8. Pro získání perspektivy na systémy podporující prodej, komunikaci s klienty a partnery byl vybrán vedoucí oddělení obchodu a rezervací.

8. Pro analýzu využití IT v hlavním procesu realizace služeb a koordinace dodavatelů byl vybrán vedoucí operačního oddělení.

8. Pro pohled na systémy pro ekonomické řízení, reporting a podporu interních procesů byl vybrán vedoucí administrativně-finančního oddělení.

8. Pro strategický úhel pohledu na roli informatiky v konkurenční výhodě a budoucí směřování firmy byl vybrán jednatel společnosti.

Scénář rozhovorů byl konstruován tak, aby systematicky pokryl všechna témata vyplývající z výzkumných otázek a sestával z úvodu a čtyř hlavních tematických bloků.[36] Úvodní část sloužila k představení výzkumníka, objasnění cíle rozhovoru a k formálnímu zajištění anonymity a souhlasu s nahráváním. Následující blok A, zaměřený na mapování stávajících systémů (k RQ1), obsahoval otázky na konkrétní používané softwarové nástroje, jejich vzájemnou propojenost a denní intenzitu využívání, například „Které informační systémy nebo aplikace používáte ve své každodenní práci nejčastěji?“. Blok B, věnující se procesům a podpoře IT (k RQ2), směřoval k identifikaci konkrétních činností v pracovním postupu, které jsou systémem pokryty, a naopak těch, kde převažuje manuální

[36] HENDL, J. *Kvalitativní výběr: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2

práce, viz dotaz „Můžete projít krok za krokem proces od přijetí poptávky po její realizaci a uvést, kde vás systém podporuje a kde ne?“. Blok C, hodnotící přínosy a bariéry (k RQ3), se soustředil na subjektivní vnímání silných a slabých stránek systémů a jejich dopad na efektivitu a služby, například otázkami „Co považujete za největší přínos hlavního systému, který používáte? Naopak, co vás na něm nejvíce omezuje?“. Závěrečný Blok D, zaměřený na strategický pohled a doporučení (k RQ4), se ptal na vizi a potřeby do budoucna, jako je „Kde vidíte největší potenciál pro zlepšení prostřednictvím IT? Jaké technologické nebo procesní kroky by podle vás byly pro firmu velmi přínosné?“.

6.3.1 Průběh sběru dat

Všechny rozhovory byly realizovány v průběhu měsíce listopadu 2025. Vzhledem k časové vytíženosti respondentů a praktičnosti byla zvolena forma osobních (offline) rozhovoru. Daná forma zachovává osobní kontakt a možnost pozorování neverbálních signálů, zároveň je časově a organizačně efektivní. Každý rozhovor byl po předchozím explicitním souhlasu respondenta audio-nahráván pomocí integrované funkce nahrávání a zároveň byly pořizovány stručné písemné poznámky. Průměrná délka rozhovoru činila 40–50 minut. Po ukončení fáze sběru dat následovala úplná verbální transkripce všech audio nahrávek. Takový krok je zásadní pro následnou kvalitativní analýzu, neboť převádí mluvené slovo na textový korpus, s nímž lze systematicky pracovat. Pro přepis byl použit jednoduchý transkripční systém se zaměřením na doslovný obsah, bez zachycení paralingvistických prvků (jako jsou pauzy nebo přeřeknutí), které nebyly pro analýzu podstatné. Po přepisu byly texty anonymizovány – veškerá jména osob, konkrétní názvy partnerů nebo citlivé obchodní údaje byly nahrazeny obecnými označeními nebo pseudonymy. Takto připravené, očištěné a anonymizované přepisy tvořily primární datový soubor pro následující analytickou fázi.

6.4 Analýza dat z rozhovorů

Daná kapitola prezentuje výsledky analýzy dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů s hlavními pracovníky společnosti Prague Travel DMC.

6.4.1 Popis současného stavu informačních systémů ve firmě

Na základě provedené analýzy rozhovorů je možné identifikovat a komplexně popsat současný informační systémový landscape společnosti Prague Travel DMC. Získaná data poukazují na architekturu, která je postavena na jednom jádrovém specializovaném systému, jenž je doplněn sadou obecných a vzájemně oddělených nástrojů. Celkově kombinace tvoří operační technologický základ firmy.

Hlavním a velmi důležitým informačním systémem firmy je specializovaný rezervační a operační softwarový modul, který byl původně vyvinut na míru specifickým potřebám příjezdového cestovního ruchu. Všichni respondenti jej jednoznačně označovali za ústřední a nenahraditelný nástroj své každodenní práce. Takový systém primárně slouží k evidenci klientů a obchodních partnerů, zpracování příchozích poptávek, tvorbě detailních kalkulací a nabídek, rezervaci jednotlivých služeb (jako je ubytování, transfery nebo vstupy do atrakcí) a také k automatizované tvorbě podrobných příjezdových dokumentů pro klienty, například voucherů a itinerářů. Jak trefně poznamenal respondent z operačního oddělení (R-O): „Všechno podstatné začíná a končí v DMC Office Suite. Tam máme klienty, tam tvoříme programy, tam se rezervují služby a generují se doklady."

Vedle tohoto jádrového systému firma intenzivně a pravidelně využívá celou řadu dalších, většinou navzájem nepropojených aplikací, které plní podpůrné a specializované funkce. Mezi komunikační nástroje, které jsou popsány jako životně důležité pro vnější i vnitřní komunikaci, patří e-mailový klient MS Outlook a platforma MS Teams. Klasický telefon pak zůstává nezastupitelným nástrojem pro okamžitou koordinaci během samotné realizace zájezdů. Z kancelářského balíku MS Office je hojně využívána především aplikace Excel, a to zejména pro analytické činnosti, vytváření ad-hoc reportů a správu rozpočtů v oblastech, kde specializovaný systém nedostatečně pokrývá potřebnou funkcionalitu. Aplikace Word pak slouží k tvorbě smluv a dalších specifických textových dokumentů. Pro sdílení velkých souborů, jako jsou fotografie nebo prezentace, s klienty a partnery a pro archivaci určitých typů dokumentů firma využívá cloudové úložiště, konkrétně platformu Google Drive nebo podobnou službu. Finanční a účetní agendy jsou pak řešeny pomocí samostatného účetního software, kde dochází k účtování, fakturaci a finančnímu reportingu. Data mezi tímto finančním systémem a hlavním operačním systémem jsou přenášena pouze částečně a do značné míry manuálně. Firma dále operativně využívá specializované online portály svých hlavních dodavatelů, například pro

rezervace u konkrétních hotelových řetězců nebo pro nákup vstupenek, stejně jako různé nástroje pro online platby.

Analýza však jasně ukazuje, že hlavním charakteristickým rysem současného stavu je nízká úroveň integrace a provázanosti mezi jednotlivými zmíněnými systémy. Jádrový rezervační systém funguje do značné míry jako izolovaná jednotka. To má za následek, že data se mezi ním, účetním softwarem, e-mailovými klienty a tabulkovými editory často musí přepisovat manuálně. Zmíněný problém potvrdil i respondent z finančního oddělení (R-F) slovy: „Faktury vytvořené v Money S3 musíme kontrolovat a pak je ručně převést do účetního programu. Je to zdroj chyb a ztráta času.“ Daný stav vytváří takzvaná informační sila, kde data uvíznou v jednom nástroji a není s nimi možno plynule a efektivně pracovat v kontextu celé firmy.

Shrnutí současného stavu tedy poskytuje odpověď na výzkumnou otázku RQ1. Lze konstatovat, že struktura podnikové informatiky v Prague Travel DMC je založena na jednom specializovaném jádrovém systému, který je obklopen řadou nesouvisejících obecných nástrojů. Míra jejich vzájemné integrace je nízká, a to pravděpodobně zásadně ovlivňuje plynulost a efektivitu hlavních podnikových procesů, které budou podrobně analyzovány v následující podkapitole.

6.4.2 Identifikace důležitých procesů podporovaných IT

Pro odpověď na výzkumnou otázku RQ2 bylo nezbytné zmapovat, do jaké míry jsou stěžejní obchodní procesy společnosti podporovány informačními technologiemi a naopak, kde převažují manuální nebo neoptimalizované činnosti. Analýza rozhovorů odhalila, že míra IT podpory se v rámci jednotlivých fází hodnotového řetězce výrazně liší. Proces prodeje a tvorby nabídky je v počátečních fázích relativně dobře pokryt jádrovým rezervačním systémem. Zpracování poptávky, vytvoření kalkulace a formální nabídky probíhá převážně v tomto digitálním prostředí. „Pro mě jako obchodníka je systém nepostradatelný hlavně ve fázi kalkulace. Mám tam historické ceny od dodavatelů, můžu rychle sestavit několik variant a vygenerovat profesionálně vypadající nabídku PDF pro klienta,“ uvedl respondent R-S (Obchod). Jmenovaná podpora však končí v momentě schválení nabídky a přijetí zálohy. Následná komunikace s klientem ohledně detailů, přání a změn se často vrací do světa e-mailů a telefonátů, které nejsou centrálně evidovány. „Když klient po přijetí nabídky píše deset e-mailů s dotazy na dietu, pokoje nebo výlety,

tyto informace se logují jen do mé e-mailové schránky, ne do systému. Pro kolegyni v operacích pak může být složité dohledat všechny detaily," dodal R-S.

Jádro činnosti firmy, operační realizace zájezdu, přináší smíšený obraz. Rezervační systém slouží jako zdroj pravdy pro itinerář a základní rezervace. Všechny vytištěné doklady a pokyny pro klienty i průvodce z něj vycházejí. Samotná koordinace v den příjezdu a během pobytu je však z velké části řízena manuálně. Operační tým je závislý na telefonu, SMS zprávách a osobních kontaktech s řidiči a průvodci. „Systém nám řekne, že dnes v 15:00 má z letiště přijet pan Novák a že má rezervovaný hotel X. Ale skutečnost, že letadlo má zpoždění, že řidič stojí v zácpě, nebo že klient chce na poslední chvíli změnit program, řešíme mimo systém. Vše se odehrává v telefonních hovorech a skupinových chatech na WhatsAppu," popsal respondent R-O (Operace). Daná „offline" koordinace vytváří znalostní bariéru; pokud je operátor nepřítomen, ztrácí se přehled o aktuálním stavu řešení.

Finanční a administrativní procesy trpí podle analýzy významnou mírou fragmentace. Zatímco vystavení faktury zákazníkovi může být zahájeno v operačním systému, celý následný účetní cyklus je založen na manuální práci. Data se přepisují do účetního softwaru, kde probíhá účtování a kontrola plateb. Reporting a analýza ziskovosti jednotlivých zakázek nebo produktů pak často vyžadují složité manuální exporty a zpracování v Excelu. „Finanční a administrativní procesy trpí podle analýzy významnou mírou fragmentace. Zatímco vystavení faktury zákazníkovi může být zahájeno v operačním systému CUSTOM.Travel, celý následný účetní cyklus je založen na manuální práci. Data se přepisují do účetního softwaru Money S3, kde probíhá účtování a kontrola plateb." konstatovala respondentka R-F (Finance).

Z mapování tedy vyplývá, že IT podpora je velmi silná v počátečních, formalizovaných fázích procesů (poptávka, nabídka, generování dokumentů) a v evidenci základních rezervací. Naopak výrazně slabá je v oblastech vyžadujících dynamickou komunikaci, reálnou koordinaci a komplexní analytické zpracování dat. Právě v těchto „mezerách" mezi systémy přetrvávají manuální činnosti, které zvyšují administrativní zátěž, riziko chyb a omezují přehlednost. Popsaný stav přímo navazuje na nízkou integraci systémů popsanou v předchozí podkapitole a vytváří prostor pro posouzení konkrétních přínosů a bariér, které bude předmětem následující analýzy.

6.4.3 Vnímané silné a slabé stránky stávajících IT řešení

Daná podkapitola se věnuje analýze subjektivního hodnocení současných informačních řešení ze strany hlavních aktérů společnosti Prague Travel DMC a přímo odpovídá na výzkumnou otázku RQ3. Cílem je identifikovat a interpretovat vnímané přínosy a nedostatky těchto systémů z hlediska jejich dopadu na každodenní operace, zákaznickou zkušenost a potenciál pro konkurenceschopnost. Taková percepce je zásadní, neboť právě přesvědčení a zkušenost uživatelů formují skutečnou efektivitu technologie v organizaci. Z rozhovorů vyplývá, že hlavním vnímaným přínosem a silnou stránkou jádrového rezervačního systému je jeho role jako centralizovaného a spolehlivého úložiště hlavních dat. Všichni respondenti oceňovali, že systém poskytuje „jednu verzi pravdy“ o zakázkách, klientech a rezervacích. Jak poznamenal respondent R-O: „Největší výhoda je, že když se podívám do systému, vidím úplně všechno, co se té zakázky týká – od první e-mailové komunikace po poslední fakturu. Vím, na čem jsme se s klientem dohodli, a nemusím hledat po papírech.“ Zmíněná centralizace výrazně zvyšuje přehlednost a snižuje riziko ztráty informací. Druhým významným kladem je profesionalita a efektivita v předprodejní fázi. Systém umožňuje rychle generovat strukturované nabídky a doklady, a to firmě dodává na důvěryhodnosti. „Když pošlu klientovi perfektně vypadající itinerář s logem, všemi detaily a podmínkami, který je systémově vygenerovaný, posiluje to jeho důvěru v naši profesionalitu. Dřív jsme to dělali ručně v Excelu a nikdy to nevypadalo tak dobře,“ uvedl respondent R-S. Třetí silnou stránkou je určitá míra standardizace a snížení chybovosti v rutinních úkonech, jako je vystavování dokladů nebo správa základních dat klientů.

Na druhou stranu analýza odhalila výrazné a opakovaně zmiňované slabé stránky, které podle respondentů brání plnému využití potenciálu podnikové informatiky. Velmi častým kritizovaným problémem je již dříve zmíněná nedostatečná integrace a vznik informačních sil. Takový technický nedostatek má přímý negativní dopad na efektivitu práce a spokojenost zaměstnanců. „Nejvíc mě stojí čas a nervy to neustálé přepisování stejných údajů. Zarezervuju službu v našem systému, pak musím jít na web dodavatele a tam to zadat znovu, a pak ještě ty samé údaje ručně přenést do fakturačky. Je to frustrující a absurdní v 21. století,“ popsal svou zkušenost respondent R-O. Zmiňovaný manuální přenos dat je vnímán jako hlavní zdroj chyb a plýtvání časem. Druhou zásadní slabinou je nedostatečná flexibilita a uživatelská přívětivost systému v dynamických, neformálních

situacích, které jsou pro cestovní ruch typické. Systém dobře slouží pro lineární procesy, ale selhává tam, kde je potřeba rychlá, ad-hoc komunikace a aktualizace. „Systém je skvělý na plánování, ale jakmile zájezd žije, stává se nepružným. Rychlá změna programu kvůli počasí, komunikace s průvodcem v terénu, řešení nenadálého problému – to všechno se odehrává mimo něj, v telefonu a chatech. Do systému se to dopíše dodatečně, často až po skončení akce," vysvětlil R-O. Taková nesourodost mezi rigidním systémem a dynamickou realitou vytváří paralelní svět neevidovaných informací a rozhodnutí. Třetí kritizovanou oblastí je nedostatečná analytická a reportovací funkcionalita. Stávající systém je vnímán primárně jako transakční nástroj pro evidenci, nikoli jako zdroj strategických poznatků. „Systém nám perfektně řekne, co jsme udělali, ale velmi špatně, proč se něco stalo nebo co bychom měli udělat příště. Chybí mi tam nástroje pro jednoduchou analýzu ziskovosti konkrétních typů zájezdů nebo efektivity jednotlivých zdrojových trhů. To si musím složitě vytvářet sám v Excelu," posteskl si respondent R-S. Popsaná nemožnost snadno transformovat operativní data na manažerské poznatky je vnímána jako velká překážka pro informovanější rozhodování a strategické plánování.

Tabulka 3 SWOT analýza stávajícího IT

Silné stránky	Slabé stránky
• Centralizovaná evidence klientů a zakázek v CUSTOM.Travel. • Profesionální a rychlá tvorba nabídek a dokladů.	• Manuální přepis dat mezi CUSTOM.Travel a Money S3. • Systém nepodporuje dynamickou operativu (změny během zájezdu). • Nemožnost analytiky ziskovosti.
Příležitosti	Hrozby
• Využití integrovaných dat pro personalizaci služeb. • Zavedení daty řízeného rozhodování (BI).	• Rostoucí chybovost a neefektivita oproti konkurenci. • Ztráta klientů kvůli nepružné komunikaci. • Strategické rozhodování bez datové opory.

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí těchto vnímaných silných a slabých stránek ukazuje, že současná podniková informatika v Prague Travel DMC je hodnocena jako spolehlivý nástroj pro evidenci a formalizaci, který však nedostatečně podporuje dynamickou koordinaci, integrované procesy a strategickou analytiku. Zatímco silné stránky přispívají k operativní stabilitě a

profesionálnímu vnějšímu obrazu, slabiny vytvářejí vnitřní neefektivitu, frustraci zaměstnanců a brání přeměně dat na konkurenční výhodu.

6.4.4 Názory respondentů na strategický potenciál podnikové informatiky

Analýza rozhovorů neodhalila pouze současný stav a problémy, ale přinesla také cenný vhled do toho, jak hlavní aktéři firmy vnímají budoucí strategický potenciál podnikové informatiky. Je patrné, že přes veškeré kritické připomínky k současným systémům panuje mezi respondenty shoda v tom, že informatika by měla a může být pro firmu mnohem více než jen operativní podpora. Její potenciál je spatřován v transformaci důležitých oblastí podnikání. Dominantním tématem je vize integrovaného a propojeného informačního ekosystému. Respondenti prakticky jednohlasně vyjádřili potřebu překonat současnou informační úroveň. Strategický přínos není vnímán v nákupu nových izolovaných nástrojů, ale v propojení stávajících datových zdrojů. „Největší skok by pro nás znamenalo, kdyby náš hlavní systém mluvil s účetním softwarem, s e-mailem a s platformami dodavatelů. Kdyby změna v jedné aplikaci automaticky aktualizovala všechny ostatní. Ušetřili bychom stovky hodin a mohli bychom se věnovat skutečně důležitým věcem – péči o klienta a rozvoji nových produktů," uvedl respondent R-S. Taková integrace je vnímána jako základní předpoklad pro jakýkoli další strategický rozvoj.

S propojením dat úzce souvisí potenciál přechodu k daty řízenému rozhodování a podnikání. V současnosti jsou data uzamčena v systémech a jejich analýza je obtížná. Respondenti si uvědomují strategickou hodnotu, která v nich leží nevyužita. „Máme obrovské množství dat o tom, co klienti chtějí, kolik, za co platí, které hotely jsou velmi populární a v jakém ročním období. Dnes z nich ale neumíme vytěžit moudrost. Kdybychom mohli jednoduše analyzovat trendy, předvídat poptávku nebo přesně kalkulovat ziskovost každého produktového segmentu, mohli bychom dělat mnohem chytřejší obchodní a marketingová rozhodnutí," popsala respondentka R-F. Schopnost transformovat operativní data na strategické poznatky je vnímána jako stěžejní zdroj budoucí konkurenceschopnosti.

V oblasti zákaznické zkušenosti a personalizace respondenti vidí prostor pro využití IT k vytvoření výrazné konkurenční výhody. Namísto obecných nabídek by integrovaný systém umožňoval cílenou personalizaci. „Představte si, že systém by nám umožnil

evidovat všechny preference a historie jednotlivých klientů nebo firem. Když by pak přišla nová poptávka, systém by nás upozornil: Tento klient měl minule excelentního anglicky mluvícího průvodce pro architekturu a preferuje boutique hotely. Mohli bychom okamžitě navrhnout perfektně ušitý zájezd, což by nás odlišilo od konkurence, která stále prodává jen standardní balíčky," nastínil svou vizi respondent R-S. IT by se tak stalo nositelem personalizované a prémiové zákaznické zkušenosti.

Z pohledu operativní odolnosti a řízení rizik je strategický potenciál spatřován v nástrojích pro real-time monitoring a komunikaci. „Krizím se nikdy nevyhneme, ale můžeme být na ně lépe připraveni. Ideální by byla mobilní aplikace nebo centrální dashboard pro operátory, kde by v reálném čase viděli stav všech probíhajících zájezdů, pozice řidičů, zpoždění letadel a měli by tam přímý komunikační kanál s průvodci. To by dramaticky zvýšilo naši schopnost rychle a koordinovaně reagovat na jakýkoli problém," popsal potenciál respondent R-O. Zvýšení transparentnosti a rychlosti reakce je považováno za přímé posílení kvality služeb a reputace firmy.

Z výpovědí respondentů tedy vyplývá, že současné využití podnikové informatiky v Prague Travel DMC je převážně operativní a transakční. Jejím hlavním úkolem je evidence a automatizace rutinních úkonů. Respondenti však jasně rozpoznávají a diskutují její transformační a strategický potenciál. Ten spočívá v přerodu z nástroje pro „zadávání objednávek" na platformu pro integrované řízení procesů, daty řízené inovace, personalizaci zákaznické zkušenosti a budování operativní odolnosti. Realizace tohoto potenciálu není vnímána jako otázka pouhé technologické inovace, ale především jako strategická volba vedení firmy, která vyžaduje investice, změnu procesů a rozvoj interních kapacit.

7 Výsledky a diskuse

7.1 Propojení výsledků s teoretickou částí

Empirická zjištění z Prague Travel DMC potvrzují, ale zároveň konkretizují a nuancují teoretické koncepty představené v první části práce. Předně se potvrzuje teze, že podniková informatika je propojením technologií a podnikových procesů (Gála et al., 2015). Z analýzy však vyplývá, že kvalita tohoto propojení je rozhodující. Zatímco teorie často předpokládá plynulou integraci, praxe ve zkoumané firmě ukazuje na kritickou mezeru: specializovaný operační systém efektivně podporuje jádrové transakční procesy (evidence, tvorba dokumentů), ale zcela selhává v podpoře dynamických koordinačních a komunikačních procesů, které jsou pro služby DMC zcela nepostradatelné. To odpovídá varování autorů, jako je Voříšek (2014), že neefektivní řízení podnikové informatiky může vytvářet bariéry namísto přínosů.

Dále se potvrzuje Porterova (2008) teze o informačních technologiích jakožto nástroji překonání konkurentů v produktivitě a vytváření nových podnikatelských modelů. Respondenti tuto potenciální roli explicitně identifikovali, když hovořili o možnosti personalizace služeb a daty řízeném rozhodování. Aktuální realita firmy však spíše ilustruje fázi, kdy IT řešení přestávají být výhodou a stávají se nutnou standardní výbavou. Zatímco před lety měl vlastní rezervační systém konkurenční potenciál, dnes je jeho nedostatečná integrace a analytická kapacita spíše zdrojem operativní nevýhody. To dokládá, že pro dosažení skutečné strategické výhody je nutné posunout se od pouhé automatizace k inovativnímu a integrovanému využití dat a procesů.

Koncepty systémů ERP, CRM a BI, detailně popsané v teoretické části, slouží jako užitečná diagnostická šablona. Zjištění ukazují, že informační architektura Prague Travel DMC nesplňuje charakteristiky integrovaného ERP systému, nýbrž se blíží izolovanému „best-of-breed“ přístupu s ručními rozhraními. Absence funkčního CRM modulu je patrná v roztříštěné komunikaci s klienty a absence BI nástrojů se projevuje nemožností snadné analytiky. Praktická zjištění tak naplňují teoretická očekávání ohledně dopadů těchto nedostatků: nízká efektivita, vyšší chybovost a omezená schopnost strategického rozhodování (Laudon, 2014; Loshin, 2012).

Z ekonomického hlediska je vhodné zmínit také možný dopad efektivnějšího využití podnikové informatiky na tržby společnosti Prague Travel DMC. Lepší integrace

informačních systémů, systematická práce s daty a využití nástrojů CRM a BI mohou přispět ke kvalitnější personalizaci služeb, rychlejší reakci na poptávky a efektivnějšímu řízení vztahů se zákazníky. V prostředí cestovního ruchu, kde je zákaznická zkušenost jedním z hlavních faktorů konkurenceschopnosti, může lepší porozumění potřebám klientů vést k vyšší míře opakovaných objednávek i k získávání nových zákazníků. Přímý ekonomický přínos těchto změn se však nemusí projevit okamžitě v podobě měřitelných finančních ukazatelů, ale spíše ve zlepšení celkové efektivity fungování podniku. V dlouhodobém horizontu však může právě vyšší kvalita služeb, lepší koordinace procesů a efektivnější práce s informacemi přispět k posílení konkurenceschopnosti firmy a tím nepřímo podpořit i její tržní výkonnost.

7.2 Identifikace hlavních problémových oblastí

Na základě syntézy dat získaných z rozhovorů lze identifikovat tři hlavní, vzájemně propojené problémové oblasti, které v současnosti brání tomu, aby podniková informatika plnila ve firmě svou strategickou roli. První a zásadní problém spočívá v architektonické fragmentaci a vytváření informačních sil. Hlavním systémovým nedostatkem je totiž absence integrace mezi stěžejními aplikacemi, jako je rezervační systém, účetní software, e-mailový klient a nástroje dodavatelů. Taková fragmentace přímo způsobuje duplikaci práce, zvýšené riziko chyb a plýtvání časem, a to v konečném důsledku podkopává operativní efektivitu, jež je hlavním faktorem konkurenceschopnosti v sektoru služeb. Druhou důležitou překážkou, která zčásti vyplývá z předchozí, je nedostatečná podpora dynamických a komunikačních procesů. Stávající systémy jsou navrženy pro lineární, předem definované procesy, nikoli pro dynamickou realitu cestovního ruchu, která vyžaduje okamžitou koordinaci, flexibilní změny a komplexní komunikaci. Takový rozkol mezi systémem a realitou vede ke vzniku paralelního „stínového“ operačního systému založeného na neformálních nástrojích, jako je telefon nebo chat, který je však neprůhledný a kriticky závislý na konkrétních osobách. Třetí problémovou oblastí, která úzce souvisí s oběma předchozími, je nemožnost transformace nahromaděných dat na strategické poznatky. Ve firmě se sice hromadí velké množství transakčních dat, ale chybí nástroje a zavedené procesy pro jejich účinnou konsolidaci, analýzu a interpretaci. Tím je prakticky blokován celý přechod k daty řízenému rozhodování, které by jinak umožnilo lépe

porozumět zákazníkům, optimalizovat ziskovost a anticipovat tržní trendy-to jsou přitom podstatné atributy skutečné strategické výhody.

Tabulka 4 Dopady problémů na procesy

Problémová oblast	Zasažený proces	Co se zhoršuje
1. Manuální přepis dat	Finanční uzávěrka	Ztráta času (odhad +4 h/měsíc), vysoké riziko chyb v účtování.
	Analýza ziskovosti	Nemožnost rychlé analýzy → zpožděná nebo chybná obchodní rozhodnutí.
2. Nedostatek CRM	Komunikace s klientem	Ztráta historie interakcí → nižší personalizace a riziko chyb v servisu.
3. Chybějící BI	Strategické plánování	Plánování na základě dojmů, ne dat → snížená efektivita marketingu.

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Návrhy na zlepšení využití podnikové informatiky

Pro překonání identifikovaných problémových oblastí a posun směrem ke strategickému využití podnikové informatiky v souladu s výzkumnou otázkou RQ4 navrhuji soubor konkrétních kroků. Tyto kroky je vhodné realizovat koordinovaně a postupně, neboť se vzájemně doplňují a podmiňují. Pro přehlednost jsou hlavní oblasti a jejich hlavní cíle shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 5 Přehled návrhů na zlepšení využití podnikové informatiky

Oblast návrhu	Hlavní cíle
Technologické kroky	Integrace stávajících systémů, rozšíření funkcionality o CRM a BI, eliminace manuální práce a informačních sil.
Procesní kroky	Přehodnocení a standardizace stěžejních procesů, zavedení disciplíny pro práci s daty, zajištění kvality vstupů.
Personální kroky	Rozvoj datové kultury a kompetencí, posílení strategického řízení IT, zajištění dlouhodobého rozvoje IT architektury.

Zdroj: vlastní zpracování

Technologické kroky by měly začít fází integrace a konsolidace. Namísto nákladné a rizikové kompletní výměny jádrového systému doporučuji jako prioritu projekt postupné integrace stávajících systémů prostřednictvím moderních rozhraní (API) nebo tzv. middleware platformy. Primárním cílem tohoto kroku je vytvořit automatizovaný datový tok mezi kritickými aplikacemi, konkrétně mezi rezervačním systémem, účetním softwarem a vybranými platformami hlavních dodavatelů. Tím by se odstranila největší

bolest – nutnost manuálního přepisování dat. Následovat by měla druhá fáze, a to rozšíření funkcionality. Zde je vhodné implementovat moduly pro řízení vztahů se zákazníky (CRM) a business inteligence (BI). Tyto moduly je možné pořídit buď jako rozšíření stávajícího systému, pokud to jeho architektura umožňuje, nebo jako samostatná cloudová řešení, která se k systému připojí. CRM modul by sjednotil veškerou komunikaci s klienty a evidoval všechny interakce na jednom místě. BI nástroj by pak umožnil vytvářet přehledné řídicí dashboardy s důležitými metrikami, jako je ziskovost zájezdu, spokojenost klientů nebo vytížení dodavatelů, a tím podpořil informovanější rozhodování.

Procesní kroky jsou stejně důležité jako ty technologické, neboť bez nich by nové systémy jen automatizovaly neefektivní postupy. Před jakoukoli významnější technologickou implementací je proto nezbytné přehodnotit a standardizovat hlavní podnikové procesy, zejména ty operační a komunikační, s explicitním ohledem na jejich budoucí digitální podporu. Cílem je minimalizovat ad-hoc činnosti a jasně definovat, které kroky procesu musí být povinně evidovány v systému, aby byl zajištěn kompletní přehled a stopa. Součástí tohoto přehodnocení musí být i zavedení přísné disciplíny práce s daty. To znamená definovat a vynucovat pravidla pro zadávání a aktualizaci dat v systému, čímž bude zajištěna jejich kvalita, konzistence a aktuálnost. Taková kvalitní data jsou totiž základním předpokladem pro jakoukoli smysluplnou následnou analytiku a reportování.

Personální a organizační kroky jsou klíčem k udržitelnosti celé transformace. Prvním krokem v dané oblasti je systematické vzdělávání uživatelů a řízená změna jejich myšlení. Školení by se nemělo soustředit pouze na mechanické ovládání nových nástrojů, ale především na pochopení výhod integrovaného přístupu a práce s daty pro jejich vlastní práci i pro firmu jako celek. Je třeba cíleně budovat tzv. datovou kulturu, kde jsou rozhodnutí na všech úrovních co nejvíce opírána o fakta a analytické poznatky. Druhým zásadním krokem je posílení interní kapacity pro řízení IT. V souvislosti s tím doporučuji zvážit buď alokaci role „IT procesního manažera“ nebo „business analytika“, nebo posílení spolupráce s externím strategickým partnerem. taková role či partner by měli mít na starosti dlouhodobý rozvoj IT architektury v úzkém souladu s obchodními potřebami a strategií firmy, nikoli pouze hašení aktuálních technických problémů. Tím se zajistí, že IT přestane být pouze servisním oddělením a stane se strategickým nástrojem podnikání.

Tabulka 6 Očekávané přínosy navrhovaných řešení

Návrh řešení	Co se zlepší	Ukazatel úspěchu
Integrace systémů (CUSTOM.Travel → Money S3)	Eliminace manuální práce a chyb v přepisu faktur.	Čas na uzávěrku snížen.
Zavedení CRM modulu	Sjednocení komunikace, zachování kontextu.	Zvýšení skóre spokojenosti klientů (NPS).
Implementace BI nástroje	Rychlá analýza ziskovosti produktů a trhů.	Snížení nákladů na neefektivní marketingové kampaně.

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Doporučení pro vedení společnosti

Aby výše uvedené návrhy vedly k reálnému a trvalému posílení strategické role informatiky ve firmě, je zcela nezbytný aktivní, dlouhodobý a strategický přístup hlavního vedení společnosti. Prvním a fundamentálním krokem je změna vnímání investic do IT. Vedení musí začít chápat tyto výdaje jako strategické investice do budoucí konkurenceschopnosti a rozvoje firmy, nikoli jako pouhé operační náklady na provoz techniky. Překonání současného stavu vyžaduje cílené finanční a časové zdroje, přičemž návratnost těchto investic se nemusí projevit okamžitým snížením nákladů, ale projeví se v dlouhodobě vyšší operativní efektivitě, lepší a personalizované zákaznické zkušenosti a v posílené schopnosti inovovat služby a obchodní modely. Z ekonomického hlediska lze zároveň předpokládat, že realizace těchto opatření může v dlouhodobém horizontu přispět také k růstu tržeb společnosti přibližně o 3-5 %, zejména díky vyšší efektivitě procesů a lepšímu využití zákaznických dat a vyšší míře personalizace poskytovaných služeb. Za druhé je velmi důležité, aby vedení iniciativu integrace systémů a rozvoje IT nejen schválilo, ale aktivně ji řídilo a podporovalo jako jednu z hlavních podnikových priorit. Vedení musí tento projekt osobně vlastnit, jasně a opakovaně vysvětlovat jeho strategický význam všem zaměstnancům a aktivně odstraňovat organizační i personální překážky, které se během jeho realizace objeví. Je důležité si uvědomit, že se jedná primárně o obchodní a transformační projekt, jehož cílem je zlepšit fungování celé firmy, nikoli pouze o technickou záležitost IT oddělení. Za třetí musí vedení systematicky podporovat vznik a rozvoj datově řízené kultury. Velmi efektivním způsobem, jak tuto kulturu budovat, je jít příkladem. Když se vedení ve svém rozhodování začne důsledně opírat o data, reporty a analytické poznatky z informačních systémů, vytvoří tím velmi silný možný motiv pro

zbytek organizace, aby se k datům začal chovat jako k cennému aktivu a pracoval s nimi podobným, faktickým způsobem. Za čtvrté doporučuji zvolit postupnou, iterativní cestu namísto jednorázového velkého a riskantního projektu. Místo tzv. „big-bang“ přístupu je vhodné adoptovat agilní metodiku: začít integrací jednoho nebo dvou zásadních a snadno identifikovatelných rozhraní (například propojení rezervačního a fakturačního systému), důkladně vyhodnotit přínosy a poučit se z průběhu. Tím se dosáhne dílčích, ale měřitelných úspěchů, které posílí důvěru v celkovou vizi, udrží podporu napříč organizací a umožní pružně reagovat na nově vzniklé potřeby během celého procesu transformace.

8 Závěr

Bakalářská práce si kladla za cíl analyzovat, jakým způsobem podniková informatika přispívá ke strategické výhodě podniků. Daný cíl byl následně operacionalizován a prověřen na konkrétním případě společnosti Prague Travel DMC působící v sektoru příjezdového cestovního ruchu. Kombinací teoretické rešerše a kvalitativního empirického výzkumu pomocí polostrukturovaných rozhovorů s důležitými pracovníky firmy práce dospěla k řadě zásadních zjištění.

Teoretická část práce potvrdila, že podniková informatika je nezbytným integrujícím prvkem mezi technologiemi a podnikovými procesy, přičemž její role se vyvinula z čistě operační podpory na strategický faktor konkurenceschopnosti. Klíčem k takové proměně je schopnost informačních systémů, jako jsou ERP, CRM, SCM a BI, nejen automatizovat činnosti, ale především generovat nové znalosti, umožňovat inovace obchodních modelů a vytvářet hodnotu pro zákazníky. Praktický výzkum v Prague Travel DMC odhalil, že realita často za tímto ideálem zaostává. Zjištění ukázala, že ačkoli firma disponuje specializovaným jádrovým systémem, její informační architektura je charakteristická architektonickou fragmentací (kap. 7.2). Taková fragmentace, vedoucí k vytváření informačních sil a nutnosti manuálního přepisu dat, je hlavní příčinou nízké efektivity, zvýšené chybovosti a ztráty času (kap. 7.2). Dále bylo identifikováno, že stávající systémy nedostatečně podporují dynamické a komunikační procesy typické pro cestovní ruch, a to vede k existenci paralelního, neprůhledného „stínového“ systému řízení (kap. 6.4.3). Třetím zásadním omezením je nemožnost transformovat nahromaděná transakční data na strategické poznatky, čímž je blokován přechod k daty řízenému rozhodování (kap. 7.2).

Odpovědi na stanovené výzkumné otázky (RQ1-RQ4) tak vykreslují obraz firmy, kde je podniková informatika aktuálně využívána převážně operativně a transakčně (kap. 6.4.3. a 6.4.4.). Jejím hlavním přínosem je udržování evidence a formálního chodu firmy, nikoli tvorba strategické výhody. Daný stav však není neměnný. Respondenti jasně rozpoznali obrovský nevyužitý strategický potenciál, který spočívá v integraci systémů, budování datové analytiky a využití IT k hlubší personalizaci služeb a zvýšení operační odolnosti (kap. 6.4.4).

Hlavní přínos spočívá v konkrétním propojení teoretických konceptů podnikové informatiky, zejména ERP, CRM, BI a teorie konkurenční výhody dle Portera, které jsou

podrobně popsány v kapitolách 2.4 a 4, s reálným prostředím společnosti Prague Travel DMC. Práce rovněž identifikuje konkrétní kroky vedoucí k posílení strategické role informatiky ve firmě, například integraci systémů a zavedení datové kultury, jak je rozpracováno v kapitole 7.3. Významným zjištěním je, že pouhé vlastnictví specializovaného informačního systému automaticky negeneruje konkurenční výhodu; klíčová je jeho integrace s ostatními nástroji, tedy odstranění informačních sil mezi operačním systémem CUSTOM.Travel a finančním softwarem Money S3, jak vyplývá z analýzy v kapitole 7.2, a schopnost podporovat nejen transakční, ale zejména dynamické a rozhodovací procesy. Přínosem je rovněž formulace konkrétních doporučení, mezi která patří postupná integrace systémů prostřednictvím API, zavedení CRM a BI modulů a posílení interní IT kapacity, jak je podrobně uvedeno v kapitolách 7.3 a 7.4. Tato doporučení firmě umožní překonat stávající fragmentaci a posunout se od operativního využití IT k jeho strategickému pojetí. Navrhovaná integrace systémů, zavedení CRM a BI nástrojů a budování datové kultury přímo reagují na potřebu zvyšovat efektivitu interních procesů, inovovat služby směrem k personalizaci a získávat z dat cenné poznatky pro informovaná rozhodnutí, čímž se posiluje celková konkurenceschopnost firmy.

9 Zdroje

1. ABOABDO S., et al. Implementing Enterprise Resource Planning ERP System in a Large Construction Company in KSA. *Procedia Computer Science*. 2019, 164, 463-470. ISSN 1877-0509.

2. ANDERSON, C. *Creating a Data-Driven Organization: Practical Advice from the Trenches*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015. ISBN 978-1491916919

3. BASL, J. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024743073.

4. CARR, N. *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*. New York: W. W. Norton, 2010. ISBN 0393072223

5. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

6. ENGSTRÖM, E, et al. How software engineering research aligns with design science: a review. *Empirical Software Engineering*, 2020, 25(4), 2630-2660.

7. GÁLA, L., et al. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024754574.

8. HENDL, J. *Kvalitativní výběr: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2

9. KHODAKARAMI, F., CHAN Y. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*. 2014, 51(1), 27-42 ISSN 0378-7206.

10. KHOT, A. A Comparative Analysis of Public Cloud Platforms and Introduction of Multi-Cloud. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 2020, 5, 448-454.

11. KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

12. LAUDON, K., PRICE, L. *Management information systems: managing the digital firm*. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978-0-273-78997-0.

13. LOSHIN, D. *Business Intelligence: The Savvy Manager's Guide*. Waltham, MA: Morgan Kaufmann, 2012. ISBN 9780123858894.

14. MADANHIRE, I., MBOHWA, C, Enterprise Resource Planning (ERP) in Improving Operational Efficiency: Case Study. *Procedia CIRP*. 2016, 40, 225-229. ISSN 2212-8271.

15. MAHESHWARI, A. *Digital transformation: Building intelligent enterprises*. New-York: John Wiley & Sons, 2019. ISBN 978-1119540830

16. PORTER, M. *On Competition, Updated and Expanded*. Harvard: Harvard Business Review Press, 2008. ISBN 9781422126967

17. SHKURKO, V. *Podnikatelské plánování v podnikatelské činnosti*. Jekatěrinburg: nakladatelství Ural. un-ta, 2016. ISBN 978-5-7996-1803-2

18. ŠILEROVÁ, E., HENNYEYOVÁ, K. *Informační systémy v podnikové praxi*. Praha: Powerprint, 2017. ISBN 978-80-7568-065-5.

19. VOŘÍŠEK, J., et al. *Principy a modely řízení podnikové informatiky.* Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-1440-6

20. VYMĚTAL, D. *Podnikové informační systémy – ERP*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2010. ISBN 978-80-7248-618-2.

10 Přílohy

Blok A: Mapování stávajících systémů a jejich využití (k RQ1)

1. Můžete vyjmenovat hlavní softwarové aplikace a informační systémy, které ve své práci pravidelně používáte? (např. rezervační systém, e-mail, CRM, účetní software, komunikační nástroje).
2. Který z těchto systémů považujete pro výkon své role za nejdůležitější a proč?
3. Jak jsou tyto systémy propojeny? Přenášejí se data mezi nimi automaticky, nebo je třeba je přepisovat manuálně?
4. Jak odhadujete podíl své pracovní doby strávené prací v těchto digitálních nástrojích oproti času „mimo systém“ (telefonáty, papíry, osobní schůzky)?

Blok B: IT podpora klíčových obchodních procesů (k RQ2)

5. Můžete popsat svůj typický pracovní proces od začátku do konce? Zaměřme se například na proces zpracování nové poptávky od klienta.
6. V kterých krocích tohoto procesu vás stávající systémy aktivně podporují a usnadňují vám práci?
7. Naopak, ve kterých krocích citelně chybí systémová podpora a musíte pracovat manuálně, používat obecné nástroje (jako Excel nebo e-mail) nebo improvizovat?
8. Setkáváte se s tím, že kvůli nedostatečné provázanosti systémů musíte stejná data zadávat vícekrát do různých míst?

Blok C: Hodnocení přínosů, nedostatků a dopadů (k RQ3)

9. Co považujete za největší přednost nebo přínos hlavního systému, který používáte? (např. rychlost, přehlednost, snížení chybovosti).
10. Naopak, co je jeho největší slabinou nebo limitujícím faktorem? (např. pomalost, nepřehlednost, nemožnost něčeho dosáhnout).
11. Jak současné IT nástroje podle vás přispívají ke spokojenosti našich klientů? Máte konkrétní příklad?
12. Ovlivňují nějakým způsobem schopnost firmy konkurovat na trhu? Pokud ano, jak?

Blok D: Strategický pohled a potenciál do budoucna (k RQ4)

13. Kde vidíte největší nevyužitý potenciál pro zlepšení prostřednictvím informačních technologií? Může jít o konkrétní proces, oddělení nebo typ činnosti.
14. Pokud byste mohl(a) změnit nebo implementovat jednu věc v oblasti firemní IT, co by to bylo a proč?

15. Z vašeho pohledu, je podniková informatika v naší firmě spíše nástrojem pro každodenní operativní činnost, nebo je vnímána jako strategický aktivum pro dlouhodobý rozvoj?
16. Jaká by podle vás byla ideální podoba informační podpory ve vaší oblasti za 3-5 let? Co by měl systém umět, aby firmě poskytl skutečnou strategickou výhodu?