

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF INFORMATICS

ANALÝZA A NÁVRH INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PRO MALOU FIRMU

ANALYSIS AND DESIGN OF INFORMATION SYSTEM FOR SMALL BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAN PEKÁREK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ALEŠ KLUSÁK, PH.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pekárek Jan

Manažerská informatika (6209R021)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza a návrh informačního systému pro malou firmu

v anglickém jazyce:

Analysis and Design of Information Systems for Small Business

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOCH, M., V. ONDRÁK. Informační systémy a technologie. Brno: Akademické nakladatelství CERM®, s.r.o. Brno, 2008. ISBN 978-80-214-3732-6.
- MOLNÁR, Z. Efektivnost informačních systémů. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0087-5.
- ŘEPA, V. Analýza a návrh informačních systémů. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-13-0.
- SODOMKA, P., KLČOVÁ, H. Informační systémy v podnikové praxi. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.
- TVRDÍKOVÁ, M. Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-703-6.
- VODÁČEK, L., ROSICKÝ, A. Informační management. Pojetí, poslání a aplikace. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Aleš Klusák, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.05.2012

Abstrakt

Bakalářská práce „Analýza a návrh informačního systému pro malou firmu“ se zabývá analýzou současné situace ve firmě Ocean's Joy s.r.o. podnikající v gastronomickém odvětví. Práce poukazuje na vnitrofiremní problémy a navrhuje jejich řešení pomocí zavedení informačního systému. Poté jsou identifikovány oblasti aplikace IS/ICT a navrženy metody pro vhodný výběr konkrétního řešení. Ke konci autor doporučuje jedno z dostupných řešení.

Abstract

Bachelor thesis „Analysis and design of information system for small business“ deals with analyzing the current situation in Ocean's Joy s.r.o. company in gastronomic sector. The work points to the internal problems and proposes solutions through the implementation of information system. Then there are areas of IS/ICT application identified and methods for selecting a suitable solutions suggested. At the end the author recommends one of the available solutions.

Klíčová slova

Informační systém, malý podnik, proces, analýza, ERP, moduly, cloud computing, CMM, komunikace.

Keywords

Information system, small company, process, analysis, ERP, modules, cloud computing, CMM, communication.

Bibliografický záznam

PEKÁREK, J. *Analýza a návrh informačního systému pro malou firmu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 75 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Aleš Klusák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci zpracoval samostatně na základě uvedených použitých zdrojů. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 15. května 2011

.....

Jan Pekárek

Poděkování

Děkuji tímto vedení firmy Ocean's Joy s.r.o. a jejich zaměstnancům za trpělivost a vstřícnost při získávání potřebných údajů k vypracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat svému vedoucímu, panu Ing. Aleši Klusákovi, Ph.D. za cenné informace a připomínky. Stejně tak bych chtěl poděkovat svému oponentovi, panu Mgr. Františku Štěpničkovi za ochotu a čas.

Obsah

ÚVOD	10
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1. Systém	12
1.2. Informace	12
1.3. Informační systém	12
1.4. Proces	12
1.5. Metodika tvorby IS	13
1.6. Metoda	13
1.7. Technika	13
1.8. Nástroj	13
1.9. Globální a informační strategie firmy	13
1.10. Cloud computing	14
1.10.1. Infrastructure as a Service (IaaS)	15
1.10.2. Platform as a Service (PaaS)	15
1.10.3. Software as a Service (SaaS)	16
1.11. Enterprise Resource Planning (ERP)	16
1.11.1. Základní vlastnosti ERP	16
1.11.2. Klasifikace ERP	17
1.12. CRM (Customer Relationship Management)	17
1.12.1. CRM systém	17
1.13. SCM (Supply Chain Management)	18
1.14. McFarlanův model aplikačního portfolia	18
1.15. CMM (Capability Maturity Model)	18
1.16. Metriky	19
1.17. Komunikace	19
1.18. Synergie	19
1.19. EPC diagram	20
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	21
2.1. Představení firmy	21
2.2. Organizační schéma	22
2.3. Produkt	23
2.3.1. Prodej kávy	23
2.3.2. Rychlé občerstvení	23
2.3.3. Specifika poptávky	24
2.4. Analýza stávající úrovně IS/ICT	25
2.4.1. Komunikace	25
2.4.2. Řízení	25
2.5. Analýza problematických oblastí	26
2.5.1. Majitelé	26
2.5.2. Úzký segment trhu	27
2.5.3. Distanční roztříštěnost poboček	27
2.5.4. Zaměstnanci	27
2.5.5. Rutinní evidence	28
2.5.6. Informační tok	29
2.5.7. Bezpečnost	30
2.5.8. Vztahy s dodavateli	31
2.5.9. Účetnictví	32
2.6. Cíle organizace	32
2.7. Sběr informací	33
3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	35
3.1. Počáteční impuls ke změně	35
3.2. Produkt	35

3.2.1.	Káva	35
3.2.2.	Ostatní produkty a služby	37
3.3.	Lidské zdroje	37
3.3.1.	Zaměstnanci	38
3.3.2.	Docházka	38
3.3.3.	Výkon	39
3.3.4.	Hodnocení	40
3.3.5.	Nabídka práce	41
3.3.6.	Integrace submodulů	41
3.4.	Komunikace	41
3.4.1.	Horizontální komunikační úroveň	42
3.4.2.	Vertikální komunikační úroveň	46
3.5.	Ekonomické oblasti	46
3.5.1.	Účetnictví	46
3.5.2.	Skladové hospodářství	46
3.5.3.	Pokladna	47
3.5.4.	Majetek	48
3.6.	Dodavatelé	48
3.7.	Zákazníci	49
3.8.	Pracovní postupy	49
3.8.1.	Standardizace	49
3.8.2.	Informační zdroj	50
3.9.	Řízení firmy	50
3.10.	Bezpečnost	50
3.10.1.	Pracovní postupy	50
3.10.2.	Externí vlivy	51
3.10.3.	Interní vlivy	51
3.11.	Podniková strategie a budoucnost	52
3.12.	Informační strategie	52
3.13.	Zhodnocení požadavků na systém	53
3.14.	Podpora zavedení IS/ICT	53
3.14.1.	Podpora ze strany vedení	54
3.14.2.	Podpora ze strany zaměstnanců	54
3.15.	Očekávané přínosy IS/ICT	55
3.16.	Volba dodavatele	55
3.16.1.	Požadavky	56
3.16.2.	Volba modelu dodávky IS/ICT	56
3.16.3.	Výběrové řízení	56
3.17.	Vlastní doporučení dodavatele IS	57
3.17.1.	První kolo	57
3.17.2.	Druhé kolo	57
3.17.3.	Vybrané řešení	58
3.17.4.	Náhledy systému Helios BlueGastro	58
3.18.	Rozpočet	59
POUŽITÁ LITERATURA		61
SEZNAM OBRÁZKŮ		63
SEZNAM GRAFŮ		63
SEZNAM TABULEK		63
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK		63
SEZNAM PŘÍLOH		64

Úvod

Používání informačních technologií v moderním podnikání se ve vyspělých zemích v druhé dekádě 21. století stává již zcela běžnou záležitostí. Stále více rozšiřují své pole působnosti, aplikují se v soukromém i veřejném sektoru od jednoduchých automatizovaných administrativních úkonů až po samotné řízení výroby či odbytu. Od moderních IS/ICT se tedy očekává, že budou nahrazovat lidskou pracovní sílu přinejmenším v automatizovatelných činnostech. Tímto se stávají významným podpůrným nástrojem k dosažení podnikových cílů.

Stejně jak si podnik vybírá, vychovává a řídí pečlivě své zaměstnance, měl by stejnou dávku preciznosti věnovat informačnímu systému, který podporuje (nebo může podporovat) klíčové procesy podniku a tím výrazně přispívá k tvorbě přidané hodnoty, k standardizaci a organizaci práce, k systematickému plánování, k jednotnému centrálnímu řízení nebo kontrole průběhu probíhajících firemních procesů a ve výsledku ke zvyšování hodnoty firmy nebo vyššímu zisku.

Cíl práce

Cílem této bakalářské práce bude komplexně analyzovat momentální situaci ve firmě Ocean's Joy s.r.o., zjistit, kde má firma problémy a navrhnout formu zlepšení. Vše bude bráno z pohledu IS/ICT, které budou prostředkem a nástrojem k realizaci takových zlepšení. Budou identifikovány konkrétní části (moduly) IS a jejich funkce, které realizaci umožní. Výsledkem práce bude postup, který pomůže majitelům firmy vybrat vhodný informační systém pro jejich potřeby z hlediska užitečnosti, rozsahu, ceny a dodavatele. V závěru bude autorem práce navrženo konkrétní řešení a identifikován jeho rozsah a forma.

1. Teoretická východiska práce

1.1. Systém

Systémem se rozumí uspořádaná množina prvků a vazeb mezi nimi, které dohromady jako celek vykazují určité vlastnosti (13).

1.2. Informace

V nejobecnějším smyslu je informace údajem o reálném prostředí, jeho stavu a procesech v něm probíhajících. Informace snižuje neurčitost systému (entropii) a její množství je dáno rozdílem stavu systému po přijetí informace a stavu původního (10).

Informací rozumíme data, kterým jejich uživatel přisuzuje určitý význam a které uspokojují konkrétní objektivní informační potřebu svého příjemce. Informaci nemůžeme samu o sobě nijak uchopit či skladovat, což neplatí o jejích nositelích, kterými jsou číselná data, text, zvuk, obraz a jiné smyslové vjemy. Informace je nevyčerpatelným a obnovitelným zdrojem poznání (13).

1.3. Informační systém

Informační systém je nástroj pro tvorbu a řízení interakcí mezi subjekty v něm figurujícími.

Je to soubor lidí, technických prostředků a metod (programů) zabezpečujících sběr, přenos, zpracování a uchování dat za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení (13).

Pro zkoumanou oblast bude nicméně vhodnější definicí, že informační systém organizace je systém informačních a komunikačních technologií, dat a lidí, jehož cílem je efektivní podpora informačních, rozhodovacích a řídicích procesů na všech úrovních řízení organizace (4).

1.4. Proces

Proces je účelně naplánovaná a realizovaná posloupnost činností, ve které se transformují vstupy na požadované výstupy (21).

1.5. Metodika tvorby IS

Metodika tvorby informačního systému je souhrnem etap, přístupů, zásad, postupů, pravidel, dokumentů, řízení, metod, technik a nástrojů, které pokrývají celý životní cyklus informačních systémů. Metodiky vývoje a provozu IS jsou určeny především pro pracovníky podílející se na vývoji IS, tedy dodavatele IS a jejich zákazníky. Metodika určuje kdo, kdy, co a proč má dělat během vývoje a provozu IS a vztahuje se na všechny prvky IS (pracovníky, organizační procedury, data, SW, HW). Dále by se metodika měla vztahovat na organizační vlivy IS, ekonomické otázky ohledně vývoje a provozu IS, na doporučené dokumenty a případně i na způsob řízení během jednotlivých fází životního cyklu IS (15).

1.6. Metoda

Metody určují, co je třeba dělat v určitých fázích vývoje nebo provozu IS. Jsou vždy spojené s určitým přístupem (funkčním, datovým, objektovým). Metoda tak určuje postup činností v určité části procesu vývoje systému buď z pohledu času (jednotlivé fáze vývoje) nebo z pohledu obsahu (data, funkce, SW, HW) (15).

1.7. Technika

Techniky vývoje IS určují, jakým způsobem dosáhnout požadovaného výsledku. Určují tedy přesný sled činností, způsobů použití nástrojů, variant rozhodnutí, výsledků rozhodnutí, oboru své působnosti atd. Na rozdíl od metody je přesnější v závěrech a omezenější v použití (15).

1.8. Nástroj

Nástroj je prostředkem k uskutečnění určité činnosti v procesu a provozu IS a k vyjádření výsledku této činnosti. Nástroj bývá často svázán s konkrétní technikou. Nástroj vždy formalizuje vyjádření, proto je vhodné je v co nejvyšší míře automatizovat (15).

1.9. Globální a informační strategie firmy

Globální strategie podniku by podle Tvrdíkové (18) měla být řízena především z pohledu ekonomické prosperity. Informační strategie by z ní měla vycházet a měla by podporovat cíle firmy a požadovaný systém řízení. Při vyvíjení informační strategie je

důležité uvažovat všechny změny v reálném okolí podniku, tedy všechna relevantní nařízení, předpisy, změny konkurence, nové příležitosti, technologické změny, změny v rozmanitosti výrobků a jistě i globalizaci.

Informační strategii vypracovává zpravidla informační manažer (CIO) nebo osoba, která bude do budoucna odpovědná za projekty v oblasti IS/ICT. Strategii je třeba neustále vyvíjet tak, jak se mění informační požadavky firmy. Firmy, které budují informační systém bez existence informační strategie, zpravidla nemají velkou naději na vybudování efektivního a účelného IS.

Informační strategie může být vypracována ve spolupráci s externí firmou, ale není vhodné, aby tato firma byla zároveň dodavatelem IS/ICT z důvodu zaujatosti (18).

Informační strategie by měla podle Kocha (11) obsahovat tyto hlavní body:

- určení vazeb mezi celkovou strategií firmy a informační strategií
- analýza dosavadního vývoje informačních technologií ve firmě
- analýza a prognóza obecného vývoje informačních technologií
- určení informačních zdrojů pro informační podporu systému řízení firmy
- plán rozvoje informačního systému ve střednědobém a dlouhodobém horizontu
- objem finančních a nefinančních zdrojů pro zajištění realizace strategie
- přehled standardů, které budou při realizaci uplatňovány
- návrh organizačních změn a metrik dosažení cílů
- zásady pro vyhodnocování účinnosti realizace strategie

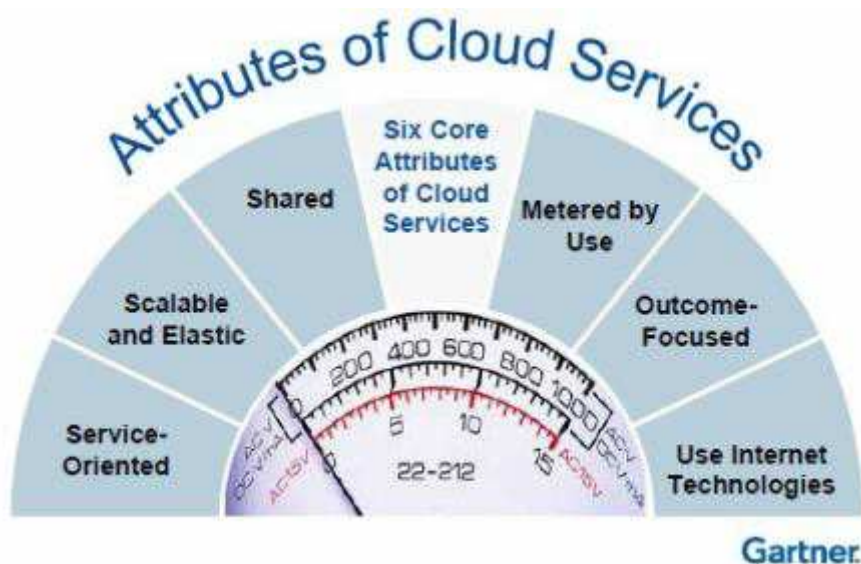
1.10. Cloud computing

Cloud computing představuje model poskytování aplikací prostřednictvím Internetu v podobě služby a je obtížné přesně ho definovat.

Bartošek v (3) uvádí, že Cloud computing je široký a inovativní přístup reprezentující přenos tradičních IT služeb na nový obchodní model zvaný „cloud“. Ten definují jako rozsáhlé seskupení jednoduše použitelných a dostupně virtualizovatelných zdrojů (HW, vývojové platformy, příp. další služby). Tyto zdroje mohou být dynamicky překonfigurovány dle měnícího se rozsahu charakteru služeb, které zároveň umožňuje optimální využívání zdrojů. Využívá se model platby za skutečně využitou službu a

zároveň poskytovatel služby ručí za určitou jejich úroveň podle Service Level Agreement (SLA).

V článku na serveru Lupa.cz (8) jsou uvedeny vlastnosti cloud computingu podle společnosti Gartner.



Obr. č. 1: Vlastnosti cloud computingu
(Zdroj: Dočekal (8))

Cloud computing se dá klasifikovat do tří základních kategorií – IaaS, PaaS a SaaS.

1.10.1. Infrastructure as a Service (IaaS)

Infrastruktura jako služba je podle Bartoška (3) model dodání infrastruktury podle požadavků zákazníka prostřednictvím Internetu za využití virtualizace. Jedná se především o databáze, datové sklady nebo výpočetní kapacitu. Tyto služby si tak nemusí organizace zajišťovat sama, ale může využívat externích IaaS dodavatelů, kteří infrastrukturou disponují a organizaci poskytují prostor na discích, výpočetní výkon procesorů nebo prostředí operačních systémů.

1.10.2. Platform as a Service (PaaS)

Platformu jako službu lze chápat z několika pohledů. Jedním z nich je poskytnutí kompletních prostředků pro podporu celého životního cyklu tvorby a poskytování webových aplikací a služeb. Poskytovatel PaaS dodává HW, operační systém a vývojovou platformu. Součástí této služby je též zajištění bezpečnosti, hostingu, upgradu systému a jeho údržby (3).

Někteří tuzemští dodavatelé ERP řešení (1) chápou PaaS ve smyslu poskytnutí HW, konektivity a virtuálního prostředí k provozu vlastních produktů bez nutnosti investování do serverů, datových úložišť a zálohovacích systémů.

1.10.3. Software as a Service (SaaS)

Software jako služba je nejrozšířenější pojem ze všech výše uvedených. Jedná se též o pravděpodobně nejperspektivnější kategorii (3). SaaS je poskytování software prostřednictvím webové služby. Významnou vlastností SaaS je, že zákazník může využívat jakoukoliv nabízenou aplikaci, její část nebo množství včetně kombinací těchto prvků dohromady. Ke službě patří zajištění vysoké ochrany dat a stability systému. Výhodou SaaS je pro poskytovatele lepší využití kapacity své infrastruktury, stabilnější vytížení, škálovatelnost aj. Kompletní srovnání SaaS modelu s tradičním modelem (SW jako licence) uvádí Voříšek ve své publikaci (21). Ze zmíněného srovnání lze velmi dobře vyčíst charakteristiky SaaS, použitelnost a jeho výhody a nevýhody oproti tradičnímu modelu.

1.11. Enterprise Resource Planning (ERP)

Informační systém kategorie ERP lze podle Sodomky (16) definovat jako účinný nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavních interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformací na výstupy), a to na všech úrovních, od operativní až po strategickou.

V téže literatuře (16) jsou uvedeny obecné charakteristiky ERP systémů. Jedná se o požadavky a vlastnosti, kterým by měl odpovídat každý systém, jenž se označuje jako ERP. Mezi hlavní požadavky kladené na ERP systém potom patří:

- Realizace měřitelných přínosů v oblasti snižování celé struktury nákladů vznikajících neefektivním řízením firmy.
- Realizace neměřitelných přínosů v oblasti řízení podnikových procesů a dostupnosti informací v reálném čase.

1.11.1. Základní vlastnosti ERP

Vlastnosti ERP systému lze charakterizovat pěti základními vlastnostmi (16):

- Automatizace a integrace hlavních podnikových procesů.
- Sdílení dat, postupů a jejich standardizace přes celý podnik.
- Vytváření a zpřístupňování informací v reálném čase.
- Schopnost zpracovávat historická data.
- Celostní přístup k prosazování ERP koncepce.

1.11.2. Klasifikace ERP

ERP systémy lze obecně klasifikovat podle oborového a funkčního zařazení. Podrobně popisuje jednotlivé kategorie Sodomka (16), zde postačí jejich výčet a krátká charakterizace.

All-in-One – Kompletní verze pokrývající všechny podnikové procesy.

Best-of-Breed – Oborově nebo procesně orientovaný ERP, nemusí pokrývat všechny klíčové procesy.

Lite ERP – Odlehčená verze ERP, především pro malé a středně velké podniky.

1.12. CRM (Customer Relationship Management)

CRM je obecně řízení vztahu se zákazníky. CRM systémy fungují jako integrovaný celek primárně určený k řízení kontaktů, marketingových, obchodních a servisních procesů (16).

1.12.1. CRM systém

CRM systém lze definovat jako nástroj pro řízení CRM procesů, jehož prostřednictvím lze podle Sodomky (16) zabezpečit:

- online přístup k informacím, který umožní pružnou reakci,
- interakce se zákazníkem a udržení kontinuity těchto interakcí,
- udržení kvality a funkcí nabízených produktů a služeb,
- identifikace ceny a možnost vytvoření cenové nabídky,
- identifikace rozhodovacích pravomocím straně zákazníka,
- predikci vývoje trhu a obchodní činnosti.

1.13. SCM (Supply Chain Management)

Dodavatelský řetězec je (Supply Chain) systém tvořený podnikovými procesy všech organizací, které se přímo či nepřímo podílí na uspokojování požadavků zákazníka (16).

SCM potom může být řízení tohoto řetězce nebo lze tento pojem chápat jako část IS, která primárně slouží k řízením externích procesů, jejichž spoluvlastníky jsou dodavatelé, případně odběratelé společnosti. SCM systém působí jako integrovaný celek dodavatelského řetězce či procesů umožňujících efektivní začlenění organizace do dodavatelského řetězce (16).

1.14. McFarlanův model aplikačního portfolia

Model portfolia aplikací byl navržen McFarlanem a vychází z principu Bostonské matice. Rozvádí podrobněji přínosy jednotlivých aplikací pro podnik z pohledu jejich realizace v současnosti a budoucnosti. Tím zároveň respektuje princip výstavby podnikových informačních systémů. Model zároveň ukazuje míru přínosu určité aplikace pro podnik (podnikové cíle) a tím umožňuje určit užitečnost a potřebu jednotlivých aplikací (13).

1.15. CMM (Capability Maturity Model)

Je model, který by se dal charakterizovat jako model zralosti. Je obecně použitelný, ale nejčastěji se podle něj definuje úroveň zralosti podnikových procesů. Jedná se o šestistupňový model v celočíselné škále 0 až 5. Podle Voříška (21) lze charakterizovat jednotlivé úrovně takto:

0 = **neexistující** – organizace o procesu neví, zatím ho neidentifikovala jako proces,

1 = **náhodný** – organizace zjišťuje, že je třeba řešit situaci vzniklou působením procesu, veškeré relevantní aktivity jsou náhodné, problém se řeší ad hoc,

2 = **opakovaný** – proces se opakuje, snaha o jeho využívání je pouze intuitivní, není ještě formalizovaná,

3 = **formalizovaný** – proces je známý, formalizovaný, jasně vymezený, existují vlastníci procesu a ostatní procesní role, zaměstnanci tyto role znají a využívají,

4 = **měřitelný** – proces je kontrolovaný a měřitelný, na základě metrik se neustále zlepšuje,

5 = **optimalizovaný** – proces existuje ve svém nejlepším možném stavu, jeho součástí je průběžný optimalizační proces spojený se sledováním okolí podniku a „best practices“.

1.16. Metriky

Pojmem „metrika“ se zabývá Učeň (19) a používá jej v souvislosti s hodnocením výkonnosti celku nebo jeho části. Ve své publikaci tvrdí, že metrika je přesně vymezený finanční či nefinanční ukazatel nebo hodnotící kritérium, které je používáno k hodnocení úrovně efektivnosti konkrétní oblasti řízení podnikového výkonu a jeho efektivní podpory prostředky IS/ICT.

Podle normy ČSN ISO/IEC 9126-1 (6) je metrika konkrétně definovaná metoda měření a definovaný rozsah měření.

1.17. Komunikace

Pojem „komunikace“ je mnohovýznamový a lze jej podle DeVita (7) chápat jako:

- 1) proces nebo akt sdělování,
- 2) skutečné vysílané nebo přijímané sdělení,
- 3) studium procesů, ke kterým dochází při vysílání a přijímání sdělení.

Pro další výklad je důležité první pojetí, z něhož vychází pojem interpersonální (mezilidská) komunikace. Ta sestává z vysílání a přijímání verbálních a neverbálních sdělení mezi dvěma nebo více lidmi (7).

1.18. Synergie

Termín synergie byl odvozený od řeckého slova „synergein“, neboli „pracovat společně“ též „kooperovat“. Poprvé se o podobném efektu, jaký má synergie, zmiňuje Aristoteles ve svém díle Metafyzika, kde pronáší známý výrok, že „*celek, je víc, než součet jeho částí*“. To je ovšem nepřesné tvrzení, neboť efekt synergie nemusí být vždy kladný. Proto přesnější definice by podle Vodáčka (20) zněla: „*Výsledek spolupráce podsystemů může být rozdílný od součtu výsledků, kterých jsou podsystemy schopny dosáhnout samostatně.*“

1.19. EPC diagram

Metoda EPC byla vyvinuta v Institutu hospodářské informatiky na univerzitě v Saarbrückenu za spolupráce se SAP AG. Je ústřední součástí koncepcí modelování obchodního engineeringu a customizace systému SAP R/3. Zjednodušeně znázorňuje vztahy mezi událostmi a funkcemi. Ty jsou propojené logickými spojkami AND, OR a XOR. Metoda též umožňuje zachytit vztahy mezi množinami funkcí a událostí, pro tento účel používá operátory konjunkce, disjunkce, sekvence a negace (17).

2. Analýza současného stavu

2.1. Představení firmy

Firma Ocean's Joy s.r.o., zapsaná v obchodním rejstříku od 10. června 2008, podniká v oblasti, která by se podle CZ-NACE dala klasifikovat jako 56.1 - Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních. Konkrétně se firma zabývá prodejem nápojů a potravin v místech s vysokým denním výskytem lidí. Převážně se jedná o vlaková nádraží ve všech velkých městech ČR. Centrála firmy je v Praze.

Firma měla ke druhému kvartálu roku 2012 11 fungujících mobilních stánků a dvě kamenné provozovny. Ty byly rozmístěny v prostorách vlakových nádraží v Praze, Brně, Ostravě, Olomouci a Plzni. Ke stejnému datu měla 41 zaměstnanců na stálý pracovní poměr a dalších 12 brigádně. Dle velikosti se řadí k malým podnikům.



Obr. č. 2: Stánek Coffee Joy
(Zdroj: vlastní zpracování podle <http://www.coffeejoy.cz/>)

Firma je logicky rozdělena na tři oblasti (divize), z nichž se každá zabývá odlišnou činností. Coffee Joy, jak ji z marketingových důvodů nazývají majitelé, se zabývá především prodejem kávy a nebalených nealkoholických nápojů. Na celkových tržbách firmy má největší podíl (přes 80%). Druhá divize je označovaná jako Deli Joy. Vznikla

ve snaze prosadit se na trhu jako poskytovatel zdraví prospěšného rychlého občerstvení. Původní koncept musel být kvůli nízkému zájmu zákazníků změněn a dnes je tuto divizi možné označit jako klasický "fast food". Třetí divize se zabývá zcela odlišným předmětem podnikání (provozem nestátního zdravotnického zařízení) a její činnost proto nebude v této práci dále rozebírána.



Obr. č. 3: Provozovna Deli Joy
(Zdroj: vlastní zpracování podle <http://www.coffeejoy.cz/>)

2.2. Organizační schéma

Organizační schéma má čtyři úrovně, přičemž nejvyšší úroveň tvoří vlastníci firmy, nejnižší řadoví pracovníci - prodejci kávy a potravin. Ačkoliv se jedná o malou firmu, je organizace poměrně složitá a nepřehledná. Celou firmu řídí dva lidé, kteří ji zároveň vlastní rovným dílem. Tito dva majitelé se dají klasifikovat jako členové top managementu. Na úrovni středního managementu se pohybují střídavě jeden až dva lidé, kteří zodpovídají za veškeré záležitosti týkající se chodu provozoven. Původní stav byl takový, že o veškeré záležitosti se staral jeden hlavní manažer. Z důvodu velké roztříštěnosti poboček po celé ČR a také kvůli vytvoření divize Deli Joy byl jmenován v průběhu roku 2011 druhý člen středního managementu.

Každá z poboček má svého provozního manažera. Ten se stará o veškeré záležitosti týkající se běhu svěřené pobočky.

Organizační struktura je formálně zobrazena v příloze 5. Znázornění je pouze ilustrativní, přesné vymezení pravomocí bohužel neexistuje.

2.3. Produkt

Jako produkt firmy lze označit prodej a s ním spojený servis nebalených potravin a nápojů z vlastní produkce. Právě servis byl tím klíčovým faktorem, který už od počátku značně odlišoval produkt od konkurence. Byl založen v podstatě na čtyřech klíčových faktorech. Prodejní místo, rychlá obsluha, důkladně proškolený personál a variabilita produktu dle požadavků zákazníka. Z tohoto výčtu je patrné, že převažující část úspěchu závisí na koncových zaměstnancích. Jejich řízení, znalosti a přístup budou figurovat jako zásadní v analýze problémů, se kterými se firma potýká.

2.3.1. Prodej kávy

Produktem, jenž se podílí nejvyšší měrou na celkových tržbách a který byl náplní původního podnikatelského záměru, je prodej ručně připravované kávy na cesty, tzv. „coffee to go“. Síla produktu je především v kvalitních surovinách, rychlé a profesionální obsluze, prodejních místech a doplňkovém servisu. Důležitou součástí produktu je v současnosti také značka, která byla přítomna v době, kdy služba „coffee to go“ pronikala do ČR a od té doby si vydobyla silné místo na trhu.

2.3.2. Rychlé občerstvení

Počátkem roku 2011 byla firma v rozmachu a rozhodla se, že zkusí proniknout na nový trh. Byla vytvořena divize Deli Joy a plán otevření pilotní pobočky v Brně. Projekt byl bohužel řízen metodou pokus – omyl. Vedení mělo stanoven cíl, disponovalo však pouze mlhavou představou o průběhu jeho realizace. Soustředili se z velké části pouze na technické záležitosti kolem výstavby a vybavení pobočky. Záležitosti spojené s provozem a marketingem měl mít na starost nově přijatý člen středního managementu, který již zkušenosti s vedením pobočky rychlého občerstvení měl. Ten bohužel podcenil přípravu a pobočka byla otevřena nedostatečně provozuschopná.

Produkt Deli Joy měl stavět na stejných základech jako prodej kávy – na kvalitních surovinách, rychlé obsluze a profesionálním servisu. Časem se však ukázalo, že

zákazníci jsou zvyklí na mnohem vyšší kvalitu produktu, než je tomu u prodeje kávy na cestu. Od silné konkurence se chtěli odlišit zaměřením na zdravou výživu a ukázat, že slovní spojení „fast food“ nemusí nutně znamenat „nezdravé“. Po několika měsících se ukázalo, že kombinace zdravé výživy, relativně vysokých cen a frekventovaného dopravního uzlu omezilo prodeje zdraví prospěšných jídel na minimum. Aby pobočka alespoň částečně pokrývala vysoké náklady, byla nucena obměnit sortiment a prodávat více klasických fast food pokrmů. Trend se neměnil a z nabídky produktů byly nezájmem zákazníků vytlačeny všechny položky, které by se daly označit jako zdravé. Nyní lze divizi Deli Joy popsat jako průměrný fast food.

Ještě jednu skutečnost je nutné o Deli Joy zmínit. Na rozdíl od provozoven prodávajících kávu, které jsou pouze mobilními stánky z nerez, je Deli Joy kamenná provozovna. To sice umožňuje zákazníkům využít jejího zázemí, ale podstatně to navyšuje provozní náklady. Navíc zázemí je i tak dost malé a při plné kapacitě se do něj vejde nejvýše 16 - 18 lidí. Deli Joy se od svého vzniku pohybuje na hranici nulových zisků.

2.3.3. Specifika poptávky

Předmět a místo podnikání velmi silně ovlivňují poptávku po produktu firmy. Hlavním rysem odlišnosti poptávky po produktech Coffee Joy a Deli Joy oproti klasickým restaurantům nebo srovnatelným fast foodům, jsou vysoké denní a týdenní výkyvy v poptávce. Empiricky bylo zjištěno, že během týdne poptávka kumuluje nejčastěji v pátek. Během jednoho (libovolného) dne je ale poptávka značně proměnlivá a těžko předvídatelná. Sice lze identifikovat přibližnou dobu „vysoké“ poptávky, ale to pouze s přesností několika hodin. Hlavním problémem obtížné identifikace jsou neexistující záznamy o časech jednotlivých prodejů. Uvedený fakt znepříjemňuje plánování směn a optimalizaci dostupných zdrojů.

Dalším specifikem jsou velké „nárazy“ v poptávce během dne. Pro demonstraci – během odpolední směny jsou reálné tržby průměrně například 20 káv za hodinu. V prvních deseti minutách každé hodiny je ale z důvodu příjezdu vlaku poptávané množství mnohem větší (20 káv za 10 minut = 120 káv za hodinu). Výsledné hodinové tržby tedy odrážejí jak rychle je obsluha schopna vyprodukovat množství kávy, než zákazníci, čekající ve frontě, odejdou. Z uvedeného je jasně vidět, že míra zvládnutí

takovýchto limitních stavů zásadně ovlivňuje výsledný počet prodaných káv a tím i tržby.

2.4. Analýza stávající úrovně IS/ICT

Nejdříve je nutné uvést, že v současné době firma využívá IS/ICT pouze velmi omezeně. Na některých pobočkách jsou vytvořena dílčí řešení pro evidenci docházky zaměstnanců nebo evidenci tržeb. Na druhou stranu, každá pobočka je vybavena notebookem a internetovým připojením.

Existují jisté snahy o integraci jednoho systému napříč pobočkami, dokonce byl již zaveden jednoduchý systém na evidenci docházky na technologii čipů. Bohužel se tento systém kvůli nedostatečnému servisu poskytovatele nedařilo dlouhou dobu bezchybně zprovoznit. To zapříčinilo negativní odezvu zaměstnanců a nakonec i vedení bylo nuceno přiznat, že daný systém je nepoužitelný.

Při otevírání kamenných poboček se počítalo se zavedením informačního systému na podporu skladového hospodářství, evidenci a řízení receptur, pokladny, docházky a pravidelných online reportů. Na řešení tohoto projektu byl vybrán člen středního managementu. Po čase se ukázalo, že tato volba nebyla příliš šťastná, protože onen člověk neměl žádné technické vzdělání a o problematice informačních systémů byl informován pouze omezeně. Implementační partner sice pořádal školení o možnostech a přínosech IS, bohužel špatně nastavené priority neumožnily se těchto školení účastnit. Projekt zavedení IS byl pozastaven a nakonec ukončen. Firma se vrátila k evidenci pomocí tužky a papíru.

2.4.1. Komunikace

Veškerá komunikace uvnitř firmy je zajišťována takzvaně „po staru“. Jak manažeři, tak vedení používají ke komunikaci mobilní telefony nebo, v některých případech, elektronickou poštu.

2.4.2. Řízení

Řízení firmy se v posledním roce stalo problematickým kvůli nárůstu počtu provozoven a tím i zaměstnanců. Majitelé často zavádějí inovativní řešení a chtějí, aby byly do praxe zavedeny co nejdříve. Roztříštěnost poboček a složitost organizační struktury způsobují, že ne vždy je tento záměr možné provést.

Snahy o řízení a standardizaci pracovních postupů byly zřejmé už při snaze zavést IS. Bohužel nebyly uvedeny do praxe.

2.5. Analýza problematických oblastí

V současné době se ve firmě vyskytují oblasti, kde je cítit určitá disharmonie a neefektivnost. Výčet těchto oblastí a jejich podrobná analýza jsou uvedeny v této kapitole.

2.5.1. Majitelé

Pro lepší představu o problematických místech ve firmě je nutné na začátku uvést cíle, postoje, zkušenosti a motivaci současných majitelů. Jak již bylo zmíněno, firmu vlastní dva majitelé rovným dílem. Mají proto stejné pravomoci v rozhodování, ne vždy se však shodnou.

Firma vznikla díky téměř geniálnímu nápadu přijít s konkrétní službou na český trh jako první. Právě kvůli tomu se některá rozhodnutí učiněná v počátečních měsících života firmy zdají z dnešního pohledu uspěchaná a nepromyšlená. Majitelé při zakládání společnosti neměli nijak zvlášť promyšlenou budoucí strategii ani další kroky, jež by podnikli v případě úspěchu. Spoléhali se na dobrý podnikatelský záměr a rychlou expanzi, což se jim bezesporu povedlo. Na druhou stranu se není čemu divit – jako první na trhu museli přijít s rychlou, agresivní strategií a „urvat“ pro sebe co možná největší tržní podíl.

Zkušenosti a znalosti majitelů v oblastech spojených s kávou jsou na slušné úrovni. V zahraničí získali řadu znalostí nejen o kávě jako takové, ale i o podnikání s ní spojeném a trendech na trhu. Oblast gastronomie, potažmo maloobchodu, do které se pustili záhy, mají zmapovanou mnohem méně. Stejně je tomu i v oblasti ekonomie a řízení podniku.

Postoj k těmto skutečnostem byl první dva roky takový, že sebevzdělání bylo odsunuto na druhou kolej z důvodu řízení dynamického růstu firmy. V posledním roce je ale patrné, že firma potřebuje jasnou vizi budoucího rozvoje a kvalitativní zlepšení všech podnikových procesů. Kvůli tomu se majitelé rozhodli vzdělat nejen sebe, ale především klíčové zaměstnance v oblasti řízení, organizace, komunikace a spolupráce.

Jako jeden ze způsobů jak dosáhnout takového zlepšení je snaha o zavedení integrovaného informačního systému.

Způsob vedení firmy je silně direktivní. Při rozhodování vychází ze svých znalostí a dostupných externích zdrojů. Vnitropodnikové informace využívají pouze ke sledování vývoje prodejů a tržeb, ale trendy jsou schopni vyvozovat jen krátkodobě a nepřesně – manuálním zpracováním výkazů a odhadem.

2.5.2. Úzký segment trhu

Oblast působení firmy je relativně úzká a dosti specifická. To platí jak pro oblast trhu, tak i pro fyzické umístění poboček. Provozovny jsou situovány na dopravních uzlech, v lokalitách kolem vlakových nádraží. Na takových místech je vysoký průtok lidí, mají však specifické požadavky. Na prvním místě zájmu je rychlost obsluhy. Až na druhém místě je kvalita a cena služeb srovnatelná s konkurencí v dané lokalitě.

2.5.3. Distanční roztříštěnost poboček

Jakmile firma začala expandovat z Prahy do jiných měst, bylo jasné patrné, že velké vzdálenosti budou do budoucna pro řízení velkým problémem. Používání mobilních telefonů řešilo pouze operativní komunikaci a tak bylo rozhodnuto o zavedení internetového připojení na každé pobočce. Tak se ve firmě rozšířily ICT, bohužel do dnešní doby se nepovedlo ani zdaleka využít jejich plný potenciál.

2.5.4. Zaměstnanci

Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou koncoví prodejci kávy. Vesměs se jedná o mladé lidi (do 30 let) pracující na částečný nebo plný pracovní poměr. Požadovaná kvalifikace na tyto pozice je velmi nízká. Prakticky je přijat každý, kdo působí spolehlivě a fyzicky zdatně natolik, aby zvládl dlouhé pracovní směny (8, 12 nebo 16 hodin).

Mzda se pohybuje na podprůměru v oboru pohostinských služeb. Je rozdělena na pevnou mzdu (95% - 100% částky) a variabilní. Variabilní část tvoří bonusy nebo pokuty. Systém na přidělování odměn spojených s výkonem je ale netransparentní a částky nejsou příliš motivující.

Řízení kvality služeb a jakosti produktu bylo v prvních fázích životního cyklu firmy ve výsadním postavení. Při dosažení určitého standardu se však tato snaha poněkud vytratila, přičemž kvalita produktu a služeb stagnovala. V posledním roce se projevoval tlak na nižší management, aby snížil svoje odpracované hodiny. To se pochopitelně negativně projevilo na kvalitě služeb, které si všimli i zákazníci.

2.5.5. Rutinní evidence

Základní evidence prodejů, spotřebovaného množství zásob a pracovního nasazení zaměstnanců je nutná v každém oboru podnikání. Jinak tomu není ani zde. Níže jsou uvedeny použité způsoby a formáty evidence v různých oblastech.

Prodej

Základní formulář pro evidenci prodejů je z obou stran potištěný list papíru velikosti A4. Zadní strana je neoficiální a slouží pro záznamy jednotlivých prodejů během dne. Zaměstnanci ji používají pro zápis každého kusu zboží jednotlivě. Tento způsob zápisu je prováděn metodou „čárek“. Přední strana je oficiální denní výkaz. Jedná se o souhrn prodejů uvedených na zadní straně. Souhrn se musí denně pro každou z poboček ručně vyčíslit a výsledný stav zapsat na nový arch, kde vznikají problémy nejen s výpočty, ale i čitelností. Realizace takového vyčíslení se pohybuje kolem 0,5h na pobočku a den.

Při používání takového způsobu zápisu se pochopitelně stává, že vznikne velké množství chyb. Ty je nutné odhalit nejpozději v každodenním souhrnném propočítání. Nalezení takové chyby trvá v řádech desítek minut až hodin na pobočku a den.

Denní výkaz je co nejdříve převáděn do elektronické podoby, aby se zkontrolovala jeho správnost, a následně se provede odvod tržeb do banky. Elektronický výkaz se odesílá na centrálu, kde je uložen k archivaci. Stejně tak se ručně vytváří měsíční výkaz, který se v papírové podobě spolu s jednotlivými denními výkazy posílá klasickou poštou na ústředí, kde jsou všechny papírové dokumenty archivovány.

Sklad

V každém městě se vede evidence skladových zásob. Ta však obnáší pouze záznamy příjmů, výdejů a stávajícího množství. Neeviduje se například volná kapacita skladu, datum spotřeby zásob, rozdílní dodavatelé jednoho druhu zásob, případně substituty, nebo jejich nákupní cena.

Docházka

Docházka se zaznamenává přímo do denních výkazů. Bohužel záznam docházky provádí zaměstnanec podpisem. Takový systém však neposkytuje zpětnou vazbu o čase docházky a také ověřitelnost pravosti ručního podpisu je dost omezená. V minulosti se vyskytla snaha o zavedení celopodnikového docházkového systému pomocí identifikačních čipů. Bohužel poskytovatel tohoto systému neprovedl dostatečné zaškolení a nejevil snahu ani o technickou podporu. Systém byl tak odsouzen k zániku.

Během roku 2011 byl vytvořen amatérský systém docházky jedním ze zaměstnanců postavený na aplikaci MS Office Excel a jazyku VBA. Aplikace nebyly online propojitelné a jediná výhoda oproti papírovému archu byla v získání přesného a pravdivého času docházky.

Rozpis směn je klíčovým dokumentem pro chod pobočky. Vytváří jej každý provozní pro svou pobočku a neexistuje žádný standardizovaný postup. Důležité je zajistit nepřetržitou obsluhu. Problém nastává už před vytvářením rozpisu. Provozní nemá údaje o časových možnostech zaměstnanců. Ti mu musí odeslat směny, na které mohou přijít. Zaměstnanec ale neví, jaké směny poslali ostatní a tak zatím nemůže plánovat svůj čas. Až všichni zaměstnanci pobočky pošlou své směny, může provozní vybrat, dle svého uvážení, ty, kteří na směnu nastoupí. Běžně se stává, že více lidí chce jednu směnu nebo naopak, že některou ze směn nechce nikdo. Poté, co se první verze docházky sestaví, je zveřejněna a zaměstnanci mohou posílat návrhy na změnu. Opět se čeká, až návrhy přijdou a vytvoří se druhá verze docházky, která je zveřejněna. Tento cyklus se opakuje v iteracích, dokud nejsou všechny směny zaplněny přesně na 100%. Takový proces je náročný a zdoluhavý jak pro provozního, tak pro zaměstnance a málokdy se dojde k uspokojivému a pro všechny „spravedlivému“ výsledku.

2.5.6. Informační tok

Současný postup pro tvorbu, odesílání a správu výkazů, tedy tok informací z provozu k nejvyššímu vedení, je následující. Zaměstnanec naplní denní výkaz provozními údaji. Na konci směny zkontroluje jeho správnost porovnáním zapsaných hodnot s reálným množstvím spotřebovaných zásob. Vyplněný formulář odevzdá ke zpracování svému provoznímu. Ten ho tzv. „dopočítá“ – vypočte reálné prodeje z tržeb a spotřebovaného materiálu. Výsledné hodnoty se přepíší do elektronické podoby a tištěný originál se

odesílá jednou měsíčně na ústředí. V elektronické podobě se po určitých, blíže nespecifikovaných intervalech posílají údaje hlavnímu provoznímu a ten je formalizuje, shromažďuje a poskytuje vedení. Veškerá elektronická dokumentace je tvořena pouze tabulkami v programu Excel.

2.5.7. Bezpečnost

Zabezpečení firemního systému jako celku bylo dlouhou dobu velkou neznámou. Vedení vidělo bezpečnostní hrozbu především v možnosti fyzického napadení stánku nebo jeho obsluhy. Stánek i skladové prostory byly zabezpečeny proti fyzickému vniknutí a byly uzavřeny smlouvy s bezpečnostními službami působícími na nádražích o dohledu nad majetkem a zaměstnanci.

Uvedená bezpečnostní opatření jistě měla svůj efekt, avšak praxe ukázala, že největší bezpečnostní riziko plyne z děr v samotném systému, kterých rádi využívají zaměstnanci. Ti mohli působit škody už od začátku směny. Čas příchodu se původně nezaznamenával dostatečně přesně. Po zavedení elektronické formy docházky (pomocí VBA aplikace) se už čas příchodu zaznamenával přesně, neexistoval však tlak ze strany vedení na dostatečnou kontrolu těchto záznamů a uvalení případných sankcí. Běžně se stávalo, že zaměstnanci přišli pozdě (i o několik hodin) a nebyli nijak postiženi.

Další obrovskou mezerou v systému bylo zaznamenávání prodejů. Aby zaměstnanci měli usnadněnou práci a nemuseli zaznamenávat úplně každou prodanou položku (400 - 700 denně), byl vytvořen systém, kdy se určité položky počítaly jako doplněk do celkového počtu. Protože tyto položky ale měly různou cenu, bylo možné, v rámci záznamů, do značné míry manipulovat se skutečnými údaji. To zapříčinilo, že denní výkazy bývaly sice nominálně správně, ale záznamy o prodaných výrobcích zcela neodpovídaly. Zaměstnanci mohli touto cestou zcizit částky ve výši jednotek procent denní tržby a zároveň důkazy o této jejich aktivitě byly pouze nepřímé a těžko dokazatelné.

Evidence prodejů, resp. absence jakéhokoliv pokladního systému způsobovala ještě jeden, mnohem prostší problém. Zákazníci platili vždy v hotovosti a zaměstnanci byli nuceni počítat vrácenou částku z paměti. Ukázalo se, že pro některé je to značný problém a ani kapesní kalkulátor situaci nezlepšil. Při běžné chybě v řádu korun se tento problém dal tolerovat, ale časem se začaly vyskytovat případy cílených útoků, kdy podvodníci platili bankovkami vysoké hodnoty a přitom znervózňovali personál. Škody

se někdy pohybovaly i v řádu desítek procent denní tržby. Zodpovědnost za pochybení sice nesli zaměstnanci, ale při zdvojených směnách bylo těžké určit, kdo konkrétně pochybení zavinil. Zaměstnancům samotným to značně znepríjemňovalo život, protože se jednalo vždy o vysoké částky, které jim byly strženy ze mzdy, někdy i neoprávněně.

Nedostatečná standardizace výrobních postupů měla také značný vliv na zbytečné plýtvání zdroji. Nevedly se záznamy o množství přísad finálního produktu, a proto existoval prostor pro jejich zcizování. Poslední kapkou byl případ, kdy se zásoby začaly ztrácet ve velkém množství už ze skladu.

2.5.8. Vztahy s dodavateli

Firma má v současné době mnoho různých dodavatelů. Někteří jsou společní pro celou firmu (klíčové suroviny), někteří zásobují pouze vybrané pobočky. Informace o dodavatelích (nejen kontaktní informace, ale i prodávaný sortiment, ceny, způsoby a termíny dodávek, slevové akce apod.) nejsou nikde strukturovány. Dodavatelé se tak vybírají často náhodně, nikoliv podle kvality produktu a služeb.

Používané suroviny by se daly rozdělit dle Paretova pravidla 80:20 a budou dále označovány jako klíčové a neklíčové suroviny.

Na klíčové suroviny jsou uzavřeny dlouhodobé smlouvy, což zaručuje nižší cenu a spolehlivější dodávky. Bohužel dodávky se často provádí pouze na jednu adresu (centrála firmy) a distribuci napříč pobočkami si musí firma obstarat sama. To pochopitelně navyšuje náklady na tyto suroviny. Neklíčové suroviny se nakupují v podstatně menších dávkách, nejčastěji z maloobchodních řetězců. Dávky nejsou standardizované, de facto se neví, za jak dlouho bude surovina spotřebovaná. To samozřejmě navyšuje jejich cenu a zaměstnává personál.

Někteří provozní se snažili o řízení zásob, které by se dalo označit jako primitivní SCM. Měli historicky zjištěné očekávané lhůty dodávek a z vlastních zkušeností věděli, jak dlouho jejich zásoba vydrží. Tak věděli, kdy musí odeslat objednávku, aby jim dodavatel zásobu doplnil přesně v den, kdy jim dojde. Nejednalo se o přesné výpočty, ale spíše o odhady z vlastní zkušenosti. Takovéto řízení se provádělo jen u dodavatelů s relativně spolehlivými termíny dodávek (u klíčových surovin). Smutnou skutečností je, že snaha provozních o řízení zásob tímto způsobem vycházela pouze z jejich vlastní

iniciativy a znalostí ekonomických procesů. Vedení společnosti tento přístup vůbec neregistrovalo a ani ho nepokládalo za přínosný.

2.5.9. Účetnictví

Účetní výkazy jsou zpracovávány měsíčně. Provádí ho externí účetní a rychlost zaúčtování závisí na dostupných dokumentech. Dokumenty se myslí veškeré faktury přijaté od dodavatelů nebo účty z nákupu v maloobchodech a měsíční výkazy o prodeích. Veškeré tyto doklady jsou jako originály posílány na ústředí, kde jsou předány k zaúčtování. Problémy se vyskytují v momentě, kdy doklady chybí nebo neexistuje jakýkoliv záznam o nakoupeném zboží.

2.6. Cíle organizace

Je obtížné identifikovat cíle organizace, když ani její majitelé to nedokážou. To ovšem neznamená, že by cíle v organizaci neexistovaly, pouze nejsou formálně vymezené. V případě Ocean's Joy se jedná spíše o směr, jímž se vedení chce ubírat. Milníky tohoto směru lze potom označit jako cíle organizace.

Ve firmě existují tendence k expanzi na nové trhy. Ty byly znatelné především během roku 2010 a začátku roku 2011. Firma se snažila rozšiřovat své pobočky v nových městech (Olomouc) a budovala další tam, kde už nějaké byly (Praha, Brno). Důvodem expanze byla vysoká poptávka po nabízeném produktu, kterou firma při stávajících kapacitách nebyla schopná uspokojit.

Od začátku roku 2011 se začaly projevovat obtíže v řízení. Značná vzájemná vzdálenost poboček, jejich rostoucí počet, množství nabízených produktů a služeb se ukázaly jako zásadní faktory negativně ovlivňující chod poboček. Problémy nastaly téměř ve všech oblastech. Lze jmenovat například zabezpečení (proti externím i interním vlivům), řízení kvality práce a efektivitu zaměstnanců, řízení zásob, řízení obsazenosti směnného provozu, nábor nové pracovní síly. Vedení se snaží tyto obtíže eliminovat, ale jejich počínání je prozatím chaotické a bez koncepce.

Značka Coffee Joy se na trhu pohybuje dlouho a o své místo se musí prát s narůstajícím počtem konkurentů. Jedná se o společnosti, které vidí v „kávě na cestu“ skvělou příležitost. Může se jednat o organizace mající zkušenosti s prodejem kávy (kavárny,

restaurace) nebo firmy, jejichž hlavní náplní podnikání je jiný obor a jen si chtějí rozšířit své pole působnosti na nenasyceném trhu.

Během roku 2011 se vedení společnosti rozhodlo vytvořit v Brně pobočku a vybudovat tam fast food. Jejich záměr se sice povedl, avšak ziskovost není zdaleka taková, jakou očekávali. Návratnost investice je prozatím v nedohlednu.

Z výše uvedených skutečností lze vyvodit směry, kudy chtějí majitelé firmu vést k určitým cílům. Ty v této fázi ale cíle rozhodně nebudou SMART.

- Expanze na nové trhy.
- Zvýšení kvality a rozsahu řízení v oblastech jako: bezpečnost, kvalita produktu, zásoby, zaměstnanci.
- Upevnění pozice na trhu.
- Zvýšení ziskovosti Deli Joy a vytvoření plánu budoucího rozvoje této divize.

Je nezbytné, aby vedení tyto cíle potvrdilo a upřesnilo nebo vyvrátilo a vytyčilo nové ještě předtím, než se rozhodne realizovat projekt zavedení informačního systému. Pokud by se tak nestalo, nekonzistence v podnikové strategii by odsoudila projekt k zániku už při jeho vytváření.

2.7. Sběr informací

Na závěr analýzy by bylo vhodné uvést, jaké byly zdroje informací o fungování společnosti Ocean's Joy s.r.o. Autor práce byl zaměstnancem brněnské pobočky v letech 2010 a 2011. Původně nastoupil na pozici koncového prodejce kávy, později působil jako administrativní výpomoc managementu pro rostoucí brněnské zázemí. Podílel se na vybudování provozovny Deli Joy, spravoval skladové zásoby, částečně se staral o doplňování zásob, odvádění tržeb, udržování chodu běžného provozu. V oblasti IT se snažil poukázat na možnosti, které dostupný terminál s internetovým připojením nabízí a byl tvůrcem elektronického systému docházky, který se rozšířil na další pobočky.

Během necelých dvou let získal velmi dobrý přehled o firmě formou dialogu se zaměstnanci, managementem a vedením. Další, podstatnou část informací získal pozorováním a vlastní zkušeností při řešení rutinních záležitostí, ale i ojedinělých projektů (Deli Joy). Jako koncový prodejce měl přímý přístup k názorům, pocitům a

reakcím zákazníků a tak získal přehled nejen o vnitřní struktuře firmy, ale dokázal vnímat firmu jako celek a její působení na okolí.

3. Vlastní návrhy řešení

V následující kapitole bude formulováno, jakým způsobem by mohly IS/ICT být užitečné v řešení stávajících problémů ve firmě Ocean's Joy s.r.o. Zmíněné problémy vychází z analýzy v předchozí kapitole.

3.1. Počáteční impulz ke změně

Snaha o zavedení nějakého druhu elektronického informačního systému ze strany vedení byla patrná již dlouhou dobu. Jak již bylo řečeno, výsledek byl neuspokojivý. Kdyby měly být tyto tendence zpětně zhodnoceny, aby bylo možné poučit se z chyb, dal by se neúspěch přiřknout následujícím faktorům:

- Nejasně stanovené cíle projektu a nereálná očekávání.
- Neznalost problematiky IS/ICT.
- Nedostatek vytrvalosti ke kompletnímu zavedení daného řešení.

Ať bude rozhodnutí majitelů v budoucnu jakékoliv, je nezbytné, aby při zavádění IS/ICT byly uvedené tři body brány na zřetel, a aby případné nedostatky v těchto oblastech byly odstraněny. V opačném případě existuje téměř nulová pravděpodobnost, že bude vybraný informační systém zaveden do provozu úspěšně.

Při navrhování řešení je vhodné postupovat systematicky, od nejdůležitějších částí podniku k těm méně důležitým. Dále je nutné si pokládat otázky, jak mohou IS/ICT působit v dané oblasti a zda má ono působení nějaký přínos.

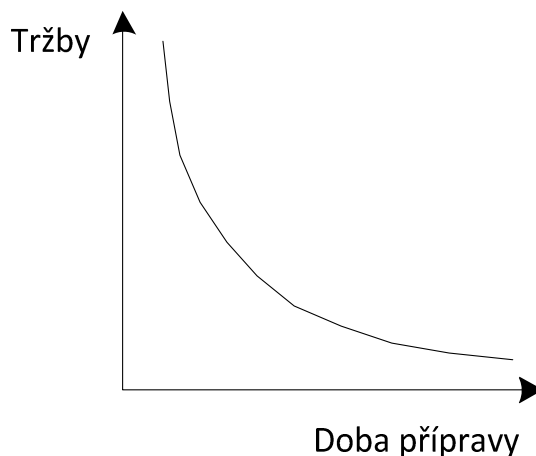
3.2. Produkt

Jistě nejdůležitější oblastí, na kterou je nutno brát zřetel, je produkt firmy a jeho dílčí části.

3.2.1. Káva

Jádrem firmy je její produkt a ten je převážně tvořen prodejem kávy na cestu. Z podstaty této služby plyne, že hodnototvorný cyklus (nebo lze říci proces) objednávka – výroba – dodání je extrémně krátký (řádově desítky sekund). Z toho plyne nepřímá závislost mezi délkou cyklu a výslednými tržbami. Do této rovnice vstupují ještě další faktory (časové možnosti a trpělivost zákazníka, reference, výkyvy poptávky) a

výsledek by se dal shrnout tvrzením: „Pokud se doba hodnototvorného cyklu prodlouží o daný čas, snížení tržeb je větší, než množství odpovídající lineární nepřímé závislosti.“ Uvažovaný vztah je znázorněn grafem 1.



Graf č. 1: Závislost mezi dobou přípravy a tržbami
(Zdroj: vlastní)

Tato závislost klade extrémní nároky na optimalizaci celého cyklu. Každý krok musí být přesně definován a maximálně podpořen dostupnými technologiemi. V přílohách 1 až 3 je pomocí EPC diagramu znázorněn celý hodnototvorný proces. Barevně jsou v něm označeny činnosti a nástroje, kde je možné aplikovat IS/ICT a tím proces pozvednout na vyšší úroveň v hodnocení CMM. Souhrnné hodnocení hlavních procesů dle CMM znázorňuje tabulka 1.

Tab. č. 1: Zralosti hlavních procesů dle CMM

Označení procesu	Název procesu	Zralost procesu	Minimální nutná úroveň
P01	Objednávka	2 – opakovaný	3 – formalizovaný
P02	Výroba	3 – formalizovaný (dříve úroveň 4 - měřitelný)	4 – měřitelný
P03	Dodání	2 – opakovaný	3 – formalizovaný
P04	Doplnění zásoby	1 – náhodný	3 – formalizovaný
P05	Odesílání výkazů	2 – opakovaný	3 – formalizovaný
P06	Report problému nadřizným	1 – náhodný	2 – opakovaný
P07	Ohlášení nefunkčního zařízení servisu	1 – náhodný	3 – formalizovaný
P08	Udržování čistoty	2 – opakovaný	3 - formalizovaný

(Zdroj: Voříšek (16), vlastní)

3.2.2. Ostatní produkty a služby

Ostatními produkty firmy je prodej nebalených potravin a maloobchodní prodej dalšího zboží nevlastní výroby.

Procesy maloobchodního prodeje jsou všechny velmi podobné jak uvnitř firmy, tak i uvnitř celého odvětví. Podpora těchto procesů existuje v modulech většiny dostupných informačních systémů. Při zavádění IS bude vhodné převzít jeho standardy a podřídít jim firemní procesy maloobchodního prodeje.

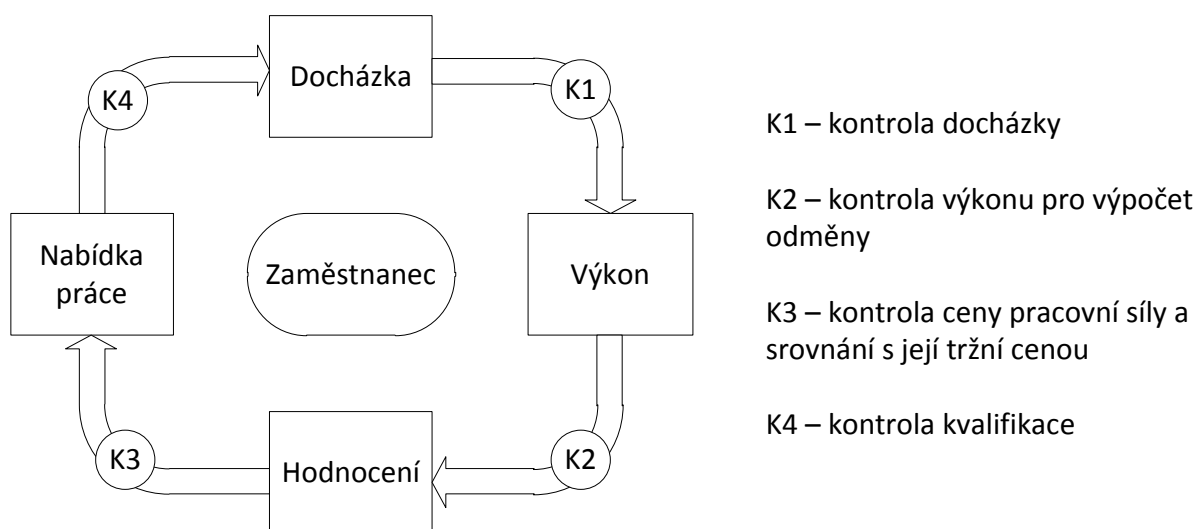
Procesy výroby a prodeje vlastních pokrmů a nápojů mimo kávy (v Deli Joy) jsou zatím poměrně nestálé a nepřesně vymezené. Procesy této skupiny zatím oscilují v rozmezí 0 až 2 podle CMM. Aby byla možná jejich efektivní podpora pomocí IS/ICT, je třeba pozvednout jejich úroveň dlouhodobě alespoň na 3, tedy přesně je vymezit, určit jejich vlastníky a jako procesy je řídit. Takové pozvednutí úrovně procesů musí být provedeno vnitřní politikou firmy. Pokud by se formalizace provedla pouze „na oko“, například použitím standardů implementačního partnera, nebyly by procesy přijaty firmou za vlastní a opět by degradovaly na nižší úroveň.

Jakmile budou procesy okolo výroby pokrmů obecně identifikovány, firmou přijaty a budou formulována jejich pravidla, mohou být integrovány pomocí modulů typu „Gastrovýroba“ do informačního systému. V ideálním případě je vhodné formalizaci zvládnout nejpozději do začátku implementace IS jeho poskytovatelem, aby byla integrace systému v co největší míře provedena v jednom kuse. Pokud by se tak nestalo a implementace systémů na podporu výroby a prodeje v Deli Joy by byla prováděna až později, po zavedení celopodnikového IS, znamenalo by to výrazné zvýšení nákladů a pravděpodobně i zvýšené riziko neúspěšné nebo nekompletní implementace.

3.3. Lidské zdroje

Sektor služeb je specifický mnohem větším vlivem zaměstnanců na výsledný produkt, než je tomu u primárního a sekundárního sektoru. Obzvláště to platí v gastronomii, kdy výsledný požitek, který si zákazník odnese, je z výrazné části tvořen schopnostmi, vystupováním, úrovní a celkovým působením zaměstnance, s nímž při získávání služby zákazník komunikuje. Precizní řízení zaměstnanců tak v nemalé míře ovlivňuje konečný výsledek úspěchu či neúspěchu firmy podnikající v pohostinství.

Řízení zaměstnanců se dá zobrazit jako cyklus čtyř procesů znázorněný na obrázku 4. Každý proces představuje oddělený segment a v rámci IS může být realizován jako samostatná část modulu Zaměstnanci, jehož jádrem jsou údaje o samotných zaměstnancích. Dalšími segmenty modulu jsou Docházka, Výkon, Hodnocení a Nabídka práce. Aby bylo možné segmenty řídit, musí existovat kontrola po výstupu z každého segmentu. Pokud vezmeme cyklus jako celek, jedná se o kontrolu průběžnou, v rámci cyklu však jde o kontrolu následnou probíhající na výstupu každého segmentu. Vymezení funkcionality obsažené v každém segmentu (submodulu) je popsáno níže.



Obr. č. 4: Diagram řízení zaměstnanců
(Zdroj: vlastní)

3.3.1. Zaměstnanci

Jádrem modulu Zaměstnanci budou informace o jednotlivých zaměstnancích. Jedná se o veškeré myslitelné údaje spadající relevantně k jednomu zaměstnanci, jako jsou osobní a kontaktní údaje, kvalifikace, vzdělání, zkušenosti apod. V dnešní době již prakticky každý celopodnikový informační systém má funkcionality tohoto záznamu zabudovanou a zároveň se řídí požadovanými legislativními úpravami. Proto bude vhodné takovou funkcionality přijmout a upravovat pouze v detailech.

3.3.2. Docházka

Celý budoucí submodul docházky musí respektovat filozofii majitelů a managementu v oblasti řízení zaměstnanců. Pro ilustraci – zaměstnanci mohou s téměř rovnocennými právy a povinnostmi pracovat na plný, částečný nebo brigádní úvazek. Každý zaměstnanec musí odpracovat měsíčně určitý počet hodin, směnný provoz musí zůstat

nepřetržitý. Kompletní, plně obsazený rozvrh směnného provozu musí být dokončen do určitého data (posledního dne předcházejícího měsíce). Nepísaným pravidlem je upřednostňování stálých zaměstnanců na vytížené směny (z důvodu zkušeností a možných vyšších výdělků). Dosavadní systém docházky funguje tak, že zaměstnanci navrhuji směny, které jim časově vyhovují a snaží se dojít kompromisu. V případě, že kompromisu není dosaženo, manažer direktivně rozhodne.

S přihlédnutím na zmíněné požadavky, musí budoucí submodul docházky umožňovat zaměstnancům hlásit se na jednotlivé směny samostatně a musí jim zpětně poskytovat vazbu o obsazenosti směn. Musí být schopen víceúrovňového přidělování práv (zaměstnanec, manažer, administrátor), aby manažer mohl v případě nutnosti kdykoliv zasáhnout. Rozpisy směn by měly být volně přístupné, aby celý systém docházky zůstal transparentní. Submodul docházky by měl obsahovat termínované uzávěrky, po jejichž datu již nebude možné provádět změny bez zásahu manažera. Možnost automatického přidělení směn (doporučení konkrétních zaměstnanců na konkrétní směny) bude výhodou.

Kontrola K1 bude sledovat především reálné časy příchodů a odchodů zaměstnanců a porovnávat je s plánovanými.

3.3.3. Výkon

I když zaměstnanci přijdou na směnu včas, nemusí to ještě znamenat, že jsou pro firmu užiteční. Submodul Výkon bude řídit produktivitu zaměstnanců v pracovních činnostech a dostupnými prostředky výkon zvyšovat. Měření výkonnosti bude používat přímé i nepřímé metriky v hodnocení výkonu zaměstnance. Mezi přímé lze řadit nominální a relativní (závislý na daném místě, času, dni v týdnu, ročním období) počet obslužených zákazníků, nominální a relativní denní tržby, podíl na celkových měsíčních tržbách, délku hodnototvorného cyklu, počty vadných produktů. Z kategorie nepřímých metrik lze uvést počet vracejících se stálých klientů, úspěšnost propagace marketingové kampaně a bonusového programu.

Kontrola K2 bude sledovat měřitelnými ukazateli výkon a porovnávat jej se stanovenými limity.

3.3.4. Hodnocení

Na základě ohodnocení výkonu bude v modulu Hodnocení vypočtena odměna pro zaměstnance. Odměna se bude skládat z reálné a virtuální složky.

Reálná složka

Reálnou složkou bude mzda - peněžní ohodnocení zaměstnance za jeho výkon. Mzda nemusí být počítána fixně, například pevnou hodinovou sazbou, tak, jak je tomu doposud, ale systém odměn se může měnit dle různých alternativních modelů. Pro ilustraci jsou dále uvedeny některé navrhované modely.

Prvním modelem je situace, kdy je zaměstnanec odměňován podle hodinové sazby, ta je však v čase proměnná – na základě vytíženosti jeho pracovní doby. Výhodou takového způsobu odměn je motivace zaměstnanců hlásit se na vytížené směny a podávat tam výkon, nevýhodou je přesný opak – nechut' docházet na směny s nízkou vytížeností (dopolední víkendové směny).

Druhý model je rozvinutí předcházející myšlenky a zavedení odměn podle počtu obslužených zákazníků nebo výše tržeb. Výhodou pro zaměstnavatele je vysoká účinnost, pro zaměstnance zase spravedlivost odměňování. Nevýhodou může být fakt, že někteří zaměstnanci vidí v takovém způsobu odměn nejistotu a nejsou ochotni na tento model přistoupit, i když by to pro ně mohlo znamenat vyšší odměny než doposud.

Mimo modely přímých odměn lze uvažovat i model hybridní, kdy je část mzdy fixní, dle hodinové sazby a část je vypočtena na základě výkonu. Takový model přináší kompromis a v praxi je často uplatňovaný.

Virtuální složka

Virtuální složkou odměny je myšleno hodnocení zaměstnance v rámci organizace a jeho užitečnost při naplňování firemních cílů. Zaměstnanec prokazující iniciativu a snahu sdílet firemní cíle sice nemusí být fyzicky odměněn, ale jisté povědomí o jeho přínosu by mělo existovat. Vedení tak může získat informace, kdo všechno a v jaké míře sdílí jejich názory a pozitivně působí na okolí. Aktivní zaměstnanci na druhou stranu mají motivaci svou aktivitu udržovat a dále rozvíjet. Výsledkem virtuálního hodnocení může v konečném důsledku být hodnocení reálné, např. kariérní postup nebo trvalé zvýšení mzdy.

Kontrola K3 bude zjišťovat, zda je využívána pracovní síla optimálně nákladná a schopná. V případě, že některý zaměstnanec dlouhodobě nedosahuje požadovaného poměru výkon/náklady, bude na základě této kontroly doporučeno jeho propuštění a nahrazení jinou pracovní silou z trhu práce.

3.3.5. Nabídka práce

Submodul Nabídka práce bude mít na starosti vytváření, správu, monitorování a odesílání reakcí k veřejným nabídkám pracovních pozic. Bude propojen s internetovými portály práce, na kterých se nabídky pracovních pozic budou zobrazovat. Správa portálů, obsahu nabídek a odpovědí může být analogická k funkcím emailových klientů.

Submodul bude obsahovat možnost vytvoření specifikovaného pracovního místa, náplně práce, požadované kvalifikace, zkušeností, časových nároků, odměny. Jeho součástí bude rozhraní pro emailovou komunikaci s uchazeči, výpisy výběrových řízení a přiřazení uchazečů, klíčové informace o uchazečích, správu dokumentů (další modul) pro evidenci životopisů. Vybraný uchazeč bude převeden do jádra modulu a bude dále evidován jako zaměstnanec.

Kontrola K4 bude zjišťovat, zda vybraný zaměstnanec splňuje všechna požadovaná kritéria na pracovní místo.

3.3.6. Integrace submodulů

Všechny submoduly by měly být plně integrovány do informačního systému a propojeny mezi sebou (Zaměstnanci, Výkon, Hodnocení, Nabídka práce) v rámci modulu Lidské zdroje. Ten bude vnitřně (a v případě potřeby i navenek) sdílet data o odpracovaných hodinách, docházce, výkonech, nákladech na pracovní sílu atd. Díky integraci modulu do IS bude možné vypočítávat, sledovat a přidělovat mzdy, vykazovat veškeré statistické souhrny a podíly jednotlivých zaměstnanců na přidané hodnotě, tržbách, nákladech, vracejících se stálých zákaznících atp.

3.4. Komunikace

Řízení zaměstnanců samostatně je velice důležité. Oni jsou totiž tím klíčovým prvkem, který vytváří a prodává produkt. Stejně důležité je však i řízení jejich vzájemné spolupráce a komunikace pro dosažení maximální synergie. Aby mohla firma využívat optimálně dostupné zdroje (v tomto případě pracovní sílu), je nezbytné neustále

monitorovat její vytíženost, tedy je nutné sledovat, jak se zaměstnanci chovají během pracovní doby (jestli opravdu pracují). Při komunikaci se nemusí vždy jednat o dialog mezi koncovými pracovníky. Udržovat komunikaci je třeba mezi všemi organizačními skupinami - členy vedení, všemi úrovněmi managementu, koncovými pracovníky. Tyto a podobné situace bude vhodné řešit zabudovaným komunikačním rozhraním v rámci informačního systému.

3.4.1. Horizontální komunikační úroveň

Kvůli podpoře procesů na provozní úrovni bude vhodné zaměřit se na komunikaci mezi pobočkami. Jedná se o komunikaci v rámci celopodnikové sítě, ale i uzavřeně v rámci jednoho města. Pokladní terminály mohou disponovat takovou online funkcionalitou. Důležité je, aby komunikace šla segmentovat do kanálů. Vytvoří se tak oddělené komunikační prostředí pro jakoukoliv část firmy, například kanál „Pobočky Brno“. To zajistí, že komunikaci budou sledovat pouze ti, jimž je určena. Komunikace bude sdílená všemi v rámci jednoho kanálu. Nelze přesně vymezit, jakou formou by měla být uskutečněna. Lze zvolit komunikaci verbální, písemnou nebo pomocí symbolů. Každá má svá pozitiva i zápory, v tabulce č. 2 jsou jednotlivé možnosti zhodnoceny.

Tab. č. 2: Zhodnocení komunikačních alternativ

Hledisko\Typ komun.	Verbální	Písemná	Použití symbolů
Vlivy pracovního prostředí	Vysoké - silný hluk	Střední - nečistota	Žádné
Hardwarové rozhraní	Handsfree / mobilní telefon	Mechanická / dotyková klávesnice QWERTZ / numerická	Dotykové / mechanické
Softwarové rozhraní	Mobilní operátor / VoIP / jiný SW komunikátor	Chatovací okno dostupné přes aplikaci	Symbolická tlačítka přímo v aplikaci
Variabilita	Vysoká	Vysoká	Nízká
Jednoznačnost	Střední	Střední	Vysoká
Rychlost	Střední – Vysoká	Nízká	Vysoká
Obtížnost	Střední	Střední	Nízká
Rychlost reakce a odpovědi na žádost	Střední – Nízká	Nízká	Vysoká
Uživatelská přívětivost	Vysoká	Nízká – střední	Vysoká
Obtížnost kontroly	Vysoká	Střední	Nízká
Pravděpodobnost neúčelného užití	Vysoká	Střední – vysoká	Žádná

(Zdroj: vlastní)

Verbální komunikace

Verbální komunikace bude jednoznačně preferována pro svou přirozenost, rychlost a variabilitu. Na druhou stranu je u ní vysoká míra nejednoznačnosti a obtížně se zpětně kontroluje a monitoruje. Verbální komunikace je problematická v hlučném prostředí vlakových nádraží. Možnost verbální komunikace napříč pobočkami by pravděpodobně lákala zaměstnance k jiné, než účelné a smysluplné komunikaci vykazující přidanou hodnotu pro podnik. Komunikace by probíhala na blíže nespecifikované platformě bezdrátových zařízení pro přenos zvuku. Míra komfortu pro zaměstnance by závisela na zvolené technologii.

Písemná komunikace

Písemná komunikace má výhody jako variabilita, nezávislost na okolním hluku a dobrou zpětnou kontrolu a monitoring. Nevýhodou je poměrně nízká účinnost, rychlost a uživatelská přívětivost. Stejně tak existuje poměrně vysoká hrozba zneužití, ovšem zde už existuje mnohem lepší možnost kontroly, než tomu je u komunikace verbální.

Komunikace pomocí symbolů

Symbolická komunikace, tedy komunikace pomocí předem definovaných hlášení, je ze všech uvedených nejjednoznačnější, nejrychlejší, nejsnáze použitelná, nejhůře zneužitelná a zcela účelná. Na druhou stranu je velmi omezená v použití a množina definovaných hlášení je těžko identifikovatelná. Základním komunikačním kanálem může být **[Požadavek] – [Odpověď na požadavek]**. V praxi je to využitelné např. pro přivolání zaměstnance na dané místo, kde dostane bližší informace. Zpráva však neobsahuje žádné další sdělení, takže zaměstnanec, který by mohl problém analyzovat nebo řešit už v době přesunu, ztrácí čas. Pro srovnání lze uvést dvě velmi časté komunikační situace.

- 1) Zaměstnanec potřebuje materiál ze skladu, ale nemůže opustit pracovní místo.
- 2) Zaměstnanec potřebuje pomoc kolegy z důvodu nadměrného počtu objednávek.

V prvním případě je vhodné použít komunikaci verbální nebo písemnou. Zpráva může přímo obsahovat informaci o požadovaném materiálu, jeho množství a nezbytném čase doručení (např. „nejpozději do 2 hodin“). V takovém případě může volaný zaměstnanec materiál přinést kolegovi přímo ze skladu a ušetřit si tak čas. Zároveň na požadavek

nemusí reagovat okamžitě, ale může ho vyřídit později, například z důvodu vlastní pracovní vytíženosti.

V druhém případě je kolega akutně volán na pobočku, aby pomohl s přívalem zákazníků. Pro takový typ komunikace je vhodné použít symbolické **[Pomoc!]**, které může být definováno jako okamžitý přesun na danou pobočku. Je nepodstatné, kdo konkrétně se na pobočku dostaví, důležité je, aby přišel co nejdříve. V tomto typu komunikace je nutná zpětná vazba, tedy na **[Pomoc!]** reaguje kolega **[Ano]** a přijímá tak zodpovědnost za vyřízení požadavku. Ostatní zaměstnanci požadavek **[Pomoc!]** ignorují, protože vidí, že je již vyřizován.

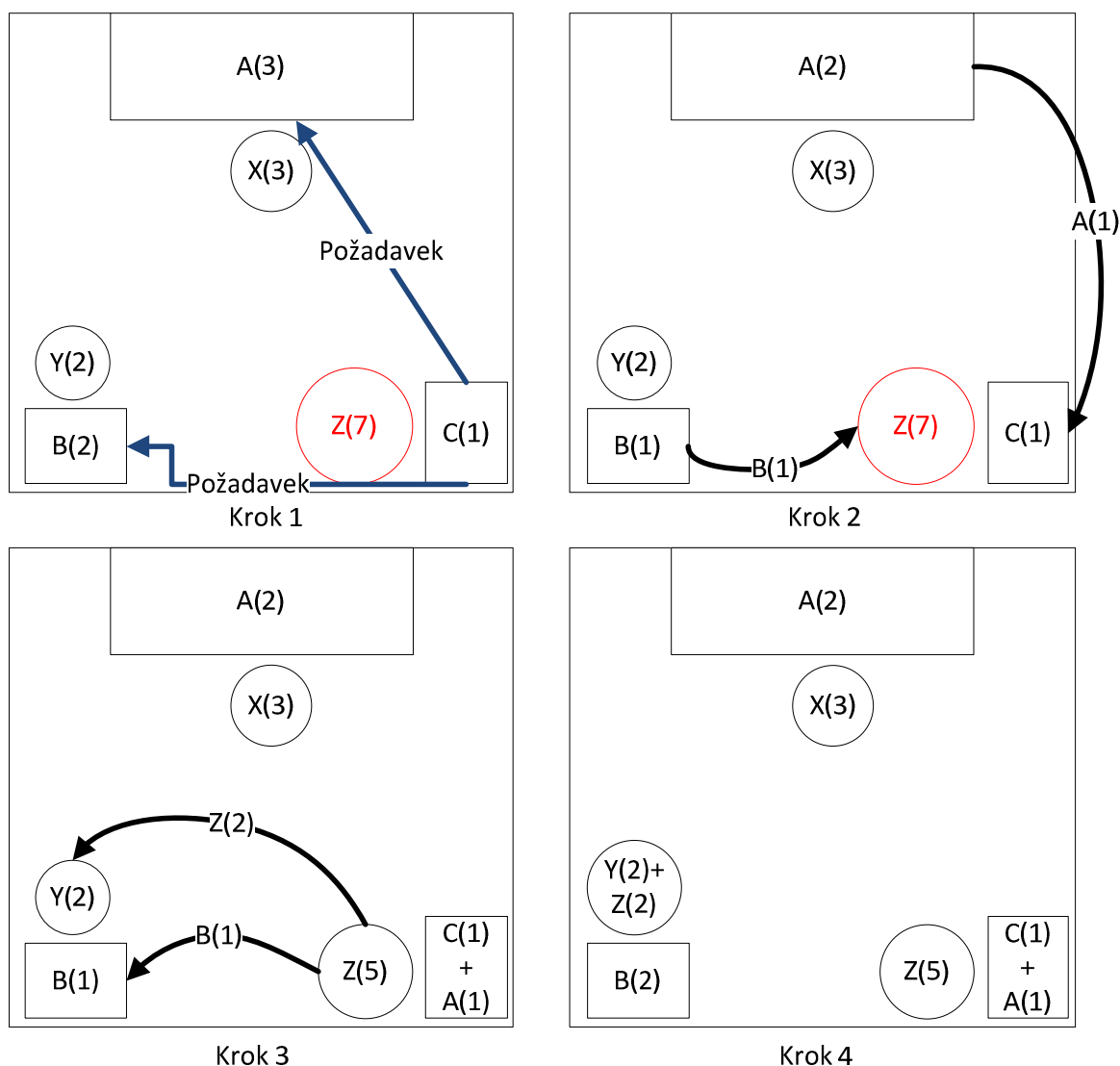
Kontrola komunikace

Komunikace musí být kontrolována vedením a to souhrnně (např. množství komunikace v bajtech za den) nebo konkrétně (přímý monitoring obsahu komunikace). Monitoring může sloužit k identifikaci častých dotazů a řešených problémů. Problémy a dotazy mohou být analyzovány a na jejich základě mohou být vytvořeny případové studie, zaměstnanecké příručky nebo FAQ.

Praktický přínos komunikace po horizontále

Vzájemná online komunikace mezi zaměstnanci přinese některé zajímavé možnosti. Především je třeba zmínit řádové vylepšení kooperace v rámci jednoho města. Mohou se zbořit stará dogmata, jako že zaměstnanec je přiřazen k určité pobočce a nesmí ji opustit. Příkladem může být situace symbolicky znázorněná na obrázku 3.

Jedná se o v čase proměnlivý model reálného prostředí. Obdélníky (A,B,C) označují provozovny, kruhy (X,Y,Z) jsou skupiny zákazníků, modré toky jsou data, černé toky jsou lidé. Číselné hodnoty značí množství fyzických osob v dané skupině. Jejich počty, poměry, rozmístění a celá situace jsou založeny na reálném podkladu. Pro ilustraci je situace následující: A je kamenná provozovna Deli Joy, B a C jsou stánky s kávou. Zákazníci X,Y,Z chtějí všichni stejný produkt a mají čas pouze 5 minut. Potom odcházejí na vlak. Délka přípravy kávy s kompletním servisem trvá 2 člověkominuty. Na každé provozovně jsou zákazníci obsluhováni sekvenčně – jeden po druhém. Vzdálenost mezi pobočkami je 30 – 40 metrů a lze ji překonat během 30 sekund.



Obr. č. 5: Případová studie využití komunikace
(Zdroj: vlastní)

1. krok je výchozí situace. Skupina zákazníků Z je příliš velká a provozovna C ji se současnými kapacitami nemůže zvládnout. Žádá proto o pomoc ostatní provozovny. Ve 2. kroku přichází z provozovny A posila a okamžitě se zapojuje do výroby. Z provozovny B přichází kolega a poslední dva zákazníky ve frontě zve k provozovně B. Ve 3. kroku se zaměstnanec vrací spolu se dvěma zákazníky Z na provozovnu B. Ve 4. kroku je systém optimalizován. Provozovna A stihla obsloužit zákazníky během 3 minut, provozovna C během 5 minut a provozovna B během 4 minut + 1 minuta ztráta při přesunu. Výsledkem je: během 5 minut bylo obslouženo 12 zákazníků místo 7,5 v případě bez komunikace.

I když je případová studie velmi zjednodušená, abstrahuje od detailů a nepočítá s pravděpodobnostmi, vychází z reálně možné situace a výsledný přínos komunikace pro zvládnutí kritických situací je názorně předveden.

3.4.2. Vertikální komunikační úroveň

Komunikace mezi zaměstnanci a managementem nemusí nutně probíhat v reálném čase. Může být strukturovaná, tvořena reporty jedním směrem a direktivami druhým. V této komunikaci je obzvláště nutné sledovat aktuální dění a archivovat obsah. V informačním systému bude taková komunikace tvořena dostupnými standardizovanými reporty a virtuálními vývěskami aktualit. Je vhodné používat přiměřeně sofistikované nástroje poskytované implementačním partnerem.

3.5. Ekonomické oblasti

V následující části budou uvedeny „klasické“ oblasti pro zavedení IS/ICT. Jedná se o oblasti, jejichž procesy jsou plně automatizovatelné a je proto výhodné změnit způsob jejich zpracování z manuálního na automatický prováděný informačním systémem.

3.5.1. Účetnictví

Nejtypičtější oblastí pro automatizaci je účetnictví. Každý základní ekonomický software obsahuje modul nebo oblast programu, kde se zpracovává účetnictví. Pro firmu Ocean's Joy nemusí jít o nijak extrémně náročný a výkonný modul. Jakožto malá firma nevykazuje takové objemy tržeb, aby bylo nutné použít robustní řešení. Na druhou stranu firma obchoduje s velkým množstvím malých prodejců a tak vzniká obsáhlý souhrn nestandardizovaných, mnohdy neúplných faktur a účtů. Je nutné evidovat minimálně jejich obsah a datum vzniku. Na modul Účetnictví klade tento přístup nároky především v oblasti jeho obsluhy, rychlého, uživatelsky přívětivého editačního rozhraní a transparentnosti. Ostatní požadavky jako bezchybnost, legislativní aktuálnost apod. není třeba zmiňovat, takové vlastnosti jsou nezbytné (a v zásadě vždy obsažené) v každém IS na úrovni.

3.5.2. Skladové hospodářství

Další oblastí vhodnou pro automatizaci je skladové hospodářství. I když firma pracuje s několika sklady, mezi kterými existuje tok materiálu, nejsou identifikovány žádné standardní distribuční kanály nebo procesy. Meziskladová manipulace se zásobami se

řídí ad hoc. Sklady nejsou formálně segmentovány a nelze proto monitorovat ani volnou ani maximální kapacitu. Jediný známý údaj je o dostupném množství zásob v daném čase.

I když se zdá, že proces řízení skladů je na nízké úrovni, pro potřeby firmy je to víceméně dostačující. Historicky se sice vyskytly situace, kdy skladové hospodářství vykazalo nedostatky (nějaká surovina došla, dodávku zásob nebylo kam uskladnit z nedostatku místa), ale zde byl spíš problém v komunikaci a na výsledný hodnototvorný proces neměla taková situace nijak zásadně negativní účinek.

Když bude vzat v potaz uvedený fakt, může být navržená funkcionalita modulu Sklad následující. Fungování modulu bude vycházet ze stávající firemní skladové evidence a bude využívat možností vybrané aplikace. Kromě již zavedených parametrů jako datum, příjem, výdej, aktuální množství bude obsahovat informace o volné kapacitě, trvanlivosti, dodavateli a ceně. Bude nastavitelné (ručně nebo automaticky) minimální přípustné a minimální provozní množství zásob. Překročení hranice minimální provozní množství do záporných hodnot bude hlášeno.

Každý sklad bude mít svou odpovědnou osobu, se kterou bude systém komunikovat (generovanými informačními emaily nebo SMS zprávami) v otázkách pohybů zásob na skladě. Vítanou (ale nikoliv nutnou) funkcionalitou systému bude automatické objednání zásoby u dodavatele ve stanoveném množství. V takovém případě bude kontaktována odpovědná osoba, buď za účelem autorizace objednávky, nebo pouze informativně.

3.5.3. Pokladna

Označení Pokladna je v této kapitole myšleno jako softwarový modul informačního systému. Fyzické pokladny (terminály) budou diskutovány dále. Modul Pokladna musí být kategorizován jako gastronomický modul pokladny. Bude obsahovat funkcionalitu pro dotykové ovládání, musí umožňovat přímé napojení na HW typu PDA a dotykové pokladní systémy a online propojení s logicky blízkými moduly (Sklad, Kuchyň). Součástí modulu Pokladna bude volitelné komunikační rozhraní popsané v kapitole Komunikace.

Vítanou funkcionalitou bude zjištění dostupnosti materiálu pro objednávku (např. rozlišení zelená/červená = dostupné/nedostupné) a předpokládaná doba trvání přípravy

na základě vytíženosti kuchyně. Tak zaměstnanec provádějící objednávku nebude muset kontaktovat kuchyň a zjišťovat dostupnost produktu a zákazník bude hned vědět, jak dlouho mu čekání zabere. Zajímavým nástrojem systému by byl grafický výstup s přibližnými časy dokončením přípravy (obdoba tabule s očekávaným příjezdem vlaku) – čistě pro zákaznický požitek a „zkrácení čekání“.

Pokladna musí být samozřejmě vybavena i klasickými funkcemi jako jsou výpočet částky k vrácení nebo podpora přídatného rozhraní pro platební karty. Grafické rozhraní pokladny by mělo být přizpůsobitelné nabídce, mělo by obsahovat možnost ukládání nastavení na principu profilů (zvláštní profil pro stánky s kávou, zvláštní profil pro fast food provozovny atp.). Všechny uvedené vlastnosti spadají opět do typické funkcionality gastronomických informačních systémů.

3.5.4. Majetek

Evidence majetku je pouze formalitou, ale je vhodné ji pro kompletnost do IS zabudovat. Většina rozsáhlejších ekonomických softwarů takovým modulem disponuje a tak je vhodné ho také používat. Jeho přínos spočívá v přehlednosti aktuálního majetku firmy, jeho užitečnosti a využitelnosti. Modul je napojen na účetnictví a eviduje nejen stávající hodnotu a náklady majetku, ale i jeho změny v čase. Přesnou evidenci a ocenění majetku je vhodné sledovat při jeho opotřebení, ztrátě nebo poškození (zaměstnanci). Je tak možno neustále sledovat v jakém stavu a kvalitě se vybavení nachází.

3.6. Dodavatelé

Dodavatelé firmy jsou nesmírně rozmanití. Jedná se o velkoobchody, maloobchody, služby, od celosvětově působících organizací (Nowaco, Hellmanns) až po drobné lokální prodejce. Řízení dodavatelů nebo dokonce dodavatelských řetězců je mimo možnosti firmy. Modul Dodavatelé si tak vystačí s evidencí kontaktních údajů dodavatelských společností a jejich kontaktních osob. Nadstavbou bude napojení dodavatelů na konkrétní zásoby přes modul Sklad. Tak bude možné sledovat docházející zásobu a v přímé souvislosti na to kontaktovat odpovídajícího dodavatele. Rozšířením může být automaticky generovaná zpráva s kódem výrobku, množstvím, adresou a datem dodání. Zprávu může generovat a automaticky (nebo po autorizaci) odesílat událost Dosažení limitní úrovně zásoby. Tak se dodavatelé snadno napojí na

skladové hospodářství a zásadní problémy s nedostatečnou komunikací budou odstraněny. Pro firmu nemá význam prohlubovat funkcionalitu modulu až na úroveň výrobních podniků, kde jsou dodavatelské řetězce nesrovnatelně významnějším faktorem, než v oblasti gastronomických služeb.

3.7. Zákazníci

Při uvažování o řízení zákaznických vztahů je nutné uvědomit si, v jakém prostředí firma podniká. Velmi frekventovaná místa znamenají velmi široký záběr zákazníků. Mohou existovat jak stálí zákazníci, tak i jednorázově obsloužení a nikdy více nevracející se zákazníci (cizinci). To klade vysoké nároky na monitoring. Zásadní otázkou je: „Která část zákazníků se pravidelně vrací?“ Aby mohl být modul Zákazníci nějak užitečný, musí umět na tuto otázku odpovědět. Naštěstí, z dlouhodobě probíhajícího (více než 2 roky) bonusového programu je patrné, že zákazníci se pravidelně vrací, ale nejsou ještě individuálně identifikováni. Úkolem modulu bude asimilovat stávající bonusový program a identifikovat v něm konkrétní zákazníky. Ti budou moci díky modulu čerpat vyšší individuální bonusy, webové přístupné informace o dostupných výhodách, aktuální nabídky, žebříčky apod. Firma naopak bude moci lépe modelovat poptávku a podřídít jí svou nabídku, marketing, řízení zdrojů atd. Momentálně nepoužitelným, ale důležitým faktem je, že taková transformace je základem pro kvalitní data mining.

3.8. Pracovní postupy

Modul označený jako Pracovní postupy bude mít dvojí funkci. Primárně bude fungovat jako nástroj standardizace a sekundárně jako zdroj informací.

3.8.1. Standardizace

Potřeba standardizace pracovních postupů je nezbytná z důvodu následné standardizace navazujících činností. Jestliže není pracovní postup normován, nemohou být normovány ani jeho vstupy a výstupy. Tak nelze sledovat spotřebu surovin v čase. Na to navazuje problém s řízením dodávky surovin a tedy i řízení dodavatelů. Když budou uvažovány nenormované výstupy, potom není možné měřit spokojenost zákazníků. Z toho plynou nedostatečné informace k plánování marketingových kampaní, a rozvoje sortimentu produktů. Je vidět, že standardizace pracovního postupu má dalekosáhlé následky a proto musí být důsledná.

Standardizaci provádí IS implicitně. Jeho správné používání standardizaci vyžaduje, a proto nemusí existovat samostatný modul, který se o ni bude starat.

3.8.2. Informační zdroj

Funkce modulu bude založená na identifikaci pracovního postupu. Postup bude ohodnocen měřitelnými jednotkami a zaveden do IS. Informační systém bude postup dodržovat a vést tak zaměstnance při vykonávání pracovních aktivit. Zaměstnanec bude nucen postup dodržovat, aby mohl s IS správně pracovat. Takový modul bude zároveň knihovnou pracovních postupů, do které zaměstnanec nahlédne, když nebude pracovní postup znát nebo si nebude jist jeho obsahem.

3.9. Řízení firmy

Modul pro řízení firmy bude typický manažerský modul. Bude vybaven nástroji k tvorbě reportů, přehledů, hlášení, statistik, diagramů, grafů. Prostředí by mělo být vhodně strukturované, jednoduše přehledné a ovladatelné. Informace by měly být přiměřeně detailní a jejich detailnost by měla být volitelná. Konkrétní vzhled a zpracování modulu je víceméně nepodstatný, závisí čistě na vkusu jeho uživatelů – managementu.

Dostupné informační systémy disponují takovými moduly, nicméně ne všechny jsou přiměřeně propracované. Co je a co není „přiměřené“ zhodnotí management firmy.

3.10. Bezpečnost

Termín bezpečnost je široký pojem a v rámci firmy ho lze chápat z mnoha pohledů. Bezpečnost může být řešena v souvislosti s prací (bezpečnost práce, pracovních postupů), s externími činiteli (nepoctiví zákazníci, podvodníci), s interními činiteli (zabezpečení proti krádežím a nepoctivému jednání zaměstnanců).

3.10.1. Pracovní postupy

Bezpečnost pracovních postupů bude implicitně vyjádřena už v popisu samotného pracovního postupu. Ten, strukturovaně uložený v informačním systému, bude zajišťovat nejen správné provádění klíčových činností, ale bude též dbát na bezpečnost všech jeho účastníků. Příkladem takového pracovního postupu, kde bude vhodné uvažovat zvýšenou bezpečnost, může být obsluha grilů, fritéz, mixérů, manipulace

s nebezpečnými chemikáliemi, žíravými čisticími prostředky apod. – všude tam, kde může člověk přijít snadno k úrazu.

3.10.2. Externí vlivy

Dalo by se říct, že riziko přestupků a trestných činů, především krádeží, je obecně v oblastech kolem vytížených komunikačních uzlů vyšší než jinde. V takovém prostředí je třeba neustále monitorovat situaci a dbát zvýšené opatrnosti v manipulaci s cennostmi, především penězi. Možné útoky lze v zásadě rozdělit do dvou kategorií. První z nich je podvod, kdy útočník nějakým způsobem docílí toho, že mu obsluha vrátí víc peněz, než by měla nebo nějak odláká její pozornost a nepozorovaně zcizí majetek. Tento způsob podvodu je poměrně častý a ve firemní praxi byl několikrát zaznamenán. Obranou proti podvodu by zajišťoval pokladní systém, který by přesně vypočetl hodnotu peněz k vrácení nebo znemožnil neoprávněnou manipulaci s penězi.

Druhou kategorií je přepadení, kdy útočník fyzicky napadne obsluhu a násilím zcizí majetek. Pravděpodobnost takového útoku je nižší, než v prvním případě, avšak materiální nebo jiná újma může být o to horší. I když se může zdát, že na prodejnu kávy nelze takový útok očekávat, je třeba si uvědomit, že výše tržeb je mnohdy stejná nebo vyšší, než v zařízeních podobné velikosti (trafiky, restaurace), na které jsou takové útoky zaznamenávány pravidelně. Obranou proti přepadení může být znemožnění odcizení hotovosti pomocí fyzicky zabezpečeného pokladního systému.

3.10.3. Interní vlivy

Mezi interní vlivy ohrožující bezpečnost firmy patří především zaměstnanci. Jejich nepoctivost prakticky nejde eliminovat, lze však podstatně zvýšit transparentnost jejich činů a zajistit, aby vše, co udělají, bylo zpětně dohledatelné a identifikovatelné. Zajistí se tím poměrně snadno odhalování přestupků a takový systém bude sloužit i jako jistá forma prevence.

Nástrojů a způsobů jak zabezpečit firmu proti vlastním zaměstnancům je spousta a odvíjí se od oblasti, kde je třeba zabezpečení aplikovat. Procesy, v nichž se manipuluje s hotovostí, musí obsahovat alespoň základní ochranné prvky. Musí být přesně identifikované a zaznamenané, při platbě musí existovat propojení mezi konkrétní transakcí a jejími účastníky, musí být možné zpětně dohledat, kdo ze zaměstnanců při platbě figuroval a nesl tak zodpovědnost za její úspěšné provedení. Výsledný princip

zabezpečení může vypadat takto: Zaměstnanci budou přihlášení vždy právě k jedné pokladně a každá pokladna bude mít v konkrétní čas právě jednoho zaměstnance, který za ni bude odpovídat.

Dalším ochranným prvkem může být monitoring pracovní vytíženosti zaměstnanců. Zaměstnanec bude nosit čip (čipovou nebo magnetickou kartu) která bude kromě přihlašování do systému sloužit i jako ukazatel přítomnosti osoby. Zaměstnanec při opuštění pracovního místa (na toaletu, do skladu, na jinou pobočku) se „odhlásí“ a při příchodu se opět „přihlásí“. Tak bude monitorován pohyb zaměstnanců a jejich pracovní vytížení. Na základě této funkce bude možné detailně identifikovat pracovní dobu a kalkulovat mzdy.

Kompletní zabezpečení lze podtrhnout kamerovým systémem (o kterém vedení firmy již delší dobu uvažuje). S jeho pomocí a díky údajům z informačního systému bude možné snadno identifikovat problematická místa a časy, kdy došlo k nekonzistenci a vedení bude mít nejen datový, ale i vizuální přehled o svých zaměstnancích.

Veškerá bezpečnostní opatření je však třeba zavádět s rozmyslem. Příliš vysoké zabezpečení je stejně špatné jako příliš nízké. Existují dva aspekty, které je nutné brát v potaz. První - čím více bude celý systém zabezpečen, tím obtížněji se v něm bude pracovat. Druhý – míra zabezpečení by měla být přímo úměrná možnému riziku, tedy – riziko krádeže v řádu deseti tisíců korun nesmí být zabezpečeno systémem v ceně statisíců.

3.11. Podniková strategie a budoucnost

Aby bylo vůbec možné přejít k úvahám o novém informačním systému, je třeba přesně formulovat celopodnikovou strategii, kterou se bude firma v následujících letech řídit. Musí se dostatečně konkrétně definovat cíle, vytvořit plán budoucího rozvoje firmy, vyhradit pro příslušné účely dostatek finančních prostředků a vše komunikovat se zaměstnanci. Celou strategii je vhodné formalizovat jejím sepsáním do dokumentu, ke kterému budou mít přístup všichni lidé ve firmě.

3.12. Informační strategie

Jakmile bude vytvořena podniková strategie, je třeba vytvořit (za účelem objednávky IS/ICT) informační strategii. Tou se nejen formulují požadavky na budoucí informační

system, ale bude sloužit jako základ pro budoucí rozvoj IS/ICT ve firmě. Informační strategie bývá základem poptávkového dokumentu pro implementační partnery, kteří pro ni vytvoří vhodnou nabídku svých produktů a služeb.

3.13. Zhodnocení požadavků na systém

Jakmile bude formulována informační strategie, definuje se tím i množina funkcí, kterou by měl budoucí IS obsahovat. Podstatné je, že tato množina bude formulována vedením, bude definována vnitřním prostředím firmy, její politikou, znalostmi a postupy. Problém je, že ne všechny postupy budou optimální a znalosti dostačující. Vedení by si mělo uvědomit, že ačkoliv oni sami znají svou firmu nejlépe, nemusí ji i vést nejlépe. A to platí především pro oblast IT. Existuje jistá množina funkcí, způsobů, názorů, postupů a nástrojů, která byla vytvořena (a stále je aktualizována, vyvíjí se) tak, aby obsahovala pouze ty nejúčelnější a nejužitečnější prvky používané v daném odvětví. Tuto množinu je známá jako „best practices“ – nejlepší praktiky.

Obecně lze tvrdit, že jakýkoliv podnikatelský subjekt by v rámci vlastní optimalizace měl neustále konfrontovat své způsoby jednání s praktikami, které jsou považovány za nejlepší v daném oboru. Pokud se tyto způsoby nerovnají nejlepším praktikám, měl by posoudit jejich kvalitu. V případě, že kvalita vlastních způsobů je nižší, přijme nejlepší praktiky za své, pokud je vyšší, nejlepší praktiky se změní v ty používané subjektem.

Stejně to platí v oblasti informatiky. Jestliže vedení Ocean's Joy definuje nějaké požadavky na IS/ICT, mělo by zároveň zjistit, jak podobnou situaci řeší oborové okolí a výsledky porovnat. Pokud se praktiky používané v Ocean's Joy příliš liší, je nutné se nad nimi zamyslet a zkoumat, zda není vhodná jejich optimalizace. I když je možné ponechat si nějaké vlastní know-how a odlišit se tak od konkurence, v klíčových oblastech by se měly množiny požadavků shodovat. Až potom se dá přejít k poptávání po existujícím řešení.

3.14. Podpora zavedení IS/ICT

Názor zainteresovaných stran na zvedení informačního systému patří k nejdůležitějším aspektům, které by měly být brány v potaz. Převládající negativní názory mohou celé zavedení IS/ICT do firmy značně znepříjemnit nebo dokonce znemožnit. Na druhé straně kladné ohlasy a podpora rozhodnutí o zavedení nového systému mohou celý proces analýzy, výběru a implementace systému značně zjednodušit. Výčet názorů je

tvořen pouze interními zainteresovanými stranami, protože ty mají hlavní slovo ve výběru konečném řešení.

3.14.1. Podpora ze strany vedení

Vedení společnosti vidí v informačním systému příležitost, jak zdokonalit řízení a kontrolu společnosti. Dalo by se říci, že jsou nakloněni změnám, ale nedovedou je dopředu identifikovat. Vědí, že se musí něco zlepšit, ale nejsou si vědomi jak takového zlepšení dosáhnout.

Původní firemní politika se opírala o vysokou úroveň služeb poskytovaných zaměstnanci v rámci produktu. Udržování takové úrovně vyžadovalo značnou část časového fondu příslušných provozních manažerů. Jak se pobočky rozrůstaly, začaly manažerům narůstat povinnosti i v jiných oblastech, například počítání denních výkazů, evidence skladových zásob, řízení dodavatelů, odvádění tržeb a vyplácení mezd. To způsobilo situaci, kdy se provozní museli soustředit na činnosti, které zabíraly spoustu času, ale nijak nezvyšovaly výslednou produktivitu provozovny.

Vedení problematiku situace neregistrovalo, protože úpadek kvality služeb ze začátku kompenzovala vysoká poptávka po produktu. Jakmile bylo dlouhodobě (několik měsíců po sobě) dosaženo určité úrovně tržeb, vedení, na základě historického srovnání dat, zjistilo, že prodeje stagnují nebo mírně klesají.

3.14.2. Podpora ze strany zaměstnanců

Míra přijetí nového informačního systému koncovými pracovníky je jedním z klíčových faktorů úspěchu celé implementace. Už při prezentaci myšlenky na zavedení nového IS/ICT je třeba se zaměstnanci mluvit otevřeně a prezentovat celkový obraz výhod a změn, které jim budoucí IS bude nabízet. Prezentaci takové myšlenky je vhodné udělat s velkým předstihem před samotnou implementací.

Koncoví pracovníci firmy jsou v mnoha ohledech nejdůležitější zainteresovaná strana při zavádění IS/ICT. Je tomu tak proto, že právě koncoví pracovníci Ocean's Joy jsou tím článkem, přes který může IS přímo přenášet přidanou hodnotu na zákazníka. Správným a aktivním využíváním možností IS, zvyšuje IS úroveň nabízených služeb.

3.15. Očekávané přínosy IS/ICT

Zavedení informačního systému do firmy je těžké řídit a ještě těžší je předem odhadovat jeho budoucí přínosy. Je však možné identifikovat některé oblasti, kde by informační systém, tak, jak je požadován, měl určitě vykazovat nějaký užitek. Bude se jednat o oblast správy skladového hospodářství, účetní agendy a pokladny. Přínosy v této oblasti jsou téměř jisté, avšak nevykazují příliš velkou přidanou hodnotu. Na druhé straně existují oblasti, kam bude úspěch zavedení IS/ICT záviset na mnohem více faktorech, ale bude přinášet vysokou přidanou hodnotu pro firmu. Kupříkladu se jedná o oblast řízení zaměstnanců, konkrétně celého cyklu Docházka – Výkon – Hodnocení – Pracovní nabídky. Pokud se řízení v této oblasti zavede efektivně a zaměstnanci pochopí výhody, které jim z nového způsobu řízení poplynou, bude výsledný efekt pro firmu zásadní.

Uvedená situace a jednotlivé oblasti podpory informačním systémem jsou znázorněny v tabulce 3 pomocí McFarlanova modelu aplikačního portfolia.

Tab. č. 3: Srovnání oblastí aplikace IS/ICT

Strategické sledování a řízení výkonu talent management / řízení nabídek práce komunikační rozhraní sběr a vyhodnocení informací o zákaznících	Potenciální kamerový systém el. řízení kávovary automatické doplňování zásob
Klíčové skladové hospodářství docházka (id. čipy/karty) účetnictví evidence receptur standardizace pracovních postupů zabezpečení	Podpůrné el. pokladní systém automatické zpracování mezd evidence majetku

(Zdroj: Molnár (13), zpracování vlastní)

3.16. Volba dodavatele

Výsledkem celé analýzy a návrhu potřebných změn bude výběr dodavatele informačního systému. Takový výběr sestává ze stanovení požadavků, identifikace alternativ, výběru nejvhodnější alternativy a sjednání oboustranně akceptovatelných smluvních podmínek.

3.16.1. Požadavky

Pro výběr konkrétního řešení bude firma muset stanovit hlediska, podle kterých bude jednotlivé alternativy hodnotit. Patří mezi ně podpora požadovaných funkcí, nabídka a kvalita úprav na míru, budoucí rozšiřitelnost, možnost dlouhodobé spolupráce, dostupná školení a kurzy, kvalita a rozsah dlouhodobého servisu, ochota a vstřícnost konzultantů při výběrovém řízení, zkušenosti a dostupné reference v oboru gastronomie, technické parametry řešení (doba odezvy, spolehlivost, konektivita, hardwarové požadavky, možnosti napojení na mobilní terminály a pokladny), cena systému a jeho komplementů, různé formy dodávky IS/ICT, názor vlastních zaměstnanců na uživatelskou přívětivost systému (grafické rozhraní, obtížnost obsluhy, ovladatelnost), metoda zavádění, časová a finanční náročnost implementace.

3.16.2. Volba modelu dodávky IS/ICT

Model dodávky IS/ICT, tedy forma, jakou bude informační systém poskytován je trojí. Outsourcing lze prakticky okamžitě vyloučit, z různých důvodů není pro použití v Ocean's Joy vhodný. Potom zbývá rozhodnutí pouze mezi klasickým in-house řešením nebo využitím cloud computingu. Každé má své klady i zápory. Výslednou cenu, provozuschopnost v podmínkách firmy, výhody i omezení jednotlivých alternativ musí zhodnotit majitelé firmy na základě nabídek během výběrového řízení a rozhodnout, které řešení bude pro jejich firmu nejlepší.

3.16.3. Výběrové řízení

Výběrové řízení by mělo být minimálně dvoukolové, přičemž prvního kola se budou účastnit všichni zajímaví dodavatelé, aby předvedli své nabídky na základě poptávkového dokumentu nebo dostupných obecných informací. Do druhého kola postoupí dva až tři nejlepší kandidáti. S těmi proběhne osobní konzultace a jejich řešení budou detailně porovnána. Výsledkem bude vybrání jednoho z kandidátů a bude s ním uzavřena dlouhodobá spolupráce a smlouva o poskytnutí jeho řešení. To bude následně implementováno a firmou používáno. Proto musí být výběr v druhém kole obzvláště důkladný.

3.17. Vlastní doporučení dodavatele IS

Na základě dostupných informací, referencí, emailových dotazů, telefonických i osobních konzultací, byli předběžně zhodnoceni zajímaví dodavatelé informačních systémů a vybrán jeden, který je autorem práce zhodnocen jako nejlepší. Popis a srovnání jednotlivých systémů a jejich modulů je uveden v příloze 6. Výběr probíhal obdobně (dvoukolově) jako tomu bude u oficiálního výběrového řízení.

3.17.1. První kolo

V prvním kole výběru byli uvažováni tito dodavatelé IS a jejich produkty:

- Abra Software: ABRA G2;
- Abra Software: ABRA G3 - cloud;
- Asseco Solutions: Helios BlueGastro;
- Tresoft: Signys Professional;
- i-Technologies: Fusion;
- A.W.I.S Správa, systémy: A.W.I.S;
- ASW Systems: Septim.

Systémy byly hodnoceny podle veřejně dostupných informací nebo hrubých odhadů poskytovatele a byly rozděleny na komplexní a částečné. Komplexní systémy podporují všechny oblasti správy firmy. Částečné systémy (specializované na obor gastronomie) podporují pouze provozní činnosti firmy, jako je operativní řízení objednávek nebo přípravu produktů, ale nepodporují další klíčové oblasti jako je podvojný účetnictví, personalistika, bankovní operace, pokladna a další.

Pro zajištění kompletní funkcionality by bylo nutné napojit takový IS na další produkt – ekonomický IS. Jejich vzájemným propojením by bylo dosaženo podobné funkcionality, jakou má komplexní IS. Znamenalo by to ale dodatečné investice a výsledná cena dvou systémů a jejich vzájemná integrace by mohla být v horším poměru, než při volbě jednoho, komplexního řešení.

3.17.2. Druhé kolo

Do druhého kola postoupily systémy Helios BlueGastro od Asseco Solutions a A.W.I.S. od A.W.I.S. Správa, systémy. Prvně jmenovaný je produktem české jedničky na trhu

v oblasti informačních systémů. Jedná se o gastronomický IS, plně podporující veškeré požadované funkce spojené s provozem restaurace nebo kavárny. Helios BlueGastro ale nezajišťuje ekonomickou funkcionalitu, takže by musel být napojen na Helios Red, což je základní ekonomický systém pro malé společnosti od stejné firmy.

Produkt A.W.I.S. se, stejně jako jeho tvůrci, plně zaměřuje na oblast restauračních zařízení a kaváren. V jeho prospěch mluví množství informací a dostupných referencí o produktu a navazujících službách, dlouholeté působení v oboru, přívětivé grafické uživatelské rozhraní a konkrétní doporučený hardware. Systém ale, stejně jako předchozí, nepodporuje správu a řízení ekonomických oblastí a personalistiky. Poskytovatel ale nenabízí produkt, který by takovou funkcionalitu zajišťoval. Systém, zajišťující ekonomické oblasti, by bylo nutné poptávat u jiného dodavatele.

3.17.3. Vybrané řešení

Nejpřínosnějším a nejužitečnějším řešením, v závislosti na jeho kvalitě a vynaložených nákladech, je podle autora práce systém Helios BlueGastro s propojením na Helios Red. Řešení je přiměřeně robustní, obsahuje většinu požadovaných funkcí, vzájemná integrace je v rámci jednoho poskytovatele a ten nabízí kvalitní reference svých řešení. Zaměstnanci Asseco Solutions jsou navíc příjemní a otevření dotazům. Bez problémů poskytují množství nezávazných informací a jsou ochotní vyjít vstříc všem požadavkům. Vyšší cena řešení je kompenzovaná velkou škálou doprovodných služeb a zázemím stabilní společnosti.

3.17.4. Náhledy systému Helios BlueGastro

Prostředí systému Helios BlueGastro a Helios Red je přehledné a uživatelsky přívětivé v obou systémech a na všech zobrazovacích zařízeních. Na obrázku 6 je vidět dotyková pokladna systému Helios BlueGastro. Ostatní náhledy jsou v přílohách 7 až 9.



Obr. č. 6: Náhled systému Helios BlueGastro
(Zdroj: <http://www.hotelovesystemy.sk/>)

3.18. Rozpočet

Vedle pořizovací ceny za softwarové licence a základní hardware uvedených v příloze 6 (pro Helios je to hrubým odhadem necelých 0,5 mil. Kč), je nutné počítat s dalšími náklady, které se však vyskytují nezávisle na dodavateli IS. Jedná se o náklady spojené s dodatečným hardwarem (dotykové obrazovky, tiskárny, fyzické můstky k napojení výpočetní techniky na restaurační techniku, dodatečná síťová infrastruktura) nebo licence dalších nezbytných softwarových produktů (MS Windows, MS Office).

Závěr

Nesnáze, kterým musí firma Ocean's Joy s.r.o. v současné době čelit jsou značné a zavedení informačního systému není samospasitelným činem. Informační systém (například od společnosti Asseco Solutions a.s.) však pomůže firmě čelit obtížím snadněji. Rutinní, opakované činnosti zvládne vyřídit sám, zaměstnanci a vedení se tak mohou soustředit na práci s vyšší mírou složitosti a jedinečnosti. Tu jim zase informační systém usnadní a podpoří jejich rozhodování, komunikaci a tvorbu výstupu. I když takový komplexní systém je v globálním moři různých alternativ těžké najít, existuje naštěstí na českém trhu dostatek kvalitních, spolehlivých a relativně levných řešení, ze kterých lze vybírat.

Tato bakalářská práce byla koncipována tak, aby splnila nejen svůj akademický účel, ale také aby posloužila majitelům Ocean's Joy s.r.o. jako podklad k budoucím rozhodnutím o řízení IS/ICT ve své firmě.

Použitá literatura

- (1) ABRA SOFTWARE. *Informační systém bez starosti o hardware - platform as a service* [online]. 2011, [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.abra.eu/sluzby/software-jako-sluzba/paas-platform-as-a-service/>.
- (2) ASSECO SOLUTIONS. *Helios - podnikový informační systém, ekonomický a účetní software, systém pro veřejnou správu*. [online]. 2011, [cit. 2012-05-03]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/cz.html>.
- (3) BARTOŠEK, V., PETRUCHA, R. Cloud Computing: moderní směr poskytování IT služeb. *Systémová integrace* [online]. 2010, roč. 17, č. 1. [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/cloud-computing-modern%C3%AD-sm%C4%9Br-poskytov%C3%A1n%C3%AD-it-slu%C5%BEeb>. ISSN 1804-2716.
- (4) BUCHALCEVOVÁ, A. *Metodiky budování informačních systémů*. 1. vydání. Praha: Calamarus, 2009. 206 s. ISBN 978-80-245-1540-3.
- (5) CVIS.CZ. *Centrum pro výzkum informačních technologií* [online]. 2003, [cit. 2012-01-18]. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/>.
- (6) ČSN ISO/IEC 9126-1:2002. *Softwarové inženýrství - Jakost produktu - Část 1: Model jakosti*. První vydání. Praha: ÚNMZ, 2002.
- (7) DEVITO, J., A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- (8) DOČEKAL, D. *Cloud computing ... je všude okolo nás*. Lupa.cz [online]. publikováno 24.5.2010. [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/cloud-computing-je-vsude-okolo-nas/>.
- (9) DVOŘÁK, J. *Elektronický obchod: studijní text pro kombinované studium*. 1. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 78 s. ISBN 80-214-2600-4.
- (10) JONÁK, Z. *Informace*. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2011-11-07]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000456&local_base=KTD.

- (11) KOCH, M., ONDRÁK, V. *Informační systémy a technologie*. 3. vydání. Brno: Cerm, 2008. 166 s. ISBN 978-80-214-3732-6.
- (12) KUČERA, J., CHLÁPEK, D. Využití modelu SaaS pro Open Source podnikové aplikace. *Systémová integrace* [online]. 2011, roč. 18, č. 2-příloha. [cit. 2012-01-14]. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/vyu%C5%BEit%C3%AD-modelu-saas-pro-open-source-podnikov%C3%A9-aplikace>. ISSN 1804-2716.
- (13) MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 144 s. ISBN 80-7169-410-X.
- (14) POUR, J., st., POUR, J., ml. Strategické aplikace podnikové informatiky. *Systémová integrace* [online]. 2011, roč. 18, č. 2-příloha. [cit. 2012-01-19]. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/strategick%C3%A9-aplikace-podnikov%C3%A9-informatiky>. ISSN 1804-2716.
- (15) ŘEPA, V. *Analýza a návrh informačních systémů*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1999. 403 s. ISBN 80-86119-13-0.
- (16) SODOMKA, P., KLČOVÁ, H. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 501s. ISBN 978-80-251-2878-7.
- (17) SOKOLOVSKY, P. *Tvorba a reengineering objektově orientovaných obchodních procesů*. 1. vydání. Veletiny: SCIENCE, 1999. 204 s. ISBN 80-86083-03-9.
- (18) TVRDÍKOVÁ, M. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 116 s. ISBN 80-7169-703-6.
- (19) UČEŇ, P. a kol. *Metriky v informatice: Jak objektivně zjistit přínosy informačního systému*. 1. vydání. Praha: Grada, 2001. 140 s. ISBN 80-247-0080-8.
- (20) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
- (21) VOŘÍŠEK, J. a kol. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2008. 446 s. ISBN 978-80-245-1440-6.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vlastnosti cloud computingu	15
Obr. č. 2: Stánek Coffee Joy	21
Obr. č. 3: Provozovna Deli Joy	22
Obr. č. 4: Diagram řízení zaměstnanců.....	38
Obr. č. 5: Případová studie využití komunikace	45
Obr. č. 6: Náhled systému Helios BlueGastro	59

Seznam grafů

Graf č. 1: Závislost mezi dobou přípravy a tržbami	36
--	----

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Zralosti hlavních procesů dle CMM	36
Tab. č. 2: Zhodnocení komunikačních alternativ	42
Tab. č. 3: Srovnání oblastí aplikace IS/ICT	55

Seznam použitých zkratk

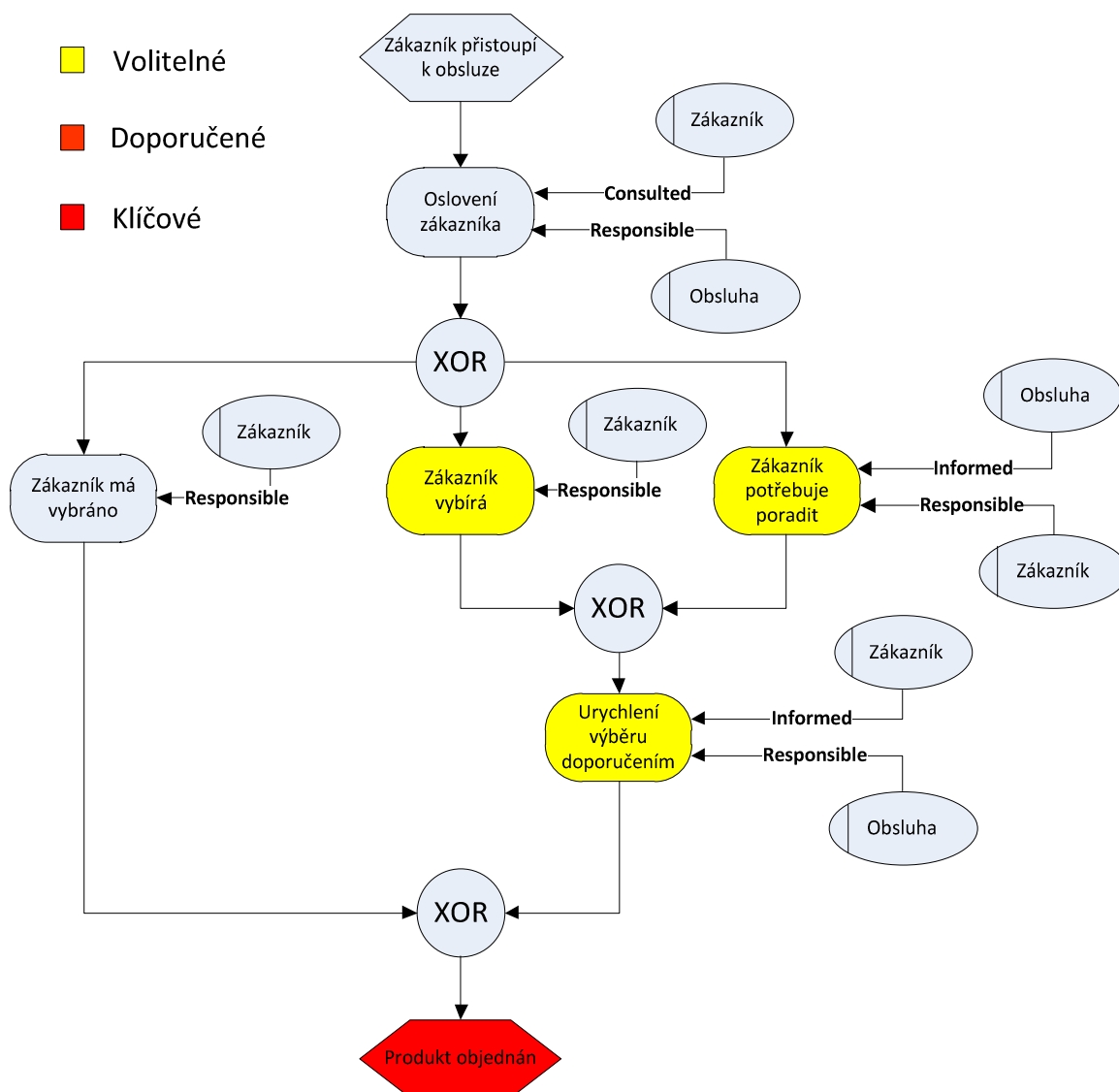
CIO – Chief Information Officer
CMM – Capability Maturity Model
CRM – Customer Relationship Management
CZ-NACE – klasifikace ekonomických činností pro ČR (zkratka pochází z francouzštiny)
EPC – Event-driven Process Chain
ERP – Enterprise Resource Planning
FAQ – Frequently Asked Questions
HW - hardware
IaaS - Infrastructure as a Service
IS - informační systém
IS/ICT Information Systems/Information and Communication Technology
PaaS – Platform as a Service
PDA – Personal Digital Assistant
SaaS – Software as a Service
SCM – Supply Chain Management
SLA – Service-Level Agreement
SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed
SMS – Short Message Service
SW - software
VBA – Visual Basic for Applications

Seznam příloh

- Příloha 1 – Hodnototvorný cyklus 1/3 – Objednávka (P01)
- Příloha 2 – Hodnototvorný cyklus 2/3 – Výroba (P02)
- Příloha 3 – Hodnototvorný cyklus 3/3 – Dodání (P03)
- Příloha 4 – Diagram objednání zásoby (P04)
- Příloha 5 – Organizační schéma společnosti – úrovně a rozložení managementu
- Příloha 6 – Srovnání poskytovatelů informačních systémů a jejich produktů
- Příloha 7 – Náhled systému Helios BlueGastro, modul Manager a PDA pokladna
- Příloha 8 – Náhled systému Helios Red, hlavní menu
- Příloha 9 – Náhled systému Helios Red, modul Fakturace

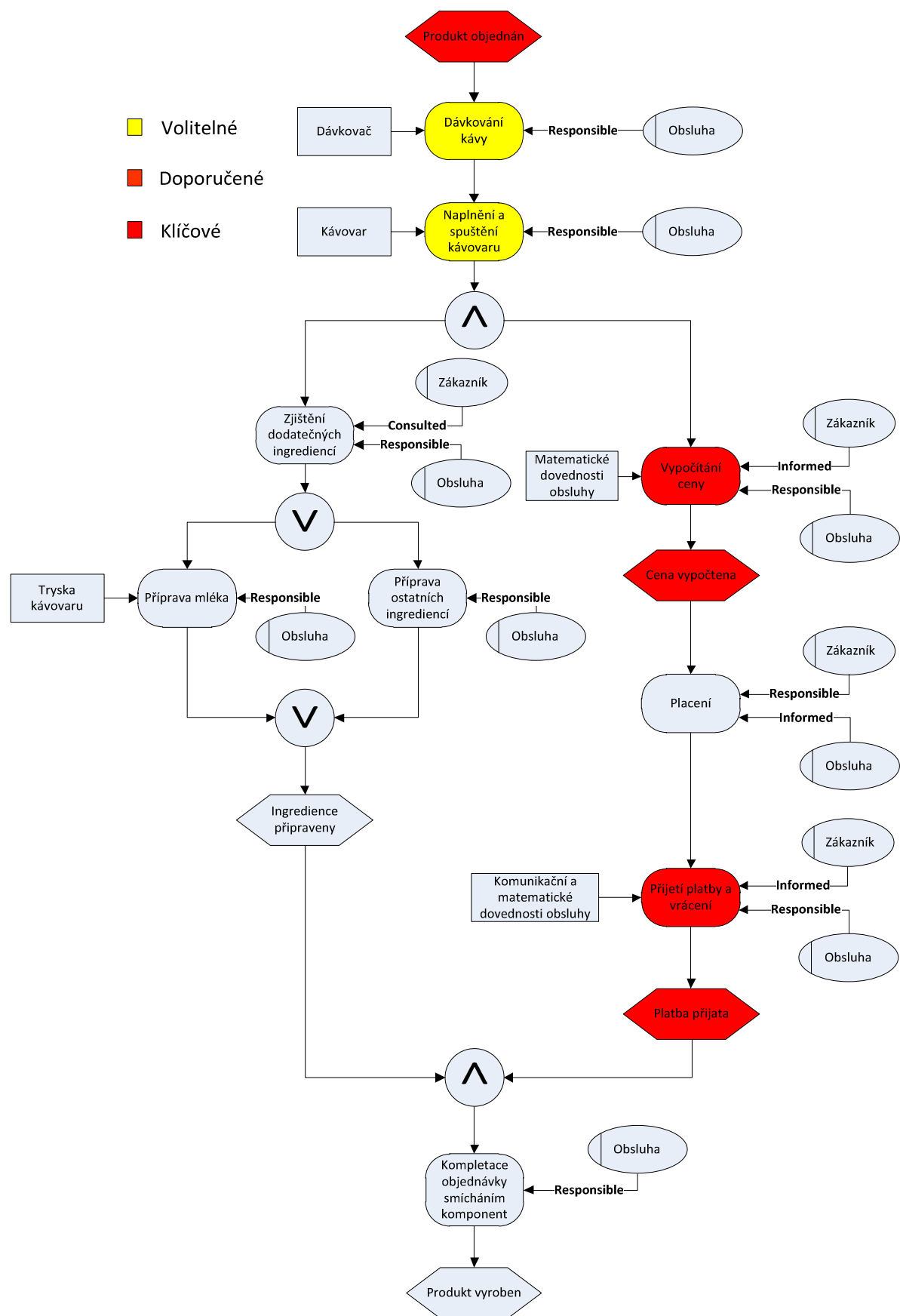
Přílohy

Příloha 1 – Hodnototvorný cyklus 1/3 – Objednávka (P01)



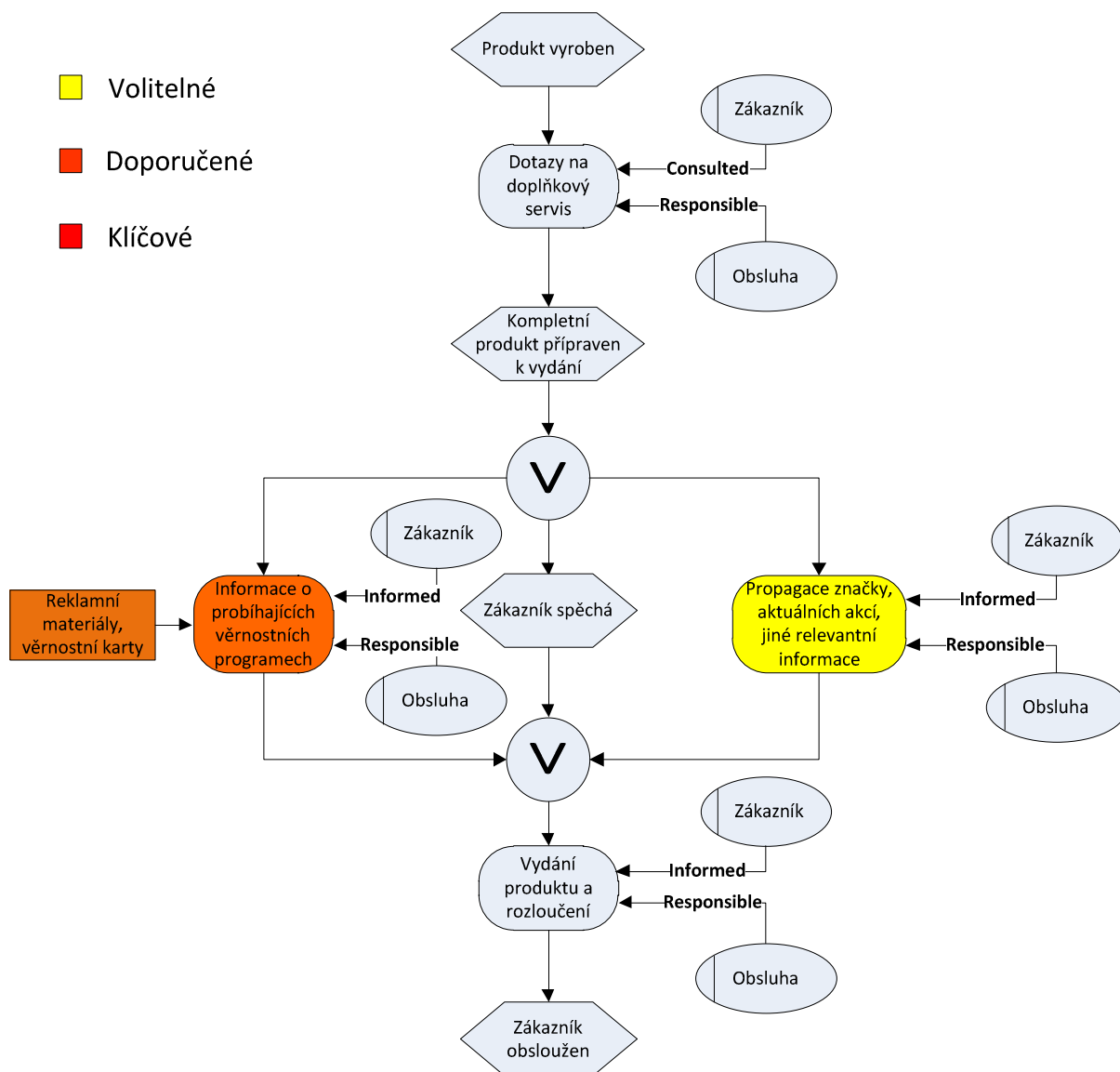
(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha 2 – Hodnototvorný cyklus 2/3 – Výroba (P02)



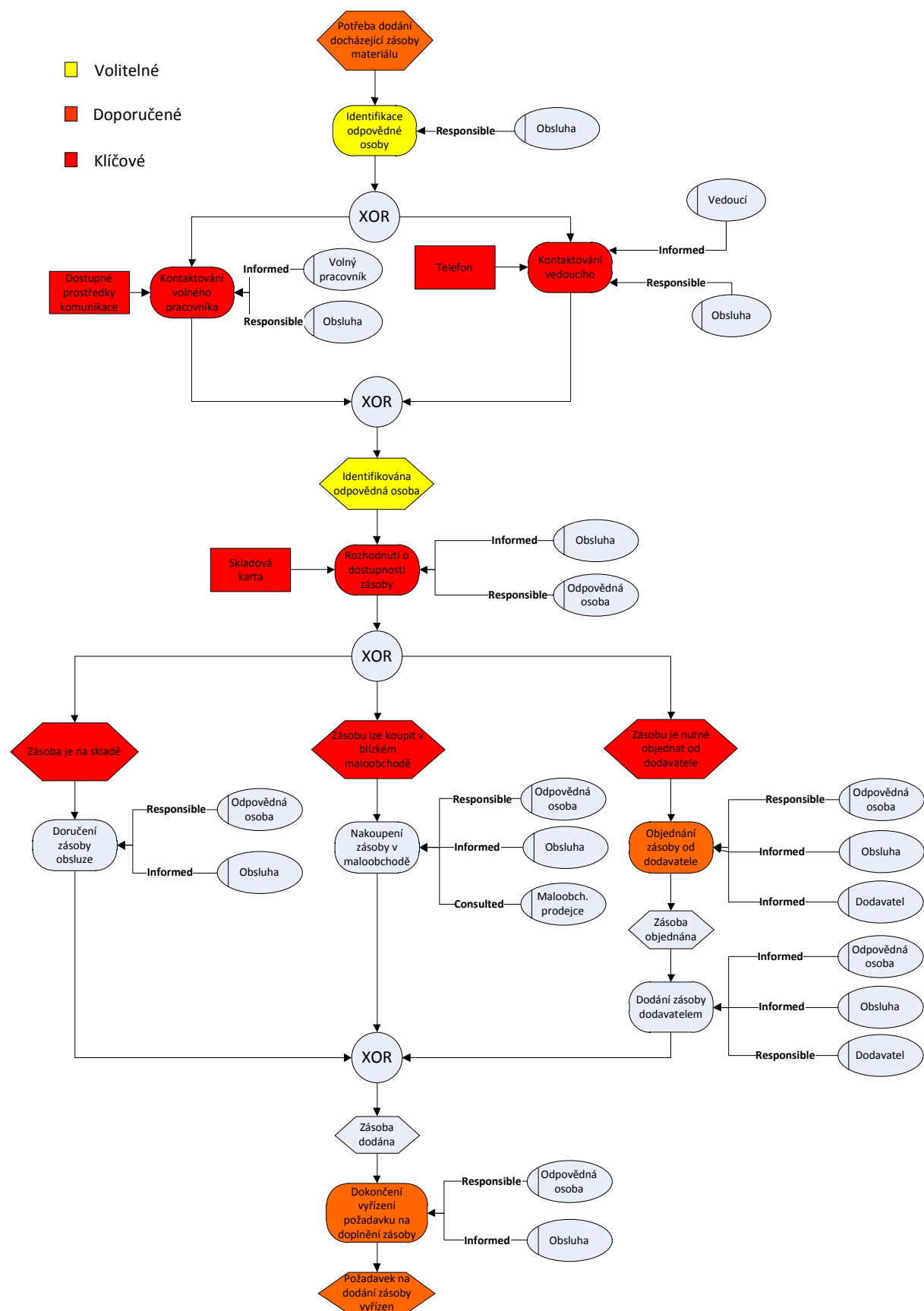
(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha 3 – Hodnototvorný cyklus 3/3 – Dodání (P03)



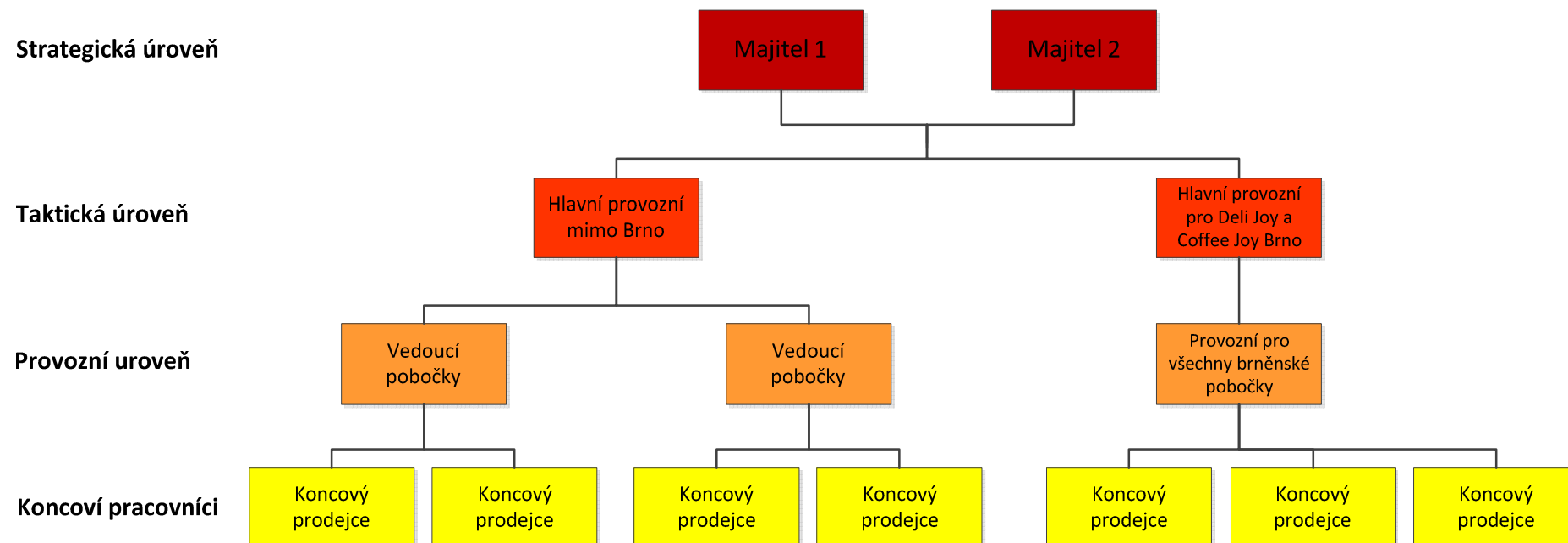
(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha 4 – Diagram objednání zásoby (P04)



(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha 5 – Organizační schéma společnosti – úrovně a rozložení managementu



(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha 6 – Srovnání poskytovatelů informačních systémů a jejich produktů

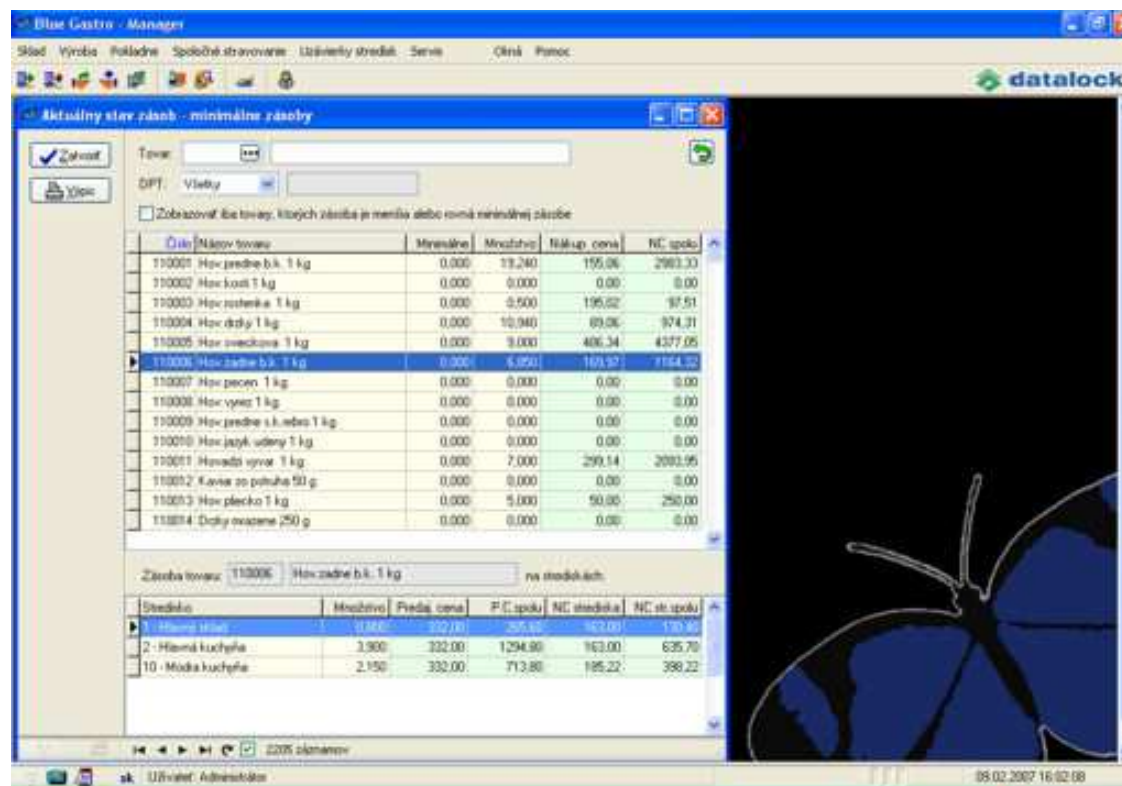
Výrobce IS	Abra Software		Abra Software	
Název IS	ABRA G2		ABRA G3 Cloud	
WWW adresa zdroje	http://www.abra.eu/	-	http://www.abra.eu/	-
	Moduly	Cena/uživatel	Moduly	Cena/uživatel/rok
Max. počet uživatelů	5		neomezeně	
Výroba	Gastrovýroba, Restaurační prodej	4580	Gastrovýroba, Restaurační prodej	840
Lidské zdroje	Mzdy a personalistika, Docházka	4380	Mzdy a personalistika	1440
Komunikace	nemá	nemá	Emaily a interní vzkazy	240
Ekonomika	Jádro systému, Skladové hospodářství	6980	Jádro systému	7080
Nákup/prodej	Jádro systému, Nákup, Maloobchodní prodej, CRM, Off-line prodejny	11980	Jádro systému, CRM, kampaně, Maloobch. Prodej, doplňky, Off-line prodejny	5680
Reporty	Jádro systému	0	Jádro systému, BI	960
Ostatní funkce	Správa dokumentů	2990	Správa dokumentů, Kniha jízd, schvalování dokladů, správa datového úložiště	180
Cena modulů	za 1 uživatele	30910	za 1 uživatele na rok	16420
Hardware	server	30000	server za 1 uživatele na rok	9600
	terminály	120000	terminály jednorázově	120000
Služby	Konzultace, servis, aktualizace (závisí na SLA)	61200	Konzultace, servis, aktualizace (závisí na SLA)	48000
Cena celkem	pro 5 uživatelů	365750	pro 5 uživatelů na rok	168000 jednorázově + 130100 ročně
Celková míra podpory (%)	70%		95%	
Perspektiva rozšíření	střední		vysoká	
Poznámka	Komplexní IS nižší kategorie od jednoho z předních výrobců IS na českém trhu. Pokrývá sám kompletně všechny oblasti. Není primárně určen pro oblast gastronomie.		Komplexní IS střední kategorie od jednoho z předních výrobců IS na českém trhu. Řešení je dodávané jako služba. Velmi rozsáhlý systém pokrývající sám všechny oblasti. Velké možnosti budoucích rozšíření.	

TreSoft		Asseco Solutions		i-Technologies	
Signys Professional		Helios BlueGastro		Fusion	
http://www.tresoft.cz/	-	http://www.helios.eu/cz.html	-	http://www.horeca-fusion.cz/	-
Moduly	Cena/už.	Moduly	Cena/uživatel	Moduly	Cena/pobočka
neomezeně		neomezeně		neomezeně	
Jádro systému, Kusovníky, Evidence artiklů	24000	Výroba	5000	Jádro systému	12000
Jádro systému, Služby a výkony	5000	Helios Red	17000	Jádro systému, základní evidence	0
Odeslaná, přijatá pošta	4000	PDA Pokladna	4500	Jádro systému	0
Jádro systému, účetnictví, sklady, majetek,	24000	Helios Red, Skladové hospodářství	6000	Jádro systému, ekonomika, sklady, doplňkový účetní IS	dle typu
Jádro systému, Nabídky, Poptávky, Zakázky, Akční ceny,	11000	Helios Red, Prodej,	4000	číšnický modul	součástí jádra
Tiskové sestavy, analýzy úhrad závazků a pohledávek	15000	Jádro systému	8000	manažerský modul	součástí jádra
Evidence dokumentů, evidence obalů	10000	Kamera, Plánování akcí, ID přístupové karty, Věrnostní systém	10000	nemá	
celkem za moduly pro 5 uživatelů	105000	celkem za moduly + Helios Red	272000	celkem za licence pro 12 provozoven	144000
server	30000	server	30000	server	30000
terminály	120000	terminály	120000	terminály	120000
Konzultace, servis, aktualizace (závisí na SLA)	48000	konzultace, servis, aktualizace, implementace	dle rozsahu	Servis a další služby	50000
cena celkem	303000	celkem pro 5 uživatelů za Helios BlueGastro, Helios Red, hardware a služby odhadem	480000	cena celkem	344000
75%		65% Helios BlueGastro + 25% Helios Red			60%
nízká		kvůli množství produktů od Asseca		vysoká	nízká
Komplexní IS nižší kategorie bez oborového zaměření. Výhodou je nižší cena a kvalitní moduly prodeje. Mínusem jsou neznámé zkušenosti z oblasti gastronomie a kavárenství.		Informační systém od české jedničky na trhu zaměřený na oblast gastronomie. Ekonomickým doplňkem je Helios Red od stejného výrobce. Dohromady poskytují vysokou podporu požadavků na IS/ICT a zároveň velkou perspektivu rozšíření funkcionality.		Informační systém zaměřený na obor pohostinství. Obsahuje pouze moduly provozu a řízení restauračního zařízení. Neobsahuje účetnictví nebo daňovou evidenci. Systém je zaměřen především na operativní úroveň, strategické řízení (např. zaměstnanců) chybí.	

A.W.I.S. Správa, systémy		ASW Systems	
A.W.I.S.		Septim	
http://kasa-pokladna.cz/		http://www.septim.cz/start.cs	
Moduly	Cena	Moduly	Cena
nezjištěno		neomezeně	
Jádro systému, Obchod	20800	Jádro systému, nástroje pro tvorbu receptur	37800
nemá, doplňkový účetní IS	dle typu	nemá, doplňkový systém	dle typu
Mobilní čísník	4500	Pokladna	v ceně jádra
Jádro systému, Provizní systém, doplňkový účetní IS	dle typu	Jádro systému, Hospodaření, Inventury, doplňkový účetní IS, Skladové hospodářství	v ceně jádra
Jádro systému, Provizní systém, Obchod, Fakturace, Zákazníci	23000	Jádro systému, Skladové hospodářství	v ceně jádra
Jádro systému, Vdálený přístup, Manažer Online	4800	Manažer, Konfigurační a vyhodnocovací nástroje, provozní statistiky	v ceně jádra
Zálohy na externí disky, Kamery	8000	Propojení s mobilními podkladnami	v ceně jádra
bez účetního IS	61100	balíček, bez účetního IS	37800
server	30000	server	30000
terminály	120000	mobilní pokladny	280000
Konzultace, servis, aktualizace (závisí na SLA)	30000	Konzultace, servis, aktualizace (závisí na SLA)	30000
cena celkem, nezávisle na počtu uživatelů	241100	cena celkem, nezávisle na počtu uživatelů, použití mobilních pokladem	377800
50% + 20% doplňkový účetní IS		50% + 20% doplňkový účetní IS	
nízká		nízká	
Jednoduchý IS nižší kategorie určený pro restaurace a kavárny. Dostupné množství referencí z oboru, znalost problematiky gastronomie. Účetnictví není součástí, nutno použít komplementární účetní SW.		IS nižší kategorie pro restaurační a hotelové provozy. Výhodou je nízká cena a dobře navolené balíčky funkcí. Existuje napojení na mobilní pokladny, tzn. zvýšení mobility a ušetření financí na dodatečnou infrastrukturu.	

(Zdroj: uvedené internetové adresy, zpracování vlastní)

Příloha 7 – Náhled systému Helios BlueGastro, modul Manager a PDA pokladna



(Zdroj: ASSECO SOLUTIONS. *Hotelové a reštauračné systémy spoločnosti Asseco Solutions, a.s.* [online]. 2009, [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.hotelovesystemy.sk/>.)

Příloha 8 – Náhled systému Helios Red, hlavní menu



(Zdroj:LSC INTERNATIONAL. *Helios Red* [online]. Poslední aktualizace 29.2.2009. [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: [http://www.stahuj.centrum.cz/podnikani_a_domacnost/finance_a_ucetnictvi/ucetni_programy/helios-red/nahledy/.](http://www.stahuj.centrum.cz/podnikani_a_domacnost/finance_a_ucetnictvi/ucetni_programy/helios-red/nahledy/))

Příloha 9 – Náhled systému Helios Red, modul Fakturace

Fakturace, obchodní případy

Prohlížení záznamů

Faktury - 01 Faktury

< poslední nastavení

Číslo	Doklad	Řada	Datum vyst.	Datum spl.	Datum us.
1	0001	01	24.02.2009	10.03.2009	24.02.20

Doklad: 0001, Formulář: FAKTURA - DAŇOVÝ D, Druh: , Zákazník: 0

Měna: , Kurs: 0,000, Středisko: , Zakázka: , Způsob úhrady: , Konst. symb.: , Peněžní ústav: , Datum vystavení: 24.02.2009, Datum usk. z. plnění: 24.02.2009, Datum splatnosti: 10.03.2009

IČ: , DIČ: , Konečný příjemce: 0

Celková cena: 0,00

Položky, Nová, Nová - výběr, Kopie, Oprava, Smazat, Ostatní funkce

Text	Cena	Množství	MJ	DPH	Celkem	D
------	------	----------	----	-----	--------	---

Seznam záznamů

NUM AHUJ.CZ

(Zdroj:LSC INTERNATIONAL. *Helios Red* [online]. Poslední aktualizace 29.2.2009. [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: http://www.stahuj.centrum.cz/podnikani_a_domacnost/finance_a_ucetnictvi/ucetni_programy/helios-red/nahledy/.)