



Diplomová práce

Zavádění informační strategie v malém podniku

Studijní program:

N0688A140016 Systémové inženýrství a informatika

Autor práce:

Bc. Tomáš Smolík

Vedoucí práce:

Mgr. Tereza Semerádová, Ph.D.
Katedra informatiky

Liberec 2023



Zadání diplomové práce

Zavádění informační strategie v malém podniku

Jméno a příjmení:

Bc. Tomáš Smolík

Osobní číslo:

E20000505

Studijní program:

N0688A140016 Systémové inženýrství a informatika

Zadávací katedra:

Katedra informatiky

Akademický rok:

2021/2022

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení základních pojmů informačního managementu
2. Specifika řízení malých a středních podniků
3. Představení vybraného podniku
4. Zhodnocení stávajícího stavu informačních toků v podniku
5. Optimalizace či návrh nové informační strategie

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

65 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

Seznam odborné literatury:

- GALLIERS, Robert, Dorothy LEIDNER, 2014. *Strategic information management: challenges and strategies in managing information systems*. London: Routledge. ISBN 978-04-159-964-71.
- SEMERÁDOVÁ, Tereza, Petr WEINLICH, Pavla ŠVERMOVÁ, Marián LAMR, Lenka SUKOVÁ, Ladislava MÍKOVÁ a Michal DOSTÁL, 2021. *Jak na digitální marketingovou strategii firmy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-564-9.
- ŠTVERKOVÁ, Hana, 2021. *Konkurenceschopný malý a střední podnik*. Uherské Hradiště: Vědecké nakladatelství Fakulty veřejnosprávních a ekonomických studií v Uherském Hradišti. ISBN 978-80-88328-12-4.
- TURNEROVÁ, Lenka a Jan CHROMÝ, 2014. *Informační technologie*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-499-6.
- ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 802-47-400-87.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: MUDR. Ivo Partl – jednatel Barevná cukrárna, s.r.o.

Vedoucí práce:

Mgr. Tereza Semerádová, Ph.D.

Katedra informatiky

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Weinlich, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Zavádění informační strategie v malém podniku

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na téma analýzy procesů a informačních toků v malém rodinném podniku a jejich následné optimalizace a zefektivnění. V úvodní části práce jsou představeny pojmy Informační management, jeho vztah k znalostnímu managementu a následně je představena znalostní matice DIKW s jejími prvky. Dále je představen pojem mikro, malé a střední podnikání, jeho význam v ekonomickém prostředí České republiky ale i Evropské unie. Dále je představen pojem rodinný podnik a specifika jejich řízení.

Ve druhé části práce je představena konkrétní malá rodinná firma z České republiky působící v oboru cukrářství. Jsou popsány její procesy, které jsou následně analyzovány a vyhodnoceny z hlediska efektivity. V závěru jsou navržena optimalizační řešení pro tyto neefektivní procesy a návrh nové informační strategie společnosti.

Klíčová slova

Data, Efektivita, Heuristická analýza, Informace, Informační management, Informační strategie, Informační systém, Komunikace, Malé a střední podnikání, Moudrost, Optimalizace, Proces, Rodinný podnik, Správa sociálních sítí, SWOT analýza, Vizuální identita, Web, Znalost

Information Strategy Implementation in a Small Enterprise

Annotation

The diploma thesis focuses on the topic of analysis of processes and information flows in a small family enterprise and their subsequent optimization and effectiveness. The introduction of the thesis presents the concepts of Information Management, its relation to knowledge management and subsequently the DIKW knowledge matrix with its elements. The concept of micro, small and medium-sized business is also introduced, as well as its importance in the economic environment of the Czech Republic and the European Union. Further the concept of family business and the specifics of their management are introduced.

In the second part of the thesis, a specific small family enterprise from the Czech Republic operating in the field of pastry is presented. Its processes are described, which are subsequently analysed and evaluated in terms of efficiency. In the conclusion, optimization solutions for these inefficient processes are proposed as well as a proposal for a new company information strategy.

Key Words

Communication, Data, Efficiency, Family business, Heuristic analysis, Information, Information management, Information strategy, Information system, Knowledge, Optimization, Process, Small and medium business, Social network management, SWOT analysis, Visual identity, Web, Wisdom

Poděkování

Mé poděkování náleží zejména mé vedoucí této práce, úžasné a nejlepší Mgr. Tereze Semerádové, Ph.D., bez jejíž pomoci, vstřícnosti a všeobecné podpoře při studiu nemohla tato práce vzniknout. Dále bych na tomto místě rád poděkoval dalším kolegům z EF TUL, ať už pedagogům, doktorandům, spolužákům, či zkrátka přátelům, kteří všichni učinili studium nezapomenutelným. To se vztahuje i na přátele z F 232, se kterými bylo 7 let bydlení potěšením. V neposlední řadě děkuji zejména celé své rodině, která mě celé studium neochvějně podporovala a bez níž by toto vše také nevzniklo.

Díky!

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod.....	16
1. Informační Management	17
1.1 Znalostní management	19
1.2 Znalostní hierarchie DIKW	19
1.2.1 Data	20
1.2.2 Informace	21
1.2.3 Znalost.....	21
1.2.4 Moudrost.....	23
1.3 Informační strategie	23
1.3.1 Zavádění informační strategie	24
2. Mikro, malé a střední podnikání.....	26
2.1 Definice malého a středního podnikání	26
2.1.1 Klasifikace MSP podle OECD.....	28
2.2 Význam malých a středních podniků	29
2.2.1 Start-up	31
2.2.2 Rodinný podnik.....	32
2.3 Specifika řízení malých a středních podniků	39
2.3.1 Management v MSP.....	40
2.3.2 Personalistika v MSP	43
2.3.3 Outsourcing	45
3. Organizace a její procesy	49
3.1 Informační toky ve společnosti.....	50
3.1.1 Výroba	53
3.1.2 HACCP.....	54
3.1.3 Obsluha	55
3.1.4 Ostatní provoz	56
3.1.5 Informační systém.....	57
3.1.6 Prezentace společnosti a marketingové aktivity.....	58

4. Zhodnocení procesů a informačních toků	61
4.1 Management společnosti	61
4.1.1 Plánování výroby.....	61
4.1.2 Forma vnitropodnikové komunikace	63
4.2 Výroba	64
4.3 Obsluha	65
4.4 Dodavatelé	65
4.4.1 Komunikace s dodavateli	66
4.5 Zákazníci a odběratelé	66
4.5.1 Komunikace se zákazníky	67
4.5.2 Komunikace s odběrateli.....	68
4.6 Účetní kancelář	69
4.6.1 Komunikace s účetní kanceláří.....	71
4.7 Prezentace společnosti a marketing	72
4.7.1 Sociální sítě.....	72
4.7.2 Webové stránky	75
5. Návrhy optimalizace informační strategie	79
5.1 Rozšíření informačního systému	80
5.1.1 Problém: nedostatek materiálu	81
5.1.2 Návrh: modul <i>Objednávky</i>	84
5.2 Problém: uchování informace	85
5.3 Optimalizace prezentace společnosti	86
5.3.1 Problém: vizuální identita.....	87
5.3.2 Problém: správa sociálních sítí.....	89
5.3.3 Problém: webové stránky	92
5.4 Shrnutí návrhu nové informační strategie.....	96
Závěr	98
Seznam použité literatury	99
Seznam příloh.....	105

Seznam obrázků

Obrázek 1: DIKW hierarchie	19
Obrázek 2: Data vs Informace.....	21
Obrázek 3: Vlivy na formulaci informační strategie.....	24
Obrázek 4: Vývoj počtu a skladba MSP v letech 2009-2018.....	30
Obrázek 5: Rodinné podniky v Evropě: podíl na všech podnicích	33
Obrázek 6: F-PEC škála zainteresovanosti rodiny do podniku	37
Obrázek 7: Model dvou kruhů	38
Obrázek 8: Model tří kruhů	39
Obrázek 9: Typologie organizačních struktur	40
Obrázek 10: Uplatnění Paretova pravidla na princip priorit	42
Obrázek 11: Skladba nákladu za zaměstnance	43
Obrázek 12: Hierarchie důvodů pro outsourcing	46
Obrázek 13: Rozdíl nákladů na pracovníka z pohledu zaměstnavatele.....	48
Obrázek 14: Skladba příjmů z pohledu pracovníka.....	48
Obrázek 15: Provozovna společnosti	49
Obrázek 16: Diagram informačních toků ve společnosti.....	51
Obrázek 17: Rozhraní modulu Pokladna systému TREL-NEXT.....	58
Obrázek 18: Ukázka domovské stránky www.barevnacukrarna.cz.....	60
Obrázek 19: Porovnání nákladů na účetnictví	70
Obrázek 20: Struktura sledujících – Instagram (vlevo), Facebook (vpravo).....	73
Obrázek 21: Diagram procesu sdílení informace na sociálních sítích.....	74
Obrázek 22: Výsledek heuristické analýzy webu	78
Obrázek 23: Diagram informačních toků zvýrazňující nedostatky	79
Obrázek 24: Rozhraní systému TREL-NEXT.....	81
Obrázek 25: Rozhraní pro správu skladních karet modulu Sklad.....	83
Obrázek 26: Ukázka návrhu typografie společnosti	87
Obrázek 27: Návrhy loga společnosti	88
Obrázek 28: Diagram procesu sdílení informace pomocí Meta Business Suite	91
Obrázek 29: Grafický návrh části domovské stránky s navigační lištou.....	93
Obrázek 30: Grafický návrh segmentu domovské stránky s prvkem human touch..	94
Obrázek 31: Grafický návrh zápatí stránek webu	95
Obrázek 32: Diagram informačních toků nové informační strategie	96

Seznam tabulek

Tabulka 1: Prahové hodnoty SMEs	27
Tabulka 2: Deset nejstarších rodinných podniků ve světě.....	34
Tabulka 3: Souhrn informačních toků v podniku	52
Tabulka 4: SWOT analýza využití statistik prodejů pro plánování výroby.....	62
Tabulka 5: SWOT analýza současného stavu sociálních sítí společnosti	74
Tabulka 6: Heuristická analýza webu: přístupnost.....	76
Tabulka 7: Heuristická analýza webu: navigace	77
Tabulka 8: Heuristická analýza webu: obsah a vizuální design	77
Tabulka 9: Celkové hodnocení heuristické analýzy webu.....	78
Tabulka 10: Souhrn nedostatků informačních toků ve společnosti.....	80
Tabulka 11: Souhrn informačních toků podle nové informační strategie	97

Seznam zkratek

B2B	Obchodník k obchodníkovi (<i>Business to Business</i>)
B2C	Obchodník ke spotřebiteli (<i>Business to Consumer</i>)
CSS	Tabulky kaskádových stylů (<i>Cascading Style Sheets</i>)
ČSOB	Československá obchodní banka
DIKW	Data – Informace – Znalost – Moudrost (<i>Data – Information – Knowledge – Wisdom</i>)
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
HACCP	Systém kritických bodů (<i>Hazard analysis and critical control points</i>)
HR	Lidské zdroje (<i>Human Resources</i>)
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KHS	Krajská hygienická stanice
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MSP	Malé a střední podniky
NOZ	Nový občanský zákoník
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (<i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i>)
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OZP	Osoba se zdravotním postižením
PC	Osobní počítač (<i>Personal Computer</i>)
RPJ	Roční pracovní jednotka
SBU	Autonomní podnikatelská jednotka (<i>Strategic Business Unit</i>)
SMEs	Malé a střední podniky (<i>Small and Medium-sized Enterprises</i>)
s. r. o.	Společnost s ručením omezením

Úvod

Žijeme v turbulentní době, kdy jsou životy lidí, ale i ekonomických subjektů a celých ekonomik vystavovány neustálým výzvám. Začátkem roku 2020 postihla Českou republiku a celý svět pandemie koronaviru COVID-19, která s sebou přinesla řadu omezení, včetně ekonomických represí v podobě uzavírání podniků.

Po takřka dvou letech jsme si mysleli, že se budeme moci nejen my, ale právě i firmy a s nimi provázané ekonomiky, které ve formě dotací držely celá odvětví nad vodou, nadechnout. Vzápětí však přišla nevyprovokovaná ruská agrese na Ukrajinu, která s sebou kromě energetické krize přinesla i vysokou míru inflace a růstu nákladů.

Mikro, malých a středních podniků (MSP) je v České republice více než jeden milion a tvoří podstatnou část podnikatelského prostředí. A právě MSP jsou těmito výkyvy ohroženy nejvíce, jelikož zpravidla disponují omezeným kapitálem na to, aby byly schopny pokrývat tyto nenadálé náklady. Právě proto je v dnešní době nutné hledat řešení pro zefektivnění procesů, které buď zvýší výnosy, nebo sníží náklady.

Cílem práce je odhalit slabá místa v řízení informačních toků v konkrétní malé společnosti v České republice a navrhnout adekvátní řešení, která by tato místa odstranila s ohledem na kontext podniku tak, aby řešení bylo nejen efektivní, ale zejména pro společnost i ekonomicky rentabilní. Informační strategii a informačnímu managementu v takových společnostech nebývá přikládána vysoká váha, přestože adekvátní správa dokáže zefektivnit řadu jejích procesů.

Práce představuje tyto pojmy a specifika řízení. Analyzuje informační prostřední dané společnosti a hodnotí míru efektivity jejích jednotlivých informačních toků a procesů. Za tímto účelem byly využity mezinárodně standardizované nástroje jako diagramy informačních toků, SWOT analýzy, porovnávání nákladů, heuristická analýza a process flow diagramy.

1. Informační Management

Informační management je široce pojatou vědní disciplínou a ani jednotliví autoři se přesně neshodnou na jeho konkrétní definici. Většina autorů se pod informačním managementem zaobírá řízením informačních systémů (Švarcová a Rain 2011). Informační technologie a systémy jsou významnou podporou pro informační management, ale ne jeho podstatou. Asi nejlepší definici současného pojetí, jak zmiňuje i Drahekoupil (2017), nabízí Doucek (2010, s. 15), který jej popisuje jako:

„vědomý proces, při němž jsou shromažďována data, která jsou využívána pro podporu rozhodovacích a řídicích procesů na všech úrovních řízení podniku.“

A dále: *„The general goal of the Information Management is to assure data for satisfying manager's information need as well as to realize so called data logistics – to transport relevant data to relevant persons in the right time.“* (Obecným cílem Informačního managementu je zajistit data pro uspokojení informační potřeby manažera a také realizovat tzv. datovou logistiku – dopravit relevantní data k relevantním osobám ve správný čas.) (Doucek 2015, s. 5)

Jak již z definic vyplývá, informační management se zaměřuje na správu informací, jejich zpracovávání, ukládání, komunikování a zejména jejich využívání v rozhodovacích a řídicích procesech společnosti. Zde je nutné zmínit, že se nemusí jednat pouze o ekonomický subjekt, ale jakoukoli společnost (stát, společenství národů apod.). Správa informací, jejich toků apod. je velmi komplexní vědní disciplínou, a právě pro usnadnění zpracovávání dat je úzce propojena s informačními systémy. Doucek (2010) nabízí tři úrovně pojetí informačního managementu.

1. Nejužší pojetí spočívá v technice pro sběr a shromažďování a ukládání dat pro podporu procesů, tedy tzv. datovou logistiku.
2. Širší pojetí obsahuje navíc i formulaci informačních potřeb pro každého pracovníka systému vzhledem ke struktuře podniku za účelem dosahování cílů podniku.
3. Nejširší pojetí obsahuje komplexní přístup k datům jako k nástrojům predikce hrozeb s využitím systémových přístupů pro včasnou identifikaci problémů a návrhům jejich řešení.

Vnímání informačního managementu jako systému řízení informačních technologií vychází i z historického pojetí informačního managementu, který je dle Doucka (2010) možné rozdělit na tři etapy.

1. V roce 1966 byl termín *informační management* poprvé použit v orientaci na účinné využívání technických systémů při řešení úloh pomocí algoritmů. Později, na počátku 70. let minulého století byl spojován s hromadným zpracováváním dat pomocí výpočetní techniky.
2. Konec 70. a začátek 80. let minulého století představuje pro informační management rozšíření mezi více podnikových disciplín. Byl používán hlavně odborníky oblasti IT a byl prezentován jako racionální přístup řízení a soubor metod pro zajištění hospodárných postupů, přípravy, zpracování a využití údajů. Cílem bylo dosažení hospodárnosti informačních systémů.
3. Počátek 90. let minulého století přináší posun k účelnému využívání IT technologií ke kvalitnímu zajištění podpory řízení a účinnému dosahování cílů podniku a uvědomění, že informační procesy mají pro realizaci hlavních procesů zásadní roli.

Současné vnímání informačního managementu tedy vychází až z období 90. let minulého století. Truneček (2004) jej právě popisuje jako transdisciplinární soubor metod systémových přístupů informatiky, které pomáhají realizovat informační procesy manažerského myšlení k dosažení cílů a uvádí, že je úzce spjatý s rozvojem informačních technologií.

Jak uvádí Drahekoupil (2017) a dodává Doucek (2010) na základě uvedených poznatků lze stanovit, že informační management představuje nepřetržitý proces zajišťující sběr dat, generování, ukládání a šíření informací za účelem systematického organizování a plánování procesů s cílem dosažení cílů společnosti, zvýšení efektivity, anebo získání konkurenční výhody. Nejčastěji s využitím informačních technologií. Ne vše, zejména tacitní informace, je však možné informačními systémy zachytit. Informační management by však měl zohledňovat a spravovat i ty.

Informační management bývá často zaměňován za znalostní management, který je ale vývojově jednak mladší, ale také pracuje s v podstatě výstupem informačního procesu – znalostmi. Pro lepší pochopení jsou nezbytné pojmy popsány níže.

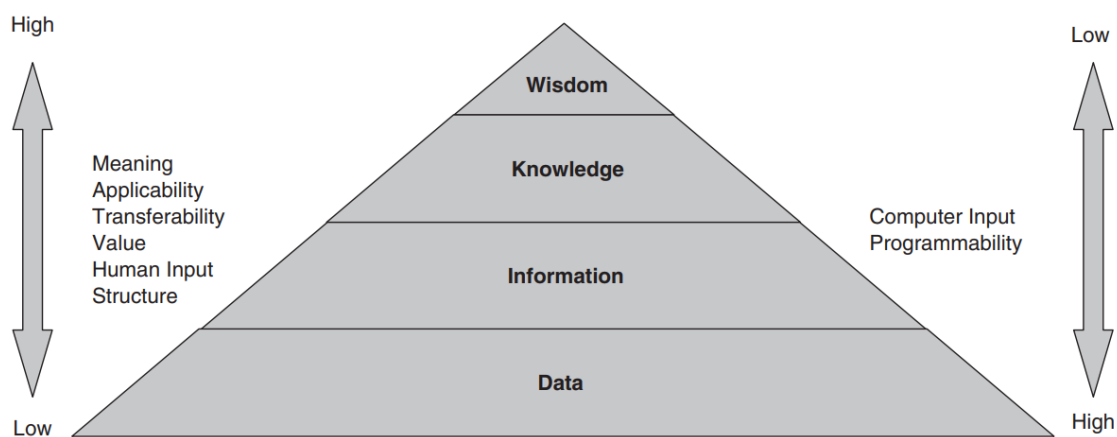
1.1 Znalostní management

Definice znalostního managementu je na tom podobně jako definice informačního managementu. Je široce pojata a mezi jednotlivými autory se různí. Například Truneček (2004) uvádí, že se tyto dvě disciplíny vzájemně překrývají. Drahekoupil (2017) uvádí, že znalostní management vychází z fundamentálních principů informačního managementu a mají mnoho společných vlastností. Udává, že hlavní myšlenkou je vytváření prostředí pro sdílení znalostí.

Novotný a Mikulecký (2011, s. 103) znalostní management popisují jako „systematický proces vyhledávání, výběru, organizace, koncentrace a prezentace poznatků (znalostí) způsobem, který pomáhá v podnicích zvyšovat úroveň, na jaké zaměstnanci rozumí konkrétním oblastem.“

Drahekoupil (2017) dále doplňuje, že znalostní management je proces, pomocí něhož organizace generuje hodnotu ze svých intelektuálních a znalostních aktiv. Upozorňuje, že práce se znalostmi je klíčová pro konkurenční výhodu, jelikož se předpokládá, že společnosti znalé svých zákazníků, produktů, technologií a jejich vzájemné propojenosti, dosahují lepších výsledků, pokud tyto znalosti dokáží propojit. Přínosy znalostního managementu tak jsou např. lepší pochopení potřeb zákazníka a tím zvýšení kvality produktů a navýšení počtu zákazníků.

1.2 Znalostní hierarchie DIKW



Obrázek 1: DIKW hierarchie

Zdroj: Rowley (2007)

Hierarchie znalostí, tak jak ji nejčastěji popisuje znalostní management, je řadou autorů sestavována pouze ze tří již zmíněných, ale více nespecifikovaných prvků – data, informace, znalosti. V poslední době se začal opět skloňovat čtvrtý stupeň – Moudrost, který však není novinkou, pouze je některými autory opomíjen.

1.2.1 Data

Data jsou určitý záznam reprezentovaný volnými řetězci znaků nebo symboly vhodně formalizovanými pro komunikaci, zpracování a interpretaci lidskými či automatickými prostředky (Rosický 2010, Drobíková a kol. 2018, Voříšek a kol. 2015, Švarcová a Rain 2011). Truneček (2004, s. 13) toto rozšiřuje i o smyslové vjemy jako čich a hmat. Bébr a Doucek (2005, s. 28) však navíc popisují pojem *údaj*, tedy „formalizovanou charakteristiku nějakého děje, nebo jevu,“ a data jako „*údaje ve formě zpracovatelné informačními technologiemi.*“ Na tomto základě by se dalo říci, že tvrzení, které výše zmiňuje Truneček (2004) lze považovat spíše za údaj.

Data odrážejí stav reality v určitém okamžiku a nelze je pozměňovat, lze pouze získávat a aktualizovat nová data vypovídající o novém stavu reality. Švarcová a Rain (2011, s. 24) uvádí, že účelem dat je „*přenášet a zpracovávat obraz skutečnosti.*“

Drobíková a kol. (2018), Rowley (2007) a Truneček (2004) připomínají důležitou vlastnost dat, a to, že **sama o sobě nemají data význam**, dokud nejsou pochopena, interpretována a zpracována člověkem nebo počítačem a jsou z nich vygenerovány informace.

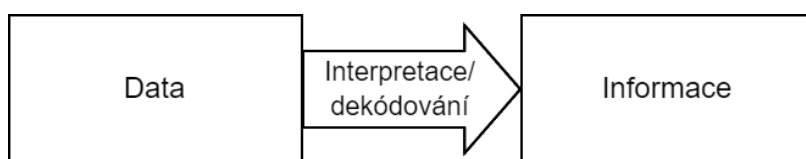
Truneček (2004) dále ještě zmiňuje rozdělení na strukturovaná data, která se dají nalézt například v databázových systémech, kde lze podle určitých atributů data od sebe separovat podle potřeby, a na nestrukturovaná data, která nejsou uspořádána podle předem definovaného datového modelu, nemají žádné rozlišující atributy a nelze je snadno třídit.

Rosický (2010) rozšiřuje obecně známý řetězec data – informace – znalost o mezistupeň nazývaná *capta*. Tento pojem označuje pouze ta data, která byla příjemcem vybrána ze základního souboru všech dostupných dat.

1.2.2 Informace

Švarcová a Rain (2011), stejně jako Rowley (2007) upozorňují na široký pojem *informace*, který lze definovat nebo interpretovat více způsoby v závislosti na kontextu. To znamená, že také neexistuje jednotná definice pojmu *informace*. Švarcová a Rain (2011) a Drobíková a kol. (2018) uvádějí jako zdroj pro definování terminologickou databázi knihovnictví a informační vědy, která popisuje informaci v knihovnictví a informační vědě jako sdělení, komunikovatelný poznatek, který má pro příjemce význam; v exaktní vědě jako sdělení, které vyhovuje přísným kritériím logiky nebo příslušné vědy; v ekonomické vědě jako sdělení, jehož výsledkem může být zisk nebo užitek; nebo v oblasti výpočetní techniky se za informaci považuje kvantitativní vyjádření obsahu zprávy. (Truneček 2004)

Obecně lze říci, že **informace jsou účelově zpracovaná data, kterým byl interpretací přisouzený subjektivní význam a snižují míru neurčitosti systému**. Je však podstatné vyzdvihnout, že interpretace dat na informace je vždy subjektivní, jelikož pro každého interpreta mají jiný význam. Příkladem lze uvést informaci o poklesu cen akcií libovolné společnosti. Pro stávající akcionáře se jedná o negativní informaci, neboť jejich majetek ztrácí tržní hodnotu. Pro potenciální akcionáře se jedná o pozitivní informaci, neboť tento majetek mohou nyní nakoupit výhodněji. (Drobíková a kol. 2018, Voříšek a kol. 2015, Švarcová a Rain 2011, Rosický 2010, Rowley 2007, Bébr a Doucek 2005, Truneček 2004)



Obrázek 2: Data vs Informace
Zdroj: vlastní zpracování

1.2.3 Znalost

Znalost (*knowledge*), jakožto další stupeň DIKW pyramidu, je popsána také více způsoby a nemá přesnou definici. (Rowley 2007) Porovnáním těchto popisů je ale možné získat ucelený pohled.

Znalosti podle Voříška a kol. (2015 s. 18) „vznikají odvozením z informací pomocí zkušeností, resp. určité posloupnosti formálních pravidel“. „Knowledge builds on information that is extracted from data.“ (Znalost staví na informacích, které jsou extrahovány z dat) (Rowley 2007, s. 172). Lze tedy říci, že podle informací, které člověk již dříve získal. Což podporuje Truneček (2004 s. 13), který znalost popisuje jako *schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci*. Dále Truneček (2004 s. 14) dodává, že znalost je *„proměnlivá směs uspořádaných zkušeností, hodnot, kontextových informací (...), která stanovuje pravidla pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací“*.

Což značí, že znalosti jsou nějak systémově uspořádané informace. To uvádí i Drobíková a kol. (2018 s. 79), která popisuje znalost jako *„schopnost člověka nebo jakéhokoli jiného inteligentního systému uchovávat, komunikovat a zpracovávat informace do systematicky a hierarchicky uspořádaných znalostních struktur“*. Shodný popis nabízí i Rosický (2010 s.73), který znalosti interpretuje jako způsoby, kterými lidé organizují informace do vzorů srozumitelných lidem.

Rosický (2010 s. 68) zdůrazňuje skutečnost, že znalost má individuální povahu, je primárně vázána na jednotlivce. To vyplývá i z podstaty informace, která je také interpretována vždy individuálně.

Rosický (2010), Rowley (2007) a Truneček (2004) dále uvádějí kategorie znalostí, na které je lze dělit. Obecně je možné určit tři, přestože se toto dělení napříč autory více rozšiřuje.

- **Explicitní znalost** je možné formalizovat, zaznamenávat a ukládat, lze ji tedy vyjádřit pomocí dat. Truneček uvádí, že dle řady autorů není rozdíl mezi explicitní znalostí a informací.
- **Implicitní znalost** vzniká individuálně na základě předchozích zkušeností, je vázána na subjekt a lze pouze velmi těžko formalizovat a komunikovat.
- **Tacitní znalosti** jsou implicitní, které však není možné formalizovat vůbec. S touto teorií přišel v roce 1958 filozof Michael Polanyi v knize Personal Knowledge. Jsou vázány na intuici a podvědomí.

1.2.4 Moudrost

Poslední stupeň hierarchie znalostí – moudrost (*wisdom*) byl podle Rowley (2007) pojmenován už roku 1934, nicméně řada autorů se odvolává až na článek *From data to wisdom* z roku 1989. Ten tuto hierarchii rozšiřuje ještě o mezistupeň mezi znalostí a moudrostí o *porozumění*. Tento stupeň však není široce využíván. Jak Rowley (2007) popisuje ve své práci, i moudrost je často z pohledu informačního managementu opomíjena.

Na základě výzkumu Rowley (2007), založeném na třech autorech, lze moudrost popsat jako nashromážděné znalosti, které umožňují pochopit aplikaci znalostí z jedné oblasti na nové situace, předvídat a jednat kriticky nebo prakticky v závislosti na etickém úsudku a přesvědčení jednotlivce. (Rowley 2007, s. 174)

1.3 Informační strategie

Společnost pro dosažení svých cílů má vždy stanovené strategie, jak těchto cílů dosáhnout. Ty mohou být zaznamenány a publikovány ve vnitropodnikových směrnících. V mikro nebo malých podnicích bývají méně komplexní a nemusí být ani explicitně formulovány mimo mysl podnikatele. Keřkovský a Drdla (2003) představují hierarchii jednotlivých strategií. Informační strategie je jednou z funkčních strategií podniku. Je však speciální v tom ohledu, že nejen že podporuje nadřazenou obchodní strategii, ale je i podporou pro ostatní funkční strategie podniku, jako např. prodejní, marketingovou apod. (Keřkovský a Drdla 2003, Vlček 2017)

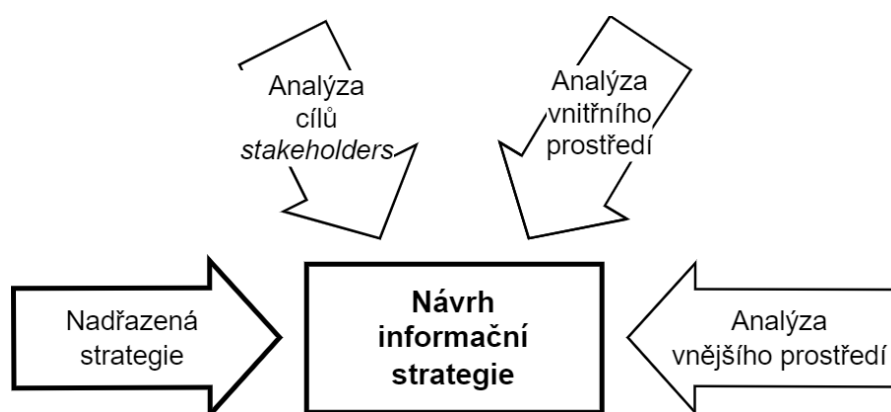
Informační strategie nedisponuje přesnou definicí. Keřkovský a Drdla (2003, s. 57) ji představují jako „množinu strategických cílů, plánů a politik rozpracovávajících pro určitou SBU (autonomní podnikatelský útvar – pozn. autora) strategické cíle vytyčené v její (nadřazené) business strategii do specifické oblasti IS/IT a vymezující zároveň cesty jejich realizace.“ Dále upřesňují, pro lepší pochopení, že v závislosti na nadřazených strategických cílech by informační strategie měla vytyčovat korespondující cíle a cesty k jejich dosažení v oblasti IS/IT. „Například při rozhodování o budoucích aplikacích informačních technologií by měly dostávat nejvyšší prioritu

ty aplikace, které nejvíce přispívají k naplnění strategických cílů vytyčených v business strategii“, tedy nadřazené strategii.

Z toho je patrné cílení převážně na využívání informačních systémů a technologií. Informační strategie pro efektivní podporu ostatních strategií a procesů však musí zohledňovat veškeré informační toky v podniku, ne pouze ty, které lze zachytit a zpracovat v informačních systémech. O tom pojednává současné pojetí informačního managementu, viz kapitola 1 Informační Management.

1.3.1 Zavádění informační strategie

Informační strategie je pro každý podnik vždy individuální v závislosti na jeho interních procesech. Jejím zavádění musí předcházet analýza interního prostředí, která odhalí slabá místa, jež lze touto strategií odstranit, společně se zohledněním cílů společnosti a nadřazených strategií. Obrázek 3: Vlivy na formulaci informační strategie níže znázorňuje vlivy, které na formulaci návrhu informační strategie podniku působí. Pro její úspěšnost je nutné zajistit, aby byla vyhovující všem zainteresovaným *stakeholders*, jak uvádí Keřkovský a Drdla (2003, s. 57), tedy zaměstnancům, managementu, ale i systémům, pokud je není nutné v závislosti na zavádění nahrazovat.



Obrázek 3: Vlivy na formulaci informační strategie
Zdroj: vlastní zpracování podle Keřkovský a Drdla (2003, s. 64)

Důležitou vlastností, kterou je nutné brát při navrhování a zavádění informační strategie v potaz, je kontinuita a integrace do každodenního provozu. Jak bylo naznačeno výše, je proto nutné, aby byla koncipována pro celou organizaci. Je tedy žádoucí, aby byla uživatelsky přívětivá, stabilní a snadno spravovatelná. Termín

snadno spravovatelná je opět velmi individuální. Společnost, která informační strategii zavádí by spíše měla zajistit prostředky, díky kterým budou strategie a její systémy snadno spravovatelné (personální, technická podpora). Jak podotýká Vlček, systém musí pracovat pro lidi, nikoliv naopak. (Vlček 2017, s. 25, Keřkovský a Drdla 2003)

V závislosti na procesech, které v podniku probíhají, může informační strategie kalkulovat i se zahrnutím subjektů dodavatelských řetězců do svých informačních systémů (např. u ŠKODA AUTO). V neposlední řadě je nutné zhodnotit perspektivnost navrhované strategie, aby se nestala v brzké době zastaralou, a pak také, a to u malých podniků obzvláště, ekonomičnost daného řešení. Přinese navrhované řešení dostatečné zefektivnění procesů v porovnání k nákladům na něj vynaloženým? (Keřkovský a Drdla 2003, Vlček 2017)

Je však nutné znovu zdůraznit, že zavádění nové informační strategie není podmíněno zaváděním nového informačního systému, a tedy vysokým investicím a nákladům. Informační strategie, zejména v MSP může sestávat pouze z optimalizace datových toků v podniku, tedy může formalizovat předávání informací mezi pracovníky zcela bez využití informačních systémů. Může se také sestávat z optimalizace za využití současného informačního systému, u kterého nebyl využíván celý jeho potenciál a nebyl tak dostatečně efektivně využit. Tento proces je vždy individuální.

Samotná implementace nové informační strategie, případně informačního systému je poté procesem projektového řízení a vykazuje všechny znaky projektu, tzn. časově ohraničený rámec trvání projektu, rozpočet, lidské a další zdroje, kontrolu a vyhodnocení projektu, tedy zhodnocení implementace strategie a systému. (Vlček 2017)

2. Mikro, malé a střední podnikání

Malé a střední podniky (MSP), anglicky nazývané Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), jsou jedním z pilířů podnikatelského prostředí nejen v České republice, ale i v Evropském hospodářském prostoru. S prohlubující se globalizací tvoří SMEs flexibilní protipól nadnárodním korporacím a řetězcům a jejich monopolistickým tendencím. Jejich ekonomická síla a přístup ke kapitálu je však obecně menší, tudíž i jejich postavení na trhu je v určité míře omezené. V Evropské unii se však malé a střední podniky na podnikatelském prostředí podílí až z 80 %. I z toho důvodu existují na národní i nadnárodní úrovni programy na podporu tohoto podnikání. (Štverková 2021, Veber a Srpová 2012)

Malé a střední podniky se dále dělí podle jejich velikosti. Jejich definice je však nejednoznačná mezi jednotlivými státy, resp. mezi státy Evropského hospodářského prostoru a státy třetích zemí, ale i podle různých národních či nadnárodních organizací.

2.1 Definice malého a středního podnikání

Pro definování malého a středního podnikání v právních předpisech platných na území České republiky, ale i ostatních členských států Evropské unie, je využívána definice z doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků. Pro země, které nejsou součástí eurozóny, tedy nepoužívají společnou evropskou měnu euro, je nutné veškerá nařízení a doporučení vydané orgány Evropské unie, zahrnující finanční ukazatele, interpretovat jako ekvivalenty národní měny prahových hodnot vyjádřených v eurech. Definice malých a středních podniků, vycházející z těchto předpokladů a zmíněného doporučení je tedy následující. (CzechInvest 2023, European union 2003, Evropská unie 2019)

1. **Střední podniky** jsou takové, které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a současně mají roční obrat nepřesahující korunový ekvivalent částky 50 milionů EUR, a/nebo jejich aktiva, případně u podnikatele vedoucího daňovou evidenci majetek, nepřesahují korunový ekvivalent 43 milionů EUR.

2. **Malé podniky** jsou takové, které zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců a současně mají roční obrat a/nebo jejich aktiva, případně u podnikatele vedoucího daňovou evidenci majetek, nepřesahují korunový ekvivalent 10 milionů EUR.
3. **Mikropodniky** jsou takové, které zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců a současně mají roční obrat a/nebo jejich aktiva, případně u podnikatele vedoucího daňovou evidenci majetek, nepřesahují korunový ekvivalent 2 milionů EUR.

Tabulka 1: Prahové hodnoty SMEs

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců; roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	nebo	Bilanční suma roční rozvahy
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil. EUR	nebo	≤ 43 mil. EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. EUR	nebo	≤ 10 mil. EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. EUR	nebo	≤ 2 mil. EUR

Zdroj: vlastní zpracování podle [Evropské unie \(2019\)](#)

Klasifikační kritérium počtu zaměstnanců je povinné narozdíl od sumy ročního obratu nebo bilanční sumy roční rozvahy, kde si lze z těchto možností zvolit. Počet zaměstnanců je vyjádřen v ročních pracovních jednotkách (RPJ), kdy za jednu jednotku je považován zaměstnanec na plný pracovní úvazek pracující ve společnosti celý rok. Zaměstnanci na zkrácený úvazek, sezónní pracovníci a pracovníci, kteří nepracovali ve společnosti celý rok, jsou vyjádřeni zlomkem jednotky RPJ. Mezi zaměstnance jsou zahrnováni i vlastníci společnosti a společníci, kteří jsou zapojeni do běžných činností podniku a kteří čerpají finanční výnosy plynoucí z podniku. ([Evropská unie 2019](#), [Štverková 2021](#))

Dále jsou mikro, malé a střední podniky rozdělovány podle vztahů, které mají s jinými podniky. Tyto vztahy se týkají míry propojení kapitálu podniků. Jejich dělení závisí na procentuálním podílu, který vlastní v podniku jiný subjekt, investor nebo podnik, nebo naopak podnik vlastní v jiném subjektu. Jejich dělení je následující. ([Evropská unie 2019](#))

1. **Nezávislé podniky** jsou nejčastější kategorií podniků v oblasti MSP. Jsou to takové podniky, které vlastní méně než 25 % základního kapitálu případně hlasovacích práv, v závislosti na vyšší hodnotě, v jednom nebo více jiných podnikatelských subjektech; a/nebo jiný podnikatelský subjekt samostatně

nevlastní více jak 25 % základního kapitálu případně hlasovacích práv, v závislosti na vyšší hodnotě, v tomto podniku. Pokud více subjektů vlastní více jak 25 % společnosti, avšak tyto subjekty nejsou vzájemně propojeny, je podnik považován stále za nezávislý. V této kategorii existuje výjimka, kdy je podnik považován za nezávislý, přestože hranice 25 % je překročena, avšak nepřekročí hranici 50 % kapitálu či hlasovacích práv, pokud je samostatným držitelem veřejná investiční společnost, společnost rizikového kapitálu a business angel, univerzita nebo neziskové výzkumné středisko, institucionální investor včetně fondů pro regionální rozvoj, nebo samostatné místní orgány s rozpočtem nižším než 10 milionů EUR a současně s méně než 5 tisíci obyvateli.

2. **Partnerské podniky** přímo ani nepřímo druhý subjekt neovládají, nýbrž vytvářejí finanční partnerství, a to v případech, kdy drží podíl rovnající se nebo převyšující 25 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv a současně tento podíl nepřesahuje 50 %, a nejedná se o propojené podniky.
3. **Propojené podniky** jsou takové, kdy jeden podnik samostatně drží většinu hlasovacích práv v jiném subjektu nebo na základě dohody tyto práva ovládá, má právo jmenovat nebo odvolávat většinu členů správního, řídicího nebo dozorčího orgánu subjektu, podnik má smluvně umožněno uplatňovat rozhodující vliv ve druhém subjektu.

Při určování kategorie podniku na základě prahových hodnot, viz Tabulka 1: Prahové hodnoty SMEs, je nutné toto rozdělení závislosti podniku zohlednit z hlediska odlišnosti výpočtu těchto prahových hodnot. (Evropská unie 2019)

2.1.1 Klasifikace MSP podle OECD

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj se sídlem v Paříži je nadnárodní organizací sdružující 38 ekonomicky velmi rozvinutých států světa respektujících principy tržní ekonomiky, demokracie a lidských práv. Vznikla postupnou transformací z Organizace pro evropskou hospodářskou spolupráci, jejímž účelem bylo po druhé světové válce odstraňování obchodních překážek, ekonomická a měnová spolupráce a rozdělování prostředků Marshallova plánu. Česká republika se stala členem v roce 1995. Jak popisuje Štverková (2021, s. 27): „*OECD poskytuje prostředí, ve kterém mohou jednotlivé vlády vzájemně porovnávat svoje zkušenosti s různými*

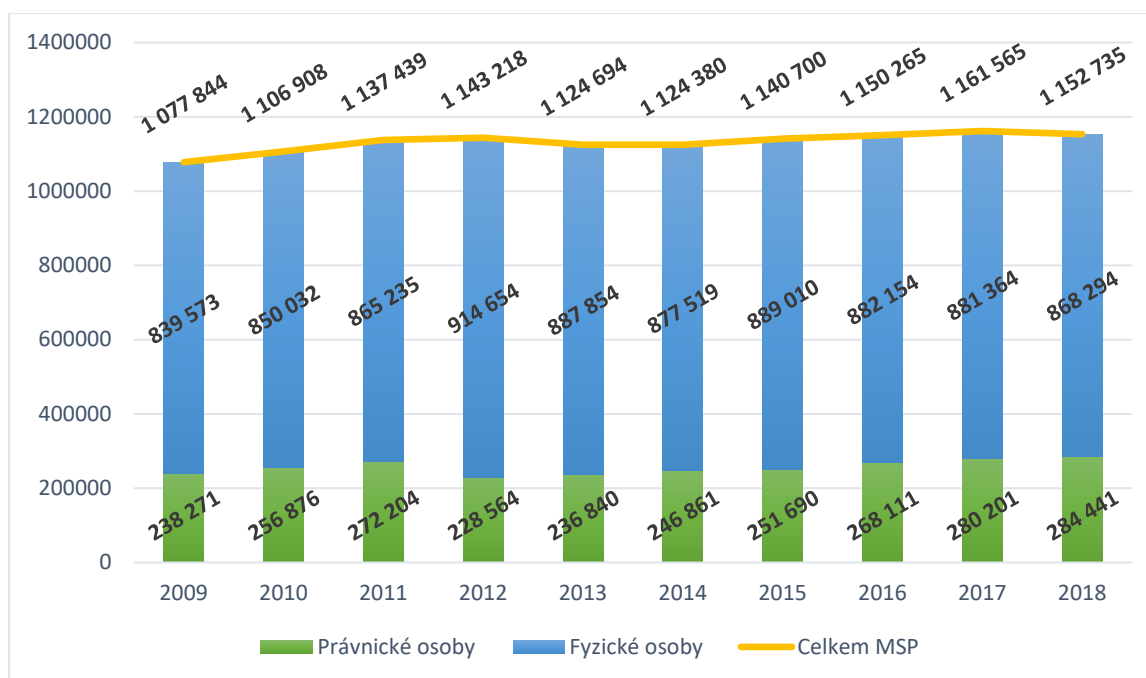
typy politik, hledat odpovědi na běžné problémy, poznat dobře fungující praxi a koordinovat domácí a zahraniční politiku.“ OECD funguje na základě tzv. Měkkého práva, tedy nesvazujících nástrojů, které však vzájemným tlakem členských zemí působí jako motivační prvek a vedou až k závazným dohodám v různých oblastech, nejen ve vztahu k ekonomice, ale i sociální politice či environmentální problematice. Zároveň ze své pozice nabízí řadu statistických ukazatelů a informací širokého zaměření. (Štverková 2021)

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj se v definici malého a středního podnikání odkazuje na obecně přijímané doporučení evropské komise 2003/361/ES zmíněné výše. Je však benevolentní, co se týká počtu zaměstnanců, a upřednostňuje vyhodnocování ostatních ekonomických ukazatelů společností. Definice pro MSP také není pro jednotlivé členské státy jednotná. Některé z nich, a OECD to umožňuje, považují za střední podniky i takové, které zaměstnávají až 500 zaměstnanců. OECD v některých ukazatelích dokonce rozděluje malé podniky podle počtu zaměstnanců (podle definice doporučení evropské komise 2003/361/ES do 50 zaměstnanců) na podniky s 10-19 zaměstnanci a 20-49 zaměstnanci. (European union 2003, Evropská unie 2019, OECD 2023)

2.2 Význam malých a středních podniků

Na základně dat Ministerstva průmyslu a obchodu (2019) vykonávalo k 31. prosinci 2018 v České republice podnikatelskou činnost celkem 1 154 687 fyzických nebo právnických osob a z toho bylo jako malé a střední podniky charakterizováno 1 152 735 subjektů. Celkově se tak MSP na podnikatelském prostředí v ČR podílely 99,83 % z hlediska počtu subjektů.

Štverková (2021) uvádí, že v současnosti v Evropské unii malé a střední podniky představují celkově 80 % všech podniků a zaměstnávají skoro 60 % pracovních sil. V ekonomickém prostředí České republiky je tak počet MSP nadprůměrně vysoký. Jejich nárůst v České republice začátkem devadesátých let minulého století je průvodním jevem transformace české ekonomiky ze státem plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. Po přelomu tisíciletí se jejich počet ustálil. Následující graf znázorňuje vývoj počtu malých a středních podniků mezi lety 2009-2018. (MPO 2019)



Obrázek 4: Vývoj počtu a skladba MSP v letech 2009-2018

Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu a obchodu (2019)

Význam tohoto sektoru však nespočívá pouze v kvantitativních ukazatelích podílu na hospodářství České republiky. Charakteristickým znakem malých a středních podniků, na rozdíl od velkých korporátů, je jejich flexibilita, a to v mnoha ohledech. Malé subjekty jsou velice flexibilní. V krátkém čase jsou schopné přizpůsobit se a adekvátně odpovědět na situaci na trhu. Jsou flexibilní ať se jedná o modifikaci svých produktů, zahrnutí nových trendů do svých produktů či obsáhnutí nečekaných výkyvů trhu a přizpůsobení se jim. MSP jsou právě pro svoji flexibilitu často zahrnovány jako subdodavatelé do dodavatelských řetězců velkých podniků, např. automobilek. (Šterková 2021, Veber a Srpová 2012)

Malé a střední podniky jsou odpovědí trhu na monopolistické tendence nadnárodních korporátů, které se, svojí velikostí a postavením na trhu, snaží určovat jeho směr. Jsou stabilizátorem společnosti. Velké společnosti mají značnou moc ovlivňovat politické prostředí tak, aby to pro ně bylo výhodné např. z hlediska daňové zátěže, enviromentální legislativy apod. Malé a střední podniky jednotlivě takovou mocí nedisponují, avšak jejich síla je v jejich počtu. Každý MSP reprezentuje podnikatele, tedy voliče, kteří se na prostředí, ve kterém podnikají, podílejí a současně jsou na něm závislí a jehož výrazné změny znamenají rizika. Proto se mohou sdružovat do Klastřů. Klastř je specifická podoba podnikatelské sítě, která není majetkově provázána. Sdružuje regionálně propojené společnosti v určitém oboru, které si sice mohou

konkurovat, ale současně řeší obdobné podnikatelské problémy, a jejichž společné řešení může přinést výhody, jako třeba snížení nákladů na inovace, výzkum, nebo právě posílení moci a hlasu malých firem, všem zúčastněným společně.
(CzechInvest 2013, Veber a Srpová 2012)

Stabilizátorem jsou i v případě ekonomického a konkurenčního prostředí trhu. Za účelem zaujetí, získání a udržení zákazníka musí nabízet produkt za co nejnižší cenu, v co nejvyšší kvalitě, čímž vytlačuje monopolní chování. Velké podniky dokáží nabídnout nízkou cenu díky rozložení fixních nákladů na velké množství produktů, které jsou schopny produkovat. Malé a střední podniky fungují, podle Vebera a Srpové (2012), podle koncepce LEAN, tedy z anglického významu „zeštíhlování“. To znamená, že přestože nedokáží produkovat velké série produktů, jejich provoz není náročný na administrativu, technickohospodářské zajištění, energie a jiné provozní náklady, na rozdíl od velkých korporátů. Úsporou v tomto směru dokáží MSP nabídnout své produkty za atraktivní cenu a být i pro velké společnosti konkurencí.

Malé a střední podniky jsou zpravidla provázány s regionem, ve kterém sídlí. Tím dokáží své produkty adaptovat přímo na základě individuálních požadavků zákazníků v dané lokalitě, čímž je učiní pro zákazníky atraktivnějšími než globální řešení velkých podniků. Současně toto provázání je výhodné i z hlediska udržení kapitálu. MSP v regionu nabízejí pracovní místa a podporují zaměstnanost. Současně získané prostředky z podnikatelské činnosti v regionu i zpětně investují. Ať už do vlastních zájmů podnikatele, rozvoje vlastní společnosti, či do podpory různých veřejných akcí, turistického ruchu, oživení či udržení architektury a flow města nebo regionu. Tím navíc vytvářejí dobré jméno společnosti a její propagaci.
(Veber a Srpová 2012)

2.2.1 Start-up

Fenoménem malého a středního podnikání v oblasti inovací nejrůznějšího druhu se v posledních deseti letech staly start-upy. To jsou zpravidla mikro až malé, nově založené společnosti, které, zpravidla s využitím moderních technologií a inovativní podnikatelské koncepce, přinášejí na trh nový produkt nebo službu a mají

vysoký potenciál růstu. V roce 2021 jejich počet v České republice Štverková (2021) odhaduje na cirká 2000. Přesné statistiky, bohužel, nejsou k dispozici.

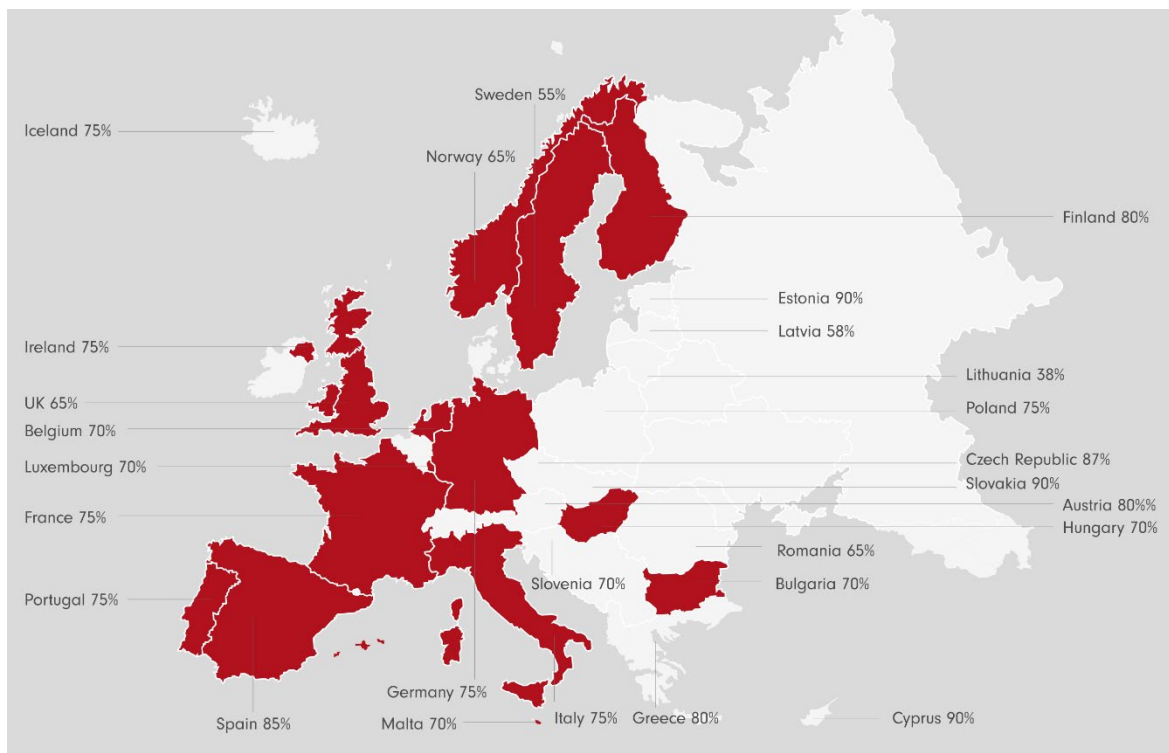
Jejich definice není přesně zakořeněná a napříč autory se více či méně liší. Blank a Dorf (2020, s. XVII) o start-upech prohlašují: „*A startup is not a smaller version of a large company. A startup is a temporary organization in search of a scalable, repeatable, profitable business model.*“ (Start-up není zmenšenou verzí velké společnosti, start-up je dočasná organizace, která se věnuje hledání škálovatelného, opakovatelného a ziskového obchodního modelu.) Tuto definici zmiňují již ve svém prvním vydání této knihy v roce 2012 beze změny. Štverková (2021) uvádí, že tato definice je všeobecně přijímaná a rozšířená. Autor této práce s tímto tvrzením nesouhlasí a ostatní publikace také takovouto definici nereprodukuje. Obecně přijímanou definici nabízí Hodboďová (2014), která start-up definuje jako mladou, začínající technologickou společnost s inovačním potenciálem. Tuto definici podporují a rozvíjejí Senor a Singer (2009), kteří zdůrazňují, že inovace nemusí být nutně technologického charakteru, nýbrž může vyvíjet např. inovativní obchodní model, nebo inovativním způsobem kombinovat stávající dostupné technologie v nový produkt. K tomuto současně Štverková (2021, s. 29) dodává: „*Tato definice daleko přesněji reflektuje základní rysy start-upu.*“ Což odporuje jejímu původnímu tvrzení o všeobecně přijímané definici start-upu.

2.2.2 Rodinný podnik

Rodinné podniky se v hospodářství vyskytují už od nepaměti a lze je považovat za vůbec první formu podnikání na světě. „*Ještě, než se objevily nadnárodní korporace, bylo tu rodinné podnikání. Ještě, než přišla průmyslová revoluce, byl tady rodinný byznys. A dokonce ještě před tím, než se objevilo řecké nebo římské impérium, byl tady rodinný byznys.*“ (Rydvalová a kol. 2015, s. 1)

Průzkum z roku 2009, na který se odkazuje Rydvalová a kol. (2015) uvádí, že v Evropské unii rodinné podniky tvoří až 85 % všech podniků. European Family Businesses (2023) uvádějí, že v Evropské unii se rodinné podniky podílejí na podnikatelském prostředí ze 60 %, někdy uvádí až mezi 65 a 80 %. Na trhu práce se pak podílejí mezi 40 až 50 %. Celkově by se podle European Family Businesses

(2023) mělo jednat o 17 milionů rodinných podniků, které poskytují 100 milionů pracovních pozic. Mezi jednotlivými státy v Evropě se tento podíl liší a Obrázek 5: Rodinné podniky v Evropě: podíl na všech podnicích níže nabízí jejich přehled.



Obrázek 5: Rodinné podniky v Evropě: podíl na všech podnicích

Zdroj: European Family Businesses na základě dat z r. 2009 a 2016 (2023)

Význam rodinného podnikání spočívá nejen v ekonomickém přínosu právě rodinám, regionu nebo státu. Zde je nutné zdůraznit, že rodinné společnosti nespádají pouze do malých a středních společností, ale jsou to i velké podniky. Rydvalová a kol. (2015) uvádějí jako příklad společnosti Baťa, Ford nebo Lego. Význam rodinných podniků spočítá také v jejich stabilitě a *socioemocionálním bohatství* (Machek 2017 s. 16). Jak Machek uvádí, rodinné podniky se nesoustředí pouze na ekonomické cíle, tzn. maximalizaci zisku, tržní hodnoty apod., ale často se soustředí i na ostatní cíle vycházející z hodnot rodiny. Cíle, které rodinné podniky sledují, zpravidla jsou:

- finanční zabezpečení rodiny,
- poskytnutí zaměstnanosti rodinným příslušníkům,
- udržení kontroly nad podnikem a předávání dalším generacím,
- integrace rodinných hodnot do podniku,
- zajištění a udržení pozitivní reputace rodiny a podniku v regionu a ve společnosti.

Stabilitu rodinným podnikům dodávají právě psychologické faktory vycházející z rodinného vztahu mezi společníky, kteří nejsou pouze obchodními partnery, popř. nemají mezi sebou pouze pracovněprávní vztah. Snaha předat společnost dalším generacím, tzn. udržet společnost pod kontrolou rodiny a ekonomicky rentabilní, pak způsobuje jistou míru konzervativnosti, co se týká rizikových investic. Právě tato opatrnost je také pozitivně vnímána obchodními partnery. Tato konzervativnost však neznamená, že rodinný podnik je méně flexibilní na trhu a nedokáže včasné a rychle reagovat na nejrůznější trendy a situace na trhu. V tomto ohledu je jeho obratnost srovnatelná s ostatními MSP. Zákazníci zase pozitivně vnímají rodinné podniky z hlediska kvality jejich produktů, což vytváří právě zmiňovaný apel na reputaci rodiny a její firmy. (Rydvalová a kol. 2015, Machek 2017, Odehnalová 2011)

Stabilitu rodinného podnikání a jeho tradice lze znázornit následující tabulkou (Tabulka 2: Deset nejstarších rodinných podniků na světě). Tři z deseti vyjmenovaných jsou drženy a předávány mezi generacemi jedné rodiny již více než 1000 let. Například hotel a lázně Hōshi Ryokan spravuje již 46. generace zakladatele.

Tabulka 2: Deset nejstarších rodinných podniků ve světě

Rok založení	Společnost	Oblast podnikání	Země původu
578 (zánik 2006)	Kongō Gumi	Stavebnictví	Japonsko
718	Hōshi Ryokan	Hotelnictví	Japonsko
Cca 1000	Château de Goulaine	Vinařství	Francie
1040	Fonderia Pontificia Marinelli	Zvonařství	Itálie
1141	Barone Ricasoli	Vinařství	Itálie
1295	Barovier & Toso	Sklářský průmysl	Itálie
1304	Pilgrim Haus	Pohostinství	Německo
1326	Richard de Bas	Papírenství	Francie
1369	Torrini Firenze	Zlatnictví	Itálie
1385	Antinori	Vinařství	Itálie

Zdroj: vlastní zpracování podle Machek (2017) a Rydvalová a kol. (2015)

Definice rodinného podnikání se napříč zeměmi Evropské unie liší, stejně jako její právní ukotvení. V zemích jako Itálie, Španělsko, Finsko nebo Rumunsko je přímá definice zakořeněna v období občanského zákoníku, v zemích jako Slovensko, Rakousko, Dánsko, Maďarsko, Litva nebo Bulharsko jsou zaneseny v různých právních předpisech. Evropská komise v roce 2009 vymezila tzv. společnou evropskou definici rodinnou společnost, pokud:

- většinu rozhodovacích práv vlastní fyzická osoba (osoby), která firmu založila, nebo fyzická osoba (fyzické osoby), která firmu nabyła, nebo je v držení jejich manželů (manželek), rodičů, dětí nebo přímých dědiců dětí,
- většina rozhodovacích práv je nepřímá nebo přímá,
- alespoň jeden člen rodiny nebo příbuzný je formálně zapojen do řízení firmy,
- osoba, která firmu založila nebo nabyła, nebo její rodinní příslušníci, mají u společnosti veřejně obchodované na burze alespoň 25 % rozhodovacích práv. (Machek 2017, Štverková 2021, European Family Businesses 2023)

V České republice nebyla definice rodinného podnikání až do roku 2012 nikde zakotvena. S příchodem Nového občanského zákoníku (NOZ) (zákon č. 89/2012 Sb.) se objevuje pojem *rodinný závod*. Podstatou tohoto institutu bez ohledu na právní formu podnikání je faktická spolupráce členů rodiny na podnikání bez vzniku smluvního vztahu. Rydvalová a kol. (2015, s. 17) rodinný závod charakterizují následovně:

- „na chodu, řízení, obchodním vedení podniku se podílejí osoby, které navzájem spojuje příbuzenství;
- minimálně jednomu subjektu v rámci uskutečňování vlastní podnikatelské činnosti poskytují rodinní příslušníci (příbuzní) nebo osoby sešvagřené podporu materiální, finanční a osobní;
- je vykonávána bezesmluvní faktická, trvalá a společná práce pro rodinnou firmu.“

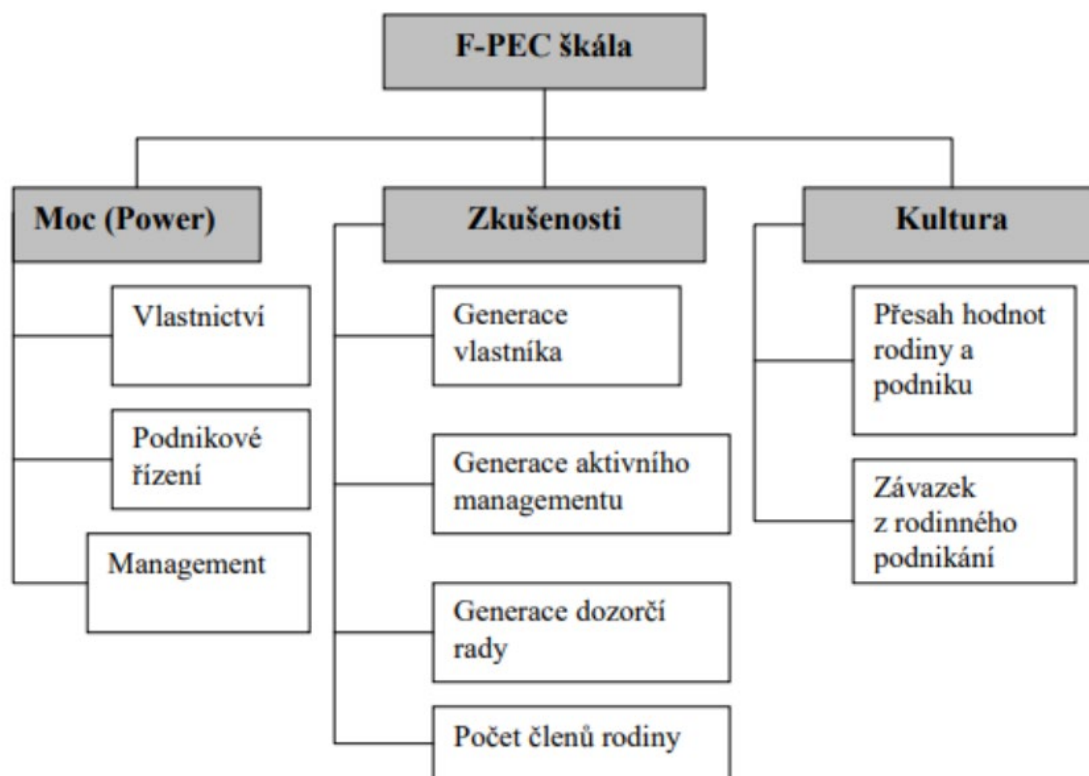
Konkrétní definice rodinného podniku v České republice není zanesena v žádném legislativním předpisu. Štverková (2021, s. 35) uvádí definici z usnesení vlády ČR ze dne 11. května 2020, která byla však usnesením vlády č. 899 ze dne 18. října 2021 aktualizována. Oficiální česká definice rodinného podniku zní následovně:

„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

- 1. Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.*
- 2. Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*
- 3. Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři*) nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci.“
(Ministerstvo průmyslu a obchodu 2022) ¹*

Míra vlivu rodiny na chod podniku se v jednotlivých společnostech liší. V rámci Evropské unie, jednoho státu, regionu i města. K rozlišení rodinných podniků podle zainteresovanosti rodiny na jejich chod slouží tzv. F-PEC škála (Obrázek 6: F-PEC škála zainteresovanosti rodiny do podniku). Koncept měření míry vlivu představili v roce 2002 autoři Astrachan, Klein a Smyrnos. (Štverková 2021, Machek 2017, Odehnalová 2011)

¹ * ve 3. odstavci odkazuje podle Štverkové (2021) na zákon č. 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů



Obrázek 6: F-PEC škála zainteresovanosti rodiny do podniku
Zdroj: Odehnalová (2011, s. 19)

Metoda F-PEC škály, tedy *Family influence trough Power, Experience and Culture*, byla jednou z prvních, která umožňovala jistým způsobem vyjádřit měřitelnost vlivu rodiny. Škála nabízí možnost jednotlivé společnosti posuzovat a porovnávat mezi sebou. Je složena ze tří základních komponent, které se dále dělí:

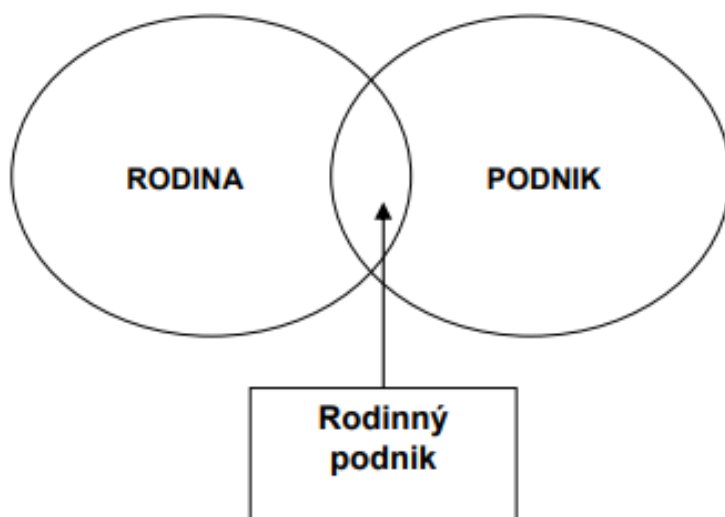
1. **Moc** – míra, jakou je rodina zastoupena ve vlastnictví podniku, v řídicích strukturách, jaký má vliv na chod společnosti a zastoupení v managementu, tedy ve správních strukturách.
2. **Zkušenosti** – schopnosti a znalosti, které podnik získává postupem času, kde měřitelnou veličinou je pořadí generace, která ovládá jednotlivé orgány podniku a počet členů rodiny, kteří v podniku působí.
3. **Kultura** – charakterizuje oddanost rodiny podniku a mírou prolínání rodinných hodnot s hodnotami vyznávaných v obchodním prostředí. (Štverková 2021, Machek 2017, Odehnalová 2011)

Machek (2017, s. 13-14) dále uvádí další přístup k měření zainteresovanosti rodiny do podniku, a to Guttmanovu škálu. Ta je složena z otázek a odpovědí, které mohou nabývat pouze alternativních hodnot ANO/NE, přičemž mezi otázkami panuje vztah

podřízenosti, tzn. že od obecných otázek přechází postupně k více konkrétním. Příkladem uvádí otázky:

- „Je jeden nebo více členů rodiny, kteří mají vlastnický podíl, zastoupen v managementu?“
- Mají členové rodiny, kteří mají vlastnický podíl, alespoň 50% zastoupení v managementu?“

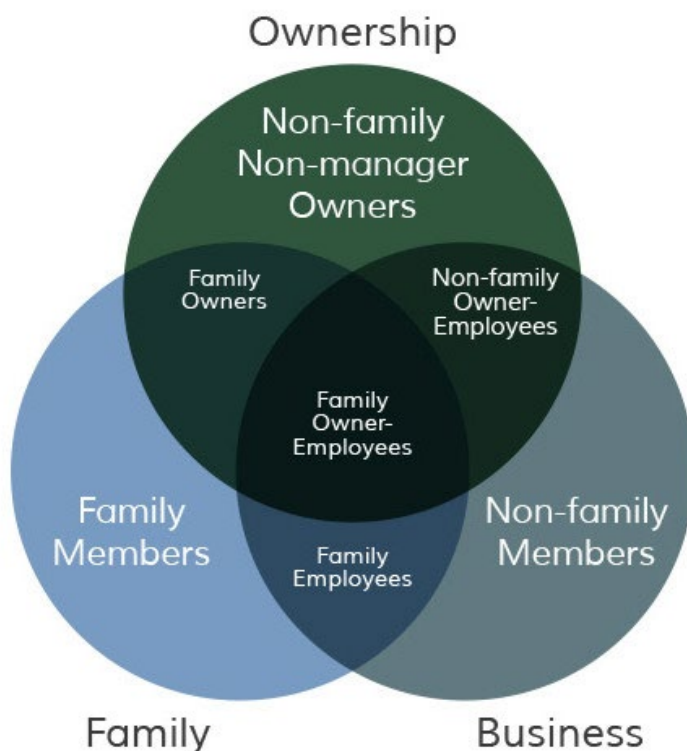
V druhé polovině devadesátých let byly publikovány modely kruhů, které také slouží jako nástroj vyjádření míry zainteresovanosti rodiny do podniku. Model dvou kruhů znázorňuje míru propojení **rodiny** a **podniku**. (Odehnalová 2011, Machek 2017)



Obrázek 7: Model dvou kruhů

Zdroj: Odehnalová (2011, s. 20)

Model tří kruhů, vytvořený již v roce 1978, rozděluje podnik tak, jak je vnímán v modelu dvou kruhů na dva kruhy – **vlastnictví** a **podnik**. Tím je možné lépe vystihnout zainteresovanost jednotlivých členů rodiny na chodu společnosti. Lze zde znázornit kdo z rodiny podnik vlastní, ale neřídí, kdo je v podniku zaměstnaný, ale nevlastní podíl apod, viz níže Obrázek 8: Model tří kruhů. Míry překrývání jednotlivých kruhů poté vyjadřují míru zainteresovanosti rodiny do společnosti, a tedy jakousi míru rodinnosti podniku. (Odehnalová 2011, Machek 2017, Davis 2018)



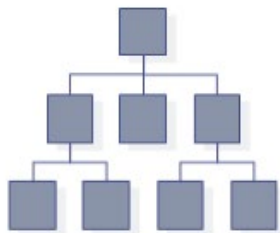
Obrázek 8: Model tří kruhů
Zdroj: Davis (2018)

2.3 Specifika řízení malých a středních podniků

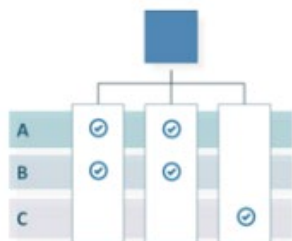
Organizační struktury se v jednotlivých podnicích liší, a to v závislosti na mnoha faktorech. Těmi mohou být například postupný vývoj podniku, reorganizace, nebo se mohou měnit i v závislosti na produktu, který společnost generuje a organizační struktura mu je co nejvíce přizpůsobena. Ve velkých společnostech se lze zpravidla setkat se strukturami, jako jsou např. liniová, štabně-liniová nebo maticová organizační struktura. Oproti tomu charakteristickým znakem malých a středních společností, zejména mikro a malých, je co nejvíce plochá organizační struktura. Tzn. že veškeré dění v podniku je řízeno hlavním manažerem společnosti. (ManagementMania 2016, Štverková 2021)

V MSP, především v mikro a malých podnicích roli top manažera často představuje sám majitel společnosti. Z toho důvodu je jeho povahová osobnost důležitým faktorem pro chod podniku, a jak zmiňuje Štverková (2021, s. 19): „pokud vlastník=manažer nemá manažerské znalosti a dovednosti, podnik nemá šanci na úspěch.“

HIERARCHICKÁ



MATICOVÁ



PODNIKATELSKÁ



Obrázek 9: Typologie organizačních struktur

Zdroj: [ManagementMania \(2016\)](#)

2.3.1 Management v MSP

Úkoly managementu v mikro a malých podnicích jsou v závislosti na povaze podniku vždy individuální. Tyto podniky zpravidla nedisponují dostatečnými kapitálovými zdroji, takže manažer podniku je nucen být renesančním člověkem a spravovat agendy plánování – jak financí, tak i výroby, účetnictví, řízení lidských zdrojů, marketing, kontroly, zajišťovat dodavatele materiálu a zboží, zajišťování zakázek a odběratelů, péče o zákazníky apod. Právě ve spojení manažer=vlastník vidí Veber a Srpová (2012) riziko v nedostatečné profesionalitě a radí nahrazení kvalitním managementem. Čemuž přitakává i Štverková (2021, s. 20):

„(management – poznámka autora) mnohdy je postaven ani ne tak na znalostech, ale spíše na intuici a improvizaci.“

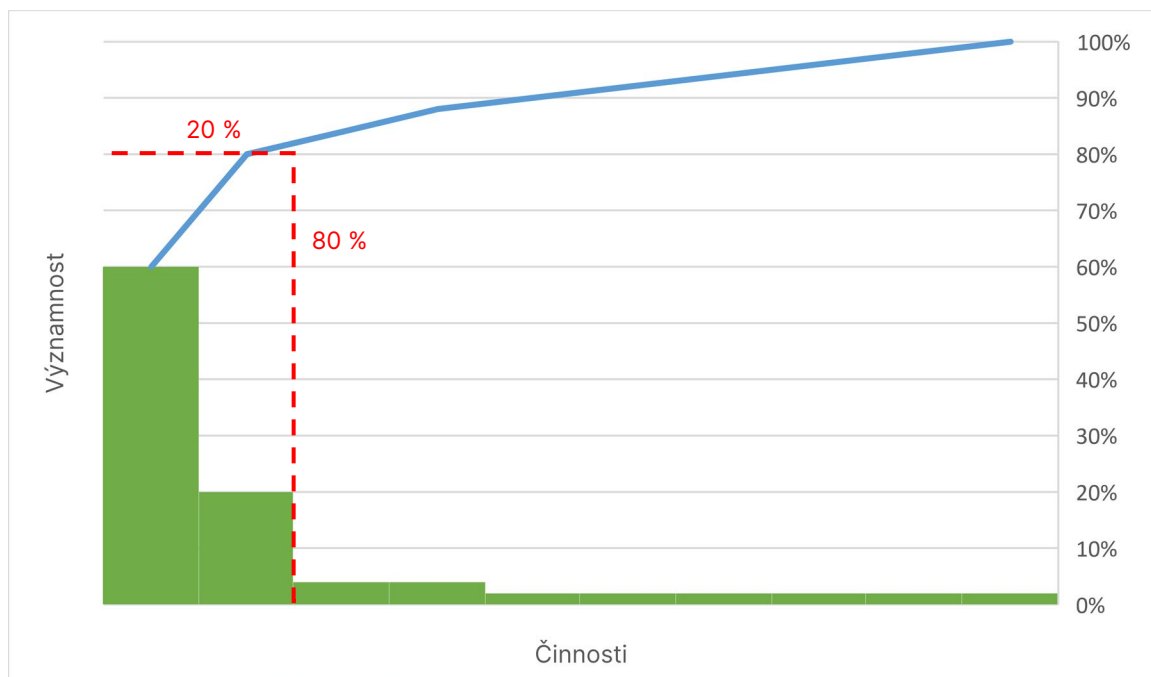
Ve většině MSP převládá operativní řízení organizace nad strategickým a současně převažuje ústní forma komunikace nad psanou. Operativa i rutina v MSP závisí na tom, zdali se jedná o výrobní podnik, nebo podnik zabývající se službami. Štverková (2021, s. 65) operativu definuje jako „pružnou reakci na nestále se měnící vstupy s cílem sledovat vytyčené cíle a dosáhnout jich“, rutinu poté definuje jako „periodicky se opakující činnost bez vnějších vlivů.“ V každém případě je nutné na denní bázi, vedle rutiny, operativu monitorovat, vyhodnocovat a pružně na ni reagovat.

Vzhledem ke kumulaci řady kompetencí mezi malým počtem pracovníků včetně manažera, se práce mezi ně rozděluje intuitivně, spontánně. V takovýchto podnicích

také zpravidla neexistuje matice kompetencí, či evidence činností pracovníků, která by umožňovala jednoduché rozdělování a delegování práce. Není neobvyklé, že rozhodnutí poté vycházejí z aktuálního rozpoložení vlastníka=manažera. Pro MSP je charakteristická kontrola majitele=manažera nad téměř všemi řídicími procesy. Štverková (2021, s. 66) uvádí, že „*čím menší společnost, tím se management více zabývá operativními záležitostmi než strategickým rozhodováním*“. Z důvodu prevence před zahlcením prací se doporučuje řídit dvěma principy manažerské práce – principem prevence a principem priorit. (Veber a Srpová 2012)

Princip prevence je pragmatickým konstatováním, že problémům a nedostatkům je lépe předcházet, než je následně odstraňovat. Tím dochází k implicitní ztrátě v podobě investovaného času na řešení komplikace. Současně je vhodné implementovat určitý systém, který, když už nezabrání vzniku komplikací, alespoň jej odhalí co nejdříve a rizika s ním spojená budou minimalizována. Řešení komplikací se také doporučuje s dostatečným časovým předstihem, nikoliv na poslední chvíli. (Veber a Srpová 2012)

Princip priorit, jak název napovídá, konstatuje, že je třeba operativní komplikace a jevy řešit na základě jejich významnosti. Manažeři, zejména v MSP, kdy zastávají několik rolí najednou, často trpí nedostatkem času. Je proto nutné rozlišovat, které činnosti si vyžadují pozornost akutní, a které až když na ně zbyde čas. Princip priorit se opírá o Paretovo pravidlo, též označované pravidlo 20/80, které říká, že pouze 20 % řešených jevů tvoří 80 % významnosti a obráceně. Identifikací těchto 20 % a jejich upřednostněním dochází k minimalizaci rizik a úspoře přinejmenším času. Zbýlých 80 % lze případně delegovat na podřízené pracovníky. (Veber a Srpová 2012)



Obrázek 10: Uplatnění Paretova pravidla na princip priorit

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodování patří mezi hlavní manažerské funkce. Rozhodovací proces je vyhodnocením dostupných variant a volbou nejvhodnější z nich. Vyplývá ze strategie a politiky podniku a reaguje na aktuální situace v podniku a na trhu a ovlivňuje tak jeho fungování. Podstatou rozhodovacího procesu je nutnost volby mezi alespoň dvěma alternativami. Problém s jediným řešením není rozhodovacím procesem. (Štverková 2021)

Veber a Srpová (2012) dále doplňují obecné charakteristiky podnikatele. Měl by být i odborným specialistou firmy, zejména v těch oborech, pro jejichž provoz je podmínkou odborná způsobilost. Obecně se jedná o živnosti, které jsou uvedeny v přílohách číslo 1 až 3 živnostenského zákona, tedy řemeslné živnosti, vázané živnosti a koncesované živnosti. V případě, že podnikatel tyto podmínky pro udělení živnosti nesplňuje, může na základě zákona č. 455/1991 Sb. ustanovit odpovědného zástupce, jehož prostřednictvím může podnikat. V případě právnických osob pak do funkce odpovědného zástupce musí být ustanovena osoba, která je členem statutárního orgánu společnosti. Pokud má společnost dostatek kapitálových zdrojů, také v závislosti na své velikosti, a může si dovolit dodatečné administrativní pracovníky, může být určitá část této agendy managementu delegována, případně může být outsourcována, viz níže kapitola 2.3.3 Outsourcing. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2018, Štverková 2021, Veber a Srpová 2012)

2.3.2 Personalistika v MSP

Význam managementu je spojen s řízením, zejména lidí a pracovníků, a tím dosahováním vytyčených firemních cílů. Přestože citace od Štverkové (2021) výše, v kapitole 2.3 Specifika řízení malých a středních podniků, v přeneseném významu, říká, že úspěšné dosažení cílů závisí na manažerovi, tedy v MSP často vlastníkovi, důležitým faktorem jsou zejména zaměstnanci, jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a míra ztotožnění se a ochota následovat záměry a cíle společnosti. V malých podnicích je většinou, z důvodu kapitálových omezení, nutné, aby se majitel/management orientoval alespoň v základech personalistiky a legislativních předpisech s tím spojených, jako zákoník práce. Střední a velké podniky už mohou disponovat personálními specialisty. Veber a Srpová (2012, s.167) uvádí, že 1 personalista je adekvátní na agendu 100 až 150 zaměstnanců.

V MSP je důležitá orientace na zaměstnance s ohledem na jejich motivaci a udržení v podniku. Musejí být zaměřeni univerzálněji, jelikož jejich náplň práce, vzhledem k velikosti firmy je často multioborová, bez jasných hranic odpovědnosti. Machek (2017) podotýká, že v rodinných podnicích jsou členové rodiny méně často vystaveni hodnocení a řízení práce je více podrobena neformálním vztahům v rodině. (Štverková 2021, Veber a Srpová 2012)

Zejména v malých podnicích je nutné udržovat co nejvyšší efektivitu práce pracovníků, každý nový zaměstnanec znamená rapidní navýšení nákladů. Ty činí zaměstnancovu mzdu, ale také odvody na sociální a zdravotní pojištění, které činí dalších 33,8 % z hrubé mzdy.



Obrázek 11: Skladba nákladu za zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování podle MPSV (2023)

Trvalá potřeba nového zaměstnance lze řešit pracovním poměrem na základě **pracovní smlouvy** podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Česko 2023a),

ze které plynou vzájemná práva a povinnosti. Tento způsob zaměstnávání je zákoníkem práce preferován: „Zaměstnavatel má zajišťovat plnění svých úkolů především zaměstnanci v pracovním poměru.“ (Česko 2023a, § 74 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce – znění od 01.01.2023)

Dočasné potřeby pracovníků, např. při zvýšené vytíženosti podniku v sezóně, překlenutí dovolených nebo nemocí zaměstnanců se řeší pomocí brigádníků, formou dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr vymezených také v zákoně č. 262/2006 Sb. zákoník práce (Česko 2023a). Jednou z těchto dohod je **dohoda o provedení práce**. Rozsah práce v případě této dohody nesmí překročit 300 hodin za kalendářní rok u jednoho zaměstnavatele, v případě více smluv u jednoho zaměstnavatele se počet odpracovaných hodin sčítá. Při měsíčním výdělku zaměstnance do 10.000, - Kč včetně neodvádí zaměstnavatel žádné další pojištění. Hrubá mzda je tedy celkový náklad. Při překročení této hranice již odvádí sociální i zdravotní pojištění. Druhou z dohod je **dohoda o pracovní činnosti**, která je limitována rozsahem maximálně poloviny stanovené týdenní pracovní doby, která se vypočítá jako průměr za dobu uzavření smlouvy, maximálně 52 týdnů. Při měsíční odměně zaměstnanci do 3.999, - Kč zaměstnavatel ani v tomto případě neodvádí žádné další pojistné. Při výdělku na 4.000, - Kč již odvádí opět jak zdravotní, tak sociální pojištění. (Finance.cz 2023, Česko 2023a)

Další možností získání pracovníků jsou specifickou formou outsourcingu viz níže kapitola 2.3.3 Outsourcing.

Standardem, kde je to vzhledem k náplni práce možné, se již stala pružná pracovní doba. Fenoménem posledních let, zejména kvůli pandemii COVID-19 se stala i práce z domova, nazývaná také homeoffice. Ten je mnoha zaměstnanci brán jako pracovní benefit a současně zaměstnavateli, zejména v MSP přináší úsporu nákladů. Těmi jsou náklady na technické vybavení pracovišť, zařízení pracovních míst zaměstnanců, nájem za větší kancelářské prostory, náklady na energie apod. Současně zaměstnanci nejsou od práce vyrušováni irelevantními požadavky ostatních pracovníků a může dojít k navýšení produktivity práce. (Veber a Srpová 2012)

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením (OZP), je také jednou z variant úspor, jelikož v rámci politiky zaměstnanosti státu je možné na tyto pracovníky pobírat různé

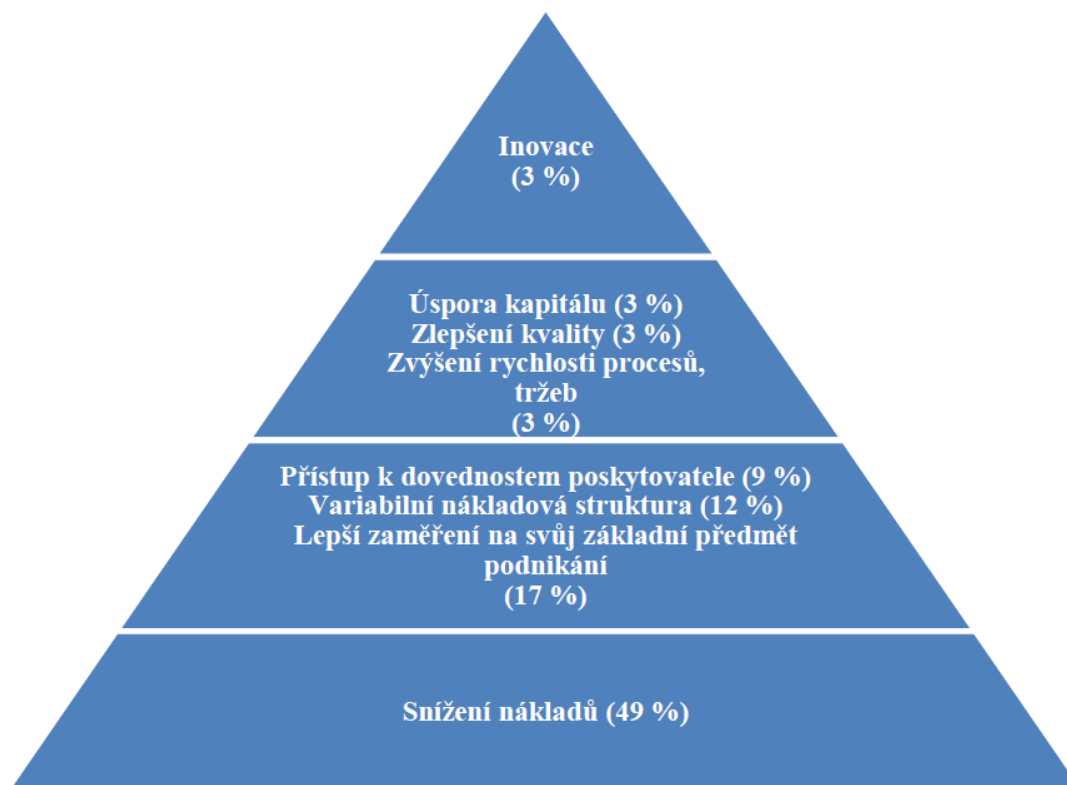
finanční příspěvky nebo slevy na dani z příjmu, případně různé druhy dotací. Je však nutné vést na paměti, že zaměstnání těchto osob s sebou přináší i povinnosti, kdy je zaměstnavatel povinen přizpůsobit pracoviště a práci omezením souvisejícím se zdravotním postižením. Tato hlediska je nutné dostatečně zvážit a propočítat, jelikož se mohou odrazit na produktivitě práce a zaměstnání OZP nemusí ve finále přinést úsporu. Zaměstnavatel, který zaměstnává více jak 25 zaměstnanců je podle § 81 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti (Česko 2023b) povinen zaměstnávat OZP v povinném podílu 4 % na celkovém počtu zaměstnanců. Případně lze tuto povinnost nahradit odebráním výrobků nebo služeb z chráněných dílen, případně od OZP, které jsou OSVČ, nebo odvodem do státního rozpočtu, případně kombinací všech tří variant. (Česko 2023b)

2.3.3 Outsourcing

Malé a střední podniky mají na trhu, v porovnání s velkými společnostmi, konkurenční nevýhodu a tou je nedostatek zdrojů. Zdrojů nejenom finančních, ale také technologických. A těmito zdroji musí co nejefektivněji hospodařit a zabezpečit dostatečně kvalitní produkt. Proto se často v těchto společnostech uplatňují zásady metodiky štíhlé výroby (Lean Production) zaměřené právě na efektivní využívání zdrojů a času a omezování plýtvání. Jedním z přístupů Lean Production je soustředění se na klíčové činnosti podniku, na primární produkt, a ostatní podpůrné procesy co nejvíce zabezpečovat dodavatelsky, tedy outsourcovat je. (Veber a Srpová 2012, Třešňáková 2014)

V malých a středních podnicích jsou důvody pro outsourcing podle Třešňákové (2014) většinou ekonomicko-technického charakteru. Primárním cílem je úspora nákladů, které by podnik musel vynaložit pro zajištění vlastními silami. Ideálním příkladem a jednou z nejvíce outsourcovaných položek, je transport. MSP svým objemem produkce často nejsou schopny naplnit potenciál, který by jim přinášel vlastní nákladní dopravní prostředek a vlastní zaměstnanec – řidič. Tato investice, která může být navíc pro malé podniky finančně náročná, je tedy neefektivní a nevyužitý potenciál pouze nákladem ztracené příležitosti. Najmutí dopravce pouze v případě potřeby poté znamená razantní úspory nákladů. Obdobným trendem v MSP je například využívání externí účetní kanceláře, marketingové agentury apod.

I v případě, že podnik dosahuje maxima potenciálu libovolného podpůrného procesu, je možné, že dodavatel jej díky využití lepších technologií nebo know-how zvládá levněji, nebo kvalitněji. Dalším z hlavních důvodů outsourcingu je právě přístup k technologiím. Ty mají MSP více omezený, na rozdíl od velkých společností, z důvodu právě nedostatku kapitálových zdrojů. (Třešňáková 2014)



Obrázek 12: Hierarchie důvodů pro outsourcing
Zdroj: Třešňáková (2014, s. 21)

Využití outsourcingu, kromě již výše zmiňovaného, přináší zlepšení cash-flow podniku. Podnik není nucen vynaložit jednorázovou a nákladnou investici, ale využitím dodavatelských služeb vynakládá méně prostředků, které může využít na jiné účely nebo investice. Jak však podotýká Veber a Srpová (2012), je nutné aspekty dodavatelského zabezpečení zhodnotit nejen z hlediska ceny, ale také garance kvality, která by měla být minimálně stejné úrovně, ideálně vyšší.

Specifickým příkladem outsourcingu jsou lidské zdroje, jak bylo zmíněno výše, v kapitole 2.3.2 Personalistika v MSP. Dodavatelé mohou buď zajišťovat nějakou z agend HR, nebo mohou zajišťovat přímo pracovníky pro společnost. Téměř standardem v MSP je outsourcing mzdové agendy, kterou řeší již zmiňovaná,

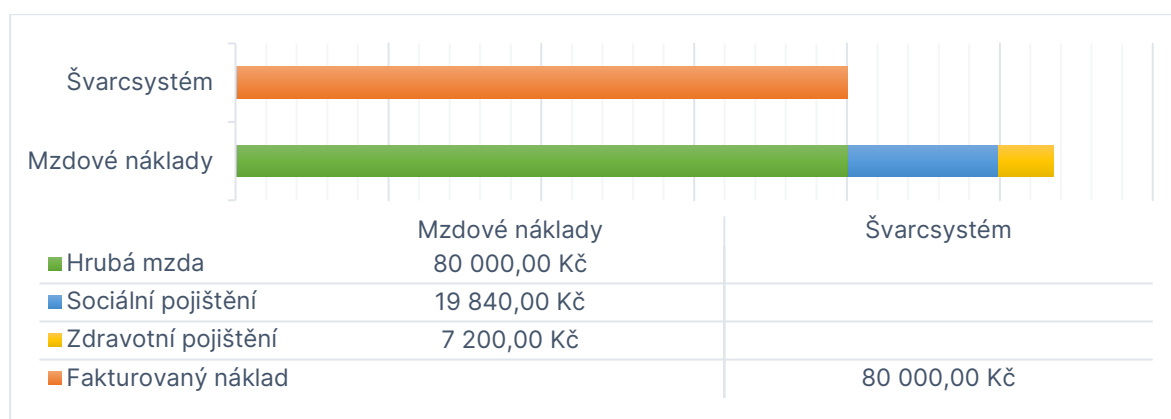
také outsourcovaná, externí účetní kancelář. Dále je možné u různých dodavatelů outsourcovat činnosti jako nábor zaměstnanců, jejich vzdělávání a různá školení, hodnocení výkonnosti, nebo různé zaměstnanecké benefity. Míra outsourcingu závisí na managementu podniku, který by měl vyhodnocovat jeho dopady na nejen ekonomické efektivitě, ale také kvalitu produkce, produktivitu práce, nebo firemní kulturu. (Veber a Srpová 2012, Třešňáková 2014)

Personální agentury jsou jedním ze zprostředkovatelů zaměstnání. Jedná se o soukromou společnost, která pro své klienty, tedy společnosti, které shání zaměstnance, vyhledávají vhodné uchazeče na základě konkrétních kritérií. V případě klíčových pozic se takovému zprostředkovateli říká *Lovec mozků (headhunter)*. Tito uchazeči se poté stávají přímo zaměstnanci klienta, nikoliv personální agentury. (Veber a Srpová 2012, Třešňáková 2014)

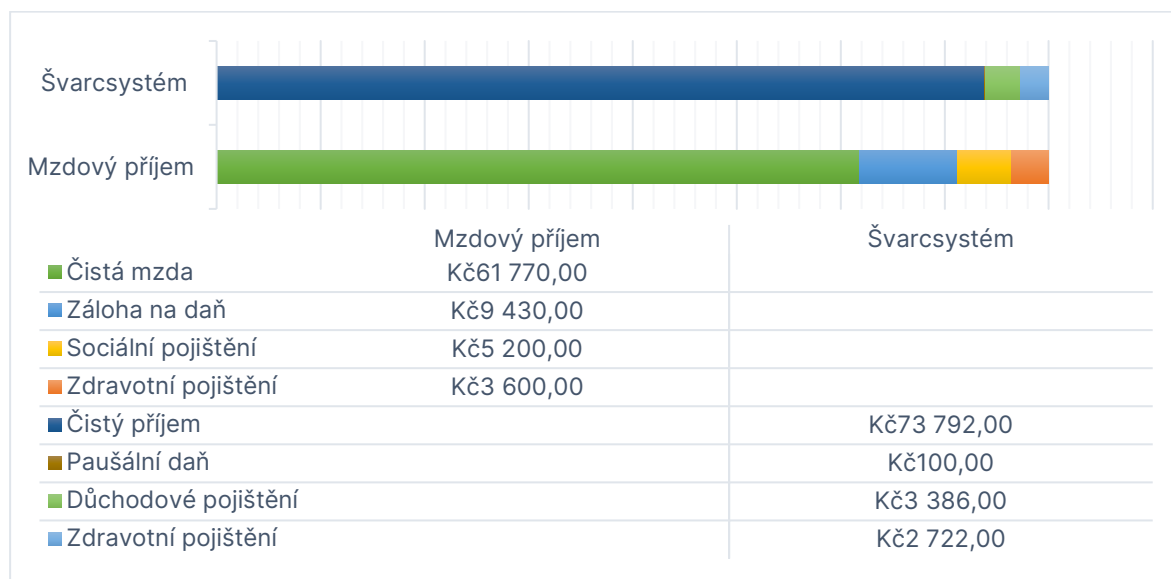
Agentury práce se od personálních agentur liší v tom, že pracovníky přímo zaměstnávají. Jejich činnost je definována v části 13 Hlava 5 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce (Česko 2023a). Pracovníci jsou zaměstnání na základě pracovní smlouvy, nebo dohody o pracovní činnosti agenturou. Ta je následně přiděluje k výkonu práce k jinému zaměstnavateli tak, jak je v pracovní smlouvě ujednáno. Podnik, kde je zaměstnanec umístěn, mu pak jako svému standardnímu internímu zaměstnanci přiděluje pracovní úkoly, pracovní pomůcky, řídí jej, vyhodnocuje apod. Zaměstnanci je mzda vyplácena agenturou práce. Ta následně svému klientovi, tedy podniku, kde zaměstnanec skutečně vykonává práci, svého zaměstnance fakturuje. (Veber a Srpová 2012, Třešňáková 2014, Česko 2023a)

Tzv. **Švarcsystém** je velmi specifickým, kontroverzním a nelegálním, byť stále využívaným případem outsourcingu lidských zdrojů. Společnosti si mohou pro vykonání určitého pracovního úkolu najmout na základě smluvního dodavatelského vztahu živnostníka, který tuto činnost fakturuje. Ten sám podniká jako OSVČ s živnostenským oprávněním. Zákoník práce však v § 2 a § 3 (Česko 2023a) definuje závislou práci, která může být vykonávána výlučně v pracovněprávním vztahu, tedy na pracovní smlouvu, nebo formou dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP/DPČ). Tzn. Pokud živnostník pracuje pro více různých společností, nevyužívá jejich pracovní pomůcky, bez nichž by pracovní činnosti vykonávat nemohl, pak se jedná o legální smluvně dodavatelský vztah.

V opačném případě, pokud pracuje výhradně pro jednu společnost a využívá k pracovním činnostem její pracovní nástroje, jedná se o nelegální práci, definovanou v § 5 písm. e) zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti (Česko 2023b) a o obcházení zákona, tedy právě o tzv. švarcsystém. Toto jednání je výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance, viz obrázky níže, ale dochází tak ke krácení daně z příjmu, odvodům na pojištění a hrozí za něj pokuta oběma zúčastněným stranám. Přesto je tento systém stále v České republice využíván. Obrázek 13 znázorňuje rozdíl mezi náklady z pohledu zaměstnavatele. Obrázek 14 pak znázorňuje skladbu příjmu z hrubé mzdy 80 000, - Kč za předpokladu, že OSVČ je pro rok 2023 poplatníkem v režimu paušální daně a zaměstnanec uplatňuje základní slevu na poplatníka. (Veber a Srpová 2012, Třešňáková 2014, Česko 2023a, Česko 2023b, Bureš 2023)



Obrázek 13: Rozdíl nákladů na pracovníka z pohledu zaměstnavatele
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 14: Skladba příjmů z pohledu pracovníka
Zdroj: vlastní zpracování

3. Organizace a její procesy

Barevná cukrárna je malým rodinným podnikem v okresním městě Jičíně. Tento podnik vznikl 22. května 2018 zapsáním do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové jako společnost s ručením omezeným, se základním kapitálem 2.000, - Kč, pod identifikačním číslem 07146159. Provozovna společnosti se nachází na adrese Na Příkopech 612, Jičín, v budově, která se nachází ve společném jmění manželů Partlových. Budova se nachází v městské památkové rezervaci. Předmětem podnikání společnosti je:

- Pekařství, cukrářství
- Výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Jednateli společnosti jsou manželé Ing. Ivana Partlová a MUDr. Ivo Partl. Společníky ve společnosti jsou taktéž Ing. Ivana Partlová a společnost WALTER BALINGER s.r.o. Tato společnost, založená v roce 2006 se základním kapitálem 200.000, - Kč je taktéž vlastněna manželi Partlovými, a kde je MUDr. Ivo Partl jednatelem. Barevná cukrárna začala skutečně vykonávat svou ekonomickou činnost v červenci 2019. Období od založení společnosti bylo fází příprav. ([Justice.cz](https://justice.cz) 2023)



Obrázek 15: Provozovna společnosti

Zdroj: interní zdroje

3.1 Informační toky ve společnosti

Společnost disponuje vlastní cukrárenskou a pekařskou dílnou, která se nachází v budově provozovny. Z toho důvodu společnost zaměstnává vlastní pracovníky, kteří výrobu zajišťují, tj. cukrář, pekař. Aktuálně je ve společnosti zaměstnána jedna pracovnice výroby a jedna pracovnice pro obsluhu zákazníků. Majitelka je v podniku přítomna téměř denně, a kromě managementu a provozu podniku se podílí i na obsluze. Barevná cukrárna tedy disponuje kromě zboží zakoupeného od distributorů hlavně vlastními cukrářskými výrobky, které vyrábí dle rodinných receptů.

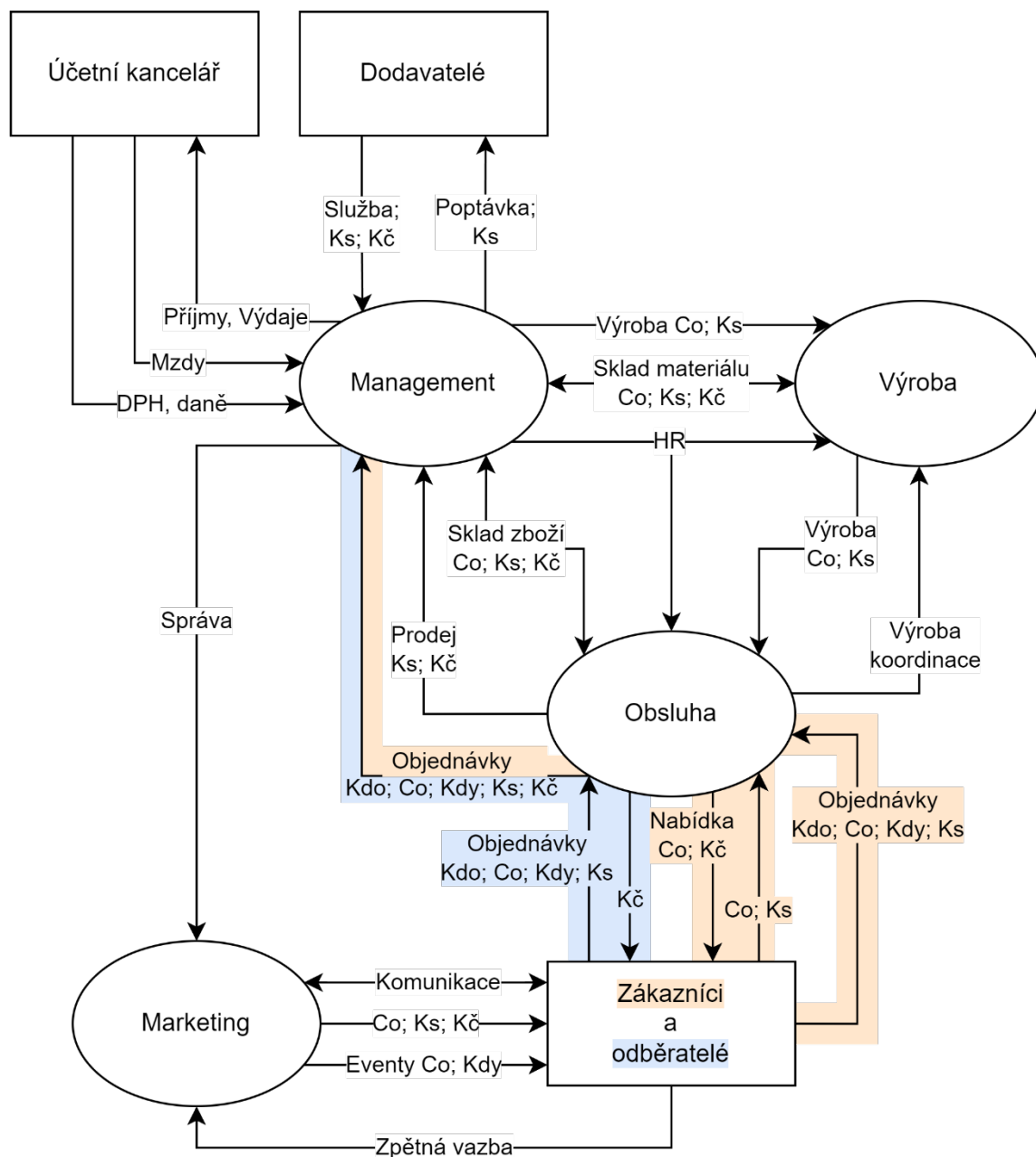
Za účelem optimalizace informačního managementu v tomto podniku byla nejdříve realizována vstupní analýza informačních toků. Analýza byla zhotovována na základě pozorování při návštěvách provozovny cukrárny v období od jejího otevření v červenci 2019 do ledna 2023. Během této doby společnost postihla vlna pandemie COVID-19 a provozovna musela být uzavřena. Během lockdownů v letech 2020 a 2021 společnost neprovozovala zásilkový prodej ani výdejní okénko, jak bylo v jiných provozovnách častou alternativou.

Analýza se dále opírá o informace získané řízenými rozhovory s majiteli společnosti a jejich zaměstnanci, které probíhaly také ve výše vymezeném časovém úseku. Analýza podniku se zaměřuje na zmapování informačních toků ve společnosti a také na zmapování používaných IT systémů a technologií, které podnik aktuálně využívá.

Na základě provedené analýzy byl sestaven diagram informačních toků, které ve společnosti probíhají (Obrázek 16: Diagram informačních toků ve společnosti). Při analýze byly uvnitř společnosti identifikovány čtyři hlavní procesy – Management, Výroba, Obsluha a Marketing, které lze na základě probíhajících informačních toků, dále dělit na dílčí podprocesy.

Vně podniku byly identifikovány další tři sady procesů související s činností externí účetní kanceláře, kterou společnost využívá, dodavatelským řetězcem a odběrateli/zákazníky. Jednotlivé procesy jsou detailněji rozebrány dále v této práci.

Společnost provozuje informační systém pro správu pokladny, vlastní webové stránky a sociální sítě, kde sdílí důležité informace a prezentuje svoje produkty zákazníkům. Společnost neprovozuje e-shop ani zásilkový prodej.



Obrázek 16: Diagram informačních toků ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé informační toky ve společnosti jsou detailně popsány v následujících podkapitolách. Níže zobrazené tabulky nabízejí souhrn informačních toků, které v podniku probíhají, společně s profily jejich odesílatelů a příjemců.

Tabulka 3: Souhrn informačních toků v podniku

Odesílatel	Příjemce	Profil odesílatele	Profil příjemce	Informace sdílené s příjemcem	Informace sdílené s odesílatelem
Management	Účetní kancelář	Majitelé; VŠ vzdělání; chytrý telefon	Externí; vyhotovování výkazů, účetní závěrky, mzdy	Tržby, prodané výrobky a zboží; faktury, platby; docházka zaměstnanců, dovolené	Výše mezd; výše plateb DPH a jiných daní
	Dodavatelé		Externí; dodávky zboží, materiálu; servis; telefon, web, e-mail, auto	Poptávka po materiálu a zboží, množství; poptávka servisu vybavení; čas	Nabídka služeb, materiálu nebo zboží, množství, čas dodání, cena
	Výroba		Výroba – 1 cukrářka, výuční list; tvorba výrobků kontrola skladu úklid výroby	Plánování výroby – co vyrábět, kdy, kolik kusů; kontrola skladu materiálu; plánování směn a HR agenda	Kontrola skladu materiálu, potřeby objednávek materiálu
	Obsluha		1 prodavačka, výuční list; obsluha zákazníků, přijímání objednávek, předání výrobě a majitelům; úklid; chytrý telefon, PC s pokladnou	Plánování směn a HR agenda	Kontrola skladu zboží; informace o prodeji a tržbách; informace o objednávkách
Marketing	Zákazníci a odběratelé	Sociální sítě; webové stránky; vernisáže a výstavy v prostorách cukrárny	Návštěvník cukrárny; Firma; osobní návštěva; online; chytrý telefon, PC; sociální sítě	Informace o nabídce – druhy, množství, ceny, akce; vernisáže – kdy, čeho; placená propagace; komunikace	Zpětná vazba; přehledy
Obsluha	Zákazníci	1 prodavačka, výuční list; obsluha zákazníků, přijímání objednávek, předání výrobě a majitelům; úklid; chytrý telefon, PC s pokladnou	Návštěvník cukrárny; objednávka dortů, zákusků apod.; e-mail, chytrý telefon, osobní vyzvednutí	Denní a stálá nabídka, počet kusů, cena, možnost posezení; možnosti objednávek, ceny	Koupě výrobků, zboží – druhy, množství; využití prostor cukrárny ke konzumaci; objednávky výrobků – druhy, termín vyzvednutí, množství

Odesílatel	Příjemce	Profil odesílatele	Profil příjemce	Informace sdílené s příjemcem	Informace sdílené s odesílatelem
Obsluha	Odběratelé	1 prodavačka, výuční list; obsluha zákazníků, přijímání objednávek, předání výrobě a majitelům; úklid; chytrý telefon, PC s pokladnou	Firma; bez vlastní výroby, prodejce zboží, kavárna apod.; pravidelnost objednávek; chytrý telefon, e-mail, vlastní doprava	Nabídka, ceny, rychlost výroby	Objednávka výrobků, druh, množství, datum vyzvednutí
	Výroba		Výrobní – 1 cukrářka, výuční list; tvorba výrobků kontrola skladu úklid výroby	Objednávky, množství, druhy, datum dokončení; koordinace výroby na prodejnu	Aktuálně připravované výrobky, množství, druhy, čas

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.1 Výroba

Výroba společnosti je plánována na základě znalostí trhu majiteli, kteří pomocí marketingové metody pozorování predikují chování a poptávku zákazníků po produktech. Dále je výroba ovlivněna a plánována na základě konkrétních objednávek zákazníků, které společnost přijímá. Jedná se např. o narozeninové, svatební a jiné dorty. V období adventu se poptávka orientuje zejména na vánoční cukroví a jiné sezónní produkty. Tyto objednávky společnost přijímá zejména osobně na prodejně, telefonicky či pomocí e-mailu.

Barevná cukrárna také nabízí možnost výroby pro odběratelské objednávky, tj. výroba pro firemní zákazníky, např. kavárny a jiné restaurační zařízení, které nedisponují vlastní výrobou a tyto výrobky zde nakupují jako svoje zboží. V současné době má společnost jednoho externího odběratele ze Dvora Králové nad Labem. Výroba je plánována i na základě těchto odběratelských objednávek.

Jelikož Barevná cukrárna vyrábí vlastní cukrárenské a pekařské výrobky, musí provozovat sklady pro zboží, hotové výrobky, ale i pro materiál k výrobě. Tyto sklady jsou vedeny pouze fyzicky. Společnost vede účetnictví způsobem B, tedy veškerý materiál je ihned účtován do spotřeby a sklad materiálu tedy není účetně evidován. Systémově a analyticky sklad materiálu také veden není a fyzické množství zásob

je kontrolováno managementem a pracovníky výroby a jeho vedení je zcela v kompetenci majitelky společnosti.

3.1.2 HACCP

Jelikož společnost Barevná cukrárna s.r.o. není pouze prodejcem zboží, ale i výrobcem vlastních zákusků, dortů a jiných potravinářských výrobků, musí splňovat hygienické standardy pro provoz a výrobu.

Veškeré činnosti a postupy práce s potravinami jsou formalizovány pomocí systému kritických bodů při výrobě potravin (HACCP – Hazard analysis and critical control points), který vychází ze zásad správné výrobní praxe a požadavků hygienických předpisů. Tento systém je příručka, kterou vypracovává provozovatel zařízení, různé profesní svazy nebo specializované firmy. Podkladem pro zavádění systému kritických bodů je zákon č. 258/00 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů v platném znění a Nařízení Evropského Parlamentu a Rady č. 852/2004 o hygieně potravin. Při tvorbě příručky je nutná znalost používaných technologií v podniku a dalších širších souvislostí, např. mikrobiálních, které se mohou v provozu vyskytnout. (KHS Libereckého kraje, 2015)

HACCP je pro každý provoz a podnik unikátní. Tento systém je jediným vodítkem pro pracovníky provozovny i kontrolní orgány, jak konkrétně je v dané provozovně zabezpečena zdravotní nezávadnost finálního produktu. Proto je kladen důraz na jednoduchost tohoto systému. V případě větších provozů je doporučováno vytvářet tyto příručky pro jednotlivé technologické postupy nebo skupiny výrobků zvlášť. (KHS Libereckého kraje 2015)

„Zavedení tohoto systému pomáhá výrobcí snížit riziko uvedení zdravotně závadného pokrmu do oběhu. Jasně pojmenovává kroky v technologickém postupu, které o zdravotní nezávadnosti konečného výrobku rozhodují, vymezuje kritické meze i osoby odpovědné za jejich dodržování. Dodržování tohoto systému ochrání strávníky před poškozením zdraví a provozovatele před následky, které z takového poškození vyplývají (pokuty, náhrady škody, trestní odpovědnost, poškození jména firmy).“ (KHS Libereckého kraje 2015)

Součástí zavedení systému HACCP je proškolení zaměstnanců, kteří se na výrobě, přípravě a distribuci potravinářských produktů podílejí a vymezení jejich konkrétních odpovědností. Zaměstnanci jsou také proškolení ze znalostí hygienických předpisů a zásad správné výrobní praxe. Součástí systému je poté i řádná dokumentace, např. pravidelného úklidu apod. Správnost systému je pravidelně kontrolována provozovatelem zařízení a nezávislými osobami, zpravidla pracovníky krajských hygienických stanic. (KHS Libereckého kraje 2015)

Krajská hygienická stanice Libereckého kraje (2015) navíc zdůrazňuje pět kritických procesů k bezpečnému zpracovávání potravin:

- čistota,
- důkladná tepelná úprava potravin,
- uchovávání při řádných teplotách,
- nezávadné suroviny a voda,
- oddělení syrových a zpracovaných potravin.

Poslední bod v případě Barevné cukrárny znamená oddělení úseku na přípravu vajec od dohotovovacího úseku, kde jsou všechny ingredience již zpracovány. To klade zvláštní nároky na prostorovou kapacitu úseku výroby ve společnosti.

3.1.3 Obsluha

Barevná cukrárna nabízí pro zákazníky prostor pro posezení a konzumaci zakoupených cukrárenských a pekařských výrobků a zboží, jakožto i nápojů, případně zmrzlin, které jsou taktéž v nabídce v interiéru provozovny a, v případě příznivého počasí, i na uzavřeném dvoře budovy. Odpovědný pracovník zajišťuje obsluhu zákazníků nejen při koupi výrobků a zboží, ale i následně při konzumaci. Je také zodpovědný za přijímání konkrétních objednávek od zákazníků, jak je zmíněno v předchozí kapitole.

Obsluha rovněž přebírá zodpovědnost za vedení pokladny a zodpovídá za soulad skutečného stavu pokladny s účetním. Zákazník má na výběr, v případě že se rozhodne využít možnosti konzumace výrobků na místě, platbu ihned či po dokončení konzumace. Obsluha v tomto případě zákazníkovi vede tzv. otevřený účet.

Společnost nepřijímá platby žádnými platebními kartami a umožňuje platbu pouze v hotovosti.

Obsluha, která je zajišťována jednou pracovnící a případně majitelkou podniku, rovněž konzultuje s úsekem výroby a případně managementem společnosti plán výroby na základě aktuálních prodejů a čerstvých objednávek. Pokud to časový plán výroby umožní, může denní plán výroby pozměnit.

V podniku byly zaznamenány incidenty, kdy informace o plánu výroby, předaná managementem či obsluhou pracovníci úseku výroby, byla zapomenuta. Obsluha cukrárny i management v několika případech zaznamenala problém, kdy nebyl napečen dostatečný počet výrobků pro prodej na provozovně.

3.1.4 Ostatní provoz

Vzhledem k velikosti podniku jsou údržba a úklid zařizovány zaměstnanci a samotnými majiteli podniku. Za úklid zodpovídá zaměstnanec daného úseku. Cukráři tedy odpovídají za stav výrobní dílny a analogicky jsou zajištěny i ostatní provozní úseky. Majiteli je stav údržby kontrolován a v případě větších poruch či závad jsou objednávány externí služby servisních firem či přímo dodavatelů vybavení.

Malé a střední podniky, vzhledem k jejich velikosti a počtu zaměstnanců, zpravidla nedisponují personálním oddělením a o veškerou agendu HR se starají majitelé společnosti. Agenda HR v těchto podnicích zahrnuje zejména plánování směn, odměňování a mzdy, a případně nábor nových zaměstnanců. Barevná cukrárna není výjimkou a tuto veškerou agendu přímo spravují majitelé podniku.

Společnost využívá služeb externí účetní kanceláře, která spravuje jak agendu účetnictví, tak i mzdovou agendu. Majitelé pravidelně účetní kanceláři odevzdávají výkazy, informace o tržbách a platbách dodavatelských faktur. Zpětně dostávají zejména informace o platbách DPH a jiných daní a mzdových nákladech. Společnost je plátcem DPH na měsíční bázi.

Dodavatelské faktury společnost hradí vždy v hotovosti a na místě na základě požadavku dodavatelů. Žádný z dodavatelů neumožňuje platbu faktur převodem ve standardní lhůtě splatnosti. Z toho důvodu odběratelské faktury společnost také vyžaduje hradit v hotovosti na místě při odběru.

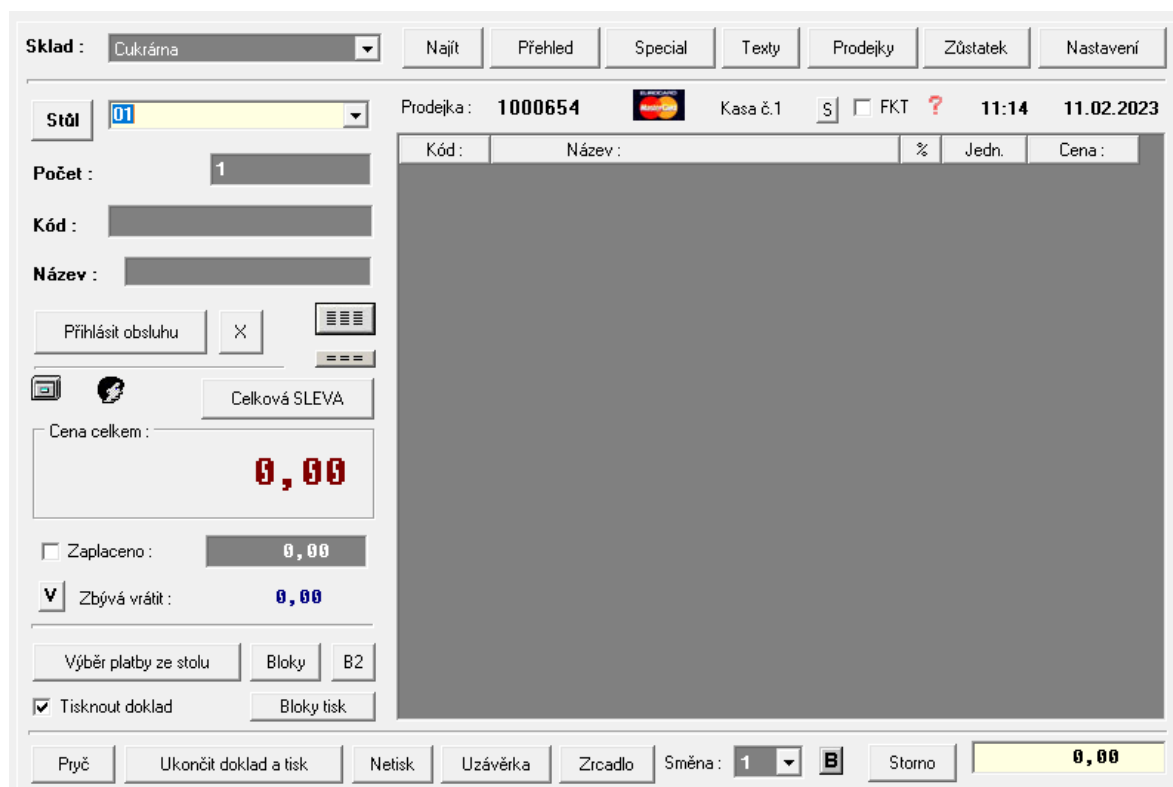
Společnost nedisponuje žádným zařízením pro záznam docházky. Podle majitelky podniku je, vzhledem k malému počtu zaměstnanců, tento systém zbytečný a příliš nákladný. Docházku si zaměstnanci zaznamenávají sami. V případě nesrovnalostí lze dobu příchodu a odchodu ověřit na základě kamerového záznamu, kterým je vybavena provozovna. Kamerový systém byl pořízen z důvodu bezpečnosti zaměstnanců, hostů a managementu společnosti.

3.1.5 Informační systém

Barevná cukrárna disponuje na provozovně jedním počítačem, který využívá zejména pro vedení pokladny. Pro tyto účely společnost využívá ekonomický a pokladní systém TRELL-NEXT. Tento systém má na trhu patnáctiletou tradici. Systém je možné zakoupit v doživotní licenci na jeden počítač za 3.990, - Kč. V této základní verzi jsou uživateli nabídnuty kromě Pokladny i moduly Sklady, Fakturace, Restaurace, Opravna, Bazar, Zastavárna, Půjčovna a Účetnictví. V této licenci není software nijak omezen, jako např. omezeným počtem položek, dokladů, skladů apod. Systém umožňuje obsluhu více zákazníků a otevřených účtů v reálném čase. Klade důraz na jednoduchost a nenáročnost na výpočetní kapacitu zařízení, na kterém je nainstalován. I z těchto důvodů je dodáván v jednoduchém základním designu. (TRELL.CZ 2023)

Systém je rovněž nabízen v dalších licencích, jejichž cena se liší v závislosti na funkcionalitách či množství PC, na kterých je software nainstalován. Systém nabízí i možnost propojení s platebními terminály od ČSOB za poplatek 2.500, - Kč. Poskytovatel IS vymezuje možnosti zapojení terminálu pouze podle jeho poskytovatele, nikoliv podle konkrétního typu terminálu, přestože ČSOB nabízí více druhů terminálů. Důvod tohoto omezení nebylo možné zjistit. Pokud chce uživatel systému tedy této služby využívat, musí mít zřízený podnikatelský účet u ČSOB. (TRELL.CZ 2023)

Společnost TRELL rovněž nabízí k systému možnost dokoupení e-shopu v PHP za 2.990, - Kč bez poplatků za hosting a doménu. (TRELL.CZ 2023)



Obrázek 17: Rozhraní modulu Pokladna systému TRELL-NEXT

Zdroj: interní zdroje Barevná cukrárna s.r.o.

Barevná cukrárna v informačním systému TRELL-NEXT používá pouze modul Pokladna. Vzhledem ke způsobu účtování skladových zásob, platbám faktur v hotovosti ihned, využívání služeb externí účetní kanceláře a dalším skutečnostem, které byly popsány výše, jsou podle managementu ostatní moduly pro společnost zbytečné a představovaly by zbytečnou administrativní zátěž obsluhy a managementu společnosti.

3.1.6 Prezentace společnosti a marketingové aktivity

Barevná cukrárna je charakteristická svým dominantním nápisem *CUKRÁRNA*, který je umístěn nad vstupem do provozovny podniku, viz [Obrázek 15: Provozovna společnosti](#). Bohužel však společnost nedisponuje jednotnou vizuální identitou, tzn. že další marketingové materiály a formy prezentace nedodržují jednotný grafický styl a ani společnost nedisponuje vlastním logem.

Prezentace společnosti a její marketingové aktivity spočívají primárně v komunikaci se zákazníky pomocí sociálních sítí Facebook (www.facebook.com/cukrarnabarevna) a Instagram (www.instagram.com/barevna.cukrarna/). Společnost zde zpravidla informuje o denních nabídkách čerstvých výrobků, představuje svoje produkty a propaguje právě možnosti objednávek zboží pomocí výše zmíněných komunikačních kanálů. Objednávky přímo přes sociální sítě společnost nepřijímá.

Na sociálních sítích společnost také informuje o vernisážích a výstavách obrazů a fotografií nejrůznějších autorů, zejména lokálních, ale i z dalších koutů České republiky, které jsou v prostorách pro zákazníky cukrárny majiteli příležitostně pořádány.

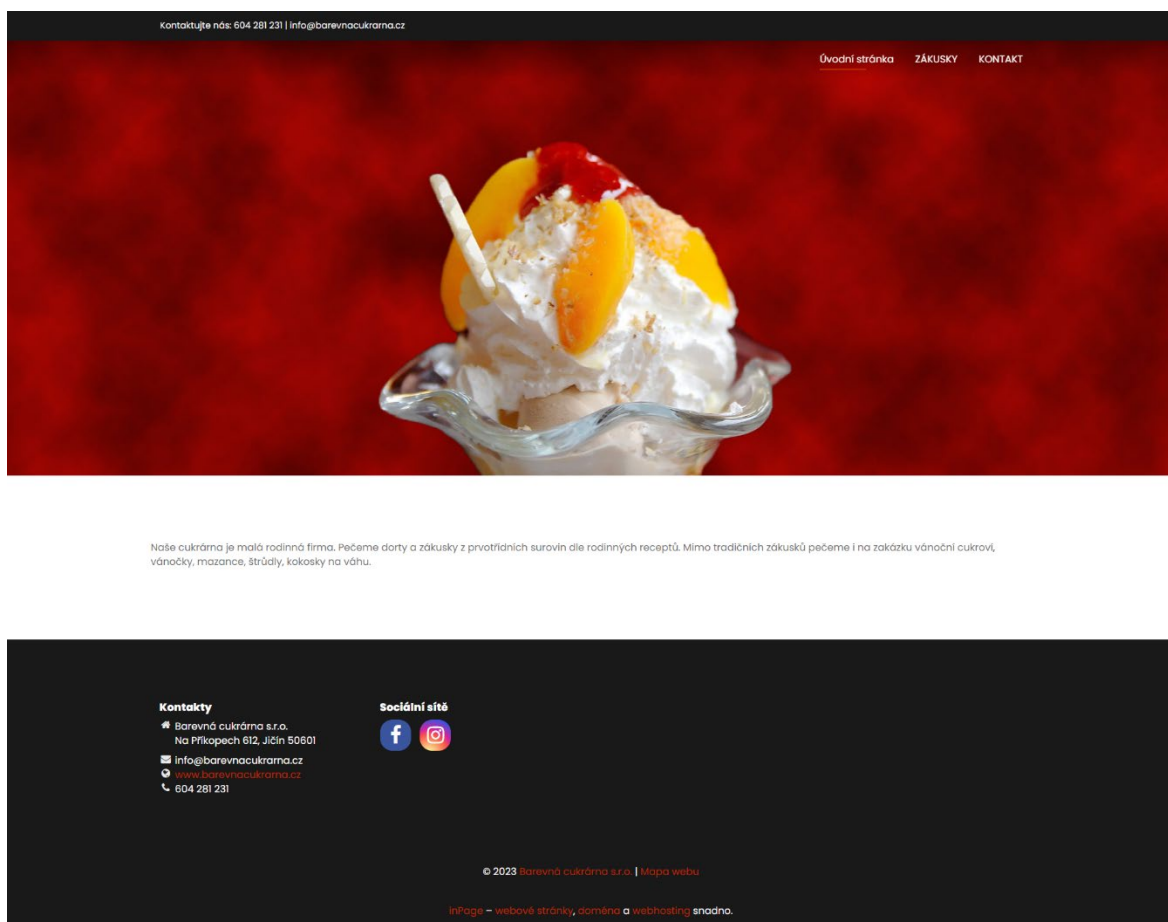
Webové stránky

Barevná cukrárna také disponuje webovými stránkami www.barevnacukrarna.cz, které byly dodány externím dodavatelem z Jičína. Doména je v držení Barevné cukrárny. Stránky se v současnosti omezují pouze na základní informace o podniku a o povaze výrobků, jakožto i na možnosti zákaznických objednávek vánočního cukroví a jiných produktů. Dále stránky obsahují kontaktní údaje včetně vložené mapy s adresou provozovny, odkazů na sociální sítě a na malou fotogalerii s některými výrobky, které společnost nabízí. Webové stránky nejsou aktivně využívány pro propagaci ani komunikaci se zákazníky a slouží pouze jako forma pasivní prezentace podniku. Webové stránky obsahují e-mailový server a společnost na doméně využívá e-mailovou schránku info@barevnacukrarna.cz.

Webové stránky byly externím dodavatelem vytvořeny pomocí webové služby inPage.cz, která nabízí vytvoření funkčního a plně responzivního webu či e-shopu. Umožňuje vytváření a editaci webových stránek pomocí uživatelsky přívětivého rozhraní bez nutnosti znalosti HTML či jiného programovacího jazyka. Služba poskytuje širokou škálu nástrojů pro rychlou tvorbu webových stránek, zejména různé šablony, které si uživatel následně upraví, a nástroje pro optimalizaci pro vyhledávače. Služba dále nabízí zprostředkování a provoz domény, kterou si zákazník zvolí. K dispozici jsou domény .cz, .eu, .com, .net a .info. Rozsah dostupných služeb tohoto hostingu, stejně tak jako množství nástrojů pro úpravu stránek se liší v závislosti na zakoupeném balíčku služeb zákazníkem. Služba dále

nabízí možnost vytvoření webových stránek na míru zákazníkem ve třech různých balíčcích. Každý balíček se liší službami, které inPage.cz zákazníkovi na webu vytvoří, či počtem jednotlivých webových stránek. Stejně tak služba nabízí vytvoření e-shopu na míru. ([inPage.cz 2023](#))

Externí dodavatel tedy využil této služby, která nabízí řadu zcela funkčních šablon pro další úpravy. Tyto šablony šetří svým zákazníkům čas a náklady, které by musely být vynaloženy na tvorbu zcela nových webových stránek a CSS šablon. Dodavatel tuto šablonu upravil pro potřeby Barevné cukrárny a osadil ji textem a grafikou.



Obrázek 18: Ukázka domovské stránky www.barevnacukrarna.cz
Zdroj: Barevnacukrarna.cz 2023

4. Zhodnocení procesů a informačních toků

Informační toky, které jsou ve společnosti Barevná cukrárna s.r.o. realizovány, jsou popsány, definovány a graficky znázorněny výše v kapitole 3.1 Informační toky ve společnosti. V této části práce jsou tyto procesy a informační toky zhodnoceny. Tato analýza je vždy individuální pro každý analyzovaný subjekt a není možné ji jakkoliv generalizovat. Následující zhodnocení je prováděno z hlediska efektivnosti, proveditelnosti a ekonomické rentability v kontextu daného konkrétního podniku v kooperaci s managementem společnosti.

4.1 Management společnosti

Management společnosti se v Barevné cukrárně skládá z jejích majitelů, manželů Partlových. Tento způsob uspořádání je v malých a středních rodinných podnicích zcela běžný. Majitelka je v podniku přítomna téměř denně. Agenda managementu společnosti závisí na okolnostech, které se aktuálně ve společnosti odehrávají.

4.1.1 Plánování výroby

Management přijímá objednávky na výrobky od zákazníků, případně tyto objednávky získává od obsluhy, která je od zákazníků přijala a zaznamenala. Obdobně management vyřizuje odběratelské objednávky, které jsou vymezeny v kapitole 4.5 Zákazníci a odběratelé.

Management kalkuluje plán výroby na základě několika hledisek:

1. zajištění dostatečného množství výrobků k prodeji na provozovně,
2. zajištění časového a věcného uspokojení objednávek zákazníků a odběratelů.

Výroba určená k prodeji na provozovně je plánována na základě empirických znalostí nabytých z pozorování chování zákazníků. Informační systém využívaný v podniku není pro plánování výroby nijak využíván. Data o prodeji jsou obsluhou managementu interpretována, ale nejsou nijak detailně a systematicky statisticky analyzována a využívána.

Při snaze analyzovat data o prodeích je nutné vzít v potaz frekvenci prodejů jednotlivých druhů výrobků, objem druhů na jeden prodej, ale i makroekonomické okolí podniku, ve kterém působí. Nelze například kalkulovat s informací, kdy byl jeden druh vyprodán ihned, ale pouze jedinému zákazníkovi. Tento prodej mohl být jednorázový a nic nevypovídá o chování zákazníků jako celku. Tyto anomálie pro případnou analýzu musí být identifikovány a ze souboru dat vyjmuty.

Provozovna společnosti sídlí v malém okresním městě, nedaleko historického centra města. Jejími zákazníky jsou místní obyvatelé i turisté. Při prodeích není tato alternativní proměnná zohledňována. Chování zákazníků v takové lokalitě navíc ovlivňuje řada faktorů, jako turistická sezóna, roční období, školní prázdniny, festivaly a jiné veřejné události pořádané ve městě, ale i počasí.

Z toho je možné usoudit, že analýza dat o prodeích, aby obsahovala vypovídající informační hodnotu, může být statisticky zpracována pouze za určitý jednotně charakterizovatelný časový úsek, jako např. výše zmiňované prázdniny, sezónnost apod. Taková analýza je časově náročná na sběr dat a jejich následnou přípravu.

Z toho vyplývá, že jakákoliv statistická analýza dat prodeje výrobků je pro malý rodinný podnik zbytečnou administrativní a časovou zátěží bez jistých záruk, že analýza přinese nové informace, které management nezíská z pozorování běžného provozu cukrárny.

Tabulka 4: SWOT analýza využití statistik prodejů pro plánování výroby

		Pozitiva	Negativa
Vnitřní		Silné stránky	Slabé stránky
		<ul style="list-style-type: none"> • Statisticky podložené informace • Přesnější poznání chování zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> • Náročnost analýzy • Nezohlednění anomálií prodeje • Nezohledňuje neplánované jevy • Nezohlednění trendů • Nutnost neustálé aktualizace analýzy
Vnější		Příležitosti	Hrozby
		<ul style="list-style-type: none"> • Posílení pozice na trhu • Zefektivnění plánování výroby 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativní zátěž • Nepružnost výroby • Zastarání analýzy • Neplánované makroekonomické jevy

Zdroj: vlastní zpracování

V podniku byly zaznamenány incidenty, kdy kvůli nenadálým výkyvům objednávek a plánu výroby, ale i na základě špatného vyhodnocení managementem, došlo k nedostatku množství materiálu na skladě pro výrobu. Tento problém je následně řešen operativně a bez prodlení majiteli společnosti, kteří vlastními silami zajistí okamžité doplnění nákupem materiálu v jednom z lokálních řetězců.

Závažnost tohoto problému se liší v závislosti na tom, zdali dojde ke zjištění v předstihu, nebo až v momentě, kdy je materiál potřebován ihned ke zpracování ve výrobě. V obou případech však představuje neefektivní narušení provozu podniku, ať už práce managementu, která je tímto přerušena, nebo přímo prací úseku výroby. S tím je spojeno i riziko nedodržení výrobních postupů, hlavně z hlediska času, při výrobě potravin a nedokončená výroba může být znehodnocena. To znamená narušení plánu výroby a explicitní škodu pro společnost. Odstranění tohoto závažného problému je řešeno dále v této práci.

4.1.2 Forma vnitropodnikové komunikace

Současné komunikační kanály ve společnosti Barevná cukrárna s.r.o. odpovídají povaze společnosti, tedy malému rodinnému podniku. Vzhledem k umístění cukrárenské dílny, kanceláře managementu a prostoru pro zákazníky v jedné budově provozovny, probíhá veškerá komunikace mezi jednotlivými úseky a pracovníky téměř výhradně osobně a verbálně.

Verbální komunikace je mezi pracovníky nejrychlejším a nejefektivnějším stylem předávání informací z hlediska rychlosti přenosu informace a její přesnosti. Není však efektivním z hlediska uchování informace na delší časový úsek, pokud tato informace není zaznamenána např. na papír či jiné záznamové zařízení.

Jak bylo popsáno v kapitole 3.1.3 Obsluha ve společnosti již byly zaznamenány incidenty, kdy došlo k zapomenutí informace nebo příkazu, což vyústilo v ohrožení provozu podniku. Tyto incidenty představují závažný problém pro provoz podniku a je nutné jejich budoucímu opakování zamezit. Mohou představovat riziko omezení provozu či ohrožení doručení zákaznických nebo odběratelských dodávek. Návrhy řešení, jak tento závažný nedostatek odstranit budou řešeny dále v práci.

Management má dále možnost jednotlivé pracovníky kontaktovat na osobní mobilní telefon ať už textovou zprávou či hovorem. Tento postup se využívá v případě, že požadovaný pracovník není z jakéhokoliv důvodu v daném čase na provozovně a je nutné s ním neprodleně komunikovat.

Pro vnitropodnikovou komunikaci nejsou osobní mobilní telefony využívány, zejména pak na úseku výroby. Zde by používání mobilního telefonu při práci s výrobky cukrárny mohlo představovat hygienické riziko, jelikož na chytrých telefonech se nachází nepřeberné množství různých bakterií a jiných nečistot.

Ve využití mobilních telefonů na pracovišti je podnik dostatečně efektivní. Jejich využívání je aktuálně možné navýšit pouze pro řízení obsluhy a provozu podniku v případě, kdy management nebude přítomen na provozovně.

4.2 Výroba

Souhrn informací, které jsou s úsekem výroby ve společnosti sdíleny, stejně jako informace, které jsou z výroby odesílány na další úseky podniku, jsou vydefinovány v Tabulce 3: Souhrn informačních toků v podniku. V úseku výroby je zaměstnána jedna pracovnice. Její profil je také popsán ve shodné tabulce.

Pracovnice úseku výroby není vázána otevírací dobou provozovny. Její zodpovědností je zajistit dostatečný počet výrobků k prodeji na provozovně podle plánu výroby a k uspokojení zákaznických a odběratelských objednávek. Management společnosti umožňuje pracovníci výroby pružnou pracovní dobu, pokud bude plán splněn. Toto rozhodnutí je u zaměstnanců (během analýzy došlo k personálním změnám) vítáno a je vnímáno jako bonus. Současně nepůsobí negativně na efektivitu práce.

Úsek výroby zaznamenal incidenty s narušením informačních toků, které jsou popsány výše v kapitole 4.1.2 Forma vnitropodnikové komunikace a budou dále v práci řešeny.

4.3 Obsluha

Jak je představeno v kapitole 3.1 Informační toky ve společnosti společnost zaměstnává jednu pracovníci obsluhy. Otevírací doba Barevné cukrárny je 54 hodin týdně. Společnost zaměstnává své pracovníky na standardní pracovní smlouvu se standardní pracovní dobou 40 hodin týdně. Zbylý čas otevírací doby, přestávky a dovolené pracovníce obsluhy je nucena vykrývat majitelka podniku osobně. Podílí se tak kromě řízení společnosti právě i na obsluze zákazníků.

Informace o průměrné hrubé měsíční mzdě na pozici obsluha cukrárny v České republice nebyla na serveru Indeed (2023) dostupná. Pro potřeby práce jsou uvedeny průměrné výdělky dvou blízkých pracovních pozic. Průměrný výdělek obsluhy kavárny je k 3. únoru 2023 25.522, - Kč. Výpočet proběhl srovnáním platů 59 pracovníků za posledních 36 měsíců. Průměrný výdělek na pozici prodavač/ka je k 7. únoru 2023 24.982, - Kč. Výpočet proběhl srovnáním platů 9 348 pracovníků za posledních 36 měsíců.

Pro zaměstnavatele jsou kromě hrubé mzdy nákladem dále odvody na sociální a zdravotní pojištění, které činí dalších 33,8 % z hrubé mzdy. Celkově tak společnost, při kalkulaci s průměrnou mzdou obsluhy kavárny podle Indeed (2023), vynaloží na obsluhu 34.149, - Kč měsíčně. V případě přijetí druhé pracovníce na poloviční úvazek, by dodatečné náklady činily 17.074, - Kč měsíčně.

Zapojením se do obsluhy management společnosti není nucen najmout druhou pracovní sílu na zajištění obsluhy zákazníků, což znamená úsporu mzdových nákladů. Současně kapacita prostorů pro zákazníky cukrárny i při plné obsazenosti není natolik velké, aby představovala potřebu pro další pracovní sílu pro zajištění komfortu pro zákazníky.

4.4 Dodavatelé

Dodavatelské subjekty pro společnost zajišťují především zboží, které je v nezměněném stavu prodáváno zákazníkům, ale i materiál pro výrobu. Pro účely této práce jsou pod dodavatele zahrnuty i nejrůznější servisní a jiné služby, které jsou

v určitých případech nezbytné pro provoz podniku, bez ohledu na četnost či periodicitu objednávek jejich služeb. Objednávky zboží jsou uskutečňovány v závislosti na prodejkách a jejich skladových zásobách v podniku.

Všichni dodavatelé společnosti vyžadují platbu v hotovosti na místě při převzetí, nikoliv na fakturu se standardní ani zkrácenou lhůtou splatnosti. To znemožňuje společnosti dostatečně kalkulovat se závazky a využívat dočasné zdroje k dalšímu financování provozu společnosti za pomoci kladného cash flow.

4.4.1 Komunikace s dodavateli

Při komunikaci s dodavateli management společnosti využívá zejména také verbální komunikace nikoliv však osobní, ale pomocí hovoru mobilním telefonem. Tato komunikace je pro vedení společnosti nejrychlejším způsobem přenosu požadovaných informací o poptávce a nabídce zboží či služeb jednotlivých dodavatelů. Tato komunikace bývá také následně doplněna i písemnou formou, zejména e-mailem o konkrétní objednávce, či potvrzení dané objednávky, která byla sjednána telefonicky.

Tento způsob přenosu informačních toků je pro daný proces běžnou praxí pro většinu podnikatelských subjektů, zejména pak právě malých a středních podniků. Výjimku tvoří podnikatelské subjekty náročné na logistiku dopravního řetězce, jako např. ŠKODA AUTO, a.s., které mohou své dodavatele zapojovat do svých vlastních rozhraní informačních systémů usnadňující objednávkový proces za účelem zajištění plynulosti provozu.

4.5 Zákazníci a odběratelé

Jak bylo představeno v kapitole 3.1.1 Výroba, společnost definuje rozdíl mezi zákazníkem a odběratelem. Za odběratele je považován takový zákazník, který je podnikatelský subjekt, výrobky nakupuje jako svoje zboží a u společnosti nakupuje opakovaně či pravidelně. V současné době Barevná cukrárna disponuje jedním odběratelem, kterého lze považovat za zákazníka trhu B2B. Zákazníkem je každý, kdo výrobky nebo zboží nakoupí pro vlastní osobní potřebu (trh B2C).

Firemní zákazník, který nakupuje výrobky jako svoje zboží, ale pouze jednorázově, je pro účely této práce považován za zákazníka.

4.5.1 Komunikace se zákazníky

Zákaznické objednávky, jak bylo zmíněno výše, společnost přijímá zejména pomocí verbální komunikace buď osobně na prodejně, nebo telefonicky. Tento způsob přijetí objednávky je pro společnost nejefektivnější z hlediska detailního vyjasnění o podobě objednávky, tzn. druhy výrobků, příchutě, personalizované zdobení apod., a jejího množství. Tato oboustranná okamžitá komunikace eliminuje riziko vzájemného nepochopení a nějaké dezinterpretace v reálném čase. Současně zákazník získá informace o ceně objednávky a času, kdy je objednávka připravena k vyzvednutí, okamžitě.

Objednávky společnost také přijímá elektronicky pomocí emailu. Tato komunikace není natolik flexibilní jako verbální ať už osobní či telefonická. V případě jistých nejasností se doba jejího vyřízení prodlužuje. Výhodou pro společnost je v této komunikaci doložitelnost zadání objednávky zákazníkem pro případ, kdy zákazník bude objednávku reklamovat z důvodu nedodržení zadání, přestože zadání bylo podle jeho požadavků dodrženo. Při telefonické či osobní objednávce není původ tohoto případného sporu prokazatelný.

Neosobní komunikace ať už e-mailová, tak i telefonická zvyšuje riziko tzv. trollingu. Trolling je pojem, který se běžně vyskytuje zejména v on-line prostoru a je spojen s provokacemi, cíleným šířením dezinformací či on-line šikanou zejména na sociálních sítích. Význam pojmu trolling je téměř totožný s českým výrazem „provokování“. *„Společným obecným významovým prvkem tak širokého použití toho slova je zřejmě cílená rušivost nějakého chování vůči společenskému konsensu.“* (Cakl 2020) To může být neškodné, jehož cílem může být pouze vzbuzení pozornosti, ale i škodlivé s negativními následky. (Cakl 2020)

Příkladem trollingu se škodlivými důsledky pro společnost Barevná cukrárna může být uskutečnění objednávky zákazníkem, který ji však neuhradí a nevyzvedne. Faktická škoda společnosti nevznikne, neboť danou objednávku může dále nabídnout ve své

provozovně a prodat zákazníkům, nicméně čas věnovaný na přípravu této objednávky mohl být věnován buď jiné objednávce či výrobě.

Z důvodu předejití těchto škod z trollingu společnost nepřijímá objednávky na sociálních sítích, kde, jak je zmíněno výše, se toto chování vyskytuje nejčastěji.

Veškerá komunikace se zákazníky, zejména neosobní, ale i ta osobní, je založena zejména na důvěře. Společnost v případě objednávky výrobku důvěřuje zákazníkovi, že výrobek si skutečně vyzvedne a uhradí jeho cenu. Společnost zpravidla nevyžaduje platit zálohu na výrobek předem. Tento postup sice společnost vystavuje riziku, že výroba zůstane nevyzvednuta a neuhrazena, ale jak bylo zmíněno výše, v tomto případě bude prodána na prodejně jiným zákazníkům s nulovou ztrátou. Naopak tento postup přináší zákazníkům jistou míru komfortu. Zákusky, dort, nebo jiné výrobky si mohou objednat vzdáleně a rychle a navštívit provozovnu společnosti až v momentě samotného vyzvednutí a ušetřit tak čas a zbytečnou cestu. Touto službou společnost nabízí komfort, který může udržet přízeň zákazníků a přimět je k dalším objednávkám právě v Barevné cukrárně.

Komunikace se zákazníky probíhá také pomocí sociálních sítí, na kterých má společnost svoje profily. Tato komunikace, která spadá do marketingových aktivit společnosti, byla představena v kapitole 3.1.6 Prezentace společnosti a marketingové aktivity a bude zhodnocena dále v této kapitole.

4.5.2 Komunikace s odběrateli

Komunikace s odběrateli je ve společnosti realizována téměř shodně jako se zákazníky. Oba typy objednávek, zákaznické i odběratelské, jsou přijímány shodným způsobem, stejně tak jako přijímání plateb za tyto objednávky. Výjimku je možné zrealizovat pouze u pravidelných odběratelů v případě konzistentních objednávek. U obou typů objednávek, zejména takových, kdy odběratel objednává u společnosti poprvé, se vyskytují shodná rizika popsaná výše v kapitole 4.5.1 Komunikace se zákazníky. Komunikace s odběrateli probíhá individuálně podle požadavků, nebo možností daného odběratele, a také v závislosti na dojednaných principech.

Pokud odběratel objednává své zboží nepravidelně, či případně objednává-li pokaždé různé druhy výrobků, komunikace s odběratelem probíhá buď elektronicky e-mailem, telefonicky či osobně na provozovně při objednání konkrétních výrobků. Tato komunikace je iniciována ze strany odběratele. Následně s odběratelem probíhá komunikace při jeho převzetí výrobků a platbě za objednávku na místě.

V případě, že odběratel objednává své zboží na pravidelné bázi a stále ty shodné druhy výrobků, má odběratel možnost domluvit se s managementem Barevné cukrárny na omezení komunikace při objednávání. Tzn. pokud pravidelně objednává ty shodné výrobky, společnost je pro něj připravuje již automaticky bez nutnosti objednávky. Komunikace s odběratelem je omezena pouze na převzetí objednávky a její platbu v hotovosti na prodejně.

Omezení komunikace s takovými dodavateli, pokud je dohodnuto, je pro společnost úsporou času. Shodně je to i úsporou času pro stranu odběratele a tato služba je pro něj nadstandardní a poskytuje mu jistou míru komfortu. Pro Barevnou cukrárnu je tato služba konkurenční výhodou. Současně však zde společnosti vzniká riziko, kdy odběratel nebude schopen danou objednávku realizovat, tzn. vyzvednout a zaplatit.

V takovémto případě faktická škoda společnosti nevznikne, a, shodně jako u zákaznických objednávek, jak je popsáno výše v kapitole 4.5.1 Komunikace se zákazníky, objednávka bude nabídnuta zákazníkům k prodeji na provozovně. Škodou zde jsou implicitní náklady na zhotovení objednávky ve formě času, kdy se mohl úsek výroby věnovat jiné objednávce, ať už odběratelské, nebo zákaznické. Škoda společnosti vznikne v případě, kdy objem dané objednávky bude přílišný velký, aby se dokázal prodat na provozovně před datem spotřeby výrobků. V takovém případě poté musejí být výrobky zlikvidovány a tím faktická explicitní škoda již vzniká.

4.6 Účetní kancelář

Jak bylo popsáno výše, společnost využívá služeb externí účetní kanceláře. To je pro malé a střední podniky zcela běžným standardem vzhledem k finanční náročnosti a agendě, kterou v malých a středních podnicích účetní zpracovávají. Průměrný hrubý

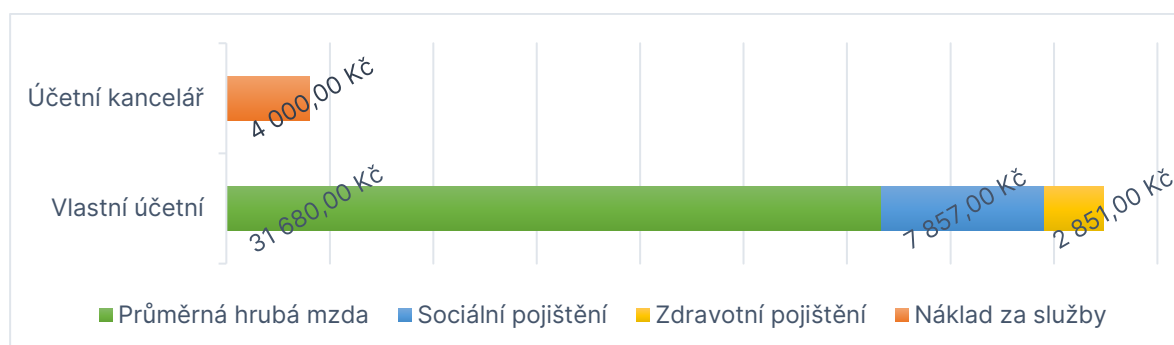
plat na pozici účetní v České republice je k 6. únoru 2023 podle serveru [Indeed \(2023\)](#) 31.680, - Kč. Výpočet proběhl srovnáním platů 1 689 pracovníků za posledních 36 měsíců. Nákladem pro zaměstnavatele jsou však kromě hrubé mzdy ještě odvody na sociální a zdravotní pojištění, které činí dalších 33,8 % z hrubé mzdy. Celkově by tak společnost vynaložila na vlastní zaměstnance při průměrné mzdě, 42.388, - Kč měsíčně.

Externí účetní kanceláře svoje služby oceňují zpravidla dvěma způsoby:

1. podle množství zaúčtovaných položek účetního deníku. Každá účetní operace je ohodnocena pevnou částkou, případně se v praxi uplatňuje při velkém množství položek množstevní sleva. Dále je pevně stanovená cena za zpracování dalších dokladů, jako například přiznání k DPH, silniční daň, souhrnná hlášení, účetní závěrky nebo přiznání k dani z příjmů.
2. měsíčním paušálem. Ten může mít několik úrovní podle očekávaného množství účetních operací a požadovaných dokladů ke zpracování.

Některé účetní společnosti praktikují oceňování svých služeb kombinací obou předchozích variant, kdy zákazník hradí měsíční paušál zahrnující určitý počet účetních operací zaúčtovaných do deníku, a zpracování dalších dokladů je fakturováno samostatně.

Barevná cukrárna s.r.o. hradí služby účetní kanceláře paušálním poplatkem 4.000, - Kč měsíčně. V tomto poplatku jsou zahrnuty všechny účetní operace, zpracování mezd, daní atd.



Obrázek 19: Porovnání nákladů na účetnictví

Zdroj: vlastní zpracování

Z toho vyplývá, že využívání externí účetní kanceláře je pro společnost zcela efektivní a najmutí vlastního zaměstnance by bylo zcela nerentabilní. V grafu níže je porovnání nákladů zobrazeno graficky.

4.6.1 Komunikace s účetní kanceláří

Management s externí účetní kanceláří komunikuje na pravidelné bázi zejména elektronicky. Do účetní kanceláře jsou zasílány výkazy o ekonomické činnosti podniku a informace o docházce zaměstnanců a jiné informace nutné pro výpočet mzdy pomocí e-mailu, případně, je-li to nutné, osobní schůzkou v kanceláři dodavatele, tedy účetní kanceláře. Účetní kancelář pro management podniku zasláné podklady zpracovává a následně zpět zasílá informace o výši mezd, které mají být zaměstnancům vyplaceny a informace o výši DPH, které má být odvedeno správcí daně.

Komunikace s účetní kanceláří probíhá zcela standardním způsobem vzhledem k povaze informačního toku. Managementem společnosti je hodnocena jako zcela dostatečná. Při analýze, která byla v podniku při tvorbě této práce zhotovena, byla tato forma komunikace vyhodnocena jako zcela efektivní bez nutnosti její změny.

Jakákoliv změna formy komunikace, např. přes jednotný informační systém, který by nabízel systém uživatelských účtů s různými úrovněmi rolí zvláště pro management, obsluhu a účetní kancelář, která by k němu mohla přistupovat i vzdáleně pomocí internetu, umožňoval vedení pokladny a současně vedení účetní a HR agendy, by znamenal pro společnost zbytečné náklady na pořízení a provoz takového systému vzhledem k povaze a velikosti společnosti.

Využití aktuálně používaného informačního systému v podniku, popsaného v kapitole 3.1.5 Informační systém, v současné zakoupené licenci, obsahuje i modul účetnictví, nicméně neumožňuje napojení externí účetní kanceláře do systému. Účetní agenda by musela být spravována přímo na místě provozovny managementem podniku. To přináší vyšší administrativní zátěž na management. Současně využití daného modulu managementem vyžaduje odbornou znalost účetnictví, což zcela popírá smysl využívání služeb externí účetní kanceláře.

4.7 Prezentace společnosti a marketing

Jak bylo představeno v kapitole 3.1.6 Prezentace společnosti a marketingové aktivity, společnost nedisponuje jednotnou vizuální identitou, která by zahrnovala prvky jako jsou například logo, typografii, barvy a vizuální styly, které by měly být konzistentní a v souladu s posláním a cíli společnosti. Tyto prvky pomáhají podniku být rozpoznatelným a přitahovat pozornost zákazníků. Nevyužíváním jednotné vizuální identity pro komunikaci může pro veřejnost působit amatérským až laciným dojmem. Současně to snižuje schopnost zákazníků snadno a rychle identifikovat komunikační kanály, profily na sociálních sítích a dalších marketingové materiály a přiřadit si je ke společnosti. Jednotná vizuální identita je součástí informační strategie podniku a její zavádění bude řešeno dále v této práci.

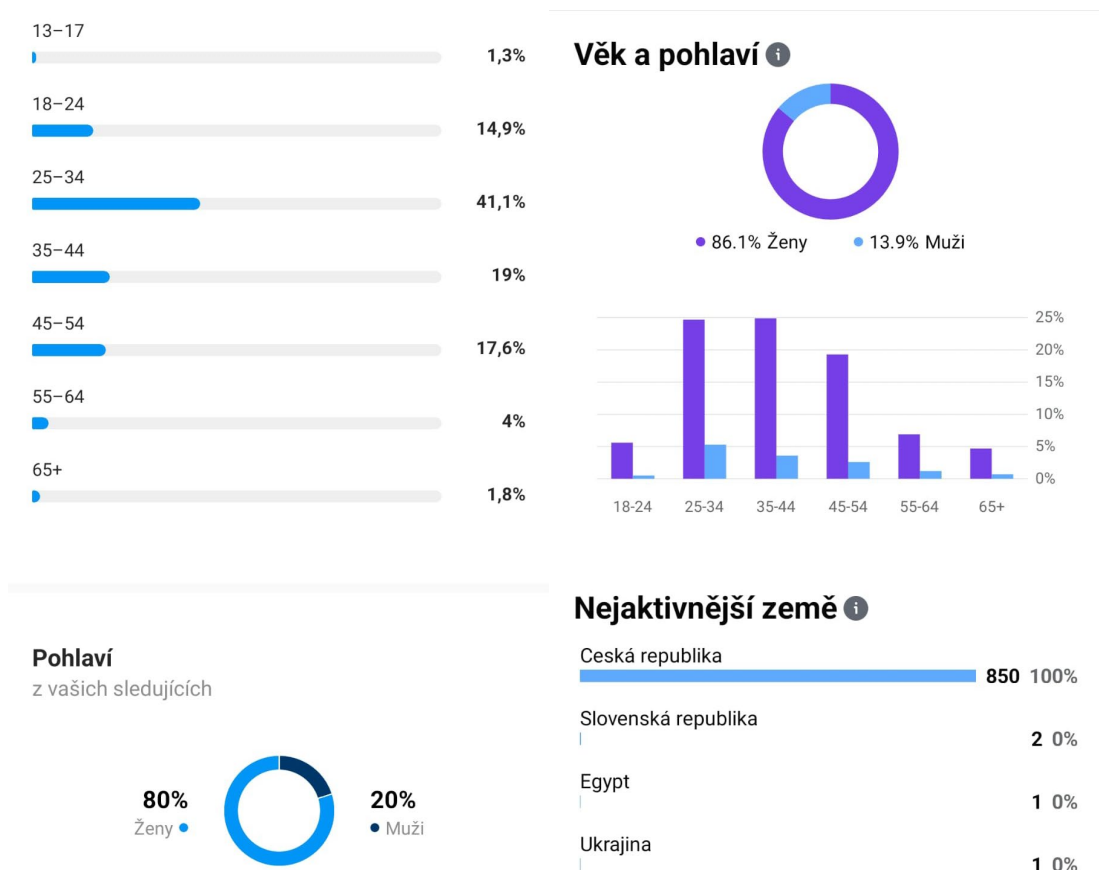
Výstavy obrazů a fotografií, které jsou v prostorách cukrárny pořádány a s nimi probíhající vernisáže, jsou neobvyklou přidanou hodnotou ke standardnímu provozu. Tyto akce a instalace nejen, že mají potenciál přilákat nové zákazníky, ale napomáhají k budování obecného povědomí o společnosti. Navíc tak i oživují prostor cukrárny a současně znamenají minimální náklady na dekor interiéru pro společnost.

4.7.1 Sociální sítě

Barevná cukrárna se na veřejnosti prezentuje zejména pomocí sociálních sítí. Podnik dále disponuje vlastním webem. Veškerá marketingová komunikace přes sociální sítě je spravována majiteli podniku. K této komunikaci nepoužívají žádný dílčí software a používají výhradně aplikace jednotlivých sociálních sítí. Na obě platformy je umisťován srovnatelný obsah, nicméně není zcela shodný. Jedná se primárně o informace o aktuální nabídce, fotografie produktů, informace o změně otevírací doby, nebo případně o konání vernisáže.

Využívání obou těchto sociálních sítí je pro marketingovou komunikaci efektivní. Cukrárna cílí na všechny věkové kategorie. Z analýzy sociálních sítí společnosti je možné vidět, že suverénně nejpočetnější skupinou sledujících na Instagramu je skupina 25-34 let, zatímco na Facebooku je toto rozdělení více rovnoměrné mezi shodnou skupinu 25-34 let, tak skupinu 35-44 a 45-55 let.

Přestože Losekoot a Vyhnánková (2019) doporučují obsah pro jednotlivé sítě diverzifikovat, vzhledem ke struktuře sledujících a sdílenému obsahu je však vhodné sdílet na obě platformy zcela shodný obsah. V tomto ohledu není využíván plný potenciál a komunikace není zcela efektivní.

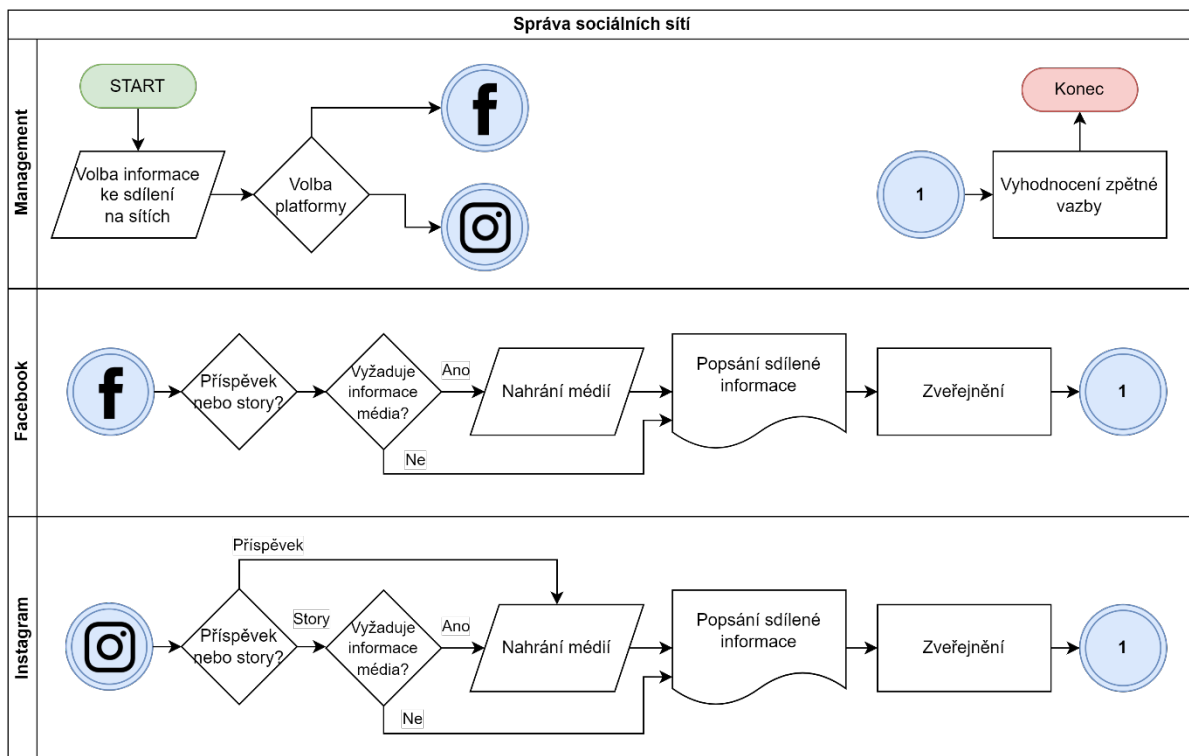


Obrázek 20: Struktura sledujících – Instagram (vlevo), Facebook (vpravo)
Zdroj: Interní zdroje

Vzhledem k absenci jednotné vizuální identity společnosti oba profily disponují jinou profilovou fotografií, což může, jak bylo zmíněno, způsobit zmatení u stávajících i nových zákazníků, kteří jsou novými sledujícími. Ukázka současného stavu profilů na sociálních sítích Instagram a Facebook jsou k nalezení v Příloze A: Stávající profily podniku na sociálních sítích.

Současně neefektivní v tomto směru je i správa obou platforem separátně, bez použití nástrojů na správu profilů na sociálních sítích. Veškeré příspěvky, stories, ale i zprávy a komentáře u příspěvků na jednotlivých sítích se řeší odděleně a na každé platformě zvlášť, stejně tak jako placená reklama na těchto platformách. To zvyšuje časovou náročnost na tuto formu komunikace.

Proces *Marketing*, který je vyobrazen na Obrázek 16: Diagram informačních toků ve společnosti zahrnuje právě i správu sociálních sítí. Správa sociálních sítí je tvořena několika dílčími podprocesy, které jsou znázorněny na proces flow diagramu níže.



Obrázek 21: Diagram procesu sdílení informace na sociálních sítích
Zdroj: vlastní zpracování

Sociální sítě jsou důležitým informačním kanálem společnosti směrem k veřejnosti a zákazníkům, a proto optimalizace jejich provozu a využívání bude součástí nového návrhu informační strategie podniku dále v této práci.

Tabulka 5: SWOT analýza současného stavu sociálních sítí společnosti

		Pozitiva	Negativa
Vnitřní		Silné stránky	Slabé stránky
		<ul style="list-style-type: none"> Využívání několika platforem Oslovování širokého spektra osob 	<ul style="list-style-type: none"> Neshodný obsah na platformách Časová náročnost Nejednotná vizuální identita
Vnější		Příležitosti	Hrozby
		<ul style="list-style-type: none"> Oslovení nových zákazníků Oslovení nových odběratelů 	<ul style="list-style-type: none"> Nespojení si profilů se společností

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Webové stránky

Jak bylo popsáno v 3.1.6 Prezentace společnosti a marketingové aktivity, webové stránky společnost aktuálně využívá pouze k pasivní prezentaci a aktivně využívá profily na sociálních sítích. Společnost zhotovení webu nechala outsourcovat za minimální náklady. Management společnosti neplánuje rozšíření webu. Současně s tím nejsou plánovány nadbytečné náklady na optimalizaci či provoz webu.

Toto rozhodnutí je pochopitelné, vzhledem k velikosti a zdrojům podniku v momentě zakládání společnosti a webu, a také vzhledem k účelům, kterým webové stránky slouží. Rozhodnutí se nicméně odrazilo v kvalitě. Využití šablony webové služby inPage.cz je hodnoceno jako efektivní řešení vzhledem k ušetřeným nákladům na tvorbu zcela nového webu. Zcela neefektivní a nevyhovující je však hodnocena její úprava pro tyto stránky.

Jak je patrné z Obrázek 18: Ukázka domovské stránky www.barevnacukrarna.cz, webové stránky aktuálně nesplňují požadavky na vizuální prezentaci podniku. Další stránky webu jsou k náhledu v Příloze B a Příloze C této práce. Pro zhodnocení současného stavu webu je využita heuristická analýza. Ta byla vytvořena v roce 1990 a dále rozšířena Jakobem Nielsenem, Ph.D. a Rolfem Molichem a je aktivně využívána dodnes s různými modifikacemi, vzhledem ke kontextu, ke kterému se vztahuje. Model podle Nielsenova obsahuje 10 obecných principů pro testování použitelnosti webových stránek. (Croxen-John a Van Tonder 2022, Nielsen 2020, Nielsen a Molich 1990)

1. Viditelnost stavu systému – uživatel by měl mít zpětnou vazbu o tom, co se odehrává.
2. Spojení mezi systémem a reálným světem – komunikace s uživatelem by měla být ve srozumitelném jazyce a bez odborných termínů.
3. Uživatelská kontrola a svoboda – možnost dostat se z daného místa pryč, například pomocí tlačítek zpět.
4. Konzistence a standardizace – vše by mělo být konzistentní a na všech místech stejné.
5. Prevence chyb – systém by měl být navržený tak, aby eliminoval vznik chyb.
6. Rozpoznání místo vzpomínání – systém by měl být intuitivní.

7. Flexibilní a efektivní použití – systém by měl nabízet možnost zrychlení procesu.
8. Estetický a minimalistický design – systém by neměl obsahovat nepotřebné informace a elementy.
9. Pomoc uživatelům poznat, pochopit a vzpamatovat se z chyb – zprávy informující o chybách by měly být uváděny v uživatelsky přívětivé formě a měly by nabízet možná řešení.
10. Náповěda a návody – v případě, že uživatel musí využít náповědu, měla by být lehce dostupná.

Jak je zřejmé, tento seznam principů je velmi obecný a nespécifický. Proto autoři začali tuto analýzu konkretizovat do specifických požadavků, kterými by měl web disponovat. Například Dr. David Travis (2016) nabídl nástroj s 247 konkrétními charakteristikami pro analýzu webu, zejména e-shopu. Analýza podle Petera Meyerse, Ph.D. (2009) obsahuje 25 základních vlastností. Pro potřeby Barevné cukrárny je využita kombinace těchto nástrojů vzhledem ke kontextu webu.

Tabulka 6: Heuristická analýza webu: přístupnost

1	Přístupnost	Hodnocení
1.1	Přístupová doba stránky je rozumná	1
1.2	Adekvátní kontrast mezi texty a pozadím	0
1.3	Velikost písma a řádkování je snadno čitelné	0
1.4	Obrázky obsahují vhodný alt atribut	-1
1.5	Web je plně responzivní i pro mobilní zařízení	0
1.6	Web je snadno dostupný ve vyhledávačích	1
1.7	Web má snadno zapamatovatelnou URL	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky výše jsou patrné jisté nedostatky. Kontrast písma k pozadí je v poměru 5,02:1. Doporučený poměr je minimálně 4:1, jak je patrné z ukázek webu, kontrast by přesto bylo vhodné zvýšit. Velikost písma by měla být mezi 14-22 px. Aktuální velikost je 16 px, což je optimální, nicméně řádkování vzhledem k velikosti stránky a množství obsaženého textu dostatečné není. Alt atributem obrázky buď zcela nedisponují, nebo je jím název vložené fotografie ve formátu *IMG_xxx*. V mobilních zařízeních web nedisponuje dostatečným odstupem textu od okraje stránky.

Tabulka 7: Heuristická analýza webu: navigace

2	Navigace	Hodnocení
2.1	Hlavní navigace je snadno rozpoznatelná	1
2.2	Navigační štítky jsou jasné a zřetelné	1
2.3	Logo společnosti odkazuje na domovskou stránku	N/A
2.4	Hlavní navigace a logo jsou neustále viditelné	1
2.5	Odkazy jsou snadno rozpoznatelné a konzistentní	1
2.6	Klíčové informace jsou snadno dostupné odkudkoliv	0
2.7	Struktura stránek je přehledná a jasná	1
2.8	Je k dispozici mapa stránek	0
2.9	Navigace po webu je intuitivní	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska navigace je web relativně přehledný. Bod 2.3 není možné vyhodnotit, jelikož jak bylo zmíněno v kapitole 3.1.6 Prezentace společnosti a marketingové aktivity, společnost nedisponuje jednotnou vizuální identitou a logem. Uživatelé jsou na každé stránce dostupné kontaktní informace, nicméně otevírací doba se nachází pouze na stránce *KONTAKT*. Stránky sice obsahují mapu stránek, kterou může uživatel otevřít, zde mu jsou však nabídnuty i další stránky, které z běžného prostředí k dispozici nejsou a odkáží uživatele na prázdnou stránku s nadpisem ale bez obsahu.

Tabulka 8: Heuristická analýza webu: obsah a vizuální design

3	Obsah a vizuální design	Hodnocení
3.1	Stránky obsahují smysluplnou originální grafiku v dostatečné kvalitě	-1
3.2	Přednosti prezentovaného obsahu jsou prezentovány na domovské stránce	0
3.3	Nadpisy a texty jsou stručné a výstižné	1
3.4	Logo společnosti je neustále viditelné	N/A
3.5	Stránky působí přehledně a důvěryhodně	-1
3.6	Barvy a styly jsou konzistentní a odpovídají vizuální identitě	N/A
3.7	Stránky jsou příjemné na pohled	-1
3.8	Stránky obsahují maximálně 2 druhy písma	1
3.9	Stránky užívají různé styly písma (kapitálky, kurzíva, tučné) střídavě	-1
3.10	Vyskakovací okna web používá střídavě a opodstatněně	1

Zdroj: vlastní zpracování

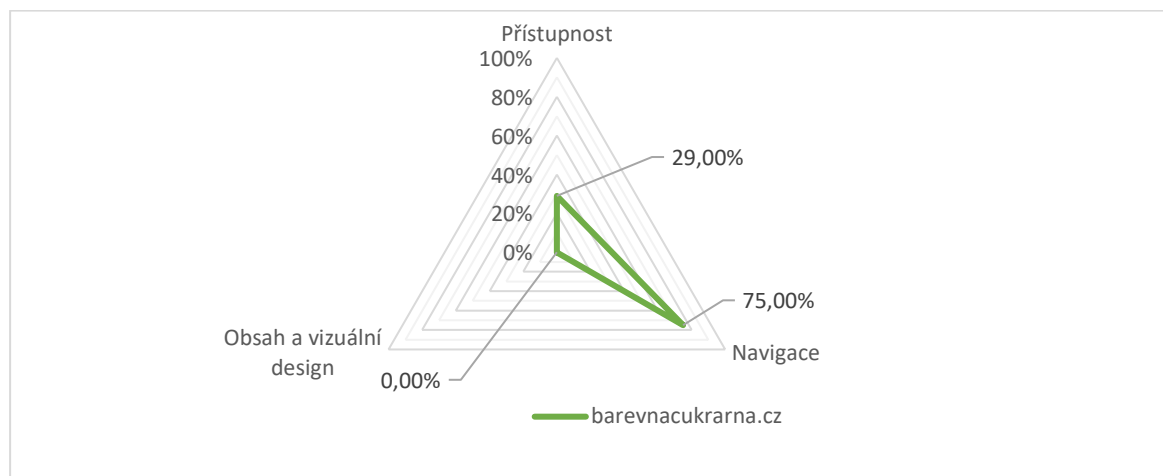
Obsah a design jsou největšími nedostatky webu. Při prvním načtení na domovské obrazovce uživatele přivítá *pohár posledního soudu*. Jeho agresivní barevné vzezření je zcela v rozporu s hodnotami společnosti, navíc ani není v nabídce produktů. Přednosti společnosti jsou na úvodní obrazovce prezentovány, avšak příliš stroze. Logo i barvy není možné vyhodnotit vzhledem k již zmiňované absenci vizuální identity. Důvěryhodnost stránek je velmi nízká právě kvůli zvoleným ilustracím a strohému popisu. To vše tvoří stránky nepříjemnými k pohledu. Nepochopitelným nedostatkem je střídání stylů písma v navigačním panelu, kdy *ZÁKUSKY* a *KONTAKT* jsou na rozdíl od *Úvodní stránky* psané verzálkami. Závažným nedostatkem je i na stránce *KONTAKT* mapa s vyznačením provozovny, která však neukazuje na konkrétní adresu provozovny v Jičíně, ale na nejbližší ulici Na Příkopě vzhledem k lokalitě zařízení uživatele, viz Příloha C.

V tabulce níže je shrnuto celkové hodnocení webu na základě výše zmíněných charakteristik. Výsledek je vypočítán jako skutečně dosažené skóre, které je u každé charakteristiky na škále -1; 0; 1, v poměru s maximálním možným skóre v každé kategorii. Pro ilustraci je doplněn i síťový graf s vizualizací výsledků analýzy.

Tabulka 9: Celkové hodnocení heuristické analýzy webu

Celkové hodnocení		
Přístupnost	2/7	29 %
Navigace	6/8	75 %
Obsah a vizuální design	-1/8	-12,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

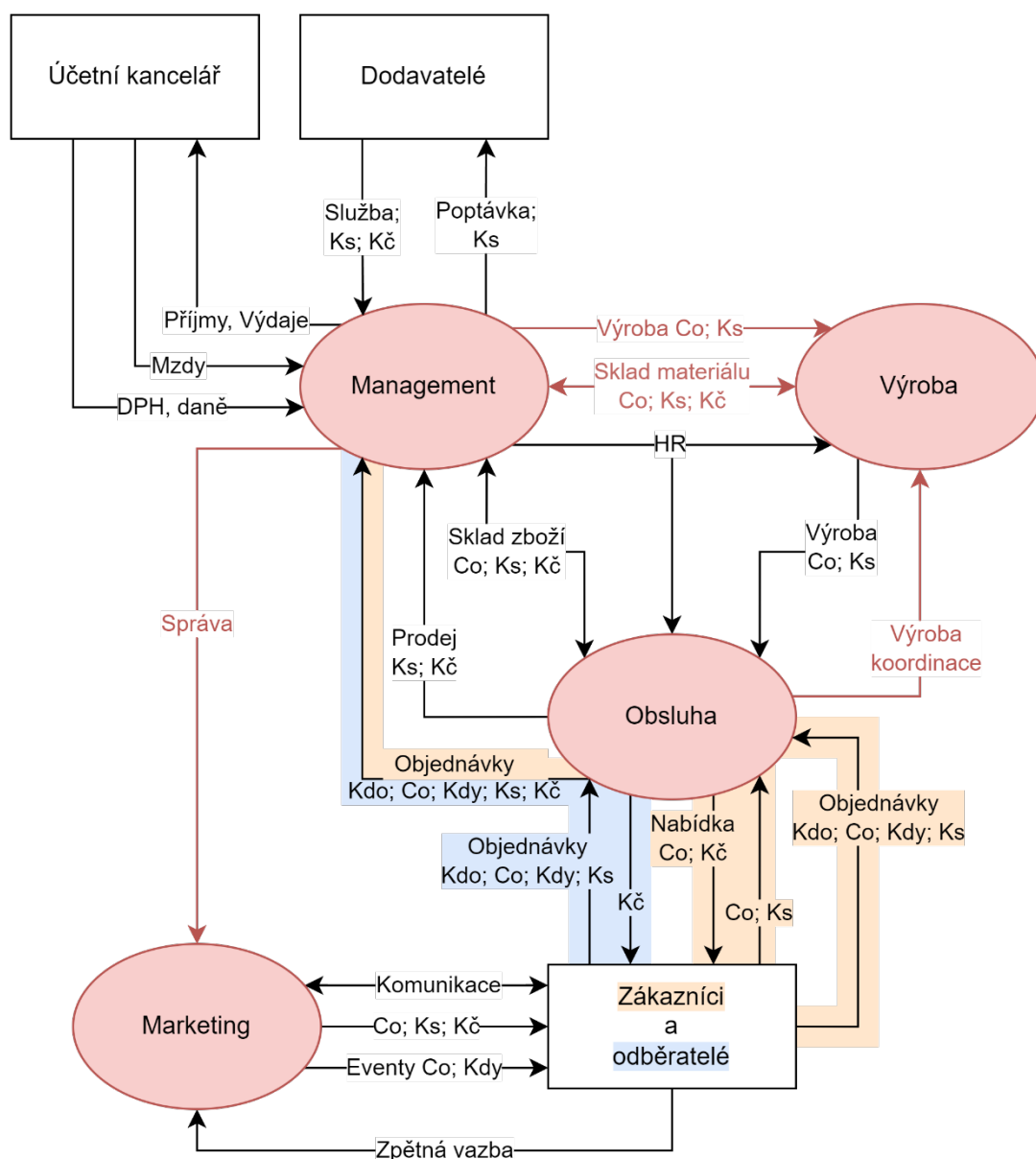


Obrázek 22: Výsledek heuristické analýzy webu

Zdroj: vlastní zpracování

5. Návrhy optimalizace informační strategie

Současná podoba procesů a informačních toků, které v podniku probíhají je zachycena a popsána v dílčích kapitolách 3.1 Informační toky ve společnosti. Zhodnocení jejich efektivity v kontextu vybrané společnosti je analyzováno v dílčích podkapitolách 4 Zhodnocení procesů a informačních toků. Z této analýzy vyplynuly nedostatky, se kterými se některé procesy potýkají a neefektivita určitých informačních toků. Tyto nedostatky jsou znázorněny na diagramu stávajících informačních toků ve společnosti na obrázku níže.



Obrázek 23: Diagram informačních toků zvýrazňující nedostatky
Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé identifikované nedostatky, které z analýzy informačních toků v podniku vyplynuly jsou shrnuty v tabulce níže. Návrhy řešení na jejich odstranění jsou další náplní této kapitoly práce.

Tabulka 10: Souhrn nedostatků informačních toků ve společnosti

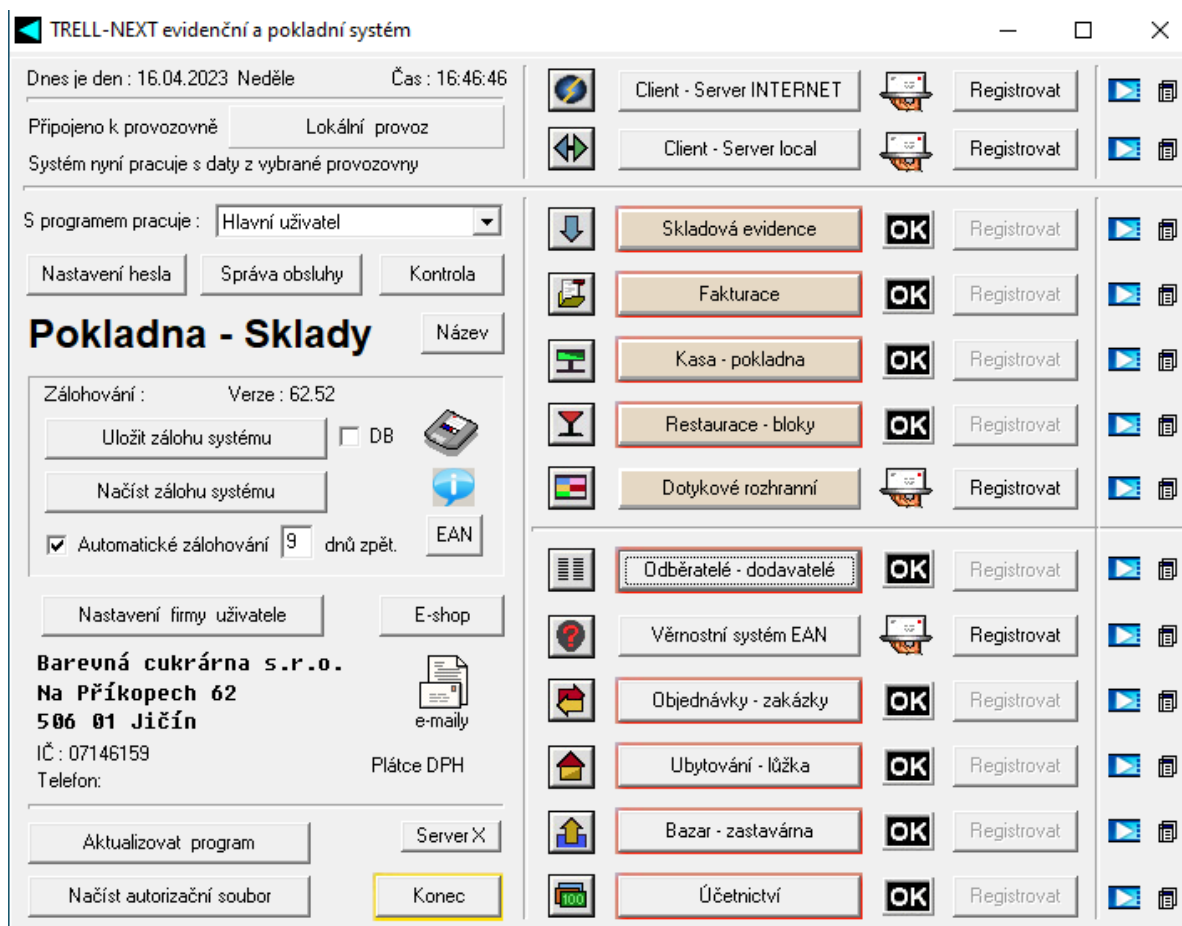
Procesy	Informační řetězec	Nedostatek	Popis
Management výroba	Plánování výroby	Nedostatek materiálu pro zajištění výroby dle plánu	Výkyvy objednávek nebo špatné vyhodnocení stavů materiálu managementem způsobuje nedostatek materiálu pro zajištění provozu výroby
Management výroba obsluha	Plánování výroby	Zapomenutí informace o dodatečném plánu výroby	Pracovnice výroby občas zapomene informaci o dodatečném zaplánování nové výroby, která jí je sdělena verbálně, což způsobí nedostatek produktů pro prodej
Marketing	Vizuální identita	Nevyužívání jednotné vizuální identity	Společnost nedisponuje jednotnou vizuální identitou a její komunikace působí neuceleně
Marketing	Správa sociálních sítí	Neefektivní správa sociálních sítí	Sociální sítě společnosti jsou spravovány každá samostatně pouze pomocí aplikací dané sítě, jejich obsah je diverzní
Marketing	Webové stránky	Nedostatečný vizuál a obsah	Webové stránky společnosti jsou graficky i obsahově zcela nedostatečné a ostudné

Zdroj: vlastní zpracování

5.1 Rozšíření informačního systému

Návrhem na vyřešení problémů s plánováním výroby je rozšíření míry využívání informačního systému, kterým společnost již aktuálně disponuje. Jak bylo popsáno v kapitole 3.1.5 Informační systém, podnik aktuálně využívá ekonomický a pokladní systém TREL-NEXT. V konfiguraci systému, jakou podnik využívá, je k dispozici několik různých modulů. Ty jsou na Obrázku 24: Rozhraní systému TREL-NEXT níže zbarveny červeným rámečkem a znázorněny černým symbolem OK. Aktuálně, jak bylo výše v kapitole 3.1.5 Informační systém také popsáno, společnost aktivně využívá pouze modul *Kasa – pokladna* pro evidenci příjmů z prodeje.

Rozšíření využívání informačního systému ve společnosti dokáže odstranit několik problémů, které jsou výše zmíněny bez navýšení nákladů na provoz podniku, nebo na nákup jiného podpůrného zařízení.



Obrázek 24: Rozhraní systému TREL-NEXT

Zdroj: interní zdroje

5.1.1 Problém: nedostatek materiálu

Problém s nedostatkem materiálu, jak je popsán v kapitole [4.1.1 Plánování výroby](#), je možné řešit aktivním využíváním modulu *Skladová evidence*. Ten nabízí možnost vedení neomezeného počtu různých skladů. Společnost má aktuálně v modulu založen sklad *Cukrárna*, ve kterém jsou zavedeny skladové karty produktů, které podnik prodává. Skladová evidence však není používána aktivně a slouží pouze jako zdroj informací o ceně jednotlivých druhů produktů. Rozhraní modulu je k nahlédnutí níže na [Obrázku 25: Rozhraní pro správu skladních karet modulu Sklad](#).

Návrh počítá se založením nového virtuálního skladu pro *Materiál*, v modulu *Sklad*. Lze k tomu využít již existující sklad *Cukrárna*. Výrobce systému při zakládání jednotlivých skladových karet umožňuje rozdělovat jednotlivé položky podle jejich kategorie. Například na obrázku níže se jedná o kategorii *Zákusky*. Zde by byla

vytvořena nová kategorie s názvem např. *Materiál*, nebo *Suroviny*. Skladové karty jednotlivých položek materiálu, jako jsou například vejce, mouka apod. by byly poté zakládány právě do této kategorie.

System umožňuje při zakládání nových položek určit, zda se jedná o prodejní položku, nebo právě o surovinu. To lze vydefinovat zaškrtnutím checkboxu *Sr* na pravé straně rozhraní skladní karty. Zaškrtnutím této volby se karta nezobrazuje v nabídce pro prodej. Zde by byly evidovány veškeré materiály, které úsek výroby potřebuje a využívá pro svůj provoz a zabezpečení výroby produktů a jejich skutečné stavy.

Informační systém však dále nabízí pro efektivnější správu skladu materiálu možnost složení výrobků z jednotlivých, již naskladněných, položek materiálu. Tzn. že pohyby materiálu není nutné evidovat na skladních kartách ručně pracovníkem obsluhy informačního systému, ale systém je může evidovat automaticky podle předem stanovených receptur. Tyto receptury se v systému tvoří následujícím způsobem. Ve skladní kartě libovolného výrobku je uživatelem na pravé straně rozhraní zvolena volba *Složení výrobku*. Uživateli je nabídnuto nové okno, kde podle receptury daného výrobku přidá jednotlivé ingredience, tedy položky skladu, které byly označeny checkboxem jako *Suroviny*. Následně podle receptury přidá množství materiálu v libovolných jednotkách (kg, l, ks apod.), které je na daný výrobek spotřebován.

Stavy materiálu jsou poté automaticky vypočítávány při pohybech výsledných výrobků podniku. Uživatel systému při zakládání jednotlivých položek skladních karet sám určí minimální zásobu, kterou by měl mít daného artiklu na skladě. Modul systému poté sám hlídá množství zbývajících materiálu (případně i výrobků a zboží) na skladě a v případě dosažení kritické zásoby na to uživatele upozorní. Funkcionalita na zobrazení položek, které vykazují kritické množství je aktivována stisknutím tlačítka, který na Obrázku 25: Rozhraní pro správu skladních karet modulu Sklad je zvýrazněn červeným rámečkem.

Na rozdíl od současného využití skladu *Cukrárna* návrh počítá s vykazováním skutečných pohybů a stavů zásob materiálu, zboží a výrobků. Při každém pohybu je nutné stavy aktualizovat. Za současného stavu je fyzický stav skladu materiál monitorován pouze managementem anebo výrobou. Podle návrhu by aktualizace stavů byla řízena pracovníci úseku výroby, která s materiálem jediná fyzicky nakládá.

Pracovnice výroby by tedy měla mít přístup k informačnímu systému, kde by tyto změny zachycovala.

Vkládání a úprava skladových karet - Sklad : Cukrárna

Hledat Vložit Upravit Smazat Seznam Export Import Tisk OK Zpět

Kód výrobku: **00** Kód Zkopírovat kartu - F4 Slevy podle množství

Kategorie: **Zákusky** 30.07.20 A K Dealerské ceny Z

Název: **Ovocný dort** Záznamů: 286 Složení výrobku

Počet jednotek na kartě: **-11** Zaokr. PC s DPH Fix Zápor. Sr x Historie ceny

Název (zkratka) jednotky: **ks** Obal Nákup za jednotku: **0,00** Seriov.č./Poznámky

Nepře počítávat zpětně ceny bez DPH NC s DPH za jednotku: **0,00** Minimum: **0**

B V S Sazba DPH: **15** A Jed/Bal: **0** Rabat: **0** % **Kritické zásoby**

Odlíšná sazba DPH při prodeji Prodejní cena za jednotku: **513,04** P O Dodavatel
či výdeji zboží z karty PC s DPH za jednotku: **590,00**

Kód výrobku:	Název:	Kategorie:	Jedn.:	NC s DPH:	PC s DPH:
00	Ovocný dort	Zákusky	-11	0,00	590,00
000	Makronky celé balení	Zákusky	-120	132,20	216,00
0007	Mocca řez malý	Zákusky	0	0,00	10,00
001	mini zakusek	Zákusky	-1496	0,00	25,00
002	Míša řez	Zákusky	-3121	0,00	49,00
003	minizákusek 20	Zákusky	-53	0,00	20,00
004	puncovy dort	Zákusky	-2565	0,00	45,00
005	Lays	Ostatní	0	0,00	5,00
006	Horké maliny	Sladké	-357	0,00	75,00
007	Mocca řez	cukrovinky	-139	0,00	45,00
008	ovocný kornout	Zákusky	-12	0,00	22,00
009	Pražská koule	Zákusky	-38	0,00	19,00
01	Vajíčko lol	Cukrovinky	47	1,85	19,00
010	kakaový řez	Zákusky	-37	0,00	30,00
011	Brambora	Zákusky	32	7,81	15,00
012	Jadran Řez	Zákusky	-547	0,00	40,00
013	Pohárek	Zákusky	-278	23,70	48,00
014	Red Velvet	Zákusky	-83	0,00	45,00

Obrázek 25: Rozhraní pro správu skladních karet modulu Sklad

Zdroj: interní zdroje

Jak bylo zmíněno při popisu informačního systému, ten je nainstalován pouze na jednom počítači v prostoru obsluhy zákazníků cukrárny. Management neplánuje pořízení dalšího výpočetního zařízení a rozšíření licence informačního systému. Vzhledem k malé velikosti podniku i prostorům jeho provozovny, není nutné tento nově zavedený informační tok nutně řešit novým informačním vybavením.

Aktualizaci stavů lze řešit delegováním na pracovníka obsluhy případně management společnosti, který se aktuálně u PC nachází. Případně může tento pohyb zaznamenat pracovnice výroby sama, nicméně vzhledem k povaze práce a materiálu, se kterým pracuje, je preferováno informování jiného pracovníka podniku. Mohla by prostor pro servírování produktů a počítač ušpinit. Je však nutné zajistit, aby tyto aktualizace byly prováděny včas. Při pozdějších aktualizacích stavů vzniká riziko, kdy systémově bude materiálu pro zabezpečení výroby dostatek, nicméně fyzický sklad bude zet prázdnotou a problém, který se tento návrh stačí odstranit, se bude opakovat a dojde pouze k navýšení administrativy pro obsluhu informačního systému.

5.1.2 Návrh: modul *Objednávky*

Jak bylo představeno výše, problém s nedostatkem materiálu způsobují i výkyvy objednávek, tzn. neplánované nové objednávky, případně takové, které byly přijaty s pozdějším datem dodání a buď se na ně zapomnělo, nebo se pouze zapomnělo kalkulovat s materiálem na jejich výrobu. Ve společnosti nebyl do dne publikace této práce zaznamenán incident, kdy by nebyla splněna zakázka, avšak byl zaznamenán incident, kdy právě management musel ad-hoc doplňovat sklad materiálu pro zabezpečení výroby.

Pro předejití takových incidentů se v návrhu informační strategie počítá s využitím dalšího modulu informačního systému, kterým společnost disponuje, a to *Objednávky – zakázky*. Tento modul, jak z názvu napovídá, nabízí evidenci všech objednávek, a to jak přijatých, tak i vystavených dodavatelům. Pro tuto situaci návrh počítá primárně s evidencí přijatých objednávek od zákazníků nebo odběratelů.

Jak uvádí výrobce, modul *Objednávky – zakázky* je propojen s ostatními moduly a nabízí tak uživateli do objednávek odebírat položky přímo ze skladu a vkládat je do dokladu, a to buď s cenou, která je na skladní kartě uvedena jako prodejní, či bez uvedení ceny pro případ jiné, smluvní ceny pro konkrétní objednávku.

Shodně, jako položky skladu, informační systém nabízí možnost správy databáze odběratelů, případně zákazníků. Její vedení a správa umožňuje společnosti mít přehled o svých obchodních partnerech. Hlavní výhodou této databáze však je, že systém, obdobně jako u skladu, nabízí propojení s dalšími moduly. Například právě

s objednávkami, kde uživatel není nucen pokaždé při zadávání objednávky vyplňovat informace o odběrateli/zákazníkovi, ale pouze je zvolí z databáze.

Dále systém u objednávek vede informaci, zdali je vyřízena, to zadává uživatel systému, a současně indikuje, zdali objednávka byla fakturována. Fakturace probíhají v samostatném modulu *Fakturace*. Využívání tohoto modulu není součástí návrhu nové informační strategie podniku vzhledem ke skutečnosti, kdy společnost, shodně jako všichni její dodavatelů požadují platby pouze v hotovosti.

Tento návrh byl v současné době managementem podniku vyhodnocen jako nadbytečná administrativní zátěž, vzhledem ke skutečnosti, že společnost disponuje jediným odběratelem B2B a její zákazníci nejsou podnikatelskými subjekty, a nevyžadují objednávkové listy. V současné době podnik vede seznam objednávek v papírové podobě, který je uložen u pultu obsluhy a pro přesun informací mezi pracovníky jednotlivých útvarů se podnik rozhodl využívat návrh řešení z kapitoly 5.2 Problém: uchování informace.

Tento návrh však počítá s rozšířením objemu výroby cukrárny a navýšením počtu B2B odběratelů. Společnost poté bude nucena pro efektivní plánování výroby a správu objednávek tento návrh aplikovat do praxe.

5.2 Problém: uchování informace

Ve společnosti je primárním komunikačním kanálem mezi pracovníky verbální mluva. Ta byla vyhodnocena v kontextu podniku, tedy mikro podniku na malé provozovně, jako nejefektivnější, ovšem není vhodná pro uchování informace na delší časový úsek a dochází k zapomenutí informace. Tento problém je popsán v kapitole 4.1.2 Forma vnitropodnikové komunikace. Obdobný problém však přináší i návrh řešení problému s nedostatkem materiálu z předchozí kapitoly. Ten navrhuje shodný způsob komunikace mezi pracovníky výroby a obsluhou informačního systému, která bude aktualizovat pohyby a stavy materiálu na skladových kartách.

Obecné řešení problémů se zapomínáním nejrůznějších informací bylo po analýze společnosti a jejího interního prostředí a procesů zvoleno velice jednoduché až triviální, avšak naprosto vyhovující a efektivní.

Za účelem uchování informace na delší časový úsek a zabránění jejího zapomenutí, je verbální komunikace doplněna i textovou, která má podobu nalepovacího papírového štítku, na který jsou zaznamenány zásadní informace z dané verbální komunikace. Tento způsob přenosu informací je pro společnost nejlevnější variantou s prakticky nulovými pořizovacími a provozními náklady.

Vzhledem k malé velikosti podniku by přesun informačního toku do elektronické podoby, tzn. pomocí libovolného softwaru, představoval zbytečné zpomalení provozu. Toto zpomalení lze nalézt např. v podobě času, než příjemce informace zjistí, že k němu vůbec je nějaká informace vysílána. Zejména u komunikačních platforem typu e-mail.

Dále by přesun informačního toku do elektronické podoby znamenal i navýšení, jak pořizovacích nákladů na elektronické komunikační zařízení, případně i software, pokud by se nejednalo právě o platformu e-mailu, tak i provozních nákladů na provoz těchto komunikačních zařízení (předplatné softwaru, energie). Jak bylo navíc zmíněno v předchozí kapitole, management společnosti neplánuje pořizování nového vybavení.

Současně lze předpokládat, že vzhledem k malé velikosti podniku by mezi sebou zaměstnanci preferovali stávající verbální komunikaci a nový komunikační systém by časem pozbýval významu.

5.3 Optimalizace prezentace společnosti

Prezentace společnosti byla popsána výše v kapitole 3.1.6 Prezentace společnosti a marketingové aktivity a zhodnocena dále v kapitole 4.7 Prezentace společnosti a marketing. Návrh nové informační strategie podniku se nezabývá marketingovou strategií společnosti, ale řeší primární informační toky spojené s prezentací s ohledem na jejich efektivitu z hlediska správy a vizualizace, nikoliv dosahu.

V tomto směru byly analýzou identifikovány nedostatky, které jsou shrnuty a popsány v Tabulce 10: Souhrn nedostatků informačních toků ve společnosti. Tato kapitola představuje návrhy, jak tyto nedostatky odstranit, které jsou součástí návrhu nové informační strategie společnosti.

5.3.1 Problém: vizuální identita

Jak bylo popsáno v kapitole 4.7 Prezentace společnosti a marketing výše, společnost v současné době nedisponuje jednotnou vizuální identitou, která by zahrnovala prvky jako jsou například logo, typografie, barvy a vizuální styly, které by měly být konzistentní a v souladu s posláním a cíli společnosti. To způsobuje jednak nejednotnost profilů na sociálních sítích a webu ale hlavně neucelenost celé komunikace. Dopady nevyužívání jednotné vizuální identity jsou popsány také ve stejné kapitole výše.

Typografie

Při návrhu nové vizuální identity byl výchozím bodem nápis *CUKRÁRNA* na budově provozovny, viz Obrázek 15: Provozovna společnosti. Ten je tvořen patkovým písmem Adobe Garamond Pro. Patková místa se obvykle používají pro tiskoviny, kde nabízejí větší čtecí komfort a čtenář snadněji sleduje tok textu. Vyjadřují důstojnost, eleganci, stabilitu a konzervativnost. Tyto vlastnosti jsou navíc pro rodinné podniky typické, jak bylo popsáno výše v práci, v kapitole 2.2.2 Rodinný podnik.

Nápis se stal charakteristickým znakem a vzhledem k umístění provozovny na frekventované ulici i skvělým marketingovým prvkem. Z těchto důvodů bylo rozhodnuto, že shodné písmo bude využíváno i pro další prvky vizuální identity společnosti, jako logo, nadpisy apod. Není však doporučeno pro delší souvislé texty právě pro svoji zdobnost.

Jako sekundární je pro společnost navržen bezpatkový font Cronos Pro. Bezpatková písmena působí čistěji a jednodušeji, což umožňuje snadnou čitelnost na displejích a v digitálních médiích. Jsou považována za více univerzální a moderní. Tento font je doporučen využívat v kombinaci s primárním, právě pro delší souvislé texty jak v digitálních médiích, tak i pro tiskoviny.

BAREVNÁ CUKRÁRNA

Je malým rodinným podnikem v Jičíně, kde s láskou peče dorty.

Obrázek 26: Ukázka návrhu typografie společnosti
Zdroj: vlastní zpracování

Logo

Od typu písma, které společnost využívá pro komunikaci a jako součást dalších prvků vizuální identity, se odvíjí i návrh loga, který s tímto style písma musí vizuálně korespondovat. Patkové písmo neumožňuje natolik flexibilní práci s textem, jako bezpatkové fonty, a proto byl při tvorbě loga Barevné cukrárny zvolen konzervativnější přístup. Loga se dělí do několika kategorií a lze je rozdělit jako:

- obrazové, které se skládají pouze z obrázku nebo ikony, např. Twitter,
- typografické, které je naopak tvořeno pouze textem, např. Google,
- kombinované, kde jsou obsaženy oba předchozí prvky, např. Microsoft.

Pro prezentaci Barevné cukrárny bylo zvoleno kombinované logo, které se skládá z logotypu neboli typografického loga, které je písemnou formou a symbolu, který může být monogramem, písmenem, piktogramem anebo abstraktním logem. Jedná se o propojení textu a symbolu, které tvoří celek. Výhodou tohoto typu loga je, že dokáže fungovat jak v celku, tak i odděleně. Dokáže být tak více flexibilní a umí se přizpůsobit různým druhům digitální a tiskové komunikace.

Text byl doplněn ilustrací kousku dortu, tedy typickým produktem společnosti. Tento obrázek byl po dlouhé rešerši získán z online galerie freepik.com, který je k dispozici volně pro komerční užití s uvedením zdroje při použití na webu, tištěných dokumentech nebo videu. Z několika návrhů bylo managementem společnosti zvoleno logo kulatého tvaru, jelikož nejlépe vyhovuje potřebám společnosti. To bylo doplněno o ohraničení ve tvaru připomínajícím tartaletku, což je taktéž jeden z produktů podniku a současně působí esteticky.



Obrázek 27: Návrhy loga společnosti
Zdroj: vlastní zpracování

Barevná paleta

Společnost by měla pro lepší vizuální komunikaci disponovat konkrétní sadou barev, které budou pro danou společnost typické. Paleta by měla být vždy konzistentní a odrážet hodnoty společnosti. Tyto barvy jsou často používány v logu, na webových stránkách, v tiskových komunikaci, a dalších vizuálních prvcích.

Společnost ve svém názvu nese přídavné jméno barevná. Tuto vlastnost do cukrárny a jejího prostoru pro zákazníky přináší právě pořádné výstavy a vernisáže. Interiér cukrárny je tedy barevně strohý, aby tyto instalaci lépe vynikly.

Konkrétní sada barev, ze které by se barevná paleta společnosti skládala není v tomto návrhu informační strategie definována. Důvodem jsou zmiňované vernisáže, ale především samotný název skutečnosti. Barevná cukrárna ke své komunikaci plánuje využívat širokou paletu barev, aby dostála svému názvu. Návrh doporučuje pouze držet se pastelových barev, které lépe korespondují s konzervativním stylem dalších prvků vizuální identity.

5.3.2 Problém: správa sociálních sítí

Sociální sítě Facebook a Instagram jsou primárním komunikačním kanálem společnosti směrem k veřejnosti a zákazníkům. Jak bylo zhodnoceno v kapitole 4.7.1 Sociální sítě, jejich správa není v současné situaci dostatečně efektivní. Společnost obě sítě spravuje separátně pomocí aplikací každé z platform. Příspěvky na každou platformu jsou rozdílné, avšak jejich sdělení je téměř shodné. Pojednávají o aktuální nabídce, nebo o připravovaných akcích.

Vzhledem ke struktuře sledujících na jednotlivých platformách sociálních sítí, viz Obrázek 20: Struktura sledujících – Instagram (vlevo), Facebook (vpravo), návrh nové informační strategie navrhuje sdílet na obě platformy shodný obsah. Tím se obsah a informace dostanou k většímu počtu stávajících, ale i potenciálních zákazníků.

S tím je i současně spojena neefektivní správa obou platform samostatně, bez použití nástrojů na správu profilů na sociálních sítích. Ty nabízejí možnost

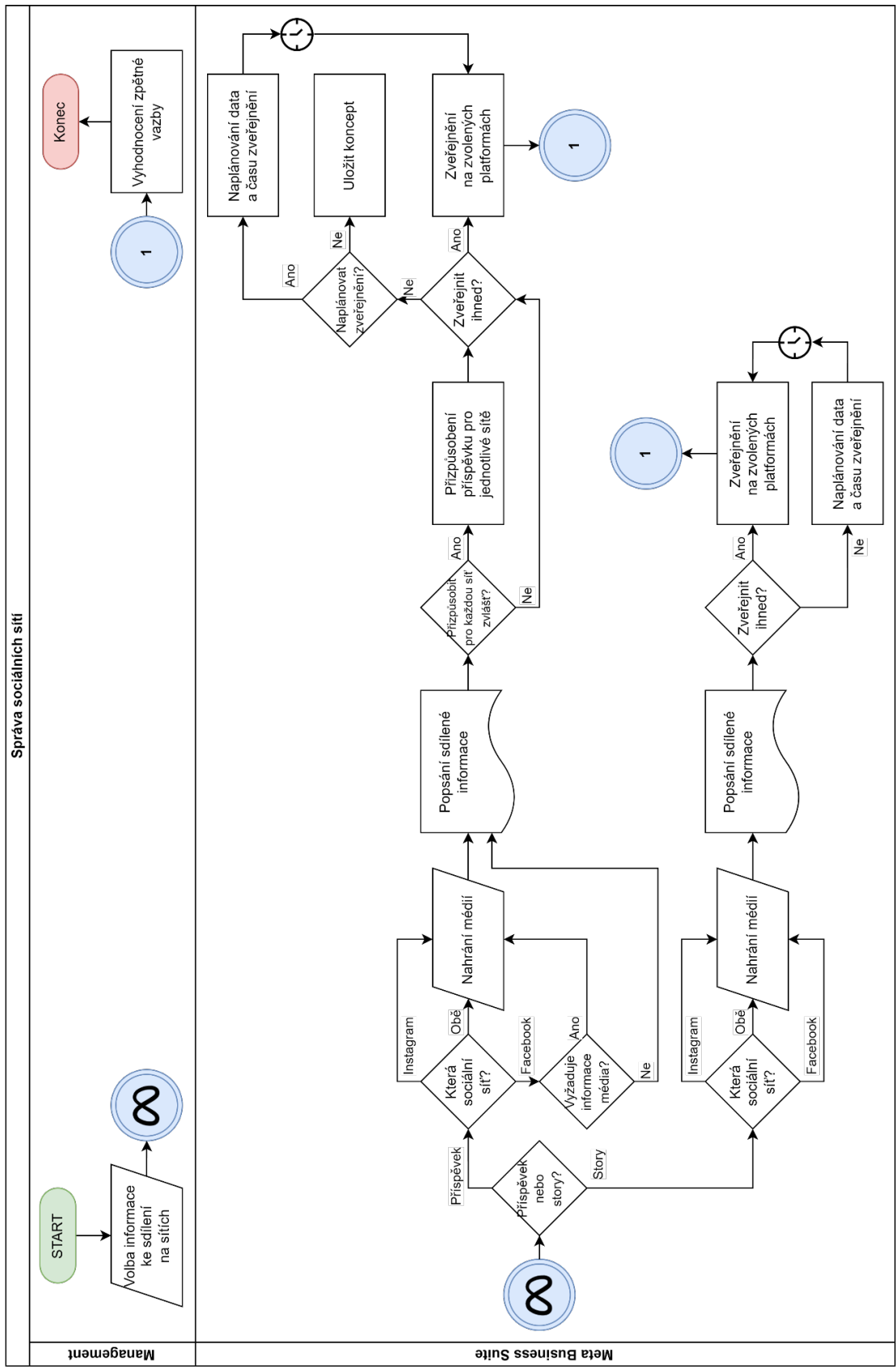
připravovat, a hlavně plánovat příspěvky na obě platformy na jednom rozhraní. Tím se snižuje časová náročnost na tvorbu komunikace. Obdobným způsobem funguje i správa jednotlivých upozornění, komentářů a zpráv na jednotlivých sítích. Návrh informační strategie počítá se zavedením využívání takového nástroje.

Společnost Meta, která je vlastníkem sítí Facebook a Instagram nabízí zdarma nástroj Meta Business Suite, který všechny tyto funkcionality nabízí pro uživatele zdarma. Meta Business Suite je komplexním nástrojem na správu profilů na sociálních sítích, který kromě výše zmíněných funkcí, nabízí dále řadu přehledů a metrik pro porovnání výkonnosti. Uživatelé jsou zde také k dispozici nástroje pro tvorbu a správu reklam na sociálních sítích.

Proces sdílení příspěvku nebo příběhu na sociálních sítích pomocí tohoto nástroje je znázorněn pomocí proces flow diagramu níže na Obrázku 28: Diagram procesu sdílení informace pomocí Meta Business Suite. Porovnáním tohoto diagramu a diagramu na Obrázku 21: Diagram procesu sdílení informace na sociálních sítích, zachycující shodný proces pouze s využitím standardních aplikací platform, je možné pozorovat usnadnění celého procesu. Uživatel není nucen pro sdílení informace na obou platformách procházet shodným procesem zvlášť. Navíc je proces pomocí Meta Business Suite rozšířen např. o funkcionalitu naplánování pozdějšího zveřejnění příspěvku, což základní aplikace nenabízí.

Jak bylo zmíněno výše v kapitole 5.3 Optimalizace prezentace společnosti, tento návrh nové informační strategie se nezabývá marketingovou strategií společnosti, ale řeší efektivnost procesů a s nimi spojených informačních toků ve společnosti. Proto řešení konkrétní podoby marketingové komunikace není součástí práce.

Tento návrh optimalizace procesu správy sociálních sítí společnosti nabízí podniku zefektivnění marketingové prezentace a komunikace se zákazníky právě na sociálních sítích. Toho lze navíc s využitím uvedeného nástroje dosáhnout zcela bez nákladů. Navrhovaná optimalizace přinese managementu společnosti úsporu času, který nyní správě věnuje. Současně úspora času spočívá i v možnosti naplánování příspěvků předem a management není nucen jejich přidávání řešit v reálném čase.



Obrázek 28: Diagram procesu sdílení informace pomocí Meta Business Suite
 Zdroj: vlastní zpracování

5.3.3 Problém: webové stránky

Návrh nové informační strategie společnosti obsahuje i optimalizaci současné webové prezentace. Ta je navrhována v kooperaci s managementem společnosti a jeho požadavky. Primárním cílem je minimalizace nákladů vzhledem ke způsobu využití. Management hodlá web využívat i nadále k pasivní prezentaci a nerozšiřovat možnosti jeho využití například o e-shop.

Webové stránky jsou vytvořeny externím dodavatelem pomocí jedné ze šablon služby inPage.cz. Služba dále nabízí registraci domény a webhosting. Šablony obsahují mnoho grafických a funkčních prvků, které může uživatel využít pro tvorbu webu. Nicméně šablony uživatele také omezují v používání různých funkcí tak, aby základní chování a styl šablon zůstal zachován. Možnosti webu jsou také omezovány podle prostředí inPage.cz, a podle zakoupené úrovně balíčku služeb.

Návrh optimalizace vychází z předpokladu zachování současné šablony. Využití jiné šablony by pro společnost znamenalo aditivní náklady, na pořízení této šablony, ve výši 1.980,- Kč bez DPH podle aktuálního ceníku. Návrh je také limitován možnostmi samotného prostředí, jak bylo zmíněno výše.

Z výsledků analýzy současného stavu webu v kapitole 4.7.2 Webové stránky je patrné, že hlavním nedostatkem je vizuální a obsahová stránka webu. Návrh optimalizace počítá se zavedením prvků vizuální identity, které jsou také součástí tohoto návrhu nové informační strategie společnosti a jsou představeny výše v kapitole 5.3.1 Problém: vizuální identita. Návrh samozřejmě počítá se zavedením níže uváděných návrhů tak, aby splňovaly v maximální možné míře požadavky hodnocené v analýze výše.

Navigační lišta

Horní část obrazovky bude vyhrazena vždy pro navigační lištu, která bude viditelná neustále a nebude možné jí odsunout ze zorného pole. V levé části bude zobrazeno logo společnosti. To bude vždy odkazovat na domovskou stránku. V pravé části zůstane i nadále nabídka dalších stránek webu. Pro ni bude využit primární font Adobe Garamond Pro. Aktuální stránka bude vždy v této nabídce podtržena libovolnou

pastelovou barvou, kterou se společnost rozhodla zařadit do sady využívaných barev pro komunikaci, viz výše část Barevná paleta kapitoly 5.3.1 Problém: vizuální identita.

Obsah

Hlavní obsahová část stránky se vždy liší v závislosti na konkrétní stránce. Důraz je v návrhu kladen na konzistentní velikosti a použití písma, využívání barev podle návrhu vizuální identity a práci s textem a ilustracemi.

Uživatel nesmí být informačně zahlcen, ale musí na první pohled nalézt informace, pro které přišel. Současně však stránka nesmí být obsahově příliš strohá, viz současný stav webových stránek, např. na Obrázku 18: Ukázka domovské stránky www.barevnacukrarna.cz. Návrh doporučuje využívat řádkování o velikosti 1,5 výšky řádku pro přehlednost textu a snazší čitelnost. Návrh dále doporučuje zapojení ilustrací a fotografií, které jsou k tématu dané stránky relevantní, nebo jej nenarušují. Pro domovskou stránku je tak zcela relevantní fotografie provozovny společnosti, která např. uživatelům ihned napoví, o jaký podnik se jedná, nebo jim pomůže provozovnu lépe nalézt.

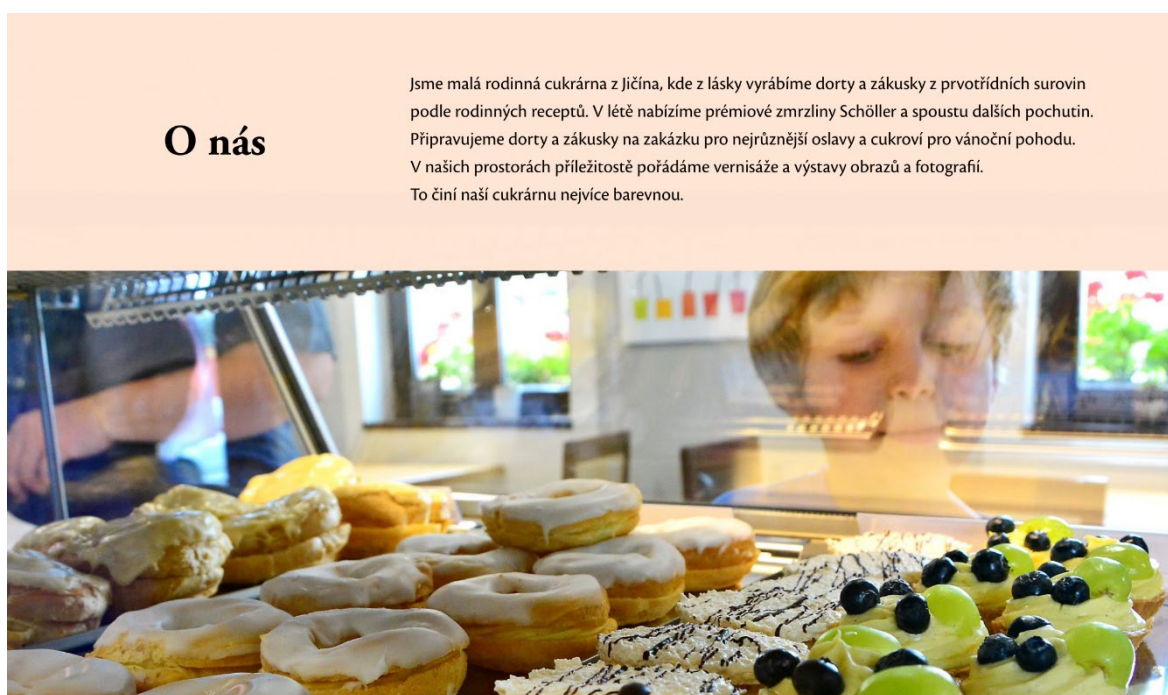


Obrázek 29: Grafický návrh části domovské stránky s navigační lištou
Zdroj: vlastní zpracování

Dále zde mohou být k nalezení základní informace a popis společnosti, informace o otevírací době, doplněné o fotografie prostor. Návrh také doporučuje využití prvků tzv. *human touch*. Ty dodávají webu lidský rozměr a zvyšují jeho autentičnost.

Jedná se například o fotografie zobrazující zákazníky nebo zaměstnance, které, na rozdíl od fotografií prázdných prostor, dodají webu vřelejší rozměr a atmosféru. Dále se nedoporučuje využívat fotografie a ilustrace z fotobank a jiných zdrojů, které nejsou vlastní tvorbou podniku.

Návrh dále doporučuje využívat kotvy pro jednotlivé segmenty každé stránky, pokud to bude relevantní. Např. na domovské stránce by bylo možné využít kotvu pro informace o společnosti a pro otevírací dobu. Na tyto části stránek pak lze odkazovat přímo z jiných stránek nebo zdrojů. Kompletní náhled grafického návrhu domovské stránky webu lze nalézt v Příloze D.



Obrázek 30: Grafický návrh segmentu domovské stránky s prvkem human touch
Zdroj: vlastní zpracování

Footer

Návrh vyžaduje dodržování konzistentního zápatí na každé stránce webu. To bude obsahovat logo společnosti, které bude po kliknutí uživatele odkazovat na domovskou stránku webu. Dále bude obsahovat základní kontaktní a fakturační údaje, jako je adresa provozovny, e-mailová adresa a telefon. Nesmí chybět odkazy na sociální sítě společnosti, jelikož, jak bylo zmíněno výše, ty jsou primárním komunikačním kanálem podniku směrem k zákazníkům. Návrh doplňuje zápatí ještě o informace o otevírací době, z důvodu, že se jedná o velmi podstatnou a často

vyhledávanou informaci. Šablona na závěr automaticky doplňuje informace o službě inPage.cz, která šablonu a webhosting poskytuje.



Obrázek 31: Grafický návrh zápatí stránek webu

Zdroj: vlastní zpracování

Další stránky webu

Po konzultacích s managementem společnosti návrh počítá se zachováním stránek webu v současné struktuře. Každá stránka musí splňovat výše uvedené požadavky a charakteristiky a je nutné zajistit jejich funkčnost. Například stránka s kontakty bude podle návrhu i nadále obsahovat mapu s adresou provozovny, nicméně je nutné zajistit její 100% přesnost bez ohledu na lokaci uživatele.

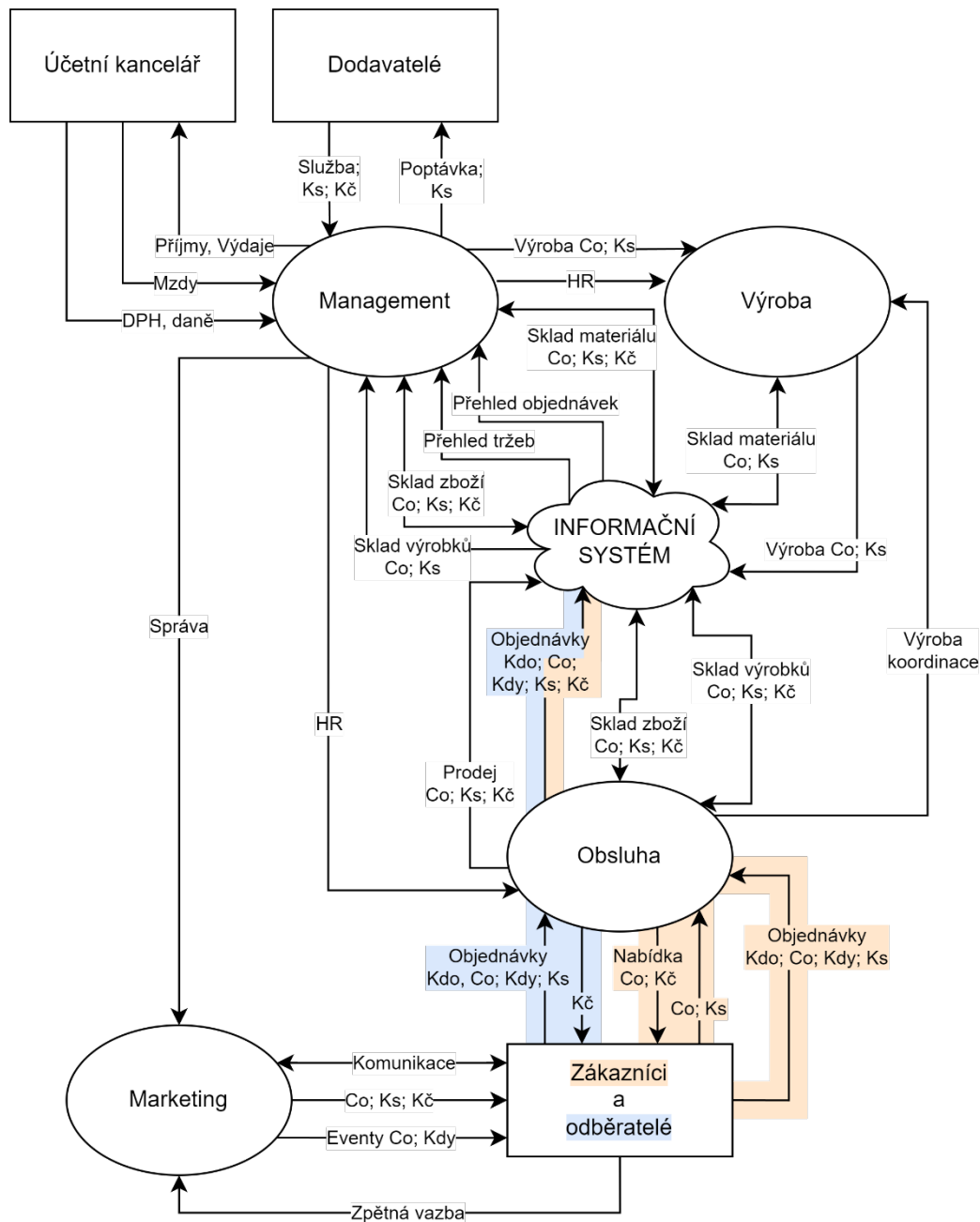
Návrhem je rozšíření stránek o kontaktní formulář, který v současné verzi webu je obsažen v mapě stránek, nicméně odkazuje na prázdnou stránku. Po uživateli by vyžadoval jeho e-mailovou adresu, na kterou by mohla společnost zasílat případné odpovědi. Současně zadávání e-mailové adresy je drobným opatřením proti spamu. Dále by obsahoval pole pro samotnou zprávu, kterou chce uživatel společnosti zaslat, například zadání nové objednávky, resp. poptávky. Ta by po odeslání přišla na e-mail společnosti. Současně by bylo vhodné využít Turingův test ve formě CAPTCHA, jako další ochrana proti zneužití a případným útokům.

Shrnutí

Návrh nové podoby webu spočívá na základě analýzy provedené výše v kapitole 4.7.2 Webové stránky primárně v grafických úpravách, které musí být implementovány tak, aby splňovaly hodnocené parametry dané analýzy.

5.4 Shrnutí návrhu nové informační strategie

Návrh nové informační strategie společnosti Barevná cukrárna vychází z výsledků analýzy jednotlivých procesů, které se v podniku odehrávají. Hlavním bodem nové informační strategie je rozšíření využívání informačního systému, kterým společnost již v současné době disponuje. Tím dojde i ke změnám informačních toků. Jejich nová podoba je zachycena pomocí diagramu informačních toků níže.



Obrázek 32: Diagram informačních toků nové informační strategie
Zdroj: vlastní zpracování

Porovnáním tohoto nového schématu informačních toků se současným, zachyceným na Obrázku 16: Diagram informačních toků ve společnosti, lze pozorovat kromě změn v informačních tocích i jejich rozšíření. V tabulce níže je zachycen a více popsán souhrn všech těchto informačních toků podle nové informační strategie.

Tabulka 11: Souhrn informačních toků podle nové informační strategie

Odesílatel	Příjemce	Informace sdílené s příjemcem	Informace sdílené s odesílatelem
Management	Účetní kancelář	Tržby, prodané výrobky a zboží; faktury, platby; docházka zaměstnanců, dovolené	Výše mezd; výše plateb DPH a jiných daní
	Dodavatelé	Poptávka po materiálu a zboží, množství; poptávka servisu vybavení; čas	Nabídka služeb, materiálu nebo zboží, množství, čas dodání, cena
	Výroba	Plánování výroby – co vyrábět, kdy, kolik kusů, v souvislosti s přehledem objednávek z IS a stavu skladu výrobků; plánování směn a HR agenda	-
	Obsluha	Plánování směn a HR agenda	-
	Marketing	Správa	-
Informační systém	Management	Kontrola skladu zboží – artikly, množství, nákupní ceny, prodejní ceny; Kontrola skladu materiálu – druhy, množství, nákupní ceny; Kontrola skladu výrobků – druhy, množství; Přehledy tržeb; Přehledy objednávek – objednatel, druhy, termín, množství, cena	Naskladňování skladu zboží – artikly, množství, nákupní ceny, prodejní ceny; Naskladňování skladu materiálu – druhy, množství, nákupní ceny
	Výroba	Kontrola skladu materiálu – druhy, množství	Vyskladňování skladu materiálu – druhy, množství
	Obsluha	Kontrola skladu zboží – artikly, množství, prodejní ceny; Kontrola skladu výrobků – druhy, množství, prodejní ceny	Vyskladňování skladu zboží – artikly, množství, prodejní ceny; Vyskladňování skladu výrobků – druhy, množství, prodejní ceny; Objednávky – objednatel, druhy, termín, množství, cena; Vedení pokladny (prodej) – co prodáno, množství, tržba
Obsluha	Výroba	Koordinace výroby, podle aktuálního stavu výrobků nebo nových objednávek, mimo IS, lze využít řešení z kapitoly 5.2	-
	Zákazníci	Denní a stálá nabídka, počet kusů, cena, možnost posezení; možnosti objednávek, ceny	Koupě výrobků, zboží – druhy, množství; využití prostor cukrárny ke konzumaci; objednávky výrobků – druhy, termín vyzvednutí, množství
	Odběratelé	Nabídka, ceny, rychlost výroby	Objednávky – druhy, termín vyzvednutí, množství
Marketing	Zákazníci a odběratelé	Informace o nabídce – druhy, množství, ceny, akce; vernisáže – kdy, čeho; placená propagace; komunikace	Zpětná vazba; přehledy

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Mikro, malé a střední podniky jsou specifické svým způsobem řízení. Často jsou tyto podniky rodinnými korporacemi, kdy řízení společnosti často vychází z neformálních vztahů v rodině, než z hierarchického vztahu nadřízenosti a podřízenosti v podniku. Informační strategii a managementu v takových společnostech nebývá přikládána vysoká váha, přestože adekvátní správa dokáže zefektivnit řadu jejích procesů.

Práce představuje tato specifika řízení a klíčové pojmy. Analyzuje informační prostřední konkrétní společnosti v České republice a hodnotí míru efektivity jejích jednotlivých informačních toků a procesů.

Cílem práce bylo odhalit slabá místa v řízení informačních toků ve společnosti a navrhnout adekvátní řešení, které by tyto místa odstranilo s ohledem na kontext podniku tak, aby řešení bylo nejen efektivní, ale i ekonomicky rentabilní. K tomu byly využity SWOT analýzy, porovnávání nákladů a heuristická analýza. Informační toky byly popsány pomocí diagramů informačních toků.

Závěrem práce lze konstatovat, že primárním zdrojem neefektivity ve společnosti je nevyužívání plného potenciálu informačního systému, který má společnosti již zakoupený a k dispozici. Návrh nové informační strategie detailně popisuje, jak je možné tento nedostatek odstranit.

Jako další zásadní nedostatek bylo odhaleno neefektivní předávání informací, a to uvnitř podniku, ale i směrem k zákazníkům. Zatímco řešení problému uvnitř podniku je více než jednoduché, pro optimalizaci komunikace společnosti na sociálních sítích a webu byla v práci vypracována souborná doporučení.

Přínosem práce je nejen provedení uvedené analýzy, ale hlavně v kooperaci s managementem společnosti vypracování návrhů, jak tyto nedostatky odstranit takovým způsobem, aby to pro společnost bylo efektivní a ekonomicky rentabilní a snadno implementovatelné.

Seznam použité literatury

- Barevnacukrarna.cz, 2023. *Barevná cukrárna* [online]. Jičín: Barevná cukrárna s.r.o.
Dostupné z: www.barevnacukrarna.cz
- BÉBR, Richard a Petr DOUCEK, 2005. *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-79-7.
- BLANK, Steve and Bob DORF, 2020. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-11-1969-068-9.
- BUREŠ, Michal, 2023. K paušální dani se můžete přihlásit do 10. ledna 2023, jaká je její výše v pásmech? *Finance.cz* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o. [cit. 2023-03-31].
Dostupné z: <https://www.finance.cz/544083-pausalni-dan-2023/>
- CAKL, Ondřej, 2020. Trolling, zbraň proti dialogu. *Transparency international Česká republika* [online]. Praha: Transparency International – Česká republika, o.p.s., [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/trolling-zbran-proti-dialogu/>
- CROXEN-JOHN, Dan a Johann VAN TONDER, 2022. *Optimalizace webových stránek: proč si 95 % návštěvníků vašich stránek nic nekoupí a jak to můžete změnit*. Přeložil Petra ŠMÍDOVÁ. V Brně: Lingea. ISBN 978-80-7508-716-4.
- CzechInvest, 2023. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. Praha: Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>
- CzechInvest, 2013. *Klastry* [online]. Praha: Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <http://old.czechinvest.org/klastry>
- ČESKO, 2023a. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – znění od 1. 1. 2023. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Zlín: AION CS 2010-2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

- ČESKO, 2023b. Zákon č. 435/2004 Sb. O zaměstnanosti – znění od 1. 2. 2023. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Zlín: AION CS 2010-2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>
- DAVIS, John A., 2018. *The Three-Circle Model of the Family Business System was developed at Harvard Business School by Renato Tagiuri and John Davis in 1978* [online]. Cambridge, MA, USA: Cambridge Family Enterprise Press. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- DOUCEK, Petr, 2015. The Impact of Information Management. In: *FAIMA Business & Management Journal* [online]. 2015, vol. 3, no. 3, s. 5-11. ISSN 2344-4088.
- DOUCEK, Petr, 2010. Informační management – vymezení, úlohy a role. In: PETR DOUCEK, ed. *Informační management*. Praha: Professional Publishing, s. 13-27. ISBN 978-80-7431-010-2.
- DRAHOKOUPIL, Josef, 2017. Informační management administrativní práce [online]. Hradec Králové. Disertační práce (Ph.D.). Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu. Vedoucí práce prof. Ing. Ladislav Hájek, CSc. Dostupné z: <https://theses.cz/id/bq9fee/>
- EUROPEAN FAMILY BUSINESSES, 2023. *About European Family Businesses* [online]. Brussels: European Family Businesses. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>
- EUROPEAN UNION, 2003. COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises [online]. *Official Journal of the European Union*, L 124, Vol. 46, 20 May 2003. Brussels: European Union, s. 36-41. ISSN 1725-2555. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=OJ:L:2003:124:TOC>
- EVROPSKÁ UNIE, 2019. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie. ISBN 978-92-79-69931-3. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921>

- FINANCE.CZ, 2023. *DPP a DPČ – dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/dohody/>
- GALLIERS, Robert, Dorothy LEIDNER, 2014. *Strategic information management: challenges and strategies in managing information systems*. London: Routledge. ISBN 978-04-159-964-71.
- GEM, 2023. *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"* [online]. London: Global Entrepreneurship Research Association. Dostupné z: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>
- HODBOŇOVÁ, Jana, Jarmila IRCINGOVÁ a Martin L. JAKL, 2014. *Startup & Inovace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0382-0.
- Indeed.com, 2023. *Budujte si kariéru, kterou si zamilujete* [online]. Chiyoda City, Tokyo, Japonsko: Recruit Holdings Co., Ltd. [cit. 2023-02-03] Dostupné z: <https://cz.indeed.com/career/>
- inPage.cz, 2023. *Tvorba webových stránek snadno a rychle* [online]. Brno: ZONER a.s. Dostupné z: www.inpage.cz
- Justice.cz, 2022. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2022-12-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.
- KHS Libereckého kraje, 2015. *Hygiena výživy stravování* [online]. Liberec: Krajská hygienická stanice Libereckého kraje se sídlem v Liberci. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.khslbc.cz/hv/hv-stravovani/>
- LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ, 2019. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. Brno: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-084-2
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.

- ManagementMania.com, 2016. *Organizační struktura (Organizational Structure)* [online]. Wilmington (DE): ManagementMania. [cit. 26.03.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
- MEYERS, Peter, 2009. 25-point Website Usability Checklist. *DrPete.co* [online]. 10. února 2009 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://drpete.co/?topic=25-point-website-usability-checklist>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2023. *Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/narizeni-vlady-c.-567-2006-sb.>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2022. *Změna definice rodinného podniku v České republice* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2019. *Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2018--251001/>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2018. *Uznávání odborné kvalifikace pro oblast živnostenského podnikání* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/uznavani-odborne-kvalifikace-pro-oblast-zivnostenskeho-podnikani--144206/>
- NIELSEN, Jakob, 2020. 10 Usability Heuristics for User Interface Design. *Nielsen Norman Group* [online]. Dover, DE, USA: Nielsen Norman Group, 15. listopadu 2020 [cit. 2023-04-15]. Dostupný z: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>

- NIELSEN, Jakob a Rolf MOLICH, 1990. Heuristic evaluation of user interfaces. In: *CHI '90: Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* [online]. Seattle, Washington, United States: ACM Press, s. 249–256, 1. března 1990 [cit. 2023-04-15]. ISBN 0-201-50932-6. Dostupné z: [doi:10.1145/97243.97281](https://doi.org/10.1145/97243.97281)
- NOVOTNÝ, Josef a Peter MIKULECKÝ, 2011. Znalostní management a jeho uplatnění v menších podnicích. In: *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration* [online]. no. 20, s. 102–113. ISSN 1211-555X.
- ODEHNALOVÁ, Pavla, 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5603-9.
- OECD, 2023. *Enterprises by business size (indicator)* [online]. Paris: OECD Publishing. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/31d5eeaf-en>
- ROSICKÝ, Antonín, 2010. Člověk: informace a znalost. In: PETR DOUCEK, ed. *Informační management*. Praha: Professional Publishing, s. 53–80. ISBN 978-80-7431-010-2.
- ROWLEY, Jennifer, 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science* [online], vol. 33, no. 2, s. 163–180. ISSN 0165-5515.
- RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2015. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Strategické řízení výkonnosti podniku, svazek první. ISBN 978-80-7494-245-7.
- SEMERÁDOVÁ, Tereza, Petr WEINLICH, Pavla ŠVERMOVÁ, Marián LAMR, Lenka SUKOVÁ, Ladislava MÍKOVÁ a Michal DOSTÁL, 2021. *Jak na digitální marketingovou strategii firmy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-564-9.
- SENIOR, Dan a Saul SINGER, 2011. *Start-up nation: příběh izraelského hospodářského zázraku*. Praha: Aligier. ISBN 978-80-904895-0-9.


- SEZGIN, Emre a Sevgi ÖZKAN, 2014. Assessment of Information Technology Use in Small and Medium-Sized Enterprises: Empirical Investigation in Five Cases. In: Jan DEVOS, Hendrik van LANDEGHEM a Dirk DESCHOOLMEESTER, eds. *Information systems for small and medium-sized enterprises: state of art of IS research in SMEs*. Berlin: Springer. Progress in IS. ISBN 978-3-642-38243-7.
- ŠTVERKOVÁ, Hana, 2021. *Konkurenceschopný malý a střední podnik*. Uherské Hradiště: Vědecké nakladatelství Fakulty veřejnosprávních a ekonomických studií v Uherském Hradišti. ISBN 978-80-88328-12-4.
- TRAVIS, David, 2016. 247 web usability guidelines [online]. London: Userfocus, 12. dubna 2016 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.userfocus.co.uk/resources/guidelines.html>
- TRELL.CZ, 2023. *Ekonomický systém TRELL-NEXT pro Windows – kvalitní řešení i pro Vaši firmu* [online]. Praha: TRELL-NEXT s.r.o. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.trell.cz/>
- TŘEŠŇÁKOVÁ, Anna, 2014. *Realizování outsourcingových služeb personální agenturou*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Diplomová práce (Ing.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Petra Rydvalová.
- TURNEROVÁ, Lenka a Jan CHROMÝ, 2014. *Informační technologie*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-499-6.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VLČEK, Jan, 2017. *Informační strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně. Diplomová práce (Ing.). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, ústav informatiky. Vedoucí práce doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
- VOŘÍŠEK, Jiří, 2015. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Vydání druhé. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2086-5.
- ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 802-47-400-87.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Seznam příloh

Příloha A	Stávající profily podniku na sociálních sítích.....	106
Příloha B	Stránka <i>ZÁKUSKY</i> webu barevnacukrarna.cz.....	107
Příloha C	Stránka <i>KONTAKT</i> webu barevnacukrarna.cz	108
Příloha D	Grafický návrh domovské stránky webu	109

Příloha A Stávající profily podniku na sociálních sítích

Hlavička profilu na sociální síti Instagram



barevna.cukrarna Sleduji ▾ Zpráva +👤 ⋮

Příspěvky (110) Sledující (235) Sleduji (122)

Barevná cukrárna Jičín
Cukrárna
Na Příkopech 612
Po-Pá: 9:00-17:00
So-Ne: 9:00-16:00
Dorty, zákusky, káva, horké maliny, zmrzlina...
www.facebook.com/Barevna-cukrarna-Jicin-540604173141091

Sledují to anetkrausova, tereza_kulhankova, fotoullrich a 16 dalších

Hlavička profilu na sociální síti Facebook



Barevná cukrárna Jičín
776 To se mi líbí • sledující (830)

Zpráva Tohle se mi líbí Hledat

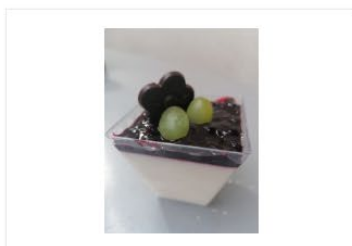
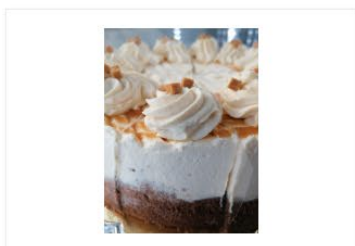
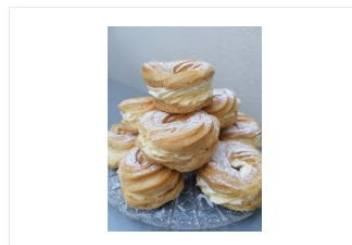
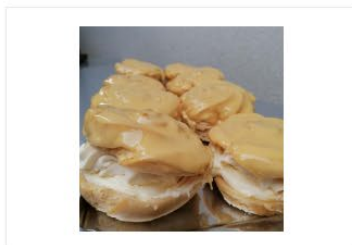
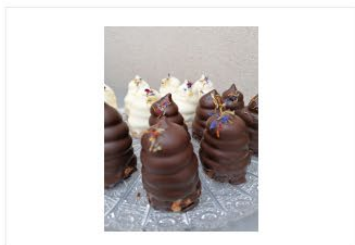
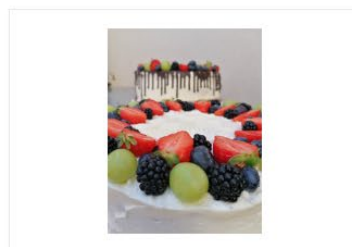
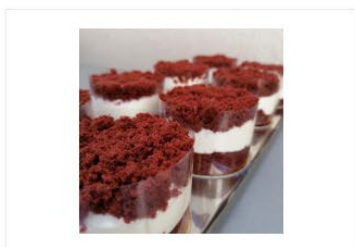
Příspěvky Informace Zminky Recenze Reels Fotky Další ▾

Příloha B Stránka ZÁKUSKY webu barevnacukrarna.cz

Kontaktujte nás: 604 281 231 | info@barevnacukrarna.cz



[Úvodní stránka](#) [ZÁKUSKY](#) [KONTAKT](#)

ZÁKUSKY



[» zpět](#)

Kontakty

 Barevná cukrárna s.r.o.
Na Příkopech 612, Jičín 50601
 info@barevnacukrarna.cz
 www.barevnacukrarna.cz
 604 281 231

Sociální sítě



© 2023 Barevná cukrárna s.r.o. | [Mapa webu](#)

inPage – webové stránky, doména a webhosting snadno.

Příloha C Stránka **KONTAKT** webu barevnacukrarna.cz

Kontaktujte nás: 604 281 231 | info@barevnacukrarna.cz

[Úvodní stránka](#) [ZÁKUSKY](#) [KONTAKT](#)

Jak nás kontaktovat

Pokud chcete vytvořit dort, nebo zákusky na oslavu, dejte nám vědět a rádi Vám vše dodáme.

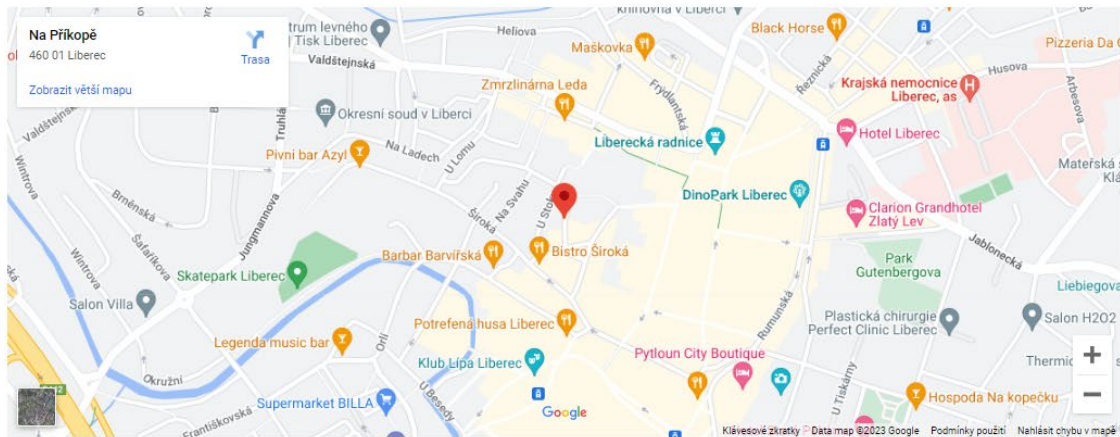
Adresa

📍 Barevná cukrárna s.r.o.
Na Příkopech 612
Jičín 50601
☎ 604 281 231
✉ info@barevnacukrarna.cz

Otevírací doba

PO - PÁ: 9:00 - 17:00
SO - NE: 9:00 - 16:00

Jsme sociální



Kontakty

📍 Barevná cukrárna s.r.o.
Na Příkopech 612, Jičín 50601
✉ info@barevnacukrarna.cz
🌐 www.barevnacukrarna.cz
☎ 604 281 231

Sociální sítě



© 2023 Barevná cukrárna s.r.o. | [Mapa webu](#)

inPage – webové stránky, doména a webhosting snadno.

Příloha D Grafický návrh domovské stránky webu



O nás

Jsmo malá rodinná cukrárna z Jičína, kde z lásky vyrábíme dorty a zákusky z prvotřídních surovin podle rodinných receptů. V létě nabízíme prémiové zmrzliny Schöller a spoustu dalších pochutin. Připravujeme dorty a zákusky na zakázku pro nejrůznější oslavy a cukroví pro vánoční pohodu. V našich prostorách příležitostě pořádáme vernisáže a výstavy obrazů a fotografií. To činí naší cukrárnu nejvíce barevnou.



Otevírací doba

Pondělí:	9:00 - 17:00	Sobota:	9:00 - 16:00
Úterý:	9:00 - 17:00	Neděle:	9:00 - 16:00
Středa:	9:00 - 17:00		
Čtvrtek:	9:00 - 17:00		
Pátek:	9:00 - 17:00		



Barevná cukrárna s. r. o.
Na Příkopech 612
Jičín 50601
info@barevnacukrarna.cz
+420 604 281 231

PO - PÁ: 9:00 - 17:00
SO - NE: 9:00 - 16:00



© 2023 Barevná cukrárna s.r.o. | [Mapa webu](#)

inPage – webové stránky, doména a webhosting snadno.