

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Toufarová Nikola

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Problematika implementace informačních systémů v malých a středních firmách
na příkladu vybraného ubytovacího zařízení

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Toufarová**
Osobní číslo: **E20928**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Problematika implementace informačních systémů v malých a středních firmách na příkladu vybraného ubytovacího zařízení**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikace slabých míst při implementaci informačního systému v malé nebo střední firmě. Práce je založena na využití dat z případové studie a jejich komparaci s informacemi z literární rešerše.

Osnova:

- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky
- Charakteristika vybraného podniku
- Hodnocení implementace IS v malé firmě
- Zobecnění poznatků a formulace doporučení

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2016. ISBN 978-80-86724-45-4.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
- ŠILEROVÁ, Edita a Klára HENNYEYOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. Druhé vydání. Praha: Powerprint, 2017. ISBN 978-80-7568-065-5.
- VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Hana Kopáčková, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Problematika implementace informačních systémů v malých a středních firmách na příkladu vybraného ubytovacího zařízení jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že 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, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 3. 2023

Nikola Toufarová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych moc ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Haně Kopáčkové Ph.D. za její ochotu po celou dobu vypracovávání práce, cenné připomínky a vstřícnost při konzultacích. Také bych chtěla poděkovat mému partnerovi a rodině za podporu v průběhu celého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá informačními systémy a to především implementací informačního systému do malých či středních firem. Popisuje zavedení informačního systému do vybraného podniku, analyzuje problémy a vychází do obecné roviny problémů malých podniků s digitalizací. Na závěr přináší možnosti řešení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Informační systém, Implementace, Malé a střední firmy, Digitalizace

TITLE

Issues of implementing information systems in small and medium-sizes companies on the example of a selected accommodation facility

ANNOTATION

The bachelor's thesis deals with information systems and especially the implementation of the information system in small and medium-sized companies. It describes the introduction of an information system in the selected enterprise, analyzes the problems and goes to the general level of the problems of small businesses with digitalization. At the end, it provides possible solutions.

KEYWORDS

Information system, Implementation, Small and medium-sizes companies, Digitalization

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	10
ÚVOD.....	11
1 INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	12
1.1 Varianty řešení informačního systému.....	13
1.2 Implementace informačních systémů do podniků	15
1.2.1 Etapy projektu zavedení IS.....	17
2 VYMEZENÍ DALŠÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ	21
2.1 Malý a střední podnik.....	21
2.2 Ubytovací služby.....	22
2.3 SWOT analýza	23
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	25
3.1 Výběr informačního systému.....	27
3.2 Postup implementace.....	29
3.3 Hodnocení jednotlivých kroků implementace	30
3.4 Důsledky chybného zavedení IS	35
4 PROBLÉMY ZAVÁDĚNÍ IS DO MALÝCH PODNIKŮ	36
4.1 Projekty podporující malé firmy při digitalizaci.....	38
4.1.1 Projekt Strive Czechia	38
4.1.2 Czech Rise Up 3.0 – Poradenství pro digitální transformaci podniků	38
4.1.3 DigiBEST	39
4.1.4 Vlastní zhodnocení projektů	39
4.2 Poradenské společnosti.....	39
4.3 Zhodnocení podpůrných programů v této oblasti	41
5 ZÁVĚR	42
POUŽITÁ LITERATURA	43

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Tabulka 1: náklady na zavedení IS	16
Tabulka 2: Činnosti při výběru vhodného IS.....	19
Tabulka 3: Činnosti v rámci etapy vlastní implementace IS	21
Tabulka 4: Porovnání dodavatelů IS do penzionu	27
Tabulka 5: Zaváděcí náklady systému Dotykacka s.r.o.	29
Tabulka 6: SWOT analýza v daném podniku	31
Tabulka 7: Porovnání reality při zavedení IS oproti ideálu	34
Obrázek 1: Grafické znázornění variant řešení IS	15
Obrázek 2: Životní cyklus informačního systému v podniku.....	15
Obrázek 3: Činnosti při výběru a zavádění IS/ERP	17
Obrázek 4: zobrazení kroků implementace IS	18
Obrázek 5: grafické znázornění SWOT analýzy a strategií.....	24
Obrázek 6: Rozpis nákladů na zavádění IS společnosti Previo s.r.o.....	28
Obrázek 7: Výběr IS v malých firmách.....	36
Obrázek 8: Překážky nasazení technologií u malých firem.....	37
Obrázek 9: Implementace IS svépomocí versus oslovení konzultanta	40

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

IS	Informační systém
ERP	Enterprises Resource Planning
MSP	Malé a střední podniky
HDP	Hrubý domácí produkt
VUT	Vysoké učení technické
CRM	System pro řízení vztahu se zákazníky
HRM	System pro správu lidských zdrojů
APS	System pro řízení výroby
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
ČR	Česká republika
AMSP	Asociace malých a středních podniků
VŠTE	Vysoká škola technická a ekonomická

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je Problematika implementace informačních systémů v malých a středních firmách na příkladu vybraného ubytovacího zařízení. Toto téma je pro mne aktuální hned ze dvou důvodů. Prvním a tím základním je fakt, že oblast malých podniků je mi velice blízká, neboť v ní již několikátým rokem pracuji a druhým důvodem je myšlenka, že zavedení informačního systému do podniku, může být v této době právě tím klíčovým faktorem úspěchu.

Informační systémy jsou v dnešní době již nutnou součástí většiny podniků. Pomáhají manažerům v rozhodování, ve vedení a řízení celé společnosti, a jiné zase usnadňují výkon práce řadových zaměstnanců při každodenních činnostech. Na druhou stranu, zavádění informačních systémů do společností s sebou nese určitá rizika a je třeba podnik na změnu s pečlivostí připravit a jednotlivé fáze implementace detailně naplánovat. Důraz je třeba dát především na správný výběr informačního systému, neboť dnes je na trhu nepřehledně mnoho možností a ne všechny informační systémy by do podniku přinesly očekávaný efekt. Jiné informační systémy jsou vhodné pro velké nadnárodní společnosti a jiné zase pro malé firmy.

V této bakalářské práci se budu věnovat především malým firmám, jelikož u nich může být implementace IS nejrizikovější. V teoretické části se budu věnovat vymezení pojmů, které se týkají problematiky informačních systémů a jejich implementace.

V praktické části se budu zabývat charakteristikou vybraného podniku a následně rozborem implementace informačního systému do této společnosti. Pojmenuji vzniklé nedostatky v procesu implementace a pokusím se zobecnit problémy v této oblasti u malých firem. Cílem bakalářské práce bude tedy popis procesu zavádění IS a následně zobecnění problémů u malých firem při digitalizaci a zavádění IS. Na závěr zmíním některé možnosti pro malé firmy při digitalizaci a to zejména projekty, které se zaměřují na podporu v této oblasti poradenské firmy.

1 INFORMAČNÍ SYSTÉM

V odborných publikacích existuje mnoho definic, které různě vystihují pojem informační systém. Někteří autoři kladou důraz na potřebu hardwaru a softwaru při automatizaci zpracování dat a tyto dvě informační technologie uvádějí jako základní kámen podnikových informačních systémů. Petr Sodomka naopak ve své knize *Informační systémy v podnikové praxi* v definici informačních systémů klade důraz na lidský faktor. Jeho definice zní: „Podnikový informační systém vytvářejí lidé, kteří prostřednictvím dostupných technologických prostředků a stanovené metodologie zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich informační a znalostní bázi organizace sloužící k řízení podnikových procesů, manažerského rozhodování a správě podnikové agendy“ (Sodomka, 2006, str. 64).

Rozvoj informačních systémů a jejich nasazování do podniků propuklo v devadesátých letech minulého století a přispěly k tomu dva základní momenty. Prvním z nich je zpřístupnění internetu mezi řadové občany a druhým momentem je zpřístupnění osobních počítačů firmám a lidem. V průmyslových odvětvích jsou informační systémy nejčastěji představovány pomocí aplikací, které označujeme jako ERP (Enterprises Resource Planning). Tato zkratka v češtině vyjadřuje tři základní centra pozornosti podpory od informačních systémů. Na počátku se důraz kladl na plánování (Planning), později se přesunul na podnikové zdroje (Resource) a v dnešní době je kladen důraz na podnik a podnikání a to především na jeho efektivitu a rozvoj (Basl a Blažíček, 2012, str. 11).

Implementace informačních systémů v podnicích v devadesátých letech nepřinesly často očekávané výsledky, a z tohoto důvodu se začaly hledat důvody neúspěchu. Řada analytiků přišla na fakt, že problémem může být malá návaznost implementovaného IS na podnikové procesy a zjistilo se, že vazba mezi těmito dvěma složkami je velmi úzká. Je tedy potřeba definovat společnost pomocí jednotlivých podnikových procesů, které následně mohou být díky novému informačnímu systému zefektivněny (Basl a Blažíček, 2012, str. 112-114).

Podnikové procesy jsou rozděleny do 3 základních skupin:

- Klíčové neboli hlavní procesy – Tyto procesy plní poslání firmy a jsou určeny pro uspokojení vnějšího zákazníka.
- Podpůrné neboli vedlejší – Procesy, které uspokojují vnitřního zákazníka, je možné je „outsourcovat“, ale je třeba dát pozor, aby nebyla ohrožena strategie a poslání podniku
- Řídící procesy – Tyto procesy naplňuje většinou vedení podniku (Basl, Blažíček, 2012, str. 117).

Jádrem informačního systému jsou různé informační technologie, které zajišťují funkčnost IS. Jedná se o základní funkce, které pouze uchovávají informace, až po složité plánovací procesy a odhady, které napomáhají při rozhodování. Základní funkce každého informačního systému většinou jsou: evidence a uchovávání informací, zpracování transakčních informací, komunikace a výměna informací, plánování a předpovídání situací. Podnikové aplikace se dají dělit do skupin dle zaměření. Jedná se například o Ekonomické a účetní systémy, Systémy pro řízení vztahů se zákazníky – CRM, Systémy pro správu lidských zdrojů – HRM či systémy pro řízení výroby – APS. Velké firmy ve většině případů potřebují všechny okruhy aplikací a malé firmy si často vystačí pouze s některými či s jediným typem. Jedním z nejčastěji používaných informačních systémů na českém trhu je IS HELIOS (Informační systém podniku, c2011-2016).

1.1 Varianty řešení informačního systému

Na trhu je veliké množství různých informačních systémů a každá společnost by měla zvolit takový typ systémů, který bude nejvíce odpovídat jejím požadavkům. Je to první fáze po rozhodnutí firmy investovat do informačního systému a výběr ovlivní všechny ostatní kroky ohledně IS v podniku. Kromě požadavků konkrétní firmy při výběru hraje také zásadní roli velikost firmy, do které bude IS později zaveden a s tím související volné finance pro investici do IS.

První možností je vývoj vlastního informačního systému, který bychom mohli charakterizovat jako princip modelování, neboť by mělo jít o tzv. překreslení reálného světa do informačního systému. Vývoj by měl procházet třemi fázemi a na konci vznikne implementační model, který by měl být připraven na zavedení do konkrétní firmy. Tato varianta je jistě nejlepší pro společnost z hlediska požadovaných parametrů a funkcí, neboť je konkretizovaná pro danou firmu. Naproti tomu, mnoho společností vyhledává alternativní způsoby pořízení IS a mezi hlavní důvody patří úspora nákladů, menší potřeba odborných pracovníků na vývoj a údržbu IS a rychlost zavedení. (Chromý, 2015).

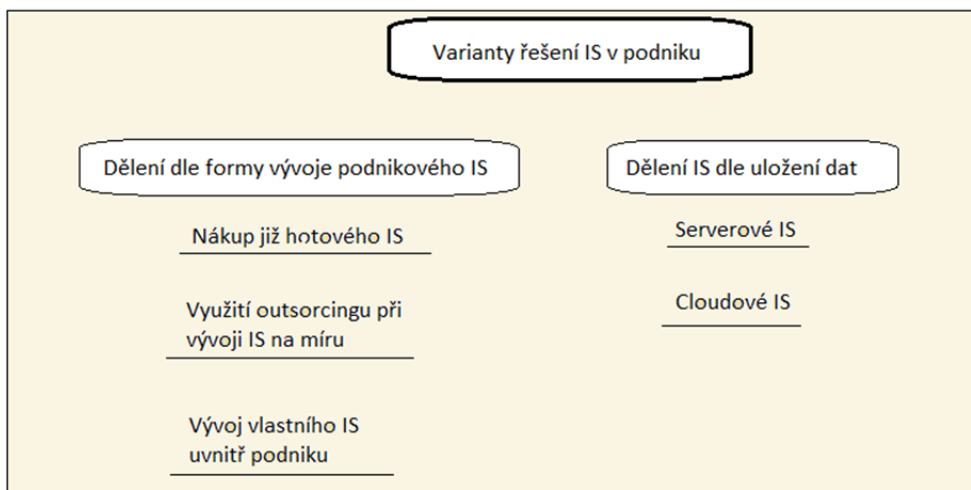
Alternativní variantou je nákup hotového informačního systému, kde budou nulové nebo velmi malé úpravy. Zde je rizikem, že některé funkce IS budou zbytečné nebo naopak potřebné funkce nebudou obsaženy. Toto riziko je možné snížit důkladným výběrem a uplatnění možnosti využít zkušební dobu, ve které můžeme systém vrátit. Naopak výhodou je zde výrazně nižší cena a rychlost zavedení (Chromý, 2015).

Jako další varianta se nabízí možnost využití outsourcingu. Tato možnost připadá v úvahu, kdy společnost vyžaduje IS přesně definovaný dle jejich požadavků a zároveň nemá kapacitu, aby zaměstnávala tolik odborníků pro vývoj a údržbu IS. Největší rizika tohoto typu informačního systému jsou závislé na outsourcingové společnosti a tudíž je tu i jistá forma nestability (Chromý, 2015).

Využití outsourcingu v rámci informačního systému lze rozdělit na 2 rozdílné části. První je výše zmiňovaný outsourcing vývoje informačního systému a druhým typem je outsourcing samotného provozu informačního systému v dané společnosti. Zde jsou informační systém, technologie i servery stále majetkem dodavatele (Šilerová, Hennyeyová, 2017, str. 104).

Poslední možností je rozvoj již existujícího informačního systému, kde je hlavními výhodami využití existujících zdrojů a investic nebo uspokojení okamžitých potřeb. Proti této variantě hraje fakt, že systém nemusí odpovídat budoucím požadavkům a výsledným produktem může být méně kvalitní systém (Basl a Blažíček, 2012, str. 55).

Další rozdělení informačních systémů zaváděných do firem je na serverové aplikace a cloudové informační systémy. Informační systémy implementované na podnikovém serveru jsou původní verzí informačních systémů pro podniky. Tato verze byla přístupná pouze na podnikovém hardwaru, kde byla nainstalovaná a její hlavní předností oproti cloudovému řešení je jeho bezpečnost. V dnešní době, kdy se trendem stala práce na dálku, se do popředí dostává tzv. cloud computing, kdy jsou informační systémy, úložiště či databáze poskytovány na dálku skrz internet. U tohoto typu je důležité dále dělit na informační systémy v cloudu a cloudový informační systém. U prvně zmiňovaného typu se jedná o běžné informační systémy, které byly do cloudu pouze převedeny a staly se přístupné na dálku. Cloudové IS jsou přímo navrženy pro online řešení a jsou tedy jinak zpracované a přístupné přes jakékoliv zařízení s internetovým připojením. I přesto, že je mezi těmito typy rozdíl, poskytují téměř stejné výhody (Knotek, 2020).

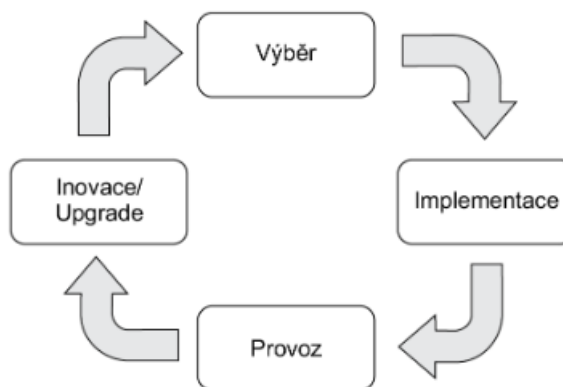


Obrázek 1: Grafické znázornění variant řešení IS

Zdroj 1: vlastní zpracování

1.2 Implementace informačních systémů do podniků

Každý informační systém má svůj životní cyklus a ten můžeme členit do čtyř fází, které zobrazuje obrázek č. 1. Jmenovitě to jsou: Výběr IS, Implementace IS, Provoz IS a Inovace IS (Basl a Blažíček, 2012, str. 231).



Obrázek 2: Životní cyklus informačního systému v podniku

Zdroj 2: (Basl a Blažíček, 2012, str. 231)

Implementace, neboli zavedení konkrétního informačního systému do firmy, je hned po správném výběru IS nejdůležitější a zároveň velmi rizikovou částí života systému v podniku. Patří také k nejnákladnější fázi, neboť je třeba vložit všechna podniková data na příslušná místa v systému, proškolit všechny zaměstnance, kteří budou aplikace používat a nastavit ostatní informační technologie v podniku, aby bylo vše kompatibilní (Sodomka, 2006, str. 58).

Ve velkých společnostech jsou často sestavovány celé projektové týmy, které se starají o celou implementační část. Dbají na dodržování časových harmonogramů, kontrolují stanovený limit prostředků a snaží se o co nejmenší narušení běžného provozu. Druhou variantou zavedení je využití služeb společnosti, která daný informační systém dodává a nabízí i službu implementace do společnosti a následného proškolení dle vlastní metodologie. V této oblasti lze uvažovat i o možnosti outsourcingu, ale jedná se samozřejmě o způsob, který vyžaduje více finančních prostředků a také s sebou nese svá rizika.

Jak již bylo zmiňováno, zavádění IS do firem, a to především do velkých společností, je drahá záležitost. V dnešní době je nákladová položka jedním z hlavních kritérií při výběru informačního systému, a proto je důležité umět náklady před koupí alespoň přibližně spočítat. Vzhledem k tomu, že se na trhu objevuje obrovské množství druhů informačních systémů, nelze jednoznačně říci, kolik bude společnost stát pořízení a provoz IS. Vše se odvíjí od typu IS, ale i od velikosti společnosti, do které budeme IS zavádět. U objemných systémů a velkých podniků můžeme odhadem hovořit o částkách v řádech desítek milionů, na druhou stranu u relativně malých systému do malých firem se dostáváme do nákladů v řádech statisíců korun (Basl a Blažíček, 2012, str. 220)

Pro orientaci cenu IS rozdělujeme do jednorázových nákladů, kde se promítají peněžní částky za nákup a implementace systému do podniku a do nákladů provozních. V tabulce č. 1 jsou některé z nich uvedeny (Basl a Blažíček, 2012, str. 221)

Tabulka 1: náklady na zavedení IS

Jednorázové náklady IS	Provozní náklady IS
Nákup hardwaru	Servisní poplatky za hardware
Nákup softwaru (licencí)	Servisní poplatky za software
Datové naplnění systému	Poradenská činnost
Úpravy obrazovek a sestav, tisk formulářů	Zabezpečení provozu vlastního IT oddělení
Doprogramovávání speciálních úloh	Proškolení nových zaměstnanců
Úpravy podnikových procesů	
Školení	

Zdroj 3: vlastní zpracování informací ze zdroje (Basl a Blažíček, 2012, str. 221)

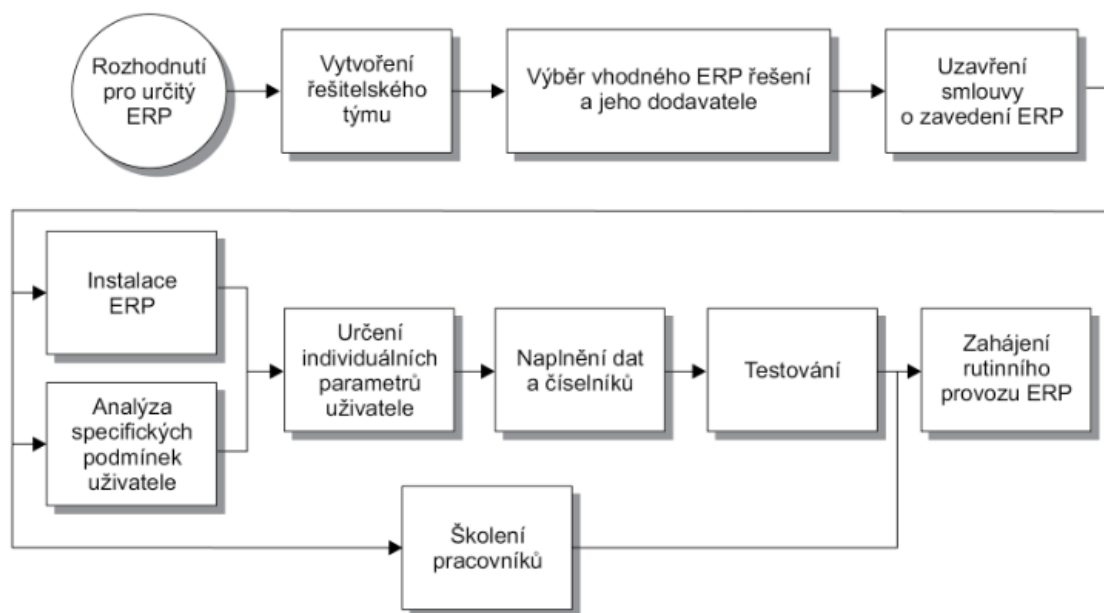
U informačních systémů pro malé a střední podniky pořizovací a provozní náklady nebudou tak velké jako u velkých informačních systémů, nicméně i zde cenu při implementaci ovlivňuje

mnoho faktorů. Jedním z faktorů je například počet uživatelů v systému, kde platí přímá úměra. Zde se doporučuje zakoupit na počátku co nejméně přístupů a následně v případě nutnosti přikoupit další licence. Dalším z faktorů mohou být složitost podnikových procesů nebo nutnost programových úprav (Benda, c2001-2023).

Od implementace informačního systému do firmy, jakožto od jedné z možností inovace, se očekává především zvýšení konkurenceschopnosti v dané oblasti podnikání. Tento faktor je v dnešní době jedním z nejdůležitějších pro firmu inovující. Z mikroekonomického pohledu je od digitalizace očekáváno například zvýšení kvality služeb nebo snížení nákladů na pracovní sílu (Veber, 2016, str. 86-87).

1.2.1 Etapy projektu zavedení IS

Projekt zavedení IS má jednotlivé etapy a kroky, které by v ideálním případě měly být dodrženy, a na každý z kroků by měl být kladen patřičný důraz. Někdy se můžeme setkat se situací, kdy není třeba podstoupit všechny kroky, neboť se jedná například pouze o úpravu již zavedeného IS, nebo důkladné analýzy byly provedeny již v mateřské společnosti, která poskytla údaje. Obrázek č. 3 popisuje činnosti, které by měly být provedeny při výběru a implementaci IS či ERP. (Basl a Blažiček, 2012, str. 203)

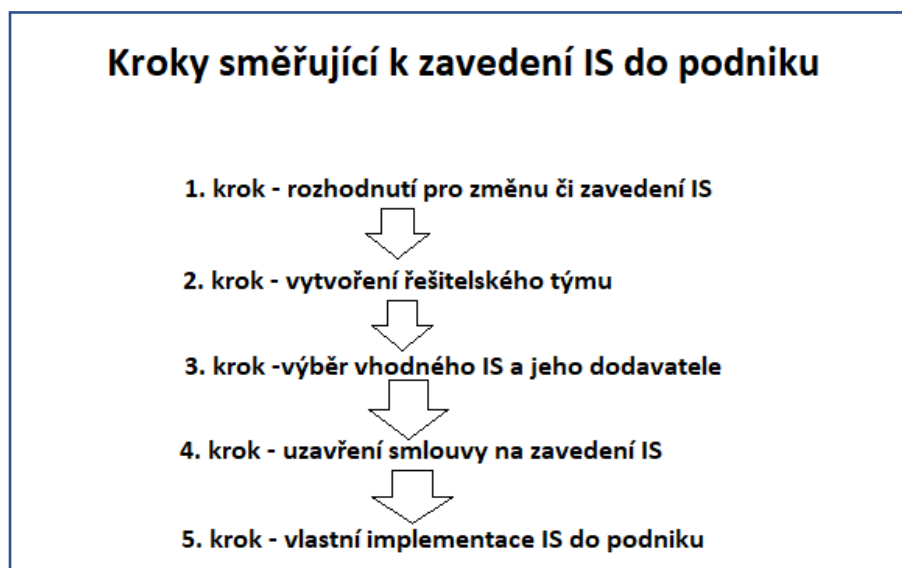


Obrázek 3: Činnosti při výběru a zavádění IS/ERP

Zdroj 4: (Basl a Blažiček, 2012, str. 203)

V různých literaturách jsou jednotlivé kroky pojmenovány trochu odlišně, nebo jsou některé spojeny do jednoho či naopak rozděleny do více kroků. Ve své podstatě ale všechny odrážejí

stejnou posloupnost a definují stejné kroky. V této bakalářské práci jsem zvolila rozdělení do pěti kroků, které jsou vyobrazeny v následujícím schématu a v dalších kapitolách jsou podrobněji popsány.



Obrázek 4: zobrazení kroků implementace IS

Zdroj 5: vlastní zpracování

- **1. krok – rozhodnutí pro změnu či zavedení IS**

V tomto kroku je nutné provést analýzy stávajícího stavu v podniku a sepsat veškeré představy o budoucím informačním systému. Zde je třeba brát v úvahu i protichůdné názory a vlivy, aby bylo možné rozhodnout, zda je implementace IS uskutečnitelná. Pro rozbor jednotlivých bodů současné situace je často aplikována SWOT analýza, která identifikuje slabé a silné stránky aktuálního stavu ve firmě a zároveň vyhledává příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí. V rámci prvního kroku by měla být také upřesněna finanční částka, která je pro společnost přijatelná. V literaturách jsou uvedeny seznamy informací, které by měly být ověřeny v rámci této etapy. Jedná se například o prověření současného stavu využívaného hardwaru nebo softwaru, stavu procesů ve firmě, potenciálu personálu, či strategických cílů podniku (Basl a Blažíček, 2012, str. 203-205).

- **2. krok – Vytvoření řešitelského týmu**

Pro každý projekt je důležité vyčlenění určitého personálu, který bude mít danou věc na starost. Personální zajištění je tedy velmi důležitou částí vedoucí k úspěšnému výsledku. Každý řešitelský tým by měl řídit vedoucí řešitelského týmu. Ten má na starost rozdělovat jednotlivé úkoly členům týmu dle jejich schopností a dovedností a dohlížet nad dokumentací o vývoji

projektu. Co se týče sestavení týmu, měli by zde být zastoupeni pracovníci z co nejvíce oblastí podniku, kteří následně budou problematiku konzultovat se zástupci z dodavatelské firmy. Z toho vyplývá, že tým by měl být rozdělen na 2 skupiny řešitelů – jedni co se zaměřují a procesy v podniku a jeho fungování a druzí, kteří se zaměřují na informační systém z pohledu jeho zpracování (Basl a Blažíček, 2012, str. 206).

- **3. krok - Výběr vhodného IS a jeho dodavatele.**

Tento krok vychází z předpokladu, že se společnost rozhodne pro nákup nového informačního systému, což je v dnešní době jedna z nejvyužívanějších variant zavedení nového IS. V této fázi by mělo dojít k důkladnému průzkumu trhu a nalezení jednak typu IS, který je v organizaci rámci tohoto kroku (Basl a Blažíček, 2012, str. 207).

Tabulka 2: Činnosti při výběru vhodného IS

Technologie	Lidé	Řízení
<ul style="list-style-type: none"> • otestování systémů ERP zkušebními daty – na vlastní technice nebo u nabízející firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • návštěvy dodavatelů ERP • návštěvy referenčních instalací ERP 	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření skupiny pro výběr a hodnocení systémů ERP • provedení hrubého a následně jemného výběru systémů ERP
<ul style="list-style-type: none"> • vyhodnocení výsledků dle zvolených kritérií 	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování hodnocení posuzovaných ERP za sledovanou oblast • doporučení k nákupu vybraného systému ERP 	<ul style="list-style-type: none"> • příprava smlouvy s dodavatelem vybraného systému ERP

Zdroj 6: (Basl a Blažíček, 2012, str. 207)

Vzhledem k tomu, že na trhu je velký výběr druhů systému a různých dodavatelů, uchylují se řešitelské týmy k provedení tzv. dvoukolového výběru. Tento postup má dvě základní fáze – hrubý výběr a jemný výběr. V rámci hrubého výběru, který je proveden na začátku jsou shromažďovány informace o různých typech a druzích IS. Často to začíná postupným obepisováním jednotlivých dodavatelů na trhu. Zde jsou také sestavena rozhodující kritéria pro podnik, dle kterých se následně postupuje. Jedním z nejdůležitějších kritérií je cena, avšak neměla by se stát jediným rozhodujícím kritériem, neboť nemusí plně odpovídat nejvhodnějšímu řešení. V rámci jemného výběru jsou hodnoceny dvě až tři nejideálnější

varianty, které jsou následně hodnoceny mnohem propracovanějšími kritérii a požadavky. Vedle samotného informačního systému by měl být podrobena i hodnocením dodavatelská firma. Zde je jádrem hodnocení především její charakteristika, reference od ostatních zákazníků či úroveň již provedených instalací (Basl a Blažíček, 2012, str. 209)

- **4. krok – uzavření smlouvy na zavedení IS**

Smlouva mezi objednavatelem a dodavatelem IS vždy podrobně sepsána a musí být odsouhlasena každým z účastníků. Jsou zde rozpracovány a popsány jednotlivé body z implementace, ke kterým se dodavatel zavazuje. Pokud v průběhu zavádění IS vzniknou skutečnosti, které musí být dodavatelem provedeny a nejsou ukotveny ve smlouvě, musí být klientem ve většině případů zvlášť hrazené. Často jsou ve smlouvě stanoveny také termíny dodávky a implementace jednotlivých modulů a termín úplného zakončení implementace (Závišková, 2022).

- **5. krok – Etapy vlastní implementace vybraného systému**

Implementace informačního systému je v současnosti prováděna převážně dle metodologie dodavatele. V první fázi vlastní implementace jsou stanoveny pravidla pro komunikaci mezi dodavatelem a organizací a je instalován základní software systému a dodáno hardwarové vybavení. Dále jsou specifikovány jednotlivé moduly a dochází k zaškolování osob obvykle se speciálním zaměřením na IT. V další fázi implementace je již připravován produktivní systém, do kterého se postupně vkládají data a kódy a je zajišťována propojenost s dalšími aplikacemi v podniku. V závěrečné fázi jsou spouštěny jednotlivé moduly a probíhá nastavení parametrů. Výsledkem celého procesu je zahájení provozu IS a jeho následné užívání. Následující tabulka č. 3 vykresluje činnosti v rámci vlastní implementace IS (Basl a Blažíček, 2012, str. 212).

V tomto kroku je třeba myslet na ochranu dat ve společnosti a udělovat s rozvahou přístupová hesla, která předchází nežádoucímu zacházení s interními daty. Obě strany by měly dbát zásadu mlčenlivosti.

Tabulka 3: Činnosti v rámci etapy vlastní implementace IS

Technologie	Lidé	Řízení
<ul style="list-style-type: none"> • nákup potřebného HW a sítí • nákup systému licencí ERP 	<ul style="list-style-type: none"> • školení vedoucích pracovníků • školení pracovníků řešitelského týmu a systémové údržby • školení koncových uživatelů 	<ul style="list-style-type: none"> • sestavení řešitelského týmu implementace ERP do podniku • sestavení harmonogramu implementace • optimalizace podnikových procesů
<ul style="list-style-type: none"> • příprava a převody dat z jiných úloh do systému ERP • integrace ERP s dalšími SW • doprogramování vhodných úloh 	<ul style="list-style-type: none"> • vyjasnění požadavků na úpravy snímků a sestav • využívání příslušného modulu a funkcí ERP 	<ul style="list-style-type: none"> • zkušební provoz ERP na testovacích datech • provoz ERP na reálných datech

Zdroj 7: (Basl a Blažiček, 2012, str. 214)

2 VYMEZENÍ DALŠÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ

Vedle nejdůležitějšího pojmu, kterým je pojem informační systém, je třeba v této bakalářské práci definovat a přiblížit i související pojmy, které se zde budou vyskytovat. Následující kapitoly vysvětlují pojmy malý a střední podnik a také konkrétnější oblast ubytovacích služeb a dále SWOT analýza, která je v rámci tématu také neopomenutelná.

2.1 Malý a střední podnik

Evropský hospodářský prostor považuje za podnik ten subjekt, který vykonává hospodářskou činnost a má příslušnou právní formu. Můžeme je dělit dle mnoha kritérií a mezi nejčastější dělení patří právě rozdělení podniků dle velikosti. Tato klasifikace se různí a jiné parametry pro zařazení podniků udává Evropská komise a jiné např. Zákon na podporu podnikání. Pro tuto bakalářskou práci jsem vybrala rozdělení dle definice, která vešla v platnost v lednu roku 2005 a ta klasifikuje podniky dle 4 základních kritérií – počet zaměstnanců, roční tržba, hodnota aktiv a nezávislost. Kritéria vymezují malé a střední podniky následovně:

- Mikropodnik – do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 milionů EUR
- Malý podnik – do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 milionů EUR

- Střední podnik – do 250 zaměstnanců, obrat do 50 milionů EUR nebo celková bilance do 43 milionů EUR.

Malé a střední podniky jsou často označovány zkratkou MSP a do této kategorie jsou zařazovány i výše zmíněné mikropodniky. Toto vymezení je důležité pro různá statistická šetření, ale i pro správné zacílení podpůrných a jiných programů (Straková, Váchal, 2020, str. 11-13).

V rámci České republiky jsou malé a střední firmy velmi důležitým prvkem ekonomiky a podílí se velkou měrou na tvorbě HDP a českého exportu. V roce 2017 byl podíl na HDP přibližně 40 % a toto procento se stále zvyšuje. Je třeba na tento segment podnikání upírat pozornost, protože se velmi podílí i na zaměstnanosti ve státě (Bureš, c1997-2023).

2.2 Ubytovací služby

Služba je podnikatelská činnost, která se snaží uspokojovat nejrůznější potřeby lidí, potenciálních zákazníků a jejím typickým znakem je, že nemá hmotnou povahu. Můžeme je dělit na služby kolektivní, které jsou převážně hrazeny ze státních zdrojů a na služby individuální, které uspokojují potřeby jednotlivců a řadí se do soukromého sektoru. V soukromém sektoru se služby dále dělí pro lepší orientaci na jednotlivé skupiny například dle předmětu zájmu. Spadají sem finanční služby, telekomunikační služby, finanční a právní služby či služby spadající do cestovního ruchu. Služby jsou jedním ze tří hlavních ekonomických sektorů a na konci minulého století zažili obrovský nárůst a příliv nových zájemců o podnikání v této oblasti (Služby, 2022).

Cestovní ruch je jednou z oblastí, která obsahuje služby soukromého sektoru, jež naplňují jeho podstatu. Zahrnuje především ubytovací a stravovací služby, dopravu, služby cestovních kanceláří nebo finanční služby jako například směnárství. Právě ubytovací služby jsou nejdůležitější službou cestovního ruchu i vzhledem k příjmům, neboť jsou podmínkou pro naplnění účelu cesty. Co se týče historie a vývoje ubytovacích služeb, tak první ubytovací zařízení, které bylo poskytováno hostům, bylo v podobě zájezdních hostinců. Postupně vznikaly nové typy zařízení a největší rozvoj ubytovací služby zaznamenaly v době expanze automobilového průmyslu a rozvoje cyklistiky (Rygllová, Burian, Vajčnerová, 2011, str. 49).

Dnes již existuje velké množství různých druhů ubytovacích služeb od malých penzionů, které nabízejí pár pokojů v rodinné atmosféře, až po obrovské komplexy hotelových sítí, které mají kapacitu až k tisícům klientů. Klasifikovat ubytovací zařízení můžeme dle velikosti, umístění

či třídy. Existují i tzv. specifická hotelová zařízení kam můžeme zařadit např. Butik hotel, Depandance, Tranzitní hotel, atd (Beránek, 2016).

Podnikání v hotelnictví je jedna z nejtěžších oblastí, jelikož zahrnuje hned několik úskalí. Hned na začátku je třeba velkého vkladu do pronájmu či výstavby prostorů a na zaplacení nepostradatelného personálu. Dále je třeba pečlivě zvažovat lokalitu a zamýšlet se na atraktivnosti místa. A v neposlední řadě, v této oblasti má na ziskovost také značný vliv střídání ročních období, proto je třeba mít promyšlený systematický plán pro každé z nich. Rentabilita se počítá na základě využití kapacit ubytování a pro optimální chod se uvádí obsazenost kolem 70 % (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, str. 50).

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nejdůležitějších nástrojů auditu organizace. Název je ze čtyř anglických slov: S – síly (strengths), W – slabosti (weaknesses), O – příležitosti (opportunities) a T – hrozby (threats). Postup sestavování této analýzy vychází ze zkoumání vnějšího prostředí firmy a vnitřního prostředí firmy a z toho následně vzniknou 2 analýzy a to analýza vnějšího prostředí – analýza O-T a analýza vnitřního prostředí – analýza S-W (Kotler, Keller, 2013).

Cílem analýzy vnějšího prostředí je nalézt atraktivní příležitosti pro firmu a vyhnout se hrozbám. V některých literaturách označují tuto analýzu jako STEP analýzu, jelikož slovíčko STEP je zástupné pro makroekonomické faktory. Jedno z největších ohrožení mezi firmami ve stejné oblasti podnikání je konkurence (Kotler, Keller, 2013).

U analýzy vnitřního prostředí firmy neboli mikroprostředí (analýza S-W) se jedná o identifikaci vlastních silných a slabých stránek a dělí se na analýzu vnějšího mikroprostředí a analýzu vnitřního mikroprostředí. Do vnějšího mikroprostředí (blízké okolí firmy) se řadí zákazníci, dodavatelé, konkurence, marketingový prostředníci a veřejnost. Do vnitřního mikroprostředí patří výrobní, finanční, technologické a další prvky, které poskytují služby a určují, kam organizace bude směřovat (Kotler, Keller, 2013).

Ze SWOT analýzy pramení další podružné analýzy v podniku, z nichž jedna je analýza WO, která se zaměřuje na slabiny a příležitosti pro podnik. Při tomto typu analýzy se hledí na příležitosti pro podnik, které mohou být dosaženy, pokud překonáme slabé stránky v podniku. Analýzu WO následně využijí při nastínění situace v podniku. Následující obrázek č. 5 graficky znázorňuje SWOT analýzu a doplňuje některé z dalších strategií (Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie, c2023).

SWOT analýza	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Vnitřní prostředí	SILNÉ STRÁNKY S-O strategie	SLABÉ STRÁNKY W-O strategie
Vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI S-T strategie	HROZBY W-T strategie

Obrázek 5: grafické znázornění SWOT analýzy a strategií

Zdroj 8: vlastní zpracování

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Pro tuto bakalářskou práci jsem si zvolila společnost, kterou velice dobře znám a to především díky tomu, že v ní již čtvrtým rokem pracuji. Jedná se o penzion Bačalský mlýn s.r.o., který se nachází v malé vesnici Morašice ležící 10 km od Chrudimi. Je to malá rodinná firma čítající okolo 10 zaměstnanců a její hlavní předmět činnosti zahrnuje stravovací a ubytovací služby. Areál zahrnuje 2 budovy, venkovní travnatou plochu, rozlehlé parkoviště a rybník ležící hned vedle areálu. V penzionu je 12 pokojů s celkovou kapacitou 35 lůžek. Od začátku roku 2022 přibýlo ke službám resortu také wellness. Penzion je zde pod touto společností provozován od roku 2017 a základní kapitál činí rovných 200 000 Kč.

Podnikové procesy

Pro lepší poznání chodu penzionu je třeba analyzovat jednotlivé podnikové procesy, což bylo také důležité pro vybírání informačního systémů nebo souboru informačních systémů hodících se pro toto zařízení. Největší zastoupení mají hlavní procesy ve firmě, které zahrnují několik samostatných činností. V sektoru restaurace je dominantním procesem prodej jídel a nápojů, příprava jídel a plánování a zajišťování akcí pro veřejnost. V druhém sektoru penzionu je hlavním procesem ubytování hostů a obsazování prostorů wellness.

- I Prodej jídel a nápojů zákazníkům probíhá v restauraci, která se nachází v přízemí penzionu a je jeho součástí. Do tohoto procesu jsou zainteresováni pracovníci podniku a to především na pozici servírka/číšník, provozní restaurace a v neposlední řadě kuchař. Restaurace je pro veřejnost otevřena každý den od 16:00 do 21:00. Ráno je v restauraci také podávána snídaně ubytovaným hostům a to v době 8:00 – 10:00. Co se týče technické vybavenosti a stavu informačního systému, tak v restauraci byla zřízena O2 ekasa T413, která umožňovala přepis objednávky zákazníka při placení do elektronické podoby a následný tisk účtenky. Tento systém nedokázal držet v paměti účty jednotlivých hostů, a proto bylo třeba, aby číšníci využívali trhací bločky a tužku, kde si zapisovali objednávky a následně je uchovávali na baru, či přepisovali objednávky jídel kuchaři. Dalším nedostatkem byly časté výpadky systému při placení platební kartou, což způsobovalo problémy jak obsluze, tak značný nekomfort zákazníkům.
- II Příprava jídel je dalším hlavním procesem, který je prováděn kuchařem v restaurační kuchyni, která se nachází v přízemí hlavní budovy penzionu. Zde není zapotřebí

rozepisovat do detailu proces, neboť informační systémy v tomto procesu nejsou ve velké míře zapotřebí. Kvalitu zde vždy sehraje v největší míře lidský faktor.

III Plánování a zajišťování akcí soukromých nebo akcí pro veřejnost zajišťuje provozní restaurace v součinnosti s provozním manažerem penzionu. Akce probíhají v restauraci, ve venkovním areálu resortu nebo v salonku v druhé budově. Provozní přijímají objednávky přes služební telefony, či přes aplikaci na webových stránkách penzionu, kde klient může svoji objednávku zaslat na email. Není zde zaveden žádný informační systém, který by sjednocoval všechny objednávky a hlídal obsazenou kapacitu jednotlivých míst. Vše provozní zapisují do sdíleného bloku, které se nachází v recepci.

IV Ubytování je hlavní náplní recepce, kterou zajišťuje provozní manažer. Ten přijímá jednotlivé rezervace skrz telefon, či email a zapisuje je do bloku a recepční nástěnku, kde také hlídá manuálně obsazenost pokojů. Stejným způsobem zajišťuje i obsazování wellness, které je umístěné v druhé budově. Provozní manažer obstarává také reklamu celého resortu.

Vedle hlavních procesů jsou v podniku také podpůrné procesy. Úklid pokojů a budov je prováděn uklízečkou, která se stará o to, aby po odjezdu klientů byly pokoje připraveny pro další ubytované. Vedle klasického úklidu je v restauraci prováděno čištění výčepního zařízení externí odbornou firmu, která dojíždí jednou za 14 dní. Dalším podpůrným procesem jsou účetní služby. O ně se této společnosti stará externí firma EPOS KREDIT s.r.o. se sídlem v Přelouči. Podklady pro účetní firmu každý měsíc zajišťuje provozní manažer penzionu společně s jednatelem firmy a administrativní pracovníci.

Řídící proces v této společnosti představuje jednatel společnosti, který je zároveň majitelem celého resortu. Rozhoduje o strategii společnosti a o zásadních otázkách v oblasti dlouhodobějších investic jako byla například investice do informačního systému. Vzhledem k tomu, že pan majitel nemá zkušenosti v tomto oboru podnikání, často přenechává rozhodnutí na provozním, který se tím pádem podílí částečně na řídicím procesu. Právě u řídicích procesů se dají využít statistiky a data, která informační systém mnohdy dokáže vygenerovat a stává se tak velkým pomocníkem pro správné rozhodování. V této době firma neměla žádný z těchto informačních aplikací, které by vypomáhaly.

Vhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, stává se, že jeden zaměstnanec zastává několik funkcí a podílí se na více podnikových procesech. To způsobuje mnohdy velké pracovní vytížení a je třeba hledat cesty, jak zaměstnancům práci ulehčovat.

3.1 Výběr informačního systému

Po rozhodnutí vedení, že se bude investovat do informačního systému, jenž by měl zlepšit nedostatky, které ve firmě byly, následovala fáze výběru IS. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou rodinnou firmu, vývoj vlastního informačního systému nepřicházel v úvahu, a proto bylo rozhodnuto pořízení již hotového IS.

Požadavky pro výběr nového informačního systému byly konzultovány s manažerem provozu a provozním penzionu a byly definovány následně:

- Zpracování online rezervací
- House-keeping (zajišťování úklidových služeb)
- Podpora email marketingu
- Dostupnost odkudkoliv
- Jednoduchá ovladatelnost
- Skladové hospodářství
- Podpora online plateb

Na základě těchto požadavků byl vybrán recepční systém Previo, který nejvíce odpovídal zadaným parametrům. Tento informační systém je založen na on-line cloudovém řešení, proto lze ovládat kdykoliv a odkudkoliv. Je postaven na jednotlivých modulech, a proto se zde mohlo zavést pouze to, co penzion potřebuje (Previo, 2022).

Tabulka 4: Porovnání dodavatelů IS do penzionu

	Online rezervace	Neustálá dostupnost	Jednoduchá ovladatelnost	Skldové hospodářství	Restaurační systém
Previo	X	X	X	X	
Hores	X	X			X
WebPortýr	X	X		X	

Zdroj 9: vlastní zpracování

V tuto chvíli provozní penzionu Bačalský mlýn s.r.o. oslovil společnost Previo s.r.o. a sdělil mu podrobně požadavky na hotelový systém. Obchodní zástupce Previa následně připravil individuální nabídku, kde byly popsány jednotlivé požadované moduly systému včetně jednorázového „FIX“ poplatku a měsíčního pravidelného poplatku za provoz. Cena za celkový hotelový systém byla vypočtena na 58 250 Kč a měsíční náklady na 2080 Kč + 4 % z každé uskutečněné rezervace. Obrázek č. 6 je převzatý z dokumentů společnosti a poukazuje na rozpis nákladů při zavádění hotelového systému od společnosti Previo.

ZVOLENÁ SLUŽBA/MODUL	FIX	MĚSÍČNÍ PROVOZ
PREVIO PRO_9 - RECEPČNÍ SYSTÉM	13.090 Kč	750 Kč
R+ ONLINE REZERVAČNÍ SYSTÉM PRO VÁŠ VLASTNÍ WEB	0 Kč	4 %
APLIKACE PRO HOSTY ALFRED (do 30. 9.2020 zdarma)	5.790 Kč	600 Kč
GLOBAL - CHANNEL MANAGER PROPOJENÍ BOOKINGU S PREVIEM	2.490 Kč	530 Kč
PREVIO PAY - ONLINE PLATEBNÍ BRÁNA A TERMINÁL	4.990 Kč	100+100 Kč*
WEBOVÉ STRÁNKY	29.990 Kč	0 Kč
ŠKOLENÍ	4.900 Kč	0 Kč
CRM - MAILING & LOYALITY (zacházejte s hosty jako VIP)	0 Kč	0 Kč
PMS mobilní aplikace - KONTROLA REZERVACÍ V TELEFONU	0 Kč	0 Kč
Sleva z jednorázového poplatku	-3.000	
CELKEM HOTELOVÝ SYSTÉM PREVIO PRO	58.250 Kč	2.080,- Kč

Obrázek 6: Rozpis nákladů na zavádění IS společnosti Previo s.r.o.

Zdroj 10: dokumenty společnosti Bačalský mlýn s.r.o.

Tato nabídka byla jednatelem penzionu přijata a mohlo se přistoupit k fázi postupného zavedení jednotlivých modulů. Previo s.r.o. je poskytovatelem i restauračního systému, který penzion také potřeboval obnovit, neboť stávající systém již nevyhovoval požadavkům. Po konzultaci s provozním restaurace vedení firmy usoudilo, že tento modul je nedostatečný a do restaurace bude vybrán jiný systém. Zde byla podmínkou především kompatibilita kasy s mobilním číšníkem, skladové hospodářství a možnost vzdálené správy a kontroly. Výběr byl přenechán na provozním restaurace a ten vybral pokladní systém od společnosti Dotykačka ČR s.r.o.

Tato společnost zaslala individuální kalkulaci, kde byly vyčíslené pouze pořizovací náklady za tento systém. Cenu jednotlivých položek zobrazuje následující tabulka č. 5, která byla

vytvořena z informací nalezené v interních dokumentech penzionu. Celková cena byla vypočítána na 7247,90 Kč a to hlavně díky slevám, které plynuly ze spolupráce s Plzeňským prazdrojem. Přesné položky zobrazuje následující tabulka, která je sestavena dle dat ze smlouvy, která vznikla při uzavření spolupráce mezi oběma subjekty.

Tabulka 5: Zaváděcí náklady systému Dotykačka s.r.o.

Produkt	Cena
Pokladní software „NAPLNO“ na 1 rok	9612 Kč
Kasa Dotykačka 14"	10 990 Kč
Prvotní instalace a školení do 2 hodin	1950 Kč
Poskytnutá sleva díky spolupráci s Plzeňským prazdrojem	-16 562 Kč
Celkem bez DPH	5990 Kč
Celkem s DPH	7247,90 Kč

Zdroj 11: vlastní zpracování, data z interních dokumentů Bačalský mlýn s.r.o.

3.2 Postup implementace

Před implementací obou systémů proběhl ve společnosti zkušební měsíční provoz rezervačního systému Previo, jelikož tato firma poskytla bezplatnou zkoušku na měsíc. Během této doby mohl jednatel penzionu Bačalský mlýn s.r.o. odstoupit od smlouvy a to zcela bez jakýchkoliv poplatků. Tato nabídka na bezplatnou zkušební dobu byla také jedním z motivačních faktorů, které ovlivnili rozhodnutí vybrat právě tento IS. Zkušební verze proběhla tak, že do systému byly zadány základní data penzionu, které umožnily provádět rezervace a další drobné služby skrz jejich platformu. Vyzkoušet to tedy mohli především provozní jednotlivých úseků, kteří na objednávkách zákazníků pracovali. Tato verze nebyla rozšířena ke všem zaměstnancům, jelikož se jednalo pouze o měsíční provoz a byla zúžena na nejnужnější oblasti. Během zkušební doby nevyvstaly žádné námitky, a proto se po ní přešlo k samotné implementaci zakoupené plné verze systému.

V tento moment se rozhodovalo, zda implementaci zvládne penzion sám, na základě poskytnutých informací od poskytovatele a detailního návodu, nebo zda bude zaplacen externí pracovník od společnosti Previo, který odborně zaškolí všechny zaměstnance a provede nastavení jednotlivých modulů a zanesení interních dat. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou

firmu, nemohl se ani jeden z provozních určitou dobu věnovat pouze zaváděním, jelikož by následně nestíhal svoji práci. Jednatel proto rozhodl, že se přistoupí ke kroku, kdy bude implementace v podniku provedena odborníkem od společnosti Previo. S tímto krokem souvisí i navýšení nákladů, které se v tuto chvíli zvýšily o 30 000 Kč.

Zavádění jednotlivých modulů probíhalo za běžného chodu penzionu. Do hotelového systému byla postupně vložena potřebná data a systém byl zpřístupněn na všechna hardwarová zařízení. Následně byli proškoleni zaměstnanci, kteří budou s novým systémem pracovat.

Druhý zmiňovaný pokladní systém Dotykačka byl implementován do podniku během jednoho dne, neboť se jedná o systém ovlivňující pouze 1 proces v podniku. Tento produkt je navržen tak, že dodavatelská firma vyšle do podniku svého zaměstnance, který provede instalaci systému do pokladny. Následně je příslušný personál firmy proškolen na obsluhu tohoto zařízení a vše ostatní je na samotném podniku. Provozní penzionu v následujících dnech přesunul veškerá data o prodejních položkách do nového systému a ten byl spuštěn do provozu. Pro potřeby mé bakalářské práce se ve zbylé části zaměřuji již pouze na implementaci recepčního systému Previo, neboť pokladní systém Dotykačka tvoří pouze minimální část informačního vybavení podniku.

3.3 Hodnocení jednotlivých kroků implementace

Zavedení nového hotelového systému v této firmě neproběhlo dle ideálních postupů a požadavků na správnou implementaci. Rozhodnutí pro zakoupení IS pro tuto firmu pramenilo jednak z představy, že stávající problémy s nedostatkem zákazníků a nízkým ziskem vyřeší automatizace některých procesů a jednak ze snahy o modernizaci a digitalizaci podniku. V následující části se pokusím implementaci rozčlenit dle jednotlivých kroků, které jsem popisovala v obecné části bakalářské práce a u každého zhodnotím jeho průběh.

- **1. krok – rozhodnutí pro změnu či zavedení IS**

V první etapě, kdy se rozhodovalo nad tím, zda bude IS zavedený, měly být provedeny detailní analýzy jednotlivých procesů a fungování podniku a jeho nedostatků. Tyto analýzy provedeny nebyly a rozhodnutí zavést IS bylo vyřčeno během chvíle bez důkladného rozmyšlení. Pomocí informací získaných od zaměstnanců a majitele firmy jsem vytvořila analýzu situace podniku před zavedením IS, která by v rámci ideálního postupu měla být provedena v první fázi implementace. Tento stav je popsán v následujícím odstavci s názvem definování jednotlivých nedostatků před zavedením IS.

Definování jednotlivých nedostatků před zavedením IS

Předtím než společnost vybrala vhodnou investici, v tomto případě informační systém, bylo vhodné zjistit nedostatky a problémy ve fungování jednotlivých procesů. Měly být provedeny průzkumy procesů, které byly popsány výše, a z těchto kroků by vyšel závěr, že je v podniku velice málo zastoupena automatizace činností. Tento stav uváděl do výhody konkurenční společnosti v oblasti a to bylo jedním z důvodů menších tržeb v restauraci a nízkého procenta obsazenosti v penzionu.

Pro účely této bakalářské práce jsem provedla SWOT analýzu. Data jsem čerpala od jednotlivých zaměstnanců a ze statistik této firmy a v neposlední řadě z recenzí hostů restaurace nebo penzionu z minulých dob.

Tabulka 6: SWOT analýza v daném podniku

	Pozitivní vliv	Negativní vliv
Vnitřní prostředí	Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Atraktivní lokalita• široká nabídka služeb• individuální přístup k hostům• moderní vzhled pokojů	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• malá automatizace procesů – zastaralá technologie• vysoká fluktuace zaměstnanců• nedostatečná propagace penzionu• neinovativní vedení firmy
Vnější prostředí	Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• oslovení nových hostů• vybudování stabilnějšího týmu zaměstnanců• zavedení automatizovaných systémů• dosahování vyšších zisků	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• legislativa• negativní recenze kvůli zvyšování náročnosti u hostů• ekonomická krize

Zdroj 12: vlastní zpracování dle interních dat

Z této analýzy je patrné, že společnost měla nedostatky, kvůli kterým nedosahovala vyšších zisků a nenaplnovala očekávání hned několika stran. Ze strany majitele byla tato očekávání především v oblasti zisku, ze strany zaměstnanců v pracovním prostředí a kvalitě práce a v neposlední řadě bylo nenaplněné očekávání hostů, kteří by vyžadovali více komfortu díky technologiím a vyšší kvalitu služeb. Nejdříve bylo zapotřebí přesvědčit vedení firmy, že je důležité investovat do digitalizace a to do takového produktu, který přispěje k lepší organizovanosti a zefektivnění zaměstnanců, a zároveň jim zlepši podmínky práce ulehčením některých činností. V obecné rovině bylo tedy zapotřebí nejdříve překonat slabé stránky firmy, aby bylo možné uskutečnit příležitosti. Tyto požadavky směřovaly ke kroku implementovat nový informační systém.

Na závěr této části můžeme hodnotit krok zavedení IS jako správný, protože i z provedené doplňující analýzy tento krok vyplývá a je vhodný. Na druhou stranu, v této fázi bych negativně hodnotila fakt, že nebyly definovány očekávané výsledky po zavedení IS a to v měřitelné a jasné podobě. Mohlo se jednat například o zvýšení zisku o více než 10 % nebo zkrácení některé z činností zaměstnanců na polovinu času.

- **2. krok – sestavení řešitelského týmu**

V dalším kroku, kde by měl být sestaven tým, který se bude celou problematikou zabývat, byla odpovědnost přidělena provoznímu penzionu, který o hotelových systémech nevěděl téměř nic. Tento krok způsobil, že zaměstnanec se musel začít zabývat tím, jaké jsou nabídky na českém trhu, a přestal kvalitně odvádět svoji práci. Provozní tedy v jeden čas, musel zvládat dvě věci najednou a je zřejmé, že obě věci nemohl stíhat kvalitně. U malých firem je toto velmi častý jev, protože nemají dostatečnou personální kapacitu, aby mohly sestavit kvalitní řešitelský tým, který by byl schopen pokrýt všechny zásadní oblasti. Většinou se tedy stane, že odpovědnost připadne na jednoho zaměstnance nebo na samotného majitele podniku.

- **3. krok – výběr hotelového systému**

Nyní byl na řadě výběr konkrétního hotelového systému, kde provozní vybral z nabídky informačních systémů hotelový systém Previo, který dle jeho uvážení splňoval většinu předem vymezených požadavků. Tento výběr proběhl pouze krátkým prohledáním trhu s těmito systémy a následným přikloněním se k tomuto dodavateli, který se zdál jako nejvhodnější varianta. Výběr nebyl detailní a vzhledem k tomu, že nebyly na začátku provedeny žádné analýzy, nemohlo srovnávání být dostatečně kvalitní. Provozní musel také plnit jeho běžné povinnosti, proto neměl takový časový fond, aby mohl důkladněji vybírat. Následně oslovil

obchodního zástupce firmy Previo, se kterým se na všem dohodl, a bylo možné přistoupit k nabídnuté zkušební verzi.

Měsíc na zkoušku byl společností Previo navrhnout, aby si provozní mohli zkusit některé základní funkce a rozhodnout se o uzavření smlouvy. Zde vidím veliký problém v tom, že nikdo ze zaměstnanců nevěděl, na co se při zkoušení zaměřit a co hodnotit. Bylo tedy velice pravděpodobné, že nikdo žádný nedostatek neobjeví a k uzavření smlouvy se přistoupí s téměř absolutní jistotou. Zkušební verze tedy neměla žádný význam a jednalo se dle mého názoru pouze o obchodní krok společnosti Previo.

Společnosti nabízející informační systémy pro menší firmy vsázejí právě na výše zmiňovanou nedostatečnou informovanost. Zákazník je nezkušený a neví na jaké detaily se zaměřovat, aby zhodnotil funkčnost systému. Na druhé straně stojí obchodník, který systém dokonale zná a ví, jak ho předvést v nejlepším světle. Právě z tohoto důvodu je zde velmi malá pravděpodobnost, že podnik obchodníka odmítne a většinou implementuje systém od první oslovené společnosti.

- **4. krok – uzavření smlouvy mezi dodavatelem a firmou**

Smlouva mezi firmou Previo a penzionem byla uzavřena během pár chvil, neboť jednatel odsouhlasil a následně podepsal návrh, který předložila dodavatelská společnost. Na tento krok nebyla ze strany penzionu upřena téměř žádná pozornost a následně se během implementace objevily body, které nebyly ve smlouvě uvedeny a z toho důvodu nemohly být následně vymáhány nebo reklamovány.

- **5. krok – implementace systému do firmy**

Nyní se dostáváme ke zhodnocení samotné implementace systému do firmy. Rozhodnutí o provedení implementace odborníkem bylo správné, jelikož nebyl ve firmě zaměstnanec, který by byl schopen vše důkladně nastavit, a zároveň zaměstnanci nemuseli být zatíženi touto povinností. Systém byl odborně zaveden na všechny potřebná hardware zařízení a byl uveden do provozu. Proběhla zde i školení jednotlivých zaměstnanců, nicméně vše proběhlo velice rychle a za běžného provozu. V následující tabulce jsou zobrazeny kroky implementace v porovnání s ideální představou o realizaci.

Tabulka 7: Porovnání reality při zavedení IS oproti ideálu

	Ideální stav	Realita
1. krok	Provedení detailních analýz procesů v podniku a na nich zakládat rozhodnutí	Rozhodnutí majitele firmy založené pouze na vlastním úsudku a vlivech z okolí
2. krok	Sestavení týmu, kde budou lidé z co nejvíce oblastí a jmenování vedoucího týmu	Odpovědnost za výběr a řešení implementace svěřena slovní domluvou provoznímu penzionu
3. krok	Průzkum trhu s IS a výběr toho nejvhodnějšího většinou tzv. dvoukolovým výběrem	Výběr IS na internetu bez prověření a následné kontaktování firmy
4. krok	Dohodnutí smlouvy mezi dodavatelem a firmou, kde by měly být pečlivě rozepsány a ukotveny veškeré body	Okamžité přijetí návrhu smlouvy jednatelům bez doplnění a řádného prověření všech bodů
5. krok	Implementace dle metodologie firmy, kde na počátku je vymezena komunikace mezi subjekty a v závěru důkladné proškolení osob	Zavedení systému do formy odborníkem bez důkladného proškolení a vychytání nedostatků

Zdroj 13: vlastní zpracování

Celkově bych zavedení IS v tomto zařízení hodnotila negativně, protože nebyly řádně naplněny jednotlivé kroky, které vedou k úspěšné implementaci. Zavedení IS v tomto podniku nenaplnilo očekávání jednatele a po roční zkušenosti digitalizací hodnotí spíše záporně. Systém Previo přispěl k automatizaci některých procesů, ale náklady na všechny moduly, které musí být měsíčně placeny, jsou neúměrně vysoké k využití jednotlivých modulů. Je více než pravděpodobné, že do takto malého zařízení mohl být zaveden jiný systém, který by naplnil očekávání a zároveň nepřinesl tak vysoké vstupní i průběžné náklady.

Odpovědnost za výše popsanou situaci v tomto penzionu nelze s jistotou přisoudit ani jednomu z účastníků. Jedná se zřejmě o častý stav v mnoha malých a středních firmách, které se pokouší o digitalizace, aby udrželi krok s konkurencí a dobou.

3.4 Důsledky chybného zavedení IS

Výše popisovaná implementace byla ve společnosti provedena již v roce 2019 a tak lze nyní hodnotit dopady zavedení systému. Vzhledem k tomu, že implementace byla provedena chybně, jsou důsledky z velké části negativní. Očekávání majitele nebylo zcela naplněno a informační systém nepřinesl ani predikované příležitosti pro podnik.

Ve společnosti nebyly provedeny analýzy a z toho důvodu lze velmi složitě definovat nenaplněná očekávání. Jeden z hlavních důsledků je neefektivní využití všech možností IS. Recepční systém Previo poskytuje řadu různých funkcí, které ulehčují procesy v podniku. I přesto, že moduly jsou pro penzion zpřístupněné, nejsou téměř využívány a to vytváří zbytečné průběžné náklady, které musí firma vynaložit. Jako příklad může být uvedena funkce Housekeeping, která usnadňuje plánování úklidu jednotlivých pokojů. Tato funkce není zde vůbec využita, protože při tak malém množství pokojů je pro zaměstnance pohodlnější plánovat úklid bez využití IS.

Dalším negativním důsledkem je nepropojenost recepčního systému s pokladním systémem Dotykačka. I přesto, že tento faktor byl jedním z hlavních požadavků při výběru nového IS do podniku, zjistilo se, že tyto dva systémy spolu nedokážou spolupracovat a vyměňovat si data. Je nutné do jednotlivých systémů zadávat data manuálně a to způsobuje opak cíleného usnadnění práce zaměstnancům. Systémy tedy nejen že nenaplnily jeden z hlavních důvodů pro investici, ale naopak znesnadnily práci zaměstnancům. Výše zmíněná chyba nastala nejspíše kvůli nepropracovanému výběru IS, který byl delegován na provozního penzionu při jeho běžných pracovních činnostech.

V následujícím roce nastalo období covidových omezení, což do této oblasti podnikání přineslo těžké období. Namísto usnadnění a zlepšení služeb v penzionu díky těmto dříve zavedeným informačním systémům, přispěla implementace k vyšším nákladům, což společně s dalšími vlivy způsobilo, že penzion se začal nacházet při měsíční rozvaze v záporných číslech. Také jsem porovnávala dle účetních dokladů objem tržeb v roce před implementací a po implementaci a není zde vidět značný nárůst. Na druhou stranu v odvětví služeb je velice složité porovnávat jednotlivé roky, jelikož tržby jsou také odrazem aktuálního stavu ve společnosti.

4 PROBLÉMY ZAVÁDĚNÍ IS DO MALÝCH PODNIKŮ

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, zavedení informačního systému do takto malé firmy nebylo dle ideálních implementačních postupů. Bohužel toto je realita u mnoha malých firem. Tito drobní podnikatelé chtějí vyřešit některé své problémy zavedením nového systému, ale nemají dostatečnou personální ani vědomostní kapacitu na správné postupy v tomto směru. Výzkum, který se zaměřoval na efektivitu zavádění IS do malých firem, uvádí, že většina firem ztratí až 30% hodnoty, jelikož používá nevhodný software. Následující obrázek č. 7 představuje postup výběru informačního systému v malých firmách a poukazuje na rozdíl mezi ideálem a realitou (Proč je tak složité vybrat dobrý informační systém, 2022).

Klasický proces výběru informačního systému v menších firmách

Krok	Představa	Realita
1	Ujasněte si, co od daného řešení čekáte (které procesy pokrývá, jaké problémy vyřeší, apod.)	Maximálně 5-minutová konverzace na chodbě s vedoucí/m oddělení či ředitelem/kou firmy (pokud to nejste vy samotní). Možná by stálo za to se ujistit, že funkce, které hledáte nejsou pokryt softwarem, který již používáte. Ale na to se můžete podívat později a vaše zodpovědná osoba by to určitě objevila.
2	Přidělte zodpovědnost někomu z firmy, kdo celý proces povede	Je to na vás!
3	Udělejte si průzkum a identifikujte vhodné kandidáty	Vehementní hledání na Googlu končí frustrací po asi 30-60 minutách. Vyberáte několik kandidátů z prvních 3 stran výsledků ve vyhledávacích. Pak zavoláte svým známým (nebo jiným firmám) a zjišťujete, co používají a jestli jsou spokojeni. Skončíte s 3-5 možnými řešeními.
4	Oslovte vybrané prodejce a požádejte o informace, ukázky a demo verze zdarma	Po počátečních emailech strávíte 4-5h na hovorech s obchodními zástupci, kteří se vás budou snažit přesvědčit o bezchybnosti jejich produktů. Někdo dokonce odpoví až za týden. Okamžitý přístup zdarma a bez mrhání časem získáte do asi 2-3 aplikací.
5	Důkladně si vše projděte a vyberete 2-3 finalisty	Zjišťujete, že proklikat se jednou aplikací zabere 2-3 dny a nakonec stejně rozumíte tak 20% funkcí. Další 30% nebudete vůbec potřebovat a zbylých 50% nemusí sedět vašim stávajícím procesům, které ani nemáte nijak zdokumentované.
6	Hlasujete o výběru finalisty	Jelikož není nikdo jiný, kdo chodu firmy rozumí tak jako vy, hlasování se nekoná. Po vyčerpávajícím proklikání se 1-2 demo verzemi se rozhodujete pro tu aplikaci, která (ze dvou „pečlivě“ vybraných kandidátů) je jednodušší na použití. Komplikovaný software je to poslední, co ve firmě potřebujete.
7	Nakupte a implementujte vybraný software	Bez dalšího mrhání časem toto řešení buď koupíte nebo to nakonec necháte být. V prvním případě budete na 50% další 1-3 roky litovat svého rozhodnutí, na 50% to dopadne skvěle. I tak už jste ale promrhali 1-2 týdny svého drahocenného času, což se dá vyčíslit minimálně v desítkách tisíc korun. A to v tom nezapočítáváme implementaci (u složitějších systémů) a následnou údržbu.

Obrázek 7: Výběr IS v malých firmách

Zdroj 14: (Proč je tak složité vybrat dobrý informační systém, 2022)

Digitalizace v malých a středních firmách je nespornou výhodou pro firmy a většina z nich si je tohoto faktu vědoma. Tomuto tématu se věnuje i Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, která v říjnu roku 2022 uvedla, že průměrný malý a střední podnik je s digitalizací hotový ze 40 %. Tato asociace provedla průzkum, ze kterého vyplývá, že nejlépe z této oblasti podnikatelů jsou na tom podniky věnující se výrobě a službám. Jejich protipólem se pak stala řemesla, která jsou k digitalizaci nejméně rezistentní. Tento průzkum také zachycuje financování investic do informačních technologií, kdy v roce 2021 většina malých podniků využívala vlastní zdroje a nejčastěji se jednalo o částku do 500 000 Kč. Dle místopředsedkyně představenstva AMSP ČR Pavli Břečkové jde o typický rys MSP, které velmi často investují

až poté, co si na investici vydělají. Dále uvádí, že dotaci využilo poměrně malé procento firem, což poukazuje na dlouhodobě kritizované nastavení podmínek dotace na digitalizaci (Kocmanová, 2022).

Na překážky ovlivňující širší nasazení informačních systémů a technologií do malých firem se také zaměřuje mezinárodní humanitární organizace CARE. Tato organizace v rámci projektu Strive Czechia provedla v listopadu 2022 studii, kde jsou mimo jiné popsány překážky k širšímu nasazení technologií. Data pro studii byla získána na základě dotazování u 833 malých podniků v ČR. V následujícím obrázku č. 8 jsou vyobrazeny překážky na základě počtu odpovědí v dotazovaných podnicích. Mezi nejvýznamnější patří náklady na zavedení a na technologie nebo nejistota ohledně reálných přínosů (Strive Czechia, 2022).



Obrázek 8: Překážky nasazení technologií u malých firem

Zdroj 15: (Strive Czechia, 2022)

Překážka, kterou bych chtěla vyzdvihnout, protože se domnívám, že patří mezi hlavní problémy malých firem při zavádění IS, je nejistota při volbě správné technologie a nedostatek potřebných dovedností a znalostí. Výše zmiňovaná studie uvádí, že 54 % dotazovaných společností uvedlo, že by rády více využívaly a zaváděly informační technologie, ale nevědí, které jsou pro ně vhodné. Vedle toho 42 % dotazovaných uvedlo, že pro využívání více digitálních nástrojů nemají potřebné dovednosti. Podobná studia byla v roce 2021 provedena také ve Velké Británii a na základě komparace bylo potvrzeno, že s digitalizací mají problém malé firmy i v jiných státech (Strive Czechia, 2022).

4.1 Projekty podporující malé firmy při digitalizaci

V rámci České republiky, ale i v jiných státech Evropy, existují projekty a programy, které se snaží zpřístupňovat digitalizaci a zavádění informačních systémů do malých podniků. Některé z nich se zaměřují na pomoc firmám ve správném rozhodnutí o systému a některé se snaží podporovat malé firmy v rámci digitalizace i finančně. Co se týče všeobecné podpory digitalizace ve firmách, existují i dotační programy v rámci Evropské unie i státu, které ovšem jsou parametrizovány tak, že jejich podmínky splňují ve většině případů pouze velké firmy. V následující části jsou uvedené některé z projektů, které se zaměřují především na malé podniky.

4.1.1 Projekt Strive Czechia

Tento tříletý projekt se zaměřuje na podporu malých a drobných podnikatelů, kterým pomáhá překonávat bariéry rozvoje v rámci digitalizace. Program funguje v rámci celého světa a Česká republika je druhou zemí po Velké Británii, kde bude program spuštěn. Jeho cílem je podpořit především podniky o velikosti 2-10 zaměstnanců v rámci České republiky, jelikož dle jejich slov jsou mikro a malé podniky jedním z nejdůležitějších článků udržitelné ekonomiky. Malé a mikro firmy tvoří v rámci České republiky 95,4% všech aktivních podnikatelských subjektů a zaměstnávají více než polovinu práceschopných obyvatel. Speciální pozornost věnuje projekt Strive Czechia ženám, neboť se přiklání k názoru, že ženy ve vedení bývají často opomíjeny (Strive Czechia, 2022).

Možnosti, které projekt v průběhu tří let chce nabídnout podnikatelům, jsou různorodé. Hlavním pilířem je vybudování interaktivní webové platformy, která usnadní přístup k relevantním informacím či mentoringu. Tato platforma by měla být zpřístupněna ve třetím kvartálu roku 2023. Dalším velice důležitým bodem je podpora projektu Strive od centra inkluzivního růstu společnosti Mastercard, který finančně podpoří projekt a pomůže kolem čtvrt milionu drobných podnikatelů. Společnost Mastercard do programu v průběhu tří let investuje přibližně 134 milionů korun (Nosek, 2022).

4.1.2 Czech Rise Up 3.0 – Poradenství pro digitální transformaci podniků

Tento program je postaven na dotacích z evropských a státních fondů a mohou ho čerpat všechny malé a střední podniky na území České republiky. Cílem je podpořit podniky v oblasti digitalizace a zajištění odborného poradenství. Program je financován z Národního plánu obnovy a připraveno je 500 milionů korun. Pokud se firmy chtějí tohoto programu účastnit, musejí podat žádost v termínu od 11. 10. 2022 do 31. 3. 2023. Podniky mohou čerpat peníze ve

výši 50 tisíc korun až cca 5 milionů korun a výše podpory činí 85% (Národní plán obnovy, c2006-2021).

4.1.3 DigiBEST

DigiBEST je zahraniční projekt, který se snaží podpořit konkurenceschopnost malých a středních podniků a to především díky digitální transformaci. Součástí jsou návrhy řešení pro malé a střední firmy na zvýšení možnosti využívat digitální nástroje. Projekt vznikl sdružením sedmi partnerů z různých států Evropské unie a je financován jednak Evropským fondem pro regionální rozvoj a jednak prostřednictvím programu INTERREG EUROPE, který zaštiťují norské národní fondy (DigiBEST Interreg Europe, c2023).

Hlavní myšlenkou DigiBEST je fakt, že mnoho malých podniků si neuvědomuje nutnost digitalizace a poukazuje na rozdíl používání digitalizovaných produktů v osobním a profesním životě. Na svých webových stránkách jsou v rámci tohoto projektu vyhlašovány další podpůrné programy, kde se mohou podnikatelé inspirovat, nebo zde zhlédnout úspěšné podpory digitalizace v jiných státech. Projekt byl zahájen 1. srpna 2019 a bude ukončen 31. července 2023 (DigiBEST Interreg Europe, c2023).

4.1.4 Vlastní zhodnocení projektů

Tyto projekty jsou velkým přínosem do digitalizace malých a středních firem, neboť podniky podporují především po finanční stránce. Dříve byly spíše podporovány velké podniky, kde informační systémy jsou o mnoho větší a vliv automatizace je tudíž mnohem podstatnější. Informace o různých projektech, dotacích, podporách a akcích pro malé a střední podniky zaštiťuje v České republice Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR.

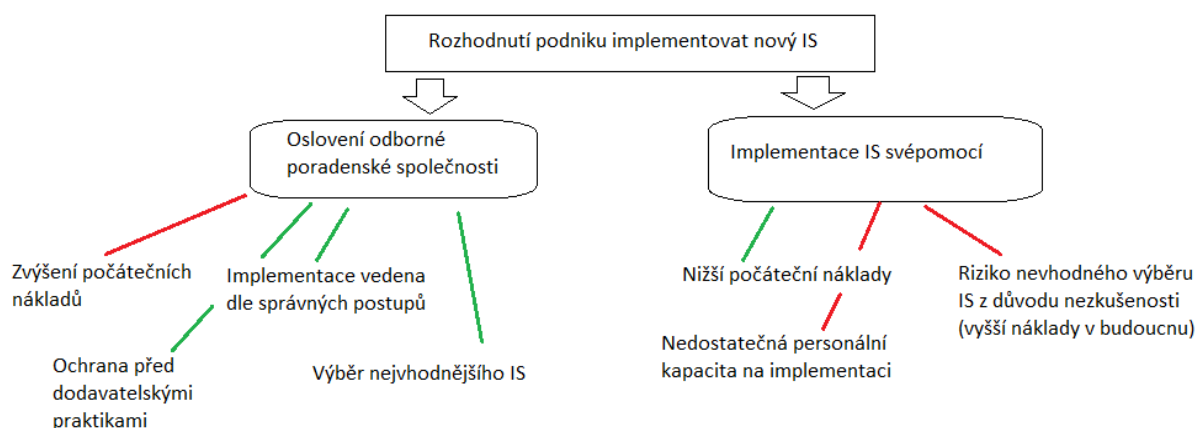
4.2 Poradenské společnosti

Vedle výše představených projektů a podpor pro podniky, které chtějí implementovat nový informační systém, existují i společnosti, které se zaměřují na poradenství v této oblasti. Bohužel po průzkumu trhu v rámci České republiky jsem zjistila, že tyto společnosti poskytující konzultaci se zaměřují více na střední a větší podniky a není jich velké množství. Nejedná se o žádnou formu dotačního programu. Firmy, které se rozhodnou obrátit se na konzultační společnost musí veškerou jejich práci a služby uhradit, což způsobí zvýšení počátečních nákladů. Oproti tomu je velice pravděpodobné, že tato částka bude výrazně nižší, než ta, kterou by společnost zbytečně zaplatila při nevhodně zvoleném systému.

A.B. Andersson Czech, s.r.o.

Společnost A.B. Andersson se specializuje na poradenství v oblasti informačních systémů pro středně velké firmy, ale sama podotýká, že mají zkušenosti jak s velkými firmami, tak s drobnými živnostníky. Firma pro klienty zajišťuje služby od výběru IS až po jeho optimalizaci v dané firmě a proškolení zaměstnanců. Také klade důraz na podnikovou architekturu, která může zvýšit výkon IS a snížit náklady na informační technologie. Kromě těchto činností firma provozuje na svých webových stránkách blog, kde se snaží poukázat na důležitost odbornosti při implementaci IS a kde také poskytuje některé informace z této oblasti zdarma (A.B.Andersson, c2017).

Následující obrázek č. 9 graficky vyjadřuje rozdíl v podobě výhod a nevýhod pro podnik při implementaci IS svépomocí anebo při využití odborné poradenské společnosti.



Zdroj 16: vlastní zpracování

Obrázek 9: Implementace IS svépomocí versus oslovení konzultanta

V této oblasti poradenství pro malé a střední firmy vznikl v roce 2022 projekt DigitálníPodnik.cz, který pomáhá těmto firmám se zvýšením úrovně digitalizace, konkurenceschopnosti a inovace. Hlavním prvkem tohoto projektu je možnost pro podniky vyplnění testu digitální zralosti, který je zcela zdarma. Díky němu získá podnik informace o jeho digitální úrovni a také srovnání s konkurenčními firmami. Po testu dále podnik získá možnost konzultace s odborníkem přes inovační technologie, který doporučí konkrétní kroky. Projekt je financován díky programu Éta Technologické agentury ČR a podílejí se na něm 4 partneři: VUT v Brně, VŠTE v Českých Budějovicích, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Výzkumný ústav pro podnikání a inovace (DigitalniPodnik.cz, c2019-2023).

4.3 Zhodnocení podpůrných programů v této oblasti

Dle mého názoru by malé firmy měly využít některé z výše zmiňovaných možností, která jim usnadní digitalizaci v jejich firmě. U dotovaných projektů je značnou výhodou jejich možnost využití bezplatně, protože firmy už nechtějí zvyšovat rozpočet na implementaci IS. Oproti tomu nevýhodu spatřuji v byrokratické zátěži, kterou musí u většiny projektů a dotací firmy podstoupit. Často také nejsou tyto projekty dostatečně zviditelněné a firmy se k nim nedostanou nebo o nich nejsou informovány včas.

Co se týče poradenských společností, jsou jistě velmi nápomocny firmě při implementaci, ale zároveň zatíží výdajový rozpočet značnou částkou. Často jsou finance právě hlavní důvod, proč firmy tuto možnost nevyužijí. Druhým negativním faktorem, proč malé firmy konzultanty nevyužívají je, že tyto společnosti mají většinou zkušenosti s velkými firmami a spolupráce s velkou firmou je pro ně samozřejmě výhodnější. Průlomem by mohlo být vytvoření poradenské společnosti, která se bude zaměřovat pouze na mikro a malé firmy a bude na ně zaměřovat svoji veškerou pozornost.

Velikou možnost zlepšení vidím v projektu Strive Czechia a to především ve vytvoření platformy, kde by mohly malé firmy hledat ověřené informace o informačních systémech a zároveň by zde našly podporu z řad odborníků. Tento projekt slibuje platformu pro podniky zcela zdarma. Je třeba podpořit malé firmy a pomoci jim dostat se do pozice, kdy digitalizace v jejich firmě bude přínosem. Dlouhou dobu byly malé firmy v rámci digitalizace přehlíženy a důraz byl kladen na velké firmy.

5 ZÁVĚR

Cílem práce bylo identifikovat slabá místa v rámci procesu implementace informačního systému do malého nebo středního podniku a následně poukázat na problémy malých podniků při zavádění IS a digitalizaci.

První část je věnována popisu souvisejících pojmů, které jsou důležité k pochopení problematiky. Důraz byl v této části kladen především na jednotlivé kroky při implementaci IS. V druhé části se práce přesunula do praktické roviny a byl zde popsán podnik, ve kterém se implementace uskutečnila. Následuje popis konkrétní implementace a také její hodnocení. Vzhledem k tomu, že implementace v podniku neproběhla ideálně, byly v závěru praktické části popsány důsledky nesprávného zavedení informačního systému. V poslední části bakalářské práce jsou zobecněny problémy malých firem při digitalizaci a také nastíněny možnosti podpory pro tyto firmy.

Přijde mi velice důležité o této problematice mluvit a edukovat podnikatele v těchto oblastech, aby se změnil poměr mezi dodavatelem a podnikem při zavádění IS. Dnes jsou ve značné výhodě dodavatelé IS, protože mají znalosti a většina malých firem jim není schopná argumentovat a poukázat na nedostatky, které se často objeví až při provozu systému. Neúspěch v implementaci poté majitelům malých firem přináší místo usnadnění velké komplikace a tento stav rozhodně nevede k dalším posunům v rámci digitalizace jejich podniku. Dnes se již objevuje snaha malým a středním podnikům s digitalizací pomáhat, protože doba i konkurence je staví do pozice, kdy je digitalizace nevyhnutelná.

Dle mého názoru je digitalizace a zařazování informačních systémů do podniků cesta k větší automatizaci a pokrok vpřed, ale je třeba nejprve zvážit, zda je tato změna pro konkrétní podnik ta nejvhodnější. Domnívám se, že u některých podniků proces digitalizace přináší pouze vrásky na čele majitelům, a proto je třeba ke každému přistupovat individuálně k jeho potřebám.

POUŽITÁ LITERATURA

A.B. Andersson [online], c2017. Praha [cit. 2023-02-01]. Dostupné z:

<https://abandersson.com/>

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BENDA, Miroslav, c2001-2023. Co ovlivňuje cenu informačního systému. Systemonline [online]. Brno: CCB [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/erp/co-ovlivnuje-cenu-informacniho-systemu.htm>

BERÁNEK, Jaromír, 2016. Moderní řízení hotelového provozu. 5. vydání. Praha: MAG CONSULTING. ISBN 978-80-86724-45-4.

BUREŠ, Michal, c1997-2023. Jaký podíl HDP tvoří malé a střední podniky? Jsou opravdu, tak důležité?. Finance.cz [online]. Praha: Internet Info, 28.11.2017 [cit. 2023-01-17].

Dostupné z: <https://www.finance.cz/501303-male-a-stredni-podniky/>

DigiBEST Interreg Europe [online], c2023. Francie: Interreg Europe [cit. 2023-02-05].

Dostupné z: <https://projects2014-2020.interregeurope.eu/digibest/>

DigitalniPodnik.cz [online], c2019-2023. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z:

<https://www.digitalnipodnik.cz/>

FINTA software [online]. [cit. 2022-10-02]. Dostupné z: <http://www.finta.cz/restauracni-system/>

HRDÝ, Milan a Anna STAŇKOVÁ, 2019. Dlouhodobý finanční management. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7598-319-0.

CHROMÝ, Jan, 2015. Aplikovaná informatika - vybrané znalosti pro hotelnictví [online].

Praha: Extrasystem Praha [cit. 2022-11-06]. ISBN 978-80-87570-28-9. Dostupné z:

<http://www.extrasystem.com/9788087570289.pdf>

Informační systém podniku. ManagementMania [online]. Praha: Educius, c2011-2016 [cit.

2023-02-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/informacni-system-podniku-enterprise-information-system>

KNOTEK, Martin, 2020. Cloudové informační systémy vs. informační systémy v cloudu. In:

SystemOnline [online]. Brno: CCB, spol. [cit. 2023-01-12]. Dostupné z:

<https://www.systemonline.cz/erp/cloudove-is-vs.-is-v-cloudu-1.htm>

KOCMANOVÁ, Iveta, 2022. Průměrný podnik naplnil své cíle v oblasti digitalizace ze 40 %.

České podniky mají nadále vysoký potenciál pro budoucí digitalizaci. In: AMSP ČR [online].

Praha, 5. října 2022 [cit. 2023-01-14]. Dostupné z: <https://amsp.cz/prumerny-podnik-naplnil-sve-cile-v-oblasti-digitalizace-ze-40-ceske-podniky-maji-nadale-vysoky-potencial-pro-budouci-digitalizaci/>

KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER, 2013. Marketing management [online]. 14. vydání.

Praha: Grada [cit. 2023-02-20]. ISBN 978-80-247-8571-4. Dostupné z:

<https://www.bookport.cz/ukazka/marketing-management-741/>

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.

MÁČE, Miroslav, 2006. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití [online]. Praha: Grada [cit. 2022-11-18]. ISBN 80-247-1557-0.

Národní plán obnovy: Výzva pro předkládání žádostí Czech Rise Up 3.0 – Poradenství pro digitální transformaci podniků, c2006-2021. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha: MPO, 11.10.2022 [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/program-czech-rise-up-3-0/narodni-plan-obnovy--vyzva-pro-predkladani-zadosti-czech-rise-up-3-0--poradenstvi-pro-digitalni-transformaci-podniku--270326/>

NOSEK, Michal, 2022. Mastercard pomůže s digitalizací drobným podnikatelům. Spouští program Strive Czechia. E15 [online]. Praha: Czech News center [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/mastercard-pomuze-s-digitalizaci-drobnym-podnikatelum-spousti-program-strive-czechia-1394624>

Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie, c2023. Ústav práva a právní vědy [online]. Praha: Beneficio Media [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>

Previo [online], 2022. Praha: Previo [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://www.previo.cz/>

Proč je tak složité vybrat dobrý informační systém, 2022. In: Stackopera [online]. Brno: KRAJAN CZECH, 6. 3. 2022 [cit. 2022-12-08]. Dostupné z: <https://blog.stackopera.com/proc-je-tak-slozite-vybrat-dobry-informacni-system/>

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. Cestovní ruch: podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7059-8.

Služby, c2023. In: Jobhub: Informace o trhu práce [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: <https://www.job-hub.cz/informace-o-trhu-prace/segment/sluzby>

SODOMKA, Petr, 2006. Informační systémy v podnikové praxi. Brno: Centrum pro výzkum informačních systémů. ISBN 80-251-1200-4.

STRAKOVÁ, Jarmila a Jan VÁCHAL, 2020. Malé a střední podniky v ČR - současnost a vize. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-1747-57.

Strive Czechia, 2022. CARE Česká republika [online]. Praha: CARE [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: <https://care.cz/striveczechia/>

ŠILEROVÁ, Edita a Klára HENNYEYOVÁ, 2017. Informační systémy v podnikové praxi. Druhé vydání. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-7568-065-5.

VEBER, Jaromír, 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

ZÁVIŠKOVÁ, Jiřina, 2022. Postup při implementaci systému. Ekopraktik [online]. Ivančice: Ekonomické informační systémy [cit. 2022-12-29]. Dostupné z: <https://www.ekopraktik.cz/ekopraktik-dokumentace-postup-implementace>