

IT a anatomie firmy

(Řízení restaurace)

(pracovní dokument)



Jonáš Kratochvíl

VŠE Praha, 2025



Mapa řízení firmy podle kapitol textu (s odkazy)

[2] Strategické řízení restaurace	
[3] Zásoby a nákupní řízení	[4] Personální řízení
[5] Provozní řízení restaurace	[6] Řízení skladu

Obsah

1.	<i>Úvodní poznámky a souvislosti</i>	5
1.1	Oblasti řízení firmy, základ	5
1.2	Komponenty a souvislosti.....	6
1.3	Řízení IT	6
1.4	IT aplikace, nástroje, koncepty.....	7
1.5	Podniková analytika	8
2.	<i>Strategické řízení restaurace</i>	9
2.1	Popis oblasti.....	9
2.2	Klíčové role.....	9
2.3	Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).....	9
2.4	Data	9
2.5	Vazby na další oblasti řízení	10
2.6	Faktory.....	10
2.7	Scénáře.....	10
2.8	Využití aplikačního softwarového řešení	10
2.9	Optimalizované procesy	11
3.	<i>Zásoby a nákupní řízení</i>	13
3.1	Popis oblasti.....	13
3.2	Klíčové role.....	13
3.3	Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).....	13
3.4	Data	13
3.5	Vazby na další oblasti řízení	13
3.6	Faktory.....	14
3.7	Scénáře.....	14
3.8	Využití aplikačního softwarového řešení	14
3.9	Optimalizované procesy	14
4.	<i>Personální řízení</i>	16
4.1	Popis oblasti.....	16
4.2	Klíčové role.....	16
4.3	Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).....	16
4.4	Data	16
4.5	Vazby na další oblasti řízení	17
4.6	Faktory.....	17
4.7	Scénáře.....	17

4.8	Využití aplikačního softwarového řešení	17
5.	<i>Provozní řízení restaurace</i>	19
5.1	Popis oblasti.....	19
5.2	Klíčové role.....	19
5.3	Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)	19
5.4	Data	19
5.5	Vazby na další oblasti řízení	20
5.6	Faktory.....	20
5.7	Scénáře.....	20
5.8	Využití aplikačního softwarového řešení	20
5.9	Optimalizované procesy	21
6.	<i>Řízení skladu</i>	24
6.1	Popis oblasti.....	24
6.2	Klíčové role.....	24
6.3	Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)	24
6.4	Data	24
6.5	Vazby na další oblasti řízení	24
6.6	Faktory.....	25
6.7	Scénáře.....	25
6.8	Využití aplikačního softwarového řešení	25
6.9	Optimalizované procesy	25
7.	<i>Závěr</i>	28
8.	<i>Zdroje</i>	29

1. Úvodní poznámky a souvislosti



Restaurace a jejich řízení je dalším z odvětvových řešení na portálu MBI-AF. Text dokumentu vychází z reálného prostředí a poskytuje všechny základní komponenty podle vybraných oblastí řízení tohoto typu firmy.

Následující text obsahuje základní vazby na ostatní dokumenty na portálu MBI-AF.

1.1 Oblasti řízení firmy, základ

V rámci projektů je nezbytné úlohy podle jednotlivých oblastí řízení identifikovat a analyzovat. Podstatným vstupem pro takovou identifikaci je **celkové pochopení obsahu řízení firmy** na základní, obecné úrovni. Ten je obsahem dokumentu věnovaného jednotlivým oblastem řízení firem bez ohledu na odvětví. To dokumentuje **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů::**

Obrázek: Oblasti řízení v anatomii firmy



[[Oblasti řízení](#)]

Rekapitulace oblastí řízení firmy je v následujícím přehledu:

- **Strategické řízení firmy**, tj. strategické analýzy, formulace strategie, vytvoření byznys modelu, řízení inovací atd.
- **Finanční řízení firmy**, tj. účetní evidence, finanční transakce, finanční reporting, finanční analýzy, plánování, zpracování rozpočtů.
- **Řízení závazků**, tj. evidence závazků a transakce s nimi, reporting závazků, analýzy závazků.
- **Řízení pohledávek**, tj. evidence pohledávek a transakce s nimi, reporting pohledávek, analýzy pohledávek.
- **Práce a mzdy**, tj. evidence mzdových složek, evidence a zpracování mezd, mzdový reporting, mzdové analýzy, plánování mzdového vývoje.

- **Controlling**, tj. analýzy na bázi controllingu, zpracování controllingových plánů.
- **Řízení prodeje výrobků a služeb**, tj. evidence a řízení obchodních případů „Prodej“, řízení poprodejního servisu, reklamací, reporting prodeje, prodejní analýzy, plánování a prognózování prodeje.
- **Řízení nákupu zboží a služeb**, tj. evidence a řízení obchodních případů „Nákup“, reporting nákupů, analýzy nákupů, specifikace potřeb a plánování nákupů.
- **Řízení skladů**, tj. evidence skladů a skladových zásob, řízení skladových transakcí, reporting zásob (regleta a další), analýzy zásob.
- **Personální řízení**, tj. personální evidence, řízení personálu, přijímání a propouštění zaměstnanců, řízení kvalifikačního rozvoje, personální reporting, personální analýzy, personální plánování.
- **Řízení a správa majetku**, tj. evidence majetku, řízení majetkových transakcí, řízení odpisů, reporting majetku, analýzy majetku, plánování rozvoje majetku a investic.
- **Řízení marketingu**, tj. evidence, příprava a řízení marketingových akcí, marketingové analýzy, plánování marketingových akcí.
- **Řízení interní dopravy**, tj. evidence dopravy a dopravních prostředků, řízení požadavků na dopravu a jejich zajištění, reporting dopravy, dopravní analýzy, plánování dopravních kapacit.
- **Řízení energií**, tj. evidence měřidel, řízení spotřeby energií a výroby tepla, analýzy energií, plánování potřeby energií.

1.2 Komponenty a souvislosti

V daném případě je text založen **na specifikaci jednotlivých komponent** anatomie firmy a jejich vzájemných vazbách. V tomto dokumentu je obsahem jejich **detaillnější specifikace a přehledy** napříč firmou. Strukturu dokumentu představuje následující obrázek:



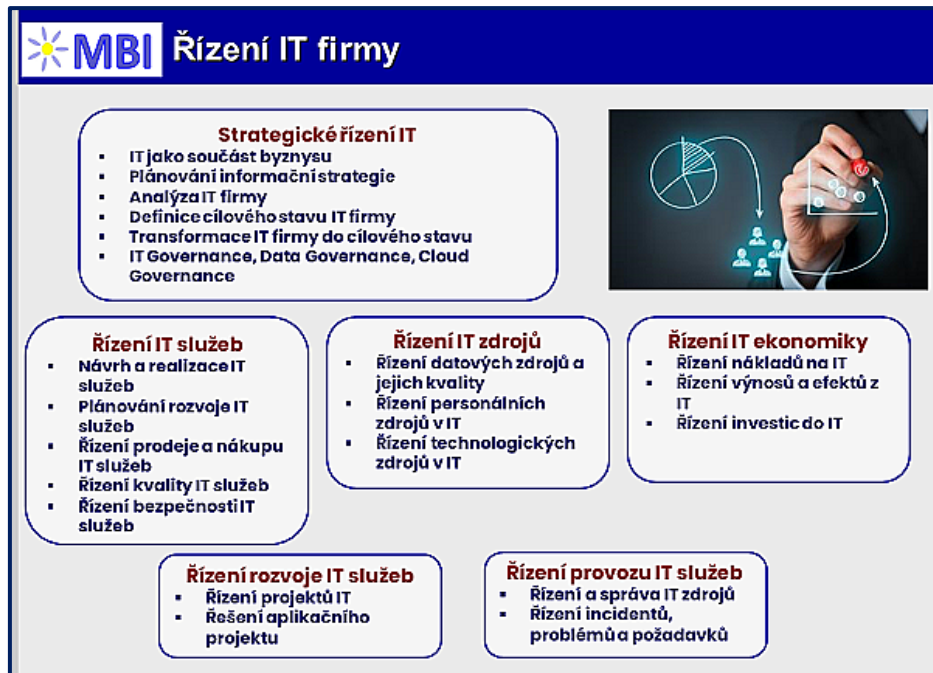
Obrázek: Komponenty řízení a jejich souvislosti



[[Komponenty a souvislosti](#)]

1.3 Řízení IT

Dokument obsahuje vyčleněné řízení IT rozdělené do celé řady specifických domén a oblastí, kde každé z nich odpovídá jedna kapitola.



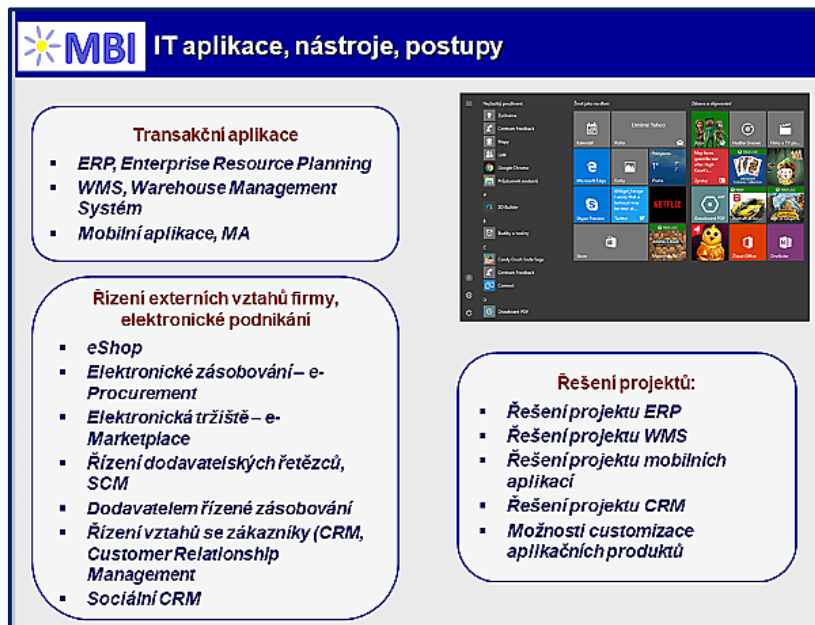
Obrázek: Oblasti řízení IT v anatomii firmy



[[Řízení IT](#)]

1.4 IT aplikace, nástroje, koncepty

Dokument pokrývá přehled a podstatné charakteristiky zejména jednotlivých typů aplikací, nástrojů a konceptů. Strukturu dokumentu představuje další schéma:



Obrázek: IT aplikace



[[IT aplikace](#)]

1.5 Podniková analytika

Dokument podává analýzu nástrojů, konceptů a doporučených postupů v oblasti podnikové analytiky. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Strukturu dokumentu představuje další schéma:



Obrázek: Struktura dokumentu Podniková analytika



[[Podniková analytika](#)].

Další části dokumentu jsou věnovány **vymezení jednotlivých oblastí řízení restaurace** tak, jak jsou zobrazeny v úvodním schématu dokumentu.

2. Strategické řízení restaurace

2.1 Popis oblasti

Strategické řízení restaurace Pub Cihelna představuje dlouhodobé plánování a rozhodování, které ovlivňuje směřování podniku, jeho konkurenceschopnost a schopnost dosahovat stanovených cílů. Tato oblast zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, stanovení strategických cílů, tvorbu podnikatelských plánů a implementaci strategií pro růst a udržení podílu na trhu. Strategické řízení se zaměřuje na rozvoj značky, optimalizaci provozu, inovace a zvyšování hodnoty pro zákazníky.

Specifickou součástí strategického řízení pro oblast gastronomie je plánování nabídky, jelikož typ a kvalita jídel zásadně ovlivňuje zaměření restaurace, klientelu i reputaci. Tím pádem tato oblast řízení zahrnuje proces PR09 Plánování nabídky.

2.2 Klíčové role

- **Vedoucí restaurace:** Odpovídá za celkové strategické směřování podniku, stanovuje dlouhodobé cíle, rozhoduje o investicích a celkové firemní strategii.
- **Účetní:** Poskytuje finanční analýzy a prognózy, které podporují strategické rozhodování.
- **Provozní:** Přináší návrhy na optimalizaci provozu, zvyšování efektivity a implementaci nových technologií. Provozuje základní marketingové strategie.

2.3 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

- **Růst tržeb:** Míra růstu tržeb v čase. Sleduje se v časové a finanční dimenzi a počítá se jako procentuální změna tržeb oproti předchozímu období. Cílem je dosahovat stabilního růstu, například 10 % ročně.
- **Zisková marže:** Procentuální podíl zisku na tržbách. Sleduje se ve finanční dimenzi a počítá se jako zisk dělený tržbami, vyjádřeno v procentech. Cílem je zvýšit marži o 15 %.
- **Návratnost investic (ROI):** Měří efektivitu investic do nových technologií, marketingu či expanze. Sleduje se ve finanční dimenzi a počítá se jako zisk z investice dělený náklady na investici, vyjádřeno v procentech. Cílem je dosáhnout co nejvyšší ROI, například nad 20 %.
- **Spokojenost zákazníků:** Index spokojenosti zákazníků získaný z internetových recenzí a hodnocení. Sleduje se v kvalitativní dimenzi a počítá se jako průměrné hodnocení nebo procento pozitivních recenzí. Cílem je dosáhnout vysoké spokojenosti, například hodnocení 4,5 z 5.
- **Zaměstnanecká retence:** Míra udržení klíčových zaměstnanců, důležitá pro stabilitu. Sleduje se v časové dimenzi a počítá se jako procento zaměstnanců, kteří zůstali ve firmě během určitého období. Cílem je udržet vysokou retenci, například nad 90 % ročně.

2.4 Data

- **Finanční výkazy:** Účetní uzávěrky, rozvahy, výkazy zisků a ztrát poskytující přehled o finanční situaci podniku.
- **Tržní analýzy:** Data o trendech v gastronomii, konkurenční prostředí, demografické údaje o zákaznících.
- **Zákaznická data:** Demografické údaje, chování zákazníků, zpětná vazba, recenze.
- **Provozní data:** Výkonnost jednotlivých procesů, efektivita využití zdrojů, náklady.
- **Marketingová data:** Účinnost marketingových kampaní, dosah a engagement na sociálních sítích.

2.5 Vazby na další oblasti řízení

- **Provozní řízení restaurace:** Strategické cíle ovlivňují operativní rozhodnutí a procesy v každodenním provozu.
- **Finanční řízení restaurace:** Strategická rozhodnutí mají dopad na rozpočet, investice a finanční stabilitu podniku.
- **Marketing:** Strategie propagace a komunikace jsou klíčové pro dosažení strategických cílů v oblasti růstu a povědomí o značce.
- **Personální řízení:** Kvalita a motivace personálu jsou zásadní pro úspěšnou implementaci strategie a dosažení cílů.
- **Řízení zásob a nákupů:** Efektivní řízení zdrojů podporuje strategické cíle v oblasti nákladové optimalizace a kvality služeb.

2.6 Faktory

- **Ekonomické podmínky:** Inflace, kupní síla obyvatelstva, nezaměstnanost ovlivňují poptávku po službách restaurace.
- **Konkurenční prostředí:** Počet a síla konkurentů, jejich strategie a nabídka.
- **Sezónnost a variabilita poptávky:** Ovlivňuje množství a druhy potřebných zásob.
- **Technologické inovace:** Nové technologie mohou představovat příležitosti pro zlepšení služeb nebo hrozby v podobě nových obchodních modelů.
- **Legislativa a regulace:** Změny v zákonech a předpisech mohou ovlivnit provoz a náklady restaurace.
- **Sociální a kulturní trendy:** Změny ve stravovacích návycích, rostoucí důraz na zdravý životní styl nebo ekologii.

2.7 Scénáře

- **Vstup nového konkurenta na trh**
Jak upravit strategii, aby restaurace udržela nebo zvýšila svůj podíl na trhu?
- **Ekonomická krize**
Jak optimalizovat náklady a nabídku, aby restaurace zůstala zisková i při poklesu poptávky?
- **Technologická inovace**
Jak využít nové technologie (např. online objednávky, mobilní aplikace) pro zlepšení zákaznické zkušenosti a efektivity provozu?
- **Změna legislativy**
Jak se přizpůsobit novým právním požadavkům bez negativního dopadu na provoz a ziskovost?
- **Změna zákaznických preferencí**
Jak aktualizovat nabídku a marketingovou komunikaci v reakci na nové trendy ve stravování?

2.8 Využití aplikačního softwarového řešení

Implementace systému Dotykačka v oblasti strategického řízení restaurace přináší následující přínosy:

Přístup k detailním analytickým datům: Systém poskytuje podrobné reporty o prodeích, zákaznickém chování, vytíženosti v různých časech a dnech, což umožňuje konat přesnější strategická rozhodnutí. Pro restaurace je především vhodná funkcionalita hodinového přehledu prodeje, kde Dotykačka zobrazuje ve formě tepelné mapy prodeje za poslední 4 týdny, což umožní vhodně naplánovat časově omezené akce.

Predikce vyprodání zásob: Analytický nástroj, který poskytuje odhad, kdy dojde k vyprodání zboží, dle výpočtů historických dat skladu.

Monitorování KPI v reálném čase: Vedoucí restaurace může sledovat klíčové ukazatele výkonnosti prostřednictvím přehledných dashboardů, což umožňuje rychlou reakci na odchylky od plánů.

Efektivní řízení cen a nabídky: Analýza prodejů jednotlivých položek umožňuje optimalizaci jídelního lístku a cenových strategií.

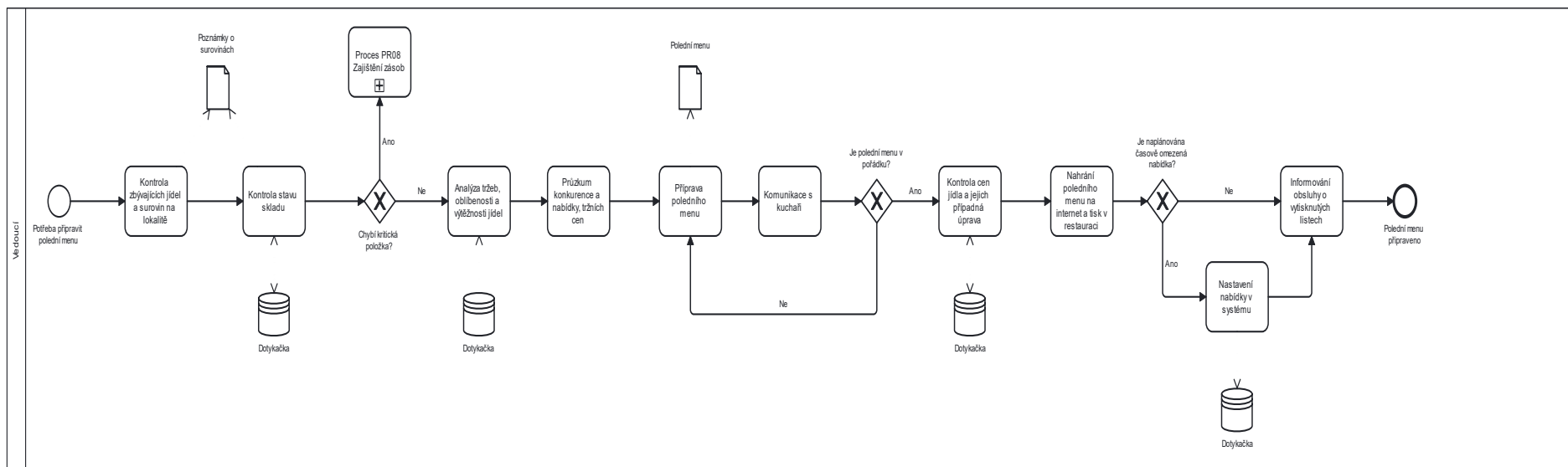
Qerko v tomto kontextu nabízí:

Přehled zpětné vazby zákazníků: Uživatelé Qerka mohou zanechávat neveřejné recenze, dle kterých vedení restaurace může zjišťovat spokojenost zákazníků a jejich potřeby a požadavky. Zpětná vazba je navíc validována, jelikož ji může zanechat pouze zákazník, který v restauraci opravdu byl a platil.

2.9 Optimalizované procesy

Hlavním rozdílem oproti původnímu průběhu podnikového procesu NPR09 Plánování nabídky je především analytická podpora aplikace Dotykačka. Přehled dat, která bude mít vedení k dispozici výrazně podpoří výběr vhodných jídel, tvorbu cenové strategie i plánování speciálních akcí restaurace.

V případě speciálních akcí, jako jsou například slevy nastavené na specifické produkty pro vybrané datum a čas, lze tyto události nastavit přímo v aplikaci, pro automatickou úpravu cen. Není tedy zapotřebí manuálního hlídání času a zpětného nastavování ceny na normální výši.



Obrázek 2-1 NPR09 – Plánování nabídky (Autor, 2024)

3. Zásoby a nákupní řízení

3.1 Popis oblasti

Zásoby a nákupní řízení představují podstatnou oblast provozu restaurace Pub Cihelna, která zajišťuje dostupnost potřebných surovin a zboží pro plynulý chod podniku. Tato oblast se soustředí na nakupování kvalitních zásob v dostatečném množství. Efektivní řízení zásob je nezbytné pro minimalizaci nákladů spojených s nadměrnými nebo nedostatečnými zásobami.

3.2 Klíčové role

- **Vedoucí restaurace:** Zodpovídá za strategické rozhodování v oblasti zásobování, výběr dodavatelů, schvalování objednávek a dohled nad efektivitou řízení zásob. Jeho náplní je také plánování zásob dle dostupných surovin a vývoji prodeje.
- **Účetní:** Zpracovává faktury vzniklé při nákupu zboží a surovin.
- **Kuchař:** Poskytuje informace o potřebách surovin, hlásí spotřebu zásob, podílí se na plánování jídelního lístku, což ovlivňuje požadavky na nákup.

3.3 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

- **Obrat zásob:** Měří, jak rychle se zásoby prodávají a nahrazují novými. Sleduje se v časové a finanční dimenzi a dimenzi zboží a počítá se jako poměr nákladů na prodané zboží k průměrné hodnotě zásob. Cílem pro restauraci je dosáhnout obratu zásob v rozmezí jednoho až dvou týdnů.
- **Dostupnost klíčových surovin:** Procentuální vyjádření času, kdy jsou klíčové suroviny dostupné bez výpadků. Sleduje se v časové dimenzi, dimenzi surovin a zboží a počítá se jako poměr doby, kdy jsou suroviny k dispozici, k celkové provozní době. Cílem je dosažení 100% dostupnosti.

3.4 Data

- **Skladové karty:** Záznamy každé položky v informačním systému, aktuální stav skladu, minimální množství položek, jednotkové ceny a expirace.
- **Inventurní soupisy:** Záznamy z fyzických inventur sloužící k porovnání s evidovaným stavem a identifikaci odchylek.
- **Faktury:** Finanční dokumenty pro účetnictví, obsahující detailní informace o nákladech na nakoupené zboží.
- **Objednávky surovin:** Historie a plánované objednávky, včetně množství, cen a termínů dodání.
- **Data o spotřebě surovin:** Informace získané z pokladního systému o prodeji jednotlivých jídel a nápojů, sloužící k analýze spotřeby surovin.
- **Cenové nabídky a smlouvy s dodavateli:** Informace o současných tržních cenách jednotlivých dodavatelů a obchodních řetězců.

3.5 Vazby na další oblasti řízení

- **Finanční řízení restaurace:** Řízení zásob ovlivňuje cash flow a celkovou ziskovost podniku. Efektivní nákupní strategie mohou snížit náklady a zlepšit finanční výsledky.
- **Provozní řízení restaurace:** Dostupnost surovin je klíčová pro schopnost poskytovat služby zákazníkům a udržovat kvalitu nabídky.
- **Strategické řízení restaurace:** Dlouhodobé smlouvy s dodavateli a efektivní zásobování restaurace tvoří zásadní strategické prvky podniku.

- **Řízení skladu:** Správné řízení skladů úzce souvisí s touto oblastí, jelikož zajišťuje, že informační systém má správná data, a tedy jeho analytické nástroje, které se následně používají na nákup surovin, jsou spolehlivé.

3.6 Faktory

- **Sezónnost a trendy v poptávce:** Změny v preferencích zákazníků a sezónní výkyvy ovlivňují potřebu různých surovin.
- **Ekonomické podmínky:** Inflace, kurzové změny a ekonomická situace mohou ovlivnit ceny surovin a náklady na zásoby.
- **Legislativa a regulace:** Změny v předpisech týkajících se bezpečnosti potravin, hygieny a skladování ovlivňují provozní postupy.
- **Konkurenční tlak:** Konkurence na trhu může tlačit na optimalizaci nákladů a zvyšování efektivity.
- **Spolehlivost a kvalita dodavatelů:** Stabilní vztahy s dodavateli a jejich schopnost dodávat kvalitní suroviny včas jsou klíčové.

3.7 Scénáře

- **Neplánovaný výpadek klíčového dodavatele**
Jak rychle zajistit náhradní dodávky surovin bez narušení provozu?
- **Nadměrné zásoby s blížící se expirací**
Jak minimalizovat ztráty z důvodu expirace surovin?
- **Nárůst cen surovin**
Jak optimalizovat náklady bez negativního dopadu na kvalitu a cenu pro zákazníka?
- **Nedostatečná přesnost inventur**
Co způsobuje nesrovnalost mezi zaznamenaným stavem a skutečným stavem zásob? Jak takovému problému předejít?
- **Sezónní změny v poptávce**
Jak přizpůsobit zásoby sezónním výkyvům a předcházet nedostatkům nebo přebytkům?

3.8 Využití aplikačního softwarového řešení

Implementace systému Dotyčka přináší do oblasti zásob a nákupního řízení následující přínosy:

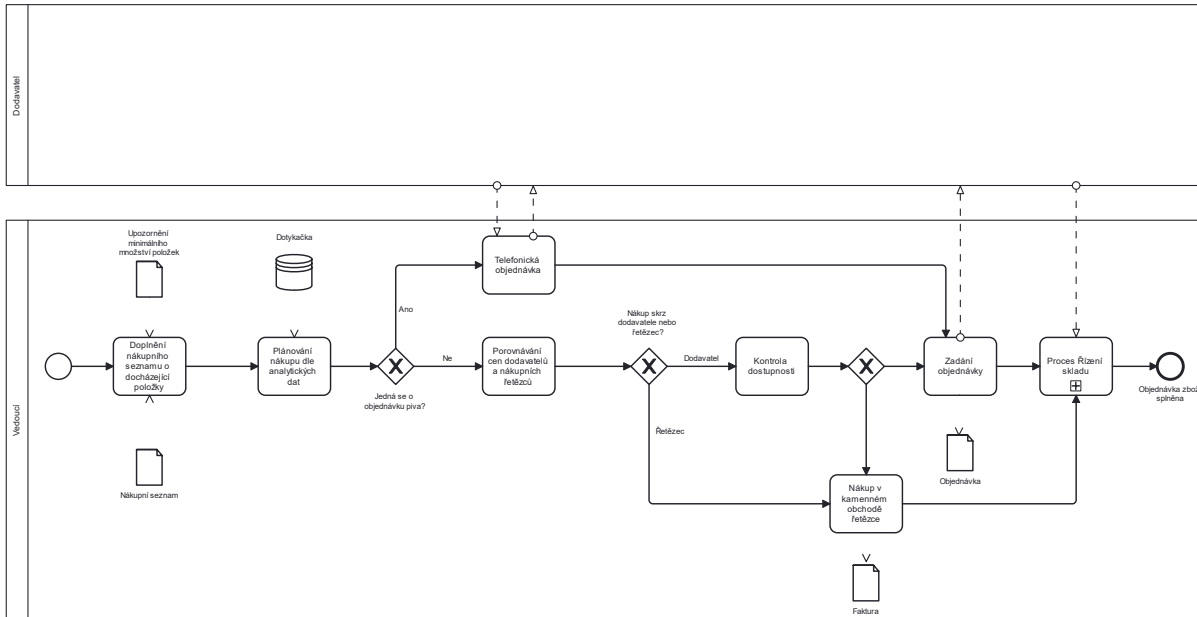
- **Aktuální stav skladu v reálném čase:** Poskytuje okamžitý přehled o zásobách, což usnadňuje rozhodování a plánování nákupů.
- **Upozornění na nízký stav zásob:** Systém automaticky generuje upozornění při poklesu zásob pod definovanou úroveň, předchází tak výpadkům v nabídce.
- **Integrace s účetním systémem Money S3:** Oficiální spolupráce mezi těmito dvěma systémy zjednoduší proces účetnictví.
- **Pokročilé reporty a analytika:** Poskytuje detailní reporty o spotřebě surovin, obratu zásob, nákladech a dalších KPI, což výrazně napomáhá při rozhodování, co nakoupit a v jakém množství.
- **Prediktivní analýza:** Díky historickým datům a analytickým nástrojům lze předpovídat poptávku a optimalizovat objednávky surovin.

3.9 Optimalizované procesy

Nyní když je k dispozici nový informační systém, lze optimalizovat dosavadní podnikový proces Zajištění zásob PR08.

Proces zůstává poměrně manuální a není na první pohled patrný velký zásah do jeho fungování. To je ale z důvodu, že v tomto směru probíhá optimalizace hlavně informační. Nejdříve, systém automaticky upozorňuje e-mailem na dosáhnutí minimálního množství položek, u kterých je funkcionality zapnuta. Tím pádem je zajištěno, že restaurace nemůže být zaskočena nedostatkem nějaké kritické suroviny, je v čas varována, a ještě má soupis takových položek velmi přívětivě uložený v e-mailu.

Dále, díky robustním analytickým funkcionalitám systémů si vedoucí restaurace může zobrazit informace o obratu zásob, nákladech, prodejích, a to i v konkrétních dnech. Tyto informace, které nebyly před tím dostupné v přehledné formě, znamenají, že plánování nákupů bude lépe cílené a efektivnější, přinese více hospodářské zacházení s potravinami a zajistí i menší chybovost, například v zajištění kritických surovin.



Obrazek 3-1: NPR08 Zajištění zásob – optimalizovaný proces (Autor, 2024)

4. Personální řízení

4.1 Popis oblasti

Personální řízení v restauraci Pub Cihelna zahrnuje veškeré aktivity spojené s řízením lidských zdrojů, které jsou klíčové pro efektivní provoz podniku. Tato oblast se zabývá nábořem, výběrem, školením, motivací a hodnocením zaměstnanců, stejně jako plánováním směn a rozvojem personálu.

Díky navrhovanému informačnímu systému Dotykačka je konečně personální řízení v restauraci dostatečně podporováno technologickým řešením.

4.2 Klíčové role

- **Vedoucí restaurace:** Odpovídá za celkové personální řízení, včetně náboru, školení, plánování směn a hodnocení výkonu zaměstnanců. Koordinuje práci týmu a zajišťuje, aby byly dodržovány standardy kvality služeb.
- **Účetní:** Spravuje mzdovou agendu, eviduje pracovní dobu zaměstnanců, zajišťuje dodržování legislativy v oblasti pracovního práva a daní spojených se zaměstnanci.
- **Číšník:** Přímá interakce se zákazníky, zajišťují požadovanou úroveň služeb. Jsou zodpovědní za správné zadávání objednávek do systému a manipulaci s hotovostí či platebními terminály.
- **Kuchaři:** Přípravují pokrmy dle stanovených receptur a standardů kvality, spolupracují s číšníky při řešení speciálních požadavků zákazníků, podílejí se na tvorbě nových jídel.

4.3 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

- **Produktivita zaměstnanců:** Měřena jako poměr tržeb k počtu odpracovaných hodin. Vyšší produktivita značí efektivnější využití personálu. Cílem je zvyšování efektivity alespoň o 5 % ročně.
- **Náklady na pracovní sílu:** Procentuální podíl mzdových nákladů na celkových tržbách. Sledují se ve finanční dimenzi a počítají se jako mzdové náklady dělené tržbami, vyjádřeno v procentech. Sledování tohoto ukazatele pomáhá optimalizovat personální náklady. Cílem je udržet tyto náklady pod 30 % tržeb.
- **Dodržování plánovaných směn:** Měří, jak často zaměstnanci dodržují plánované směny bez absencí nebo zpoždění. Sleduje se v časové dimenzi a počítá se jako procento směn odpracovaných dle plánu. Cílem je dosáhnout míry dodržování nad 95 %, aby byl zajištěn plynulý provoz.
- **Počet stížností na obsluhu:** Indikátor kvality poskytovaných služeb a výkonu personálu. Sleduje se v množstevní dimenzi a počítá se jako počet stížností v daném období. Cílem je minimalizovat počet stížností, ideálně na nulu.
- **Fluktuace zaměstnanců:** Jak často je zapotřebí zaměstnávat nový personál může vypovídat o zaměstnanecké spokojenosti. Sleduje se v časové dimenzi a počítá se jako počet odchodů zaměstnanců dělený průměrným počtem zaměstnanců, vyjádřeno v procentech. Cílem je udržet fluktuaci pod 10 % ročně.

4.4 Data

- **Evidence pracovní doby:** Záznamy o příchodech a odchodech zaměstnanců, odpracovaných hodinách a pauzách.
- **Mzdové listy:** Dokumentace obsahující informace o mzdách zaměstnanců.
- **Plán směn:** Rozpis pracovních směn pro jednotlivé zaměstnance
- **Výkonnostní reporty:** Data o tržbách jednotlivých zaměstnanců, počet obslužených zákazníků

- **Školení a certifikace:** Záznamy o absolvovaných školeních, získaných certifikátech a kvalifikacích zaměstnanců. Sem patří například BOZP nebo požadované hygienické certifikace.
- **Pracovní smlouvy a dokumentace:** Právní dokumenty týkající se zaměstnaneckých vztahů, popisy pracovních pozic.

4.5 Vazby na další oblasti řízení

- **Provozní řízení restaurace:** Personální obsazení přímo ovlivňuje kvalitu služeb, rychlost obsluhy a celkovou spokojenost zákazníků.
- **Finanční řízení restaurace:** Mzdové náklady tvoří významnou část celkových nákladů podniku, efektivní personální řízení pomáhá optimalizovat tyto náklady.
- **Zásoby a nákupní řízení:** Kuchaři a číšníci poskytují informace o spotřebě surovin, což ovlivňuje plánování zásob.
- **Strategické řízení restaurace:** Rozvoj a motivace zaměstnanců přispívají k naplňování dlouhodobých cílů podniku.

4.6 Faktory

- **Trh práce:** Dostupnost kvalifikovaných pracovníků v regionu, konkurence v náboru zaměstnanců.
- **Sezónnost:** V odvětví gastronomie hrají sezóny ohromnou roli. Léto tvoří většinu vygenerovaných tržeb restaurace Pub Cihelny.
- **Legislativa a regulace:** Zákony týkající se pracovního práva, minimální mzdy, bezpečnosti práce a dalších oblastí.
- **Technologický pokrok:** Nové technologie mohou vyžadovat školení zaměstnanců, ale také zvyšují efektivitu práce.

4.7 Scénáře

- **Nedostatek personálu během špičky**
Jak zajistit dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců v období zvýšené poptávky?
- **Vysoká fluktuace zaměstnanců**
Co je příčinou odchodů zaměstnanců a jak zvýšit jejich retenci?
- **Neefektivní plánování směn**
Jak optimalizovat plánování směn, aby odpovídalo poptávce a minimalizovalo náklady?

4.8 Využití aplikačního softwarového řešení

Implementace systému Dotykačka v oblasti personálního řízení přináší následující výhody:

Plánování a evidence směn: Systém umožňuje snadné plánování směn na základě historických dat o vytíženosti restaurace. Vedoucí tak může vytvářet rozpisy směn s ohledem na konkrétní dny a předvídanou zátěž restaurace.

Sledování pracovní doby: Zaměstnanci se mohou přihlašovat a odhlašovat z pracovních směn přímo v systému, což poskytuje přesné údaje o odpracovaných hodinách a usnadňuje mzdovou agendu.

Analytika výkonu zaměstnanců: Dotykačka nabízí reporty o tržbách generovaných jednotlivými zaměstnanci, což umožňuje hodnotit jejich výkon a identifikovat potřeby školení nebo motivace.

Intuitivní uživatelské rozhraní: Snadné ovládání systému zkracuje dobu zaškolení nových zaměstnanců a snižuje počet chyb při zadávání objednávek.

Mobilní přístup: Díky mobilním terminálům mohou číšníci efektivněji obsluhovat zákazníky, což zvyšuje jejich produktivitu a spokojenost zákazníků.

Bezpečnost a oprávnění: Systém umožňuje nastavit různé úrovně přístupu pro zaměstnance dle jejich role, což zajišťuje bezpečnost dat.

Integrace s mzdovými systémy: Export dat do účetních a mzdových systémů usnadňuje zpracování mezd.

5. Provozní řízení restaurace

5.1 Popis oblasti

Provozní řízení restaurace je klíčovou oblastí, která zahrnuje všechny denní aktivity spojené s poskytováním služeb zákazníkům. Tato oblast se zabývá organizací a koordinací procesů, které zajišťují plynulý chod restaurace, od příjmu objednávek, přes přípravu jídel, až po jejich servis zákazníkům. Cílem provozního řízení je zajistit vysokou úroveň kvality služeb, efektivitu procesů a maximální spokojenost zákazníků.

Provozní řízení zahrnuje procesy PR01 Objednávka zákazníka, PR02 Platba zákazníka, PR05 Vkládání PLU čísel, PR06 Denní uzávěrka, PR07 Vytvoření nové normy jídla

5.2 Klíčové role

- **Vedoucí restaurace:** Odpovídá za celkové provozní řízení, plánování nabídky, koordinaci personálu a udržování standardů kvality.
- **Číšník:** Přijímá objednávky od zákazníků, poskytuje informace o nabídce, zajišťuje servis a komunikuje se zákazníky.
- **Kuchař:** Přípravují pokrmy dle stanovených receptur a standardů kvality, spolupracují s číšníky při řešení speciálních požadavků zákazníků, podílejí se na tvorbě nových jídel.

5.3 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

- **Doba obsluhy zákazníka:** Čas od usazení zákazníka až po přijetí objednávky a následně do servírování jídla. Sleduje se v časové dimenzi a počítá se měřením těchto časových úseků. Cílem je zkrátit dobu obsluhy na minimum, například do 5 minut pro přijetí objednávky a do 15 minut pro servírování jídla, aby se zvýšila spokojenost zákazníků.
- **Průměrná útrata na zákazníka:** Finanční ukazatel sledující průměrné výdaje zákazníků. Sleduje se ve finanční dimenzi a počítá se jako celkové tržby dělené počtem zákazníků. Cílem je zvyšovat průměrnou útratu.
- **Počet obslužených zákazníků:** Měří vytíženost restaurace v daném období. Sleduje se v časové a množství dimenzi a počítá se jako součet zákazníků obslužených v určitém čase. Cílem je maximalizovat počet obslužených zákazníků v rámci kapacity restaurace.
- **Spokojenost zákazníků:** Hodnocení kvality služeb prostřednictvím zpětné vazby, recenzí a stížností. Sleduje se v kvalitativní dimenzi a počítá se jako průměrné hodnocení na škále nebo procento pozitivních recenzí. Cílem je dosáhnout vysoké spokojenosti, ideálně nad 90 % pozitivních hodnocení.
- **Efektivita stolu (turnover rate):** počet zákazníků, kteří využili jeden stůl během určitého časového období. Sleduje se v časové a množství dimenzi a počítá se jako počet obslužených skupin na jeden stůl za den. Cílem je optimalizovat tento ukazatel pro zvýšení efektivity využití stolů.

5.4 Data

- **Objednávky a účtenky:** Detailní záznamy o objednaných položkách, čase objednávky a platbě.
- **Rezervace stolů:** Informace o plánovaných návštěvách zákazníků, speciálních požadavcích a preferencích.
- **Jídelní lístek a ceny:** Aktuální nabídka pokrmů a nápojů, včetně cen a dostupnosti.
- **Zpětná vazba od zákazníků:** Recenze, stížnosti a podněty získané prostřednictvím různých kanálů (osobně, online platformy, sociální sítě).

- **Prodejní data:** Statistické údaje o prodeji jednotlivých položek, tržbách a vytíženosti v různých časových úsecích.

5.5 Vazby na další oblasti řízení

- **Personální řízení:** Kvalita obsluhy a provozu závisí na výkonnosti a školení personálu.
- **Finanční řízení restaurace:** Tržby generované provozem přímo ovlivňují finanční výsledky podniku.
- **Zásoby a nákupní řízení:** Dostupnost surovin a zásob ovlivňuje schopnost plnit objednávky a udržovat nabídku.
- **Strategické řízení restaurace:** Dlouhodobé cíle a strategie ovlivňují rozhodnutí v provozním řízení, jako je zavádění nových technologií nebo změny v nabídce.

5.6 Faktory

- **Sezónnost a počasí:** Ovlivňují počet návštěvníků a vytíženost restaurace.
- **Konkurence:** Nabídka a ceny konkurenčních podniků mohou ovlivnit poptávku.
- **Technologické trendy:** Zavádění nových technologií může zlepšit efektivitu a zákaznickou zkušenost.
- **Ekonomické podmínky:** Kupní síla zákazníků a ekonomická situace mohou ovlivnit tržby.
- **Regulace a legislativa:** Změny v hygienických normách nebo jiných předpisech mohou vyžadovat úpravy provozu.

5.7 Scénáře

- **Vysoká vytíženost během špičky**
Jak efektivně zvládnout zvýšený počet zákazníků bez snížení kvality služeb?
- **Zavedení nového jídelního lístku**
Jak optimálně naplánovat změny v nabídce a informovat zákazníky?
- **Stížnosti na kvalitu služeb**
Jak identifikovat příčiny nespokojenosti zákazníků a implementovat nápravná opatření?
- **Technické problémy s pokladním systémem**
Jak zajistit kontinuitu provozu při výpadku technologií?
- **Poptávka po dietních či speciálních pokrmech**
Jak rozšířit nabídku o speciální pokrmy a efektivně je integrovat do provozu?

5.8 Využití aplikačního softwarového řešení

Implementace systému Dotykačka přináší do provozního řízení restaurace následující přínosy:

Mobilní objednávání a platby u stolu: Použití tabletů nebo mobilních terminálů umožňuje číšníkům zadávat objednávky přímo u stolu, což zrychluje obsluhu a minimalizuje chyby při přepisu.

Efektivní správa objednávek: Objednávky jsou automaticky odesílány do kuchyně, kde jsou vytištěny na tiskárně. Dotykačka v tomto ohledu nabízí možnost vepsat speciální požadavek u jednotlivých objednávek, takže kuchař okamžitě vidí, že je zapotřebí úprava jídla.

Dělení účtů a flexibilní platby: Systém umožňuje snadno rozdělit účet mezi více zákazníků a podporuje různé způsoby platby (hotovost, karta, stravenky).

Aktualizace jídelního lístku: Rychlé a jednoduché úpravy nabídky přímo v systému i přes vzdálenou správu. Automatické nahrávání jídelního lístku na sociální síť a jednoduchý export do PDF souboru pro nahrání na webové stránky.

Zpětná vazba a hodnocení: Možnost sběru zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím elektronických dotazníků nebo integrace s online platformami pro recenze.

Analýza prodejů a vytiženosti: Detailní reporty o prodeji jednotlivých položek, vytiženosti v různých časových intervalech a další data podporující strategické rozhodování.

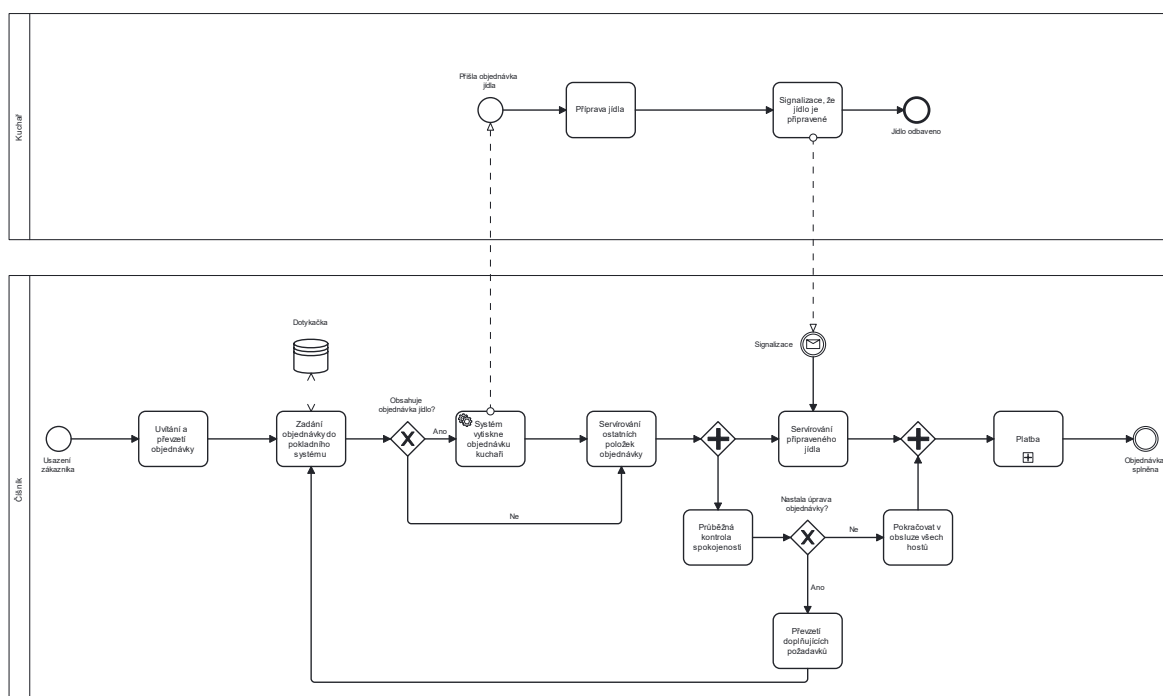
Uživatelská přívětivost: Intuitivní rozhraní zkracuje čas potřebný pro zaškolení personálu a snižuje chybovost při obsluze systému.

Dále se v této oblasti projevuje i návrh na implementaci služby Qerko:

Platba zákazníka bez potřeby obsluhy: Díky službě Qerko může zákazník kdykoliv svou objednávku zaplatit naskenováním QR kódu nacházejícím se na jeho stole. Tímto se zcela eliminuje čas potřebný na provedení platby číšníkem. Zákazník rychleji zaplatí a uvolní místo pro další potenciální hosty.

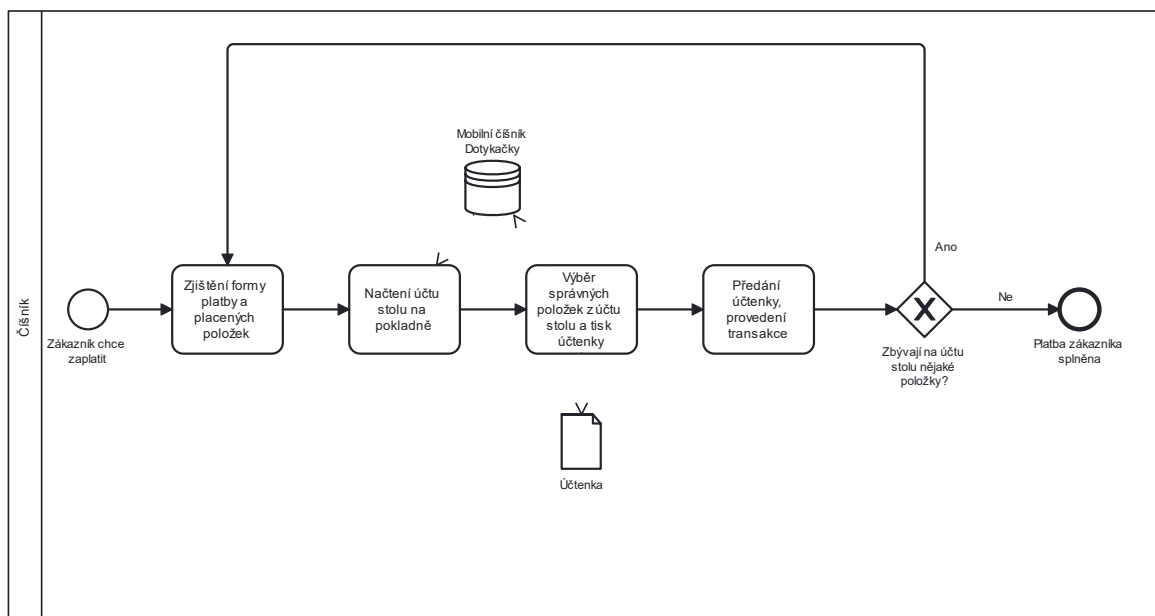
5.9 Optimalizované procesy

Výraznou optimalizaci prošel i hlavní podnikový proces restaurace NPR01 – Objednávka zákazníka. Díky mobilnímu číšníkovi nemusí již obsluha zapisovat jednotlivé objednávky hostů na papír, ale rovnou je zadává do Dotykačky. Tímto se kompletně eliminuje čas a úsilí přechodu od stolu k pokladně a následné přepisování objednávky z poznámkového bloku do pokladního systému. Zároveň číšník vidí celou nabídku restaurace včetně všech cen přímo před sebou, takže dokáže okamžitě zodpovědět jakékoliv dotazy zákazníka. Pokud vznikne speciální požadavek, tak nemusí už číšník navštívit kuchyň, aby slovně kuchaře na speciální požadavek upozornil, jelikož jej může vložit přímo do objednávky a kuchař požadavek uvidí jako poznámku na vytištěné objednávce v kuchyni. Už jen tyto dvě výhody výrazně snižují potřebný čas na obsluhu zákazníka a redukují riziko chybovosti.



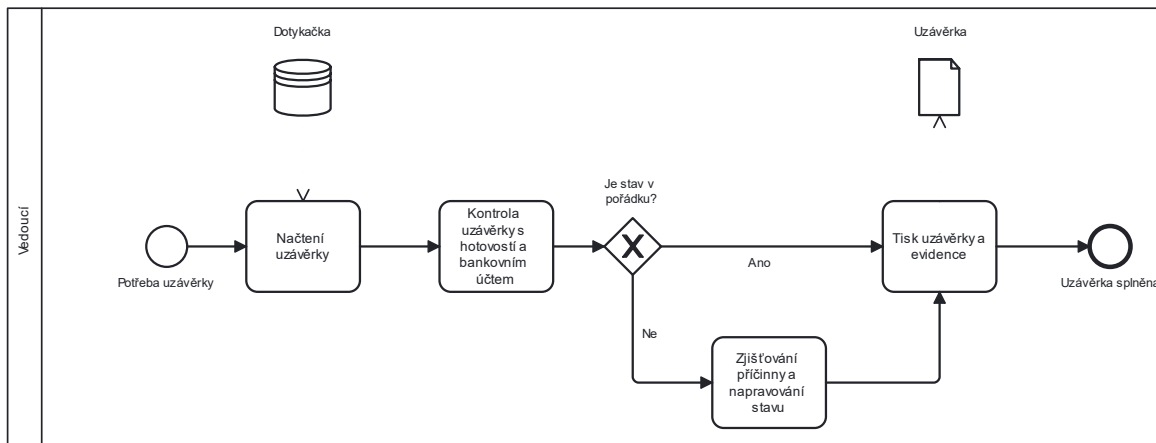
Obrázek 5-1 - NPR01 – Objednávka zákazníka (Autor, 2024)

Výrazné zlepšení dochází i v procesu NPR02 – Platba zákazníka, kde mobilní terminál umožňuje spočítání účtu, tisk účtenky i platbu kartou i hotovostí okamžitě od stolu, aniž by se obsluha musela vracet k hlavní pokladně. Dotykačka umožňuje platby hotovostí, stravenkami i platební kartou s velmi přehledným rozdělením účtu. Díky těmto funkcionalitám bude platba jakoukoliv formou nejenom jednodušší ale i přehlednější pro číšníka. Model nezobrazuje možnost platby Qerkem, jelikož v takovém případě je celý proces zcela bez kontaktu s obsluhou. Pokud zákazník zvolí platbu Qerkem, není proces platby zákazníka z pohledu restaurace vykonáván, což vede ještě k větším časovým úsporám.



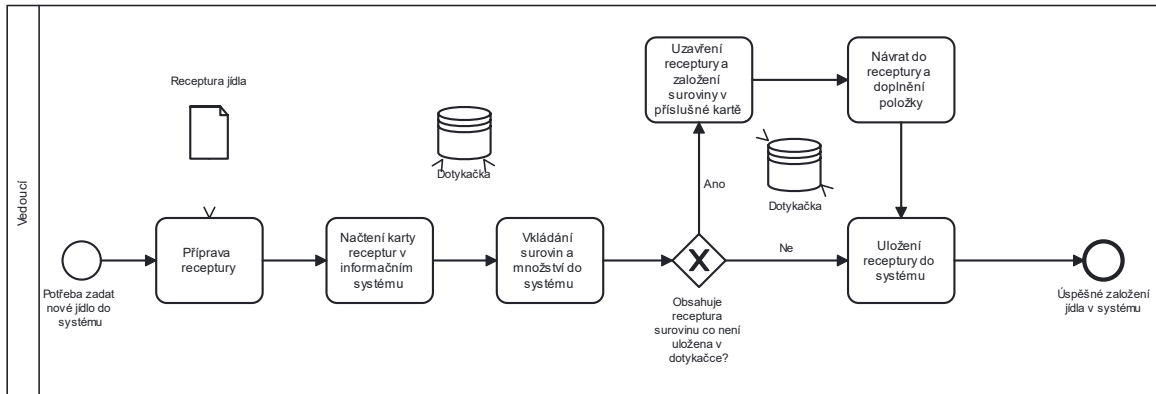
Obrázek 5-2 - NPR02 – Platba zákazníka (Autor, 2024)

Hlavním zlepšením v rámci procesu NPR06 – Denní uzávěrka je fakt, že všechny platby probíhají skrz aplikaci Dotykačka a není zapotřebí externí platební terminál pro platby kartou. Tím pádem je zapotřebí pouze jedna uzávěrka, přímo z pokladny. V tomto ohledu navíc Dotykačka umožňuje automatické zaslání každé uzávěrky přímo na e-mail. Tudiž samotný tisk uzávěrky pak může sloužit především pro evidenci. Uzávěrka je zároveň velmi upravitelná, vedení má možnost vybrat jaké parametry si přeje na uzávěrce zobrazit, může nově například zobrazit tržby podle zaměstnance.



Obrázek 5-3 - NPR06 – Denní uzávěrka (Autor, 2024)

Proces NPR07 – Vytvoření nové normy jídla zůstává v podstatě stejný. Přínosy dotykačky se v tomto případě neprojevují na modelu procesů, nýbrž na samotné použitelnosti aplikace. Oproti zastaralému Sezamu nabízí Dotykačka velmi přehledné a uživatelsky přívětivé prostředí, dostupné z jakéhokoliv zařízení s přístupem na webové stránky.



Obrázek 5-4 - NPR07 – Vytvoření nové normy jídla (Autor, 2024)

Co se týče procesu PR05 Vkládání PLU čísel, tak řešení aplikací Dotykačka tento proces kompletně ruší. Díky integrovanosti komponent skladového řízení a pokladního systému lze zapisovat jídelní lístek rovnou do aplikace, tudíž již není zapotřebí v skladovém systému zjišťovat PLU čísla a následně je manuálně vkládat do pokladního systému. Samotné nastavování jídel na specifické polední menu je zajištěno procesem NPR09 –Plánování nabídky.

6. Řízení skladu

6.1 Popis oblasti

Řízení skladu je další důležitou oblastí v provozu restaurace Pub Cihelna, která se zabývá efektivním spravováním skladových zásob, jejich evidencí, kontrolou a optimalizací. Cílem je zajistit, aby byly vždy k dispozici potřebné suroviny a zboží pro plynulý chod restaurace, minimalizovat náklady spojené se skladováním a předcházet ztrátám způsobeným expirovanými nebo ztracenými položkami.

Řízení skladu zahrnuje procesy PR03 Příjem zboží a PR04 Inventura.

6.2 Klíčové role

- **Vedoucí restaurace:** Dozoruje celkový stav skladu, provádí inventury, rozhoduje o strategii skladování a nastavuje procesy pro efektivní řízení skladu.
- **Účetní:** Zajišťuje správnou evidenci skladových pohybů v systému, zpracovává příjmy a výdejky, spolupracuje při inventurách.
- **Číšník:** Přijímá zboží, provádí fyzické skladování surovin, sleduje expirace a hlásí případné nesrovnalosti.
- **Kuchař:** Informuje o spotřebě surovin, potřebách pro kuchyni a podílí se na inventurách.

6.3 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

- **Přesnost skladové evidence:** Míra shody mezi evidovaným a skutečným stavem zásob. Sleduje se v množstevní a finanční dimenzi a počítá se jako „Skutečné množství / evidovaný stav *100“. Cílem je dosáhnout přesnosti nad 95 %, aby se minimalizovaly ztráty a chyby.
- **Počet inventurních rozdílů:** Frekvence a hodnota zjištěných nesrovnalostí při inventurách. Sleduje se v množstevní a finanční dimenzi a počítá se jako počet a hodnota rozdílů. Cílem je minimalizovat tyto rozdíly, ideálně na nulu.
- **Obrat zásob ve dnech:** Průměrná doba, po kterou jsou zásoby drženy na skladě. Sleduje se v časové dimenzi, dimenzi surovin, zboží apod. a počítá se jako průměrná hodnota zásob dělená denní spotřebou. Cílem je udržovat obrat zásob kolem 14 dnů, aby se zabránilo zbytečnému vázání kapitálu a znehodnocení zásob.
- **Hodnota expirovaných či znehodnocených zásob:** Finanční ztráty způsobené prošlými nebo poškozenými položkami. Sleduje se ve finanční dimenzi a počítá se jako součet hodnot těchto zásob za období. Cílem je minimalizovat tyto ztráty, ideálně pod 1 % celkové hodnoty zásob.
- **Efektivita příjmu zboží:** Čas a přesnost při zpracování dodávek od dodavatelů. Sleduje se v časové a množstevní dimenzi a počítá se jako průměrný čas potřebný k příjmu zboží a počet chyb při příjmu. Cílem je zrychlit proces příjmu zboží a snížit počet chyb pro efektivní provoz.

6.4 Data

- **Skladové karty:** Detailní informace o každé položce, včetně množství, ceny, dodavatele a data expirace.
- **Příjmy a výdejky:** Dokumentace pohybů zásob do a ze skladu.
- **Inventurní protokoly:** Záznamy z provedených inventur, včetně zjištěných rozdílů.
- **Historie skladových pohybů:** Chronologický přehled všech změn stavu zásob.
- **Dodací listy a faktury:** Dokumenty od dodavatelů potvrzující dodané množství a cenu.

6.5 Vazby na další oblasti řízení

- **Zásoby a nákupní řízení:** Řízení skladu poskytuje data o aktuálním stavu zásob, která jsou klíčová pro plánování nákupů.

- **Provozní řízení restaurace:** Dostupnost surovin ve skladu ovlivňuje schopnost plnit objednávky zákazníků.
- **Finanční řízení restaurace:** Hodnota skladových zásob a náklady spojené s jejich skladováním mají dopad na finanční výsledky podniku.
- **Personální řízení:** Zaměstnanci zodpovědní za sklad vyžadují školení a kontrolu pro zajištění přesné evidence.

6.6 Faktory

- **Spolehlivost dodavatelů:** Kvalita a přesnost dodávek ovlivňují stav skladu.
- **Sezónnost a variabilita poptávky:** Ovlivňuje množství a druhy potřebných zásob.
- **Prostorové možnosti skladu:** Omezený skladovací prostor vyžaduje efektivní organizaci a optimalizaci zásob.
- **Technologické vybavení:** Použití moderních technologií může zlepšit přesnost a efektivitu řízení skladu.
- **Legislativní požadavky:** Normy pro skladování potravin a hygienické předpisy ovlivňují postupy ve skladu.

6.7 Scénáře

- **Nesoulad mezi evidencí a skutečným stavem zásob**
Jak identifikovat a odstranit příčiny rozdílů při inventurách?
- **Zavedení nového jídelního lístku**
Jak nastavit procesy pro včasné využití surovin před datem expirace?
- **Nedostatek klíčových surovin během provozu**
Jak předcházet situacím, kdy chybí důležité suroviny pro přípravu jídel?
- **Příjem poškozeného nebo nekompletního zboží**
Jak efektivně řešit reklamace a zajistit rychlou náhradu od dodavatelů?
- **Optimalizace skladových zásob**
Jak snížit hodnotu zásob bez negativního dopadu na dostupnost surovin?

6.8 Využití aplikačního softwarového řešení

Implementace systému Dotykačka v oblasti řízení skladu přináší následující výhody:

Automatizace skladových pohybů: Systém automaticky aktualizuje stav zásob při prodeji položek, což zajišťuje aktuální a přesnou evidenci.

Mobilní aplikace pro skladové operace: Umožňuje provádět příjemky, výdejky a inventury přímo pomocí mobilního zařízení, což zvyšuje efektivitu a přesnost.

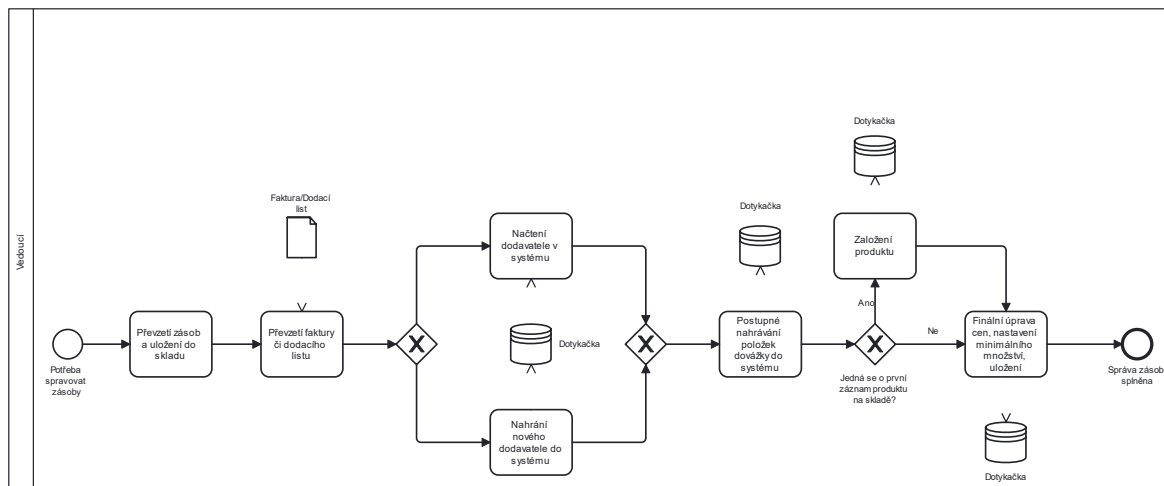
Upozornění na minimální množství: Systém posílá upozornění na e-mail provozního nebo vedoucího ohledně minimálního množství položek na skladu.

Detailní reporty a analýzy: Poskytuje přehledy o skladových pohybech a obracech zásob

6.9 Optimalizované procesy

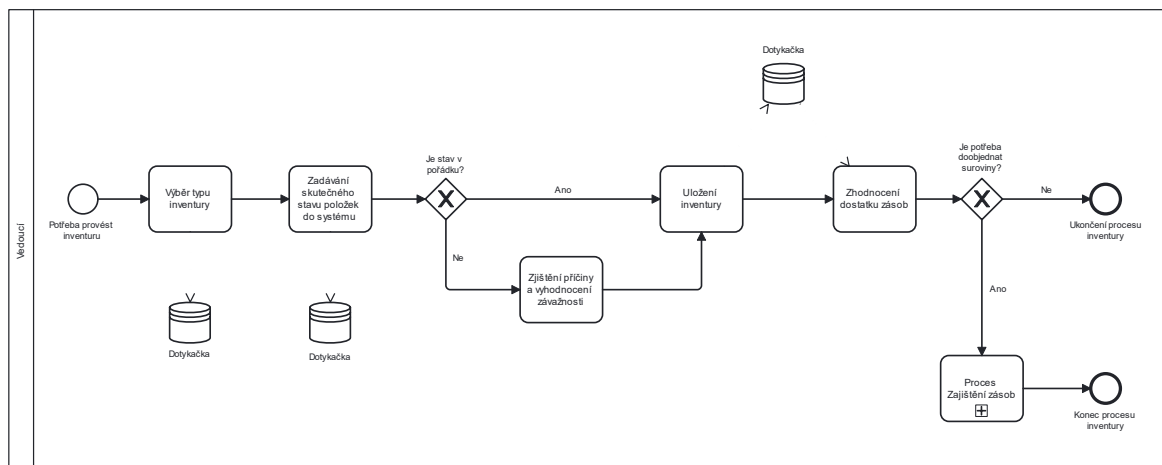
Optimalizace v rámci procesu NPR03 – Řízení skladu spočívá především v zjednodušení interakce s aplikací. Nyní, pokud zadávaná položka při naskladnění chybí v systému, nemusí uživatel již vycházet z procesu příjemky, nýbrž založí položku hned jak se s ní setká. Nově je také možné zadávat minimální množství u položek, přičemž aplikace zasílá automatická upozornění na této

hranici, což výrazně podpoří připravenost surovin, jelikož se o docházejících zásobách bude vědět dříve, než skutečně dojdou.



Obrázek 6-1 - NPR03 – Řízení skladu (Autor, 2024)

Výrazně se zjednodušil proces NPR04 – Inventura, jelikož je nyní možné si otevřít inventuru přímo na mobilním zařízení a doplňovat skutečný stav položek za průběhu inventury. Dotykačka automaticky zobrazuje množstevní i finanční rozdíl mezi uloženým a skutečným stavem položek. Uživatel na začátku jednoduše zvolí typ inventury, kde vybere zkoumané položky dle štítků či kategorie a aplikace následně přehledně zobrazí jen vybraný typ.



Obrázek 6-2 - NPR04 – Inventura (Autor, 2024)

Na modelu výše je představen průběh procesu, kde vedoucí zadává stav inventury za jejího běhu, nicméně Dotykačka umožňuje vykonávat i takzvané „slepé“ inventury, kde dle vybrané kategorie či typu vytiskne seznam položek bez uloženého množství. Tento výtisk pak vedoucí předá číšníkovi a ten zapíše pouze skutečný stav skladu. Vedoucí pak odkudkoliv vzdálenou správou může výsledky „slepé“ inventury jednoduše přepsat do Dotykačky.

7. Závěr

Text tvoří jeden z textů řady III úrovně portálu <https://mbi-af.cz> v tomto případě zaměřený na řízení restaurací. Jeho **cílem bylo prezentovat celkový pohled na řízení tohoto typu firem**. To znamená, že funkce se vztahují k řízení ekonomiky firmy, obchodních a logistických oblastí, řízení lidských zdrojů a rovněž k řízení provozu restaurace.

Doporučení pro další vývoj zahrnují průběžné sledování technologických trendů v gastronomii a jejich potenciální integraci do provozu restaurace. Vzhledem k rychlému vývoji technologií je důležité, aby restaurace byla připravena adaptovat se na nové možnosti, které mohou dále zvýšit její konkurenceschopnost.

8. Zdroje

- Hayes, A. (2024, September 10). *Risk analysis: Definition, types, limitations, and examples*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/r/risk-analysis.asp>
- Andru, P., & Botchkarev, A. (2011). *The use of return on investment (ROI) in the performance measurement and evaluation of information systems*.
- Assistant Professor, BGS B.Ed. College, Mysuru, Karnataka, India, Kumar, C. R., S., K. B. P., & Registrar of Evaluation, Karnataka State Open University, Mysuru, Karnataka, India. (2023). SWOT analysis. *International Journal of Advanced Research*, 11(09), 744–748. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/17584>
- Cervantes, H., & Kazman, R. (2016). *Designing software architectures: A practical approach*. Addison-Wesley. The SEI Series in Software Engineering. ISBN 978-0-13-439078-9.
- Chiripuci, C. (2023, June). *Top 10 challenges in restaurant inventory management*. FieldOS. <https://www.fieldos.co/blog/top-10-challenges-in-restaurant-inventory-management>
- Dovetail Editorial Team. (2023, March 11). *What's the difference between structured and unstructured interviews?* Dovetail. <https://dovetail.com/research/structured-vs-unstructured-interviews>
- Chung, J.-C., Huang, Y.-F., Weng, M.-W., & Lin, J.-C. (2021). The sustainable innovation design in catering service. *Sustainability*, 14(1), 278. <https://doi.org/10.3390/su14010278>
- Pasalkar, O., Ahire, N., Hande, V., Paikar, R., Hatkar, H., & Deshpande, S. (2024). *Restaurant management system*. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 06(01), 3323–3326.
- Bradshaw, R. (2024, October). *Restaurant success in 2024: The power of integrated management systems*. Apollo Technical. <https://www.apollotechnical.com/restaurant-success-in-2024-the-power-of-integrated-management-systems/>
- Sparx Systems. (n.d.). *UML 2 component diagrams*. Sparx Systems. Retrieved August 10, 2024, from <https://sparxsystems.com/resources/tutorials/uml2/component-diagram.html>
- Stofkova, J., Krejnus, M., Stofkova, K. R., Malega, P., & Binasova, V. (2022). Use of the analytic hierarchy process and selected methods in the managerial decision-making process in the context of sustainable development. *Sustainability*, 14(18), 11546. <https://doi.org/10.3390/su141811546>
- Visual Paradigm. (n.d.). *Understanding data flow diagrams (DFD): A comprehensive guide*. Visual Paradigm. Retrieved August 10, 2024, from <https://guides.visual-paradigm.com/understanding-data-flow-diagrams-dfd-a-comprehensive-guide/>
- Weidlich, M., Mendling, J., & Weske, M. (Eds.). (2010). *Business process modeling notation: Second International Workshop, BPMN 2010, Potsdam, Germany, October 13-14, 2010: Proceedings*. Springer.
- WeinPold, M. (2024, September 8). *IT a anatomie firmy*. Vysoká škola ekonomická v Praze. Retrieved August 8, 2024, from <https://databusiness.cz/it-a-anatomie-firmy/>
- MBI tým. (2022). *Základní principy anatomie firmy s IT*. Vysoká škola ekonomická v Praze. Retrieved August 8, 2024, from https://databusiness.cz/wp-content/uploads/page/2093/AF_I_Principy.pdf
- ProductPlan. (n.d.). *MoSCoW prioritization*. ProductPlan. Retrieved August 10, 2024, from <https://www.productplan.com/glossary/moscow-prioritization/>
- Pajskr, J. (2024, May). *Srovnání EET pokladen*. 5nej.cz. Retrieved August 20, 2024, from <https://www.5nej.cz/srovnani-eet-pokladen/>
- helloCash. (n.d.). *Funkce*. helloCash. Retrieved August 20, 2024, from <https://hellocash.cz/funkce/>
- Septim Systems a.s. (n.d.). *Skladové hospodářství*. Retrieved August 20, 2024, from <https://www.septim.cz/produkty/skladove-hospodarstvi#septim-funkce>

KASA FIK. (n.d.). *Pokladní systém a samoobslužné platební kiosky*. Retrieved August 20, 2024, from <https://www.kasafik.cz/web/cs/>

Dotykacka ČR s.r.o. (2023). *Dotykacka: Pokladní systém pro restaurace, obchody a služby*. Retrieved August 20, <https://dotykacka.cz/>

Qerko. (n.d.). *Nejpohodlnější způsob, jak platit v restauracích*. Retrieved August 21, 2024, from <https://www.qerko.com/cs>

Dotykacka. (n.d.). *Certifikace a ocenění*. Retrieved August 21, 2024, from <https://dotykacka.cz/certifikace-a-oceneni/>

Dotykacka ČR s.r.o. (2023). *HW a SW požadavky*. Retrieved November 18, 2024, from <https://manual.dotykacka.cz/hw-a-sw-pozadavky.html>