



PŘÍRUČKA PRO MAJITELE A MANAŽERY

DATOVÉ ŘÍZNUTÍ

*Jak řídit firmu z jednoho místa
— a přestat se topit v informacích.*

VYDÁNÍ 2026

David Strejc

Zakladatel Apertie · tvůrce Draivixu

Datové řízení

Jak řídit firmu z jednoho místa.

Datové řízení

VYDÁNÍ 2026

Jak řídit firmu z jednoho místa
— a přestat se topit v informacích

Kniha pro majitele a manažery
malých a středních firem.

David Strejc

Draivix · Apertia

Datové řízení

Jak řídit firmu z jednoho místa — a přestat se topit v informacích.

© 2026 David Strejc / Apertia s.r.o. Všechna práva vyhrazena.

Snímky obrazovky pocházejí z živého provozu systému **AutoERP** a zachycují skutečné pracovní obrazovky. Zákaznická data jsou v nich rozmazána vestavěnou funkcí „Rozmazat hodnoty“; struktura, počty a stavy zůstávají reálné.

Sazba pořízena v XeLaTeXu. Text je vysázen písmem **TeX Gyre Pagella**, nadpisy písmem **TeX Gyre Heros**.

První vydání, 2026.

Kontakt: apertia.cz · david.strejc@apertia.cz

*Pomalý je ten, kdo si pamatuje.
Rychlý je ten, kdo má kam zapomenout.*

— jedna z vět této knihy

Obsah

O autorovi	vii
Můj příběh	ix
Pro koho je tahle kniha	xii
ČÁST I Diagnóza	
1 Den, kdy vám utekla informace	2
2 Proč jste zahlcení	6
ČÁST II Pět principů	
3 Princip první: Všechno je entita	11
4 Princip druhý: Informace přitékají samy	14
5 Princip třetí: Práce musí být vidět	17
6 Princip čtvrtý: Neposíláme si úkoly	20
7 Princip pátý: Jeden zdroj pravdy	23
ČÁST III Jak to vypadá v praxi	
8 Boti a AI agenti jako kolegové	28
9 Jeden den v datově řízené firmě	31
10 Proč Draivix vypadá tak, jak vypadá	35
ČÁST IV Přechod	
11 Jak začít	40
12 Manifest: firma, která myslí	42
Dodatek A: Slovníček lidskou řečí	45
Dodatek B: Pět otázek	46

O autorovi

Architekt, který věří, že technologie má sloužit firmám — nikdy naopak.

David Strejc je architekt podnikových systémů s více než dvaceti lety praxe. Vysokou školu na ČVUT nedokončil — a nikdy toho nelitoval. Vzdělání mu dal provoz, ne přednášky: servery, síť a cloudové infrastruktury, od správy desítek fyzických serverů přes privátní cloudy až po návrh IT architektury pro velké organizace. Učil se tím, že stával.



Pracoval jako IT architekt v O2 Czech Republic a jako solution designer v T-Mobile, kde poznal IT velkých firem zevnitř. Spoluzaložil softwarovou firmu Easy Software a vybudoval z ní mezinárodní technologickou společnost — její software dnes jede v osmdesáti zemích. Svou cestu shrnuje jednoduše: od garáže přes úspěšnou vlastní firmu a korporace až ke klidné, soustředěné práci na jednom velkém tématu.

Tím tématem je dnes **Apertia** (apertia.ai). Staví v ní přesně to, o čem je tahle kniha: jeden systém, který drží provoz firmy pohromadě — entity, stavy, komunikaci a AI agenty na jednom místě. Produkt nese jména **Draivix**, **AutoERP** a **AutoCRM**. Jeho cíl shrnuje jediná věta: *jeden systém, který vládne všem*.

Jeho přesvědčení je prosté. Technologie má podnikání zjednodušit, ne zkomplikovat. Software má držet fakta, aby člověk mohl dělat to lidské — rozhodovat, vést a tvořit vztahy. Tahle kniha je tím přesvědčením převedeným do pěti principů.

David žije a pracuje v Praze.

Kontakt: david.strejc@apertia.cz · apertia.cz · linkedin.com/in/davidstrejc

Můj příběh

Dvacet let jsem hledal jeden systém. Tohle je, jak jsem ho našel.

Býly mi čtyři, když jsem poprvé sáhl na ZX Spectrum. Psal se rok 1987. Ta věc neuměla skoro nic — pár barev, pískání z reproduktoru, kazeťák, který se načítal věčnost. A přesto jsem u ní seděl hodiny. Ne proto, že bych chtěl hrát. Chtěl jsem pochopit, jak to uvnitř přemýšlí.

Už tehdy mě nefascinovalo, co počítač dělá. Fascinovalo mě, co si pamatuje. Že mu něco řeknete a on to podrží. Že se na to můžete zítra zeptat a ono to tam pořád je. Malý kluk u obrazovky objevil něco, co ho pak nepustilo dalších skoro čtyřicet let: stroj umí být pamětí, která neunaví.

Zbytek už je jen ta jedna myšlenka, dováděná pořád dokola do konce.

Od garáže do korporátu

Vysokou jsem na ČVUT nedokončil a nikdy jsem toho nelitoval. Vzdělání mi dal provoz, ne přednášky — servery, sítě, infrastruktura. Učil jsem se tím, že jsem stavěl, rozbíjel a stavěl znovu.

Pak přišel korporát. Jako IT architekt v O2 a solution designer v T-Mobile jsem viděl velké IT zevnitř. A viděl jsem něco, co mě zaskočilo: čím větší firma, tím víc se topila. Ne v nedostatku systémů — těch měla desítky. Topila se v tom, že žádný z nich nemluvil s tím vedlejším. Jeden systém věděl o zákazníkovi, druhý o faktuře, třetí o objednávce — a mezi nimi byli lidé, kteří to celé drželi v hlavě a v e-mailech. Miliardové firmy stály na tom, že si někdo něco pamatoval.

Tehdy mi to došlo úplně jasně. Problém není nedostatek softwaru. Problém je, že software nedrží celek. Drží kousky.

Sen jménem „jeden server“

Když jsme spoluzakládali Easy Software, měl jsem v hlavě větu, kterou jsem tenkrát říkal skoro každému: chci postavit Easy Business Server. Jeden centrální server, který podrží celou firmu. Ne modul na projekty, ne nástroj na tikety — jedno místo, kam firma odloží svoji paměť a přestane ji nosit v hlavách lidí.

Z Easy Software se stala krásná mezinárodní firma. Easy Redmine dnes jede

v osmdesáti zemích a sám o sobě říká, že „boří zdi mezi týmy a propojuje nástroje“. To je přesně ono. To byl ten sen. Jenže tehdejší svět ho vždycky stáhl zpátky do škattulky — z „jednoho systému, který vládne všem“ se stal skvělý nástroj na řízení projektů. Užitečný, prodejný, úspěšný. Ale pořád jen jeden ostrůvek. Zbytek firmy mu unikal mezi prsty.

A tady musím být upřímný, protože jinak by ten příběh nebyl pravdivý. Mám jednu vlastnost, které jsem si dobře vědom: jakmile je výsledek předvídatelný, ztrácím zájem. Postavím věc do bodu, kdy už je jasné, jak dopadne — a odejdu k dalšímu kopci. Nechal jsem za sebou firmy, produkty, projekty. Vždycky ve chvíli, kdy přestaly být otázkou.

S jednou jedinou věcí to nikdy nefungovalo. Ten sen o jednom systému mě nepustil. Nemohl jsem od něj odejít, protože nikdy nebyl hotový. Pokaždé, když jsem myslel, že se blížím, narazil jsem na tutéž zeď: systém uměl data držet, uměl je ukázat — ale neuměl přemýšlet. A firma bez přemýšlení je pořád jen sklad.

Roky bloudění

Léta jsem hledal to jedno řešení na všechny firemní problémy. A jako každý, kdo hledá, jsem sbíral nástroje. CRM sem, projektový nástroj tam, účetnictví, chat, sdílený disk, formuláře. Každý nový nástroj sliboval, že tohle už to bude. A každý nový nástroj jen přidal další kanál, aniž by zrušil ten předchozí.

Byla to přesně ta bolest, o které je celá tahle kniha. Deset úkrytů pro jednu pravdu. Topil jsem se v datech úplně stejně jako firmy, kterým jsem chtěl pomoci. Rozdíl byl jen v tom, že já věděl, že to jde jinak. Jen mi chyběl poslední díl.

Nevěděl jsem to tehdy, ale čekal jsem na něj.

Díl, který chyběl

Ten díl přišel s AI agenty. A nebylo to o tom, že by najednou existovala „chytrá technologie“. Bylo to hlubší.

Celých dvacet let jsem sen o jednom systému nemohl dokončit z jednoho prostého důvodu: aby jedno místo uneslo celou firmu, nesmí být jen paměť. Musí umět tu paměť taky obsluhovat. Hlídat, třídit, spojovat, upozorňovat. Musí v něm vedle lidí sedět někdo, kdo bere rutinu — neúnavně, tisíckrát denně, aniž by na něco zapomněl.

Ten někdo tady nikdy předtím nebyl. Teď je.

Ve chvíli, kdy jsem poprvé viděl agenta pracovat uvnitř systému — ne jako další chatovací okno, kam se opisuje kontext, ale jako kolegu, který vidí stejné entity, stejné stavy a stejnou historii jako člověk — došlo mi, že zeď, o kterou jsem se

dvacet let otloukal, právě spadla. Poslední díl zapadl na místo.

Draivix

Draivix není další hezký software. Je to ta jedna věta, kterou jsem říkal ještě v Easy Software, konečně postavená celá: jeden systém, který drží provoz firmy pohromadě — entity, stavy, komunikaci i AI agenty na jednom místě.

Není to nápad, který mě napadl loni. Je to nápad, který mě neopustil od doby, kdy jsem seděl u Spectra a chtěl, aby si stroj pamatoval za mě. Prošel korporátem, který se topil navzdory penězům. Prošel firmou, kterou jsem vybudoval a která sen zabalila do jednoho modulu. Prošel roky bloudění mezi nástroji, které nikdy neseseděly. A počkal si na dobu, kdy ho konečně šlo dotáhnout.

Proto jsem tentokrát nikam neodešel. Poprvé v životě stavím věc, která nepřestala být otázkou — protože firma sama je živý organismus a ten se nedá „dořešit“. Dá se jen udržet čitelný. A to mě po dvaceti letech pořád ještě baví každé ráno.

Napsal jsem tuhle knihu proto, že vím, jak ta bolest chutná. Sám jsem se v ní topil. A vím, že se z ní dá vylézt — ne větším úsilím, ale druhou pamětí, které můžete věřit.

Ten kluk u Spectra chtěl, aby stroj podržel svět, aby on nemusel. Trvalo mi skoro čtyřicet let, než jsem mu to splnil.

ŘEZ KATANOU

**Nehledal jsem lepší software. Hledal jsem místo, kam firma může
konečně zapomenout — a spolehnout se, že ji to podrží.**

— David Strejc

Pro koho je tahle kniha

Tahle kniha je pro lidi, kteří firmu reálně táhnou. Pro majitele, ředitele, obchodní šéfy, provozní manažery a účetní, kteří každý den drží pohromadě víc práce, než je vidět zvenku.

Není pro lidi, kteří mají rádi velká slova. Není o digitální transformaci, synergii ani modernizaci za každou cenu. Je o obyčejném problému: informace ve firmě přitékají rychleji, než je člověk dokáže zachytit, spojit a použít.

Možná máte tři e-mailové schránky. Možná se část obchodu řeší přes WhatsApp. Možná jeden člověk ví, kde leží smlouva, druhý ví, kdo slíbil cenu, třetí ví, že faktura má jít ven zítra. Dokud jsou tyhle informace v hlavách, v mailech a v poznámkách, firma běží jen díky paměti lidí.

To není slabost. To je normální. Lidská hlava není stavěná na sedm tisíc drobných otevřených smyček. Hlava má rozhodovat, mluvit s lidmi, poznat riziko, vyjednat dohodu a držet směr. Ne pamatovat si, ve kterém vlákně leží poslední verze nabídky.

Datové řízení firmy začíná ve chvíli, kdy přestanete očekávat, že člověk bude lepší databáze než systém.

ŘEZ KATANOU

Vaše hlava na to není stavěná. A nemusí být.

ČÁST I

Diagnóza

Proč to dnes nefunguje.

Den, kdy vám utekla informace

Žádná firma neumírá na jednu velkou chybu. Většinou umírá pomalu. Na tisíc malých informací, které někomu propadly mezi prsty.

Zákazník napsal v úterý večer s žádostí o potvrzení termínu. Obchodník zprávu jen letmo přelétl na mobilu mezi dvěma schůzkami s tím, že se k ní vrátí později. Jenže ve středu ráno dorazilo dalších padesát e-mailů, ve čtvrtek zazvonil telefon od účetní kvůli úplně jiné věci — a v pátek už zákazník řešil zakázku s někým jiným.

Nikdo přitom neudělal velkou chybu, nebyl líný ani firmu nesabotoval. Ta informace prostě jen neměla místo, kam by patřila.

V zastaralém systému připomíná informace bezprizorního návštěvníka, který bloudí bez adresy. Jednou přistane v mailu, podruhé v chatu, potřetí v hlavě člověka, který zrovna řídí auto. Má-li štěstí, někdo ji přepíše do tabulky; pokud ne, beze stopy zmizí.

A nejde o ojedinělá zmizení — jsou jich stovky. Nabídka, která měla dávno odejít. Faktura, kterou nikdo nepohlídal. Technická chyba, kterou někdo zahlédl, ale nepřevzal. Poznámka ze schůzky, která navždy zůstala v sešitě.

ŘEZ KATANOU

Informace, kterou nikdo nezapsal, jako by nebyla.

Ztracená informace vypadá jako práce

Nejzrádnější na ztracené informaci je fakt, že se zpočátku rafinovaně maskuje jako běžná pracovní agenda. Někdo ji přece má v mailu, někdo o ní ví, někdo ji určitě řeší. A firma se uklidní jedinou větou: „To má přece Petr.“

Jenže Petr má v hlavě padesát jiných věcí. Telefonoval s klientem, řešil reklamaci a cestou domů mu ještě psal dodavatel. V pátek si vzpomene, že něco měl udělat — ale už neví přesně co. Zadá jméno do vyhledávače a vypadne na něj šest různých vláken, z nichž každé vypráví trochu jiný příběh.

Tady začíná tichý provozní dluh. Nenajdete ho v účetnictví ani v žádném reportu, a přesto ho platíte každý den — hledáním, omlouváním, dohledáváním a poradami, na nichž se lidé pracně snaží zrekonstruovat skutečnost.

Firma pak nevyrábí jen výrobky a služby, ale i nekonečné dohady. Kdo to slíbil? Kdy to přišlo? Kde je příloha? Proč o tom nikdo nevěděl? Nejsou to strategické otázky — jsou to čisté ztráty způsobené tím, že data nemají svůj domov.

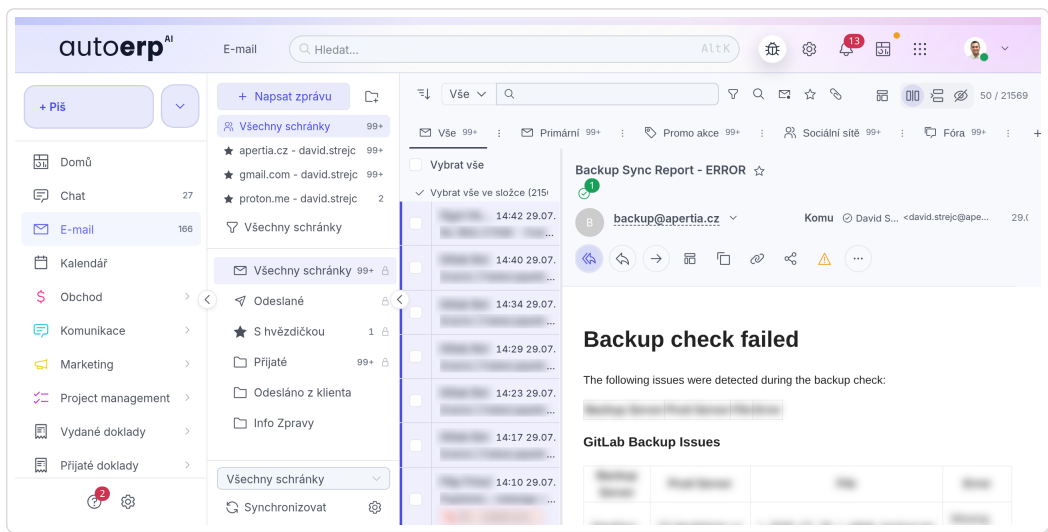
Datově řízená firma nezačíná grafem. Začíná jednoduchým rozhodnutím: každá důležitá informace musí mít místo, kam patří.

Deset úkrytů pro jednu pravdu

Podívejte se na běžný den malé nebo střední firmy. Informace tu neleží na jednom místě — jsou doslova všude.

Mailová schránka obsahuje poptávky, faktury, reklamace, potvrzení termínů a technické hlášky. WhatsApp drží rychlé dohody, fotky z montáže a věty typu „zítra tam zajedu“. Excel má seznam zakázek. Účetní systém má faktury. Kalendář má schůzky. Papír na stole má poznámku z telefonu. Hlava obchodníka má kontext, který nikdo jiný nezná.

Každé z těchto míst dává smysl samo o sobě, dohromady ale tvoří neprostupnou informační mlhu.



Obrázek 1.1 Tři schránky — apertia, gmail a proton — stečené do jednoho přehledu. Vlevo účty, uprostřed společný tok zpráv, vpravo otevřený automatický report „Backup Sync“. Provoz, který se jinde skrývá, je tady vidět. *Ve všech snímcích v této knize jsou zákaznická data rozmazaná vestavěnou funkcí „Rozmazat hodnoty“ — systém ji nabízí právě pro prezentace a streamy.*

Jakmile nastane problém, firma namísto řešení nejprve pátrá po realitě. Kdo o tom něco ví? Kde jsou podklady? A která verze platí? Tento proces je extrémně drahý — ani ne tak kvůli ztraceným minutám, jako spíš kvůli roztržitosti pozornosti. Člověk, který měl rozhodovat, se mění v detektiva vlastních dat.

Datové řízení přitom nedělá z firmy stroj bez lidí — právě naopak, vrací lidem jejich práci. Systém drží fakta, člověk drží úsudek.

Kde má informace bydlet

Informace se ztrácí hlavně tehdy, když nevíme, k čemu patří.

Mail od zákazníka nepatří do mailu, ale k zákazníkovi. Faktura nepatří do složky faktur, nýbrž k firmě, zakázce, termínu a stavu. A záznam hovoru nepatří do paměti mobilu, ale do karty zákazníka, který volal, a ke konkrétnímu problému, jež se snažíte vyřešit.

Tohle zní drobně, ale mění to všechno. Když otevřete zákazníka a vidíte u něj historii, dokumenty, hovory, schůzky, nabídky, úkoly a faktury, přestanete skládat příběh z drobků. Příběh je před vámi.

Starý svět říká: „Pošli mi ten mail.“ Nový svět říká: „Otevři zákazníka.“

Starý svět říká: „Kdo to má?“ Nový svět říká: „V jakém je to stavu?“

Starý svět říká: „Já jsem myslel, že se to řeší.“ Nový svět ukáže, jestli se to řeší.

Když má informace domov, přestane být závislá na náladě, paměti a disciplíně jednotlivce. Firma získá paměť, která neunaví.

ŘEZ KATANOU

Co není v systému, neexistuje.

Proč jste zahlcení

Lidský mozek je skvělý nástroj. Umí poznat vzorec, vycítit napětí v rozhovoru, spojit zkušenost s intuicí. Umí udělat rozhodnutí tam, kde tabulka nestačí.

Ale není to dobrý sklad.

Moderní firma už nežongluje se sedmi úkoly najednou, ale rovnou se sedmi tisíci. Zatímco každá zakázka se nachází v určitém stavu, zákazník má svou historii a faktura neúprosný termín. S každým obchodem se pojí další krok, každý dodavatel má své podmínky a prakticky každý přijatý e-mail v sobě může skrývat nenápadnou porci práce.

Když se tohle všechno pokusíte držet v hlavě, začnete prohrávat. Ne proto, že jste slabí. Protože ten boj nejde vyhrát silou vůle.

Každý nový nástroj přidal jen další kanál, aniž by zrušil ten předchozí. Mail nevytlačil telefon, chat nevytlačil mail, formulář nevytlačil Excel a kalendář nevytlačil papírové poznámky. Firma tak má čím dál víc vstupů, ale pořád jí chybí místo, které je spojí dohromady.

Výsledek je paradoxní: topíte se v datech, ale zoufale vám chybí přehled.

ŘEZ KATANOU

Nepotřebujete víc úsilí. Potřebujete druhou paměť.

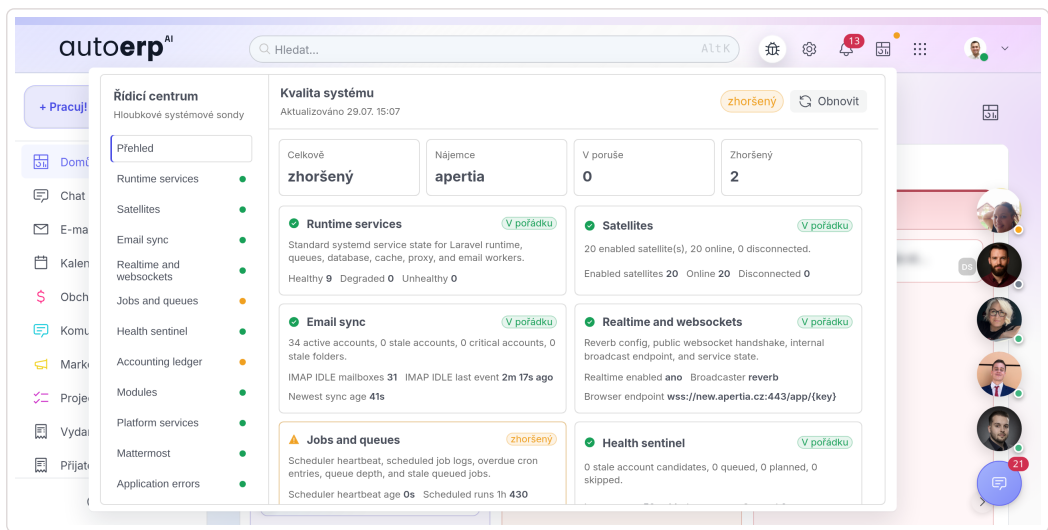
Mít informace nestačí

Většina firem si myslí, že problém je nedostatek informací. V praxi je problém opačný. Informací je moc. Jen nejsou spojené do obrazu.

Mít mail od zákazníka není totéž jako vědět, co se má stát. Mít fakturu v účetnictví ještě neznamena vědět, že zákazník čeká na dobropis. A zápis ze schůzky vám sám o sobě neřekne, kdo nese další krok.

Informace vytržená z kontextu je jen šum. Teprve propletená síť informací umožňuje skutečné řízení.

Když vidíte samotný mail, vidíte text. Když vidíte mail u zákazníka, vedle nabídky, historie hovorů a otevřené faktury, vidíte situaci. A situace je to, podle čeho se dá rozhodnout.



Obrázek 2.1 Řídicí centrum: provozní vrstva, která se normálně skrývá. Stav e-mailové synchronizace, front, websocketů, záloh i účetní knihy na jednom místě. Hustota není chaos, pokud každý panel odpovídá na otázku.

Právě proto firmy často investují do dalších nástrojů, a stejně se necítí o nic klidněji. Přibývají jim okna, notifikace i reporty — jen pořád chybí jedno místo, kde se potkává skutečnost.

Datové řízení není sběr dat pro sběr dat. Je to spojování věcí tak, aby člověk nemusel pokaždé začínat od nuly.

Hlava má rozhodovat

Když manažer přijde ráno do práce a první hodinu jen prochází schránky, není to řízení. Je to ruční synchronizace světa.

Otevře e-mail, proklikne se do kalendáře, nakoukne do excelu a zkontroluje účetnictví. Odběhne se zeptat kolegy, vrátí se k rozepsané zprávě, zjistí, že mu chybí klíčový údaj, odešle dotaz a... čeká.

Tenhle režim je vyčerpávající, protože nikdy nekončí. Každé hledání plodí další hledání, každý dotaz zakládá nové vlákno a každá porada začíná zdlouhavým reportováním toho, co měl systém dávno ukázat sám.

Správný systém bere člověku z hlavy paměťovou práci. Ne proto, aby byl člověk méně důležitý. Proto, aby dělal důležitější věci.

◆ OBRAZ Z PRAXE

Hustý *dashboard* není problém, pokud ukazuje stav firmy. Problém je hustota, kterou musí člověk držet *bez* dashboardu — v hlavě, v deseti otevřených oknech a v naději, že na nic nezapomněl.

Druhá paměť firmy

Druhá paměť není archiv. Archiv je místo, kam se věci ukládají, když už se s nimi nepracuje. Druhá paměť je živá. Přijímá informace, váže je k entitám, hlídá stavy a připomíná výjimky.

Když přijde *lead*, systém ví, odkud pochází; když dorazí mail, ví, ke komu patří; a blíží-li se termín, sám ho připomene. A pokud něco čeká na schválení, neleží to v hlavě vedoucího, ale viditelně ve stavu.

To je zásadní rozdíl. V datově řízené firmě není přehled výsledkem mimořádné disciplíny jednotlivce. Je vlastností systému.

Když je jednodušší otevřít kartu zákazníka než lovit v mailu, lidé ji otevřou. A když je snazší vzít si práci ze sloupce než čekat na pokyn, prostě si ji vezmou.

Datové řízení není víc kontroly nad lidmi. Je víc kontroly nad stavem firmy.

ČÁST II

Pět principů

Pět principů datového řízení.

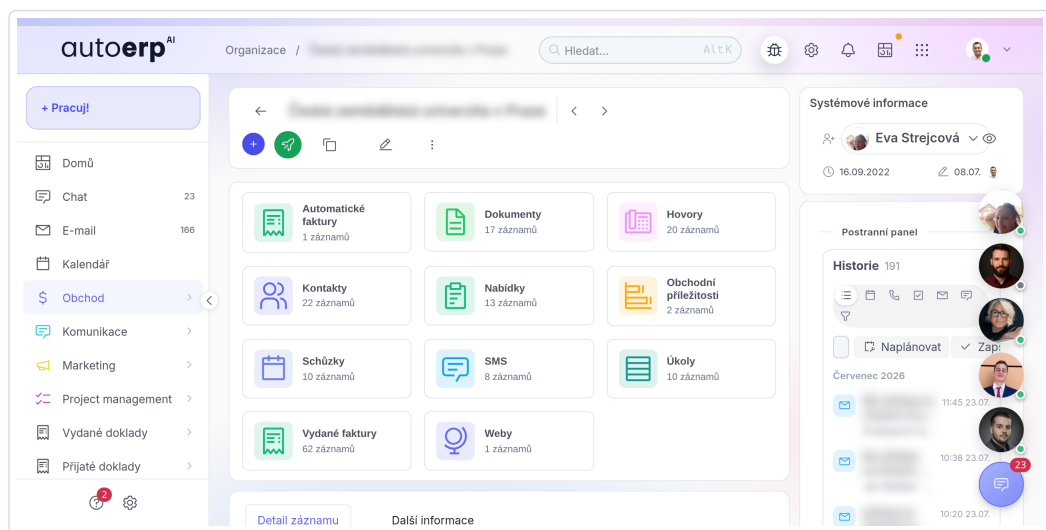
Princip první: Všechno je entita

Firma není složka mailů. Firma je síť vztahů.

Zákazník, kontakt i faktura — to všechno jsou entity. Stejně jako schůzka, zadaný úkol, přijatý dokument, telefonát, nabídka, příležitost nebo řešená reklamacie. Každá věc, se kterou firma pracuje, má své vlastní místo a vlastní vazby.

Slovo entita zní technicky. Ve skutečnosti je lidské. Znamená: tahle věc existuje sama za sebe a má vztahy k jiným věcem.

Když máte zákazníka jako entitu, nevidíte jen název firmy. Před očima se vám rozprostře všechno, co k němu patří: lidé, se kterými mluvíte, odeslané dokumenty, otevřené nabídky, vystavené faktury i celá historie schůzek, hovorů a úkolů.



Obrázek 3.1 Detail jediné organizace. Na jedné entitě visí 22 kontaktů, 17 dokumentů, 20 hovorů, 10 schůzek, 10 úkolů, 62 vydaných faktur, 13 nabídek, 8 SMS a 2 obchodní příležitosti — plus přiřazený uživatel a celá historie. Jedna obrazovka, celý vztah.

Jedna obrazovka se stane příběhem vztahu.

Starý svět říká, že zákazník je řádek v tabulce. Datový svět říká, že zákazník je uzel v síti. A když otevřete uzel, máte vidět všechno, co k němu patří.

ŘEZ KATANOU

Jeden zákazník = jedno místo, kde je o něm úplně všechno.

Propojení mění hru

Největší hodnota entity není v tom, že existuje. Hodnota je ve vazbách.

Samostatná faktura vám řekne jen částku. Faktura připojená k zákazníkovi řekne celý kontext: jestli navazuje na nějakou nabídku, kdo ji řešil, zda u stejného klienta zrovna neběží reklamace nebo jestli mu obchodník náhodou neslíbil jiný termín.

Samostatný úkol řekne, že něco má být hotové. Úkol u zakázky řekne, proč je důležitý, kdo čeká a co se stane, když se zpozdí.

Bez vazeb se firma skládá z ostrůvků. S vazbami se z ní stane mapa.

Mapa je důležitější než seznam. Seznam vám řekne, co existuje. Mapa vám řekne, jak věci spolu souvisí. A byznys se děje právě ve vztazích.

♦ OBRAZ Z PRAXE

Detail organizace s kontakty, dokumenty, hovory, schůzkami, úkoly, fakturami, nabídkami a příležitostmi není seznam funkcí. Je to důkaz, že vztah k zákazníkovi má jedno centrum — a ne deset.

Konec rozsypaného zákazníka

Rozsypaný zákazník je zákazník, kterého firma zná po částech.

Obchodník zná poslední hovor, účetní vidí faktury, technik řeší problém v terénu, jednatel drží strategii a marketing zná zdroj poptávky. Každý tak drží jen kus pravdy. Jenže zákazník nejedná s kousky firmy — jedná s firmou jako celkem.

Když firma nemá jeden obraz zákazníka, zákazník to pozná. Musí opakovat

věci, které už řekl. Dostane nabídku bez znalosti starší dohody. Volá kvůli problému a člověk na druhé straně netuší, co se stalo minulý týden.

Tohle ničí důvěru rychleji než vyšší cena.

Entitní pohled dělá jednu prostou věc: dovolí komukoli oprávněnému navázat tam, kde skončil někdo jiný. Ne podle vyprávění. Podle historie.

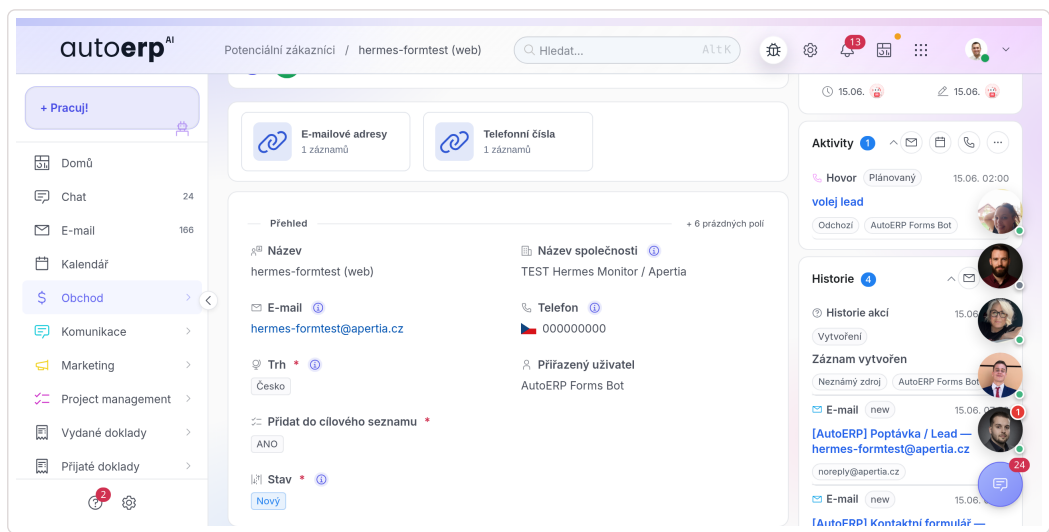
Firma pak přestane být závislá na jednom nosiči paměti. Znalost vztahu neleží v člověku. Leží u vztahu.

Princip druhý: Informace přitékají samy

Nejlepší zadávání dat je žádné zadávání dat.

Starý svět funguje tak, že člověk něco dostane a pak to musí pracně někam přepsat. Poptávka přistane v e-mailu a obchodník z ní otrocky přepíše firmu, telefon i zdroj do systému — pokud má ovšem zrovna čas. Pokud ne, slibná poptávka zapadne v propadlišti doručené pošty.

Nový svět se ptá jinak: proč by informace měla nejdřív přijít jako volný text, když může přijít rovnou jako struktura?



Obrázek 4.1 Poptávka z webu jako struktura, ne text v mailu: název, firma, e-mail, telefon, trh i stav „Nový“. Záznam založil agent „AutoERP Forms Bot“ — informace se zapsala sama a rovnou se zařadila.

Lead z webu nemusí dorazit jako další zpráva ve schránce — může rovnou na-

skočit jako záznam s firmou, kontaktem, telefonem, zdrojem, časem i dalším krokem. Mail nemusí zůstat izolovanou zprávou, ale stane se událostí přímo u zákazníka. A provozní chyba nemusí trpělivě čekat, až si jí někdo všimne; objeví se sama tam, kde se provoz řeší.

Když se informace zapíše sama, nezapomene se. Když se správně zařadí, nemusí se hledat.

ŘEZ KATANOU

Data, která musíte ručně opisovat, jsou data, která ztratíte.

Od textu ke struktuře

Text je skvělý pro lidi. Struktura je skvělá pro řízení.

Zprávě „Dobrý den, chci nabídku na servis, volejte mi zítra“ lidský mozek porozumí okamžitě. Obyčejný systém v ní ale vidí jen mrtvý shluk písmen. Netuší, že vznikl nový lead, že zítřek je termín, že telefon je další krok a že celá věc patří obchodnímu týmu.

Struktura z textu vytáhne to, podle čeho se dá pracovat. Kdo? Co? Kdy? Odkud? Komu to patří? V jakém je to stavu?

To neznamená, že lidé přestanou psát lidsky. Znamená to, že systém přestane čekat, až někdo ručně přeloží lidskou zprávu do provozního jazyka firmy.

Čím dříve se informace stane strukturou, tím dříve ji lze filtrovat, řadit, hlídat a spojovat. A tím méně se spoléháte na to, že někdo po obědě nezapomene přepsat telefonní číslo.

◆ OBRAZ Z PRAXE

Rozparsovaný lead není drobnost. Je to obrat: poptávka už není zpráva, kterou musí někdo zpracovat, ale připravený kus práce, který už čeká ve frontě se vším, co k němu patří.

Přítok místo přepínání

Přepínání mezi nástroji je tichý zabiják pozornosti.

Jedna schránka pro firmu. Druhá soukromější. Třetí historická. Do toho datová schránka, kalendář, chat, účetnictví, projektový nástroj, sdílený disk a technické reporty. Každé okno samo o sobě funguje. Společně nutí člověka dělat práci systému.

Přítok znamená, že vstupy se sbíhají. Ne proto, aby všechno spadlo do jedné hromady. To by byl jen větší chaos. Přítok má smysl tehdy, když se příchozí věc rovnou připojí ke správné entitě, stavu nebo frontě.

E-mail od klienta se automaticky spáruje se zákazníkem, systémová záloha s provozním panelem, nová poptávka skočí rovnou do obchodního *kanbanu* a faktura se propíše přímo k detailu firmy a stavu platby.

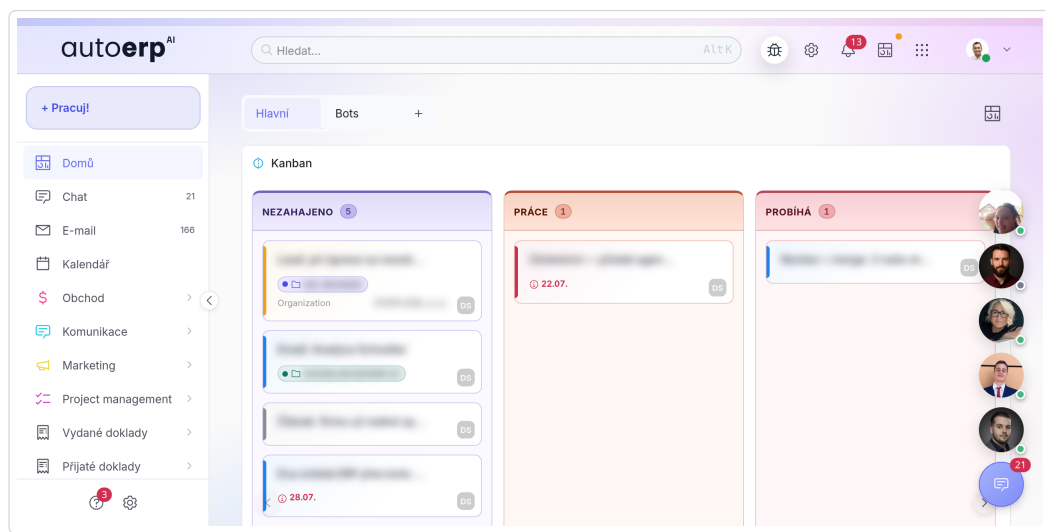
Pak už nejde o to, kolik kanálů firma má. Jde o to, jestli musí člověk kanály ručně spojovat.

Princip třetí: Práce musí být vidět

Co nevidíte, neřídíte.

Práce schovaná v mailu je práce mimo kontrolu — i tehdy, když ji někdo poctivě dělá, má dobrý úmysl a odpoví hned, jakmile bude mít chvíli.

Reálný byznys nelze smrsknout do dvou poloh „zadáno“ a „hotovo“ — mezi nimi pulzuje celý firemní život. Čeká se na zákazníka i na schválení, něco je v kontrole, jiné odložené nebo už míří k fakturaci. Někde chybí podklad a jinde to kdosi převzal, ale ještě nezačal.



Obrázek 5.1 Kanban se skutečnými stavy. Karta nese zdroj (e-mail), firmu i termín. Pipeline pokračuje doprava přes Čeká, Odloženo, Čeká na schválení, Kontrola a K fakturaci až po Dokončeno. Firma není dvoupolohový vypínač.

Když tyhle mezistavy nejsou vidět, vzniká černá díra. Věci se neztratí úplně. Jen

visí někde mezi lidmi. A právě tam vzniká nejvíc zpoždění.

Viditelná práce neznamená mikromanagement. Znamená společnou realitu. Každý vidí, kde co stojí, co čeká a co je potřeba posunout.

ŘEZ KATANOU

Práce, kterou není vidět, se neřídí. Jen se v ní doufá.

Stav je silnější než pocit

Na poradě se někdo zeptá: „Jak jsme na tom?“

Ve firmě bez viditelných stavů začne kolečko odpovědí. „Mělo by to být skoro hotové.“ „Čekám na podklady.“ „Myslím, že klient už poslal schválení.“ „Nevím, musím se podívat.“ Porada se změní v ruční aktualizaci systému, který neexistuje.

Když je práce ve stavech, otázka zní jinak: „Co se zaseklo a kdo rozhodne?“

To je mnohem lepší porada. Neprobírá se všechno. Probírají se výjimky, blokace a rozhodnutí. Reportování se přesune do systému. Lidé přestanou vyprávět stav a začnou ho měnit.

Stav je silnější než pocit, protože je sdílený. Zatímco pocit má vždy jen jeden člověk a těžko se filtruje, stav vidí celý tým — a navíc ho můžete seřadit podle termínu, zákazníka, odpovědnosti nebo rizika.

Manažer pak nemusí být lovec informací. Může být člověk, který odstraňuje překážky.

Kanban není nástěnka pro ajťáky

Kanban je jen jednoduchý způsob, jak zviditelnit tok práce. Sloupce ukazují stav, karty zastupují konkrétní věci a jejich pohyb znamená změnu.

Tohle není metoda jen pro vývoj softwaru. Je to jazyk provozu.

Zakázka putuje od poptávky přes nabídku, schválení a realizaci až po kontrolu a fakturaci. Reklamace prochází od přijetí přes posouzení a řešení k čekání na klienta a uzavření. A faktura míří od podkladu přes vystavení a odeslání ke splatnosti, případně až k upomínce.

Důležité není mít krásné sloupce. Důležité je, aby sloupce odpovídaly realitě firmy. Pokud je ve firmě stav „čeká se na schválení“, musí existovat i v systému.

Pokud je ve firmě stav „k fakturaci“, musí být vidět. Jinak se bude pořád schovávat v řeči lidí.

Viditelný tok práce dá firmě klid. Ne proto, že by odstranil práci. Protože odstraní hádání, kde práce je.

Princip čtvrtý: Neposíláme si úkoly

V datově řízené firmě se úkol často nežadává. Úkol vznikne z toho, co se ve firmě děje.

Může to znít nezvykle, protože jsme vychováni v tom, že řídit znamená posílat úkoly: šéf zadá práci, podřízený odepíše, následně se vše urguje a donekonečna prověřuje. A jakmile se situace změní, generuje se další zbytečná zpráva.

To je řízení přes lidskou paměť.

Jakmile ale informace přitéká sama a práce má viditelné stavy, většina úkolů se nemusí psát ručně. Přišel lead? Čeká ve frontě. Je faktura po splatnosti? Sama na sebe upozorní svým stavem. Visí schválení už tři dny? Je to vidět. A jakmile zákazník pošle odpověď, celá záležitost se sama posune kupředu.

Nejde o anarchii. Jde o disciplínu v datech.

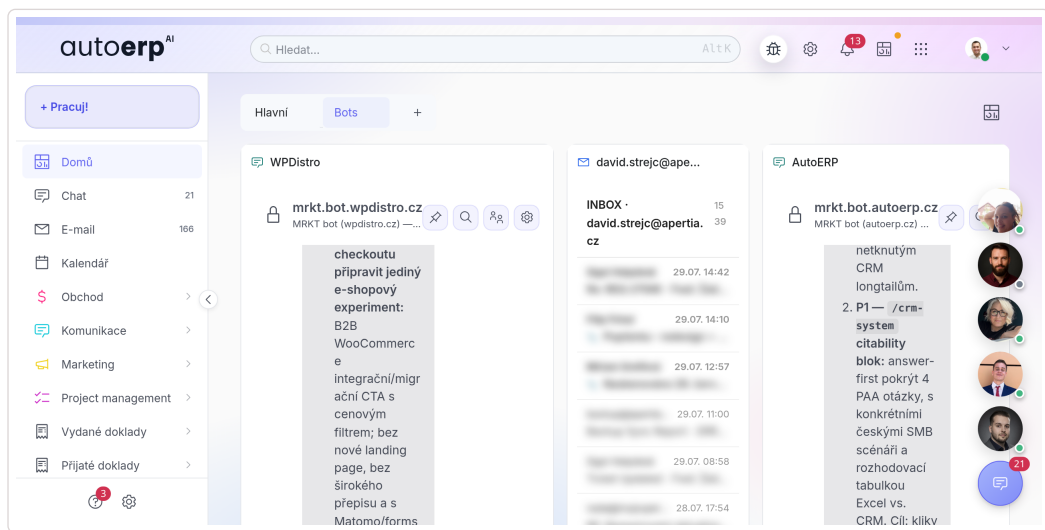
ŘEZ KATANOU

Příkaz se zapomene. Stav v systému zůstane.

Push a pull řízení

Zastaralý model stojí na neustálém tlaku — někdo kontinuálně deleguje a hrne práci na ostatní povely typu „udělej tohle“ nebo „pošli nabídku“. Agenda pak neefektivně koluje ve formě štěkavých pokynů.

Nový svět naopak stojí na principu *pull*. Práce leží ve stavech a lidé si ji sami berou podle své role, priority a daných pravidel: obchodník si vybírá nové leady, účetní věci k fakturaci, manažer řeší blokace a bot si bere rutinu, kterou zvládne odbavit sám.



Obrázek 6.1 Kanál „Bots“. Každý agent má vlastní sloupec a hlásí, co dělá — stav denních postů, příchozí poštu, frontu úkolů s prioritami P1/P2. Agent je součástí provozu, ne hračka v rohu.

Pull řízení není bez vedení. Naopak vyžaduje jasnější pravidla. Musí být zřejmé, co znamená každý stav, kdo ho obsluhuje, kdy se věc posouvá dál a co je výjimka. Výhoda je obrovská. Práce už necestuje jako křehká zpráva mezi lidmi. Stojí na

místě, kde ji všichni oprávnění vidí. Když jeden člověk onemocní, práce nezmizí v jeho schránce.

Firma se přestane ptát „komu jsme to poslali“. Začne se ptát „v jakém stavu to je“.

Úkol jako důsledek dat

Představte si jednoduchý lead z webu.

Ve starém světě přijde mail, někdo ho přepošle obchodníkovi a ten možná odpoví — nebo jen čeká, až bude mít čas. Po dvou dnech se šéf zeptá: „Řeší někdo ten lead?“ A obchodník odvěti: „Mám to v mailu.“

V datově řízené firmě lead přijde jako záznam. Má zdroj, čas, kontakt a stav. Je ve sloupci „nové“. Obchodník ho vezme. Po prvním kontaktu se přesune do dalšího stavu. Když zákazník nereaguje, pravidlo vytvoří připomenutí nebo přesun do čekání. Když se domluví schůzka, je u stejné entity.

Nikdo nemusel psát úkol „ozvi se klientovi“. Ten úkol vyplývá ze stavu „nový lead“.

Stejně to platí u faktury, reklamace, servisního požadavku nebo interního schválení. Rutina nesmí záviset na tom, jestli si někdo vzpomene dát rutinní pokyn.

Boti berou rutinu

Jakmile je práce ve stavech, může část rutiny převzít bot nebo agent.

Implementace botů nemusí připomínat natáčení sci-fi filmu. Bohatě stačí, když vám na pozadí ohlídky splatnost faktur, připomenou opuštěnou poptávku nebo sami vyčtou z e-mailu klíčové kontakty. Klidně připraví koncept odpovědi, upozorní na chybějící dokument u zakázky a ráno vám přehledně ukážou, co zrovna hoří.

Tady začíná skutečná síla datového řízení. Agent nemá pracovat vedle systému. Má pracovat v systému. Má vidět stejné entity, stejné stavy a stejnou historii jako člověk. Jinak bude jen další chatovací okno, kam se musí opisovat kontext.

Člověk pořád rozhoduje. Jen už nemusí být hlídač každé drobné smyčky.

◆ OBRAZ Z PRAXE

Kanál „Bots“ vedle hlavního přehledu ukazuje jednu věc: agent není v rohu obrazovky jako hračka. Stojí v provozu vedle lidí, ve stejných sloupcích, se stejnými stavy.

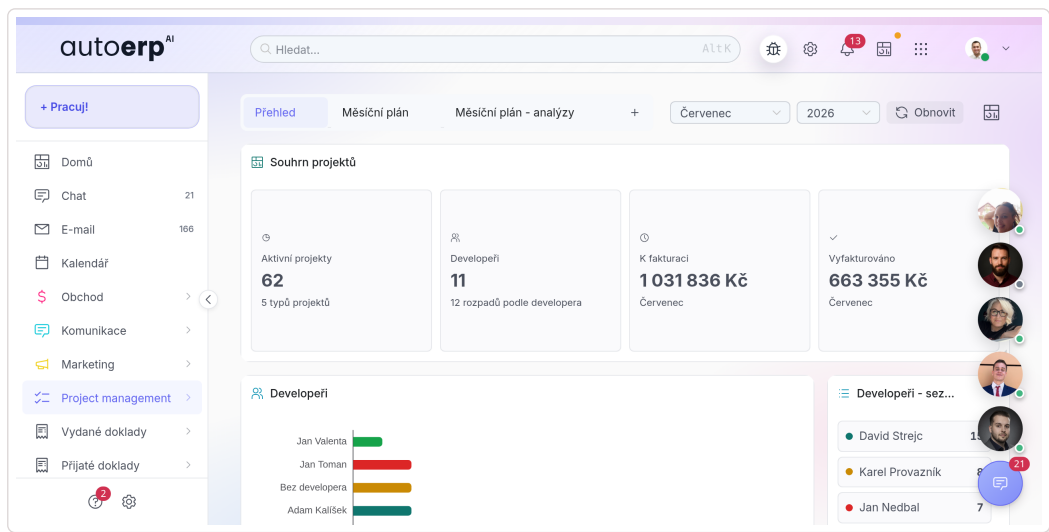
Princip pátý: Jeden zdroj pravdy

Když má firma pět verzí pravdy, nemá žádnou.

Jedno číslo je v Excelu. Druhé v účetnictví. Třetí v mailu. Čtvrté v hlavě obchodníka. Páté v reportu z minulého týdne. Porada pak nezačíná rozhodnutím. Začíná sporem o to, která pravda platí.

Jeden zdroj pravdy neznamena, že existuje jedna obrazovka pro všechno. Znamená, že každá důležitá informace má jedno důvěryhodné místo a všechny pohledy z něj čerpají.

Zákazník je zdroj pravdy pro vztah. Faktura pro platbu. Stav pro průběh práce. Historie pro to, co se stalo. Dashboard pro to, co hoří.



Obrázek 7.1 Jeden zdroj pravdy v číslech: aktivní projekty, počet developerů, částka k fakturaci i už vyfakturováno — za zvolený měsíc. Žádný ruční export — stejná data, mnoho pohledů.

Když lidé věří systému, přestanou si bokem vyrábět vlastní malé pravdy.

A o to přesně jde. Stínová pravda nevzniká ze zlé vůle. Vzniká z nedůvěry. Když si člověk není jistý, že číslo v systému platí, udělá si pro klid vlastní tabulku. Jenže tím vznikne další verze, kterou nikdo neaktualizuje — a za měsíc se firma hádá, či soubor je správný.

Jeden zdroj pravdy tuhle pojistku odstraní. Ne příkazem, ale důvěrou. Když čísla v systému sedí, když je vidět, odkud pocházejí a kdy se naposledy změnila, přestane mít smysl vést záznam stranou. Pravda je jen jedna a je po ruce.

To je tichý, ale obrovský efekt. Firma přestane platit daň za udržování pěti realit najednou. Porady se zkrátí. Exporty zmizí. A energie, která dřív padala na dohadování, kdo má pravdu, se přesune tam, kam patří — do rozhodnutí.

ŘEZ KATANOU

Firma s jednou pravdou se nehádá. Rozhoduje.

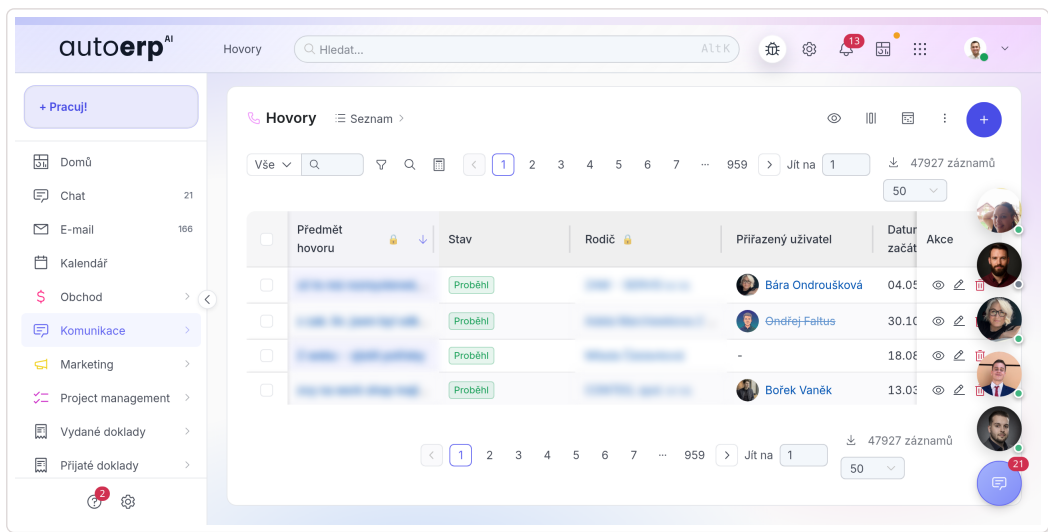
Pohled není kopie dat

Firmy si často pletou pohled a kopii. Pošlou si tabulku, uloží ji, upraví ji a za týden už nikdo neví, která verze platí.

Pohled je něco jiného. Pohled je filtr nad stejnými daty. Obchodník vidí svoje příležitosti. Účetní vidí věci k fakturaci. Manažer vidí blokace. Jednatel vidí obraz firmy. Každý má jiný pohled, ale ne jinou pravdu.

Tohle je důležité. Datové řízení neznamena, že všichni koukají na stejné obrazovky. Znamená, že obrazovky vycházejí ze stejného základu.

Pak odpadá věta „pošli mi aktuální tabulku“. Aktuální pohled si člověk otevře. Když se změní stav, změní se všem. Když přibude dokument, patří k entitě. Když přijde komunikace, nevisí v soukromé schránce jako skrytá pravda.



Obrázek 7.2 Hovory navázané na nadřazenou entitu (sloupec „Rodič“); předmět i rodič jsou rozmazané systémovou funkcí „Rozmazat hodnoty“ — zámeček v hlavičce sloupce. Komunikace patří k tomu, čeho se týká — ne do soukromé schránky jednoho člověka.

Dashboard jako velín

Dashboard není nástěnka s hezkými grafy. Dobrý dashboard je velín.

Velín neukazuje všechno. Ukazuje to, co potřebujete vědět, abyste mohli jednat. Dnešní schůzky. Kritické fronty. Nové leady. Chyby záloh. Datovou schránku. Věci po termínu. Výjimky, které nesmí zapadnout.

Smyslem dashboardu není ohromit. Smyslem je zkrátit cestu od otázky k rozhodnutí.

Ráno nemáte otevírat pět aplikací a skládat si obraz firmy ručně. Máte otevřít jedno místo a vidět, co vyžaduje pozornost. Co je normální, může zůstat v pozadí. Co je výjimka, musí vystoupit dopředu.

Tady se spojuje všech pět principů. Entity dávají věcem místo. Přítok přináší data. Stavby ukazují práci. Úkoly vznikají z dění. Jeden zdroj pravdy drží důvěru.

ČÁST III

Jak to vypadá v praxi

Boti, jeden den a proč Draivix vypadá tak, jak vypadá.

Boti a AI agenti jako kolegové

AI agent není žádný digitální spasitel. Je to prostě jen neúnavný kolega na černou práci.

Tohle je důležité říct hned. Když se o agentech mluví moc velkolepě, lidé jim buď přehnaně věří, nebo se jich bojí. Obě reakce škodí. Agent není náhrada úsudku, vztahu ani odpovědnosti. Je to nástroj, který umí rychle pracovat s opakovatelným kontextem.

Může data třídit, kontrolovat i shrnovat. Dokáže automaticky vyplňovat kolonky, navrhnout logický další krok nebo vás diskrétně upozornit, že zakázka už příliš dlouho stojí a zákazník netrpělivě čeká.

Největší přínos agenta není v jedné efektní odpovědi. Je v tom, že stokrát denně vezme malou rutinu, kterou by jinak dělal člověk.

Čas se nevrátí jedním velkým zázrakem. Vráť se stovkou drobných úlev.

ŘEZ KATANOU

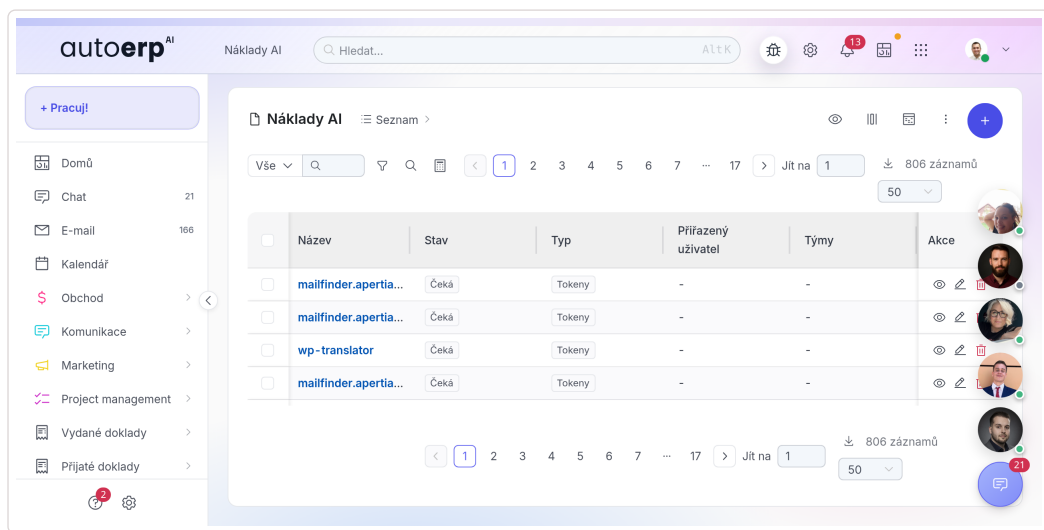
Agent nenahradí vás. Nahradí nudnou rutinu, která vás obírá o čas na skutečnou práci.

Agent potřebuje systém

Agent bez přístupu ke skutečným datům je jen chytrý textový nástroj.

Když mu musíte pokaždé vysvětlovat, kdo je zákazník, co se řeší, jaká byla poslední nabídka a v jakém je věc stavu, moc jste si nepomohli. Jen jste přesunuli opisování z jednoho okna do druhého.

Přístup zaměřený v první řadě na AI agenty (tzv. agent-first) znamená, že systém je postavený tak, aby v něm agent mohl pracovat podobně jako člověk. Vidí stejné entity, stavy i historii, respektuje nastavená oprávnění a má jasně vymezené kroky, které smí navrhnout nebo rovnou provést.



Obrázek 8.1 Náklady AI po jednotlivých agentech. Práce agentů je měřitelná položka provozu — ne neviditelná magie, ale fronta úloh se stavem a cenou.

Příklad: agent nemusí vědět „všechno“. Stačí, když ráno projde otevřené leady

bez reakce, zkontroluje termíny, připraví krátký souhrn a označí výjimky. Člověk se rozhodne, co udělá. Agent mu ušetřil hledání.

AI má smysl tam, kde je kontext. Kontext má smysl tam, kde jsou data v systému.

Adopce není přepínač

Ne všichni začnou agenty používat stejně rychle. Jeden si je oblíbí jako každodenní nástroj, druhý je vyzkouší jen občas a třetí se k nim dlouho nedostane. Není to selhání — je to naprosto normální průběh změny návyku.

Důležité je neslibovat firmě přepnutí přes noc. Lidé musí vidět konkrétní úlevu. Ne prezentaci o budoucnosti. Úlevu v dnešním dni.

Obchodník začne používat agenta, když mu připraví dobrý souhrn zákazníka před hovorem. Účetní ho vezme vážně, když jí ukáže chybějící podklad bez hledání. Manažer mu začne věřit, když ráno najde skutečné blokace, ne obecné fráze.

Adopce roste tam, kde agent šetří práci, kterou lidé sami nemají rádi. Když po nich chce další obsluhu, skončí jako další nástroj v řadě.

Proto je lepší začít malou rutinou a vyhrát ji. Jeden dobře fungující bot na opakovanou bolest je víc než deset velkých slibů.

Jeden den v datově řízené firmě

Ráno v klasicky řízené firmě připomíná spíše detektivní pátrání.

Rozkliknete e-mail, prohrabete se nevyřízenou poštou, přeskočíte do druhé schránky, zkontrolujete kalendář a do toho vám pípá chat. Mezitím zvedáte telefon a marně lovíte v paměti, co se včera nedotáhlo.

Po třiceti minutách člověk ví trochu víc, ale není jisté, že ví to důležité.

Ráno v datově řízené firmě naopak začíná u dashboardu — a ne proto, že je to hezká úvodní stránka, ale protože ukazuje dnešní provoz: nové leady, schůzky, čekající schválení, věci po termínu i fronty, které volají po pozornosti.

Rozdíl není v tom, že by práce zmizela. Rozdíl je v tom, že práce stojí před vámi ve tvaru, se kterým se dá něco udělat.

ŘEZ KATANOU

Rozdíl není v tom, kolik toho uděláte. Je v tom, kolik toho nemusíte držet v hlavě.

Dopoledne: lead není mail

V deset dopoledne přijde poptávka z webu.

Ve starém světě by přistála jako mail. Někdo by ji otevřel, přečetl, možná přeposlal, možná založil záznam. Kdyby zrovna hořelo něco jiného, poptávka by čekala. Ne protože je nedůležitá. Protože se tvářila jako další zpráva mezi zprávami.

V datově řízené firmě přijde lead jako strukturovaná věc. Má zdroj, čas, kontakt, firmu, požadavek a stav. Objeví se v obchodním toku. Obchodník si ho bere ze sloupce, ne z náhodné schránky. Když zavolá, hovor se uloží k entitě. Když pošle nabídku, nabídka patří ke stejnému příběhu.

Nikdo nemusí večer vzpomínat, jestli se nová poptávka řešila. Její stav je vidět.

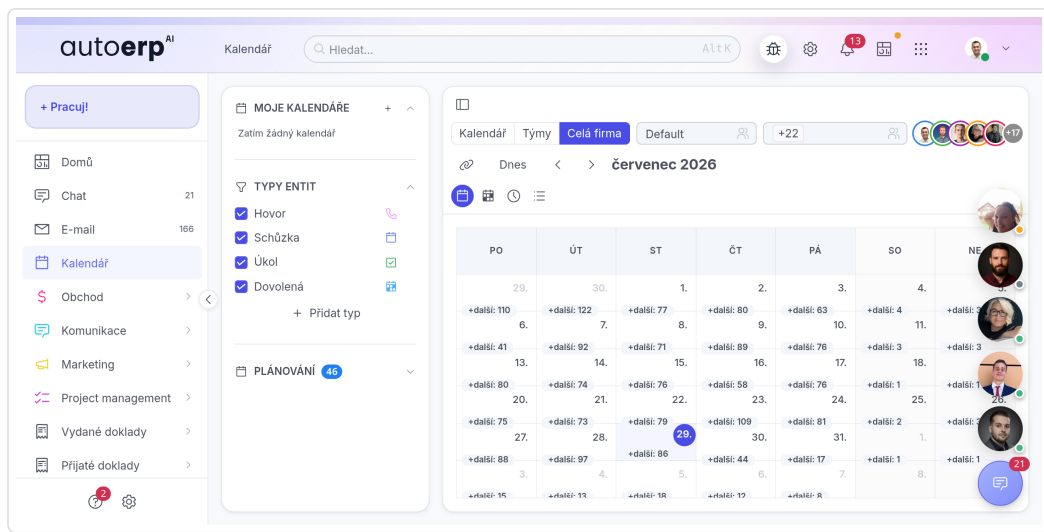
♦ ČÍSLO Z PRAXE

Poptávka z webu. Dřív trvalo klidně **tři dny**, než si jí někdo všiml, přečetl ji a ozval se — a pár jich každý měsíc zapadlo úplně. Dnes záznam vznikne v sekundě odeslání, první kontakt proběhne **do pár hodin** a počet poptávek, které propadnou bez reakce, klesá k **nule**. Stejně weby, stejní lidé — jen informace nemá kam utéct.

Poledne: schůzka bez hledání

Před schůzkou se zákazníkem se člověk ve starém světě připravuje pátráním.

Vyhledá poslední mail, otevře nabídku a pátrá po poznámce z minulého hovoru. Ptá se kolegy, jestli klient něco neřešil s podporou, kontroluje faktury a pracně si skládá obraz celého vztahu.



Obrázek 9.1 Firemní kalendář spojuje hovory, schůzky, úkoly i dovolené z celé firmy do jednoho pohledu. Události jsou navázané na entity, ne roztroušené po aplikacích.

V datově řízené firmě otevře zákazníka. Vidí kontakty, dokumenty, historii, nabídky, faktury, úkoly a poslední komunikaci. Neví všechno zpaměti. Nemusí. Stačí, že ví, kde je pravda.

Po schůzce se zápis nepoloží do soukromého sešitu. Patří k entitě. Z něj vzniknou další stavy, úkoly nebo dokumenty. Příběh vztahu pokračuje na stejném místě.

Odpoledne a večer: klid

Odpoledne nastane čas vystavit další faktury. Ve starém světě by se to řešilo v hlavě účetní, v mailu od obchodníka nebo v poznámce u zakázky. V datově řízené firmě je všechno přehledně ve stavu — vidíte to, a pokud chybí podklad, vidíte i to.

Bot připomene splatnost. Ne jako člověk, který někomu píše „prosím nezapomeň“. Jako součást provozu. Výjimka vystoupí dopředu. Normální věci běží dál.

Večer člověk zavírá počítač. Rozdíl není v tom, že by práce bylo málo. Rozdíl je v pocitu, že otevřené smyčky mají místo. Co je v systému, je pohlídané. Co čeká, má stav. Co se má stát, nevznáší se ve vzduchu.

ŘEZ KATANOU

Dobrý systém poznáte podle toho, že večer nemyslíte na práci.

Proč Draivix vypadá tak, jak vypadá

Každá obrazovka v Draivixu je odpovědí na nějakou bolest.

Detail entity existuje proto, že zákazník nemá být rozsypaný po firmě. Kanban s mnoha stavy existuje proto, že reálná práce není jen hotovo a nehotovo. Strukturovaný lead existuje proto, že mail není dobrý tvar pro řízení obchodu. Sjednocené schránky a komunikační vazby existují proto, že komunikace patří k věci, které se týká.

Bots a agenti existují proto, že rutina nemá žrát lidskou pozornost. Dashboard existuje proto, že manažer nemá ráno skládat firmu z deseti oken.

Draivix není pokus udělat další hezký software. Je to pokus dostat provoz firmy do tvaru, který se dá řídit.

ŘEZ KATANOU

Nic tam není pro krásu. Každá věc má nést stav, vztah nebo rozhodnutí.

Hustota není chyba

Nalijme si čistého vína: na první pohled toho na jedné obrazovce může být docela dost.

Reálný chod firmy je ovšem složitý a vrstevnatý organismus — zákazníci, nabídky, faktury, hovory, schůzky, úkoly, dokumenty, komunikace, technické údaje, interní dohody, termíny i blokace. Když nějaký systém tvrdí, že tohle všechno zjednoduší do tří tlačítek, většinou jen zjednodušuje lži.

Dobré rozhraní nemá předstírat, že firma je jednoduchá. Má složitost uspořádat tak, aby byla čitelná.

Hustý dashboard není špatně, pokud každý prvek odpovídá otázce, kterou firma potřebuje zodpovědět. Špatně je, když je hustota náhodná. Když nevíte, proč panel existuje. Když obrazovka ukazuje data, která nikdo nepoužívá.

Draivix má být pracovní prostředí, ne plakát. Pracovní prostředí se člověk učí pár dní. Chaos se člověk učí snášet roky.

♦ OBRAZ Z PRAXE

Učení trvá. Ale učit se systém, který drží provoz, je jiné než zvykat si na další izolovaný nástroj. Tady se učíte jeden jazyk firmy — ne deset různých dialektů v deseti oknech.

Proč tohle není ten samý slib

Tady musí zaznít námitka, kterou má v hlavě každý ostrílený majitel: „Tohle už jsem slyšel.“ Jedno místo sliboval i velký ERP. Implementace stála majlant, táhla se tři roky — a lidé stejně dál píšou do Excelu. Pokud vám teď zacukalo v koutku, je to oprávněné. Většina firemních systémů ten slib nedodržela.

Rozdíl ale není v marketingu, nýbrž ve způsobu, jakým systém vzniká. Starý ERP se *konfiguroval*: měsíce schůzek, formuláře, procesní diagramy a tým konzul-

tantů, než vůbec něco naběhlo. Než byl hotový, firma se mezitím změnila — a systém už zase neseděl.

Datově řízený systém se naopak *staví ze zadání*. Řeknete, jak u vás teče práce, a entita, stav nebo tok vznikne podle toho, ne podle tříletého projektu. A protože jsou v něm AI agenti od začátku plnoprávní uživatelé — ne plugin nalepený po letech —, nemusíte je krmit kontextem; vidí stejná data jako lidé a berou si rutinu hned.

A hlavně: nezačínáte velkým třeskem. Pustíte se do jednoho toku, který bolí, a výsledek vidíte za pár dní, ne za rok. V tom je celý ten rozdíl — starý systém jste museli roky ohýbat k obrazu firmy, tehle se učí z toho, co mu řeknete.

ŘEZ KATANOU

Starý ERP jste konfigurovali roky. Tenhle se učí z toho, co mu řeknete.

Obrazovky podle principů

Detail zákazníka vychází z principu entit: všechno, co patří ke vztahu, má být pohromadě u vztahu. Příchozí lead stojí na principu přítoku — informace nemá dorazit jako neroztříděný text, ale jako připravený záznam. Kanban je přímým důsledkem viditelné práce, protože stav, který není vidět, nelze řídit. Boti vyrůstají z myšlenky, že úkol vzniká z dění a rutina se má spouštět podle dat, ne podle ručního připomínání. A dashboard se sjednocenou komunikací zhmotňuje jediný zdroj pravdy: pohledů může být mnoho, ale pravda zůstává jedna.

Tohle je důležitější než seznam funkcí. Funkce bez principu rychle zestárne. Princip vydrží, protože odpovídá na trvalý problém firmy: jak udržet souvislosti, když práce proudí ze všech stran.

Pravda na jednom místě

Nejtěžší na návrhu firemního systému není přidat další modul. Nejtěžší je rozhodnout, kam patří pravda.

Když přijde e-mail, patří ke komunikaci, ale také k zákazníkovi. Když vznikne faktura, patří do účetního světa, ale také k obchodnímu vztahu. Když bot upozorní na chybu, patří do provozu, ale také k odpovědnému člověku a stavu řešení.

System musí tyhle vazby unést. Jinak se z něj stane další hromada informací.

Proto Draivix vypadá jako síť. Ne jako jedna dlouhá tabulka. Firma sama je síť. Dobré řízení nespočívá v tom, že síť zploštíte. Spočívá v tom, že ji uděláte čitelnou.

Když se to povede, vznikne zvláštní efekt. Lidé přestanou mít pocit, že software je něco vedle práce. Začnou ho brát jako místo, kde práce skutečně je.

ŘEZ KATANOU

Vypadá to složitě, protože jsme to nezjednodušili lži. Zjednodušili jsme to pravdou na jednom místě.

ČÁST IV

Přechod

Jak začít a co vás čeká.

Jak začít

Nepřecházíte na nový software. Přecházíte na nový způsob přemýšlení.

Software je viditelná část změny. Kliká se na něj, nastavuje se, lidé ho komentují. Skutečná změna je jinde. Ve větě: co není v systému, neexistuje.

Tohle je těžší, než vypadá. Lidé jsou zvyklí mít věci v hlavě, v mailu, ve vlastním sešitu nebo ve vlastní tabulce. Často to dlouho fungovalo. Firma rostla právě díky tomu, že schopní lidé drželi hodně věcí sami.

Jenže růst má hranici. V určitém bodě se osobní paměť stane brzdou. Ne proto, že by lidé byli horší. Protože objem souvislostí přeroste jednotlivce.

Začátek datového řízení tedy není technický projekt. Je to dohoda, že pravda se postupně přesune z hlav a schránek do systému.

ŘEZ KATANOU

Nejtěžší krok není zapnout systém. Je přestat věřit vlastní paměti.

Začněte jedním tokem

Nejhorší způsob, jak začít, je chtít změnit všechno najednou.

Lepší je vybrat jeden tok, který firmu bolí a je vidět. Třeba leady z webu. Nebo fakturaci. Nebo reklamace. Nebo servisní požadavky. Důležité je, aby šlo ukázat jasný rozdíl před a po.

Dříve poptávky padaly do sdíleného e-mailu a občas nenávratně zapadly; **dnes** naskakují přímo do systému jako plnohodnotné záznamy se stavem, majitelem a dohledatelnou historií. **Dříve** se fakturace honila v mailech, **dnes** stojí věci k fakturaci v jedné přehledné frontě. A reklamace, které kdysi ležely u jednotlivých lidí, mají teď každá svůj stav i další krok.

Jedna vyhraná oblast vytvoří důvěru. Lidé neuvěří systému kvůli školení. Uvěří mu, když uvidí, že jim ubral bolest.

Pak má smysl rozšiřovat. Další tok. Další entita. Další automatizace. Ne revoluce pro prezentaci, ale série konkrétních zlepšení.

Co vás čeká

Čeká vás odpor. Ne dramatický. Běžný lidský.

Někdo bude říkat, že starý způsob byl rychlejší. A někdy bude mít první týden pravdu. Starý zvyk je rychlý, protože je starý. Nový pořádek je pomalejší, dokud se nestane normou.

Někdo si bude dál vést poznámky stranou. Někdo zapomene změnit stav. Někdo bude mít pocit, že systém sleduje lidi. Tady pomáhá jasně říct: neřídíme lidi, řídíme stavy. Cílem není hledat viníka. Cílem je vidět, kde práce stojí.

První zisk přijde rychle: méně ztracených informací. Větší zisk přijde později: rozhodování podle skutečnosti. Největší zisk přijde až ve chvíli, kdy lidé přestanou nosit firmu v hlavě a začnou věřit společné paměti.

To není víkendový úkol. Je to změna návyku. Ale každý týden, kdy se méně hledá a víc rozhoduje, se počítá.

Manifest: firma, která myslí

Cílem není firma, kde se víc pracuje. Cílem je firma, která sama ví, co se v ní děje.

Firma, která myslí, má paměť. Ví, kdo je zákazník, co slíbil, co dostal, co čeká a co bolí.

Firma, která myslí, má smysly. Vidí nové vstupy, změny stavů, chyby, termíny a výjimky.

Firma, která myslí, má nervový systém. Informace necestují náhodně mezi lidmi. Proudí tam, kde s nimi jde pracovat.

Firma, která myslí, nechává lidi dělat lidskou práci. Rozhodovat. Vést. Vyjednávat. Tvořit vztahy. Řešit věci, které se nedají zautomatizovat.

Tohle není romantika. Je to praktický směr. Svět nebude pomalejší. Vstupů nebude méně. Zákazníci nebudou čekat trpělivěji. Proto firma potřebuje systém, který neunaví.

ŘEZ KATANOU

Cílem není víc práce. Cílem je neztrácet kontakt s realitou.

Pět vět

Datově řízená firma stojí na pěti větách.

Všechno je entita. Každá důležitá věc má místo a vazby. Zákazník není jen řádek v tabulce. Představuje celý příběh obchodního vztahu.

Informace přitékají samy. Co se dá zachytit automaticky, nemá čekat na ruční přepis.

Práce musí být vidět. Stav je společná realita. Co je schované v mailu, nedá se řídit.

Neposíláme si úkoly. Rutina vzniká z dat a stavů. Lidé řeší rozhodnutí, ne opísování pokynů.

Jeden zdroj pravdy. Různí lidé mohou mít různé pohledy. Nesmí mít různé pravdy.

Jakmile tyhle věty vezmete vážně, promění se i jazyk firmy. Otázku „kdo to má na starosti?“ nahradí „v jakém stavu to visí?“. Výzvu „pošli mi tabulku“ vystřídá „mrkni se do systému“. A nekonečné „já myslel, že...“ ustoupí jasnému „z aktuálních dat vyplývá, že...“.

Kruh se uzavírá

Na začátku knihy utekla informace.

Zákazník napsal a někdo zprávu jen letmo zahlédl, jenže pak se do toho vložily další úkoly. Informace neměla své místo, a tak nenávratně zmizela — ne záměrně, ale úplně lidsky.

V datově řízené firmě by stejná informace dopadla úplně jinak. Přišla by jako vstup, sama by se připojila k příslušné entitě, dostala by svůj stav a objevila se ve frontě. Kdyby čekala příliš dlouho, systém by na ni upozornil; a kdyby se změnila, historie by zůstala zachována.

Tím se neodstraní všechny chyby. Žádný systém neudělá z firmy dokonalý organismus. Ale odstraní se nejhorší typ chyby: tichá ztráta reality.

Člověk může konečně zapomenout správným způsobem. Ne tak, že věc zmizí. Tak, že ji odloží do systému, který ji podrží.

ŘEZ KATANOU

Pomalý je ten, kdo si pamatuje. Rychlý je ten, kdo má kam zapomenout.

Dodatek A: Slovníček lidskou řečí

Entita Věc, která má ve firmě vlastní místo. Zákazník, faktura, dokument, schůzka, úkol, nabídka.

Vazba Říká, jak entity souvisejí. Faktura patří k zákazníkovi, schůzka ke kontaktu, úkol k zakázce.

Stav Říká, kde se věc právě nachází. Nové, čeká, v kontrole, k fakturaci, dokončeno.

Pipeline Cesta, kterou věc prochází od začátku do konce. Obchod, reklamace, fakturace nebo servis mohou mít vlastní pipeline.

Dashboard Pracovní velín. Ukazuje výjimky, fronty a věci, které potřebují pozornost.

Agent Pomocník na rutinu. Třídí, hlídá, připravuje a upozorňuje. Nenese odpovědnost za rozhodnutí.

Jeden zdroj pravdy Data mají důvěryhodné místo. Pohledů může být víc, pravda má být jedna.

Datové řízení Není řízení podle tabulek. Je to řízení podle skutečnosti, která je zachycená, propojená a viditelná.

Dodatek B: Pět otázek

Odpovězte si bez přípravy. Ne kvůli skóre. Kvůli obrazu firmy.

1. Když dnes otevřete zákazníka, vidíte u něj opravdu všechno důležité, nebo musíte hledat v dalších místech?
2. Kolik nových poptávek, úkolů nebo požadavků vzniká jako obyčejný mail bez stavu?
3. Dokážete během pěti minut zjistit, co čeká na schválení, co je po termínu a co jde k fakturaci?
4. Má každý tým stejnou pravdu, nebo si lidé posílají vlastní tabulky a exporty?
5. Kterou rutinu dnes dělá člověk jen proto, že systém neumí hlídat stav?

Když vás některá otázka píchla, je to dobré znamení. Ne ukázka selhání. Ukázka místa, kde může firma získat klid.

Než nám napíšete, zkuste si vybrat jeden tok, který bolí nejvíc. Lead, faktura, reklamace, servis, schválení. Jeden tok stačí. Na něm se nejlépe pozná, jestli firmu řídí data, nebo dojmy.

Až budete chtít, jsou tu jedny dveře — bez tlaku. Napište na david.strejc@apertia.cz nebo si vyžádejte ukázkou na apertia.cz/ukazka. Vezmeme jeden váš tok a ukážeme vám naživo, jak informace přestane utíkat.



Konec

Kdo chce řídit podle dat, ví, kde nás najde.

apertia.cz · david.strejc@apertia.cz

Snímky obrazovky: živý provoz systému AutoERP; zákaznická data rozmazána.

Sazba: XeLaTeX · Pagella & Heros · 2026.

Vaše firma se netopí v práci. Topí se v informacích.

Zákazník napsal v úterý. Někdo to letmo přelétl. Ve středu přišlo padesát dalších mailů — a v pátek řešil zakázku někdo jiný. Nikdo neudělal velkou chybu. Ta informace jen neměla kam patřit.

Tahle kniha není o digitální transformaci ani o velkých slovech. Je o obyčejném problému: data přitékají rychleji, než je člověk stíhá zachytit, spojit a použít. Tři schránky. WhatsApp. Excel. Hlava obchodníka. Deset úkrytů pro jednu pravdu.

Vaše hlava na to není stavěná. A nemusí být.

Na pěti principech — a na záběrech ze živého systému — ukazuje David Strejc, jak vypadá firma, která si pamatuje sama. Kde informace má své místo. Kde je práce vidět. Kde se úkoly nezačínají, ale vznikají z toho, co se děje. A kde člověku zůstane jen to lidské: rozhodovat, vést, vyjednávat.

Žádná teorie z přednášky. Vychytáno na desítkách schůzek s majiteli, kteří měli stejný problém jako vy.

Pro majitele, ředitele, obchodní šéfy a každého, kdo firmu reálně táhne.

*Pomalý je ten, kdo si pamatuje.
Rychlý je ten, kdo má kam zapomenout.*



David Strejc — architekt podnikových systémů, 20+ let praxe. IT architekt v O2, solution designer v T-Mobile, spoluzakladatel Easy Software — jejího softwaru dnes používají firmy v osmdesáti zemích. Dnes staví Apertii — jeden systém, který drží provoz firmy pohromadě.



apertia.cz