

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

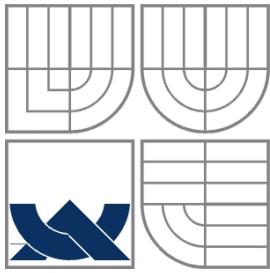
ORGANIZACE A OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

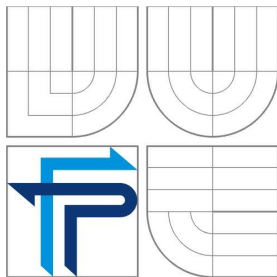
AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ING. ŠÁRKA KVĚTOŇOVÁ

BRNO 2007



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ORGANIZACE A OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ING. ŠÁRKA KVĚTOŇOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ZDEŇKA VIDECKÁ, PH.D.

BRNO 2007

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá teorií podnikových procesů a možnostmi jejich organizace a optimalizace. Podnikové procesy popisují toky dokumentu, financí, informací a úkolu od jednoho účastníka procesu k druhému. Jejich vhodné zkoordinování, navržení a pochopení jejich vzájemných vazeb je jedním z klíčů úspěchu každého moderního podniku. S podnikovými procesy úzce souvisí pojem workflow, který je automatizuje, jakož i umožňuje jejich počítačové řízení. Cílem práce je, na základě provedených analýz a zjištěných nedostatků, zoptimalizovat vybrané podnikové procesy s podporou projektového řízení. Konkrétně bude využito teoretických východisek projektového řízení a aplikace MS Project 2000 k naplánování zamýšlených změn. Dílčím krokem bylo navržení částečného reengineeringu vybraných podnikových procesů prostřednictvím implementace vybraného ERP systému. Naplánování nové struktury řízení podnikových procesů bylo také provedeno a zrealizováno v MS Project. Výstupy MS Projectu zahrnují jednak celkový rozpočet plánovaného reengineeringu procesů, jednak jsou znázorněny přiřazení časových rozvrhů s detailním definováním rolí a jiných zdrojů.

Klíčová slova

Podnikové procesy, MS Project, projektové řízení, organizace a organizování, optimalizace, ERP systémy, SWOT analýza, Porterova analýza, informační systém

Abstract

This Master Thesis deals with the theory of business processes and with the possibilities of their organization and optimization. Each business process describes a flow of documents, finance, pieces of information and tasks from one member of the process to the other. Appropriate structure and coordination of the business processes and understanding of their mutual relations, too, can be seen as some of the most important features of successful modern business. Workflow is a very similar term to business process. Workflow allows its automating and computer processing. On the basis of the thorough business processes analysis of a selected business is the main goal of my work to optimize selected business processes with project management support. In concrete, the project management theory and MS Project 2000 will be used to planning and realization of the intended changes. The minor goal is to propose a partial reengineering of selected business processes by way of ERP system implementation. The new management structure planning of business processes was also proposed and realized by MS Project. The outputs of the MS Project contain partly the total budget of the planned processes reengineering, partly the time sheets with detailed roles and other resources mapping. In conclusion, the total savings are described.

Keywords

Business Processes, MS Project, Project Management, Organization, Optimization, ERP, SWOT Analysis, Porter Analysis, Information System

Citace

KVĚTOŇOVÁ, Š. *Organizace a optimalizace podnikových procesů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007.

Organizace a optimalizace podnikových procesů

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Zdeňky Videcké, PhD.

Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.

.....
Šárka Květoňová
20. května 2007

Poděkování

Děkuji Ing. Zdeňce Videcké za odborné vedení práce, vstřícnost a ochotu kdykoliv mi poradit při řešení této práce.

© Šárka Květoňová, 2007.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské. Práce je chráněna autorským zákonem a její použití bez udělení oprávnění autorem je nezákonné, s výjimkou zákonem definovaných případů.

Obsah

1 Úvod do problematiky	10
1.1 Cíle práce	11
2 Organizace a organizování	12
2.1 Pojem a funkce organizace	13
2.2 Organizační struktura a její prvky	14
2.2.1 Procesní struktura	15
2.2.2 Útvarová struktura	17
3 Analýza hlavních podnikových procesů	22
3.1 Nákup	23
3.1.1 Charakteristika podnikové funkce nákupu	24
3.1.2 Řízení nákupu	25
3.1.3 Trendy v řízení procesů nákupu	30
3.2 Výroba	33
3.2.1 Výroba a výrobní procesy	34
3.2.2 Provozní management a jeho cíle	35
3.2.3 Typologie a struktura výrobních procesů	36
3.2.4 Moderní směry výrobního managementu	41
3.3 Marketing	42
3.3.1 Marketingový mix	44
3.3.2 Podmínky pro aplikaci marketingu	47
3.4 Odbytová činnost	48
3.4.1 Charakteristika odbytu a jeho hlavní složky	48
3.4.2 Odbytový plán	49
3.4.3 Nástroje odbytu	50
3.5 Finanční řízení	52
3.5.1 Ovlivňující faktory finančního řízení	53
3.5.2 Složky finančního řízení	55
3.5.3 Druhy a způsoby financování	56
3.6 Současné trendy v řízení podnikových procesů	58

4 Charakteristika firmy a jejího okolí	60
4.1 Obecná charakteristika firmy	60
4.2 Strategická analýza firmy	62
4.2.1 SWOT analýza	62
4.2.2 Analýza vnějšího prostředí - Porterova analýza	64
4.2.3 Analýza vnitřního prostředí – hodnototvorný řetězec	68
4.3 Analýza hlavních podnikových procesů	71
4.4 Analýza současného stavu IS/IT	74
4.5 Souhrnné zhodnocení činnosti firmy	74
5 Vlastní návrh optimalizace s „Project 2000“	76
5.1 Využití ERP k řízení podnikových procesů	76
5.2 MS Project a jeho využití v praxi	78
5.2.1 Microsoft Office Project 2007	81
5.3 Proces implementace IS do firmy	82
5.3.1 Podmínky zavádění IS	82
5.3.2 Projektové zpracování implementace	83
5.4 Ekonomické zhodnocení realizovaného řešení	90
6 Závěr	95
7 Seznam použité literatury	97
8 Vysvětlení pojmů a zkratk	99
9 Seznam příloh	101

1 Úvod do problematiky

Vznik nadnárodních aliancí, dělení i slučování podnikatelských subjektů s lokální i celosvětovou působností a další jevy související s globalizačními tendencemi, nutí progresivní firmy investovat mimořádné finanční prostředky do racionalizace svých ekonomických systémů řízení.

V České republice, kde zatím nejsou k dispozici velké tuzemské investice, se ještě stále "šetří" finančními prostředky s následnými časovými odklady. Ve vyspělých západních zemích je však *čas* kritickým faktorem úspěchu. Firma, která např. přijde první na trh, získá tento trh svým výrobkem. Další firmy, které dají výrobek na trh s časovým odstupem, pak těžko prosazují svůj výrobek i při nižší ceně. Jak vyplývá ze zkušeností a praxe mnoha českých firem (na základě provedených průzkumů), jednou z hlavních oblastí, ve které zaostávají za progresivními západními firmami, je schopnost uskutečňovat s jistotou plánované cíle – realizovat konkrétní projekty. Naším firmám nechybí celá řada velkorysých ambiciózních plánů, ale schopnost je uskutečnit ve stanoveném termínu, s odpovídajícími náklady a využitím disponibilních zdrojů.

Pro zajištění vysoké úspěšnosti firemních aktivit se v západním světě využívá *projektové řízení*, jehož propracované metody v kombinaci s týmovou prací umožňují realizovat rychlý vývoj i složitých výrobků nebo realizovat složité akce, které jim následně mohou přinést rozhodující konkurenční výhodu, a to zejména s ohledem na kvalitu výstupu. Mnohé progresivní západní firmy reorganizovaly svoje dosavadní organizační struktury na projektové struktury nebo maticové struktury a spolu s definováním firemních projektů přešly na způsob řízení označovaný jako Management by Project - řízení podle projektů.

Současná turbulentní doba, plná překotných změn, způsobuje, že klasická regulace firemních procesů podle vzniklých odchylek již nevyhovuje. Cílené dosahování změn prostřednictvím projektového řízení je právě ta možná alternativa, která daný problém řeší. V řadě případů velké mezinárodní projekty, nákladné státní akce lze dokonce získat jen poté, co firma prokáže schopnost kvalitního projektového řízení.

Západní svět považuje znalost projektového řízení za standardní znalost, kterou potřebuje mít každý vedoucí pracovník a používání projektového řízení považuje za osvědčenou praxi, kterou úspěšné firmy používají pro zajištění dobré konkurenční schopnosti.

Také v našich domácích podmínkách si prosperující firmy začínají stále více uvědomovat nezastupitelnou úlohu projektového řízení pro zajišťování konkurenční schopnosti firmy a ve stále větší míře jej začínají využívat pro řízení hlavních podnikových procesů (např. zavedení moderních IT do firmy s cílem dosáhnout jisté konkurenční výhody), neboť jen tak můžou uspět na globálním světovém trhu.

Z těchto poznatků a četných mezinárodních zkušeností firem se zaváděním projektového řízení do jejich systému řízení jsem vycházela rovněž při stanovování cílů diplomové práce.

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy řízení hlavních podnikových procesů vybrané firmy ukázat některé možnosti jejich optimalizace prostřednictvím programového produktu „MS Project 2000“.

Práci jsem koncipovala do 9 kapitol. V prvních třech kapitolách diplomové práce se věnuji seznámení s danou problematikou, vysvětlení používané terminologie a teoretickými základy řízení podnikových procesů. Pozornost je rovněž věnována současným trendům ve využívání moderních IS/IT při řízení podnikových procesů a činností ve firmě.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na strategickou analýzu firmy včetně rozboru podnikových procesů a zhodnocení celkové úrovně řízení v analyzované firmě.

Pátá kapitola je věnována návrhu zlepšení řízení podnikových procesů, na základě zavedení nového IS/IT řešení do firmy, resp. komplexního podnikového IS, kde výstupem z této části práce bude praktická ukázka projektu optimalizace s využitím „MS Project 2000“. V závěru jsem uvedený návrh zhodnotila rovněž po ekonomické stránce.

Následují kapitoly: Závěr, Seznam použité literatury, Vysvětlení pojmů a zkratk a Seznam příloh, kde jsou shrnuty a graficky znázorněny důležité části práce.

Při zpracovávání diplomové práce byly použity následující metody:

- SWOT analýza,
- Porterova analýza,
- analýza hodnototvorných řetězců.

2 Organizace a organizování

Původní účel vzniku organizací, tj. koordinaci činností za účelem dosažení určitého cíle – zdůraznil E. Schein, který definoval organizaci jako „*racionální koordinaci činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti*“¹.

Z modernějších definic uvádím ještě alespoň Armstrongovu, který vidí organizace jako „*systemy, které pod vlivem prostředí, ve kterém existují a fungují, mají strukturu jak s formálními, tak s neformálními prvky*“². Tým autor dále uvádí, že organizace jsou prostředím, ve kterém probíhají soustavné změny, a zdůrazňuje také, že organizaci tvoří lidé s různou schopností spolupráce. Tuto skutečnost je třeba zohlednit a organizaci na všech řídicích úrovních přizpůsobit silným a slabým stránkám a vlastnostem zaměstnanců.

K nejdůležitějším formám organizací patří již po řadu století ekonomické organizace, jejichž nejběžnější podobou jsou *firmy*. Pro tyto typy organizací je charakteristické, že v zájmu dosažení svých cílů (zpravidla materiální povahy), spojují vedle lidského úsilí i další produktivní zdroje (finanční, materiální). Ekonomické organizace lze proto chápat jako cílená, zpravidla dlouhodobá spojení produktivních zdrojů koordinovaných v rámci určitého hierarchického uspořádání. V ekonomických organizacích se odehrává velká část dělby práce nezbytné k zajištění hospodářského blahobytu.

Hlavní roli v každé firmě zastávají zaměstnanci a s tím související jejich efektivní vedení a ovlivňování jejich chování. Zaměstnanci firem zastávají určitá pracovní místa propojená informačními vazbami, vztahy nadřízenosti, podřízenosti a součinnostními vztahy. Vytváří se tzv. *organizační pyramida*. Vzhledem k tomu, že neexistuje jediný „správný“ model organizační struktury, který by byl vhodný pro všechny situace, se vyvinula postupem času celá řada typů struktur, které nabízí „své služby“ pro nejrůznější typy podniků a firem. Vždy je však třeba vycházet z aktuálních požadavků a potřeb dané organizace a dle toho teprve zvolit odpovídající typ organizační struktury [18].

¹ SCHEIN, E.H.: *Psychologie organizace*.s. 15

² ARMSTRONG, M.: *Personální management*.s. 367

2.1 Pojem a funkce organizace

Pojmu organizace se zpravidla používá v několika významech:

- *podnik je organizace.* Jde o pojetí organizace jako určité instituce, v které jsou lidé a skupiny spojeni na základě určitých vztahů. Instituce je však širším pojmem než organizace,
- *podnik má organizaci.* V podniku existuje organizační struktura či uspořádání, které je výsledkem organizačního procesu,
- *podnik je organizován.* Manažeři ovlivňují chování prvků organizace, kterými jsou lidé a skupiny lidí.

Organizace je bezprostředně spjata s dělbou práce. Dělbou práce je v podniku nutná vzhledem k rozsahu činností, které se v nich vykonávají a různým znalostem a dovednostem, které jsou pro jejich odborný výkon potřebné.

Organizace plní celou řadu důležitých funkcí:

- organizace umožňuje pracovníkům i vnějším subjektům lépe se orientovat ve firmě a ve vztahu k ní zejména tím, že poskytuje představu o struktuře podniku a procesech, které v něm probíhají,
- organizace umožňuje najít vhodnou strukturu a průběh opakovaných důležitých procesů a optimalizovat tak vztahy a chování jednotlivých pracovníků, oddělení, útvarů, divizí apod.,
- organizace pomáhá udržovat pořádek v podniku a zabraňuje tak vzniku chaosu, neboť lidé vědí, co kdy, kde, s kým mají dělat, jaká práva a povinnosti mají, kdo je jejich vedoucím a vytváří tak relativní jistotu,
- organizace umožňuje učinit procesy a vztahy rutinními a tím šetřit energií,
- organizace rozděluje složitou činnost podniku a činnosti zvládnutelné organizačními jednotkami a pracovníky, činí je za tyto činnosti odpovědnými. Řeší návaznosti mezi těmito činnostmi,
- kvalitní organizace umožňuje vynakládat méně energie na práci s přinejmenším stejně kvalitními výsledky.

Organizování má významné místo v procesu řízení. Je důležitým prostředkem, který napomáhá dosahovat cíle podniku. Podnik je organizován a manažeři organizují

proto, aby efektivně dosahovali cíle podniku a ne pro dosažení nějaké organizační dokonalosti.

2.2 Organizační struktura a její prvky

Současné pojetí organizační struktury respektuje systémový přístup, dle něhož je zpravidla chápána jako soubor organizačních prvků a vazeb mezi nimi.

Organizačním prvkem v této souvislosti může být např. pracovní místo, oddělení, odbor, závod, divize apod. **Vazby** mají povahu:

- *materiální* (toky materiálu ve výrobním procesu),
- *informační* (informace pro řízení),
- *energetickou*,
- *řídící* (vazba a vztah nadřízenosti a podřízenosti),
- *ekonomickou* (náklady, výnosy),
- *technologickou*,
- *sociální*.

Vzájemně provázanou skupinu základních prvků organizace tvoří *dlouhodobé cíle* či *strategie*, způsob vnitřního rozdělení činností a pravomocí, tj. *organizační struktura*, *nástroje a prostředky koordinace* činností, které jednotlivé osoby a skupiny provádějí, průběh či základní podoba *pracovních procesů*, jež v organizaci probíhají, *personální systém* organizace vycházející ze schopností, osobních vlastností a vztahů osob, které v organizaci působí, a společné hodnoty, které členové organizace sdílejí – její *kultura*.

Prvky organizačního systému spolu vzájemně úzce souvisejí. Cíle organizace, její strategie i hlavní organizační procesy podmiňují její strukturu, organizační struktura ovlivňuje způsob a možnosti koordinace i nároky, které organizační systém na koordinace klade. Organizační kultura souvisí s cíli organizace, její strukturou, způsoby koordinace i personálním systémem, personální systém organizace zpětně ovlivňuje její strukturu i nástroje koordinace apod.

Podstata procesu organizování v podniku, tedy procesu vytváření, upřesňování či přetváření struktury systému jeho řízení spočívá v definování:

- činností a sekvenčních, informačních či hmotně energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování *procesní struktury*,

- funkčních či pracovních míst a mocenských, informačních a hmotně energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování *útvárové struktury*.

Procesní a útvárovou strukturu je nutno chápat jako složky či aspekty účelově abstrahované z celkové struktury podniku.

Pro úspěšnou řídicí práci je velmi důležitý vztah mezi strukturou a funkcí, resp. proporce mezi tím, co je dopředu již relativně stabilně upraveno a tím, co je ponecháno bezprostřední řídicí činnosti vedoucího. Tato proporce bývá označována jako *stupeň organizovanosti*. Pokud je stupeň organizovanosti nepřiměřeně nízký, musí se vedoucí pracovník stále znovu a znovu zabývat řešením velkého množství problémů, většinou operativního charakteru. To odčerpává jeho čas a energii. Naproti tomu nepřiměřeně vysoký stupeň organizovanosti vyplývá ze snahy toho dopředu upravit a standardizovat co nejvíce. Vybudování velmi podrobné a propracované struktury je značně časově náročnou a nákladnou záležitostí, přičemž výsledný produkt, v podobě rigidního uspořádání, bude činnost vedoucího spíše znesnadňovat, než aby mu pomáhal.

Obecně je možné říci, že organizovat je třeba to, co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné, relativně stabilní, resp. často se opakující. Takto koncipovaná struktura vytváří rámec, který efektivně usměrňuje chování systému, „automatizuje“ realizaci mnoha činností a tím pádem odlehčuje činnosti vedoucího od celé řady řídicích zásahů. Na straně druhé nebrání vedoucímu pracovníkovi v jeho řídicí práci, ani žádoucímu vývoji podniku.

2.2.1 Procesní struktura

Každý podnik realizuje určité funkce, jimiž je naplňováno jeho poslání a dán smysl jeho existence. Realizace uvedených funkcí je podmíněna tím, že v dané organizaci se provádí velké množství, zpravidla značně složitě propojených činností, směřujících ke společnému cíli.

Procesní struktura je primární, útvárová struktura je sekundární. Určující jsou činnosti a vztahy mezi nimi, jejichž vhodná koordinace povede k realizaci.

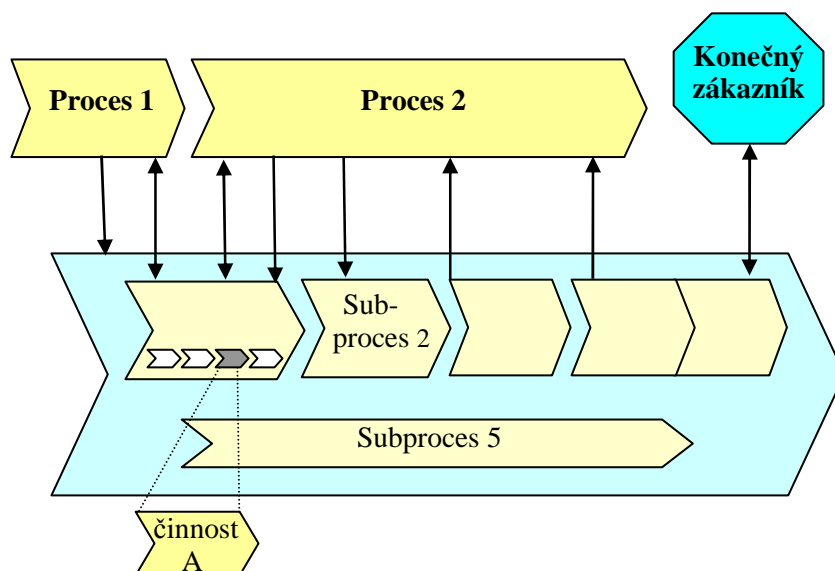
Procesní struktura je více abstraktní než struktura útvárová. To souvisí s obtížností přesného ohraničení jednotlivých činností a jejich definování. Zatímco útvar je víceméně stabilním prvkem hmotné podstaty, činnost jako součást nějaké struktury je možno definovat až na základě určité *míry abstrakce*. Míra podrobnosti vymezení procesní struktury odpovídá míře možné standardizace jednotlivých činností a vztahů

mezi nimi. Rozdíly jsou podstatné. Mnohé z procesů, které v podniku probíhají, je nutné standardizovat ve značné míře, protože se jedná o procesy rutinního charakteru, jejichž algoritmus je dán a je třeba, aby byl dodržován. Naproti tomu procesy charakteru tvůrčí práce mohou mít pouze velmi rámcový algoritmus.

Procesní organizace ve svém tradičním pojetí je v zásadě úkolovou specializací rozšířenou na jednotlivá oddělení, případně větší úseky organizace. Základem tvorby organizačních jednotek jsou jednotlivé technologické procesy či určité fáze výroby nebo prodeje produktu či služby, jejichž výsledkem jsou subdodávky předávané další části organizace, která na ně svou činností navazuje.

Šíře uplatnění procesního rozdělení činností – uplatnění v rámci celé organizace vede k *procesně založené organizaci*. Jejími základními stavebními kameny se stávají procesy, které uspokojují požadavky zákazníků.

Tvorba procesně založené organizace vychází z jejího procesního modelu zachycujícího hlavní firemní procesy a jejich vztahy, viz **Obr. 2.1**. Vedle podnikatelských procesů spojených s výrobou a prodejem zboží a služeb zahrnuje tento model i *procesy podpůrné* či *infrastrukturní*, které klíčové procesy obsahují, a *procesy řídicí*. Hlavní procesy se zpravidla dělí dále na dílčí procesy či subprocessy, které jsou základem pro tvorbu nižších organizačních útvarů. Zahrnují-li organizační jednotky pouze činnosti přiřazené určitému procesu, jsou tzv. *procesně homogenní*.



Obr. 2.1 Schéma části procesního modelu organizace [18]

Přechod k organizaci budované na základě procesů bývá součástí firemních změn označovaných jako *reengineering*³. Jejich hlavní pozornost ve vztahu k tvorbě organizační struktury je zpravidla zaměřena na rozhraní jednotlivých procesů (jasné vymezení vstupů a výstupů jednotlivých procesů) a minimalizací počtu organizačních rozhraní. Takto vytvořená struktura snižuje zpravidla náročnost organizace na řízení a komunikaci a usnadňuje řízení výkonnosti i vzájemnou koordinaci procesů.⁴

Existuje řada metod zobrazení procesní struktury, využitelných jak pro analýzu, tak pro projektování systémů. Vycházejí z grafického znázornění, nicméně při řešení praktických úloh, kdy se může jednat o řádově stovky až tisíce činností a vazeb, je nezbytná jejich aplikace na počítači.

2.2.2 Útvarová struktura

Útvarová struktura představuje množinu útvarů daných seskupením funkčních či pracovních míst a mocenských resp. informačních a hmotně energetických vztahů mezi nimi, následně pak zajištění realizace těchto činností.

Nicméně existují další faktory, které působí na útvarovou strukturu obecně, bez významnější souvislosti s konkrétní podobou procesní struktury. Jedním z faktorů, který dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar, je uplatňování principu jediného vedoucího.

Typy útvarových struktur se liší podle druhů útvarů, druhů vztahů mezi nimi a zejména pak podle toho, zda a do jaké míry či v jaké podobě je uplatňován princip jediného odpovědného vedoucího. Rozlišujeme dvě základní skupiny typů útvarových struktur, a to tradiční organizační struktury a cílově programové organizační struktury (tj. struktury s projektovou koordinací).

V rámci tradičních organizačních struktur se jedná o následující typy:

- liniovou organizační strukturu,
- funkcionální organizační strukturu,
- liniově štábní organizační strukturu.

³ *Reengineering* je směr managementu změny hledající příležitost k úspěchu v radikálních změnách, které jsou orientovány především do oblasti řízení. Filosofie reengineeringu vychází přitom z procesního přístupu managementu a z důrazu na výrazné pozitivní změny procesů.

⁴ Jedním ze základních nástrojů tvorby procesní organizace spojené s reengineeringem firmy je tzv. analýza rozdělení činností. Ta vychází ze stanovení hlavních činností, které jsou pro výkon jednotlivých procesů třeba, a ze zjištění, v jakých částech firemní organizace či v rámci jakých pracovních míst jsou tyto činnosti vykonávány.

Liniová organizační struktura je nejstarším typem útvarové struktury. Je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Jde o „čistou“ hierarchickou strukturu, nepředpokládající žádné jiné než vertikální vztahy. V dnešní době se vyskytuje zřídka, a to zejména ve velmi malých podnicích zabývajících se velmi jednoduchou činností.

Funkcionální organizační struktura se snažila problémy liniové struktury vyřešit dělbou práce v řízení. Pracovníci se zde sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností, zkušeností, kvalifikace nebo aktivit. Slučování pracovníků podle podobnosti úkolů vede k tomu, že např. všichni výzkumní a vývojoví pracovníci jsou seskupeni do jednoho útvaru obdobně jako pracovníci specializovaní na finanční problematiku apod.

Liniově štábní organizační struktura patří v současné době k nejrozšířenějším typům. Je jednou z variant skupiny tzv. kombinovaných organizačních struktur, které vznikly kombinací liniové a funkční struktury. Základem liniově štábní struktury je liniová struktura, kterou tvoří liniové útvary, uspořádané s plným respektováním principu jediného vedoucího. V čele každého z útvarů je liniový vedoucí, který daný útvar řídí komplexně. Aby liniový vedoucí mohl toto řízení realizovat s dostatečnou kvalifikací a efektivností, pomáhá mu v tom odborný aparát – štáb. Jeho posláním je provádět veškeré administrativní a další činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího, včetně zpracování potřebných analýz a zejména návrhů na rozhodnutí.

Ve většině „standardních“ organizačních strukturách se tradičně vyměňují informace shora dolů a naopak, tedy vertikálně. V případě, že je třeba v souvislosti s nějakým novým úkolem nebo cílem v podniku posílit horizontální výměnu informací, lze řešení hledat ve využití některé z tzv. *pružných organizačních struktur*. Existuje několik variant cílově programových (pružných) organizačních struktur, a to:

- struktura s projektovým koordinátorem,
- projektová organizační struktura,
- maticová organizační struktura.

Struktura s projektovým koordinátorem vychází z myšlenky, že se v podniku vyčlení koordinátor úkolu. Podřídí se liniovému pracovníkovi na příslušném stupni

řízení proto, aby koordinoval práci, která souvisí s projektem vyžadujícím spolupráci mezi jednotlivými podřízenými strukturními jednotkami. Takový koordinátor nemá žádnou nebo jen velmi omezenou řídicí a příkazovací pravomoc v otázce projektu, proto nemůže být v plné míře odpovědný za projekt. Koordinátoři jsou pověřeni sběrem informací a vůči podřízeným liniovým vedoucím mají právo požadovat informace. Vzhledem k povaze takto vymezených příkazovacích pravomocí strukturu s projektovým koordinátorem je vhodné použít tam, kde je předem jasné, jak postupovat. Prvotní je získání velkého množství informací a není třeba mít mnoho příkazovacích pravomocí.

Výhody:

- celkové urychlení prací na projektu, nebezpečí vzniku rozporů mezi příkazy dvou nadřízených je velmi malé.

Nevýhody:

- liniový vedoucí může nařídit podřízenému, aby činnosti, související s projektem byly vykonávány až jako poslední, příp. aby informace podával pracovník, kterého může nejnáze postrádat.

Modifikací uvedené struktury je ustavení projektového vedoucího, který je podřízen přímo vedoucímu organizace a má pravomoci týkající se určitého úkolu. V této podobě dochází k dvojí podřízenosti pracovníků, kteří zůstávají podřízení jak původnímu liniovému vedoucímu, tak vedoucímu projektu.

Projektová organizační struktura je řešením tam, kde se projekty častěji opakují a jedná se o projekty relativně velkého rozsahu, s relativně dlouhou průběžnou dobou. Po skončení jedné akce přechází skupina na nový projekt nebo se stane základem organizační struktury v dokončeném projektu.

Z existující organizační struktury se vyčlení projektová jednotka, která přebírá komplexní zodpovědnost za daný projekt a má také všechny potřebné funkce pro splnění projektu. Pracovníci se do nové jednotky vyčlení z původní struktury a vznikne tak „organizace v organizaci“. Pracovníci v projektové skupině se zabývají jen daným projektem a jsou podřízeni vedoucímu projektu, který má vůči nim příkazovací pravomoc. Projektová skupina má potřebné materiální a finanční prostředky pro dokončení projektu.

Výhody:

- úplná koncentrace pracovníků na projekt, koordinace a jednotná podřízenost.

Nevýhody:

- potřeba velmi schopného vedoucího projektové skupiny a problém, co udělat s pracovníky projektové skupiny po dokončení projektu, jestliže na jejich původní práci byl přijat nový pracovník.

Maticová organizace využívá myšlenku projektové koordinace. Jde však o trvalou koordinaci, která není omezena z časového hlediska na trvání projektu. Maticová organizační struktura integruje nejčastěji dva způsoby rozdělení práce v organizaci, a sice funkcionální a „projektový“, z čehož vyplývá i dvojitá podřízenost. Každý výkonný pracovník je podřízen jednak vedoucímu svého mateřského štábního útvaru, jednak vedoucímu projektu, na kterém pracuje. Je vhodné ji využívat tam, kde realizace projektů je obvyklou, nikoliv mimořádnou záležitostí. Jde o organizace, ve kterých změny probíhají permanentně a účelem projektů je tyto změny zabezpečovat (výzkum, vývoj a prodejní sítě v obchodních firmách apod.).

Výhody:

- velká pružnost díky posílení výměny informací především na horizontální úrovni, rychlejší přizpůsobení vnějším podmínkám, osobní růst a zajímavější práce v důsledku nutnosti vysokého stupně spolupráce, vhodná příprava pro vyšší manažerské funkce apod. Není třeba radikálně měnit původní organizační strukturu.

Nevýhody:

- nutnost školení ve zvládnutí konfliktů a vyjednávání,
- možnosti vzniku křížení příkazů a vzniku konfliktů, snaha některých vedoucích ponechat si původní rozsah pravomocí; je třeba kvalitních projektových manažerů.

Maticová organizace může vytvářet poměrně složité řídicí systémy a má-li být efektivní, je třeba, aby byla řízena s odpovídajícími zkušenostmi a schopnostmi. Její výhodou je, že podporuje oborovou spolupráci v organizaci. Na rozdíl od „pevné“ organizace může i lépe spojovat pravomoci osob s jejich znalostmi a schopnostmi.

Rozhodnutí o tom, jakou podobu organizační struktury zvolit, nelze založit na jednoznačných pravidlech. Podoba či design organizace odráží zpravidla manažerské úvahy o tom, co v dané situaci vzhledem k přednostem i nevýhodám jednotlivých forem organizačních uspořádání „funguje nejlépe“.

Dílčí závěr

Management dobře fungujících firem musí plnit celou řadu úloh, např. predikovat budoucí vývoj, aktivizovat spolupracovníky, ověřovat funkčnost řízeného systému. Mezi důležité úlohy patří i funkce organizátorská, jež se naplňuje vytvořením organizační struktury a vymezením základních funkčních náplní, pravomocí a odpovědností.

Stavebními kameny každé organizace jsou: dělba kompetencí, koordinace, pravomoc, odpovědnost, nadřízení, podřízení, centralizace, decentralizace apod.

Úlohou vrcholového vedení každé větší firmy je zavést vhodnou organizační formu přičemž může volit z řady tradičních organizačních struktur: liniová, funkcionální, liniově štábní, s projektovým koordinátorem, projektová, maticová, hybridní apod.

U každé z těchto organizačních forem je možné určit jejich výhody a nevýhody a předpoklady (podmínky), za kterých je vhodné je zavést. V souvislosti se změnami vnitřních a vnějších faktorů musí management zvažovat, zda dosavadní organizační struktury jsou vhodné a zda podporují rozvoj dané instituce nebo zda je třeba uskutečnit reorganizaci.

3 Analýza hlavních podnikových procesů

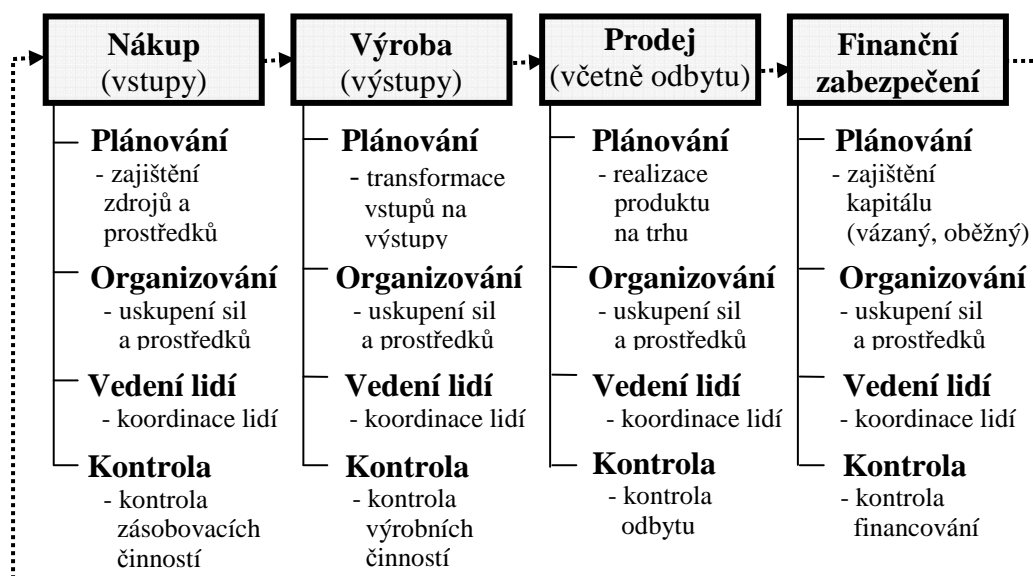
Světová ekonomika se rychle mění a známá stabilita posledních 30-ti let se mění v nejistotu. Organizace jsou v této situaci konfrontovány s rychlým technologickým a ekonomickým vývojem, který způsobuje rychlé zastarávání výrobků či služeb. Tento vývoj je doprovázen zosťující se konkurencí a nutí management k změně existujícího modelu podniku. Kontinuita organizace je stále více závislá na její schopnosti tvořit mimořádnou hodnotu pro zákazníka, což vyžaduje nepřetržitou a rychlou adaptaci všech podnikových procesů a zejména tvorbu nových a vysoce konkurenčních produktů.

V uplynulých letech se management ve všech vyspělých ekonomikách snažil zvýšit konkurenční schopnost snížením nákladů pomocí „zeštíhlování“ (lean management) a reengineeringu. V současné době se management věnuje zvýšení růstu prodeje a zisku, protože možnosti dalšího snižování nákladů jsou již v podstatě vyčerpány.

Je důležité si rovněž uvědomit, že klíčem k ziskovému výkonu firmy je včasné rozpoznání potřeby a následné uspokojení cílových zákazníků nabídkami „šitými na míru“. Z toho vyplývá, že prvořadým problémem je efektivní využívání a organizace veškerých procesů/činností probíhajících v podniku. Mezi hlavní, jež by neměly chybět v žádném podniku, který chce úspěšně obstát v konkurenci s jinými firmami, patří: nákup, výroba, prodej a finanční zajištění. Žádná z těchto činností nesmí být v podniku zanedbávána a podceňována [8].

Optimalizaci, přesněji celkové zefektivnění podnikových procesů (nákup, výroba, odbyt, prodej a finanční zabezpečení) je možné realizovat prostřednictvím řady funkcí a činností uplatňujících se v procesu řízení podniku. K nejpodstatnějším patří manažerské funkce (plánování, organizování, vedení lidí a kontrola) a jejich naplňování kvalitními manažery. Kvalita manažera je dána jeho znalostmi a schopnostmi, jakož i tím, do jaké míry je ochoten a schopen tyto znalosti, vědomosti, schopnosti a jiné osobní kvality aplikovat do jím „řízené reality“. Podstatným kritériem pro celkové hodnocení činnosti každého manažera je umění využít svých získaných i vrozených dovedností. Vše se odehrává v přímé návaznosti na cíle, které si manažeři vytyčují a zodpovídají za jejich plnění a splnění.

Vazba podnikových procesů na jednotlivé manažerské funkce je schématicky vyjádřena na **Obr. 3.1**.



Obr. 3.1 Vazba podnikových procesů na manažerské funkce

3.1 Nákup

Každé podnikání je ve své podstatě *nákup a prodej* jako základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. *Směnu* zpravidla vyjadřuje akt získávání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku. Aby mohla být tato směna realizována, musí být splněno pět základních podmínek:

- směny se musí účastnit alespoň dvě strany,
- každá strana má něco, co je atraktivní pro druhou stranu,
- každá ze stran je schopna komunikace a dodání,
- každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku,
- každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.

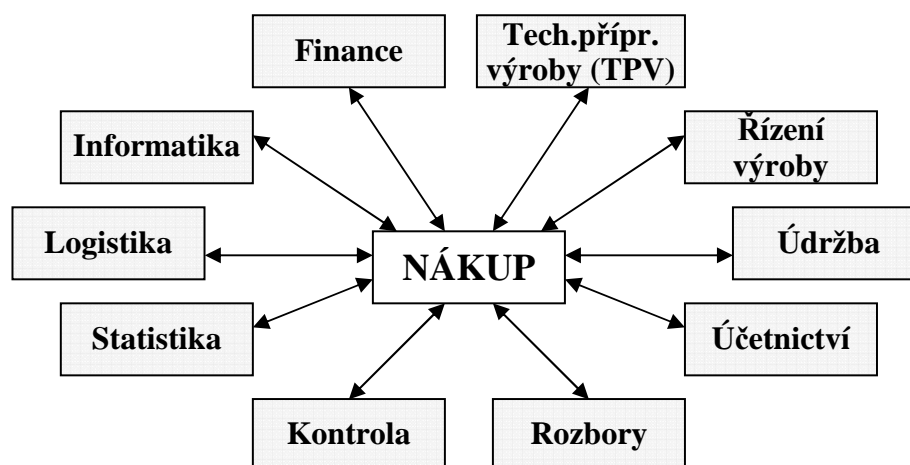
Teprve, jsou-li splněny tyto podmínky, dochází ke směně jako procesu, jejímž výsledkem je dohoda, resp. k uskutečnění transakce. Jednou ze stran transakce je kupující, který uskutečňuje nákup. Tímto kupujícím je na spotřebních trzích konečný spotřebitel, na trzích organizací je jím podnik, který je na straně nákupu zpravidla reprezentován nákupčím.

3.1.1 Charakteristika podnikové funkce nákupu

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. Jeho základním úkolem je zabezpečit vlastními činnosti bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku a co nejvýhodnější výsledek hospodaření.

Ekonomická vzácnost zdrojů je z pohledu podnikových činností důvodem realizace principu hospodárnosti, což samozřejmě platí i pro zajišťování vnitřních potřeb podniku. Požadované krytí potřeb podniku co do množství, stavu, struktury a času musí být realizováno za minimálních nákladů a naopak odpovídající náklady mají vést k zajištění pokrytí potřeb ve správném množství, stavu a čase.

Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary ukazuje **Obr. 3.2.**



Obr. 3.2 Vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary

Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných (ne)výrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném *množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.*

Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samotném podniku:

- co nej přesněji a včas zjišťovat předpokládanou potřebu materiálu,
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb,

- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.).

Ve vztahu s okolím je nutné klást důraz zejména na:

- systematické dlouhodobé prognózování budoucích materiálových potřeb, předvídání trendů a tendencí v objemu a struktuře spotřeby jak po stránce hmotné, tak hodnotové, kvalitativní i kvalitativní,
- systematické a dlouhodobě orientované poznávání budoucích potenciálních materiálových zdrojů a ekonomických parametrů jejich získávání na tuzemském i zahraničním trhu,
- aktivní přístup k navazování a uskutečňování dlouhodobých a relativně stabilních obchodních vztahů s potenciálními dodavateli,
- aktivní dlouhodobou spolupráci v otázkách kvality výrobků, zabezpečování inovace výrobků, zdokonalování dodávkových cest, přemísťovacích, skladovacích, manipulačních a balicích procesů.

3.1.2 Řízení nákupu

Management nákupu lze charakterizovat jako součást managementu obchodní činnosti podniku, spolu s managementem prodeje.

Řízení nákupu po linii manažerských funkcí se zpravidla charakterizuje jako nákupní management. Od čtyř základních manažerských funkcí je tedy možné odvodit klasický nákupní funkční management, který zahrnuje následující aktivity:

- plánování nákupu,
- organizování nákupu,
- vedení nákupních skupin (zaměstnanců),
- kontrolu.

Plánování nákupu představuje tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje. Při plánování nákupu se vychází ze stanovených cílů a strategie podniku, resp. obchodní činnosti podniku, přičemž může probíhat na úrovni strategické, taktické a operativní.

Východiskem pro určení strategických cílů v oblasti nákupu jsou analýzy, a to jak situace na trhu, tak i situace vnitropodnikové. Analýzy pro nákup mají zpravidla dvě fáze:

- analýza situace nákupního trhu, určení potenciálních příležitostí a ohrožení, kam patří např. rozbor vlastní pozice na trhu, rozbor trhu z pohledu nasycenosti a konkurenčních firem,
- vnitropodnikové analýzy jako např. ABC analýza s možností využití Paretova principu 80/20⁵, analýza silných a slabých stránek firmy, portfolio analýzy a analýzy životního cyklu výrobku).

Obsah cíle stanovuje požadovaný stav, kterého zamýšlí firma dosáhnout. Toto se vztahuje ke dvěma kategoriím – věcnému a formálnímu cíli. *Věcný cíl* stanovuje, co bude obsahem nákupu a *formálním cílem* se stanovuje, k jakému účelu nakoupené prostředky budou sloužit.

Důležitá kritéria cílové operativnosti jsou: *měřitelnost, adekvátní oblast rozhodování, kompatibilita, hierarchie.*

Základní cíle podniku slouží jako východisko pro definování cílů v jednotlivých funkčních oblastech podniku, tedy i v nákupu. Nákupní cíle jsou zpravidla tyto:

- uspokojení potřeby,
- snížení nákladů nákupu,
- snížení rizika nákupu,
- zvýšení rychlosti nákupu,

⁵ Tento princip vychází z Paretova zákona, který lze stručně charakterizovat tak, že relativně malý počet příčít obvykle způsobuje velkou většinu problémů.

- zvýšení flexibility nákupu,
- zvýšení kvality nákupu,
- sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

Stanovené cíle jsou východiskem pro definování nákupní strategie, která se skládá ze čtyř základních částí:

- *materiálová strategie* - jejím obsahem je rozhodnout o budoucí materiálové variantě, resp. o tom, co nakoupit, vyrobit, vyrobit v kooperaci apod.,
- *strategie nákupu informačních systémů* - zde dochází ke konfrontaci identifikovaných potřeb s výsledky průzkumu potřeb, s výsledky průzkumu zdrojů a ke hledání optimální preventivní strategie řešení předpokládaných disproporcí mezi zdroji a potřebami,
- *strategie řízení zásob* - obsahem strategického řízení zásob je dlouhodobé usměrňování jejich rozsahu, struktury a rozmístění s ohledem na vnější faktory trhu a vnitřní faktory, působící uvnitř podniku,
- *strategie dodavatelsko odběratelských vztahů* - smyslem této strategie je systematické vytváření takových podmínek pro realizace vztahů s dodavateli, které by po věcné a ekonomické stránce odpovídaly platným normám a závazným pravidlům a co nejefektivněji zajišťovaly požadované uspokojování výrobních a nevýrobních potřeb podniku.

Organizace nákupu. Při řešení organizace nákupu v podniku je nutné hledat a činit správná rozhodnutí zaměřená zejména na:

- *pojetí funkce nákupu* – všeobecné tendence směřují spíše k širšímu pojetí funkce nákupu při uspokojování potřeb (výrobních, provozních, investičních, nevýrobních, sociálních) a k tzv. servisnímu pojetí služeb, tj. uskutečnění nejen prosté dodávky, ale i plný servis ve smyslu hmotném i informačním,
- *míru a formu (de)centralizace* – zpravidla se odvozuje s ohledem na důsledky v celkových hospodářských výsledcích podniku z hlediska krátko- i dlouhodobého. V podnicích koncernového typu se zpravidla přijímají kompromisní řešení, která kombinují výhody obou variant,
- *umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku* – nákupní oddělení je nejčastěji součástí obchodního (obchodně ekonomického) úseku. V některých oborech výroby je nákupní úsek součástí

výrobního útvaru. Výhodou tohoto začlenění je pružnější řešení operativních problémů při změnách výrobního programu, technologie, časového průběhu výroby atd.,

- *řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům* – oddělení nákupu je v neustálém kontaktu s marketingovým oddělením, oddělením konstrukčního a technického vývoje, oddělením výroby a technické přípravy výroby, finančním oddělením, prodejem, sklady apod. Nákupní aktivity proto musí být zkoordinovány se všemi činnostmi podniku. Mimo jiné pomáhá i k upřesnění nových potřeb podniku hned, když vzniknou; nákup musí vyžadovat poměrně značné množství informací, které v předstihu umožní plnit ve vztahu k výrobě požadované funkce a musí se neustále snažit o zkvalitnění informační základny. Toto je nutné uplatňovat i v případech, kdy se momentálně žádné negativní reakce ze strany výrobního procesu nevyskytují.

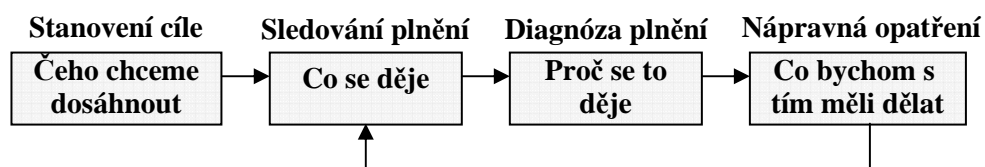
Vedení nákupních skupin. K oblasti vedení nákupních skupin se vztahuje problematika:

- *vlastností a dovedností vedoucího nákupu* - každý vedoucí pracovník v oblasti nákupu by měl disponovat především obchodní logikou, odbornou kvalifikací v oblasti nákupu, pravomocí, tvořivostí ducha apod. K základním podmínkám úspěšného vedení nákupních skupin vedoucím nákupem patří: pozitivní přístup, využívat svůj vliv na rozvíjení vztahů s nákupčími, objektivnost, organizovanost, stimulace nákupčích apod.,
- *stylu vedení nákupních skupin* – univerzální styl vedení neexistuje; skutečným uměním ze strany vedoucího nákupu je střídání stylů vedení adekvátní situaci. Z dlouhodobého hlediska je pro skupinu nákupu efektivní demokratické a participační vedení, kdy vedoucí nákupu hraje především úlohu koordinátora a usměrňuje činnost nákupčích a nákupní skupiny,
- *motivace pracovníků nákupu* – základním předpokladem motivování nákupčích je znalost lidských potřeb a faktorů, jež jsou pro toho kterého pracovníka nákupu podstatné. Motivovat nákupčí přitom znamená: vyvolat určitou aktivitu v oblasti nákupu, zajistit určitou dobu trvání nákupní aktivity, směřovat nákupní aktivitu k požadovanému cíli a zajistit, aby nákupčí vyvíjel svou aktivitu.

Kontrola nákupu se jako jedna z hlavních manažerských funkcí zabývá měřením a korigováním vykonané práce. Účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován

a skrze zjištění odchylek od plánu vytvořeny předpoklady pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potenciálních nežádoucích odchylek. Přestože se rozsah kontrolní činnosti u manažerů na různých organizačních úrovních liší, jsou stále všichni odpovědní za realizaci plánů. Kontrolováním se tedy musí zabývat každý manažer.

Kontrolování velmi úzce souvisí s plánováním, viz **Obr. 3.3**. Bez cílů a bez plánů k jejich dosažení by nemohla kontrola existovat, neboť vykonanou práci lze měřit pouze s ohledem na určená kritéria. Cílem nákupu, a tedy úkolem plánu nákupu, je určit a zajistit potřebný materiál tak, aby byl zabezpečen bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů. Průběžná kontrola plnění nákupního plánu a korekce případných odchylek umožňuje dosažení tohoto cíle.



Obr. 3.3 Kontrola plnění

Kontrolní proces se v podstatě skládá ze tří základních kroků:

- *stanovení standardů,*
- *měření vykonané práce* vzhledem ke stanoveným standardům,
- *korekce odchylek* od standardů a plánů.

Standardy představují určité klíčové body plánu, jejichž vyhodnocením je možné posoudit, zda je postup prací příznivý bez toho, aby manažer musel kontrolovat veškeré podrobnosti plnění plánu. Jinými slovy řečeno se standardy stávají kritérii vykonané práce.

Efektivní kontrola vyžaduje věnovat pozornost jen těm faktorům, jež jsou významné z hlediska hodnocení vykonané práce vzhledem k plánu. Kontrola tohoto plánu se zpravidla uskutečňuje v těchto klíčových oblastech: sortiment, zásoby, nákupní informační systém a dodavatelsko odběratelské vztahy.

Pokud stanovíme standardy, můžeme vzhledem k nim začít měřit vykonanou práci. Ideálním stavem by bylo identifikování odchylek dříve, než se skutečně objeví, popř. co nejdříve poté, co se objeví.

Pro kontrolu nákupu se používají nejrůznější typy logistických ukazatelů, jako např. *strukturní a rámcové ukazatele* (počet nákupních míst, dodavatelů, objednávek za

měsíc, pracovníků zaměstnaných objednávkou, celkové náklady v příjmu zboží aj.), *ukazatele produktivity* (počet zásilek na hodinu pracovníka, čas příjmu zboží na došlou zásilku, stupeň využití vykládacích zařízení), *ukazatele hospodárnosti* (náklady příjmu na došlou zásilku, opatřovací náklady na objednávku), *ukazatele jakosti* (počet vadných dodávek, zdržených dodávek, průměrný čas zdržení v příjmu zboží aj.).

Co se týče korekce odchylek, pokud je přesně stanovena skupinová nebo individuální odpovědnost, je korekce odchylek daleko snazší. Manažeři mohou tuto korekci provádět různými způsoby. Jednak prostřednictvím přepracování plánů či modifikace cíle, jednak např. zaměstnáním dalších lidí, pečlivějším výběrem a školením podřízených, popř. celkového zkvalitnění vedení.

3.1.3 Trendy v řízení procesů nákupu

Uplynulé desetiletí je ve světě poznamenáno uplatněním procesně orientovaného řízení podniku, které je důsledkem rostoucích potřeb zákazníků a dynamičností změn v podnikovém prostředí. Požadované změny podnikového výstupu ovlivňují průběh veškerých podnikových procesů a zapříčiňují tak změny procesů na vstupu do podniku – v jeho nákupu. V procesně řízeném podniku se strategická rozhodnutí realizují v optimalizovaných procesech podporovaných informačními systémy a technologiemi.

V podnikovém řízení jsou v současné době zřetelné zejména následující tendence:

- základním objektem podnikového řízení je proces,
- lidé jsou organizováni podle klíčových procesů,
- manažeři se mění na „kouče“,
- organizační struktura se mění od hierarchické k ploché,
- pracovní jednotky se mění z funkčních oddělení na procesní týmy,
- postavení lidí se mění od řízených na zmocněné,
- ukazatele výkonnosti a odměňování se mění z hodnocení podle aktivit na hodnocení podle výsledků.

Tendence k přecházení firem na procesní způsob řízení zasahují samozřejmě i do řízení nákupu jako takového. Procesní řízení nákupu znamená komplexní pohled na nákupní proces a jeho výsledek ve všech souvislostech, umožňuje eliminaci vazeb a aktivit nepřidávajících hodnotu pro zákazníka. V procesním řízení jsou identifikováni vnitřní zákazníci a dodavatelé, uplatňuje se zde zákaznický přístup. Dochází ke zvýšení

pravomoci, ale i rozsahu odpovědnosti pracovníků nákupu za zdárný průběh nákupních procesů.

Nákupní proces vyžaduje změny v jeho řízení zapříčiněné jak interními, tak externími vlivy. Mezi hlavní vlivy, které v nejbližší budoucnosti výrazně ovlivní nákupní proces českých podniků, patří tyto:

- pokračující trend globalizace obchodu,
- rozvoj elektronického obchodování zapříčiněný rozvojem informačních technologií,
- integrační tendence v rámci dodavatelsko odběratelských vztahů,
- další rozvoj a uplatnění nových konceptů řízení nákupu.

Pokračující trend globalizace obchodu. Moment globalizace obchodu je záležitostí nejen Evropské, unie, ale celosvětového prostředí. Obecně znamená situaci, kdy se stírají rozdíly mezi požadavky zákazníků v různých částech světa. Globalizovaná poptávka odběratelů pak vyvolává nabídku tzv. globálního produktu, což se netýká pouze jeho technických parametrů, ale také úrovně souvisejících logistických a marketingových procesů. Předpokladem realizace konkurenčně schopného produktu jsou rostoucí požadavky na nakupovanou technologii firem, úroveň kvality nakupovaných procesních materiálů, kontinuální a ekonomický průběh nákupního procesu i všech navazujících podnikových procesů. V oblasti nákupních procesů se tedy budou muset české podnikatelské subjekty v budoucnu více zaměřit zejména na jeho racionalizaci, kvalitu, komplexní logistické služby za účelem zajištění vlastní konkurenceschopnosti na prodejním trhu. Důležitou roli jistě sehraje i znalosti (knowledge management), kvalifikovanost a jazyková příprava pracovníků nákupu. Do funkce nákupčího bude třeba dosazovat standardně vysokoškolsky vzdělané lidi, což bude platit především ve velkých a středních podnicích. Standardním kritériem při výběru dodavatele procesních materiálů začíná být dnes požadavek na certifikovaný systém řízení kvality podle mezinárodních norem řady ISO 9000 některou z mezinárodně uznávaných certifikací společností, jenž představuje minimální záruku požadovaného průběhu podnikových procesů dodavatele s pozitivními dopady na kvalitu a hospodárnost v procesech odběratele.

Rozvoj elektronického obchodování. Stále ve větší míře dochází k online propojování dodavatelů s odběrateli (extranet). Mezi těmito subjekty se vzájemně

stabilizovanými dlouhodobými dodavatelsko odběratelskými vztahy existují tzv. rámcové smlouvy, konkrétní objednávky se realizují prostřednictvím odvolávek, jsou stále ve větší míře operativně vyřizovány elektronicky. Dochází tak k přechodu na E-Commerce. V důsledku procesního řízení a s ním související „elektronizace“ nákupu bude také standardizována forma a tok dokumentů nákupu a skladování (Workflow). Standardní součástí komplexních podnikových informačních systémů je vytvoření systémové podpory procesního řízení podniku. Další vývoj tak znamená algoritmizaci, zjednodušení a snížení nákladů na administrativní, marketingové a logistické procesy nákupu.

Integrační tendence v rámci dodavatelsko odběratelských vztahů. Zejména u významných položek vstupů bude také na národním trhu stále více narůstat tendence k vertikální integraci mezi odběratelem, jeho dodavateli a jejich subdodavateli. Podniky budou realizovat koncepci SCM. Koncepce SCM vyžaduje nový přístup k řízení nákupu průmyslového podniku. Podnik nesleduje jen optimalizaci vlastních procesů, ale musí dojít k optimalizaci procesů v rámci dodavatelského řetězce za účelem řízení sítě tvorby hodnot pro zákazníka. Podniky budou muset v této souvislosti vytvořit takovou organizaci nákupu uvnitř podniku, která by umožnila bezproblémové propojení na externí dodavatelskou síť. To pravděpodobně povede ke zjednodušení organizační struktury nákupu, protože současná nákupní praxe je taková, že se jí po stránce řízení, rozhodování a realizace dodávek zabývá více organizačních jednotek podniku (např. centrální nákup, decentralizovaný nákup v jednotlivých podnikatelských jednotkách, nákupní rozhodovací grémia a komise, výrobní sklady apod.).

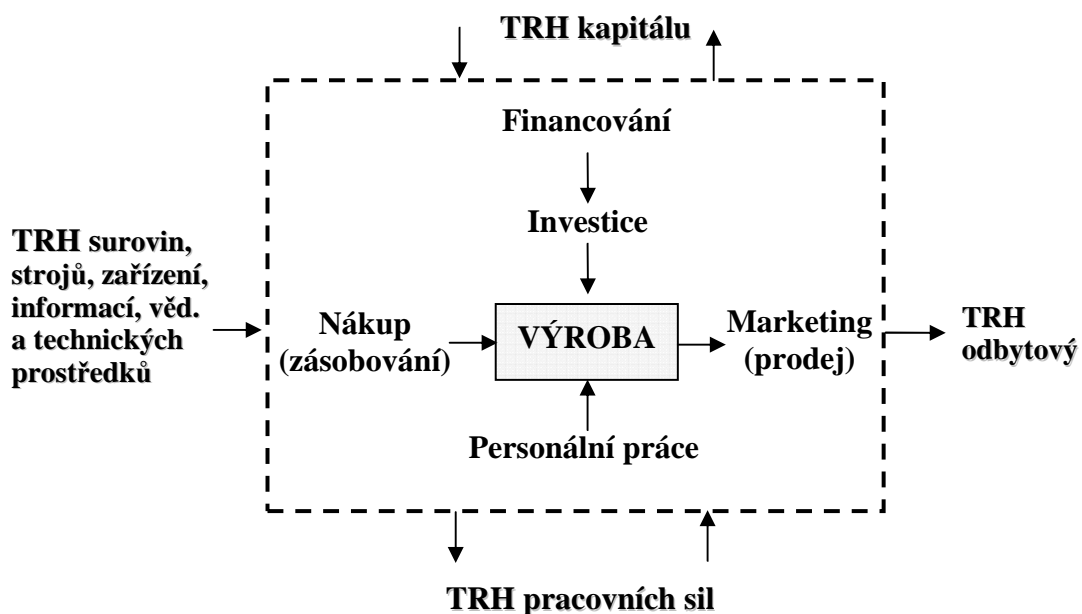
Další rozvoj a uplatnění nových konceptů řízení nákupu. Do budoucna pravděpodobně dále setrvá také tendence k uplatnění procesního řízení podniku, a tedy i nákupu, což je zapříčiněno jednak orientací tohoto typu řízení na výsledek hodnototvorného procesu a jednak vyplývá ze standardů požadovaných ISO normami a je dobrým výchozím předpokladem komplexního řízení kvality (TQM). V současném podnikovém managementu se objevují také snahy o zaměření se na strategické a přenesení odpovědnosti za doplňkové činnosti na externí subjekty (Outsourcing). V současné době se značně mění pohled na dodavatele. Cílem je využít vztahy s dodavateli jako zdroje konkurenční výhody, což předpokládá zejména změnu přístupu k dodavatelům. Odběratelé musí usilovat o navázání vztahů vzájemně prospěšné spolupráce. Podle zahraničních vzorů se objevuje také v českých podnicích trend ke

zřizování samostatných nákupních závodů fungujících jako samostatné hospodářské jednotky – Business unit (vykazují samostatně hospodářský výsledek). Ty poskytují služby ostatním podnikovým závodům nebo útvarům. Po vzoru organizace prodeje a pohledem na integrační tendence dodavatelských řetězců se také v rámci organizační struktury nákupu českých podniků začne stále více projevovat dodavatelské hledisko, které může znamenat vyčlenění personálu odpovědného a kompetentního k jednání s nejvýznamnějšími dodavateli.

Zejména výše uvedené a další vnější faktory vyvolají nutnost změn v rámci podnikových procesů. Externí faktory je proto možné považovat z hlediska dopadu na nákupní proces za primární, interní faktory pak za sekundární, neboť se projeví jako nutný následek externích vlivů.

3.2 Výroba

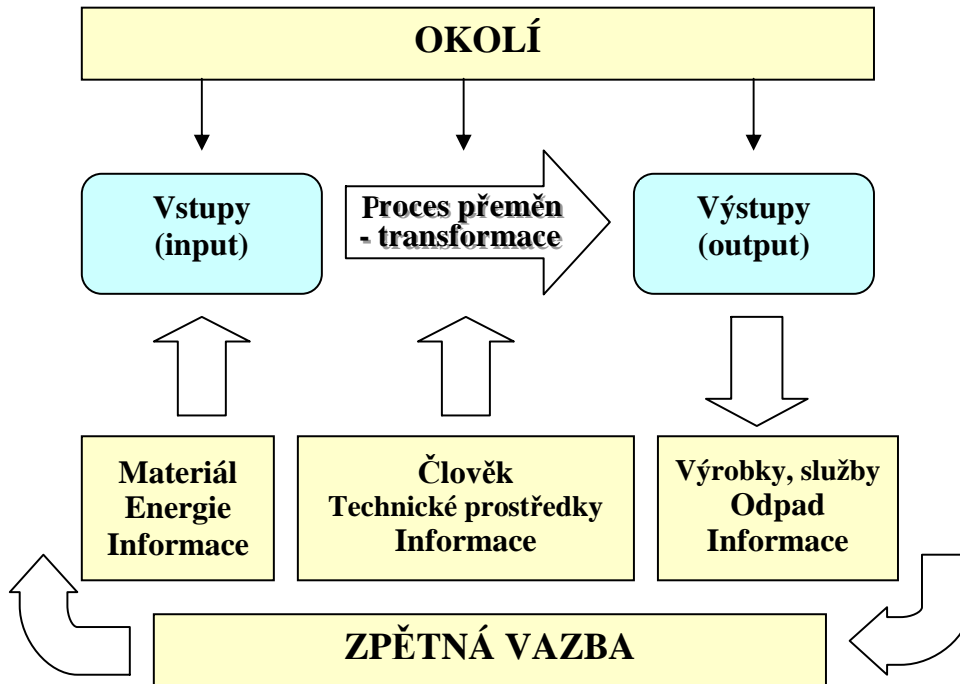
Smyslem podnikání je zhodnocení vložených prostředků (kapitálu). Zhodnocování kapitálu je dosahováno prostřednictvím výrobního procesu, jehož výsledky musí najít uplatnění na trhu a musí být zákazníkem zaplacený. Výroba je složitým procesem, který vyžaduje řadu činností. Návaznost nejdůležitějších z těchto činností je znázorněna na **Obr. 3.4**.



Obr. 3.4 Vazba útvaru výroby a ostatních podnikových útvarů

3.2.1 Výroba a výrobní procesy

Výrobu lze v nejjednodušším pojetí vyjádřit jako přeměnu výrobních faktorů ve výrobek/službu, jinými slovy představuje výroba materiální transformaci vstupů na výstupy. Zjednodušené schéma výroby je uvedeno na **Obr. 3.5**.



Obr. 3.5 Schéma výroby

Výrobní proces je vymezen jistou posloupností či sousledností operací, při níž dochází k účelnému propojení všech výrobních faktorů za přímé či nepřímé účasti pracovníků. Dochází k přeměně materiálu na hmotné statky, materiál mění svůj tvar, fyzické a chemické složení, získává (ztrácí) nové vlastnosti.

Pro výrobní proces jsou nezbytné výrobní faktory. Obvykle se rozlišují čtyři hlavní skupiny výrobních faktorů:

- půda (přírodní zdroje),
- technické prostředky,
- práce,
- informace.

Půda označuje nejen určitý prostor, který je nutný k výrobnímu procesu, ale současně i zdroje výchozích surovin, vody, vzduchu apod.

Technické prostředky označující výrobní faktory, které vznikají v průběhu výroby a jsou dále jako vstupy uplatňovány v další výrobě (budovy, stroje, výrobní zařízení). Tímto znakem se technické prostředky podstatně liší od ostatních zdrojů.

Postavení **lidské práce** ve výrobním procesu se radikálně mění (převaha manuální práce je nahrazována především prací řídicí a intelektuální). Na kvalitě lidské práce závisí využívání všech ostatních faktorů.

Nejdynamičtějším faktorem výroby jsou v současné době informace. Pro vlastní výrobní proces hrají informace o technologii (způsobu přeměny výchozího materiálu) nezastupitelnou roli. Používaná technologie do jisté míry předurčuje rychlost, efektivnost, kvalitu a ekologičnost výroby. Současně informace o okolí (makrookolí, mikrookolí), informace o vlastním průběhu výrobního procesu jsou nepostradatelné pro úspěšný rozvoj výrobního procesu.

Výstupem výrobního procesu jsou především produkt – výrobky nebo služby, pro které výrobní proces proběhl, informace a vedlejší produkty.

Produkt jako základní výstup je charakteristický pro výrobu. Může se jednat o hmotný produkt – výrobek. Výstupem může být i nehmotný produkt – služba. Při poskytování služeb nemusí nutně dojít k vlastní materiálové přeměně.

Pro průmyslovou výrobu jsou klasickým vstupem všechny druhy základního i pomocného materiálu, včetně surovin, nakupovaných polotovarů, energie.

Pro přeměnu jsou nezbytné budovy, výrobní zařízení a stroje včetně speciálních přípravků, náradí, náradí, a pracovníci. Příímým výstupem je zboží, určené k prodeji, a vedlejšími produkty jsou odpady, popř. i další znečištění životního prostředí.

Služby představují pestrou škálu různých možností, na jedné straně jde o služby, které mají blízko k materiální výrobě.

3.2.2 Provozní management a jeho cíle

Výrobní (provozní) management je řízení výrobního procesu s cílem zabezpečit jeho optimální fungování a rozvoj. Jedná se především o věcné, prostorové a časové sladění, příp. koordinaci činitelů účastnících se výrobních procesů nebo výrobní procesy ovlivňujících: pracovníků podílejících se na výrobě, provozních prostor, nezbytných výrobních a dopravních zařízení, surovin, polotovarů, energií, rozpracovaných výrobků, finančních prostředků, informací a v neposlední řadě i odpadů.

Nutnost řízení vyplývá zejména z potřeby koordinovat činnosti vzniklé dělbou práce. Provozní management přísluší do náplně manažerů zejména na nižších úrovních řízení, popř. i vyšších manažerů zaměřených na výrobní či provozní činnosti. Náplní manažerské práce se neliší od typických manažerských činností s tím, že jsou zaměřeny na provoz organizace – provádí plánování výroby, usilují o implementaci plánovaných úkolů, v této souvislosti zejména koordinují všechny výrobní činitele, kontrolují průběh výroby. Důležitou úlohou provozního managementu je i práce s lidmi, resp. výkonným, pomocným či obslužným personálem.

Výrobní management prolíná do všech oblastí managementu. Začíná na strategické úrovni, prochází taktickou úrovní a jádrem je operativní řízení výroby. Z podnikové politiky, základních strategických záměrů firmy se postupně konkretizuje na střední úrovni řízení a specifikuje na operativní úrovni řízení výchozí cíle pro výrobu. Výrobní cíle ve své podstatě sledují dva základní cíle: *výrobu produktů*, které splňují požadavky zákazníků a *efektivní využívání disponibilních výrobních zdrojů*.

Tyto obecné cíle musí být rozpracovány do řady dílčích požadavků, k nejdůležitějším patří: *zabezpečení výroby* výrobků v kvalitě požadované zákazníkem, *vynakládání* všech prostředků účelně a dosažení maximální hospodárnosti výroby, *respektování* času, všech relevantních termínů výroby, zkoušek, expedice atd.

Vedle těchto momentů směřujících k plnému naplnění požadavků zákazníků, je při řízení výroby třeba zohledňovat i interní požadavky na průběh výrobních činností, a to *usilovat o co nejlepší zhodnocení* všech disponibilních zdrojů výroby (produktivitu) a *směřovat k flexibilitě* (pružnosti, pohotovosti) výrobního procesu v reakci na požadavky zákazníků, inovační trendy apod.

3.2.3 Typologie a struktura výrobních procesů

Výroba je účelné spojení, kombinace výrobních činitelů za účelem vytvoření věcných výkonů (výrobků) či služeb. Každá konkrétní výroba nese řadu znaků odlišujících se od ostatních. Některé znaky jsou pro různé výroby společné a umožňují třídění výrobních procesů podle různých hledisek. Pro řízení výroby nejdůležitější charakteristiky jsou podle: typu výroby, plynulosti výrobního procesu, použité technologie, charakteru vstupů, výrobního programu, vztahu k odbytu, povahy výrobního procesu a použitých pracovních prostředků.

Typ výroby. Posuzuje se podle tří základních aspektů – počet vyráběných druhů, počet kusů výrobků vyráběných od jednoho druhu, opakovanost výrobního procesu – je možné výrobu členit na:

- *hromadná výroba* (např. hutě, mlýny) - vyrábí se velké množství jednoho druhu výrobku nebo jenom malý počet druhů. Výrobní proces se opakuje a je zde relativně dlouhá ustálenost výroby. Jde o vysoce specializovanou a automatizovanou výrobu na specializovaném zařízení,
- *druhovú výroba* (např. výroba piva) – jedná se o zvláštní druh hromadné výroby, kdy se vyrábí více variant jednoho hromadně vyráběného výrobku; uvedené varianty se mírně odlišují tvarem, kvalitou apod.,
- *sériová výroba* (např. výroba elektrických spotřebičů pro domácnost) – výroba stejného druhu výrobku se opakuje v tzv. sériích. Podle velikosti se rozděluje na malosériovou, středně sériovou, velkosériovou. Výroba série se opakuje s větší či menší pravidelností. Problémem zde bývá změna (přechod) z jednoho výrobku na jiný; výrobní zařízení musí být do určité míry flexibilní,
- *kusová výroba* (např. výroba turbíny, stavební výroba) – vyrábí se jeden nebo omezené množství výrobků od jednoho druhu. Průběh výroby se opakuje nepravidelně nebo vůbec. V závislosti na velikosti podniku a velikosti zakázky je nutno vyrábět větší počet druhů.

Typ výroby ovlivňuje:

- požadavky na výrobní zařízení (od jednoúčelových strojů po vysoce pružné univerzální stroje),
- požadavky na kvalifikaci pracovní síly (od pouhého zaučení až po vysoce flexibilního a kvalifikovaného pracovníka – někdy i v několika profesích),
- prostorové rozmístění výrobního zařízení,
- podrobnost zpracování výrobní dokumentace a především
- formu organizace výrobních procesů a uplatňované systémy řízení.

Plynulost výrobního procesu. Přetržitost výroby je dalším aspektem, dle kterého lze rozlišovat výrobní procesy na:

- plynulé (kontinuální, nepřerušované) – výrobní proces z důvodu technologických či ekonomických nelze přerušit (např. výroba surového železa, rafinérie ropy); Technologické a manipulační procesy jsou většinou

bezprostředně spojeny. Podíl těchto výrob je cca 20 % a mnohé se vyznačují vysokým stupněm automatizace,

- přerušované (diskontinuální, diskrétní) – výrobu je možné po určitých částech výrobního procesu přerušit a pokračovat později; příkladem těchto procesů je většina výrob ve strojírenství. Technologické opracování je často přerušováno řadou netechnologických procesů (např. doprava). Technologické operace představují jen menší část průběžné doby výroby.

Použité technologie. Výrobní procesy se liší svým charakterem, který je určován použitou technologií, resp. převahou určitého druhu technologických operací, které v průběhu výrobního procesu převládají. Podle podstaty použité technologie se rozlišují na:

- *mechanické procesy* – nemění se látková podstata, výrobky mění např. svůj vzhled a tvar. Typické jsou pro výrobní procesy ve strojírenské výrobě, spotřebním průmyslu apod.,
- *chemické procesy* – vyvolávají změny podstaty látky. Jsou charakteristické pro výrobu organických a anorganických látek (např. zpracování ropy, výroba barev, umělých hnojiv apod.),
- *biologické a biochemické procesy* – využívají přírodní proces (např. kvašení, zrání). Ty, co jsou pro potravinářský průmysl (např. výroba piva, sýrů), pro některé druhy farmaceutické výroby (např. výroba penicilinu) a samozřejmě i pro zemědělství,
- *těžební výrobní procesy* – využívají surovin ze země, vody, ovzduší, ale také těžba dřeva,
- *montážní výrobní procesy, jaderné výrobní procesy.*

Charakter vstupů. Jednotlivé výrobní faktory mohou být ve výrobním procesu nasazeny s různým podílem; podle toho je možné je rozlišovat:

- *materiálově intenzivní produkci* (např. rafinerie ropy, hutnictví),
- *produkci intenzivní na výrobní zařízení* (pružné výrobní systémy),
- *pracovně intenzivní výrobu* (s převládajícím podílem ruční práce),
- *informačně intenzivní produkci* (např. nakladatelství),
- *inovačně intenzivní produkci* (např. výroba elektrotechnická produkce).

Rovněž záleží na jakosti vstupů, přičemž je možné rozlišovat *konstantní úroveň vstupů* a *nepravidelnou úroveň vstupů* (např. zpracování ovoce, zeleniny, keramické výrobky apod.).

Výrobní program. Dle charakteru určení produkce se výroba člení na:

- *základní* - výroby produktů, pro které byla firma zřízena,
- *vedlejší* – zabezpečuje výrobu polotovarů, náhradních dílů,
- *doplňkovou* – využívá odpad, volné kapacity,
- *přídruženou* – nesouvisí se základní výrobou.

Vztah k odbytu. Podle vztahu k odbytu se může jednat o:

- *výrobu na zakázku* – výroba je dána zakázkou; je smluvně určený požadavek zákazníka konkretizující druh, termín výroby a způsob dodání. Již na počátku výroby je znám zákazník,
- *výrobu na sklad* – výroba je určena podle předpovědí zjištěných průzkumem trhu. Používá se v případech, kdy sortiment konečných výrobků je ohraničený a poptávka je dostatečně zjevná.

Často dochází ke kombinaci výše uvedených druhů výrob, kdy základní díly jsou vyráběny na sklad a konečná množství podle požadavků zákazníků. Předpokladem je však stavebnicové řešení výroby a standardizace prvků.

Povaha výrobního procesu. Toto členění do jisté míry souvisí s předešlým členěním a každý z výše uvedených druhů výroby lze dále členit na:

- *hlavní výrobní procesy* – zde je těžiště technologických operací, které přetváření vstupní materiál ve výrobky určené k prodeji,
- *pomocné výrobní procesy* – plní funkci energetického, technického zabezpečení základních výrobních procesů (např. zařízení a budov, nářad'ovny, modelárny, údržba strojů, výroba a dodávka energií atd.),
- *obslužné výrobní procesy* – plní funkci hospodářských služeb jako je skladování, doprava, administrativa, ochrana (např. zdravotnická zařízení).

Použité pracovní prostředky. Dle tohoto členění může jít o výrobu:

- *ruční* – bez použití jakýchkoli nástrojů, s použitím ručních nástrojů (zdrojem energie lidská síla), s použitím nástrojů poháněných jinou než lidskou energií,

- *strojn* (mechanizované),
- *aparturní*,
- *automatizovanou* (FMS – pružné výrobní systémy),
- *s počítačovou podporou* (CAM),
- *počítačově integrovanou* (CIM).

Výrobní proces se vyznačuje svoji věcnou, časovou a prostorovou strukturou.

Věcné hledisko. Určuje především výrobní profil a výrobní program.

Výrobní profil podniku je určen souhrnem výrobních kapacit (skladbou výrobního zařízení a technickými zvláštnostmi výrobních zařízení). *Výrobní program* je souhrn výrobků, které podnik vyrábí a nabízí na trhu. Provozní management je ve vztahu k výrobnímu programu odpovědný za to, že výrobní program vytyčený v obchodní strategii podniku je zabezpečen v oblasti výroby.

Časová struktura výrobního procesu je určena délkou jednotlivých operací, možnostmi vzájemného překrývání a především celkovou úrovní organizace výroby. Základní rozdělení určuje *etapy* a *fáze* výrobního procesu.

Etapy výrobního procesu:

- **předvýrobní etapa,**
- **výrobní etapa,**
- **podvýrobní etapa** (zpravidla zahrnuje balení a expediční činnosti).

Fáze výrobního procesu:

- **předzhotovující** – výsledkem jsou polotovary (např. odlévání, kování, lisování, výroba laminátů apod.),
- **hlavní** - výsledkem jsou součásti konečných výrobků (např. obrábění, svařování, povrchová úprava součástí apod.),
- **dohotovující** – výsledkem jsou konečné výrobky (např. montáž, zkoušení, povrchové úpravy, konzervace apod.).

Prostorové hledisko. Základním hlediskem je uskupení pracovišť:

- *individuální* – především v malých dílnách, laboratořích, umístění podle např. zvyklostí nebo instalace,

- *pohyblivé* – výrobní zařízení se přizpůsobuje místu vytvoření zakázky,
- *skupinové* – existují dvě krajní řešení: **technologické uspořádání** (pracoviště jsou uspořádána podle technologické příbuznosti; tato forma uspořádání pracovišť je vhodná zejména tehdy, pokud je vyráběn široký okruh výrobků v menších objemech), **předmětná pracoviště** (pracoviště jsou uspořádána v souladu s technologickým postupem; předmětně uspořádaná výroba vyžaduje poněkud užší okruh výrobků vyráběných ve větších objemech, s limitovanými možnostmi přizpůsobování výrobků požadavkům zákazníků).

Kombinace uvedených principů u automatizovaných výrobních systémů vyúsťuje v konkrétní předmětné organizace:

- *pružné výrobní systémy* – výrobní proces na daném úseku výroby, jakož i celý materiálový tok, je plně automatizován,
- *výrobní ostrůvky (hnízda)* – jedná se o nižší typ, kdy nejsou plně automatizovaná pracoviště nebo není plně integrována automatizovaná řídicí činnost.

3.2.4 Moderní směry výrobního managementu

Cílem většiny předních výrobků je razantní snížení výrobních nákladů, redukce kolísání parametrů jakosti, vysoká flexibilita výroby, pestrá nabídka doprovodných služeb zákazníkům atd. V této souvislosti se často hovoří o úsilí o „světovou třídu ve výrobě“.

Otázka, která stojí dnes před managementem, je, jak tohoto světového standardu dosáhnout a přitom i v tomto segmentu manažerská teorie posledních deseti let nabízí celou řadu přístupů a technik. Avšak záleží především na typu podniku, prostředí, ve kterém realizuje svou činnost, stylu vedení, který je zde uplatňován a na dalších faktorech. Existuje i řada přístupů, které se osvědčují v širokém měřítku a lze na ně pohlížet jako na osvědčené nástroje zlepšování výrobních systémů:

- *Štíhlá produkce (Lean Production)* – jde o úsilí zaměřené na omezování plýtvání zdroji, časem; prostředkem k tomu je zbavovat se všeho, co firmu zatěžuje v jejím růstu, tzn. Produkovat jen, když je třeba (JIT), uvažovat o firmě jako o bezbariérovém toku hodnot od dodavatele k zákazníkovi, nikoliv jako o izolovaných výrobcích, technologiích, útvarech apod.,
- *Procesní řízení* – jeho principem je celostní pohled na firmu a její prioritní rozdělení do procesů, kdy proces je nositelem určitých logických výstupů, které mají užitek pro zákazníka; tím může být externí zákazník, ale i interní zákazník,

navazující proces, který výstupy předcházejícího procesu pojímá pro sebe jako vstupy. Procesní přístup obohatil manažerskou teorii a praxi o potlačení konceptu operační dělby práce, který nahradil integrovaným pohledem, kdy prioritní je výsledek procesu – výstup, který má užitek pro zákazníka. Dále zavedl hodnocení produktivnosti jednotlivých operací s ohledem na přínosy pro zákazníka,

- *Šest sigma* (Six Sigma) – přístup usilující o neustálou redukci kolísání parametrů kvality, který byl následně aplikován i v dalších oblastech řízení firmy, s cílem zužovat možnou variabilitu výstupů. Předmětem zájmu není průměrná hodnota, ale kolísání a snahou je minimalizovat jeho vliv, všude tam, kde to může pocítit zákazník nebo to může vést k úsporám nákladů,
- *Benchmarking* – k jeho charakteristickým rysům patří úsilí o porovnávání dosaženého se srovnatelnými subjekty. Pokud se zjistí nějaký nedostatek a srovnatelný subjekt jej má zvládnut lépe, nejrychlejší cestou, jak tuto situaci napravit, je převzít toto osvědčené řešení (samozřejmě pokud není patentově chráněno).

Vedle těchto přístupů existuje řada dalších, které mohou mít v řadě oblastí cenné uplatnění – *teorie omezení* (Theory of Constraints – TOC), *Kaizen*, *Kanban*, *produktivní údržba* (Total Productive Maintenance – TPM), *hodnotová analýza* (Value Analysis), *uspořádání a pořádek na pracovištích* (5S) apod.

3.3 Marketing

Základním verifikátorem úspěšnosti firmy je *trh*, směna. Z tohoto pohledu je marketing (nauka o trhu) významným tématem podnikové ekonomiky.

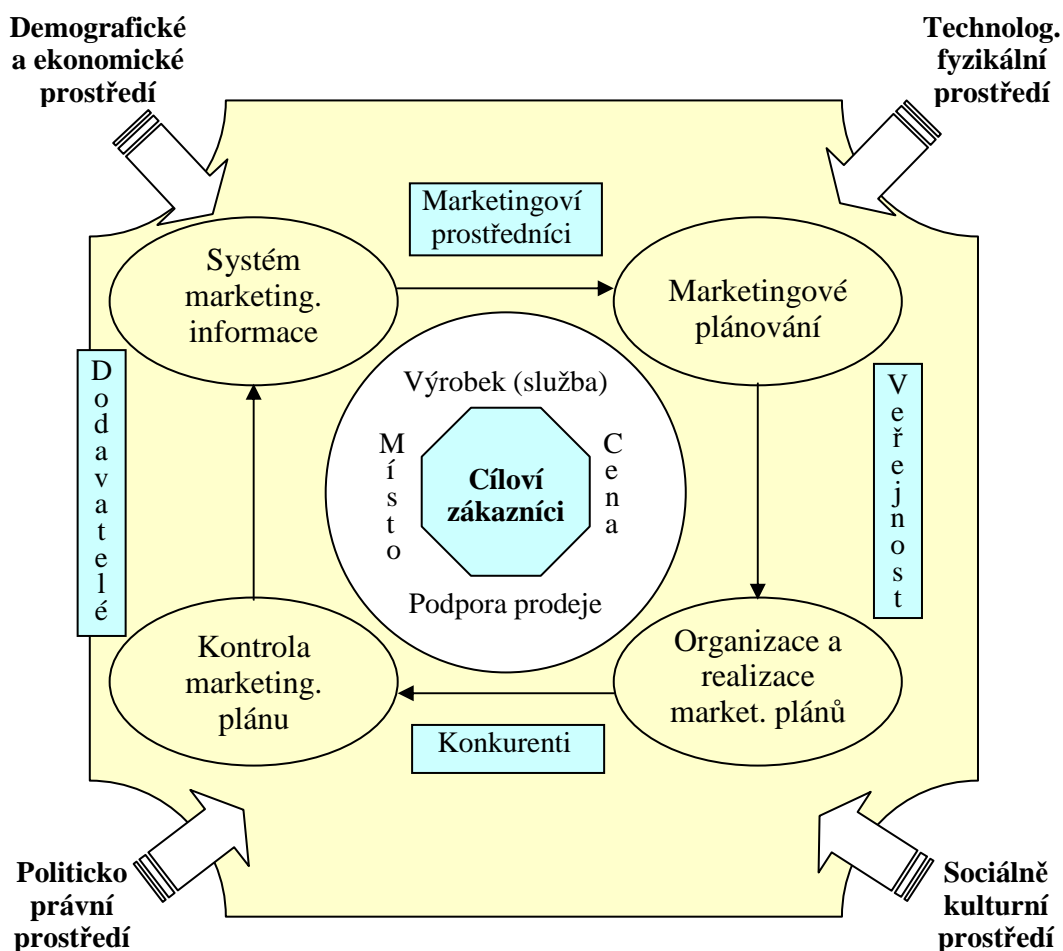
S trhem přichází firma do kontaktu jednak v pozici nákupce výrobních faktorů (na trzích výrobních zařízení nakoupí potřebné stroje a technologie, na trzích surovin a energií nakoupí přírodní zdroje a na trhu práce nakoupí pracovní síly) a následně i v pozici prodávajícího.

Ústřední marketingovou filozofií je řízení podniku orientované na trh jako takový. Základním subjektem, na který se orientace tržně zaměřená vztahuje, je *zákazník* (jedná se o stimulaci zákazníků k určitému způsobu chování, které je v souladu s plány firmy).

Marketingová filozofie popisuje utváření vztahů *zákazník – výrobce*, jejichž výsledkem je pro zákazníka přijatelný přístup výrobků vedoucí k zakoupení konečných produktů. Je přitom ovlivňována celou řadou faktorů, které je třeba mít vždy na paměti při rozhodování o jednotlivých složkách a činnostech marketingu, viz **Obr. 3.6**.

Faktory ovlivňující marketingovou filosofii je možné v nejobecnější rovině rozlišit na vnější (makro) a vnitřní (mikro) prostředí.

Marketingové mikro prostředí tvoří soubor činitelů, kterému se firma přizpůsobuje a vytváří v něm podmínky pro svůj příznivý rozvoj výběrem nejvhodnějších podmínek [13].



Obr. 3.6 Faktory ovlivňující marketingovou filosofii

Základem působení na zákazníka a jeho následným ovlivňováním je *marketingový mix*, blíže subkapitola 3.3.1:

- **product** (výrobek – charakteristika, značka, servis, životní cyklus),

- **price** (cena – způsoby a metody stanovení ceny, nejrůznější druhy slev, platební a úvěrové podmínky apod.),
- **place** (místo - distribuce, distribuční politika, zásoby, logistika),
- **promotion** (podpora prodeje – komunikace, stimulace prodeje, reklama, osobní prodej, publicita apod.).

Tyto nástroje jsou prvky ovlivnitelnými a kontrolovatelnými, ačkoli každý z nich má odlišný charakter, a vyžaduje tudíž i odlišné metody pro zavádění, aplikaci i následné posuzování efektivity.

Aby se marketingový mix prosadil, zpracovává firma soubor marketingových plánů, plány jejich organizace a realizace, jakož i navrhuje vhodný kontrolní systém.

Marketingová filosofie využívá marketingového mixu jako základního systému přímo působícího na zákazníka, ale současně tento marketingový mix zasazuje do reálného prostředí, ve kterém probíhají všechny společenské děje. Tento pohled obecně charakterizuje, co musí marketingoví odborníci při plánování svých záměrů akceptovat, aby jejich záměry byly celospolečensky přijatelné a jejich působnost byla v souladu s rozvojem celé společnosti.

Marketingové makro prostředí tvoří soubor činitelů, které ovlivňují podnikání firem poměrně nezávisle a firmy jsou nuceny tyto podmínky akceptovat. Základem ovlivnění jsou vnější vlivy přímo navazující na činnost firmy. Je především nezbytné akceptovat jak hlediska rozvoje ekonomiky, tak i omezení, která vyplývají ze stavu technologického, demografického rozvoje v určitém společenském, kulturním a politickém uspořádání společnosti.

3.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix je jedním ze základních nástrojů marketingu. Pomáhá určit, na co je třeba se zaměřovat při tvorbě marketingového plánu. Bývá též označován zkráceně „4P“ (zkratky anglických názvů: product, price, promotion, placement), v teorii se však někdy objevuje i členění na 5 P, které navíc rozlišuje pátý prvek – package (obal).

Výrobek je jakýkoliv statek nebo služba, který se stává předmětem směny na trhu a je určen k uspokojení potřeb zákazníka. Marketing pohlíží na výrobek komplexně, a to z pohledu:

- jádra výrobku – výrobek samotný (např. počítač),

- první „slupky“ – obal, kvalita, značka atd.,
- druhé „slupky“ – rychlost dodání, instalace, servis, záruka apod.

Marketing se velmi podrobně zabývá každou z těchto charakteristik výrobku a sladuje je do vzájemně provázaného celku i s ostatními prvky marketingového mixu (cena, propagace, distribuce), protože zákazník vidí a hodnotí výrobek také komplexně.

Každý výrobek v tržním prostředí prochází určitými stadii výrobní a tržní životnosti. Tato dimenze životnosti výrobku je zpravidla chápána jako čas, po který se výrobek udrží na trhu za přijatelných podmínek.

Životní cyklus produktu má několik fází. V každé fázi se používané marketingové nástroje liší dle reakce zákazníků, trhu samotného a konkurence. Teorie životního cyklu není složitá, ale její aplikace na určitý výrobek je obtížná, neboť je složité přesně určit, v jaké fázi se výrobek nachází, a tedy jakou marketingovou strategii uplatnit.

Fáze životního cyklu produktu se dělí na: výzkum a vývoj, uvedení na trh, růst prodeje, zralost, nasycení trhu a pokles prodeje. Podrobnější popis je uveden v **Příloze č. 1**.

Cena je jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu a její správná volba je velmi náročná. První, co je třeba při stanovení ceny zvážit je, jakého cíle chce firma dosáhnout. Zpravidla se jedná o jeden z následujících cílů:

- *přežití* – firma má nadbytek kapacity, silnou konkurenci nebo výrazné změny v prostředí (např. hospodářská recese),
- *likvidace konkurence* – extrémní případ je tzv. „dumping“ (prodej za cenu nižší, než jsou vlastní náklady výroby),
- *maximalizace zisku* – v kontextu s velikostí objemu prodeje se volí cena vyšší nebo nižší (krátkodobý nebo dlouhodobý cíl),
- *zajištění rychlé návratnosti investic* – vyšší cena,
- *růst objemu prodeje a tržního podílu* – nižší cena.

Co se týče samotných metod stanovení ceny, jsou velmi důležitým prostředkem k docílení efektivního marketingu. Mezi hlavní faktory, které cenu výrobku ovlivňují, patří *vnitřní* (možnost přímého ovlivnění firmou – poptávka, konkurence apod.) a *vnější* (firma je nemůže sama ovlivnit).

Mezi základní metody stanovení ceny patří:

- *nákladově orientovaná metoda* – cena vychází z nákladů a zisk (marže, obchodní rozpětí) se vypočte procentem k nákladům. Pro správné stanovení ceny je třeba zohlednit nejen vlastní prodejní cenu, ale i obchodní přírážky na distribuční cestě k zákazníkovi,
- *metoda orientovaná na poptávku* – tato cena je založena na přesvědčení zákazníka, že dané zboží mu přináší mimořádné uspokojení potřeb. Typické je využití této ceny u značkového zboží, exkluzivního zboží, módního zboží, prestižního zboží apod.,
- *metoda orientovaná na konkurenci* – patří mezi nejjednodušší způsoby stanovení ceny. Cenu je možné volit: vyšší než konkurence (především u značkového zboží), nižší než konkurence (firma se podbízí zákazníkovi a počítá s tím, že tím hodně zákazníků) a stejnou jako konkurence (firma se spoléhá na necenovou konkurenční výhodu (např. lepší reklamu).

Propagace představuje formu komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Jejím smyslem je větší podpora prodeje výrobku nebo služby. Mezi hlavní složky propagace (propagačního mixu) patří:

- *podpora prodeje* – zahrnuje široký sortiment krátkodobých motivačních nástrojů jako např. vzorky, kupóny k odběru zboží se slevou, možnost vyzkoušet si výrobek zdarma, ochutnávky, výstavky zboží a jeho předvádění,
- *reklama* – je neosobní forma propagace uskutečňovaná prostřednictvím placených médií jako noviny, časopisy, rozhlas, televize, reklamní tabule, plakáty, výlohy atd. Velkou výhodou je masovost těchto médií ,a také rychlost působení na široký okruh potenciálních zákazníků,
- *prodejní personál* – vyškolený a schopný prodejní personál je nejlepší formou osobní propagace. Relativní nevýhodou této formy propagace je poměrně úzký okruh zákazníků, které je tento personál schopen ovlivnit. Na druhé straně má přímý kontakt se zákazníkem výhodu nejintenzivnějšího působení s nejvyšší pravděpodobností úspěchu,
- *public relation* (vztahy s veřejností, image firmy) – hlavním úkolem této formy propagace je vytvářet příznivé povědomí o firmě, pozitivní vztah veřejnosti k firmě. Hlavními nástroji jsou publikace, akce, zprávy, projevy, články

v novinách, rozhovory v televizi, projevy na veřejnosti atd. Větší firmy mají vlastní tiskové mluvčí pro styk se sdělovacími prostředky a veřejností,

- *přímý marketing* – řada firem si vytváří databanky s adresami potenciálních zákazníků, kterým osobně zasílá své nabídky. To se netýká jen konečných spotřebitelů, ale i potenciálních zákazníků – firem. Zajímavou formou přímého marketingu je využití světové sítě Internet k elektronickému obchodování. Tato forma zaznamenala obrovský nárůst zejména v posledních letech.

Distribuce – výběr způsobu distribuce zboží k zákazníkovi je posledním důležitým nástrojem marketingového mixu. Jeho volba je o to náročnější, že distribuční cesty nelze měnit kdykoli se firmě zlíbí, ale je to volba minimálně na několik měsíců. Prodejní cesta je souhrnem všech prostředníků, kteří zajišťují tok zboží od výrobce k zákazníkovi.

Z tohoto pohledu je možné členit distribuční cesty na:

- *přímé* – výrobce dodává zboží přímo zákazníkovi bez dalších zprostředkovatelů (např. zásilková forma, podnikové prodejny atd.),
- *nepřímé* – v praxi běžnější, kdy výrobce využívá jako zprostředkovatele jeden mezičlánek (např. maloobchod) nebo dva mezičlánky (velkoobchod a maloobchod) atd. Zprostředkovatelů může být samozřejmě mnohem více, je však třeba si uvědomit, že to nedělají zadarmo, ale za marži, která se přičítá k výsledné ceně (a tím je méně zajímavá pro zákazníka).

3.3.2 Podmínky pro aplikaci marketingu

Pro uplatňování marketingového přístupu musí být splněny určité výchozí předpoklady. K těmto patří především záruka autonomie podniku v oblasti nabídky a poptávky, což znamená, že podnik musí mít možnost v dostatečné míře rozhodovat o tom, jaké výrobky, za jakou cenu a komu bude nabízet, jaké investice bude realizovat, jak velké riziko bude pro něj akceptovatelné a s jakým musí počítat. Musí mít rovněž možnost výběru z řady nabídek, z čehož vyplývá, že trh musí být otevřený pro všechny zájemce.

Pro fungování trhu musí být rovněž vytvořen potřebný právní rámec, a to v podobě nejrůznějších zákonů (Obchodní zákoník), vyhlášek, norem (hygienických, technických, zdravotních apod.) a jiných souvisejících předpisů.

3.4 Odbytová činnost

Odbytová politika představuje soubor opatření, jimiž hospodářský subjekt (podnik, firma, seskupení podniků apod.) ovlivňuje dodávky od výrobce (dodavatele) ke spotřebiteli.

Správná odbytová politika musí plnit aktivní úlohu v dodavatelsko odběratelských vztazích. Proto musí vycházet z výzkumu potřeb, využívat propagaci a musí být založena na racionálním stanovení odbytových cest.

3.4.1 Charakteristika odbytu a jeho hlavní složky

Každý podnik v tržním hospodářství je vázán na trh dvěma směry. Na vstupu do podniku je to odběratelský (nákupní) trh, na výstupu je to trh odbytový (prodejní).

Aby podnik mohl úspěšně prosperovat, musí zjistit, co trh žádá pomocí marketingového výzkumu potřeb. Je nutné zkoumat nejen potřeby potenciálních zákazníků skutečné, ale také jejich stálý vývoj a změny. Důležité je rovněž vyhledávat nejvýhodnější odbytové cesty, provádět účinnou propagaci a sledovat, zda cena odpovídá kvalitě a zda je zákazník s naším výrobkem spokojen.

Odbytová politika má širší význam než politika prodejní. Hlavní podstatou odbytové politiky je: *jasná identifikace zákazníka, rozlišení trhu* (zda jde o spotřebitelský trh nebo o trh výrobních faktorů), *jak bude provedena distribuce* (volba odbytové cesty, zprostředkovatelů), *jakých způsobů propagace* bude užito, *jaká bude cenová politika a platební podmínky, jaké jsou finanční možnosti* výrobce atd.

Součástí odbytových operací je i politika prodejní. Je to konečná činnost, která převádí zboží do rukou odběratele.

Hlavní úkoly odbytové politiky jsou:

- zjišťovat potřeby trhu,
- působit na zvyšování poptávky,
- aktivně jednat se zákazníky, uspokojovat jejich požadavky,
- informovat zákazníka, jak s výrobkem zacházet, zvyšovat jeho odbornost,
- přejímat produkci z výroby a předávat ji zákazníkovi,
- sledovat spokojenost zákazníka s poskytovanými výrobky či službami,
- zajišťovat po-prodejní servis a poradenství.

Úspěšná a efektivní odbytová politika umožňuje podniku obstát v soutěži s konkurenčními podniky.

3.4.2 Odbytový plán

Podnikatelským cílem každého podniku je nalézt a získat zákazníky a dosáhnout zisku. Znakem vyspělého podniku je celá soustava plánů. Podnik, který neplánuje vůbec nebo plánuje málo, se často dostává do krize, když se vyskytnou neočekávané problémy. Marketingový plán vychází z cílů podniku a vytyčuje marketingovou strategii podniku. Je to specializovaná forma podnikatelského plánu. Odbytový plán vytyčuje opatření nutná k realizaci této strategie.

Marketingový plán obsahuje tyto základní prvky: tržní trend, tržní podíl, konkurenční činnost, domácí a vývozní profil, distribuční cesty, vlastnosti výrobků a trhů, ceny a cenový trend, představa spotřebitelů o výrobcích apod.

Základem *odbytového plánu* jsou všeobecné plánovací údaje, výrobní kapacity a odbytové cíle odvozené z marketingových cílů. V každém marketingově orientovaném podniku je odbytový plán východiskem pro další plánování a vždy po několika týdnech by se mělo kontrolovat jeho plnění.

Odbytový plán stanoví, které výrobky mají být prodávány a komu, za jakou cenu, s jakým výsledkem, jaké obraty dosáhnou výrobky v budoucím období (kvalitativně i kvantitativně, oblastně i časově), jakož i termíny a osoby zodpovědné za všechna opatření, která je nutno v odbytu učinit.

Odbytový plán ve své podstatě ukazuje co a v jakém rozsahu, kdy, kde a s jakým výsledkem má být produkce realizovaná.

Základem pro vypracování odbytového plánu jsou tři hlavní faktory:

- tržní a odbytový potenciál,
- výkonnost podniku,
- rozsah a velikost marketingových opatření.

Tržní potenciál neboli optimální kapacita trhu udává, kolik výrobků nebo služeb může být na určitém trhu nebo segmentu trhu realizováno. Z tržního potenciálu se zřetelem na celý hospodářský vývoj, oborový vývoj, opatření konkurence a vlastní aktivity lze odvodit odbytový potenciál podniku.

Vedle plánu odbytu jsou v podniku podle potřeby stanoveny ještě další detailní plány, např. pro jednotlivé skupiny výrobků, skupiny odběratelů, pro jednotlivé obory apod.

Vztah mezi marketingovým a odbytovým plánem a ostatními plány podniku je graficky znázorněn v **Příloze č. 2.**

3.4.3 Nástroje odbytu

Pro odbyt výrobků je důležité zvolit správnou odbytovou cestu a zabezpečit bezchybný pohyb výrobků ke spotřebiteli. To je předmětem fyzické distribuce jako součásti marketingového distribučního mixu. Při výběru odbytové cesty je nutné se rozhodnout, které články ji budou tvořit, tzn. vytvoření distribuční struktury tak, aby se výrobek dostal ke konečnému spotřebiteli co nejrychleji a nejefektivněji. Kritériem efektivnosti je zde minimalizace distribučních nákladů, protože tak je možné získat konkurenční výhodu vzhledem k výši konečné ceny, kterou spotřebitel zaplatí.

Pro odbyt výrobků je možné využít vlastní prodejní orgány nebo právně i hospodářsky samostatné subjekty (velkoobchod, maloobchod, obchodní zástupce apod.). Ti umožňují nejen tok zboží a služeb, ale i přenos informací od výrobce ke spotřebiteli.

Při rozhodování o odbytové cestě je nutné rozhodnout o dvou základních otázkách:

- použít vlastní či cizí odbytové orgány,
- zvolit přímou či nepřímou odbytovou cestu.

Přímý odbyt je založen na vytvoření spojení mezi výrobcem a spotřebitelem pomocí vlastních obchodních podniků či útvarů přímo ve firmě nebo prostřednictvím obchodních zástupců výrobce, který přejímá funkci obchodníka. Přímý odbyt má výhodu ve vyšší kontrolovatelnosti odbytové cesty a možnosti konečného stanovení ceny. Tuto formu odbytu firma volí tehdy, když výrobky jsou technicky komplikovanější, vyžadují instruktáž před použitím a prodávají se menšímu počtu zákazníků.

Nepřímý odbyt předpokládá, že mezi výrobcem a spotřebitelem jsou vloženy další stupně, jako je velkoobchod, maloobchod, družstva apod. Takto organizovaná odbytová cesta je více flexibilní a přizpůsobivá a výrobci si snižují prodejní, resp. marketingové

náklady. Tato forma odbytu je výhodná pro zboží denní spotřeby a při regionální poptávce.

Rozhodnutí o tom, jako odbytovou cestu bude podnikatel volit, má základní význam pro celý podnikový přístup k trhu. Vybudování fungujícího obchodního spojení je dlouhodobou záležitostí a obtížně se mění. Proto je nutné důkladně zvažovat různá kritéria, kterým má odbytová cesta odpovídat. Základními kritérii při rozhodování o odbytové cestě jsou:

- *respektování přání a požadavků kupujících* - zde je třeba rozhodnout o tom, kdo jsou budoucí zákazníci, kde žijí a nakupují, jaké mají potřeby, čemu dávají přednost apod.,
- *podnikové faktory* – ve velké míře záleží i na velikosti podniku, zkušenostech a finanční síle (není-li dostatečný kapitál, volí se spíše nepřímý odbyt),
- *výrobek* – zde se hodnotí např. jeho užitné vlastnosti, kvality, stupně standardnosti, nároky na servis, postavení ve spotřebě apod.,
- *intenzita prodeje* – v závislosti na sortimentu a velikosti segmentu trhu se může jednat o intenzivní prodej (u zboží, které se kupuje denně nebo často se vyžaduje zapojení co největšího potu dostupných prostředníků), selektivní prodej (založen na výběru omezeného počtu prostředníků a zaškoleném personálu, protože prodej je odborně náročnější) a exkluzivní prodej (výlučné právo jednoho obchodního podnikatele prodávat určitý výrobek),
- *faktory, které se vztahují ke konkurenci* – jedná se např. o počet konkurenčních výrobků, druh konkurenčních výrobků či schopnost uspokojení uživatelských potřeb.

Jednotliví účastníci odbytové cesty jsou na sobě úzce závislí, proto by měli všichni plnit své úkoly svědomitě a bezchybně. Na tom, jak účastníci spolupracují, závisí výkonnost odbytové cesty. Upřednostňují-li každý pouze své cíle, mohou z toho vznikat četné konflikty, a to buď horizontální (mezi účastníky se stejnou funkcí) nebo vertikální (mezi účastníky s různou funkcí – výrobce, velkoobchod).

Řešení konfliktů je umožněno vytvářením odbyt. systémů třech typů:

- *vertikální odbytový systém (VOS)* – v odbytové cestě existuje vedoucí účastník, který určuje jednotlivých článkům odbytové cesty funkce a prostor pro jejich

plnění. Tím se předchází konfliktům a zvyšuje se efektivnost celé činnosti: Důsledkem je částečná ztráta reálné samostatnosti ostatních účastníků,

- *horizontální odbytový systém (HOS)* – jedná se o dočasné spojení dvou nebo více podniků stejného typu, aby byla využita tržní příležitost, na kterou sám podnik nestačí. Po vyčerpání společných zájmů končí spolupráce a odbytová cesta zaniká,
- *franchising* – je to určitý typ vytvoření smluvního odbytového systému. Podstatou je vytvoření těsných obchodních vztahů mezi výrobcem (velkoobchodníkem) jako poskytovatelem koncese a organizací (maloobchodníkem) poskytující služby jako příjemcem koncese na základě dohody. Je to forma podnikání opírající se o přijetí hotového podnikatelského konceptu. Vhodná je pro ty, kteří se chtějí hospodářsky osamostatnit a přitom nechtějí riskovat start do neznáma.

3.5 Finanční řízení

Každý podnikatelský subjekt potřebuje v každé fázi svého životního cyklu dostatečné množství kapitálu nezbytného k financování provozních podnikatelských aktivit či investičního rozvoje. Část podnikového kapitálu je vázána v *hmotném a nehmotném* majetku, *pohledávkách*, v *cenných papírech* a část vystupuje jako peněžní prostředky ve formě hotovostních peněz nebo deposit na účtech v peněžních ústavech.

Zajišťování potřebných peněžních prostředků a podnikového kapitálu, jejich optimální diverzifikace a užití z hlediska podnikových cílů je hlavní náplní finanční činnosti podniku. Finance jako takové zahrnují tři vzájemně spjaté okruhy: *peněžní a kapitálové trhy*, *investování* (rozhodování o směru uložení peněžních prostředků) a *podnikové finance*.

Financování má svůj předmět v potřebách, kterými se zpravidla rozumí majetková výstavba a náklady na provoz podniku a ve zdrojích, které tvoří kapitál. Proto by se měly při financování v podnicích dodržovat jisté zásady:

- podnik má mít zařizovací i oběžný kapitál přiměřený, aby ho mohl správně využít k hospodárnému provozu a zajištění rentability podniku,
- vlastní a cizí kapitál musí být v určitém vzájemném poměru, který se řídí druhem podniku a jeho podnikatelskou formou,

- o financování vlastním a cizím kapitálem rozhoduje rentabilita podniku,
- zařizovací majetek má podnikatel financovat vlastním kapitálem nebo dlouhodobým kapitálem cizím
- udržování a obnovování majetkových součástí jakož i ostatní náklady na výrobu se mají financovat z běžných výnosů podniku, nové investice se mají financovat novým kapitálem – vlastním nebo dlouhodobým cizím,
- krátkodobé úvěry se mají splácet z běžných výnosů, dlouhodobé úvěry ze zisku,
- zisk podniku je rozhodujícím ukazatelem pro investiční činnost a úvěrové transakce vůbec.

Pro rozhodování o financích podniku je důležité znát, jaké jsou cesty k dosažení peněžní a finanční rovnováhy. Financování podniku je činnost směřující k opatření podnikového kapitálu, ať již v podobě hotových peněz nebo v jiných majetkových formách.

Základním finančním cílem podniku je zabezpečit takovou tvorbu finančních zdrojů, která by umožnila krýt předpokládané potřeby podniku ve všech oblastech jeho hospodaření, a to s minimálními náklady na získání finančních zdrojů.

Finanční činnost podniku zahrnuje tyto okruhy:

- zajišťování kapitálu pro založení a další rozvoj podniku (např. získání úvěrů, emise akcií, obligací apod.),
- rozhodování o rozmístění finančních zdrojů (financování běžné činnosti podniku, investice do hmotného nebo finančního majetku),
- rozdělování podnikového zisku s ohledem na daňovou politiku státu, dividendovou politiku, tvorbu rezervních fondů,
- finanční analýza činnosti podniku z podkladů podnikového výkaznictví.

3.5.1 Ovlivňující faktory finančního řízení

Základem finančního řízení je finanční rozhodování za podmínky, že firmy mají možnost volby z celé řady metod a prostředků. Při hledání optimální varianty musí však respektovat, a to zejména při dlouhodobém rozhodování, tři základní ovlivňující faktory financování podniku, kterými jsou: faktor kvantity, faktor rizika a faktor času.

Faktor kvantity je rozhodující v posuzování možných řešení. Přednost je dáována těm řešením, které nám v daném období slibují nejvíce finančních zdrojů.

Faktor času spočívá v časovém nesouladu určitého rozhodnutí a vlivu tohoto rozhodnutí na ekonomiku podniku. Peněžní prostředky, které má podnik k dispozici okamžitě, nejsou ekvivalentní se stejnými peněžními prostředky, které získá v budoucnosti. Peníze, s kterými podnik disponuje v současnosti, mají pro něj větší význam než tytéž peníze, získané v budoucnosti. A to proto, že současné peněžní prostředky může podnik finančně investovat a okamžitě tak získávat úrokové výnosy (zde se může projevit např. tzv. „iluze zisku“, kdy firma může navenek vykazovat nemalé zisky, nicméně při bližším pohledu na zkoumanou realitu se ukáže, že tomu tak není – právě např. díky objemnému investování volných finančních prostředků).

Rovněž je třeba uvažovat při rozhodování tzv. *utopené náklady* (tj. náklady, které nejsou zvažovanými rozhodnutími ovlivněny, nezmění se, nelze je získat zpět), příp. *alternativní náklady* (tj. nejlepší jiný možný užitek získatelný z použitých výrobních faktorů, zdrojů),

Faktor rizika se přímo odvíjí od toho faktu, že každá hospodářská činnost každého podniku s sebou nese i možnost vzniku ztrát na hospodářském výsledku a na majetku; spočívá v tom, že ten, kdo rozhoduje, tj. vybírá jednu z možných variant, si není jist výsledky těchto variant, neboť obvykle varianta s větším rizikem přináší i větší zisk a varianta s menším rizikem přináší menší zisk. Hospodářská činnost každého podniku nese s sebou i možnost vzniku neočekávaných ztrát na hospodářském výsledku i majetku. Rizika mohou vznikat v podniku z *vnějších příčin přírodních* (přírodní katastrofy, živelné pohromy apod.), z *vnějších ekonomických příčin* (hospodářská krize, inflace, změna devizových kurzů, úroků apod.), a rovněž z *vnitřních příčin* samotného podniku (chybný odhad poptávky, tj. znehodnocení zásob, chybné zaměření investice).

Vedle celkového podnikatelského rizika, které spočívá zejména v tom, zda výrobky podniku najdou odbyt a za jakou cenu budou realizovány, existují i další rizika, které podnik ohrožují, a to: riziko úrokové, měnové, kapitálové a likvidity.

Úrokové riziko vyjadřuje pravděpodobnost, že změna úrokových sazeb negativně ovlivní čistý zisk nebo hodnotu firmy. Řízení úrokového rizika je možné přizpůsobením struktury aktiv a pasiv tak, aby jejich úroková citlivost na změny tržních úrokových sazeb byla přibližně stejná. Druhou možností skýtá využití tzv. termínových obchodů.

Měnové riziko vyjadřuje pravděpodobnost, že změna měnových kursů negativně ovlivní ziskovost firmy. Riziko je tím vyšší, čím vyšší část aktiv je refinancována pasivy v jiné měně. Řízení měnového rizika je analogické jako u rizika úrokového.

Kapitálové riziko (riziko nesolventnosti) spočívá v tom, že výše závazků v tržním vyjádření je větší než tržní hodnota veškerých aktiv (firma se stává nesolventní). Pro jeho eliminaci je třeba udržovat vlastní kapitál v takové výši, aby k dané situaci nedošlo.

Riziko likvidity. Jedná se o pravděpodobnost, že firma nebude mít přiměřené toky hotovosti na uspokojení opodstatnělé potřeby hotovosti. Snaha o jeho eliminaci vyžaduje časovou sladěnost mezi aktivy a pasivy firmy.

Riziko ztráty vynaložených prostředků se snižuje rozložením do více „akcí“, diverzifikací výrobního programu. Je zvažována velikost očekávaných zdrojů s ohledem na bezpečnost jejich získání.

Faktor času i rizika je třeba brát v úvahu především při posuzování různých investičních variant (rozhodování o investicích), při volbě nejvhodnější formy financování investičního majetku a při tvorbě optimální kapitálové struktury podniku (využití vlastních a cizích zdrojů). Jsou to dlouhodobá strategická rozhodování, která ovlivňují budoucí vývoj podniku, jeho prosperitu, popřípadě i existenci. Finanční manažer musí proto dobře znát nejen hospodářskou a finanční situaci podniku, ale i situaci ekonomického okolí - všech segmentů trhu, konkurenci, různá opatření státu.

3.5.2 Složky finančního řízení

Finanční řízení je jedním ze základních podnikových procesů, jehož význam v tržní ekonomice neustále roste.

Finanční kritéria jsou totiž rozhodující součástí formování podnikových cílů dlouhodobých i krátkodobých. Veškerá činnost podniku od zásobování až po prodej výrobku musí být hodnocena z hlediska požadavků a důsledků na podnikový kapitál, na finanční stabilitu a efektivnost podnikání.

Vstupy do podniku se zhodnocují ve výrobě /službou/ a výstupy se pak zhodnotí na trhu. Získané finanční prostředky slouží pro další provoz, obnovu a rozvoj. Rozvojové záměry podniku nelze však vždy uskutečnit z vlastních nebo získaných prostředků, někdy je nutné obstarat si i cizí kapitál.

Při financování a finančním řízení podniku je třeba nejprve vyřešit tyto problémy: *Do čeho investovat? Z čeho investovat? Kolik ze získaných prostředků se ponechá v podniku na další provoz? Jak efektivně řídit hospodářskou stránku činnosti podniku?*

Podstatou financování (finančního řízení) je neustálé udržování a usměrňování co nejvýhodnější struktury kapitálu a majetku.

Finanční řízení podniku zahrnuje dvě činnosti, a to účetnictví a finanční strategii.

Účetnictví a kontrola je základem celého finančního řízení. Cílem těchto činností je formulovat závěry a návrhy, opatření na základě pohledu do minulosti. Jejich předmětem je vedení účetnictví, daňová agenda apod. Dosažené evidované výsledky podniku jsou podkladem pro finanční analýzu.

Finanční strategie je zaměřena na investiční rozhodování podniku a usměrňování struktury kapitálu, včetně rozdělování finančních zdrojů. Představuje pohled do budoucnosti a jsou podkladem pro finanční plánování, resp. rozhodování.

Finanční rozhodnutí mohou být taktická a strategická. *Taktická rozhodnutí* jsou taková, která zpravidla vyžadují menší peněžní částky a jinak ve větším rozsahu nemění dosavadní činnost podniku. Chybné taktické rozhodnutí obvykle podnik nijak neohrozí. Jeho výsledky lze většinou přesně propočítat. *Strategická rozhodnutí* jsou taková, která vyžadují zpravidla větší částky peněz a která přinášejí změny většího rozsahu v činnosti podniku. Očekávaným výsledkem v tomto případě je dosažení změny v podobě zvýšení ekonomického efektu, zpravidla zisku. Chybné strategické rozhodnutí přináší zpravidla velké ztráty, někdy přivede podnik i k bankrotu.

3.5.3 Druhy a způsoby financování

Úspěšné podnikání je podmíněno různými možnostmi a způsoby financování a jejich efektivním využíváním.

Mezi základní hlediska, dle kterých je možné na financování podniků nahlížet, patří:

- způsob opatrování kapitálu (financování interní a externí),
- vlastnický původ kapitálu (financování vlastním a cizím kapitálem),
- podle délky období, kdy může podnik jednotlivými zdroji disponovat (financování krátkodobé a dlouhodobé),
- účel financování (financování běžné a mimořádné),
- rozsah financování (financování celkové a dílčí),
- obsah financování (financování pravé a nepravé).

*Podle způsobu opatřování kapitálu se rozlišují zdroje **vnější** (externí), pochází-li od vlastníků podniku nebo jiných subjektů mimo podnik a finanční zdroje **vnitřní** (interní), pokud je podnik vytvořil vlastní činností.*

Podle vlastnického původu opatřeného kapitálu rozlišuje na financování vlastním a cizím kapitálem.

Vlastní zdroje - interní financování se provádí s využitím zisku po zdanění a odpisu, využitím počátečního vkladu podnikatele, popř. pomocí kapitálových vkladů (vklady formou podílu s.r.o. nebo formou akcií a.s.).

Cizí zdroje představují financování v podobě poskytnutí nejrůznějších typů úvěrů (bankovní, obchodní/, půjčky, záloh dodavatelů, obligací apod.).

*Podle délky období, kdy může podnik jednotlivými zdroji disponovat, se financování člení na **krátkodobé a dlouhodobé**.*

Z hlediska času a účelu, na který jsou finanční prostředky vynaloženy, se člení financování na běžné a mimořádné.

Financování běžné zajišťuje a vynakládá finanční prostředky určené na běžný provoz podniku, tj. na nákup surovin, materiálů, paliva, energie, na výplatu mezd a platů, placení nájemného, přepravného, daní, splácení krátkodobých závazků, vyplácení dividend a úhradu jiných výdajů. Jde zpravidla o financování oběžného majetku.

Financování mimořádné je spjato s využitím finančních prostředků na konkrétní účel. Většinou se jedná o financování při *zakládání podniku* (zajištění finančních prostředků na pořízení pozemků, budov, strojů, zásob surovin a materiálů), při *rozšiřování podniku* a jeho aktivit (alokace volných fondů do věcných a finančních investic; nákup dalšího výrobního zařízení, akcií cizích podniků, státních a podnikových obligací, finanční účasti), při *spojování* nebo *sanaci* podniku a při *likvidaci podniku* (vyrovnání dluhů apod.).

Podle rozsahu financování se rozlišuje financování celkové, opatřuje-li se pro podnik kapitál bez zvláštního zřetele k nějakému speciálnímu účelu a financování dílčí, opatřuje-li se kapitál pro nastávající sezónu, odbyt atd.

Podle obsahu se rozlišuje financování pravé (běží-li o rozšíření kapitálu podniku, kdy pasivní strana bilance se zvýší) a financování nepravé (běží-li o opatření platebních prostředků přeměnou některé majetkové součásti v hotové peníze nebo jiné likvidní

prostředky, kdy pasivní strana bilance se nemění a aktivní strana se změní jen ve struktuře majetku).

3.6 Současné trendy v řízení podnikových procesů

Současné tržní prostředí, ve kterém se podniky pohybují, se vyznačuje stále vyšší úrovní hospodářské soutěže, komplexnosti a globalizace. Zákazníci, a to jak firmy, tak koneční spotřebitelé požadují stále vyšší úroveň služeb, pohodlí a pružnosti dodavatelů a zároveň očekávají konkurenční ceny poskytovaných služeb a produktů.

Podniky v zájmu zachování konkurenceschopnosti neustále hledají nové prostředky optimalizace a maximálního zefektivňování svých podnikových procesů, využívají outsourcing pro vedlejší podnikové činnosti, uzavírají těsnější partnerství s klíčovými dodavateli a nabízejí širší spektrum služeb a zboží svým zákazníkům. Vše s cílem maximalizovat užitek pro sebe i zákazníka.

Nutnost integrace všech podnikových i mnoha externích zdrojů je tedy dnes již primárním úkolem, který stojí (nebo v nejbližší budoucnosti bude stát) před vedením všech podniků. Tak jako se v minulosti z původně relativně jednoduchého výpočetního systému s omezenými možnostmi použití vyvinul velice složitý celopodnikový IS pokrývající prakticky všechny business procesy firmy, lze i do budoucna očekávat další výrazný růst komplexnosti informačních systémů firmy tentokrát díky vazbám podniku do svého okolí. V současnosti se začínají prostřednictvím Internetu na základě dvojstranných smluv vytvářet vazby mezi informačními systémy obchodních partnerů, firma může přes Internet komunikovat s bankami, objevují se různé předplacitelné informační služby a dříve či později musí na platformu Internetu přejít i styk podnikatelských subjektů se státními institucemi, zejména finančními a celními úřady. Stále reálnější se rovněž jeví možnost outsourcingu určitých částí informačního systému podniku specializovanými firmami.

Z výše uvedených důvodů vyplývá, že firmy mají nejvyšší čas (pokud tak již neučinily), pohlédnout na architekturu svého IS a ujistit se, že je dostatečně otevřená svému okolí a je schopná akceptovat mnoho dalších informačních toků z a do okolí podniku, zejména ve vztahu v podnikových procesům a jejich řízení.

Pokud firmy nestanoví jasně a jednotně prostředky pro interní a externí komunikaci se svým IS, přesněji nezajistí vhodnou informační podporu s ohledem na

hlavní charakteristiky podnikových procesů, mohou se dostat do situace, kdy složitost jejich IS zvítězí nad podnikovými informatiky a údržba či další rozvoj IS bude velmi drahá či prakticky nemožná.

Na závěr je třeba ještě zdůraznit, že architektura IS není neměnný stav, ale periodicky se opakující proces hledání nejefektivnějších způsobů rozvržení IT zdrojů pro optimální dosahování podnikových cílů.

4 Charakteristika firmy a jejího okolí

Firma, kterou jsem se rozhodla v rámci zpracovávání diplomové práce blíže analyzovat, je Sunrose, spol. s r.o. Bližší charakteristiku této společnosti, se zaměřením na rozbor jednotlivých podnikových procesů, uvádím níže. Za důležité považuji zmínit skutečnost, že kvůli nakládání s firemními materiály a informacemi, jsem po konzultaci s pracovníky firmy pozměnila název firmy.

4.1 Obecná charakteristika firmy

Firma Sunrose, spol. s r.o. je moderní firmou, která byla založena v roce 1995 za účelem uspokojování potřeb zákazníků v oblasti reklamy a souvisejících činností. Firma byla založena 3 partnery, kterým se během let podařilo vybudovat prosperující, důvěryhodnou a spolehlivě pracující firmu, s vlastním výrobním zázemím a profesionálním týmem pracovníků.

Společnost patří mezi středně velké firmy s počtem okolo 50 zaměstnanců. Účetnictví všech jejích dílčích oddělení (divizí) je zpracováno externí účetní firmou. Konsolidovaný obrat společnosti je 210 miliónů Kč.

V současné době nabízí firma Sunrose, spol. s r.o. ucelenou reklamní výrobní nabídku: světelné i nesvětelné reklamní panely, nejrůznější druhy výstrčí, neony, písmena a znaky, markýzy světelné i nesvětelné, atiky, monumenty a sloupy, velkoplošné frézování a vakuové lisování plexiskla, reklamní značení čerpacích stanic, nejrůznější kombinace technologií - vše pod heslem: „*Sunrose, spol. s r.o. – Vaše reklamní agentura*“.

Firma Sunrose, spol. s r.o. si za svoji existenci dokázala prostřednictvím své ucelené reklamní nabídky najít cestu jak k českým zákazníkům, tak i ke klientům nadnárodních koncernů.

Firma se zaměřuje na maximální spokojenost cílových zákazníků. Využívá zejména zakázkový způsob výroby (široká nabídka a schopnosti vytvářet složitá a kreativní řešení). Další prvořadou prioritou je kvalitní záruční, mimořádný i pozáruční servis. Co se týče využívané strategie, nelze jednoznačně říci, kterou firma preferuje. To je dáno především tím, že trh, na kterém působí, je značně rozsáhlý. Je tedy třeba

konkrétní typ strategie volit až podle aktuálních podmínek na konkrétních tržních segmentech (tuzemsko x zahraničí apod.), kde firma působí.

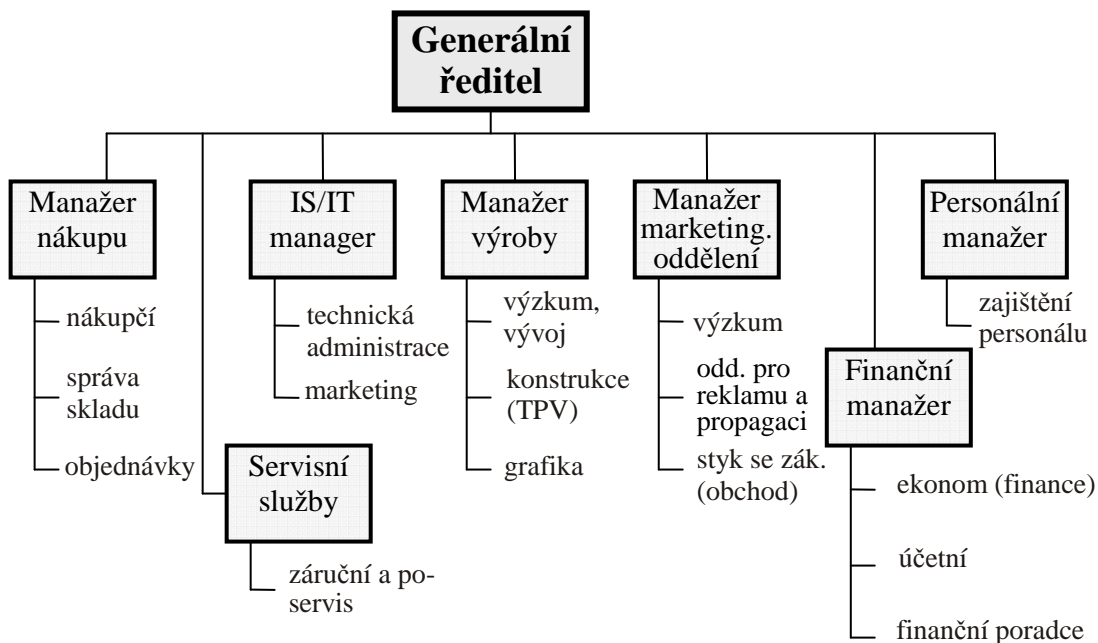
Znatelnou výhodu má firma v tom, že je schopna svou práci odvést precizně a soustředí se především na kvalitu produktů, resp. poskytovaných služeb. Právě kvalita a preciznost jsou základní faktory, kterými se firma dokáže odlišit od stávající konkurence.

Prostřednictvím strategie odlišení lze předpokládat, že firma bude schopna udržovat sílu zákazníků (odběratelů) v rozumných hranicích, a bude tak schopna dosáhnout cen, které považují v rámci kvality a preciznosti své produkce za přiměřené.

Společnost Sunrose, spol. s r.o. zahrnuje reklamní agenturu, vzorkovou prodejnu, výrobní studio a tiskárnu.

Může tak poskytovat úplný servis pro svou současnou i budoucí, tuzemskou i zahraniční klientelu.

Co se týče organizační struktury firmy, v jejím čele stojí generální ředitel, který zodpovídá za celkový chod organizace a zejména za bezporuchový provoz jím řízených organizačních složek (oddělení), viz **Obr. 4.1**.



Obr. 4.1 Organizační struktura firmy

4.2 Strategická analýza firmy

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází (její okolí), zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může firmě na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby její existence.

Proto je nutné okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost těchto činností je dána především skutečností, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn činnosti podniku jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem, resp. rozvojem.

V další části *provedu* konkrétní analýzy podnikatelského prostředí, ve kterém se firma nachází, a to především se zaměřením na vnitřní možnosti firmy, kde *shledávám* největší možnosti zefektivňování činností firmy jako celku.

4.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá z vnitřních ohodnocení, které se týkají silných a slabých stránek a vnějších ohodnocení společnosti, které se týkají definování příležitostí a hrozeb.

Pro zpracování SWOT analýzy byly použity údaje získané z firemních materiálů (případové studie, statistické analýzy, marketingové průzkumy, prospekty a bulletiny firmy, objednávky apod.) a zejména analýzou vnějšího a vnitřního prostředí firmy. [25]

Strenght – síla

- ✓ zručnost a kvalifikace zaměstnanců pro výrobu,
- ✓ aktivní přístup vedení k řešení problémů,
- ✓ dlouholeté zkušenosti v oboru,
- ✓ pozice firmy na českém trhu je jedinečná – vysoký tržní podíl,
- ✓ stálá klientela (včetně zahraničních obchodních partnerů),
- ✓ otevřenost novým směrům a změnám,
- ✓ používání on-line služeb (možnost přístupu ve firmě k Internetu, prezentace firmy na internetu),
- ✓ dobré obchodní jméno,
- ✓ dobře strukturovaná široká nabídka produktů a poskytovaných služeb.

Společnost působí na trhu celé ČR, a to již 10 let, po které expandovala jak do rozsahu poskytovaných služeb, tak i velikosti trhu. Provozováním internetových aktivit se služby firmy mohly rozšířit prakticky na území celého státu i mimo něj.

Využívání on-line služeb nejenže výrazně zvyšuje možnost expandování na tuzemském trhu, ale i snižuje náklady na tyto nové zákazníky.

Weakness – slabost

- ❖ vyšší ceny,
- ❖ vysoká náročnost služeb,
- ❖ vysoké provozní náklady,
- ❖ špatný tok informací ve firmě,
- ❖ nedostatečná motivace pracovníků (oblast výkonů, produktivity, inovací a loajality),
- ❖ dokumenty spojené s výrobou ve firmě jsou v „papírové“ podobě,
- ❖ neaktuální a zpožděný přehled o hospodaření firmy,
- ❖ nedostačující kontrolování, plánování a organizace práce,
- ❖ využití IT technologií na nízké úrovni (neexistence komplexního IS),
- ❖ nízké investice do nákupu nových HW a SW prostředků,
- ❖ nízká úroveň Orgware⁶ ve firmě,
- ❖ nízká automatizace procesů ve firmě,
- ❖ nedostatečné využívání možností stávajícího IS.

Tím, že firma nevyužívá žádného komplexnějšího IS a veškeré její doklady jsou zpracovávány externí účetní firmou mimo vlastní sídlo firmy, neexistuje prakticky žádný aktuální přehled o hospodaření firmy. Ten se dostává do firmy od externích účetní se zpožděním.

Nákupní doklady odcházejí pro další zpracování mimo firmu. Přehled o jejich stavu je evidován administrativními pracovníky v MS Excelu. Prodejní doklady jsou zpracovávány v MS Wordu, kopie dokladů je odevzdávána externí účetní pro další zpracování. Rovněž přehled prodejních dokladů je navíc evidován administrativními

⁶ soubor pravidel a činností dotýkajících se provozu IS; adekvátní organizační uspořádání kompatibilní s informačními systémy a se systémem řízení podniku.

pracovníci v MS Excelu. Vzniká zde navíc tedy zbytečná duplicitní a neefektivní evidence.

Opportunity – příležitost

- ✓ technický pokrok, nové technologie v oboru,
- ✓ otevření nových trhů,
- ✓ vládní programy podpory pro malé a střední podniky,
- ✓ ekologické trendy – používání ekologicky šetrných materiálů, surovin,
- ✓ pomocí IS sledovat rozpracovanost výroby a činnosti firmy vůbec (komplexní podnikový IS umožní sledovat veškerou činnost firmy),
- ✓ efektivnější využívání stávajícího připojení k Internetu (např. elektronický obchod),
- ✓ plnohodnotná implementace MS Office ve firemní administrativě,
- ✓ v příštích letech se dá očekávat zvýšená poptávka po internetových službách.

Threat - hrozba

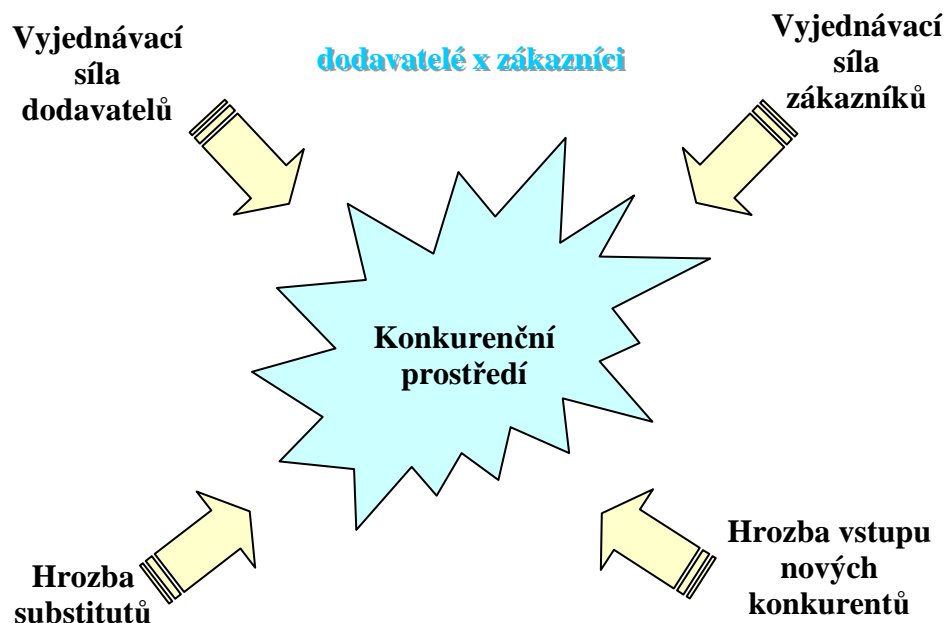
- ❖ ČR x EU – neustále zvyšující se tlak na produktivitu práce,
- ❖ posilování kursu koruny,
- ❖ riziko snížení poptávky v důsledku zhoršené makroekonomické situace,
- ❖ vládní opatření a omezení dotací, ceny pohonných hmot,
- ❖ časté změny v legislativě, celoevropské účetní standardy IAS,
- ❖ vstup nadnárodních společností na tuzemský trh,
- ❖ vstup nových konkurentů do odvětví – udržení si pozice na trhu (rovněž větší poptávka po internetových službách v příštích několika letech může znamenat větší riziko),
- ❖ důsledky chyb při poskytování služeb (hrozba ztráty dobrého jména),

4.2.2 Analýza vnějšího prostředí - Porterova analýza

Porterův model umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace.

Porter uvádí pět základních konkurenčních sil, se kterými se podnik musí vyrovnat, viz

Obr. 4.2.



Obr. 4.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Ad 1) Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníky společnosti v oblasti „běžné“ reklamy jsou především střední firmy obchodního charakteru a firmy terciární sféry. V oblasti internetové reklamy jsou zákazníky společnosti středně velké až velké firmy, všeho zaměření. Zákazníci patří jak do skupiny náhodných zákazníků, tak i dlouhodobých zákazníků, zejména v oblasti poskytování internetové reklamy.

Lze říci, že vyjednávací síla zákazníků společnosti se liší podle struktury nabídky jednotlivých produktů a poskytovaných služeb. U běžných typů reklam a reklamních produktů, kde je velké množství firem poskytující prakticky identickou službu či výrobek a kde má zákazník možnost velkého výběru, má pochopitelně vůči společnosti velice silnou pozici. Tato pozice potom oslabuje tam, kde firma poskytuje jako jediná, popř. jako jedna z mála uvedený produkt či službu.

Získávání a udržení si silných odběratelů je navíc podpořeno podnikovou strategií. Jedná se o individuální přiřazení slev jednotlivým zákazníkům na základě jejich zaměření, velikosti a četnosti nákupů apod.

Firma má poměrně velké množství zákazníků jak v ČR, tak i v zahraničí. *Nedomnívám se, že by síla odběratelů byla příliš dominantní.*

Ad 2) Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatele je vůči podniku velká, pokud dodává velkému množství konkurentů, a daná firma je značně vzdálena konkurenčnímu prostředí. Je rovněž velká, pokud kupující podnik není důležitým zákazníkem, a také pokud je dodavatel vzdálen volné konkurenci.

Síla dodavatele je malá, pokud má kupující podnik možnost přechodu ke konkurenčním dodavatelům.

Firma není závislá na podmínkách dodavatelů. Vzhledem k tomu, že firma poskytuje svým zákazníkům z velké části reklamní služby, má charakter jejich nákupů podobu spíše režijních nákladů. Tyto nákupy nejsou závislé na monopolních nebo oligopolních dodávkách. V otázce výroby reklamních předmětů je situace obdobná. Potřebné suroviny a materiál má možnost firma nakupovat u vícero dodavatelů.

Nedomnívám se, že by byla na straně dodavatelů příliš velká síla. Na trhu jich existuje větší množství. Nebude-li firma spokojená s kvalitou a cenou dodávek materiálů a surovin, je možné poměrně snadno dodavatele změnit.

Ad 3) Rivalita konkurentů

Úspěšnost je závislá na jménu, velikosti a schopnosti poskytovat slevy z prodejních cen. Většina konkurentů prodává na základě smluv s výrobcem za jejich doporučené prodejní ceny. Výrobci poskytují odběratelům strukturované rabaty jejichž velikost závisí na odběrech zboží. Konkurence je tak vysoká, že rabat tvoří mnohdy jen 6 – 8 %.

Analyzovaná firma má na trhu dobré postavení a skvělé obchodní jméno. Působí na celém tuzemském trhu, a rovněž v zahraničí. Na poli konkurenčních firem patří mezi nejlepších pět (na základě provedených analýz). Vzhledem k poměrně nízkým bariérám vstupu do odvětví a rychle se vyvíjejícím trendům ohledně internetových služeb, může firma o své postavení, pokud jej nebude průběžně posilovat, poměrně snadno přijít.

Co do kvality produkce nemá firma ve svém okolí vážnou konkurenci, přesto se *domnívám*, že rivalita konkurentů v této oblasti činnosti je poměrně vysoká. Je jí tudíž třeba věnovat odpovídající pozornost.

Ad 4) Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví je závislý na nasycenosti trhu, velikosti vstupních - fixních nákladů, možnosti zvětšení trhu a v poslední řadě i na rychlosti rozvoje v oblasti IS/IT (elektronický obchod apod.).

V důsledku dlouhé existence a získaných zkušeností má společnost Sunrose, spol. s r.o. výhodu vůči nově vstupujícím firmám. Hrozba jejich vstupu je snížena také vysokou saturací konkurenčního prostředí.

Zvýšení bariéry vstupu nových konkurentů lze docílit odlišením produktů, zvýšením produkce, zlepšením propagace a zkvalitněním poskytovaných služeb.

Náklady na vstup do odvětví nejsou nijak drastické (především v oblasti internetové reklamy), nebudou pravděpodobně překážkou při vstupu do odvětví. Poskytování on-line internetového poradenství a reklamy je záležitostí především získání kvalifikovaných pracovních sil. Největším úkolem je pravděpodobně získání obchodního jména a vysokého povědomí u koncového zákazníka.

Význačnou roli zde sehrál i vstup ČR do EU. Již dnes je možné pozorovat tlak na vstup velkých nadnárodních firem na tuzemský trh, který se bude i nadále zvyšovat. Tato situace je nepříliš příznivá z toho hlediska, že tyto společnosti disponují velkým kapitálem, a také většinou silným hospodářským zázemím. Mohou si tudíž dovolit nasadit takové zaváděcí ceny, jímž nebude možné, popř. bude velice obtížné konkurovat.

Přesto se *nedomnívám*, že je v daném odvětví existence velkých bariér pro vstup, o čemž svědčí i značné množství menších firem, které podnikají ve stejném či podobném oboru.

Ad 5) Hrozba substitutů

Ziskovost a úspěšnost podniku závisí i na dostupnosti, kvalitě a nákladech náhrad/substitutů jeho výrobků. Pro společnost Sunrose, spol. s r.o. má dopad na hrozbu substitutů zejména dostupnost služeb, které se týkají on-line obchodování, poskytování internetové reklamy a nejrůznějších výhod související s prodejem – doplňkové služby, reklamační, záruční a pozáruční servis, cenové výhody. Při poskytování reklamy na vlastním serveru, však nese název domény velkou konkurenční výhodu. Zákazník preferuje službu na prestižním serveru.

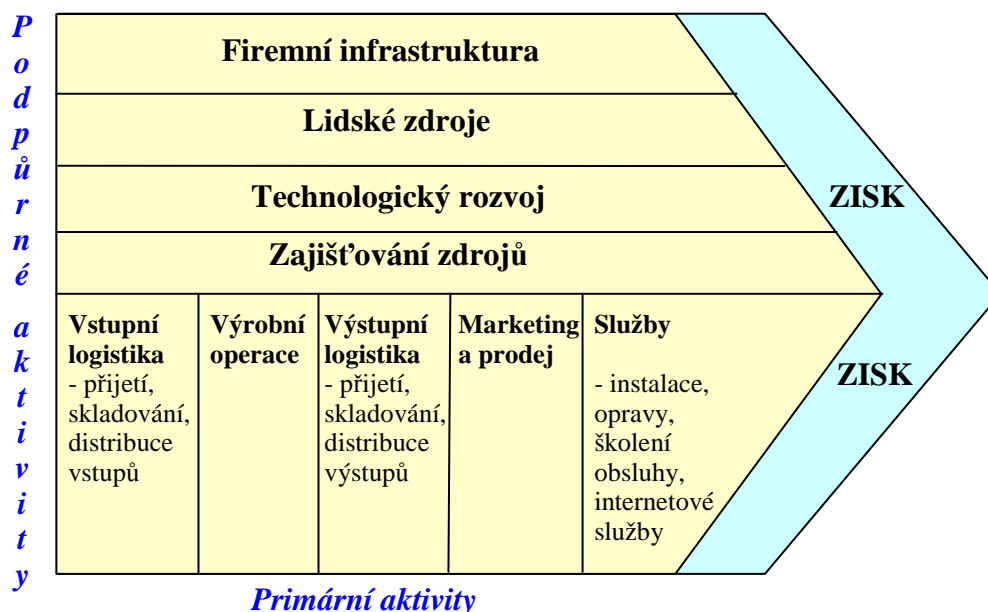
Co se týče substitučních výrobků a poskytovaných služeb ve firmě Sunrose, spol. s r.o., situace je velmi závislá na konkrétním typu a charakteru daného výrobku či služby. Některé jsou jedinečné, a hrozba substitutů tedy minimální, u jiných – standardnějších je tomu naopak.

Nedomnívám se přesto, že by riziko substitutů bylo příliš velké a ohrožovalo ve větší míře chod firmy jako takové.

4.2.3 Analýza vnitřního prostředí – hodnototvorný řetězec

Hodnototvorný řetězec je schéma, které firmu rozděluje do jednotlivých, strategicky důležitých aktivit a umožňuje odhalit jejich potencionální možnosti a slabiny. Jednotlivé složky jsou znázorněny na **Obr. 4.3**.

Hodnototvorný řetězec je nutné chápat jako část celkového hodnotového systému firmy, který je tvořen okolními firmami, jejími dodavateli i odběrateli. Tato množina objektů přispívá k vytvoření hodnoty výrobku na jeho cestě od dodavatele, přes vlastní výrobu ke konečnému spotřebiteli.



Obr. 4.3 Hodnototvorný řetězec firmy [9]

Nyní se zaměřím na bližší charakteristiku hodnototvorného řetězce analyzované firmy, a to z pohledu primárních (hlavních) a podpůrných činností.

Ad 1) Primární aktivity

Vstupní logistika – potřebný materiál (suroviny) jsou přijímány na sklad, který je společný pro tiskárnu, výrobní studio i samotné obchodní centrum firmy. Naskladnění zboží je řešeno skrze skladovou účetní, která zboží přijme na základě kompletace dodacího listu s fakturou, která přichází po dodacím listu. Skladová účetní poté předá hotovou skladovou příjemku k zaúčtování.

Skladové zásoby se vedou metodou váženého průměru. Evidence zboží sestává s kódu, který je tvořen z části kódem výrobce a z části označením výrobce. Skladové operace jsou: výdej do spotřeby, výdej převodem. Nákup zboží je realizován dvěma hlavními způsoby: *První variantou* způsob, kdy nákup řeší ta provozovna, resp. součást firmy, která má výrobce, či zástupce nejbližší. *Druhou variantou* je ta, že nákup je řešen objednávkou u výrobce a spedice skrze poštu, nebo jinou tranzitní společnost.

Výrobní operace – u firmy Sunrose, spol. s r.o. je dosti obtížné jednoznačně říci, zda se jedná spíše o výrobní činnost jako takovou nebo o oblast poskytování služeb. Z toho se rovněž odvíjí i průběh samotného výrobního procesu – operace.

V případě *poskytování služeb* – reklamy na internetu klasické výrobní operace nejsou zastoupeny. Jako výrobní činnost se považuje tvorba přidané hodnoty produktu formou soustředění široké nabídky nejrůznějších forem a typů reklamy (tvorba prezentací, www stránek, reklamní bunnery na internetu apod.), poskytování odborného poradenství atd.

V případě samotné *výroby* reklamních předmětů a jiných produktů souvisejících s reklamní činností se jedná o celý komplex výrobních operací a fází, jejichž výstupem je hotový výrobek – produkt, který je určen konečnému zákazníkovi. Servisní oddělení lze také považovat za výrobní, jelikož dává přidanou hodnotu prodávanému sortimentu montážemi, servisem a opravami.

Výstupní logistika – výdej hotových produktů je realizován skrze obchodní oddělení (pokladní) a objednávkový prodej. Proces vyskladnění při výrobě jednotlivých produktů začíná tzv. výdejem do spotřeby, vlastní výrobou a následuje naskladnění hotového produktu (není-li přímo poskytnut - prodán zákazníkovi). V případě poskytování služeb v oblasti reklamy se může jednat o finální předání produktu danému zákazníkovi v podobě poskytnuté služby.

Marketing a prodej – propagace nabídky zboží a služeb je majoritním způsobem zastoupena na webových stránkách společnosti, dále upozorněním na různé akce rozesíláním formou letáků spolu s propagačními materiály vybraným zákazníkům a inzercí v odborných časopisech. Propagace firmy je řešena reklamními poutači v okolí firmy, na hlavních silničních tazích, na internetových stránkách společnosti, jakož i prostřednictvím reklamních bannerů na partnerských serverech.

Služby – instalace, montáže, servis reklamních zařízení a přístrojů jsou řešeny skupinou specializovaných techniků z oblasti výroby. Prodej reklamních produktů, přesněji poskytování služeb v oblasti reklamy je hlavní součástí marketingového oddělení v součinnosti s IS/IT oddělením. Odborné poradenství v oboru je poskytováno bezplatně telefonicky nebo na základě osobního kontaktu, případně e-mailu. Firma zvažuje též zavedení specializovaného call-centra, které by poskytovalo své služby on-line, 24 hodin denně.

2) Podpůrné aktivity

Firemní infrastruktura společnosti není podpořena žádným moderním informačním (manažerským) systémem. Vedení stanovuje svá rozhodnutí na základě dlouholetých zkušeností podložených praxí získanou nejen na poli tuzemském, ale i v rámci kontaktů se zahraniční klientelou a partnery.

Lidské zdroje – vedení firmy, zaměstnanci, kteří se přímo či nepřímo podílí na tvorbě přidané hodnoty produktu. Jedná se o pracovníky jednak obchodního oddělení vstupující do přímého kontaktu se zákazníky při prodeji zboží či poskytování služeb, jednak výrobního oddělení, kteří se starají o bezporuchový provoz všech výrobních zařízení. Dalšími lidskými zdroji zodpovědnými za řízení cesty produktů od dodavatele jsou obchodní zástupci spolu s vedoucím obchodu.

Zpracování vnitropodnikových agend jako je účetnictví, správa majetku, personalistika atd. nepřímo souvisí s tvorbou hodnoty produktu, avšak je nezbytně nutné pro podporu a funkci celého podniku. Podpora prodeje, marketing, propagace a volba distribučních kanálů pro komunikaci a expedici produktů distributorům - odběratelům - zákazníkům mají za úkol vedoucí marketingového oddělení a pracovník technické administrativy.

Technologický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod. Vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího produktu, zlepšení a zkvalitnění procesů a tím získání nákladových výhod.

Zajišťování zdrojů – hledání kvalitní pracovní síly je pro společnost Sunrose, spol. s r.o. velmi důležitým bodem v činnosti celé firmy. Důvodem je nedostatek dostatečně vzdělaných pracovníků v potřebných oblastech (konstrukce, grafika, tiskařství), a proto se na výběru vhodných pracovníků podílejí všechna oddělení společně, ve vzájemné spolupráci a součinnosti. Je proto nutné nové zaměstnance přijmout se vzděláním odpovídajícího druhu a zaměření, jakož i s potřebnou praxí (u technických oblastí) a zbývající doškolit. Tento proces je časově náročný a prakticky bez záruky úspěchu (možnost odchodu pracovníků po absolvování finančně náročných kurzů a školení k jiné firmě apod.).

4.3 Analýza hlavních podnikových procesů

Jak bylo uvedeno výše, hlavním gró organizace je obchodně výrobní činnost. Přesněji se jedná o výrobu reklamních předmětů a poskytování služeb v oblasti reklamy. Nákup potřebných surovin a materiálu je realizován prostřednictvím vybrané sítě dodavatelů, služby v oblasti reklamy jsou realizovány přímo prostřednictvím marketingového oddělení v součinnosti s IS/IT oddělením. Styk se zákazníkem je realizován většinou skrze telefonní, faxovou, emailovou nebo osobní komunikaci.

Díky rychlému vývoji na poli informačních systémů a jejich dnešnímu širokému použití (od běžného řízení administrativy, zásob, financí, až po řízení složitých výrobních procesů) firma v současné době zvažuje zavedení komplexního podnikového IS k podpoře kritických podnikových procesů (ty, jejichž průběh se nejeví jako dostatečně efektivní).

Rovněž firma projevuje snahu o komplexnější řízení dodavatelsko odběratelských vztahů, přesněji využití IS/IT i ve vztahu k zákazníkům (tzv. CRM systémy⁷), aby tak získala maximální možný přehled o jejich potřebách, resp. o dosud uzavřených zakázkách, objednávkách, platební schopnosti toho kterého klienta apod.

Mezi hlavní podnikové činnosti patří následující:

⁷ Zjednodušeně lze CRM (Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky) charakterizovat jako inteligentní software, který shromažďuje informace o zákaznících ze všech možných pohledů. Dává tak neocenitelné podklady vedení firmy k rozhodování, neboť obchod řady podniků je orientován právě na maximální uspokojení potřeb zákazníka.

Obchodní styk

Obchodní styk je z větší části realizován fakturační formou. Finální produkt je předán zákazníkovi spolu s fakturou. Na prodejně je prodej finálního produktu a s tím souvisejících služeb realizován osobním kontaktem zákazníka s prodejcem.

Co se týče poskytování služeb (reklama na Internetu, tvorba internetových stránek apod.), obchodní styk probíhá formou úvodního osobního setkání a posléze prostřednictvím emailové komunikace. Vzájemná spolupráce je ukončena předáním finálního produktu (služby) zákazníkovi, který splňuje všechny požadavky a specifikace zákazníka, kterému je následně zaslána faktura za provedené služby.

Nákup

Nákup potřebných surovin a materiálu se řeší centrálně i pobočkově (samostatně např. pro tiskárnu či výrobní studio). Převážná část nákupů se řeší pobočkově - ty jsou tak částečně autonomní.

Veškeré nákupy se řeší přes centrální sklad, ze kterého jsou následně realizovány skladové převody. Většina materiálu a surovin při příjmu disponuje fakturou nebo je u ní známa cena.

Výroba

Průběh výrobního procesu se přímo odvíjí od charakteru požadovaného finálního produktu. V případě tvorby nejrůznějších propagačních materiálů, se celý výrobní proces odehrává v tiskárně (zde jsou přímo k dispozici potřebný materiál, vhodné IS/IT prostředky, jakož i vlastní tiskařské stroje ovládané prostřednictvím pc). V případě poskytování služeb je situace taková, že celý proces zhotovení finálního produktu má na starosti IS/IT oddělení v součinnosti s marketingovým oddělením (marketing navrhne vhodný design, oddělení IS/IT jen posléze vhodně zakomponuje do požadované struktury produktu).

Prodej

Prodej ve firmě Sunrose, spol. s r.o. probíhá třemi způsoby:

1. *Pokladní prodej* - na vzorkové prodejně je prodáváno standardně přes pokladnu (u hotových produktů, které jsou momentálně k dispozici).

2. *Objednávkový prodej* - zákazník učiní objednávku, na základě které je požadovaný produkt (služba) vyroben (poskytnuta). U nových zákazníků je zároveň sledována jejich bonita a schopnost dostát svým závazkům (včasné úhrady faktur apod.).

3. *Internetový obchod* – tato služba je ve firmě využívána jen částečně, a to formou, že zákazník si zvolí požadovaný produkt, který je posléze zaslán na kontaktní adresu spolu s fakturou. Firma do budoucna uvažuje o rozšíření svých služeb v oblasti elektronického obchodování tak, že by bylo možné hradit požadované produkty přímo prostřednictvím Internetu.

Cenotvorba

Firma Sunrose, spol. s r.o. prodává své produkty v cenách výroby navýšených o odpovídající výši marže, přičemž jsou jí na finální produkty a služby poskytovány rabaty. Platnost těchto cen je přímo závislá na cenách vstupních surovin a materiálů. V případě zajímavého odběru jsou poskytovány zákazníkům individuální slevy. O přidělení slevy a její výši rozhoduje vedení (předem dohodnuto smluveno a uvedeno v příslušných nabídkových listech - cenících).

Obchodníci pracují s cenami bez DPH.

Účetnictví

Ze zákona vyplývá pro firmu Sunrose, spol. s r.o. povinnost účtovat v podvojně soustavě. Účtová osnova obsahuje základní, analytické a syntetické účty pro zpracování účetnictví firmy (organizace).

Řízení

Řízení *společnosti* je centralizované. Společnost má tři společníky, kteří jsou současně jejími jednateli (statutárními zástupci). Za řízení společnosti odpovídají tři jednatelé – majitelé společnosti, z nichž jeden z jednatelů zastává funkci generálního ředitele a je pověřen samotným řízením společnosti (viz. výše uvedená organizační struktura firmy).

Řízení jednotlivých oblastí – oddělení má na starosti vždy manažer daného úseku, který zodpovídá za jemu podřízené pracovníky. Jak je patrné z organizačního schématu firmy generální ředitel zodpovídá za oddělení nákupu, výroby, IS/IT oblasti, personalistiky, marketingového a finančního oddělení.

Servis

Zabezpečuje výrobní studio zabývající se mimo jiné i instalací, montážemi, záručním i pozáručním autorizovaným servisem, odbornými opravami reklamních produktů. Studio má vlastní sklad s náhradními díly a dané činnosti provádí svépomocí. U poskytovaných služeb má veškerou péči a servis na starosti vybraný specialista z IS/IT oddělení.

4.4 Analýza současného stavu IS/IT

V současné době je ve firmě taková situace, že management nemá k dispozici téměř žádný aktuální pohled na ekonomickou situaci firmy. Primární data jsou zpracována nekomplexně a neintegrovane pomocí běžného „domácího“ softwaru (MS Excel, MS Word). Vzniklé soubory pracovníci ukládají na společně sdílené disky. Po prvotní evidenci (jediný doklad je často zanášen do více souborů) jsou doklady odneseny externí účetní mimo sídlo podniku.

Stavy jednotlivých účetních kont, výkazy a analýzy hospodaření jsou k dispozici jednou měsíčně po zpracování agendy externí účetní. Řízení finančních a ekonomických toků je za této situace velmi nepružné a neefektivní. Výstupní sestavy předkládané managementu, jsou navíc díky účetnímu programu, který je pro zpracování dat využíván externí účetní, v nevyhovující a nedostatečné podobě. Výstupní sestavy jsou navíc předkládány pouze v „papírové podobě“ managementu. Ten není schopen s daty dále pracovat, aniž by vybraná data výstupních sestav nepřepsal do odpovídající podoby, tedy např. do MS Excelu.

4.5 Souhrnné zhodnocení činnosti firmy

K celkovému shrnutí hlavních rysů současného stavu jsem využila SWOT analýzy, která poukazuje na významné silné a slabé stránky činnosti firmy, jakož i na možné příležitosti a hrozby, viz **Obr. 4.4**.

Jak je patrné z uvedeného obrázku, hlavními oblastmi, kde je třeba provést celkovou či alespoň částečnou restrukturalizaci a transformaci procesů firmy, je oblast podpory jednak výrobní činnosti jako takové, jednak oblast správy a řízení dokumentace (účetnictví apod.). Důraz bude třeba klást na finanční náročnost

zamýšlených „úprav“, zejména s ohledem na potřeby firmy (velikost firmy, počet zaměstnanců, průměrná roční výroba atp.).

<p style="text-align: center;">S</p> <p style="text-align: center;">Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientace na zák. - Úroveň služeb - Firemní kultura - Zahraniční klientela 	<p style="text-align: center;">W</p> <p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neexistence webu - Neexistence jednotné metodiky a správy sys. - Nekonzistentnost dat - Omezené fin. zdroje
<p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Online nákupy - Komplexní sys. řízení - Zavedení ISO,TQM... - Rozšíření nabídky 	<p style="text-align: center;">T</p> <p style="text-align: center;">Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rychlý vývoj IS/IT - Změna potřeb zák. - Nečekaná expanze fy (zhroucení systémů)

Obr. 4.4 SWOT analýza celkové činnosti firmy

V první fázi se jeví jako optimální řešení zavedení komplexního systému, který by zahrnoval všechny významnější oblasti činnosti firmy a umožňoval jejich komplexní řízení. Jelikož existuje celá řada těchto systémů a hlavní rozdíl je většinou v ceně a záběru daného systému, rozhodujícím kritériem jsou právě finanční možnosti firmy a „nejrizikovější“ procesy či oblasti činnosti firmy.

Rozhodující roli při volbě optimálního řešení sehraje důkladně provedená analýza současných dostupných řešení a jejich vyhodnocení, co se týče maximální využitelnosti a celkové efektivity (porovnání ceny a výsledného efektu) firemní činnosti.

Analýza a celkové zhodnocení trhu se současnými řešeními pro řízení a podporu podnikových procesů jako takových budou provedeny v následující kapitole. Výstupem bude volba již konkrétního produktu (na základě definovaných kritérií) a stanovení následného postupu implementačních prací. Celý postup implementace bude zpracován do podoby plánu projektu v aplikaci MS Project, což umožní i jeho následné využití při vlastní realizaci. Bude tak možné sledovat nejen postupy jednotlivých prací, ale i celkové náklady s vlastní realizací spojené (na veškeré zdroje, kterých je zapotřebí, např. lidé, materiál, finance atp.). Neopomenutelné bude rovněž zhodnocení projektu po stránce časové, tedy jasné vymezení časového harmonogramu projektu, a to až na úroveň individuálních činností.

5 Vlastní návrh optimalizace s „Project 2000“

Na základě výše provedených analýz firemní činnosti a současného stavu IS/IT ve firmě Sunrose, spol. s r.o., se jeví jako potřebné optimalizovat zejména některé z firemních procesů (ty, které probíhají neefektivně, a spotřebovávají tak nadbytečné zdroje finanční, materiální i lidské). Mezi tyto patří zejména výroba (celkový přehled o výrobní činnosti – její efektivitě) a obchodní činnost jako taková. Struktura zmiňovaných činností vykazuje totiž četných nedostatků, především co se týče komplexního sledování průběhu a vyhodnocování plnění. Proto je hlavním záměrem prováděné analýzy docílit zvýšení celkové efektivity cestou zabezpečení lepší a komplexnější IS/IT podpory. Po konzultaci se zástupci firmy a jasném definování požadavků všech zainteresovaných stran *jsem se rozhodla* pro zavedení komplexního podnikového systému typu ERP (Enterprise resource planning software).

Rozhodování o finálním produktu bylo prováděno na základě následujících hlavních kritérií (ve spolupráci s firmou Sunrose, spol. s r.o.):

- Celková funkčnost a záběr systému (oblasti použití, modulárnost atp.).
- Cena produktu (poměr ceny a užitné hodnoty).
- Celkové renomé firmy (délka působení na trhu, počet referenčních instalací, celkový obrat).
- Celková přenositelnost a kompatibilita s jinými aplikacemi a systémy.
- Kvalita servisních služeb.
- Možnosti elektronické výměny dat (bankovní styk, EDI, XML atp.).
- HW a SW požadavky.

Volbou konkrétního produktu se budu podrobněji zabývat v subkapitole 5.4, která se zabývá i ekonomickým zhodnocením zvolené varianty ERP řešení ve srovnání se stávajícím stavem.

5.1 Využití ERP k řízení podnikových procesů

Produkty tohoto typu mají za cíl propojit veškerá oddělení a podnikové funkce do jednotného počítačového systému, který slouží veškerým podnikovým oddělením v zabezpečení jejich informačních potřeb. ERP pokrývá svou činností jak finanční oblasti podnikání, tak i řízení lidských zdrojů, logistiku, správu pohledávek a závazků.

Zvláštní postavení má ERP systém pro výrobní podniky, neboť obsahuje značně odlišnou funkcionalitu oproti ERP systému pro nevýrobní podniky. Každé oddělení (finance, obchod, logistika) zde využívá zvláštní optimalizované prostředí pro získávání dat, se kterými pracuje. ERP integruje veškerá tato prostředí do jediného celku IS, který funguje jako jediná databáze. Proto jednotlivá oddělení mohou jednoduše sdílet informace a vzájemně komunikovat.

V současné době působí na českém trhu cca 60 dodavatelů ERP systémů (na základě osobně provedené analýzy trhu s ERP jsem však zjistila, že toto číslo není ani zdaleka konečné). Jejich přehled je uveden v **Příloze č. 3**. Přes polovinu produktů (38) představují tuzemská řešení, 10 produkty USA, 4 SRN a zbývajících 8 představují produkty dalších evropských zemí a Kanady.

Mezi „top“ produkty patří: Microsoft Business Solution (Axapta, Navision), aplikace Oracle (Oracle E-Business Suite, JD Edwards EnterpriseOne) a produkty firmy SAP (např. my Business Suite, mySAP ERP).

Řešení u nás zahrnují zejména oporu logistických a finančních procesů a to jak uvnitř podniku, tak i v integraci podniku na okolí. Podnik je přitom chápán jak výrobní, tak obchodní, popř. neobchodní organizace.

Necelá polovina dodavatelů ERP aplikací uvádí, že jejich produkt je vhodný pro malé a velké podniky. Všichni dodavatelé uvádějí, že jejich produkt je vhodný pro středně velký podnik. Vhodnost určitého produktu pro konkrétní firmu není však omezena pouze její velikostí, ale také oblastí podnikání společnosti, a především vlastními specifickými požadavky na systém. Přehled jednotlivých ERP řešení dle oblastí nasazení je v **Příloze č. 4**. Co se týče nákladů na zavedení ERP systému do firmy, dodavatelé často odmítají informace tohoto typu poskytovat či zveřejňovat.

S implementací nového systému se ve firmě Sunrose, spol. s r.o. předpokládají i změny ve stávajících postupech práce, kdy část práce, kterou v současné době vykonává externí účetní, bude přenesena na jednotlivé pracovníky firmy.

K samotnému průběhu implementace, resp. tvorbě projektu na zavedení nového IS do firmy *využiji* možností počítačové podpory, konkrétně programového produktu „Project 2000“ od firmy Microsoft, jehož bližší charakteristiku uvádím níže.

5.2 MS Project a jeho využití v praxi

Microsoft Project je moderní manažerský nástroj, vhodný pro síťové kooperace různých firem a profesí na projektech⁸ v tomto případě na projektu zavedení IS do firmy). Program umožňuje plánovat, hodnotit a řídit projekty z různých hledisek.

Microsoft Project umožňuje efektivní řízení projektů, které zahrnuje úvodní plánování, sledování, kontrolu, aktualizaci, automatizované přeplánování projektů se sdílenými zdroji. Projekt se skládá ze seznamu úkolů, které je nutno vykonat postupně podle definovaných závislostí a seznamu dostupných zdrojů, potřebných ke kompletnosti úkolů. Definované zdroje, přiřazené k úkolům, určují cenové hodnoty projektu a jeho částí.

Úvodní plánování projektu, se provádí v přípravné fázi projektu, před realizací projektu. Plánování projektu je jedna z nejdůležitějších činností, často prováděných i v průběhu projektu. Čím účelněji je vypracován projektový plán z hlediska možných vlivů projektu na jeho okolí a naopak, tím méně významných změn plánů je možné očekávat v průběhu životního cyklu projektu.

Plánování projektu zahrnuje vkládání počátečních údajů, volbu plánovací metody pro určení trvání úkolů, návrh struktury projektu, definici úkolů a vtažů mezi nimi, definici zdrojů a jejich kalendářů, přiřazování zdrojů k úkolům, optimalizaci plánu a ukládání projektového modelu. Plánovaný postup projektu určují definované úkoly, termínová omezení a závislosti mezi úkoly, které prezentují věcnou návaznost a časovou posloupnost úkolů.

Každý projektový postup lze průběžně aktualizovat a optimalizovat, na základě zkušeností získaných v průběhu realizace projektu. Microsoft Project umožňuje rychlou aktualizaci projektového modelu a příslušného plánu podle změn reality. Aktualizace projektu se provádí účelně ve stavu a termínu projektu, kdy je projekt snadno sledovatelný a kontrolovatelný. V průběhu každého projektu ubývá možností různých postupů a přibývá nových zkušeností, které lze využít pro další obdobné projekty.

Pro každé významné změně prostředí, zdrojů, postupu nebo cílů projektu lze vytvořený plán rychle aktualizovat, posoudit, nechat schválit všemi odpovědnými

⁸ „Projekt je souhrnem koordinovaných aktivit za účelem dosažení změny ze stávajícího do nového stavu. Jedná se o dočasnou aktivitu, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností, vynaložené na vytvoření jedinečného záměru. Jde o nerutinní, neopakovatelný, jednorázový úkol se specifickými časovými a nákladovými cíli“ [5].

účastníky projektu a uložit jako směrný, závazný pro všechny odpovědné účastníky projektu.

V realizační fázi projektu, po jeho každé kontrole a aktualizaci, Microsoft Project automaticky vypočítá plánované hodnoty podle aktuálních hodnot, získaných k současnému nebo zadanému stavovému termínu. Kontroly a aktualizace projektu je možno provádět účelně, ve stavových termínech, kdy je projekt snadno kontrolovatelný.

Pokud se plánované hodnoty významně odchýlí od směrných hodnot, je možné kdykoliv automatizovaně přeplánovat projekt pro období od současného termínu do dokončení projektu: Microsoft Project nabízí mnoho způsobů vytváření projektových plánů. Pro praktické zvládnutí tohoto programu není nutné znát všechny jeho možnosti.

Co se týče samotného sledování a řízení projektu, jednotliví účastníci mohou provádět pravidelně nebo kdykoliv zjištění aktuálních a zbývajících hodnot svých úkolů, na dotaz manažera projektu, prostřednictvím lokální nebo globální sítě www. Manažer projektu může provádět aktualizaci příslušných úkolů a přeplánování zbývajících práce v projektovém souboru, na základě výsledků kontroly stavu projektu.

Po úvodním plánování projektu, odsouhlasení plánu a uložení směrného plánu, lze sledovat úkoly a aktualizovat projektový plán těmito způsoby:

- podle stavu projektu v termínech, kdy je projekt snadno kontrolovatelný,
- pravidelně (např. jednou týdně),
- pravidelně a podle stavu projektu, kdy je projekt snadno kontrolovatelný.

Pravidelně mohou sledovat a aktualizovat vlastní úkoly jejich zpracovatelé ve svých pracovních výkazech prostřednictvím lokální nebo globální sítě, nebo vedení v aplikaci Microsoft Project. Předem definované stavy projektu, kdy je projekt snadno sledovatelný, mohou kontrolovat a aktualizovat projektový plán příslušní manažeři hlavních, vložených nebo samostatných projektů. Řízení projektu zahrnuje průběžné sledování a plánování věcného a finančního plnění projektu a jeho úkolů, sledování a plánování dostupnosti a vytížení sdílených zdrojů. Pokud je uložen odsouhlasený směrný plán se směrnými hodnotami, lze průběžně ve stavových termínech aktualizovat projekt podle aktuální reality na projektu.

Řízení projektu začíná formulací zadání a tvorbou projektového modelu, končí, když je realizace projektu dokončena. Umožňuje kontrolu plnění projektových cílů a případně jejich aktualizaci podle aktuálního stavu projektu. Je důležité při sledování

a řízení projektu znát, jaké byly původní plány a jak se vyvíjely. Projektový plán, odsouhlasený všemi zainteresovanými stranami na projektu, je možné před začátkem realizace projektu uložit jako směrný plán. Tímto způsobem lze pak vytvořit projektový model, který je možné elektronickou poštou průběžně podle potřeby aktualizovat příslušným projektovým týmem.

Projektový model je tak reálný, jak reálné informace se do něj vloží. Užitečné výsledky aplikace Microsoft Project určuje jeho uživatel, jeho znalosti a zkušenosti.

Řízení realizace projektu je periodický proces o třech krocích:

- aktualizace projektového modelu,
- posouzení odchylek realizace projektu od směrného plánu,
- uložení schválené změny směrného plánu.

Microsoft Project umožňuje aktualizaci integrovaného projektového modelu podle realizace jednotlivých projektů a jejich subprojektů, které mohou sdílet zdrojové fondy. Aktualizaci subprojektů nebo úkolů, v místě jejich realizace, periodicky denně, týdně, měsíčně nebo ročně a také kdykoliv nastane změna reálné situace, která může významně ovlivnit dosažení projektových cílů.

Manažeři jednotlivých projektů, subprojektů nebo úkolů, mohou aktualizované projektové informace předávat elektronickou poštou manažerovi projektů nebo projektovému manažerovi přímo, bez aplikace Microsoft Project nebo s aplikací Microsoft Project, formou aktualizovaných projektových souborů příslušných projektů nebo subprojektů.

Jednotliví manažeři subprojektů mohou projektový model aktualizovat elektronickou poštou periodicky i podle situace. Pracovní náročnost aktualizace obvykle závisí na tom, jak je projekt strukturován do subprojektů, jak často a jak podrobně je třeba sledovat postup projektu pro zajištění projektových cílů.

Pokud se aktualizace projektového modelu provádí periodicky denně nebo týdně, vlastní vložení aktuálních informací a odeslání do počítače manažera trvá pouze několik minut. Manažeři aktualizují úkoly, které se týkají pouze sledované periody příslušného subprojektu nebo projektu.

Zasíláním zpráv elektronickou poštou zdrojům, přiřazeným k úkolům a automatickým zahrnováním jejich odpovědí do rozvrhu, je možné automatizovat

časově náročný proces shromažďování a vkládání aktuálních informací o postupu projektu.

S aplikací Microsoft Project lze elektronickou poštou řídit několik projektů a současně kontrolovat sdílené zdrojové fondy. Je možné tak implementovat distribuované řízení projektů, které není omezováno nadbytečnými organizačními strukturami.

Pro stejný projekt nebo subprojekt mohou být zdrojové fondy u investora prezentovány pouze nákladovými položkami komplexních dodávek jednotlivých technologických systémů a u dodavatele mohou být zdrojové fondy více strukturovány na dodávky strojů, zařízení, montážních materiálů a práce lidských zdrojů. U dodavatele mohou zdrojové fondy obsahovat sloupce polí pro nákupní ceny nebo náklady a sloupce polí pro prodejní ceny u jednotlivých zdrojových položek. Lze tak plánovat a vyhodnocovat zisk po aktuálních změnách na projektu a na přiřazených zdrojích.

Pokud projektový tým má lokálně k dispozici *Microsoft Project* a nemá k dispozici elektronickou poštu, mohou manažeři jednotlivých subprojektů předávat aktualizované informace projektovému manažerovi formou projektových souborů příslušných subprojektů uložených na vhodném nosiči.

5.2.1 Microsoft Office Project 2007

V posledním čtvrtletí roku 2006 vyšla nová verze produktu MS Project s označením MS Project 2007. S příchodem této nové verze přichází i několik novinek, které shrnu níže:

- zvýraznění pozadí buněk,
- změna zvýraznění,
- nákladové zdroje,
- datová kostka OLAP (Desktop Online Analytical Processing),
- víceúrovňová funkce Zpět,
- sledování rozpočtu,
- vizuální sestavy atd.

Mezi hlavní výhody řadím např. *změnu zvýraznění*. Jakmile provedete libovolné změny v projektovém plánu, všechny ovlivněné a dotčené úkoly jsou automaticky zvýrazněny (např. závislosti a souhrnné úkoly). Tato funkce může významně napomoci

pro ozřejmění si celkových závislostí v projektu. Další významnou změnou je víceúrovňová funkce *Zpět*. Navíc je možné použít funkci *Zpět* i po uložení, což je také nezanedbatelným kladem. Ve verzi Project 2003 je možný jen jeden krok *Zpět*, což je dosti omezující a každý krok je třeba si důkladně promyslet. Rovněž je, dle mého názoru, změnou k lepšímu i celkové „nastavení“ spolupráce MS Project 2007 s jinými produkty MS Office. Tzv. *vizuální sestavy* se tvoří ve spolupráci s MS Excel a MS Visio. Tvorba reportů je tedy výrazným způsobem ulehčená.

5.3 Proces implementace IS do firmy

Pro zpracování projektu na zavedení IS do firmy Sunrose, spol. s r.o. *použiji* postupu, který předpokládá dodavatelský způsob pořízení IS (z důvodů zvážení všech dostupných variant *jsm dospěla* k závěru, že právě tato volba je s ohledem na možnosti firmy optimálním řešením).

Proces implementace informačního systému je procesem natolik složitým a natolik zatíženým rizikem, že jej nelze realizovat jen „podle citu“, ale je potřeba dodržet určité postupy, využívat vyvinuté metodiky a postupy, jinak je velice pravděpodobné, že tento proces skončí nezdarem.

V první části *se zaměřím* na specifikaci postupu při zavádění IS do firmy v závislosti na jeho životním cyklu, ve druhé *využiji* tohoto postupu ke zpracování konkrétního projektu v „MS Project 2000“.

Výstupem z této části práce bude kompletní projekt na zavedení IS do firmy s tím, že v závěru kapitoly porovnáím zjištěné skutečnosti (skutečné náklady, čas, spotřebu práce zainteresovaných osob) s teoretickými odhady.

5.3.1 Podmínky zavádění IS

Zavádění IS ve středních firmách je dnes ve velké míře podmíněno změnami vyvolanými globalizací a trendy s ní souvisejícími. Změnami vyvolanými měnícím se hospodářským, sociálním a kulturním prostředím firem a institucí. Jedná se ve velké míře o finanční odvětví trhu, bankovníctví, elektronické obchodování, komunikace a procesy dnes stojící na informační technologii, která je páteří doby – *Internetu*.

Podmínkou úspěšného zavedení IS do podniku není pouze zabezpečení technických předpokladů integrace. V procesu implementace se integrují nejen systémy,

ale i *lidé* se systémem a lidé mezi sebou. Lidé představují klíč k úspěšnému zavedení IS, bohužel však nejsou na trhu tak jednoduše k dispozici, jako řešení IS.

„Na integrační vazby v průběhu implementace IS je výhodné se dívat z pohledu budoucího uživatele. Ten stojí v centru určitého „integračního kruhu“, který je tvořen čtyřmi základními subjekty (uživatel, informační systém, dodávající a poradenská firma) a vzájemnými vazbami mezi nimi.“

5.3.2 Projektové zpracování implementace

Jako u každého projektu je nutné i u projektu zavádění neboli implementace IS stanovit jeho životní cyklus. Projekt implementace informačního systému lze z hlediska jeho rozsahu popsat pěti důležitými etapami:

1. *Studie proveditelnosti*
2. *Systémová analýza*
3. *Systémový návrh*
4. *Implementace*
5. *Provoz a údržba*

Ad. 1) Studie proveditelnosti

Cílem této etapy je specifikace, zda je projekt realizovatelný či nikoliv, a to jak z hlediska technického, tak organizačního.

Přístup k této etapě je v metodikách různých dodavatelů informačních systémů značně rozdílný. Tyto firmy se často rozhodují, zda tuto etapu vůbec provádět. Kritériem je v tomto případě solventnost zákazníka (zda tuto etapu je schopen nebo ochoten zaplatit). Skutečnost je však taková, že činnosti spojené s touto etapou se musí provádět zpravidla vždy (ať už je tato etapa formálně stanovena, či ne). Je tomu tak proto, že už jen například cenový návrh systému musí vycházet alespoň z hrubé analýzy procesního prostředí, kdy konzultant dodavatelské firmy kvalifikovaným odhadem posoudí realizovatelnost daného projektu. Musí se k němu vyjádřit odpovědný personál, a to z hlediska časového, případně technického. Na základě tohoto vyjádření se rozhoduje o realizovatelnosti projektu a zpracovává se obchodní nabídka a zmíněný cenový návrh. Otázkou tedy není, zda zpracovávat tuto etapu, ale spíše stanovení rozsahu této etapy, což je v každém konkrétním případě subjektivní záležitostí.

Zpracování studie proveditelnosti pro zákazníka znamená určitou garanci, že dodavatelská firma je schopna v požadovaném termínu dostát svým závazkům a vyhovět jeho požadavkům.

Ad. 2) Systémová analýza

Smyslem této etapy je, pakliže je projekt realizovatelný, detailní analýza podnikových procesů.

Právě v této fázi se používají tzv. *metody strukturované procesní analýzy*, tedy nástroje vizualizace procesů, jako např. *diagram procesního prostředí*, *diagram toku dat* nebo *vývojové diagramy* a právě tato etapa, resp. její správné provedení je pro další vývoj projektu kritická.

Je tomu tak proto, že na základě špatné analýzy nelze stanovit správný systémový návrh projektu. Systémový návrh postavený na špatně provedené analýze může proces implementace velmi zatížit jak nákladově tak i časově, ne-li úplně zhatit, jelikož v dalších fázích projektu dochází k zbytečné aktivaci změnového řízení a dochází tak k nepředpokládaným změnám v plánu projektu.

V praxi je možné narazit na řadu problémů při realizaci této etapy. Předně to jsou kapacity objednatele (zákazníka), který musí vyčlenit odpovědný personál schopný formulovat jemu svěřený proces. U většiny pracovníků v podnicích je patrná nechuť ke změnám a nedůvěra k něčemu novému. Právě proto mají právě v průběhu analýzy „moc práce“, „dělají uzávěrky“ a další nezbytné věci, které „přece nepočkají“. Z těchto důvodů je zde nezastupitelná role managementu podniku, který, je-li to nutné, autoritativně nařídí spolupráci toho kterého konkrétního pracovníka. Také dodavatelská firma je schopna se těmito situacím úspěšně bránit, a to tím, že si managementem podniku nechá podepsat prohlášení o neposkytnutí informací při analýze konkrétního procesu. Je zřejmé, že management podniku si nenechá na sebe přenést rizika z tohoto plynoucí a do procesu vstoupí svým autoritativním nařízením.

Ad. 3) Systémový návrh

Účelem této etapy je nalezení odpovědi na to, jakým způsobem jsou jednotlivé procesy v novém informačním systému podporovány, případně zda je jejich podpora dostatečná a zda splňuje požadavky vedení a ostatních zainteresovaných osob s ohledem na celkovou funkčnost a efektivnost celého systému řízení firmy.

Cílem této etapy je poskytnout metodický návrh řešení těchto procesů.

Ani tato etapa není bez úskalí. Předně musí vycházet ze správně provedené systémové analýzy. Teprve tehdy je schopna odpovědět na otázku, které procesy budou zachovány a které budou zrušeny, případně reorganizovány.

Systémový návrh již musí vycházet z cílů stanovených globální nebo informační strategií podniku⁹, a to především proto, aby byly navrženy vhodné mechanismy a postupy, které dosažení těchto cílů podmiňují.

Návrh metodiky a postupů musí vznikat jako dialog mezi konzultanty dodavatele a odpovědným personálem podniku. Tato podmínka však může v praxi narazit na určité problémy, přes které se velmi těžce dostává.

Faktorů, které způsobují tento problém, je několik. Jednak pracovníci vycházejí z pokrytí procesů původním informačním systémem. Ty však často mají odlišnou koncepci, vychází z odlišných analýz nebo se jedná o jinou technologii. Pracovníci jsou však právě na tento způsob realizace procesu zvyklí a nedokáží připustit odlišný způsob jeho řešení. Dalším faktorem může být chybné zakonzervování zbytečného nebo nesystémově realizovaného procesu původním informačním systémem a kladení důrazu pracovníky firmy na jeho zachování v novém informačním systému.

Zde musí prokázat odpovědný konzultant dodavatele svou sílu a znalostí dané problematiky a správně volenými argumenty přesvědčit pracovníky podniku k použití správné metodiky.

Systémový návrh musí rovněž vycházet z reálných možností informačního zabezpečení podniku. Podnik nemůže akceptovat metodicky správně navržené zabezpečení procesu, které není schopen kapacitně zajistit. Informační systém by mu neměl bránit v zabezpečování procesu, ale spíše mu realizaci tohoto procesu usnadnit. Zde je kladen důraz zejména na obecnost řešení procesu zvoleného při vývoji informačního systému (každá firma bude chtít vystavovat podnikovou agendu, ale každá jiným způsobem).

Výstupem z této etapy by měl být tzv. *Plán projektu*¹⁰, který by měl obsahovat jednak, jak bylo výše zmíněno, metodický návrh řešení jak jednotlivých procesů, tak

⁹ *Informační strategie* je tvořena množinou strategických cílů, plánů a politik, rozpracovávajících strategické cíle vytyčené v business strategii do specifické oblasti IS/IT a vymezujících zároveň cesty jejich realizace.

¹⁰ *Plán projektu* (project plan) - formální, schválený dokument používaný pro řízení a kontrolu realizace projektu [20].

komplexního řízení firmy vzhledem k vytčeným cílům podniku. Obsahem Plánu projektu by měla být rovněž dekompozice činností, které podmiňují tyto kroky uskutečnit, a mělo by být z tohoto dokumentu zřejmé, jaká bude jejich časová souslednost a kolik celý projekt bude stát. Tento dokument navíc slouží pro obě strany jako podklad pro uzavření smlouvy na dodání informačního systému.

Ad. 4) Implementace

Tato etapa v podstatě znamená vlastní realizaci projektu na základě Plánu projektu. Je podmíněna jednak spoluprací dodávající firmy i podniku objednatele, jednak nezbytnou mírou byrokracie – monitorování postupu prací na projektu některou z vhodných metod. Jen tak lze tento proces úspěšně řídit. Stejně jako management podniku potřebuje informace o stavu podniku, a tyto informace získává v podobě různých výkazů, i pro *manažera projektu*¹¹ jsou nezbytné informace o postupech prací a tyto informace jsou poskytovány v podobě tzv. hlášení o stavu projektu. Jen tak lze monitorovat, zda dochází k odpovídajícímu plnění dle Plánu projektu nebo je-li třeba zaujmout určité stanovisko a následně zvolit vhodnou strategii vedoucí k nápravě. Je tedy třeba zabezpečit jednak systém vykazování těchto činností, jednak i systém jeho vyhodnocování.

Ad. 5) Provoz a údržba

Tato poslední etapa není přímo součástí vlastního projektu, ale přímo na něj navazuje. Jejím smyslem je zajišťovat i v postprojektové fázi realizaci cílů projektu. Její podobou je např. již dříve zmíněný outsourcing činností spojených se zabezpečením funkčnosti informačního systému, což podniku uvolní lidské kapacity pro jiné významné činnosti. Mezi firmami potom mohou vznikat dlouhodobé vztahy partnerství, pro implementující podnik záruky a pro dodavatelskou firmu dlouhodobější a stabilní zdroj příjmů např. v podobě tzv. „obnovovacích licenčních poplatků“, nebo servisních smluv.

Projekty zaměřené v podniku na změnu informačního systému, obvykle realizovanou formou nákupu a následné implementace vybrané aplikace IS, se skládají podle [9] z charakteristických dílčích etap a fází:

¹¹ *Manažerem (vedoucím) projektu* je osoba vybavená příslušnou působností, pravomocemi a odpovědností, disponující vhodnými osobnostními charakteristikami a vlastnosti, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektu [20].

Etapa I – analýza potřeb podniku

Klíčová etapa, kdy z různých představ, přání a na základě důkladné analýzy stávajícího stavu v podniku je nutné vytvořit studii, aby bylo možné zodpovědně rozhodnout, nakolik je záměr zavést v podniku IS uskutečnitelný, zda se přitom vyřeší hlavní problémy podniku a zda uvažované řešení přinese žádoucí finanční efekt. Nezávislé a co nejobjektivnější poznání vlastních potřeb a uvědomění si vlastních možností v podniku je pro další zavádění IS velmi podstatné.

V rámci této první etapy mohou být aplikovány techniky typu SWOT analýzy, která pomáhá specifikovat slabé a silné stránky současné situace a upřesňuje možné příležitosti a hrozby a následně se pozornost upře na řešení klíčového problému v podniku, který je řešitelný pomocí IS/IT. Součástí těchto prací by mělo být stanovení, případně upřesnění předpokládané finanční částky určené na tento projekt.

Etapa II – výběr vhodného IS a jeho dodavatele

Je nutné věnovat zvýšenou pozornost především provedení co nejobjektivnějšího srovnání na trhu dostupných IS řešení s ohledem na potřeby podniku a finanční možnosti stanovené v rámci první etapy.

Pro vlastní výběr bývá ve středních a větších podnicích většinou dostatek odborníků, kteří mohou příslušný výběr zodpovědně provést. Pomoci mohou i externí specialisté, zejména u menších podniků, přičemž nelze zapomínat, že tato poradenská činnost je vždy úzce spjata se zpracováváním strategických podnikových informací. Je proto dobré ji vhodně smluvně ošetřit.

Nabídka možných IS řešení je velmi rozsáhlá a čítá desítky řešení, viz **Příloha č. 3 a 4**. Je proto často vhodné provést vlastní výběr ve dvou na sebe navazujících krocích – formou tzv. *hrubého* a následně tzv. *jemného výběru*.

a) Hrubý výběr

V tomto prvním kroku je možné dodavatele IS obeslat poptávkovým dopisem nebo cíleně vypracovaným formulářem a provést tak první shromáždění informací pro rozhodnutí, které systémy vybrat do užšího výběru. Kritérií pro ohodnocení získaných podkladů nemusí být mnoho, ale musí být pro podnik významná.

V rámci tohoto hrubého výběru sehraává bezesporu důležitou roli i cena, která je pro uživatele důležitá. Neměla by se však stát jediným hodnotícím kritériem, neboť plně neodráží vhodnost IS pro určité provozní podmínky.

b) Jemný výběr

Výsledkem hrubého výběru je užší skupina 4 až 6 systémů IS. Takto vyčleněné systémy lze podrobněji zpracovat a ohodnotit i velmi složitým systémem podrobnějších kritérií. Vybraná kritéria, spolu s vhodnou metodikou, mohou zároveň sloužit jako podpora pro kvalitnější a objektivnější rozhodnutí.

Kritéria výběru musí respektovat i tuzemská specifika ve vztahu k používanému technickému a programovému vybavení a další zvláštnosti národního prostředí, včetně legislativy. Opomenout nelze ani lokální specifika různých výrobních organizací ve zvyklostech například v číslování zakázek, třídění součástí, označování strojů apod.

Etapa III – vlastní implementace vybraného IS

Druhá etapa končí výběrem konkrétního řešení a podepsáním smlouvy s dodávající firmou. Po podepsání smlouvy je realizován nákup vybraného informačního systému a jsou zahájeny vlastní implementační práce dodavatele. Téměř všechny v současnosti nabízené produkty jsou zákazníkovi implementovány díky vlastní metodologii dodavatele, která je většinou navíc deklarována jako uživateli přístupná. Ve srovnání s minulými roky narůstá v rámci implementace IS i podpora optimalizace podnikových procesů.

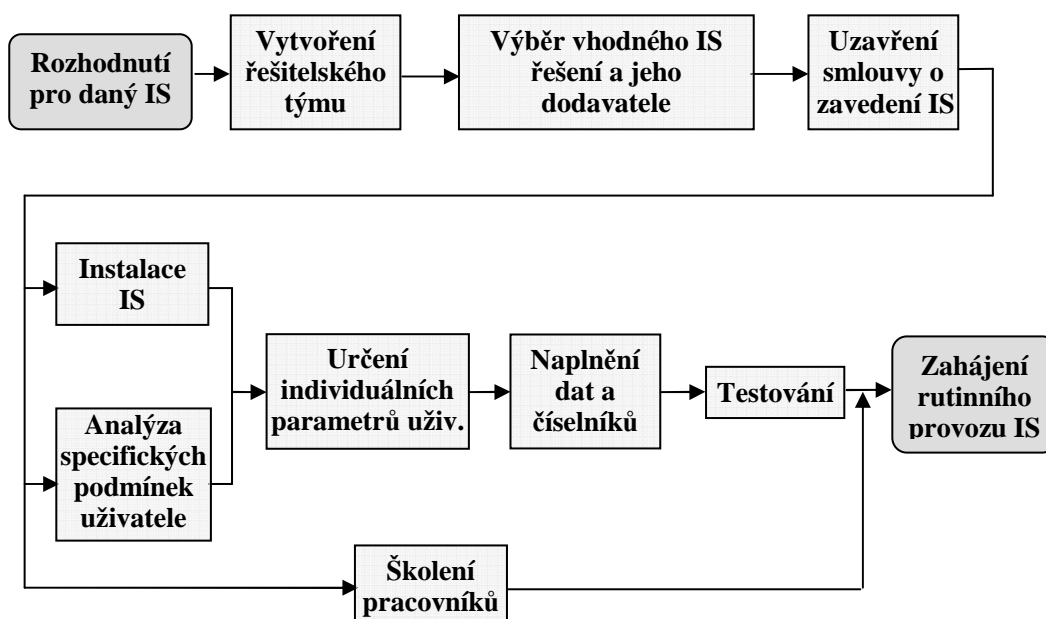
Pro implementaci je rovněž důležitá doba jejího trvání, protože umožňuje stanovit termín, kdy začne informační systém sloužit podniku a jeho zákazníkům. Dodavatelské firmy si uvědomují cenu, kterou podniky platí za implementaci IS a snaží se její celkovou dobu zkrátit a umožnit tak podniku dřívější zahájení návratnosti systému.

Výsledným stavem závěrečné třetí etapy je zahájení provozu IS a následné udržování jeho optimálního využívání, do kterého se promítají změny plynoucí z měnících se potřeb podniku, změny probíhající v okolí podniku a novinky, které dodavatel zabudovává do svého produktu na základě změn v legislativě nebo v důsledku zkušenosti se systémem.

V této části také platí potřeba udržení požadované ochrany dat vůči dodavateli SW i vůči vlastním pracovníkům. Týká se to vhodně přidělovaných přístupových práv, která zabezpečí, aby nedocházelo k nežádoucímu nakládání s informacemi.

Zjednodušený pohled na jednotlivé implementační fáze - etapy zavádění Informačního systému do firmy je graficky zachycen na **Obr. 3.4**.

Níže uvedeného postupu implementace IS do firmy jsem využila rovněž ke zpracování finálního projektu „Zavádění IS do firmy“ v „MS Project 2000“, viz **Příloha č. 5 - 8**. V uvedených přílohách jsou přehledně znázorněny implementační kroky, jakož i spotřeba jednotlivých zdrojů (čas, lidé, finance a materiál/suroviny).



Obr. 3.4 Schéma hlavních etap implementace IS [2]

Vztahy jednotlivých kroků implementace jsou přehledně znázorněny prostřednictvím „Ganttova diagramu“ (jeden z hlavních nástrojů MS Projectu), který si lze zjednodušeně představit jako „prostý“ úsečkový diagram. V řádcích grafu jsou zaznamenány úsečky (malé obdélníčky), v levém sloupci je uveden název odpovídající činnosti. Horní část diagramu tvoří časová osa, na které jsou vyznačeny příslušné časové intervaly. Každý krok (činnost) v projektu je reprezentován v diagramu časovou

úsečkou o délce, která odpovídá době jeho provádění. Umístění úsečky určuje období, v kterém má být činnost realizována. Barevným rozlišením nebo čárkovanou úsečkou se může u každé činnosti znázornit časová rezerva v provádění určité činnosti.

Z kompletně vyplněného Ganttova diagramu (jak je patrné z uvedených příloh), si lze udělat představu o celkovém času potřebném pro realizaci celého projektu, o struktuře projektu i o vztazích mezi jednotlivými činnostmi (při realizaci projektu je pak možné do grafu zakreslovat skutečnost jinou barvou, stejně tak v libovolném časovém okamžiku příložením pravítka či kolmou čarou k časové ose (prostřednictvím tzv. *milníků*¹²), lze vytvořit jednoduchý grafický nástroj pro kontrolu plnění harmonogramu projektu.

5.4 Ekonomické zhodnocení realizovaného řešení

Ekonomické zhodnocení realizovaného řešení jsem pojala jako vyčíslení a stanovení přínosů nového informačního systému vzhledem ke stávajícím řešením a k nákladům na jeho pořízení a provoz. Ke stanovení resp. vyčíslení přínosů jsem použila dostupné informace z literatury, reálné ceny a jejich odborné odhady. Návrh jsem hodnotila jak z hlediska finančního, tak z hlediska strategických záměrů podniku.

Ze studií publikovaných v literatuře vyplývá, že dopady na výkonnost podniku po zavedení IS nejsou závislé na velikosti podniku ani na jeho samotné činnosti.

Po zvážení všech dostupných informací, podmínek a optimalizačních kritérií, které byly vymezeny ve spolupráci s konzultanty firmy Sunrose, jsem zvolila IS *Dimenze++* poskytovaný firmou *CENTIS, spol. s r.o.*, jehož možnosti i finanční náročnost, jsem *shledala* jako plně vyhovující; Je zde optimální poměr, *dle mého názoru*, mezi *cenou, funkčním pokrytím* a jeho *schopnostmi* splnit požadavky firmy vyplývající z typu výrobního procesu, řešení dodavatelsko-odběratelských vztahů apod. Konkrétně se bude jednat o zavedení modulu obchodního a výrobního, které jsou pro celkový chod a činnost firmy stěžejní. S tímto souvisela i otázka počtu zakupovaných

¹² *Milníky* představují události, které mají zvláštní význam. Podle kvality, resp. posouzení výsledků fází projektu často definují fázový přechod, rozhodnutí o postoupení do další fáze, opakování poslední fáze nebo vícero předcházejících fází a ukončení projektu. Mají velké výhody pro zákazníka – odběratele, který aktivně vstupuje do projektu a na základě dopředu dohodnutých akceptačních kritérií ověří dané výsledky, odsouhlasí uzavření etapy a povolí přechod do další fáze nebo bloku.

licencí, nákladů spojených s konverzí dat, s konfigurací apod, což bylo třeba zvažovat ještě před výběrem konkrétního produktu.

Rovněž jsem *rozhodovala* na základě kvality (hloubky) poskytovaných informací o daných IS, aby bylo možné srovnání provést co nejpřesněji.

IS DIMENZE++ je původní informační systém společnosti Centis, spol. s r.o., který je určen k řízení výrobních, obchodních a ekonomických firemních aktivit.

Poskytuje přesný a aktuální přehled o stavu firmy a o vztazích mezi firmou a jejími partnery. Umožňuje analyzovat firmu jak z hlediska účetního, tak z hlediska toku financí. Zajišťuje přístup k aktuálním informacím na různých úrovních řídicí struktury firmy. Byl vyvinut na bázi nejnovějších softwarových technologií, které samy o sobě vytvářejí předpoklady pro práci velkého počtu uživatelů s velkým objemem dat zpracovávaných v reálném čase. Předpoklady dané softwarovou technologií byly dokonale využity, takže uživatel dostává v podobě informačního systému velmi silný a komfortní nástroj k řešení komplikované podnikové administrativy srozumitelným způsobem. Poskytuje dostatečnou volnost při přizpůsobování systému organizacím různého zaměření a současně dokáže omezit činnost jednotlivých uživatelů a chránit tak data před neoprávněnými či nechtěnými zásahy nepovolaných osob. Umožňuje pružně reagovat na specifika jednotlivých podniků volným definováním libovolných dokladů, jejich hierarchie a toku dat mezi nimi. K hlavním vlastnostem *IS Dimenze++* patří:

- modulární IS pro komplexní řízení obchodních a výrobních podniků,
- propracované a prověřené implementační postupy na více než 80ti instalacích,
- technologie klient-server,
- dynamické účetnictví (propojení s workflow),
- řešení zakázkové a hromadné výroby (včetně variant),
- řešení odbytu distribučních společností,
- automatizovaný distribuovaný reporting (pdf, www, e-mail),
- digitální archív (výkresy, obchodní dokumenty, ...),
- internetový obchod,
- mobilní objednávkový systém,
- elektronická výměna dat (bankovní styk, edi, xml, ...).

IS Dimenze++ je systémem, který svou funkčností pokrývá oblasti ekonomické, finanční, obchodní, skladové a výrobní - obchodních i výrobních firem, ať už

potravinářských nebo strojírenských, s velkosériovou nebo zakázkovou výrobou. Univerzálnost a maximální nabídka funkčnosti tohoto IS je dána jeho koncepcí obecné transakce nebo z pohledu datového modelu - obecného dokladu v základních kategoriích účetního/finančního/fyzického pohybu a obecného toku (tzn. libovolně nastavitelného toku) těchto dokladů. Koncepcí datového modelu a nad ním vytvořenou strukturou IS je dosaženo maximální efektivity pro jeho uživatele. Jednotliví uživatelé provádějí prostřednictvím DIMENZE++ pouze své odborné činnosti a implementovaný systém zajišťuje jejich vzájemnou on-line kooperaci a sám automatizuje rutinní části těchto činností dle nastaveného toku dokladů. Účetní část jednotlivých odborných činností je tak plně automatizována na jejich pozadí, dle provedených účetních nastavení (účetní koncepce IS Dimenze++ je popsána v **Příloze č. 10**). Shrnutí základních softwarových a hardwarových požadavků na IS je uvedeno v **Příloze č. 11**, názorná ukázka dialogového okna aplikace Dimenze++, konkrétně modulu *Pohledávky* a řezu modulu *Výroba*, je v **Příloze č. 9**.

Náklady a výnosy pořízení nového IS/IT řešení vyčíslím v následující formě: náklady stanovím z reálných skutečných hodnot, výnosy budu charakterizovat vhodnou kombinací přínosů.

1) Náklady na nové IS řešení

- finanční náročnost pořízení, provozu
- náklady na pořízení, provoz souvisejících IT
- organizační, vedlejší náklady

2) Přínosy z nového IS řešení

- ekonomické přínosy – úspory, vyšší zisky
- organizační přínosy - příležitosti, výhody, zvýšení produktivity, zvýšení počtu zákazníků, zlepšení obsluhy zákazníka

Ad 1) Náklady na nové IS řešení

Vyčíslení cen nového IS řešení a souvisejících nákladů je skutečností, předpokládané náklady jsou odborně odhadnuty s ohledem na současnou cenovou politiku v daných oborech.

- cena IS produktu - 20 x licence obchodního modulu ¹³	1.190.000,-
- 20 x licence výrobního modulu	850.000,-
- cena za konverzi dat (obchod)	50.000,-
- odhad ceny za služby při zavádění systému	960.000,-
- cena za softwarovou konfiguraci serveru	30.000,-
- cena za ostatní služby	28.000,-
Cena celkem	3.108.000,-¹⁴
- <i>náklady na související IT:</i>	
- HW	350.000,-
- Internet konektivita (zřízení)	60.000,-
- provoz (paušály + údržba/měs.)	45.000,-
- <i>organizační náklady:</i> - školení zaměstnanců (v ceně)	0,-
- <i>vedlejší náklady:</i> - režijní (odhad/měs.)	15.000,-

Náklady na pořízení nového HW, byly také spojeny s nutnou obnovou firemního portfolia výpočetní techniky, a to z důvodů jeho stáří a pracovním možností. Náklady tedy nelze přímo spojovat s pořizováním nového IS řešení.

Ad 2) Přínosy z nového IS řešení

- *ekonomické přínosy:*

- redukce skladových zásob ¹	- 12 %
- zlepšení prodejů a služeb zákazníkům ²	- 12 %
- úspory nových IT (z paušálů) ³	- 10 %
- zvýšení zisků (odhad) ⁴	+ 20 %
- organizační přínosy – ve zvýšení zisku (odhad) ⁵	+ 15 %

¹³ Zahrnují moduly Hlavní kniha, Pohledávky, Závazky, Zakázky, Objednávky, Řízení financí a Řízení zásob, Investiční majetek.

¹⁴ Cena systému vychází z orientační kalkulace nákladů provedené přímo firmou Centis na základě dodaných vstupních informací. Konečná částka se však může podstatně lišit od výše uvedené (např. z důvodu složitosti instalace, konfigurace, nového HW apod.).

Uvedené kvantifikovatelné přínosy ze zavedení informačního systému do obchodního podniku vyplývají z řady publikací, podnikových materiálů a studií. Ve své podstatě se jedná o úspory, které jsou charakterizovány rozdílem nákladů před a po zavedení IS.

Redukce skladových zásob min. o 12%. V důsledku jejich zlepšeného plánování a řízení. Nejenom tím, že dojde k jednorázové redukci zásob, které představují podstatnou část investovaného kapitálu (majetku) každého podniku, ale také následným snížením skladovacích nákladů. Skladovací náklady zahrnují nejen úroky z vázaného kapitálu, ale také náklady vlastního skladování, manipulace, pojištění, daně, stárnutí zásob, škody a jiné přirozené úbytky zásob. Zavedením komplexního podnikového systému se sníží zásoby proto, že se skladuje jenom to, co je opravdu potřeba. Dodávky mohou být koordinovány podle plánovaných zakázek a očekávaných poptávek s ohledem na rezervní zásobu.

Zlepšení prodejů a služeb zákazníkům min. o 10 %. Koordinace prodeje se zásobováním vede k zlepšení služeb zákazníkům a tím rostou i prodeje. Zlepšení je zejména ve zkrácení dodacích termínů a dodržení dojednaných podmínek, což vede ke spokojenosti zákazníků a opakování jejich nákupů. Prodejci se mohou plně věnovat prodeji místo dohadům s řízením zásobování, tudíž se nemusí omlouvat zákazníkům za pozdní nebo nekompletní dodávky, a riskovat tak že je podnik ztratí.

6 Závěr

Charakteristickým znakem dnešní doby je posun od pouhého poskytování produktů a služeb směrem ke zvyšování úrovně vědomostí a znalostí pracovníků u stále většího množství organizací a podniků. Tato změna podtrhuje zásadní význam kvalifikovaného přístupu podniků a organizací k informacím a informačním zdrojům vůbec, jakož i k jejich adekvátnímu řízení v prostředí moderní ekonomiky. Moderní koncepty managementu přikládají firemním informacím a jejich řízení velký význam, protože jsou důležitou strategickou zbraní a významným zdrojem konkurenčních výhod.

Diplomová práce je zaměřena na problematiku podnikových procesů a jejich řízení za počítačové podpory, konkrétně produktu „MS Project 2000“ od firmy Microsoft, a to prostřednictvím adekvátních metod, na jejichž základě jsou postaveny návrhy řešení určených pro prezentaci dosažených výsledků a pro použití v praxi.

Z pohledu firmy jde o výzkum podnikových procesů a činností skládajících se ze strategických analýz vnějšího i vnitřního prostředí a procesů podniku. Problémem a brzdou v takovýchto situacích je nepřístupnost vedení většiny dnešních, hlavně malých a středních firem, k nutným změnám zažitých způsobů řízení a postupů práce, chápaným jako prostředek pro udržení dnešní, již tak „křehké“ strategické výhody.

Proces řízení podnikových procesů a činností není procesem jednoduchým a jeho úspěch je vymezen řadou faktorů, které jsem analyzovala v první a druhé části diplomové práce. Věřím, že se mi podařilo vyspecifikovat a zanalyzovat možné přínosy zavedení vhodného IS do firmy z hlediska celkového zefektivnění podnikových procesů, ale i hrozby vyplývající např. ze špatné volby IS pro danou firmu, z nevhodně zvoleného postupu implementace, jakož i samotného implementátora (dodavatelské firmy), příp. z neefektivního vynaložení finančních prostředků (kvalita neodpovídá ceně apod.). Nejdůležitějším faktorem úspěchu strategického řízení informačního systému se ukázala schopnost správně tento proces vést.

Přínosem práce je shrnutí problematiky řízení podnikových procesů, včetně návrhů jejich optimalizace. Tyto návrhy znamenají pro firmu očekávaná zlepšení zastaralých podnikových procesů a pracovních postupů. Navazující ekonomické přínosy jsou potom výsledkem dobře stanovených návrhů a rozhodnutí projevujících se formou zvýšení zisků, snížení pracovního zatížení, zlepšení uvedených postupů při zpracování

propagace, distribuce a podpory zboží a služeb a efektivního hospodaření s firemními zdroji.

Moderním a velice efektivním informačním zdrojem je dnes bezesporu *Internet*. Informační zastoupení je na něm velmi široké a vzhledem k probírané problematice je možno říci nepostradatelné pro zpracování této práce. Internet neslouží pouze jako studnice informací, ale jako prostředek k různým aktivitám, souvisejícím s informacemi.

Další informační zdroje, převážně tištěné, jsou dobrým základem pro pochopení standardů, metod, postupů a zvyklostí v dané problematice. V ČR se v posledních letech rozšířily odborné tiskoviny ve formě časopisů, které svým obsahem strukturovaně pokrývají jednotlivé obory informačního věku a informují o principech, novinkách a trendech příjemným a srozumitelným způsobem širokou veřejnost i specializované zástupce.

Analýza a řízení podnikových procesů ve firmě je tématem velmi širokým a obsáhlým. Jedná se o proces úzce související s mnoha aspekty, které jsem se, pro komplexnost práce, rozhodla postihnout. Tato okolnost je také důvodem obsahové rozsáhlosti práce. Snahou bylo získaná a v práci uvedená data sumarizovat do přehledných a na sebe navazujících bloků, a tím úměrně stručně pokrýt všechny podstatné části řešené problematiky.

7 Seznam použité literatury

- [1] ADAMEC, F. *Řízení projektů pomocí Project 2000*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 232 s. ISBN 80-7169-793-1.
- [2] BASL, J.: *Podnikové informační systémy, podnik v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 142 s. ISBN 80-247-0214-2.
- [3] BASL, J.: *Přehled podnikových aplikací typu ERP*. Business World, č.3-2006, s. 36-55. ISSN 1213-1709.
- [4] BLAŽEK, L.: *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999. 137 s. ISBN 80-210-2085-7.
- [5] BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J.: *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002. 142 s. ISBN 80-247-0214 -2.
- [6] GROSOVÁ, S., PATÁK, M., ADAMEC, L.: *Podnikový management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko technologická, 2002. 204 s. ISBN 80-7080-429-7.
- [7] HRON, J.: *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta, 2003. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.
- [8] HYNDRÁK, K.: *Vytváříme projekty v programu Microsoft Project 2000*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 306 s. ISBN 80-7226-329-3.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M. – Drdla, M.: *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [10] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2000. 264 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [11] MOLNÁR, Z.: *Efektivnost informačních systémů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-247-0087-5.
- [12] MOLNÁR, Z.: *Moderní metody řízení informačních technologií*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1992. ISBN 80-85623-07-2.
- [13] NEJEZCHLEB, L.: *Základy marketingu*. 1. vyd. Brno: Fakulta podnikatelská, 1999. 158 s. ISBN 80-214-1288-7.
- [14] NĚMEC, V.: *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.

- [15] POUR, J. a kol.: *Informační systémy a elektronické podnikání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003. 200 s. ISBN 80-245-0227-5.
- [16] ROSENAU, M.: *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [17] ŘEPA, V.: *Analýza a návrh informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-13-0.
- [18] TVRDÍKOVÁ, M.: *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 116 s. ISBN 80-7169-703-6.
- [19] URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 164 s. ISBN 80-7261-105-4.
- [20] VEBER, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [21] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Management – teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.
- [22] VOŘÍŠEK, J.: *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-40-9.
- [23] VOŠOBA, P.: *Firemní inteligence*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 150 s. ISBN 80-86119-42-4.
- [24] VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení podniku I*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické, 1992. 82 s. ISBN 80-214-0394-2.
- [25] *Firemní materiály a dokumentace*. Sunrose, spol. s r. o., 2004-2005.

Ostatní použité zdroje:

- [25] Projektové řízení - nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti. Dokument dostupný online na URL: http://www.systemonline.cz/site/rizeni_projektu/projekto.htm [cit. 2006-10-10].
- [26] Analýza českého ERP trhu Dokument dostupný online na URL: http://www.cvis.cz/index_cz.htm [cit. 2006-9-28].
- [27] Informační systém Dimenze++. Dokument dostupný online na URL: <http://www.centis.cz> [cit. 2006-10-25].

8 Vysvětlení pojmů a zkratk

analýza – rozbor, postup od abstraktního ke konkrétnímu

divize – pracovní úsek, oddělení, skupina

e-business – elektronické obchodování (založené na internetu)

e-commerce – obd. e-business

hardware – technické vybavení ve výpočetní technice

hot-line – telefonní spojení vyhrazené stanovenému účelu

implementace – zavádění, realizace, etapa návrhu systémů

informatika – teorie vzniku, přenosu a zpracování informace

infrastruktura – soubor odvětví zajišťující systémové funkce

Kaizen – přístup zdůrazňující úsilí o neustálé zlepšování procesů

Kanban - systém řízení zásob, systém dodávek „právě v čas“

know-how – znalost, informovanost, souhrn poznatků, postupů

knowledge management – řízení znalostí

management – souhrn všech činností, které je třeba vykonat, aby byla zabezpečena funkce organizace

organizovat – účelně uspořádat, spravovat za jistým účelem

organizovanost – míra uspořádání

orgware – organizační vybavení (metody, postupy)

outsourcing – vnější zajišťování zdrojů

personalistika – osobní zaměstnanecká agenda

produktivita – poměr efektů na výstupu k nárokům na vstupu

projekt – plán, záměr, úmysl, dokumentace

projektové řízení – nástroj pro řízení projektů

rabat – sleva velkodběratelům

reengineering – strukturované přestavení

software – počítačový program

strategické řízení – řízení pro dosažení dlouhodobých a všeobecných cílů

strategie – dlouhodobý záměr organizace vedoucí k dosažení cílů

štíhlá produkce (Lean Production) – snaha o omezování plýtvání zdroji

transakční – převod, obchod, aktivitu uzavírající

CRM	Customer Relationship Management – systémy pro řízení vztahu se zákazníky
DPH	daň z přidané hodnoty
ERP	Enterprise Resource Planning – podnikové informační systémy (doslov. podnikové plánování zdrojů)
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
HW	hardware – technické vybavení v informatice
ICT	informační a komunikační systémy
IP	adresa počítače v sítích
IS	informační systém
IT	informační technologie
IS/IT	informační systémy a informační technologie
MIS	Management Information System – informační systémy pro řízení
MRP	Material Requirements Planning – systémy pro plánování materiálových požadavků
MRPII	Manufacturing Resource Planning – systémy pro plánování výrobních zdrojů
PC	Personal Computer – osobní počítač
5 S	systém uspořádání a pořádek na pracovišti
PIS	podnikové informační systémy
SBU	Strategic Business Unit – strategická obchodní jednotka
SCM	Supply Chain Management – systémy pro řízení dodavatelských řetězců
SLEPT	metoda analýzy vnějšího prostředí organizace
SW	software – počítačové programy
SWOT	metoda analýzy silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace
TOC	Theory of constraints – teorie omezení
TPM	Total Productive Maintenance – totálně produktivní výroba
TQM	přístupy komplexního řízení jakosti
VA	Value Analysis – hodnotová analýza

9 Seznam příloh

- Příloha č. 1 **Fáze životního cyklu produktu**
- Příloha č. 2 **Souvislosti marketingového a odbytového plánu**
- Příloha č. 3 **Přehled dodavatelů ERP systémů**
- Příloha č. 4 **Přehled jednotlivých ERP řešení dle oblastí nasazení**
- Příloha č. 5 **Plán projektu - specifikace implementačních služeb v MS Project**
- Příloha č. 6 **Zobrazení Používání úkolů**
- Příloha č. 7 **Seznam zdrojů a zobrazení Kalendář**
- Příloha č. 8 **Celkový rozpočet**
- Příloha č. 9 **Ukázka dialogového okna v IS Dimenze++**
- Příloha č. 10 **Účetní koncepce IS Dimenze++**
- Příloha č. 11 **Softwarové a hardwarové požadavky na IS Dimenze++**

Fáze životního cyklu produktu

Fáze výzkumu a vývoje. Marketing má podle dlouhodobého plánu přijít s novým výrobkem či zjišťuje možnost budoucí poptávky po výrobku nové kategorie, popř. konkurence přichází s novým výrobkem, firma se ji rozhodla následovat.

Jestliže nový výrobek zapadá do strategie firmy a oddělení marketingu přesvědčí vedení firmy o nové možnosti na trhu, výzkum a vývoj začíná pracovat na přípravě výroby.

Podnik vynakládá značné částky, aniž ví, zda trh bude pozitivně reagovat. Vývojové náklady jsou značné, zisk žádný.

Přesto je možné projekt v této fázi zastavit, jestliže jsou známy nové skutečnosti na trhu. Ztráta bude nižší, než kdyby se projekt zastavil později.

Fáze uvedení na trh. Výrobek je nový, neznámý. Firma musí vynaložit značné částky na reklamu, aby výrobek vešel do povědomí zákazníků. Reklamní kampaň se může orientovat na vyzkoušení výrobku.

Prodeje jsou v této fázi malé. Nákup realizují tzv. inovátoři, kteří mají rádi nové výrobky a počáteční problémy s kvalitou přehlédnou. Cílem firmy je, aby tato fáze byla co nejkratší a výrobek se dostal do fáze růstu prodeje.

Jestliže je výrobek revoluční, první svého druhu a zájem zákazníků stoupá, konkurence se snaží výrobek napodobit. Je tedy nutné získat potřebný náskok, přičemž existují dvě možnosti nastavení ceny:

- je-li výrobek unikátní a spotřebitelé mají zájem, cena může být vysoká. Tento postup se nazývá strategie ceny - *sbírání smetany* (skimming strategy). Firmě se vrací náklady na vývoj, vyšší cena omezuje příliš vysokou poptávku, kterou by v této fázi nebylo možno uspokojit, neboť nákup má problémy s dodavateli a výroba s kvalitou výrobku. Naopak negativní je, že konkurence se bude snažit rychle výrobek napodobovat,
- druhou možností je nízká, tzv. *průniková cena* (=penetration pricing) výrobku. Tím dochází ke zkrácení konkurence od napodobování a prodej vzroste velmi rychle, je-li dostatečné množství zboží na skladě.

Fáze růstu prodeje. Prodeje dynamicky rostou. Produkt již uspokojil první skupinu zákazníků a ti opakují nákup. Další skupiny zákazníků se přidávají a začínají výrobek kupovat. Objevují se první konkurenti. Trh roste, všichni dávají značné částky na reklamu a propagaci. Se zvyšujícím se počtem prodaných výrobků klesá poměr nákladů za reklamu na jeden prodaný kus.

Cena nemusí klesat, zvyšuje se zisk. Zvyšuje se počet prodejních míst, klade se důraz na důkladné pokrytí trhu. Konkurenční výrobci na trhu soupeří o distribuční a prodejní místa.

Oddělení prodeje žádá větší množství výrobku, ale výroba nestačí vyrábět požadované množství, jsou odstraněny „dětské nemoci“ v kvalitě.

Fáze zralosti. Výrobek je známý, prodává se velmi dobře. Reklama by měla motivovat zákazníka k loajalitě ke značce a k opakovanému nákupu výrobku.

Je nezbytné udržovat, popřípadě prodlužovat fázi zralosti co nejdéle, neboť tato část je nejvýhodnější pro výrobce. Firma dosahuje uspokojivého zisku. Výrobní oddělení již překonalo všechny problémy a může vyrobit množství, které prodej požaduje. I kvalitou je již výrobek na svém vrcholu. Top management firmy nutí prodejní oddělení zvýšit aktivitu i na opomíjených trzích.

Produkt je možné inovovat a vylepšovat, přichází se s rozšířením výrobkové řady. Výhodné je najít pro výrobek použití v dalším novém segmentu. Marketing by se měl soustředit na zvyšování spokojenosti zákazníka.

Nasycení trhu. Křivka celkového množství prodaného produktu dosáhla maxima. Fáze růstu prodeje skončila a výrobci mohou zvýšit svůj podíl na trhu jen na úkor svého konkurenta. Fáze nasycení trhu je většinou nejdelší fází v životě produktu. Nejpozději zde musí být produkt inovován, zákazníkům je nabízeno vylepšení vlastností výrobků.

Komunikační strategie se stále orientuje na upevnování zákaznickovy věrnosti ke značce, přesvědčuje je o výhodách používání výrobku. Konkurence výrobce nutí zvyšovat výdaje za reklamu. Distribuce a maloobchod nutí výrobce k různým slevám, následkem je snížení zisku. Nebezpečím se může stát orientace distribučních kanálů na jiné výrobky, které jsou ve fázi růstu.

Pokles prodeje. V této fázi se výrobek nachází až do stažení z prodeje. Modifikace výrobku byla již provedena v minulé fázi a na trhu se objevují novější a mnohem vyspělejší konkurenční výrobky.

Náklady na reklamu jsou již téměř nulové, výjimkou je nutnost podpořit výprodej, před uvedením nového produktu. Také cena může být snížena pro urychlení výprodeje. Přesto je nutné udělat rozhodnutí o ukončení prodeje opatrně, neboť určitá skupina konzervativních zákazníků si na výrobek zvykla tak, že se bude těžko orientovat na nový. Jedno z nebezpečí je, že pro ně bude nový výrobek příliš technicky vyspělý, či příliš drahý a oni dají přednost konkurenci. Oddělení komunikace se zákazníkem proto musí připravit pro nový výrobek reklamní kampaň, kde na jednu stranu ukáže na kontinuitu se starým výrobkem a na druhou vyzdvihne inovace a zlepšení nového výrobku.

Mezi další faktory, které je nutno vzít v úvahu při plánování života produktu, patří: tvar křivky cyklu, délka cyklu a s tím spojené zkracování životního cyklu výrobku.

Tvar křivky cyklu. Křivka cyklu má svůj obvyklý tvar, ale sklon křivky může být proměnný. Je-li výrobek první svého druhu, zákazníkům trvá déle, než se s ním seznámí a realizují nákup. V tomto případě je křivka pozvolně stoupající. Zákazníci musí pochopit výhody produktu nebo být poučeni, co nový produkt přináší. Zde by měl výrobce vyvinout úsilí v oblasti reklamy, propagace a PR, aby zákazníci nerozvažovali dlouho nákup nového výrobku.

Naopak výrobky, u kterých je jednoduché pochopit funkci a nenáročné zahájit výrobu, mají křivku uvedení na trh a růstu strmou. V případě prudkého nárůstu prodeje musí být připraveny rezervní výrobní kapacity pro uspokojení velké poptávky.

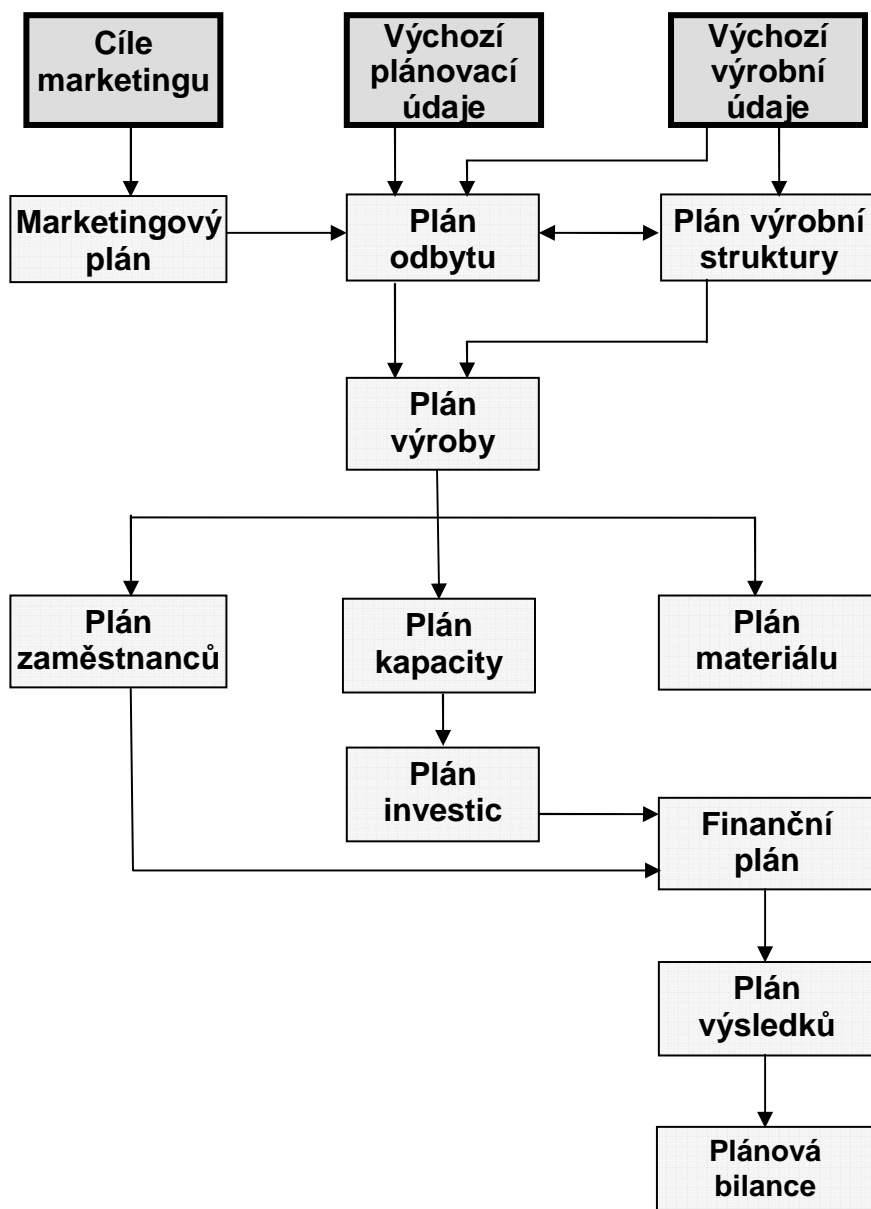
Módní zboží má svůj specifický tvar křivky. Křivka po uvedení na trhu prudce stoupá, následně klesne a později zase může pozvolna stoupat. Zde se nedá predikovat tvar křivky bez důkladné znalosti trhu a výrobku.

Délka cyklu. Délka cyklu se nedá dopředu přesně stanovit. Když firma uvede na trh podobný výrobek, jako již uvedla dříve, je možné zhruba odhadnout délku cyklu, ale zbývá ještě několik faktorů, které mohou délku cyklu ovlivnit. Například k výrobku je nabízeno financování (půjčka či leasing) nebo reklamní kampaň je připravena jako agresivní a nutí k okamžité koupi (nabídka je časově omezená). V tomto případě bude délka cyklu kratší, než u předchozího výrobku.

Zkracování životního cyklu výrobku. V současné době dochází ke zkracování cyklu výrobku. Děje se tak téměř ve všech oborech. Důvodem je jak narůstající konkurence vlivem globalizace, tak rozvoj nových technologií.

Proporce fází mohou být u každého výrobku jiné a závisí také na celkovém prostředí, kde se výrobek a další konkurenční výrobky nacházejí. Oddělení marketingu by mělo pravidelně vyhodnocovat v jaké fázi je výrobek vlastní i jak se vyvíjí výrobky konkurentů na trhu.

Souvislosti marketingového a odbytového plánu



Charakteristika dodavatele

CHARAKTERISTIKA DODAVATELE (1/4)	Twírce ERP systému	Země původu	Dodavatel ERP v ČR	Obrát dodavatele v 2004 (tis. Kč)	Obrát dodavatele v 2005 (tis. Kč)	Počet zaměstnanců/konzultantů dodavatele v ČR v roce 2005	Adresa webových stránek dodavatele
Název ERP systému							
Microsoft Business Solution – Axapta	Microsoft	USA	Microsoft	N/A	N/A	N/A	www.microsoft.com/cze/dynamics
Microsoft Business Solution – Navision	Microsoft	USA	Microsoft	N/A	N/A	N/A	www.microsoft.com/cze/dynamics
Oracle E-Business Suite	Oracle	USA	Oracle Czech	N/A	N/A	N/A	www.oracle.com/cz
JD Edwards EnterpriseOne	Oracle	USA	Oracle Czech/BSC Praha	N/A	N/A	150/36	www.bsc.cz
mySAP Business Suite, mySAP ERP	SAP	Německo	SAP ČR	N/A	N/A	183/81	www.sap.com/cz
b2industry	baurer	Německo	GSC Consulting	N/A	N/A	N/A	www.gsc.cz
Exact Globe 2003 Enterprise	Exact Software	Holandsko	Exact Software CR	N/A	N/A	24/6	www.exactsoftware.cz
i/2	Polynorm Software	Švýcarsko	Data-Norms	N/A	N/A	13/5	www.data-norms.cz
IFS Aplikace	IFS	Švédsko	IFS Czech	129 000	72 000	48/14	www.ifs.cz
iScala	Epicor Software Corporation	USA	Scala Business Solutions Czech	84 000	82 600	22/14	www.scala.cz
MFG/Pro	QAD	USA	Minerva Česká republika	190 000	N/A	81/41	www.minerva-is.cz
Movex (Intentia Application Suite)	Intentia Operations	Švédsko	Intentia CZ	73 000	80 000	32/16	www.intentia.com
PSIpenta.com	PSI	Německo	IS Berghof	82 000	75 000	25/10	www.psipenta.cz
SoftM Suite	SoftM Software und Beratung	Německo	SoftM Czech Republic	N/A	N/A	N/A	www.softm.cz
SSA ERP LN	SSA Global	USA	Gemma Systems	N/A	N/A	N/A	www.gemma.cz
SSA ERP LX	SSA Global	USA	Aimtec	52 000	52 000	43/22	www.aimtec.cz
SSA Max+	SSA Global	UK	S&T Services ČR	N/A	N/A	105/42	www.snt-services.cz

CHARAKTERISTIKA DODAVATELE (2/4)							
Název ERP systému	Tvůrce ERP systému	Země původu	Dodavatel ERP v ČR	Obrát dodavatele v 2004 (tis. Kč)	Obrát dodavatele v 2005 (tis. Kč)	Počet zaměstnanců/konzultantů dodavatele v ČR v roce 2005	Adresa webových stránek dodavatele
SunSystems	Systems Union	V. Británie	London Logic Praha	200000	N/A	35/11	www.llpgroup.com
System21 Aurora	Geac Computer Corporation	Kanada	Geac	163 000	180 186	55/35	www.geac.cz
Visual Enterprise	Infor Global Solutions	USA	Gemma Systems	N/A	N/A	N/A	www.gemma.cz
Abra G3	Aktis	ČR	Aktis	105 302	108 330	82/27	www.abra.cz
Abra G4	Aktis	ČR	Aktis	105 302	108 330	82/27	www.abra.cz
ACC 4.00	Accord	ČR	Accord	6 560	6 900	10/N/A	www.accord.cz
Altec Aplikace	Altec	ČR	Altec	70 000	50 000	52/38	www.altec.cz
Altus Vario	Altus Development	ČR	Altus Development	18 500	22 000	22/9	www.altus.cz
Arop	Cigler Software	ČR	Cigler Software	128 000	N/A	N/A	www.ciglersw.cz
AZ Pro	Prospeks-IT	ČR	Prospeks-IT	N/A	N/A	25/12	www.prospeks-it.cz
Bílý Motýl	BM Servis	ČR	BM Servis	15 000	15 000	15/9	www.bm.cz
Byznys Win	J.K.R.	ČR	J.K.R.	49 000	62 000	64/31	www.jkr.cz
DataLock W	DataLock	ČR	DataLock	199 300	215 230	181/64	www.datalock.cz
Dialog 3000S	Control	ČR	Control	26 700	28 600	23/18	www.control.cz
Diamac	Benefit&Diaryma	ČR	Benefit&Diaryma	62 000	55 000	51/14	www.b-d.cz
Duna	Till Consult	ČR	Till Consult	N/A	15 000	17/4	www.tco.cz
Energis	Instar ITS Ostrava	ČR	Instar ITS Ostrava	N/A	N/A	N/A	www.instar.cz

CHARAKTERISTIKA DODAVATELE (3/4)							
Název ERP systému	Tvůrce ERP systému	Země původu	Dodavatel ERP v ČR	Obrat dodavatele v 2004 (tis. Kč)	Obrat dodavatele v 2005 (tis. Kč)	Počet zaměstnanců/konzultantů dodavatele v ČR v roce 2005	Adresa webových stránek dodavatele
Epass	Epass	ČR	Epass	11 500	10 500	16/6	www.epass.cz
ESO 9 Intranet Technologie	PVT ESO	ČR	PVT ESO	44 492	39 850	32/N/A	www.eso.cz www.pvteso.cz
Factory ES	Logis	ČR	Logis	N/A	N/A	N/A	www.logis.cz
Feis	Arbes Technologies	ČR	Arbes Technologies	161 000	170 000	153/42	www.arbes.com www.merlin.cz
i6	CyberSoft	ČR	CyberSoft	16 000	21 000	18/6	www.cybersoft.cz
Inforis Magic	Inforis	ČR	Inforis	11 000	14 000	13/11	www.inforis.cz
Infos	Infos 2001	ČR	Infos 2001	29 000	31 500	25/4	www.infos2001.cz
Informační systém K2	K2 atmitec	ČR	K2 atmitec	97 666	108 248	79/24	www.K2atmitec.cz
Karat	I.F.T Progres	ČR	I.F.T Progres	53 000	N/A	53/42	www.iftprogres.cz
KTK	KTK Systém	ČR	KTK Systém	N/A	N/A	21/7	www.ktksystem.cz
LCS Helios	LCS International	ČR	LCS International	233 000	214 000	198/55	www.lcs.cz
LCS Noris	LCS International	ČR	LCS International	233 000	214 000	198/55	www.lcs.cz
Notia Systém II	Notia Informační systémy	ČR	Notia Informační systémy	17 000	18 000	12/8	www.notia.cz
Money S3	Cigler Software	ČR	Cigler Software	128 000	N/A	N/A	www.money.cz
Orsoft	Ortex	ČR	Ortex	52 220	53 000	80/21	www.ortex.cz
OR-System	OR-CZ	ČR	OR-CZ	94 000	N/A	85/41	www.orcz.cz
Periskop	Accord	ČR	Accord	6 560	6 900	10/N/A	www.accord.cz

QI	DC Concept	ČR	DC Concept	N/A	N/A	18/86	www.qi.cz
Ramses ERP	CCA Group	ČR	CCA Group	84 000	101 000	80/25	www.cca.cz
RIS2000	Saul IS	ČR	Saul IS	18 000	18 000	27/12	www.saul.cz
Spin	Datalock	ČR	Datalock	199 300	215 230	181/64	www.datalock.cz
Steps – E	Incad	ČR	Incad	30 336	30 500	20/5	www.incad.cz
SyteLine ERP	Infor Global Solutions	USA	ITEuro	27 000	N/A	23/10	www.iteuro.cz
Twist Inspire	Beep	ČR	Beep	14 000	15 000	10/7	www.beep.cz
Vema	Vema	ČR	Vema	N/A	N/A	109/40	www.vema.cz

Oblasti nasazení produktu

OBLASTI NASAZENÍ PRODUKTU (1/2)	Nasazení podle velikosti			Nasazení podle oblasti								
	Název produktu	Malé	Střední	Velké	Průmysl	Stavebnictví	Obchod	Finance, pojišťovnictví	Telekomu- nikace	Utility	Nemocnice, školy apod.	Veřejná a státní správa
Microsoft Business Solution – Axapta	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Microsoft Business Solution – Navision	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Oracle E-Business Suite	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
JD Edwards EnterpriseOne	○	30%	70%	40%	30%	10%	10%	10%	○	○	○	○
mySAP Business Suite, mySAP ERP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
b2Industry	○	50%	50%	100%	○	○	○	○	○	○	○	○
Exact Globe 2003 Enterprise	40%	40%	20%	30%	20%	40%	5%	2%	●	○	3%	3%
i/2	15%	60%	25%	30%	10%	50%	○	5%	○	○	5%	5%
IFS Aplikace	○	80%	20%	80%	○	5%	○	○	15%	○	○	○
iScala	30%	65%	5%	●	●	●	○	●	●	○	○	○
MFG/Pro	○	25%	75%	100%	○	○	○	○	○	○	○	○
Movex (Intentia Application Suite)	10%	30%	60%	50%	○	40%	○	10%	○	○	○	○
PSIpenta.com	○	30%	70%	100%	○	○	○	○	○	○	○	○
SoftM Suite	20%	70%	10%	●	●	●	○	○	●	○	○	○
SSA ERP LN	10%	30%	60%	●	●	●	●	●	●	○	○	○
SSA ERP LX	○	●	●	●	○	●	●	○	○	○	○	○
SSA Max+	5%	40%	55%	95%	○	5%	○	○	○	○	○	○
SunSystems	○	●	○	●	○	●	●	●	○	○	○	○
System21 Aurora	○	20%	80%	50%	○	45%	5%	○	○	○	○	○
Visual Enterprise	10%	50%	40%	●	○	●	○	○	○	○	○	○
Abra G3	30%	50%	10%	30%	5%	40%	10%	○	10%	●	○	○
Abra G4	25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	○	○	○	○	○
ACC 4.00	60%	40%	○	60%	○	40%	○	○	○	○	○	○
Altec Aplikace	10%	60%	30%	90%	○	10%	○	○	○	○	○	○
Altus Vario	80%	20%	○	●	●	●	○	○	●	○	○	○
Arop	●	●	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○
AZ Pro	10%	50%	40%	●	●	●	○	○	○	○	○	●
Bílý Motýl	80%	10%	10%	●	●	●	○	○	○	●	○	○
Byznys Win	18%	55%	27%	16%	8%	46%	1%	2%	26%	1%	○	○
Datalock W	40%	55%	5%	25%	10%	50%	○	○	○	5%	10%	10%

OBLASTI NASAZENÍ PRODUKTU (2/2)	Nasazení podle velikosti			Nasazení podle oblasti								
	Název produktu	Malé	Střední	Velké	Průmysl	Stavebnictví	Obchod	Finance, pojišťovnictví	Telekomu- nikace	Utility	Nemocnice, školy apod.	Veřejná a státní správa
Dialog 3000S	10%	60%	30%	50%	○	45%	○	5%	○	○	○	○
Diamac	○	20%	80%	80%	10%	10%	○	○	○	○	○	○
Duna	85%	15%	○	15%	2%	77%	○	1%	○	2%	3%	○
Energis	○	●	●	●	○	○	○	○	●	●	○	○
Epass	15%	85%	○	40%	○	40%	○	○	○	○	○	20%
ESO 9 Intranet Technologie	80%	15%	5%	30%	5%	40%	5%	○	10%	10%	○	○
Factory ES	○	10%	80%	100%	○	○	○	○	○	○	○	○
Feis	20%	50%	30%	○	○	30%	40%	○	○	30%	○	○
i6	●	●	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○
Inforis Magic	10%	40%	50%	10%	○	75%	○	○	10%	5%	○	○
Infos	20%	70%	10%	35%	2%	55%	5%	○	○	○	○	3%
Informační systém K2	35%	50%	15%	49%	5%	42%	1%	1%	1%	○	○	1%
Karat	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	●
KTK	68%	28%	3%	11%	6%	59%	1%	○	22%	1%	○	○
LCS Helios	50%	35%	15%	30%	10%	30%	5%	10%	5%	5%	5%	5%
LCS Noris	20%	50%	30%	30%	15%	10%	5%	10%	10%	10%	10%	10%
Notia Systém II	10%	70%	20%	15%	○	60%	5%	○	10%	○	○	10%
Money S3	●	●	○	●	●	●	○	○	●	●	●	●
Orsoft	50%	30%	20%	40%	5%	22%	○	○	5%	5%	○	23%
OR-System	9%	82%	9%	90%	○	10%	○	○	○	○	○	○
Periskop	80%	20%	○	15%	○	80%	○	○	○	○	○	○
QI	18%	60%	22%	49%	3%	40%	○	○	7%	1%	○	○
Ramses ERP	10%	50%	40%	35%	○	○	○	10%	10%	5%	○	40%
RIS2000	5%	75%	20%	20%	10%	47%	10%	1%	○	6%	○	6%
Spin	10%	55%	35%	20%	5%	22%	6%	2%	5%	3%	○	37%
Steps - E	20%	50%	30%	100%	○	○	○	○	○	○	○	○
SyteLine ERP	○	25%	75%	100%	○	○	○	○	○	○	○	○
Twist Inspire	50%	40%	10%	10%	15%	70%	○	○	5%	○	○	○
Vema	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●

ID	Task Name	Doba trvání	Zahájení	Timeline (2005)																	
				I. 2005	II. 2005	III. 2005	IV. 2005	V. 2005	VI. 2005	VII. 2005	VIII. 2005	IX									
1	Zavedení ERP do firmy	156,88 dny	6.1.05	[Gantt bar from 6.1.05 to 12.8.05]																	
2	Analýza firemního prostředí	31,38 dny	6.1.05	[Gantt bar from 6.1.05 to 27.1.05]																	
3	analýza vnitřního prostředí - procesů	2 týdny	6.1.05	vedoucí nákupu;vedoucí výroby;vedoucí ekon.odd.;vedoucí market.odd.;vedoucí person.odd.																	
4	analýza vnějšího prostředí - SLEPT	2 týdny	6.1.05	pracovníci marketingu																	
5	analýza odvětví - Porter	3 týdny	6.1.05	pracovníci marketingu																	
6	vyhodnocení a zdokumentování - SWOT	3 dny	27.1.05	vedoucí market.odd.;pracovníci marketingu																	
7	posouzení nedostatků	1 hodina	1.2.05	vedoucí market.odd.;vedoucí ekon.odd.																	
8	předložení závěrečné zprávy vedení	1 den	1.2.05	vedoucí market.odd.																	
9	konzultace s vedením	0,5 dny	2.2.05	vedení;vedoucí market.odd.;vedoucí ekon.odd.																	
10	návrhy řešení	1 týden	2.2.05	vedoucí nákupu;vedoucí výroby;vedoucí ekon.odd.;vedoucí market.odd.;vedoucí person.odd.																	
11	porada šéfa a vedoucích	2 hodiny	9.2.05	vedení;vedoucí nákupu;vedoucí výroby;vedoucí ekon.odd.;vedoucí market.odd.;vedoucí person.odd.																	
12	výběr 3 variant řešení	0,5 dny	9.2.05	vedoucí market.odd.;vedoucí ekon.odd.																	
13	zpracování studií a jejich hodnocení	1 týden	10.2.05	pracovníci marketingu;pracovníci ekon.odd.																	
14	rozhodnutí o zavedení ERP + schválení	1 den	17.2.05	vedoucí market.odd.;vedení																	
15	Výběr v hodného ERP	56,25 dny	18.2.05	[Gantt bar from 18.2.05 to 18.2.05]																	
16	vytvoření skupiny pro výběr a hodnocení ERP	1 den	18.2.05	vedení																	
17	stanovení obecných požadavků a kritérií-rozsah	1 den	21.2.05	projektový tým																	
18	návštěvy dodavatelů ERP	2 týdny	22.2.05	projektový tým																	
19	návštěvy referenčních instalací ERP	1 týden	22.2.05	projektový tým																	
20	zpracování hodnocení posuzovaných ERP	4 dny	8.3.05	projektový tým																	
21	hrubý výběr systémů ERP	1 týden	14.3.05	projektový tým																	
22	stanovení konkrétních kritérií pro výběr-moduly	1 týden	21.3.05	projektový tým;vedení																	
23	otestování systémů ERP na vlastní technice	1 týden	28.3.05	projektový tým																	
24	otestování ERP vlastními daty u dodavatelů	1 týden	28.3.05	projektový tým																	
25	vyhodnocení výsledků dle zvolených kritérií	1 týden	4.4.05	projektový tým																	
26	výběr 3-5 variant+zprac.studií prov.(N x V)	2 týdny	11.4.05	projektový tým																	
27	posouzení funkcí ERP-využitelnost modulů	1 den	25.4.05	projektový tým																	
28	projednání s vedoucími odd.	3 dny	26.4.05	projektový tým;vedoucí nákupu;vedoucí výroby;vedoucí ekon.odd.;vedoucí ma																	
29	výběr IS Dimenze++	0,5 dny	29.4.05	projektový tým																	
30	seznámení vedení svýsledky hodnocení	2 hodiny	29.4.05	vedení;projektový tým																	
31	schválení vedením	0,5 dny	2.5.05	vedení																	
32	návrh smlouvy o zavedení ERP	1 týden	2.5.05	projektový tým																	
33	Zavádění a implementace IS Dimenze++	68,25 dny	9.5.05	[Gantt bar from 9.5.05 to 9.5.05]																	
34	upřesnění podmínek implementace ve smlouvě	1 týden	9.5.05	projektový tým																	
35	sestavení harmonogramu implementace	1 týden	16.5.05	projektový tým;dodavatelská firma[1]																	
36	podpis smlouvy s dodavatelem IS Dimenze++	2 hodiny	23.5.05	projektový tým;dodavatelská firma[1]																	
37	nákup systému ERP+help desk	0,5 dny	23.5.05	licence-obchod[1];projektový tým;help desk[1];licence-výroba[1]																	
38	nákup potřebného HW	3 dny	24.5.05	hardware[1];připojky, kabeláž[1]																	
39	integrace ERP s dalšími SW a HW	1 týden	27.5.05	systémový integrátor																	
40	vlastní instalace	2 týdny	3.6.05	systémový integrátor;zavedení-slůžby[1];softwar																	
41	vyjasnění požadavků na úpravy snímků a sest	4,5 dny	17.6.05	systémový integrátor;pracovníci IS/IT																	
42	úprava parametrů dle individ. požadavků uživ	1 den	23.6.05	systémový integrátor;softwarová konfigurac																	
43	příprava a převody dat do IS Dimenze++	2 týdny	24.6.05	systémový integrátor																	
44	školení vedouc. pracovníků	1 den	8.7.05	školitelé																	
45	školení vedoucích pracovníků	2 dny	11.7.05	školitelé																	
46	školení "běžných" uživatelů	1 den	13.7.05	školitelé																	
47	zkusební provoz ERP	1 měs.	14.7.05	externí služby																	
48	provoz ERP	1 den	11.8.05	[Gantt bar from 11.8.05 to 11.8.05]																	
49	zahájení provozu	1 den	11.8.05	systémový in																	
50	zavedení IS Dimenze++ hotovo	0 dny	12.8.05	12.8.																	

Microsoft Project - Zavedení ERP mpp

Nápověda - zadejte dotaz

Úlohy - Sledování - Sebstavy

Analýzovat časové uspořádání dat a v aplikaci Excel...

Průvodce kopírováním obrázků do sady Office

Průvodce vytvořením sestavy ve formátu XML

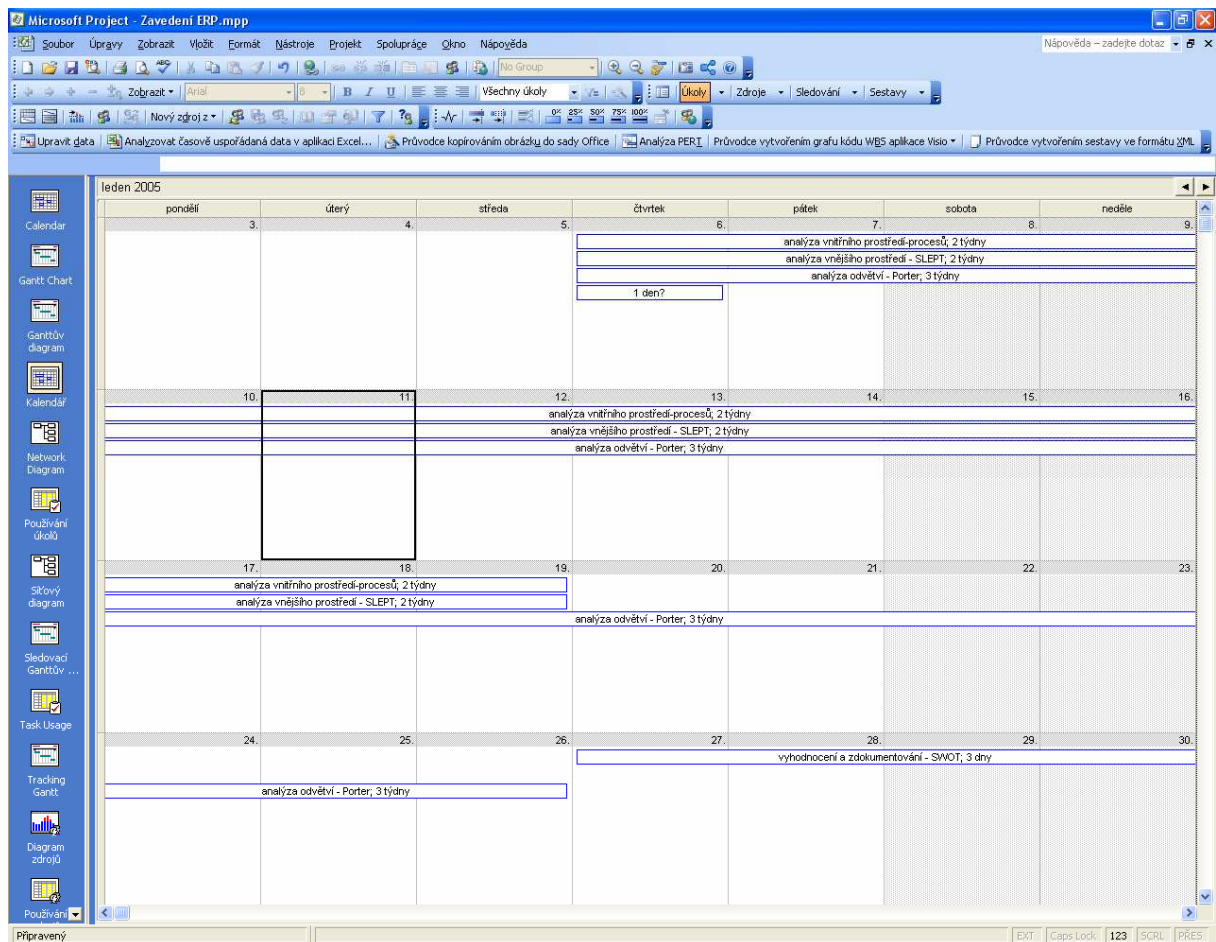
Průvodce vytvořením grafu kódu WBS aplikace Visio

48h

	Název úkolu	Práce	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Podrobnosti	7.11.05	14.11.05
							P	P
1	Zavedení ERP do firmy	2 084 hodin	136 dní	6.1.05	15.7.05	Práce	40h	18h
2	Analýza firemního prostředí	986 hodin	31,38 dny	6.1.05	18.2.05	Práce	40h	18h
3	analýza vnitřního prostředí	400 hodin	2 týdny	6.1.05	19.1.05	Práce	40h	18h
	vedoucí nákup	80 hodin		6.1.05	15.1.05	Práce		
	vedoucí výroby	80 hodin		6.1.05	15.1.05	Práce		
	vedoucí ekon.c	80 hodin		6.1.05	15.1.05	Práce		
	vedoucí marketingu	80 hodin		6.1.05	15.1.05	Práce		
	vedoucí personálu	80 hodin		6.1.05	15.1.05	Práce		
4	analýza vnějšího prostředí	80 hodin	2 týdny	6.1.05	19.1.05	Práce		
	pracovníci marketingu	80 hodin		6.1.05	15.1.05	Práce		
	analýza odvětví - For	120 hodin	3 týdny	6.1.05	26.1.05	Práce		
	pracovníci marketingu	120 hodin		6.1.05	26.1.05	Práce		
6	vyhodnocení a zobrazení	48 hodin	3 dny	27.1.05	31.1.05	Práce		
	vedoucí marketingu	24 hodin		27.1.05	31.1.05	Práce		
	pracovníci marketingu	24 hodin		27.1.05	31.1.05	Práce		
7	posouzení nedostatků	2 hodiny	1 hodina	1.2.05	1.2.05	Práce		
	vedoucí ekon.c	1 hodina		1.2.05	1.2.05	Práce		
	vedoucí marketingu	1 hodina		1.2.05	1.2.05	Práce		
8	předložení závěrečné úkolu	8 hodin	1 den	1.2.05	2.2.05	Práce		
	vedoucí marketingu	8 hodin		1.2.05	2.2.05	Práce		
9	kolaudace s vedením	12 hodin	0,5 dny	2.2.05	2.2.05	Práce		
	vedení	4 hodin		2.2.05	2.2.05	Práce		
	vedoucí ekon.c	4 hodin		2.2.05	2.2.05	Práce		
	vedoucí marketingu	4 hodin		2.2.05	2.2.05	Práce		
10	návrhy řešení	200 hodin	1 týden	2.2.05	9.2.05	Práce	40h	25h
	vedoucí nákup	40 hodin		2.2.05	9.2.05	Práce	8h	5h
	vedoucí výroby	40 hodin		2.2.05	9.2.05	Práce	8h	5h
	vedoucí ekon.c	40 hodin		2.2.05	9.2.05	Práce	8h	5h
	vedoucí marketingu	40 hodin		2.2.05	9.2.05	Práce	8h	5h
	vedoucí personálu	40 hodin		2.2.05	9.2.05	Práce	8h	5h
11	porada šéfa a vedou	12 hodin	2 hodiny	9.2.05	9.2.05	Práce	8h	12h
	vedení	2 hodiny		9.2.05	9.2.05	Práce		2h
	vedoucí nákup	2 hodiny		9.2.05	9.2.05	Práce		2h
	vedoucí výroby	2 hodiny		9.2.05	9.2.05	Práce		2h
	vedoucí ekon.c	2 hodiny		9.2.05	9.2.05	Práce		2h
	vedoucí marketingu	2 hodiny		9.2.05	9.2.05	Práce		2h
	vedoucí personálu	2 hodiny		9.2.05	9.2.05	Práce		2h
12	výběr 3 variant řešení	8 hodin	0,5 dny	9.2.05	10.2.05	Práce		
	vedoucí ekon.c	4 hodiny		9.2.05	10.2.05	Práce		8h
	vedoucí marketingu	4 hodiny		9.2.05	10.2.05	Práce		3h
13	zpracování studií a je	80 hodin	1 týden	10.2.05	17.2.05	Práce		18h
	zpracování studií a je	80 hodin		10.2.05	17.2.05	Práce		10h
	zpracování studií a je	80 hodin		10.2.05	17.2.05	Práce		18h

Připravený

	Resource Name	Typ	Popisek materiálu	Iniciály	Skupina	Max. Units	Std. Rate	Ovt. Rate
1	vedení	Pracovní		v	top	300%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina
2	vedoucí nákupu	Pracovní		v	zam.	100%	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina
3	pracovníci nákupu	Pracovní		p	zam.	400%	100,00 Kč/hodina	150,00 Kč/hodina
4	vedoucí výroby	Pracovní		v	zam.	100%	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina
5	pracovníci výroby	Pracovní		p	zam.	800%	100,00 Kč/hodina	150,00 Kč/hodina
6	vedoucí ekon.odd.	Pracovní		v	zam.	100%	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina
7	pracovníci ekon.odd.	Pracovní		p	zam.	600%	100,00 Kč/hodina	150,00 Kč/hodina
8	vedoucí market.odd.	Pracovní		v	zam.	100%	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina
9	pracovníci marketingu	Pracovní		p	zam.	600%	100,00 Kč/hodina	150,00 Kč/hodina
10	vedoucí person.odd.	Pracovní		v	zam.	100%	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina
11	pracovníci person.odd.	Pracovní		p	zam.	300%	100,00 Kč/hodina	150,00 Kč/hodina
12	pracovníci IS/IT	Pracovní		p	zam.	800%	200,00 Kč/hodina	300,00 Kč/hodina
13	projektový tým	Pracovní		p	zam.	800%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina
14	dodavatelská firma	Materiálový		d	outsourc.		0,00 Kč	
15	zavedení-sloužby	Materiálový		z	outsourc.		960 000,00 Kč	
16	softwarová konfigurace	Materiálový		s	outsourc.		30 000,00 Kč	
17	help desk	Materiálový		h	outsourc.		0,00 Kč	
18	licence-obchod	Materiálový		l	SW		1 190 000,00 Kč	
19	licence-výroba	Materiálový		l	SW		850 000,00 Kč	
20	systémový integrátor	Pracovní		s	outsourc.	100%	800,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina
21	hardware	Materiálový		h	HW		350 000,00 Kč	
22	přípojky, kabeláž	Materiálový		p	HW		20 000,00 Kč	
23	školení	Pracovní		š	outsourc.	200%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina
24	externí služby-správa systému	Materiálový		e	outsourc.		0,00 Kč	



Rozpočet
 Zavedení ERP-mpp

Směrný plán

Celkové náklady

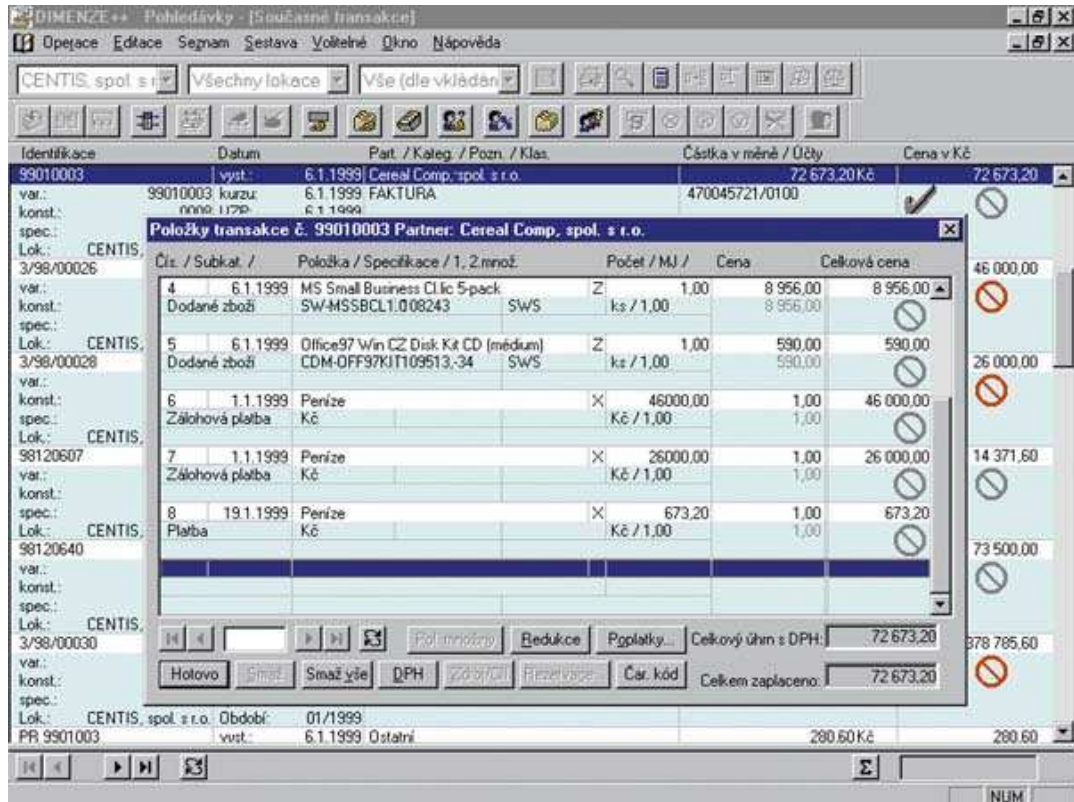
Nábíhání penových nákladů

Pevné náklady

ID Název úkolu

37	náskup systému ERP+help desk	Průběžná	2 040 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
40	vlastní instalace	Průběžná	1 064 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
38	náskup potřebného HW	Průběžná	370 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
43	příprava a převody dat do IS Dimenze-	Průběžná	64 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
3	analýza vnitřního prostředí-procesů	Průběžná	60 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
42	úprava parametrů dle individ. požadav.	Průběžná	36 400,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
41	výjasnění požadavků na úpravy snímků.	Průběžná	36 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
39	integrace ERP s dalšími SW a HW	Průběžná	32 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
10	návrtvý řešení	Průběžná	30 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
28	projednání s vedoucími odd.	Průběžná	18 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
5	analýza odvětví - Porter	Průběžná	12 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
4	analýza vnějšího prostředí - SLEPT	Průběžná	8 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
13	zpracování studií a jejich hodnocení	Průběžná	8 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
49	zahájení provozu	Průběžná	6 400,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
6	vyhodnocení a z dokumentování - SWI	Průběžná	6 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
11	porada šéfa a vedoucích	Průběžná	1 500,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
8	předložení záverečné zprávy vedení	Průběžná	1 200,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
9	konzultace s vedením	Průběžná	1 200,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
12	výběr 3 variant řešení	Průběžná	1 200,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
14	rozhodnutí o zavedení ERP + schválení	Průběžná	300,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
7	posouzení nedostatků	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
16	vytvoření skupiny pro výběr a hodnocení	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
17	stanovení obecných požadavků a kritérií	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
18	návrtvý dodavatelů ERP	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
19	návrtvý reálných instalací ERP	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
20	zpracování hodnocení posuzovaných I	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
21	hrubý výběr systémů ERP	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
22	stanovení konkrétních kritérií pro výběr	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
23	oteztování systémů ERP na vlastní tec	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
24	oteztování výsledků dle zvolených k	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
25	vyhodnocení výsledků dle zvolených k	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
26	výběr 3-5 variant+zapre. studií. prov.(N:	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
27	posouzení funkcí ERP-vyžitelnost md	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
29	výběr IS Dimenze++	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
20	seznamění vedení s výsledky hodnocení	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
31	schálení vedením	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
32	návrt smlouvy o zavedení ERP	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
34	upřesnění podmínek implementace ve	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
35	sestavení harmonogramu implementa-	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
36	podpis smlouvy s dodavatelem IS Dim	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
44	školení vedouc. pracovníků	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
45	školení vedoucích pracovníků	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
46	školení "běžných" uživatelů	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
47	zkoušební provoz ERP	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
50	zavedení IS Dimenze++ hotovo	Průběžná	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
			3 787 400,00 Kč		0,00 Kč

Ukázka dialogového okna v IS Dimenze++



Dialogové okno modulu Pohledávky IS Dimenze++



Řez modulu Výroba

Účetní koncepce DIMENZE++

Účetní koncepce IS je založena na reálném fungování firem, kdy běžně nastávají časové nesoulady v zakládaných údajích, které jsou způsobeny nekázní samotných uživatelů, nekázní partnerských organizací a obecně existujícími skutečnostmi, které nejsou ovlivnitelné [27].

Zpracování účetní problematiky klasickým účetnictvím

Klasické účetnictví sice poskytuje metody podchycení takových aktivit a zajišťuje, že v sumárních údajích za organizaci vykazují účetní sestavy přesné výsledky, ale detailní rozbor jednotlivých aktivit firmy je neúměrně zkreslen a je tudíž jen obtížně použitelný v rozhodovacích procesech firmy. Příkladem komplikací u klasického účetního systému může být příjemka materiálu, na jejímž základě přijímáme zboží na sklad ve stanovené ceně. Pro zjištění přesných interních informací o finančním podílu materiálu na konkrétní zakázce bychom měli provádět příjem ve skutečných nákladech (tzn. včetně nákladů souvisejících s pořízením zboží). Problémem ovšem je, že v okamžiku příjmu materiálu nemusíme mít k dispozici faktury za dopravu dodaného materiálu, ale příjem musíme přesto fyzicky i účetně uskutečnit. Dodatečně obdržené doklady, obsahující náklady související s pořízením již přijatého zboží, nelze přiřadit nákladově ke zmíněné příjemce a navýšit tak vážený průměr nákladů pouze u zboží, kterého se dodatečné náklady týkaly.

Zpracování účetní problematiky v IS DIMENZE++

V informačním systému DIMENZE++ je problematika účetnictví zpracovávána s naprosto odlišným přístupem. Při vytváření vizuální podoby dokladu vytváří systém automaticky vazby na příslušné účty účetní osnovy, které pouze zaznamenávají, na který účet se bude účtovat částka z dané řádky dokladu, ale není tím podchycena samotná částka. Vytvořením vizuální podoby dokladu je automaticky definován svazek takových vazeb, které společně vytvářejí dynamický spoj mezi dokladem a jeho účetní podobou. V okamžiku pozdějších změn ve velikosti částek na řádcích dokladu je automaticky změněna i účetní podoba dokladu, což by v klasickém účetním systému bylo řešitelné pouze stornem původního dokladu a založením dokladu nového. Dynamický spoj mezi vizuální a účetní podobou každého dokladu vytváří velmi dobré předpoklady i pro nasazení informačního systému.

Výhody pro nasazení IS DIMENZE++

Základní podmínkou nasazení klasických informačních systémů bývá nastavení aktuálního počátečního stavu zásob ke dni ostrého spuštění informačního systému. Důvodem je správný výpočet klouzavého váženého průměru nákladů, který se odvíjí od počátečního stavu zásob. Tato podmínka bývá v případě firem s obrovským sortimentem zásob nepřekonatelnou překážkou. Účetní stav zásob se zpravidla neshoduje s fyzickým stavem (opožděné účetní zpracování dokladů, rozdíly mezi množstvím v dokladech a skutečně vydaným nebo přijatým množstvím, nesoulady v ocenění zásob). Vyjasnění nesrovnalostí může trvat i několik týdnů, a jelikož se děje za plného provozu firmy, je takto zjištěný stav o několik týdnů opožděn za stavem aktuálním, čímž je nepoužitelný pro nastavení aktuálního počátečního stavu zásob.

IS DIMENZE++ umožňuje díky dynamickému účetnímu spoji manipulovat s cenami na řádcích jednotlivých dokladů. Nasazení informačního systému tedy není z hlediska nastavení počátečních stavů zásob časově kritické, protože není touto podmínkou vázáno. Pokud se provede opožděné nastavení počátečního stavu zásob, přepočítá systém dynamicky klouzavý vážený průměr nákladů u všech následných transakcí charakteru výdeje materiálu. Dynamickým účetním spojem je zajištěna korektnost takového kroku i z účetního hlediska. Z hlediska nastavení počátečního stavu účtů podobná omezení rovněž neplatí.

Softwarové požadavky Server

Microsoft Windows NT Server 4.0 a vyšší (Windows 2000,2003)

MS SQL Server 2000

Další doporučený software:

Produkty Microsoft BackOffice (případně Small Business Server pro správu systému a integraci IS Dimenze++ s poštovními službami – Microsoft Exchange Server, Internet Information Server, Microsoft Proxy Server.)

Softwarové požadavky Klient

Microsoft Windows 98 a vyšší (Me, NT, 2000, XP)

Další doporučený software: Produkty Microsoft Office

Hardwarové požadavky Server

Hardwarová konfigurace serveru souvisí s objemem zpracovávaných dat, a také s rozsáhlostí instalace (počtem klientů) a využitím modulů IS Dimenze++.

Níže uvedené požadavky je nutno chápat jako minimální pro organizace s ročním počtem dokladů nepřevyšujícím 30 000.

- Jeden nebo více procesorů Pentium 4 nebo vyšší.
- Operační paměť RAM 256 MB.
- Diskový subsystém SCSI (případně IDE) minimální disková kapacita dle datových a funkčních požadavků rozložená na 2 disky, doporučeno více disků/diskové pole.
- CD ROM mechanika typu ISO 9660 nebo DVD mechanika.
- Zálohovací zařízení, např. CD RW mechanika, páskové zařízení dat min. 4GB.
- Jeden nebo více síťových adaptérů. ISDN adaptér dle standardu EuroISDN případně externí nebo interní modem dle V.32 bis.
- UPS – kapacita dle HW konfigurace serveru.
- Myš Microsoft kompatibilní

Hardwarové požadavky Klient

Dle použitého OS (viz manuál OS-system requirements).

- Desktop PC.
- Operační paměť RAM 32 MB.
- Síťový adaptér nebo modem podle doporučení V.32 bis případně ISDN adaptér.
- myš Microsoft kompatibilní.

Doporučené servery:

Základní server

PowerEdge 1800

Pro větší firmy

PowerEdge 2800