



Technická univerzita v Liberci

Fakulta strojní

Katedra aplikované kybernetiky

Hodnocení přínosu elektronického obchodu metodou Balanced Scorecard

Disertační práce

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146070699

Liberec 2003

Ing. Klára Antlová

U370.2

KKY
100 p. / 197 p.

Technická univerzita v Liberci

Fakulta strojní

Katedra aplikované kybernetiky

Hodnocení přínosu elektronického obchodu metodou Balanced Scorecard

Disertační práce

Studijní obor: Výrobní systémy a procesy
Zaměření: Aplikovaná kybernetika
Školitel: Prof. Ing. Vladimír Věchet, CSc.

Počet stran: 100
Počet příloh: 5
Počet tabulek: 14
Počet obrázků: 29

Liberec 2003

Ing. Klára Antlová

Keywords – Klíčová slova

Balanced Scorecard – Balanced Scorecard

Electronic commerce – elektronický obchod

Information system – informační systém

Metric – metrika

Strategic management – strategický management

Organizational strategy – strategie podniku

Electronic commerce strategy – strategie elektronického obchodu

Implementation – implementace

Assessment – hodnocení

Performance measurement – měření výkonnosti

Supply chain – zásobovací řetězec

Information – informace

Information management – informační management

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou (*bakalářskou, doktorskou*) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo) a § 35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že **souhlasím** s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užít své diplomové (*bakalářské, doktorské*) práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

Datum

25. 6. 2003

Podpis

Klára Aul

100 p. 19 p. j. m. l.

U 370

Děkuji svému školiteli Prof. Ing. Vladimíru Věchtovi, CSc. za odborné vedení
a pomoc. Za poskytnutí odborné pomoci děkuji Doc. Ing. Josefu Sixtovi, CSc. a
Prof. Ing. Janu Ehlemanovi, CSc.

Gnaty, old. 1 sat.
100 s, 11 s. juv.
U 370

Anotace

V současné době je elektronický obchod považován za jeden z nejvýznamnějších trendů informačních technologií v oblasti podnikání. Současně je doprovázen riziky, jejichž váha se s přílivem investic do této oblasti neustále zvyšuje. Mnoho firem by rádo vstoupilo do elektronického světa, ale chybí jim při realizaci jak podniková, tak informační strategie, důkladná příprava a nemají širší znalosti týkající se nového prostředí. Cílem této práce je poukázat na význam strategie elektronického obchodu a navrhnout možný způsob měření přínosů elektronického obchodu.

Pro hodnocení přínosu elektronického obchodu byla zvolena metoda Balanced Scorecard. V praxi se tato metoda začíná využívat poměrně s úspěchem i v ČR. Metoda je určena pro hodnocení výkonnosti podniku. K tomuto hodnocení je potřeba nástrojů pro posuzování aspektů vyplývajících z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí. Metoda převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru metrik finanční i nefinanční výkonnosti a poskytuje tak rámec pro posuzování strategie a systému řízení. Výkonnost podniku se měří pomocí čtyř vyvážených pohledů: finančního, zákaznického, interních a podnikových procesů, učení se a růstu.

Klíčová slova: elektronický obchod, globální podniková strategie, strategie elektronického obchodu, Balanced Scorecard, metriky, informační systémy, informační technologie.

Annotation

The aim of this work is to find the way how to evaluate implementation of electronic commerce. The method which has been used is Balanced Scorecard (BSC). The BSC has emerged as a decision support tool at the strategic management level. The Method is based on measuring from the following perspectives: customer, internal business process, and learning and growth.

Keywords: Balanced Scorecard, information systems, metrics, strategy of the electronic commerce.

Obsah

1. Úvod	1
1.1 Terminologie elektronického obchodu	5
1.2 Modely elektronického obchodu	7
1.3 Cíl práce	12
2. Vliv elektronického obchodu na organizaci	14
2.1 Standardizace	14
2.2 Distribuce zboží	16
2.3 Komunikace v dodavatelském řetězci	19
2.4 Interface mezi podniky	24
3. Metoda Balanced Scorecard	31
3.1 Metriky finanční perspektivy	34
3.2 Metriky zákaznické perspektivy	34
3.3 Metriky perspektivy interních podnikových procesů	35
3.4 Metriky perspektivy učení se a růstu	37
4. Strategie elektrického obchodu	40
4.1 Globální strategie podniku	41
4.2. Dimenze strategie elektronického obchodu	44
4.3 Spojující faktory strategie elektronického obchodu	47
4.4 Strategický model 7S elektronického obchodu	49
4.5. Hodnocení zvolené strategie elektronického obchodu	53
5. Návrh metrik metody Balanced Scorecard	57
5.1 Charakteristika firmy SGWT	58
5.2 Návrh podnikové strategie firmy SGWT	60
5.3 Navrhované metriky dle metody Balanced Scorecard	62

6. Závěrečná doporučení	79
6.1 Zásady pro návrh strategie elektronického obchodu	79
6.2 Implementace elektronického obchodu	81
6.3 Zkušenosti s metodou BSC pro hodnocení implementace řešení elektronického obchodu	85
6.4 Zásady při implementaci metody BSC	87
6.5 Navrhovaný postup implementace BSC	88
6.6 Vývojové trendy IT	90
6.7 Závěr práce	92
Seznam literatury	95
Seznam obrázků, tabulek a příloh	98
Seznam zkratk	100

1. Úvod

V současné době je elektronický obchod považován za jeden z nejvýznamnějších trendů informačních technologií v oblasti podnikání. Na druhé straně je doprovázen riziky, jejichž váha se s přílivem investic do této oblasti neustále zvyšuje. Mnoho firem by rádo vstoupilo do elektronického světa, ale chybí jim při realizaci jak podniková, tak informační strategie, důkladná příprava a nemají širší znalosti týkající se nového prostředí. Cílem této práce je poukázat na význam strategie elektronického obchodu a navrhnout možný způsob měření přínosů elektronického obchodu.

V této úvodní kapitole jsou stručně popisovány změny a trendy v současném podnikatelském prostředí jako jsou např. globalizace, zostřující se konkurence, tlaky na ceny výrobků, čas realizace zakázky apod. Elektronický obchod umožňuje z těchto hrozeb udělat konkurenční výhodu. V další části této úvodní kapitoly je popisována a vysvětlována používaná terminologie elektronického obchodu a jeho jednotlivé modely.

Změny v současném ekonomickém prostředí

Jak se vyrovnat s konkurencí, jak rychle reagovat na měnící se požadavky trhu, jak snižovat výrobní náklady a řadu dalších podobných otázek si dnes jistě klade mnoho manažerů. Nová ekonomická situace je dána nástupem trendů globální ekonomické integrace a fenoménem vzniku informační společnosti. V tomto „novém světě“ se zcela radikálně mění podmínky pro působení firem. Trh přestává trpět deficitem a dřívější dominantní postavení dodavatele ztrácí svůj význam. Podniky se dostávají pod tlak tzv. „3C“:

zákazník (customer),

konkurence (competition) a

změna (change).

Tyto tři síly nejsou ničím novým, ale jejich charakteristiky jsou dnes výrazně odlišné od minulosti.

Trhu začíná v první řadě dominantně vládnout zákazník – se svými individuálními potřebami, preferencemi, názory a vkusem. Zákazníci dnes diktují dodavatelům co chtějí,

kdy to chtějí, jak to chtějí a jak to chtějí zaplatit. Tzn. že základním požadavkem při jakémkoli způsobu podnikání je poskytovat zákazníkům to, co chtějí, kdy to chtějí a v podobě o kterou mají zájem a to za akceptovatelnou cenu. Ve vztahu k prodávajícím mají zákazníci navrch částečně i proto, že dnes mají snadný přístup k podstatně většímu množství údajů. To se netýká jen možností využívání prostředků informačních a komunikačních technologií, ale i publikací, např. cenových srovnání v denním tisku apod. Každý potenciální zákazník je proto pro prodávajícího důležitý a je třeba o něj bojovat.

Faktor intenzivnější konkurence významně ovlivňuje celé podnikatelské prostředí. Nestačí vyrábět, je nutné být nejlepší, dostačující již není dost dobré. Neudrží-li podnik tempo firem, které jsou v jeho konkurenční kategorii nejlepší, pak pro něj nezbude vůbec žádné místo.

Posledním ze zmiňovaných „C“ je faktor permanentní změny (change). Změnili se nejen zákazníci a konkurence, ale i povaha změny samé. Změna se stává vše prostupující a stále přítomnou. Z výše popsaných důvodů se zkrátily životní cykly produktů, zkrátil se i čas, které mají firmy na vývoj a uvedení nových výrobků na trh. Dnes musí podniky postupovat rychle nebo nebudou postupovat vůbec.

Nejvíce zmiňovaným pojmem je dnes globalizace, i když se z tohoto pojmu mnohdy stává klišé nebo i strašák, nelze zapřít růst světového obchodu - v roce 2010 se očekává 300% nárůst [LO_97]. Rozvoj volného obchodu, Evropská unie, Severoatlantické obchodní asociace přispívají k růstu globální konkurence. Ale není to pouze obchodní prostředí, které se mění. Dalším hnacím motorem jsou moderní informační technologie (Internet, Web aplikace, mobilní telefony, elektronický obchod...). Díky IT vznikl pojem e-ekonomika. V mnoha odborných publikacích je vznik Internetu a jeho vliv na obchod přirovnáván k vynálezu písma nebo vzniku první měny. Je třeba si uvědomit, že pro individuální podnik se obchodní prostředí mění kontinuálně a ne skokem, takže lidé nemají pocit náhlých změn.

V případě, že firma přistupuje ke své obchodní strategii tak, že chce obchodovat jako doposud a nesnaží se držet krok se svými konkurenty, pak je jisté, že na trhu dlouho neobstojí. Pokud se firmě daří alespoň udržet krok se svou konkurencí, pak má naději, že přežije. Prosperující podnik musí neustále zlepšovat své obchodní aktivity, hledat nové a lepší způsoby jak obstát v konkurenci, jedině tak se může úspěšně udržet na trhu.

Tyto tři výše uvedené přístupy charakterizují i chování vedení společností. První kategorie manažerů věří, že není nutné ve firmě investovat do IT, že firma poskytuje dostatečné služby a zboží svým zákazníkům. Druhá kategorie manažerů uznává, že určité změny musí být provedeny. Třetí kategorie reprezentuje názor, že stále je co zlepšovat. Dle výzkumu [CO_92] bylo v roce 1970 60% manažerů v kategorii „žádná změna“, 35 % manažerů uznávalo určité změny a pouze 5% bylo ze třetí kategorie. Během devadesátých let se situace značně změnila na poměr: 1%: 24 % : 75%.

Obecně lze současný obchod charakterizovat následovně :

- Nástup globalizace, hranice (ale i obecně prostor a čas) hrají stále menší roli.
- Boj o nové trhy se neustále zostruje.
- Mizí zákaznická loajalita.
- Produkty a trhy jsou stále méně hmatatelné a hůře definovatelné.

Elektronický obchod umožňuje z výše uvedených hrozeb udělat své konkurenční výhody. Nabízí možnost uplatnění na nových trzích (nové cílové skupiny - i geograficky, možnost oslovit nové zákazníky kromě již existujících), zjednodušení operací stávajících klientů, dostupnost 7x24 hodin týdně, snížení nákladů na administrativní a logistické činnosti.

Dnešní možnosti komunikační infrastruktury zcela mění tvář společnosti i obchodu a umožňují realizovat i transakce, které jsme si dříve sotva dokázali představit.

Základní podmínkou vzniku fenoménu elektronického obchodu je existence komunikační infrastruktury. Nezastupitelnou funkci celosvětové otevřené komunikační sítě má Internet. Jeho zárodky vznikly v šedesátých letech v armádních kruzích USA, jeho další rozvoj je spojen s akademickým světem a na konci osmdesátých let dostal Internet svoji dodnes nejvýraznější charakteristiku - hypertextový formát dokumentů. I díky němu se z oblasti vojenského a vědeckého využití dostal v první polovině let devadesátých do podnikatelského světa.

Zhruba od roku 1994 se datuje jeho masové komerční využívání a díky výrazným investicím ze strany "tradičního" obchodu též nebyvalá akcelerace jeho rozvoje. Internet má ze všech komunikačních médií **největší rychlost akceptace trhem**, za 4 roky 5 miliónů uživatelů (rádiu to trvalo 38 let, televizi 14 let), v ČR se počet uživatelů blíží k 1

miliónu, z toho cca 500 tisíc častých uživatelů (3x týdně a častěji). Celkový objem obratu z internetového prodeje v České republice v roce 2001 lze na základě výsledků získaných šetřením odhadnout na 1,1 až 1,4 miliardy Kč. Firmy obchodující na internetu očekávají nárůst obratu o 25-30 %. V sortimentu nabídky českých elektronických obchodů dominuje výpočetní technika (nabízí 26 % on-line obchodů), software (21 %), telekomunikační technika (20 %) a elektronika (16 %). Nejčastěji nabízenými službami je rezervace ubytování a nákup zboží prostřednictvím internetových aukcí [JE_02].

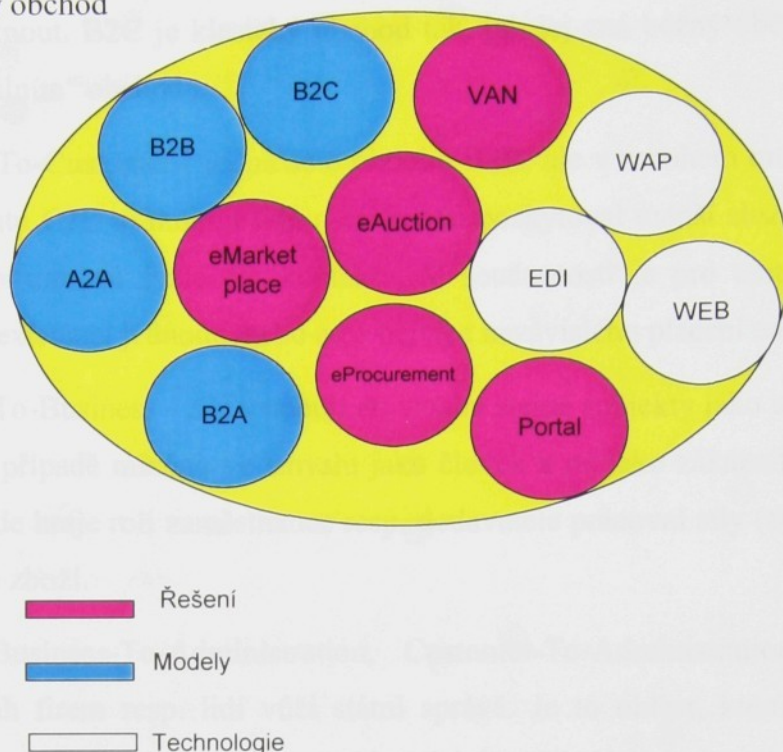
Termín "e-Business" poprvé použila společnost IBM v roce 1997. Tento termín se postupně ujal a začal se používat pro celý komplex interaktivních obchodních operací realizovaných prostřednictvím Internetu nebo podobných privátních sítí.

Ovšem již v průběhu 80. let se začal využívat systém EDI (Electronic Data Interchange), který lze nazvat prvním průkopníkem elektronického obchodování. Nasazení EDI bylo poměrně drahou záležitostí realizovanou typicky ve velkých podnicích s obrovským množstvím transakcí. Systém EDI se využívá dodnes a stal se základem mezipodnikových extranetů.

Elektronický obchod v sobě vždy spojuje dvě rozdílné záležitosti, dva různé pohledy: stránku technologickou (kvalitní infrastruktura, Internet jako komunikační médium, HW a SW vybavení) a obchodní (business model, strukturu supply chain), přičemž celý obchodní model je elektronickým obchodem zpětně zcela změněn.

Oblast elektronického obchodu je, jak jej dnes chápe odborná veřejnost, množinou ekonomických hodnotových transakcí (výměna zboží, dat, peněz, služeb) elektronickou formou bez teritoriálních omezení. Dalším prvkem vedoucím k přesnější vymezení pojmů je následné rozdělení na oblasti, které jsou pro názornost obecně popsány v následujícím obrázku.

Elektronický obchod



Obr. 1 Oblasti elektronického obchodu

1.1 Terminologie elektronického obchodu¹

B2B - Business-To-Business - první fungující model elektronického obchodu. Jeho používání se datuje ještě dříve, než se na Internetu vůbec objevily první www stránky komerčních webů. Hlavně pomocí standardů EDI se dříve realizovaly výměny dat mezi informačními systémy vzájemně obchodujících firem. V dnešní době je tento model bezpečně na vedoucím místě z pohledu velikosti obrátu obchodů. Zkratka B2B vyjadřuje, že partnery obchodního vztahu jsou firmy nebo podnikatelé navzájem. B2B ani dnes není zdaleka ve všech případech realizován prostřednictvím Internetu. Jako další transportní média se používají pronajaté datové okruhy, poskytovatelé VAN (Value Added Networks) atd.

B2C - Business-To-Customer - po B2B nejznámější a nejstarší model elektronického obchodu. Tady se již dá říci, že bez rychle expandujícího Internetu by B2C vůbec

¹ Terminologie není zcela jednotná, v literatuře můžeme nalézt pojmy jako elektronická komerce, e-business a další. Stejný výraz - elektronický obchod se používá jak pro konkrétní model, tak pro celou oblast elektronického obchodování.

nemohl vzniknout. B2C je klasický obchod tak, jak jej zná běžný občan, tzn. nákup věcí v "normálním" obchodě.

C2C - Customer-To-Customer - jedná se o obdobu B2B, ale v mnohem menším měřítku.

Podle schématu C2C si mohou lidé mezi sebou poskytovat menší služby za úplaty a nemusí být přitom ve fyzickém kontaktu. V současnosti je pro tento vztah velké omezení v neexistenci jednoduchého a co nejvíce nezávislého placení na Internetu.

C2B - Customer-To-Business - zde vstupují do vztahu stejné subjekty jako u případu B2C,

C je v tomto případě míněno ve smyslu jako člověk a ne jako zákazník. A to hlavně proto, že C zde hraje roli zaměstnance resp. dodavatele pracovní síly (zboží, služeb) a ne kupujícího zboží.

B2A, C2A - Business-To-Administration, Customer-To-Administration - symboly

označují vztah firem resp. lidí vůči státní správě. Je to oblast, která se razantněji probouzí až v poslední době. Jedním z klasických příkladů je komunikace subjektů s ministerstvem financí při elektronickém podávání daňových přiznání. Tato komunikace předpokládá zajištění autenticity subjektu, takže v budoucnu by mělo dojít k masovému používání digitálních certifikátů pro elektronické podpisy. V rámci C2A zde za zmínku stojí i možnost celoplošného okamžitého referenda.

A2B, A2C - Administration-To-Business, Administration-To-Customer - tyto modely

komunikace jsou silně provázány s B2A a C2A. Většina těchto vztahů je vzájemně obousměrná.

A2A - Application-To-Application. Na rozdíl od výše uvedených modelů obsahujících

"Administration", tedy státní správu, zde písmeno "A" znamená aplikaci. Tento model je pokročilou verzí modelu B2B ve skutečně integrované formě

s minimalizovanými lidskými zásahy.

EDI - elektronická výměna dat (Electronic Data Interchange). Způsob komunikace mezi

firmami na základě standardů. Např. všechny firmy posílají do banky formuláře ve stejném tvaru. Určeno především pro velké firmy, s nástupem Internetu se dostává i k menším.

Extranet - rozšíření firemních informačních systémů pro externí uživatele. Možno řešit na

bázi Internetu nebo privátních sítí.

Intranet - vnitřní informační systém firmy s architekturou využívající internetových technologií (do jisté míry opak Extranetu)

Elektronický obchod - tento termín se používá jako synonymum pro e-Business, některé zdroje používají termín e-Komerce a mají často na mysli elektronickou podporu obchodních transakcí na trhu B2C nebo B2B. Terminologie není zatím zcela ujasněná a sjednocená, proto v této předkládané práci je používán termín elektronický obchod pro celou šíři dané problematiky.

e-Marketplace - elektronické tržiště zprostředkovávající obchodní transakce pro větší množství dodavatelů i odběratelů. Typické pro vysoce fragmentovaný trh s mnoha dodavateli podobného zboží.

e-Procurement - e-Nákup nebo elektronické zásobování. Model elektronického obchodu, kde obchodní transakci spouští zákazník. Jde nejčastěji o nákup surovin nebo nevýrobních zdrojů.

e-Auction - elektronická aukce. Typicky jeden prodejce, více zájemců (zákazníků). Možná i tzv. reverzní aukce, kdy se jedná o model s několika prodejci a jedním zájemcem (téměř splývá s e-Procurementem).

1.2 Modely elektronického obchodu

Definice Internetového elektronického obchodu není v literatuře jednotná. V této práci je uvedena definice [TI_99], která vychází z obchodního modelu elektronického obchodu sestávajícího z následujících prvků:

- organizace (architektura) výroby, služeb a informačních toků, včetně popisu různých obchodních aktivit,
- popisu potenciálních přínosů obchodních aktivit,
- popisu zdrojů příjmů.

Model sám o sobě neposkytuje představu jakým způsobem budou dosaženy firemní cíle uvnitř modelu. Kromě modelu musíme brát v úvahu marketingovou strategii, která určuje obchodní realizaci modelu a odpovídá na otázky typu: jak stanovit konkurenční

výhodu, jaká je pozice firmy na trhu, jaký je marketingový mix, jaké produkty marketingová strategie preferuje.

Identifikace obchodního modelu je založena na rozkladu a složení hodnotového řetězce, identifikaci prvků hodnotového řetězce a identifikaci možného způsobu integrace informací týkajících se řetězce. S tím souvisí i možné typy elektronických obchodů, např. elektronický obchod je plně otevřen všem zákazníkům a dodavatelům nebo je jen částečně otevřen apod.

1. 2.1 Elektronický obchod (e-Shop)

Tento model vychází z prvotní prezentace firmy pomocí webovské stránky a následně je k ní připojen jednoduchý model elektronického obchodu. Většinou je tento model kombinován s tradičními marketingovými kanály. Přínosem tohoto obchodu pro firmu je snížení nákladů na prodej a marketing, snížení režijních nákladů, možnost využití nových komunikačních kanálů a proniknutí na nové trhy. Přínosem pro zákazníka je dostupnost 24 hodin, 7x v týdnu, nižší ceny produktů ve srovnání s tradičními službami, lepší a efektivnější kontakty s obchodníky. Příkladem může být prodej letenek: www.csa.cz nebo prodej květin www.fleurop.com. V současné době už celá řada poskytovatelů Internetového připojení rovněž nabízí vytvoření a správu elektronického obchodu.

1.2.2 Elektronické zásobování (e- Procurement)

Elektronické zásobování zahrnuje procesy využívané nakupujícím, tzn. nalezení, zakoupení a dodání produktu od dodavatele k odběrateli.

Přínosem je širší nabídka dodavatelů, s tím souvisí i snížení nákladů, lepší kvalita, snížení transakčních nákladů na všechny aktivity, zkrácení doby cyklu celého vlastního procesu zásobování. Pro dodavatele je přínosem větší možnost získání nových zákazníků v globálním měřítku vhodné i pro malé podniky a navázání partnerských vztahů se zákazníky a snížení transakčních nákladů.

1.2.3 Elektronický obchodní dům (e-Mall)

Tento typ obchodního modelu sestává z několika elektronických obchodů - blízkých podle sortimentu nebo podle regionu např. Electronic Mall Bodensee (www.emb.ch). Cílem tohoto projektu bylo zvýšit konkurenceschopnost podniků v tomto regionu, což se ostatně také podařilo. Při úzké specializaci se z tohoto typu modelu stává tržiště.

Výhodou pro obchodníky těchto typů obchodu je, že zákazník, který navštíví určitý obchod pak navštíví i „sousední“. Dále členství v těchto obchodních domech snižuje náklady na zřízení a chod obchodu.

Přínosem pro zákazníky je větší důvěryhodnost v prodejce, snadný a jednotný přístup k jednotlivým obchodům.

1.2.4 Elektronické aukce (e-Auctions)

Elektronické aukce na Internetu fungují úplně stejně jako běžné tradiční aukce. Většinou jsou doprovázeny multimediální prezentací zboží a zároveň umožňují uzavření kontraktu, platbu a způsob dodání zboží. Poskytovatel aukce je financován z prodeje technologického řešení, transakčních poplatků a z reklamy. Dodavatel a nakupující mají možnost úspory času, zvýšení efektivnosti a nalezení vzdálenějších a finančně výhodnějších teritorií. Přínosem pro dodavatele je redukce nadbytečných zásob a snížení výdajů spojených s prodejem. Stejně tak i nakupující pomocí elektronické aukce snižuje náklady spojené s nákupem a má možnost redukovat cenu a požadovat služby spojené s nákupem.

1.2.5 Virtuální společenství (Virtual Communities)

Cílem tohoto společenství je poskytnout přidanou hodnotu sdílených informací zákazníkům nebo partnerům poskytovaných společností, která toto společenství zřizuje. Finančním ziskem jsou v tomto případě členské poplatky a poplatky za reklamu. Tímto

způsobem lze také provádět různé marketingové akce a získat nebo udržovat vztahy se zákazníky. Proto jsou virtuální společenství vždy zaměřeny na určitý sektor trhu. Takovýmto příkladem může být www.processworld.com.

1.2.6 Spolupracující platformy (Collaboration Platforms)

Tato uskupení poskytují nástroje a prostředí pro spolupráci mezi podniky. Většinou je tato spolupráce zaměřena na projektovou spolupráci, kdy jsou vytvářeny virtuální týmy nebo konzultační činnost apod. Zisk se v tomto modelu vytváří na základě poplatku za členství nebo prodejem speciálních softwarových produktů (např. workflow apod.)

1.2.7 Elektronické tržiště (e-Marketplace)

Tento model je vhodný pro firmy, které přenechávají web marketing zprostředkovateli. Ten rovněž zajišťuje další služby jako platby, logistiku a bezpečnost. Příkladem může být www.tradezone.com.

1.2.8 Poskytovatel služeb hodnotového řetězce

U tohoto modelu se poskytovatel specializuje na elektronické platby, logistiku a tyto služby také představují konkurenční výhodu.

Příkladem může být známý Amazon Associates – největší online obchod na světě. Umožňuje vyhledávání knih, objednávky a jejich platby kreditními kartami, dodávky knih ať už běžnou poštou nebo expresní dodávky. Multimediální katalog obsahuje dále informace o autorech, názory čtenářů a různé statistiky. Zákazníci jsou dle přání informováni o novinkách, tak je vytvořena široká komunita zákazníků.

Primárními zákazníky jsou tedy čtenáři, kteří objednávají knihy (B2C). Sekundárními zákaznickými skupinami jsou nakladatelé, kteří podporují služby Amazon (B2B).

1.2.9 Informační portály, brokery a jiné služby

Široký rozsah nových informačních služeb, jako např. především vyhledávací služby (www.seznam.cz), reklama a další, poskytují servery různých společností. Stejně tak konzultační a marketingové firmy využívají Internetu pro rozšíření svých služeb.

Analogii k výše uvedeným modelům můžeme nalézt i u běžných kamenných obchodů nebo služeb a velmi často se modely různě prolínají.

Některé společnosti se stále snaží vyhledávat nové služby pro své zákazníky např. Amazon svůj obchod s knihami rozšířil o sortiment CD a různých dárků. Jiné společnosti hledají svůj profil jako specialisté na určité služby. Na co je stále kladen větší důraz je budování důvěry tzn. získání národních nebo mezinárodních certifikátů. Otázkou je, zda přidaná hodnota služeb založená na získání certifikátů je dostačující.

Většina výše uvedených modelů se spoléhá na financování pomocí reklamy (např. elektronické obchodní domy nebo a vyhledávací servery). Je pravdou, že se očekával nárůst reklamy na Internetu a současný trend to jen potvrzuje i když není tak masivní. Stále platí, že neinteraktivní média jako televize, noviny, časopisy a billboardy jsou velmi vyhledávané. Proto zisky z reklam na Internetu nerostou tak rychle jak bylo očekáváno, a proto firmy hledají další zisky u transakčních poplatků nebo v rámci ročních členských poplatků nebo se obracejí na služby poskytovatele tržiště, kde lze snížit náklady na správu serverů sdružením s dalšími firmami.

Výše uvedené modely jsou poněkud zjednodušené, v praxi můžeme nalézt spíše jejich kombinaci, např. elektronický katalog může být doplněn aukcí nebo model elektronické aukce může být doplněn prodejem nadbytečných skladových zásob apod.

Některé z výše uvedených modelů můžeme nalézt i u tradičních forem obchodování, jiné umožňují díky Internetu celou škálu dalších služeb (např. integrace hodnotového řetězce) a hledají se další způsoby, jak vytvářet nové hodnoty a funkcionalitu v informačním managementu. Tvorba nových modelů je možná díky otevřenosti a dostupnosti Internetu.

Situace v ČR

Podle údajů SPIS (Sdružení pro informační společnost www.spis.cz) realizují české firmy zatím pouze 1,1% obrátu prostřednictvím B2B, přičemž se většinou jedná o EDI. S realizací EDI se setkáváme nejčastěji u dodavatelů pro automobilový průmysl, kteří jsou k EDI přinuceni tímto zákazníkem. Také velké obchodní řetězce v zájmu snižování logistických nákladů tlačí své dodavatele do B2B. Zatím jen ojediněle je u výrobních podniků realizován B2C. Ve vývoji elektronického obchodu můžeme rozlišit 3 generace (tab. 1.). Stále ještě existují v ČR podniky, které nemají realizován ani elektronický obchod 1. a 2. generace. Zásadní změnu ve strategii a procesech podniku ovšem přináší teprve přechod na 3. generaci elektronického obchodu.

K přínosům 3. generace patří v oblasti IS zejména:

- integrace zdrojů informací,
- personifikovaný výběr informací,
- široké zpřístupnění informací,
- rychlý přístup k informacím a jejich efektivní třídění,
- zvýšení produktivity eliminací mechanických operací,
- zrychlení všech procesů ve vztahu k odběratelům, dodavatelům a zaměstnancům.

1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE
MARKETING	PRODEJ	INTEGROVANÉ PROCESY
Internetová Nástěnka	Přijetí elektronické objednávky „ručně“	Zákaznický orientované podnikání na Internetu

Tab. 1 Vývoj elektronického obchodu [MA_02]

1.3 Cíl práce

Cílem předkládané práce je navrhnout postup hodnocení přínosu implementace elektronického obchodu pro organizaci. Práce je rozdělena do dvou částí teoretické a praktické. První kapitola uvádí do problému elektronického obchodu a používané

terminologie. Druhá kapitola popisuje vliv elektronického obchodu na podnikatelské prostředí a organizaci.

Pro návrh hodnocení implementace elektronického obchodu byla zvolena metoda Balanced Scorecard (popis této metody je v kapitole 3). Metoda se v praxi používá pro měření výkonnosti podniku, je založena na vyváženém měření čtyř pohledů (finanční, zákaznický, interních procesů a učení se a růstu) a umožňuje zavést kromě klasických finančních metrik i metriky měkké, nefinanční. Implementace elektronického obchodu vyžaduje na počátku vhodnou volbu strategie elektronického obchodu a její hodnocení. Této problematice je věnována čtvrtá kapitola. V páté kapitole je uveden návrh metrik pro hodnocení elektronického obchodu metodou BSC. Závěrečná kapitola shrnuje získané poznatky.

Úkolem této úvodní kapitoly bylo poukázat na přínosy současných informačních technologií, kterými jsou:

- automatizace administrativy,
- změna primární infrastruktury tzn. klíčových (core) procesů firmy,
- posun směrem k elektronickému zásobování,
- integrace do odběratelsko dodavatelských řetězců.

Využití moderních informačních technologií umožňuje, jak efektivní oslovení nových, tak stávajících zákazníků. Výhodou je:

- snadné zaměření cílové skupiny zákazníků,
- usnadnění procesu nákupu zákazníkem,
- možnost poskytování poprodejního servisu.

Každý z výše uvedených bodů závisí na typu organizace a specifikách trhu. Proto je nutné neustále analyzovat, v které oblasti má konkurence slabiny a zde hledat další možnosti rozvoje (a také investovat). Jednotlivé kroky zahrnují:

- sledování potřeb zákazníků,
- jednání o požadavcích zákazníků,
- zajišťování zákaznického servisu.

Organizace musí analyzovat svoji trvalou konkurenční výhodu, z čeho vychází a jak je podporována moderními IT.

2. Vliv elektronického obchodu na organizaci

V této kapitole budou popsány změny podnikatelského prostředí, na které má elektronický obchod vliv. Toto prostředí během posledních let zaznamenává celou řadu změn. Zkracuje se životnost výrobků, neustále sílí tlak konkurence, rostou nároky zákazníků na včasné dodání objednaného zboží i nároky na jeho kvalitu. Moderní technologie umožňují nové způsoby výroby a kladou vysoké nároky na její obsluhu. Manažeři si musí uvědomit všechny možnosti i důsledky IT, které mají vliv na chod celé organizace.

2.1 Standardizace

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, cílem podnikání je tvorba zisku uspokojováním potřeb zákazníků. Proto je nutné vědět co zákazník požaduje. Většina firem komunikuje se svými zákazníky pouze při objednávání a nákupu zboží nebo služeb, případně na základě různých marketingových studií od externích firem. Často se také můžeme setkat s názorem obchodníků : „Já vím, co zákazník chce, vždyť jsem v oboru tolik let“. V současné době se ale názory zákazníka mění a obstát v narůstající světové konkurenci není snadné. Výrobci musí na každého zákazníka hledět jako na jedince s vlastními specifickými nároky. Jak nejlépe uspokojit zákazníky a zachovat ekonomičnost výroby? Současným trendem je standardizovaná výroba komponent, které umožňují tvorbu velkého počtu alternativ na základě přání individuálního zákazníka.

Indikátorem posunu od hromadné produkce směrem k zakázkové výrobě je neustále se měnící prostředí trhu v každém individuálním odvětví [PI_93]. Implementace strategie zakázkové výroby neznamena přechod od standardní produkce k čistě zakázkové výrobě. Je zde ale celá řada alternativ. Lampel a Mintzberg [LA_96] rozlišují pět strategií, kde první je čistá standardizace v hromadné výrobě a čtyři další představují různé stupně zakázkové výroby (viz obrázek 2 - stínovaná část).



Obr. 2 Strategie standardizace [MA_00]

Všeobecným trendem je posun od extrému čisté standardizace směrem k zakázkové výrobě dílů (čistě zakázková výroba je příliš drahá), což umožňuje lépe reagovat na změny v preferencích zákazníků a tím diferencovat nabídky konkurentů. Tyto alternativy zakázkové výroby budou s největší pravděpodobností v budoucnu velmi důležité. Většina těchto metod a přístupů je založena na principu odhadu závěrečného dokončení. Čeká se na konkrétní objednávku zákazníka s finálním dokončením výrobku (např. sestavení počítače dle parametrů, které si určí zákazník). Je důležité, aby čas finální montáže nebo úpravy byl kratší než doba dodání požadovaná zákazníkem. To bez využití moderních IT není možné.

Součástí kvalitní obchodní strategie je i inovace výrobků. Ve většině průmyslových odvětvích se neustále zkracuje životnost produktu. Proto je nutné vstupovat na trh s novým výrobkem co nejdříve. U produktu, který se udrží na trhu 10 let znamená pozdní vstup na trh jen 5% ztráty, ale u 2letého cyklu je to ztráta 25 %. Je-li výrobek uveden na trh dříve než podobné zboží konkurentů, má firma dominantní postavení na trhu a může kontrolovat cenu. Základem úspěchu je tedy krátká doba vývoje výrobku. Např. 96% úspěšných amerických firem, které vybral Industry Week [KI_96] během 90. let zredukovalo čas vývoje výrobku průměrně až o 50%.

V současných podmínkách světové konkurence nestačí však jen kvalita s výhodnou cenou, takovéto výrobky mohou dnes zákazníci nalézt díky Internetu a World Wide Webu takřka po celém světě, proto tak narůstá význam servisu a služby. Pochopitelně, že nabídka produktů včetně určitého servisu či služby se liší v závislosti na typu výrobku nebo odvětví v průmyslu. Co všechno představuje servis v kontextu nabídky produktu u výrobní nebo distribuční společnosti? Jsou to vlastně všechny nevýrobní atributy, které jsou spojeny s uskutečněním obchodu se zákazníkem, náklady na tyto služby dosahují až 75% [RS_97]. V praxi se často můžeme setkat s tím, že firma ztratí své zákazníky ne díky kvalitě, ale z důvodu nedostatečného servisu. Zákazník očekává, že obchodník dodrží co slíbil, že zboží nebo služba budou dodány včas, dle všech dohodnutých kritérií, v požadované kvalitě a že tedy zákazník může firmě plně důvěřovat. Jedině tak se opět k firmě vrátí.

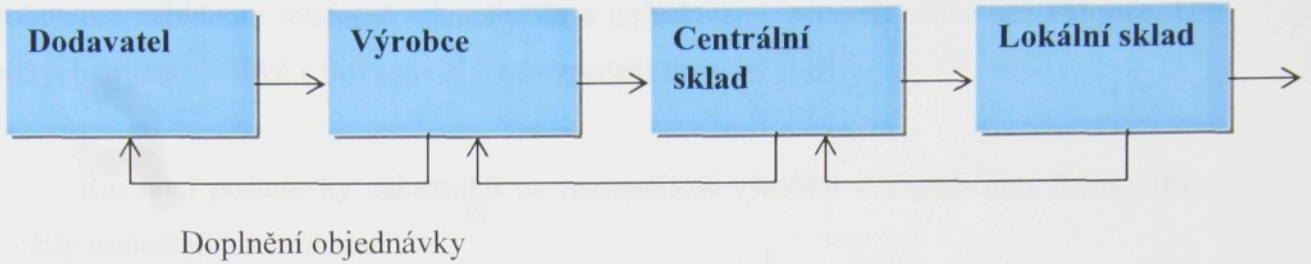
2.2 Distribuce zboží

Neustále rostoucí změny na trhu a distribuce zboží do stále vzdálenějších míst přináší mnoho problémů v zásobovacím řetězci.

Aby výrobci splnili očekávání zákazníků a doručili včas zboží na požadované místo využívají služeb různých distribučních center a logistických podniků. S nástupem nových technologií, Internetu, EDI a logistických služeb se tento tradiční způsob distribuce mění. Očekává se, že během 5 let téměř 71% úspěšných světových firem změní dosavadní distribuci [LO_95]. Další faktory, které mění stávající strategii distribuce zboží je zkracující se životní cyklus výrobku, snižování výrobních nákladů, změna celní politiky (vznik bezcelních zón), zvyšující se stupeň standardizace, nestálost trhu a těžko předvídatelná poptávka trhu.

Vzhledem k tomu, že není jednoduché odhadnout potřeby zákazníka, způsobují různé dodatečné objednávky značná časová zpoždění a pochopitelně i finanční ztráty. Např. objednával-li obchodník 1x měsíčně, může trvat až 3 měsíce než dodavatel obdrží informaci o chybějícím výrobku (viz obr. 3).

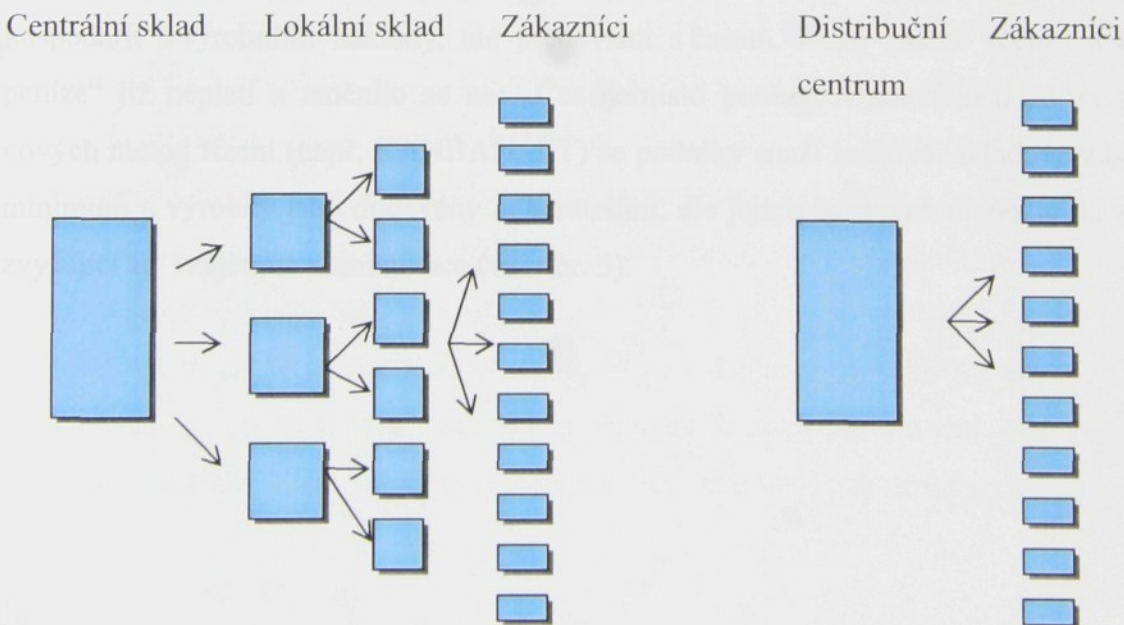
Zákazník



Obr. 3 Průběh objednávky

Nástup informačních technologií umožňuje odstranění těchto nedostatků. Přitom se využívá různých druhů elektronické komunikace jako např. EDI, díky kterým se dodavatel dozví včas o požadované poptávce.

V případě hierarchické distribuční sítě jsou některé sklady přezásobené a některé mají nedostatek zboží. Přesun zboží z centrálního do lokálního skladu představuje zvýšené náklady. Dále společnost riskuje, že zboží z lokálního skladu nemusí být v případě nezájmu zákazníka vůbec prodáno. Tomu se lze vyhnout tím, že se vyčká na přímou objednávku zboží zákazníkem. Potom regionální a lokální sklady přestávají být potřebné a mohou se z nich stát distribuční místa různých dodavatelů (viz obr. 4).



Obr. 4 Posun od hierarchické distribuce směrem k centrální

Zároveň mohou sloužit i jako místa pro konečnou kompletizaci výrobků (např. osobní počítače) dle přání zákazníka. Vzhledem k tomu, že distributoři mají blíž k zákazníkovi, mohou mu nabídnout současně v kratším čase požadovaný produkt snáze než výrobce. U určitých druhů výrobků s tím souvisí i zabezpečení servisní služby.

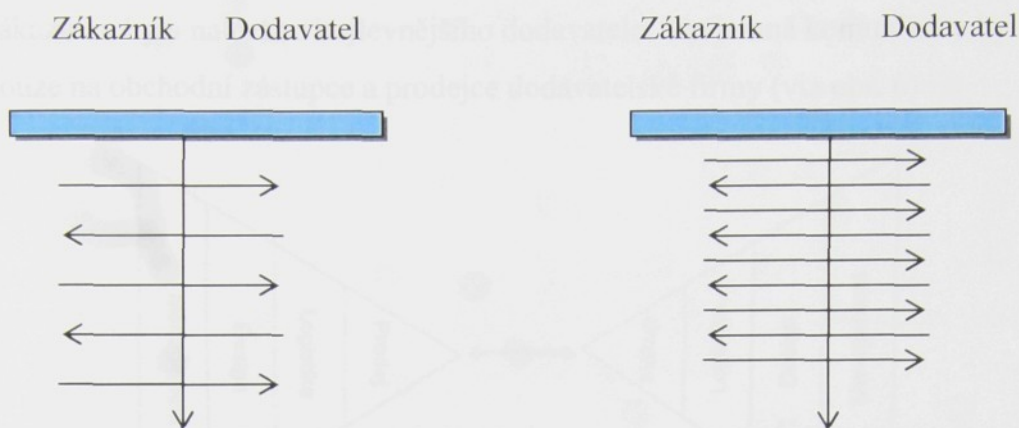
Rostoucí požadavky zákazníků na rozmanitost výrobků a služeb nutí firmy, aby využily následujících možností :

- outsourcing vývoje výrobku specializovaným dodavatelům, kteří navrhnu subsystémy a komponenty,
- u složitých výrobků dodavatel instaluje výrobek u zákazníka a zajišťuje následný servis.

Firmy vedou k outsourcingu dva hlavní důvody :

- využít levnější pracovní síly ve třetím světě a východní Evropě,
- specializace (výrobní podnik při dnešní náročnosti nemůže dosáhnout špičkových výrobků má-li širokou výrobní základnu, je nutné se specializovat jen na určitou část).

Ve všech odvětvích průmyslu jsou zákazníci čím dál víc zvláště citliví na rychlé splnění svých požadavků (někdy i na úkor ceny). To nutí všechny výrobce nejen hospodařit s výrobními náklady, ale především s časem. Staré známé rčení: „Čas jsou peníze“ již neplatí a změnilo se na: „Čas namísto peněz“. V souvislosti se zaváděním nových metod řízení (např. KANBAN, JIT) se podniky snaží snižovat skladové zásoby na minimum a výrobky jsou dodávány odběratelům, dle jejich časových dispozic na základě zvyšující se vzájemné komunikace (viz obr. 5).



Obr. 5 Rostoucí počet transakcí při vzájemné komunikaci partnerů

Efektivní využívání nových informačních technologií (Internet, EDI, elektronický obchod) napomáhá zlepšení komunikace a výměny informací zúčastněných stran.

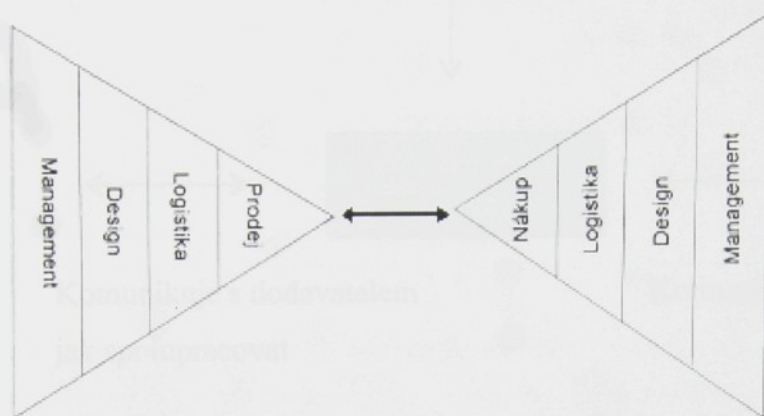
2. 3 Komunikace v dodavatelském řetězci

Stále se zvyšující počet variant výrobků má za následek větší počet operací a větší potřebu komunikace. Změnil se i dodavatelský řetězec, firmy spoléhají čím dál víc na své osvědčené dodavatele, kteří splňují především nároky na včasnost a kvalitu. Proto nemají tak širokou základnu dodavatelů jako dříve, kdy rozhodovala pouze cena.

Společnosti v zásobovacím řetězci se stávají na sobě mnohem závislejší, jak ze strategického hlediska, tak z hlediska operativního řízení. Zákazníci a dodavatelé vždy byli v úzkém kontaktu, to není nic nového, ale nyní je tento vztah mnohem otevřenější a více partnerský než tomu bývalo doposud.

Není to jen díky novým potřebám, je to i důsledek nových možností vzájemné komunikace a výměny informací, které umožňují nové informační technologie. IT propojují vzájemné obchodní procesy rychle a efektivně mezi zákazníky a dodavateli.

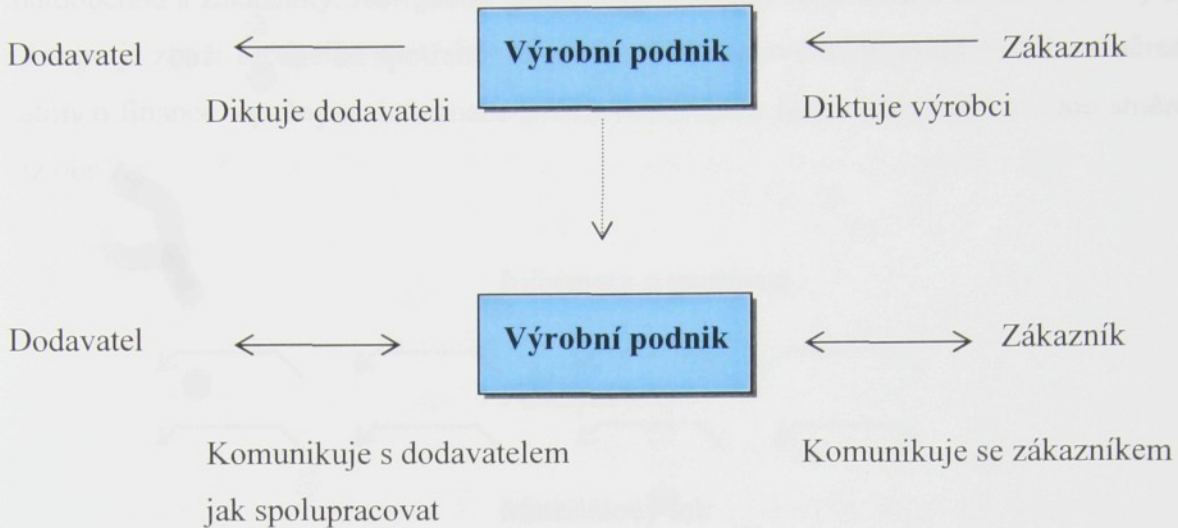
Podíváme-li se na tradiční vztah zákazníka a dodavatele, tak jedinou snahou zákazníka bylo nalézt co nejlevnějšího dodavatele. Vzájemná komunikace byla omezená pouze na obchodní zástupce a prodejce dodavatelské firmy (viz obr. 6)



Obr. 6 Komunikace v tradičním vztahu [MA_00]

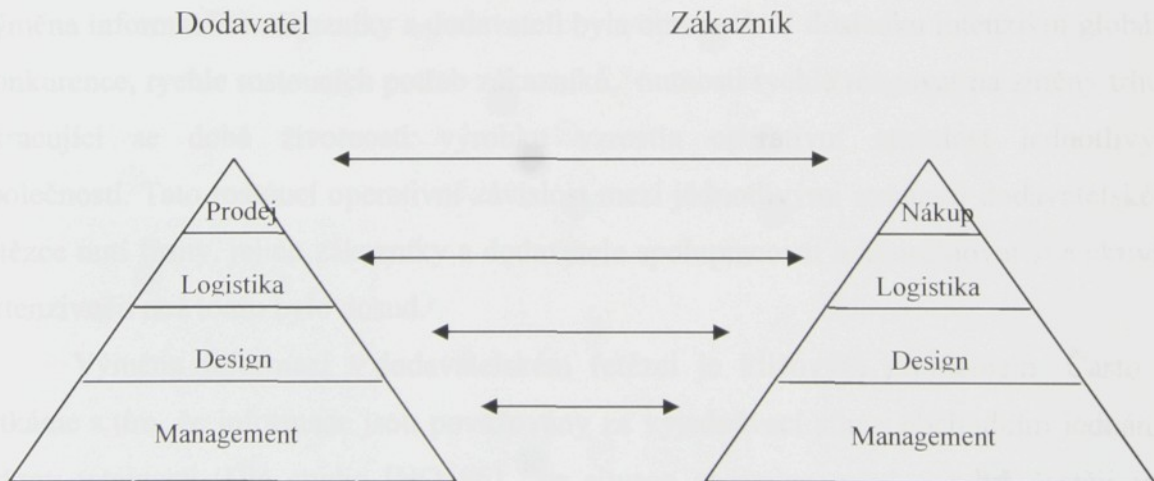
Základním předpokladem tohoto vztahu je, že obchodní partneři jsou nahraditelní a že dodavatelé poskytují standardní produkty širokému spektru zákazníků na základě standardních podmínek a termínů. Je-li zboží dodáno a zapláceno nepokračuje žádný další vztah. Jestliže partneři chtějí uzavřít nový obchod, musí začít znova. Nakupující má ale mnohem silnější pozici v obchodním vztahu vůči svému dodavateli. Je mnohem těžší udržet si zákazníka než nahradit dodavatele. Zákazník diktuje svému dodavateli jak chce obchodovat, zatímco dodavatel se ptá jak. Tento vztah je velmi jednostranný pro vzájemné řešení vzniklých problémů. Bohužel tento přístup nalezneme u našich obchodních řetězců a u jejich dodavatelů (viz obr.7).

Iniciativa řešení problému a zlepšení vzájemných vztahů je na straně kupujícího. Tento jednostranný vztah není nikdy přínosem pro dodavatele a negativní efekty jej nutí zvýšit ceny. V současné době ve většině průmyslových odvětví se objevuje snaha změnit tento jednostranný vztah na vzájemné partnerství a brát v úvahu i zájmy dodavatelů. Jedině tak lze uskutečnit nová řešení vzájemného obchodu.



Obr. 7 Komunikace a její změna v dodavatelském řetězci[AN_01]

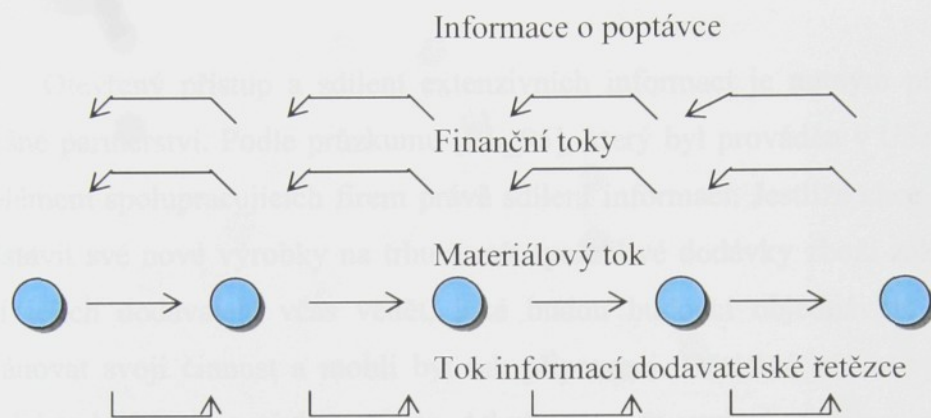
Vzhledem k rostoucí závislosti mezi podniky v dodavatelském řetězci se musí změnit i pohled na distribuci. Místo toho, aby distribuce byla považována za pouhý prostředek dodání zboží na místo spotřeby, měli by dodavatelé a zákazníci být partnery, kteří vytvářejí společnou hodnotu (viz obr. 8).



Obr. 8 Komunikace v partnerském vztahu mezi jednotlivými úrovněmi podniku

Dodavatelský řetězec je fyzická síť entit, po které proudí materiální, informační a peněžní toky. Entity představují dodavatele, výrobní podniky, distribuční centra,

maloobchod a zákazníci. Kompletní dodávkový řetězec má na vstupu určité suroviny a na výstupu je zboží určené ke spotřebě zákazníka. Materiálové toky proudí jedním směrem a zatímco finance opačným. Informace o toku materiálu a financích proudí v obou směrech viz obr.9.



Obr. 9 Informační a materiálové toky v zásobovacím řetězci.

Tradičně byly entity v obchodním řetězci řízeny individuálně. Spolupráce a výměna informací se zákazníky a dodavateli byla omezená. V důsledku intenzivní globální konkurence, rychle rostoucích potřeb zákazníků, nutnosti rychle reagovat na změny trhu a zkracující se době životnosti výrobku vzrostla operativní závislost jednotlivých společností. Tato rostoucí operativní závislost mezi jednotlivými stranami dodavatelského řetězce nutí firmy, jejich zákazníci a dodavatele spolupracovat a koordinovat své aktivity extenzivněji než tomu bylo dosud.

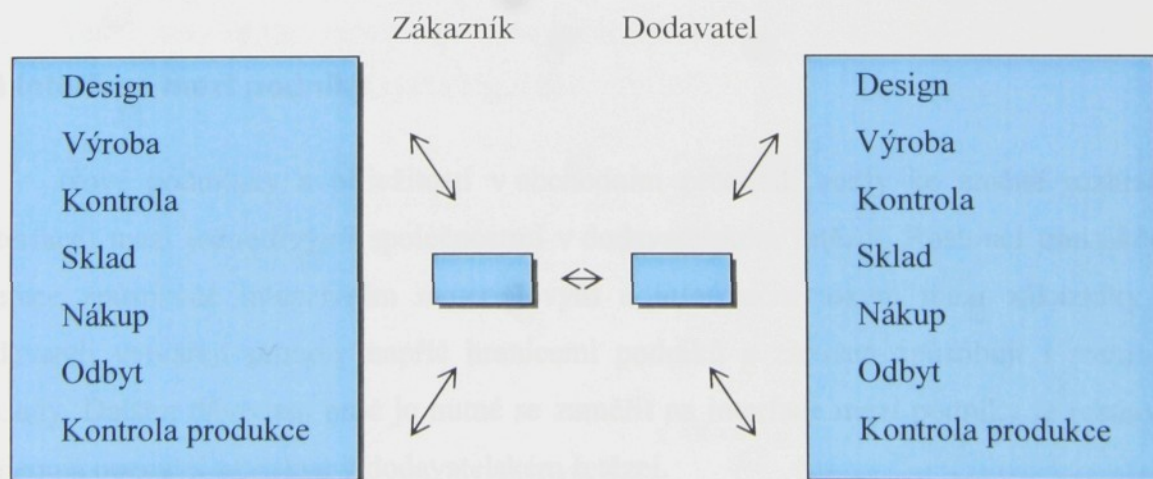
Výměna informací v dodavatelském řetězci je klíčovým problémem. Často se setkáme s tím, že informace jsou považovány za vyjednávací sílu v obchodním jednání a drženy v tajnosti. Dle studie [HO_96] se situace pozvolna mění, i když častěji jsou vzájemně sdíleny informace operativního charakteru než strategického. Dodavatelé např. většinou neznají dopředu plánované marketingové kampaně svých zákazníků apod.

Právě díky nedostatečné výměně informací mezi jednotlivými elementy logistického řetězce se v rozhodování o tom co se bude vyrábět a kdy, objevuje určitý element odhadu. Často se setkáme s názorem: „počkejme a uvidíme“. Zákazníci a dodavatelé „sedí“ na informacích, ke kterým výroba nemá přístup. Z těchto důvodů musí

výrobci udržovat vyrovnávací sklady, aby mohli čelit výkyvům v poptávce. Řešení není technologickým problémem, neboť současné informační technologie umožňují rychlou výměnu dat, ale v postojích a názorech dodavatelů na sdílení informací se svými zákazníky. Lze s nadsázkou říci, že vyrovnávací sklady mohou být nahrazeny informacemi.

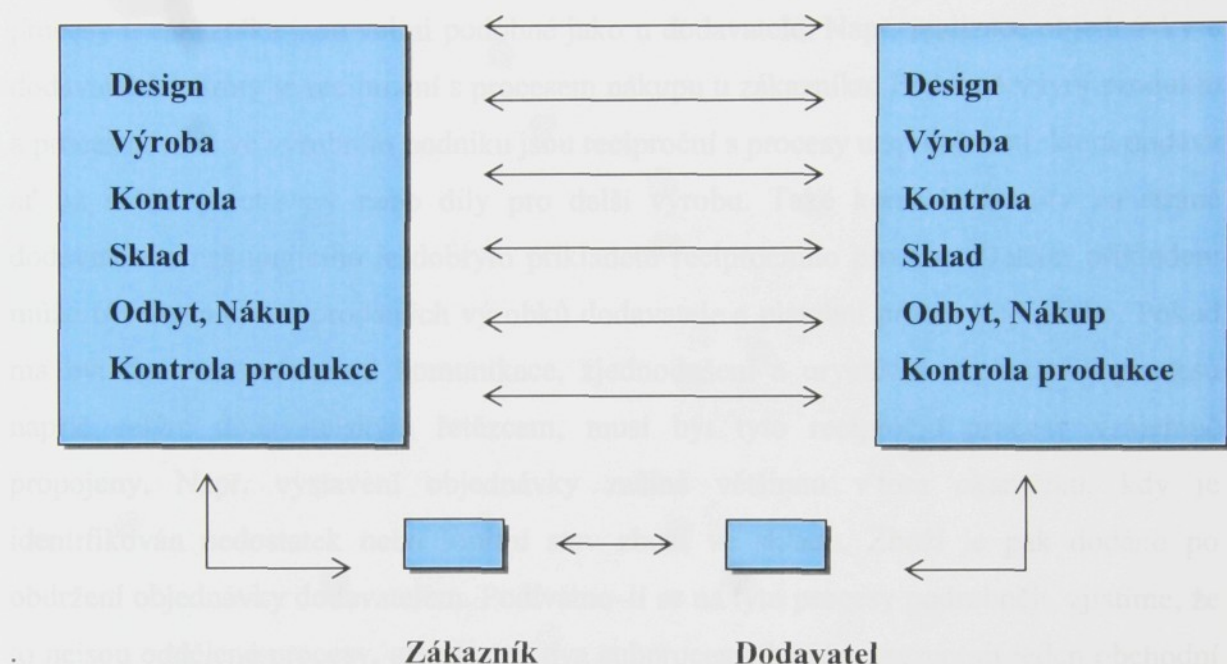
Otevřený přístup a sdílení extenzivních informací je nutným předpokladem pro úspěšné partnerství. Podle průzkumu [EL_95], který byl prováděn v USA bylo největším problémem spolupracujících firem právě sdílení informací. Jestliže chce firma např. včas představit své nové výrobky na trhu a mít spolehlivé dodávky zboží zákazníkům, potom musí jejich dodavatelé včas vědět, jaké budou budoucí objednávky, aby mohli včas naplánovat svoji činnost a mohli být tak připraveni. Očekává se, že výměna informací týkající se budoucí poptávky poroste. Ať už proto, že vzrůstá závislost mezi jednotlivými firmami v dodavatelském řetězci nebo i díky novým IT či elektronickému obchodu, které umožňují zcela nové možnosti, např. 20 % evropských firem komunikuje se svými zákazníky přes EDI nebo Internet a očekává se, že během několika let to bude více jak 45 % [LO_97].

Ve většině firem je nedostatečná komunikace způsobena sériovou komunikační strukturou viz obr. 10., takže většina informací jde přes obchodní nebo nákupní oddělení, což způsobuje ztráty času a mnohdy i zkreslení informace.



Obr. 10 Sériová komunikační struktura

V devadesátých letech je stále více patrná snaha zlepšit výměnu informací mezi firmami a začíná se využívat paralelní komunikační struktura, viz obr. 11, kde jednotlivá oddělení komunikují mezi sebou a právě elektronický obchod umožňuje zlepšení komunikace napříč dodavatelským řetězcem.



Obr. 11 Paralelní komunikační struktura

2.4 Interface mezi podniky

Nové podmínky a příležitosti v obchodním prostředí vedly ke změně rozhraní (interface) mezi jednotlivými společnostmi v dodavatelském řetězci. Rostoucí transakční operace způsobené intenzivním materiálovým a informačním tokem mezi zákazníky a dodavateli vytvářejí procesy napříč hranicemi podniků a zároveň způsobují i rostoucí náklady. Dalším důvodem proč je nutné se zaměřit na interface mezi podniky je rostoucí vzájemná operační závislost v dodavatelském řetězci.

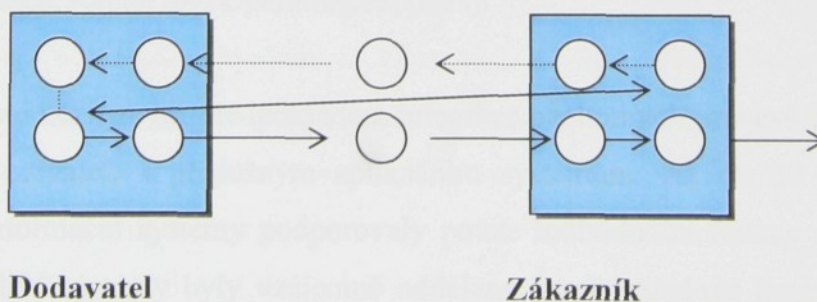
Tradiční obchodní a výrobní strategie jejichž cílem bylo zvýšení efektivity výroby, byly zaměřeny na interní procesy a problémy týkající se vzájemného rozhraní firem nebyly nikdy v minulosti řešeny. Tento přístup se vlivem rozvoje IT během 90. let čím dál více mění. Globální obchodní studie [TA_98] prováděná konzultační společností

AT Kearney v roce 1997 ukazuje, že jen velmi málo firem se zabývá vztahy mezi svými zákazníky a dodavateli.

Vzhledem k tomu, že většina obchodních transakcí je realizována na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem a zároveň většina těchto aktivit nevytváří žádnou přidanou hodnotu, ale způsobují zpoždění, je zde možné dosáhnout výrazných úspor. Obchodní procesy u zákazníka jsou velmi podobné jako u dodavatele. Např. realizace objednávky u dodavatelské firmy je reciproční s procesem nákupu u zákazníka. Podobně vývoj produktu a proces návrhu ve výrobním podniku jsou reciproční s procesy u společnosti, která dodává ať už určité polotovary nebo díly pro další výrobu. Také kontrola kvality na straně dodavatele a nakupujícího je dobrým příkladem recipročního procesu. Dalším příkladem může být účetnictví u prodaných výrobků dodavatele a platební proces kupujícího. Pokud má být dosaženo efektivní komunikace, zjednodušení a urychlení obchodních procesů napříč celým dodavatelským řetězcem, musí být tyto reciproční procesy vzájemně propojeny. Např. vystavení objednávky začíná většinou v tom okamžiku, kdy je identifikován nedostatek nebo limitní stav zboží ve skladu. Zboží je pak dodáno po obdržení objednávky dodavatelem. Podíváme-li se na tyto procesy podrobněji, zjistíme, že to nejsou oddělené procesy, ale vlastně dva subprocesy, které reprezentují jeden obchodní proces mezi dvěma podniky. Chceme-li integrovat tyto dva subprocesy v jeden obchodní proces mezi organizacemi, máme v tomto případě dvě možnosti :

1. Umožnit zákazníkovi, aby byl co nejvíce zodpovědný za tento obchodní proces.

Tento přístup je označován jako objednávka řízená zákazníkem (Customer Managed Ordering CMO) viz obr. 12.



Obr. 12 Objednávka řízená zákazníkem[MA_00]

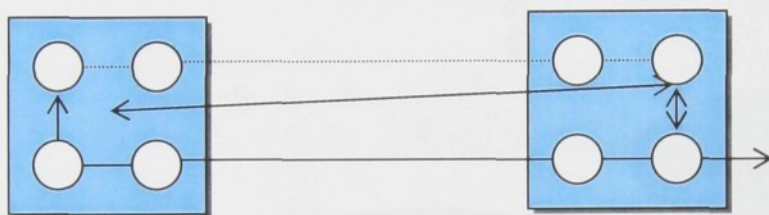
Zákazníci používají systém dodavatele a mají přístup k informacím (pomocí terminálů nebo osobních počítačů) jako jsou ceny výrobků, stav skladu a termíny dodávek.

Jiná možnost připojení je pomocí domovských stránek na Internetu a standardního browseru, který komunikuje s ERP systémem dodavatele anebo přes EDI.

2. Umožnit dodavateli, aby byl zodpovědný za nákup u svého zákazníka. Tento způsob je označován jako sklad řízený dodavatelem (Vendor Managed Inventory VMI).

Dodavatel

Zákazník

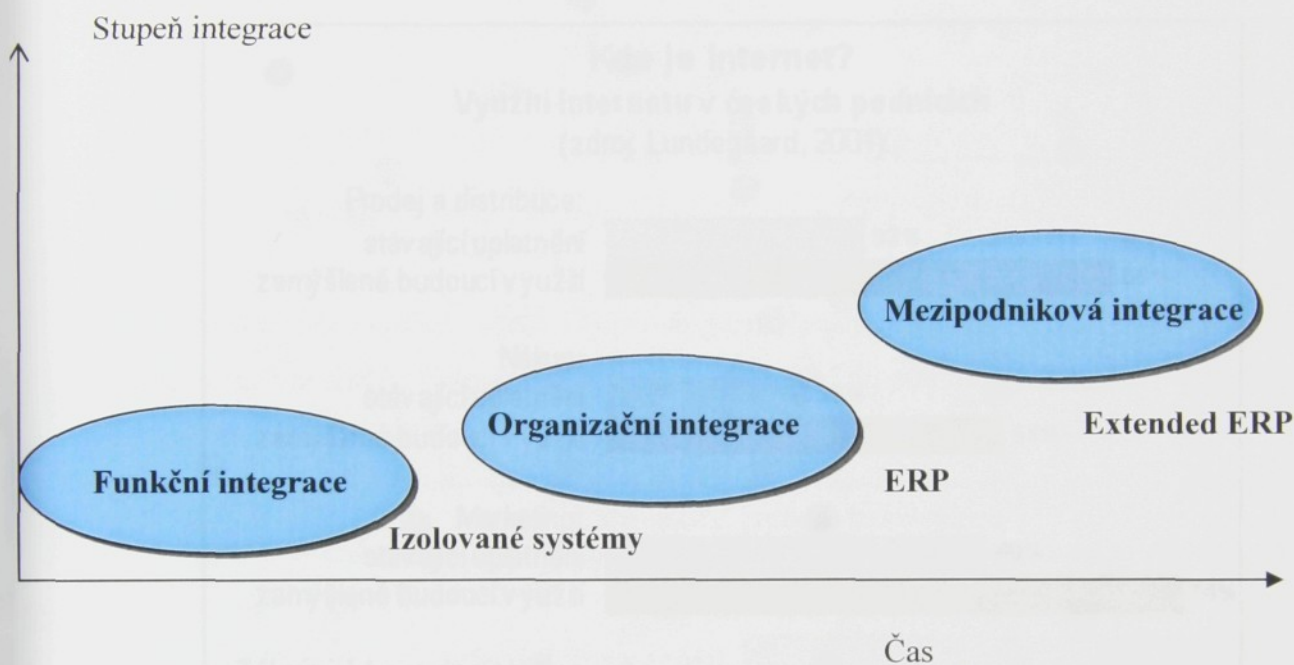


Obr. 13 Základní princip VMI (sklad řízený dodavatelem) [MA_00]

Někteří zákazníci objednávají denně nebo využívají krátkodobých odhadů objednávek, jiní umožňují dodavatelům provádět kompletní zajištění evidence materiálů. Sklad může být fyzicky sledován a proces evidence skladu vlastněn zákazníkem nebo dodavatelem. Dalším stupněm VMI je aplikace zvaná in – plant store. V tomto případě dodavatel vlastní a realizuje řízení skladu a zároveň i pomocí svých vlastních pracovníků zajišťuje vše potřebné ve skladu zákazníka. Tito zaměstnanci mají přístup jak k vlastnímu IS tak i k systému zákazníka. Tento způsob se téměř blíží k přístupu označovaném jako MRO (Maintenance, Repair and Operating supplais).

Naprosto nezbytným předpokladem integrace obchodních procesů je přístup všech zúčastněných uživatelů k příslušným aplikačním systémům. Až do 80. let počítačově orientované informační systémy podporovaly pouze individuální funkce uvnitř podniku, tzn. že jednotlivé systémy byly vzájemně oddělené (např. skladové hospodářství, řízení objednávek, expedice zboží apod.) Vzájemná komunikace jednotlivých systémů byla omezená. Postupně byly aplikační systémy integrovány do jednoho systému (ERP) s využitím zdrojové databáze. Tyto ERP systémy poskytují podporu a výměnu informací a umožňují tak integrovat obchodní procesy napříč funkčními hranicemi a transformují

organizace směrem k horizontálnímu pojetí. Výsledkem dalšího rozvoje IT jsou rozšířené ERP (extended ERP), které umožňují výměnu informací pomocí Internetu nebo EDI mezi podniky. Tomu napomáhá i jazyk XML jako formát výměny dat mezi různorodými aplikacemi. Většina nových verzí významných informačních systémů již má implementovanou podporu pro konverzi formátu XML.



Obr. 14 Rozvoj IT a procesní integrace

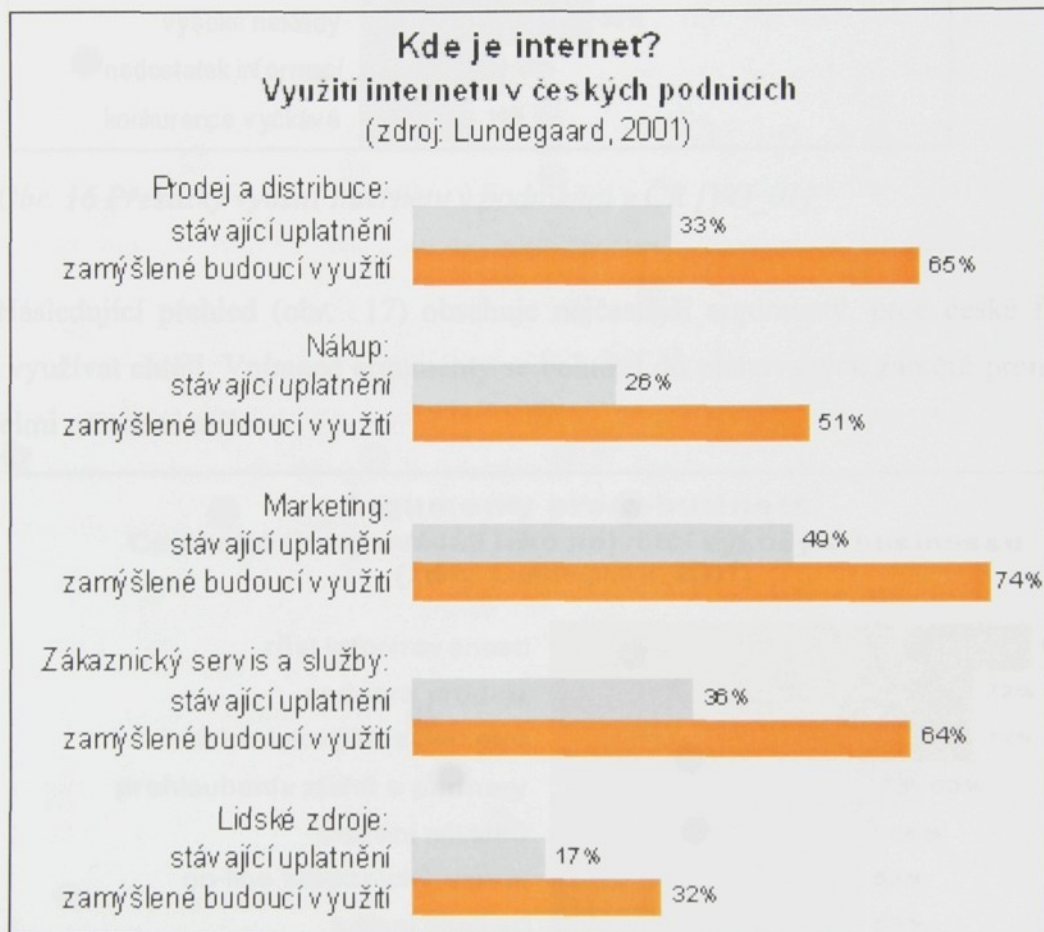
Poměrně častým příkladem mohou být webovské aplikace, které umožňují zákazníkům zadávat své objednávky přímo do ERP systému dodavatele přes domovskou stránku na Internetu. V podstatě zákazník nahradil práci, kterou dříve vykonával dodavatel. Další možnost je přenos objednávek zákazníka pomocí EDI. Zákazník připravuje objednávky pomocí svého IS, který je zašle pomocí EDI dodavateli. Tento přístup neumožňuje žádný dialog s dodavatelem. Objednávka zákazníka je přijata automaticky a konvertována do systému dodavatele.

Podle výzkumu [ZA_00], který provedla Katedra informatiky Hospodářské fakulty TU v Liberci v Euroregionu NISA z 57 firem jich 50 % využívá právě EDI pro komunikaci se svými zákazníky, 30 % s dodavateli a 80 % s bankami.

Pro srovnání – společnosti Evropské unie (ve všech sektorech) prostřednictvím elektronických transakcí typu B2B průměrně získávají přibližně 4,5 % svých příjmů. Podle

společnosti PricewaterhouseCoopers za předpokladu překonání nejzávažnějších překážek blokujících rozvoj elektronického obchodu v České republice, zejména převod finančních prostředků přes Internet, mohl by objem internetových transakcí typu B2B v českém průmyslovém sektoru do roku 2003 dosáhnout 8 miliard ročně.

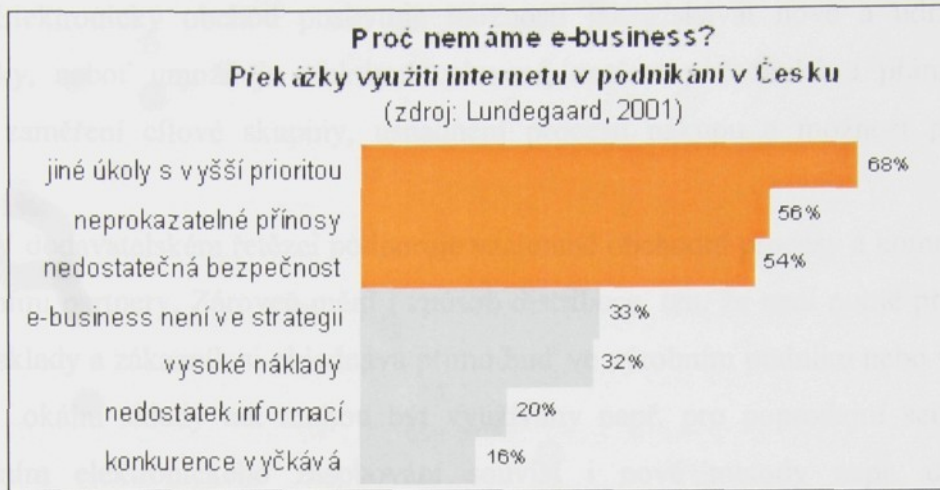
Většina firem v ČR velmi výrazně o využití Internetu uvažuje viz obrázek 15.



Obr. 15 Využití Internetu v českých podnicích [VO_01]

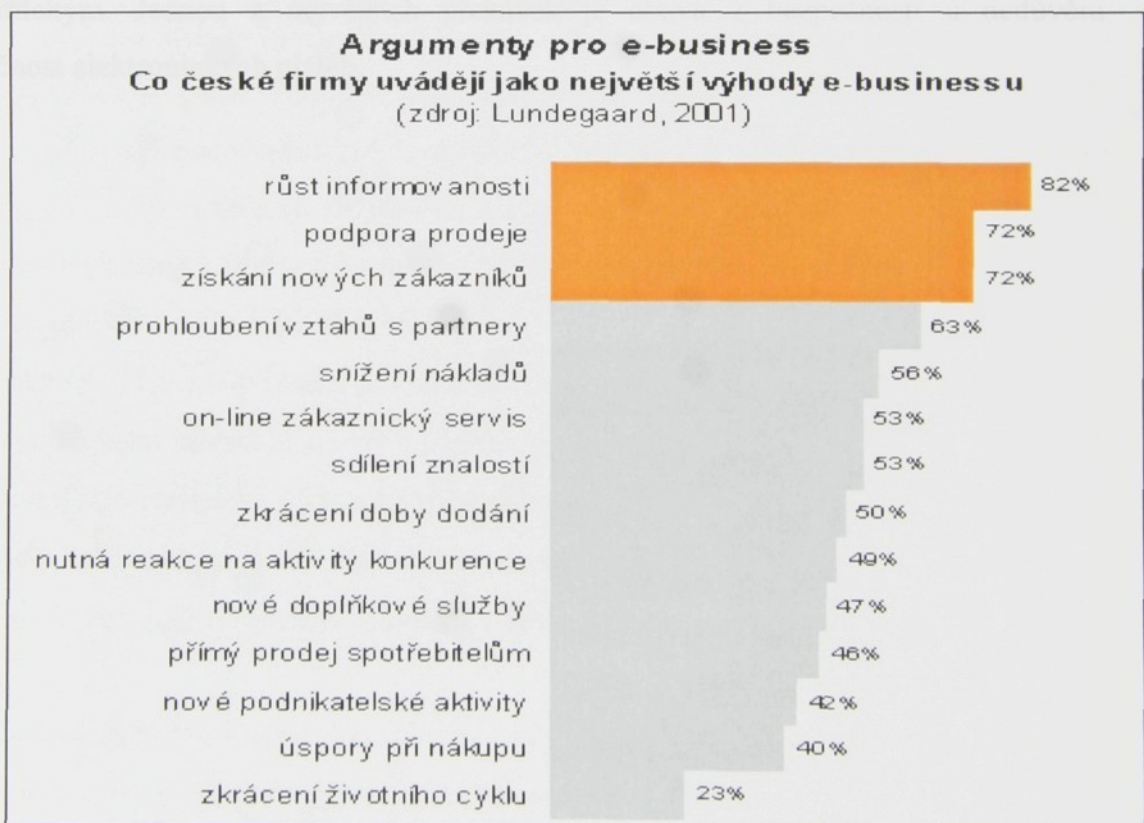
Důvodem váhání českých firem ve využití Internetu takovým způsobem, který by vedl ke skutečným přínosům, ilustruje následující obrázek 16.

Obr. 17 Argumenty pro elektronický obchod [VO_02]



Obr. 16 Překážky využití Internetu v podnikání v ČR [VO_01]

Následující přehled (obr. 17) obsahuje nejčastější argumenty, proč české firmy Internet využívat chtějí. Vnímané argumenty se bohužel do plánovaných záměrů promítají jen ve velmi omezené míře.



Obr. 17 Argumenty pro elektronický obchod [VO_01].

Elektronický obchod poskytuje možnosti jak získávat nové a udržet stávající zákazníky, neboť umožňuje efektivní oslovení, znalost požadavků a přání zákazníka, snadné zaměření cílové skupiny, usnadnění procesu nákupu a možnost poprodejního servisu.

V dodavatelském řetězci podporuje vzájemné obchodní procesy a komunikaci mezi obchodními partnery. Zároveň mění i způsob distribuce, tzn. že není nutné předzásobovat lokální sklady a zákazník si objednává přímo buď ve výrobním podniku nebo v centrálním skladě. Lokální sklady tak mohou být využívány např. pro poprodejní servis apod. S využíváním elektronického zásobování souvisí i nové metody např. dodavatel je zodpovědný za zásobování u svého zákazníka (Vendor Managed Inventory) nebo naopak kdy zákazník má na starosti co nejvíce celý obchodní proces (Customer Managed Ordering).

Co se týká situace v ČR, podniky mají zájem o obchodování na Internetu, jen zatím vyčkávají a vydávají se postupnou cestou směrem od statických webovských stránek k dynamickým. Jednou z největších překážek je obava z bezpečnosti a nedůvěra v bezpečnost elektronických plateb.

- Jak objektivně zhodnotit přínosy IS / IT?
- Jaké IS / IT jsou optimální pro podporu podnikových procesů?
- Jak integrovat náklady z nových v podnikových procesech?
- Které informace lze aplikovat a do jaké míry?
- Jaká je návratnost investic vložených do IS / IT?
- Lze vůbec značně přínosy informací pro firmu?

Důvodem těchto otázek jsou stále rostoucí výdaje na IS / IT.

Naopak jistí, že zvyšují se výdaje přímé a nepřímé.

Tradiční systém hodnocení úspěšnosti firmy sestává z několika

Tyto systémy jsou založeny na běžných účetních principech a

hlavní kritérium tohoto přístupu je finanční výsledek

byl rozvíjen v minulosti, dále se však přínosy firmy

3. Metoda Balanced Scorecard

V této kapitole je podán stručný popis metody Balanced Scorecard. V praxi se tato metoda začíná využívat poměrně s úspěchem i v ČR. Metoda je určena pro hodnocení výkonnosti podniku. K tomuto hodnocení je potřeba nástrojů pro posuzování aspektů vyplývajících z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí. BSC převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru metrik finanční i nefinanční výkonnosti a poskytuje tak rámec pro posuzování strategie a systému řízení. Lze se domnívat, že tato metoda je vhodná i pro měření přínosu implementace současných IT.

Současné informační technologie nejsou spasitelnou ani levnou záležitostí a jejich vývoj jde neustále dopředu. Nevyužití Internetu v podnikové sféře je chybou, jak dnes, tak i v budoucnu, protože již dnes otevření nového prodejního kanálu přes Internet lze považovat za střednědobou investici, kterou si může dovolit každá firma. Je ovšem třeba přistoupit k takové investici systematicky a budovat pro Internet prodejní strategii jako pro každý jiný prodejní kanál. Pokud se podnik rozhodne pro toto řešení je nutné, aby byla vždy stanovena obchodní strategie firmy, která se čím dál víc opírá o nové možnosti informačních a komunikačních technologií a zároveň se musí často přehodnotit stejně jako informační technologie. Vedení firem jsou postaveny před řadu otázek typu:

- Jak objektivně zjistit přínosy IS / IT ?
- Jaké IS / IT jsou optimální pro podporu podnikových cílů a procesů ?
- Jak reagovat na rychlé změny v podnikových procesech ?
- Které informatické aplikace a služby nakoupit ?
- Jaká je návratnost prostředků vložených do IS / IT ?
- Lze vůbec změřit přínosy informatiky pro firmu ?

Důvodem těchto otázek jsou stále rostoucí výdaje do informatiky a mnozí manažeři si nejsou jisti, zda zvyšující se výdaje přinášejí adekvátní efekty.

Tradiční systém hodnocení úspěšnosti firmy sestává z celé řady finančních hodnot. Tyto systémy jsou založeny na běžných účetních principech a používají se již po řadu let. Nejčastější kritikou tohoto přístupu je, že finanční vyjádření popisuje vždy události, které byly realizovány v minulosti, dále že určité přínosy firmy nelze finančně vyjádřit, např.

spokojenost zákazníků apod. Proto je důležité pro hodnocení použít kromě objektivně měřitelných ukazatelů (tvrdých ukazatelů) i ukazatele, které nelze finančně vyjádřit (měkké).

Ve snaze vyhovět novým nárokům měnícího se podnikatelského prostředí byly vyvinuty během posledních deseti let nové způsoby hodnocení. Všechny tyto metody jsou založeny na stejném principu, kterým je sdružení finančních a nefinančních parametrů hodnocení. Nejznámější a nejvíce používanější metodou je metoda Balanced Scorecard (BSC) vytvořená v roce 1996 R. Kaplanem a D. Nortonem. Dalšími metodami jsou např. Value Based Management, která vychází z premisy, že kritériem správnosti každého rozhodnutí a každé aktivity je zvýšení tržní hodnoty firmy nebo EFQM (European Foundation For Quality Management) což je evropskou rozšířenou obdobou metodiky Baldrige. Českou obdobou je Česká cena za jakost. Od metody BSC se liší tím, že dekomponuje hodnocení podniku do několika (celkem devíti) oblastí předpokladů a výsledků s různou relativní vahou.

Cílem předkládané práce je návrh hodnocení přínosu implementace elektronického obchodu v konkrétním podniku pomocí finančních a nefinančních metrik metodou Balanced Scorecard. Proč právě metodou BSC ?

Tato metoda je založena na třech základních principech :

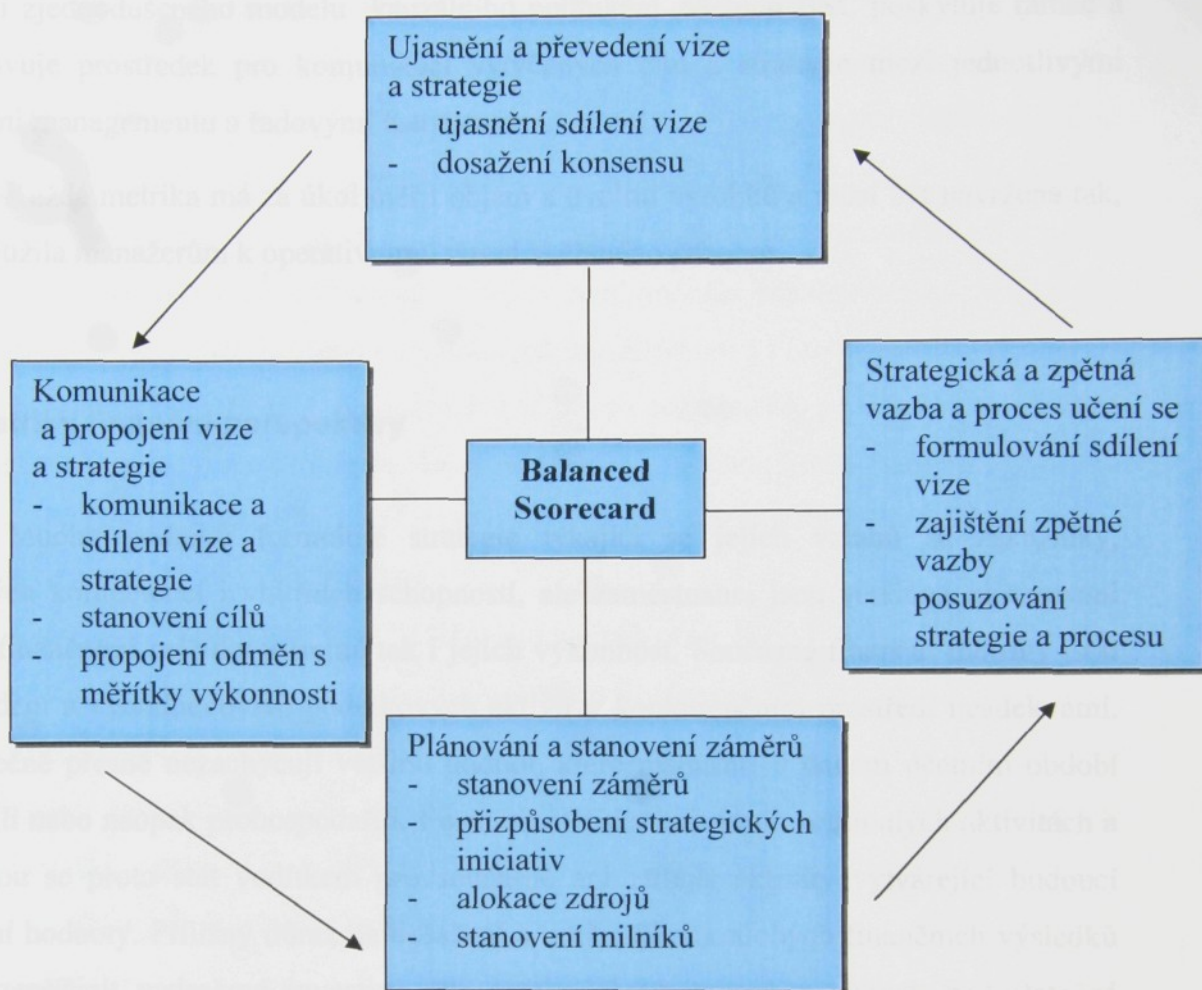
- důraz je kladen na firemní strategii místo na roční výroční zprávu,
- poskytování multidimenzionálních informací,
- finanční hodnocení realizovaných událostí je doplněno o faktory, které mají vliv a jsou motorem pro budoucí události.

• finančního,

• zákaznického,

• interních a procesních procesů,

• učení se a růstu.



Obr. 18 Schéma metody BSC [KA_00]

Metoda Balanced Scorecard představuje soubor nástrojů, který umožňuje manažerům, aby mohli posuzovat různé aspekty vyplývající z činnosti podniku, jeho ekonomického prostředí a sledovat, jak podnik postupuje při dosahování stanovených cílů. Dále BSC převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru metrik finanční a nefinanční výkonnosti a poskytuje rámec pro posuzování strategie podniku a systému měření. Výkonnost podniku se měří pomocí čtyř vyvážených pohledů :

- finančního,
- zákaznického,
- interních a podnikových procesů,
- učení se a růstu.

Jejich vzájemné vazby určují primární posloupnost: příčina → důsledek a jsou tedy definicí zjednodušeného modelu kauzálního podnikání. Metoda BSC poskytuje rámec a představuje prostředek pro komunikaci vytýčených cílů a strategie mezi jednotlivými vrstvami managementu a řadovými zaměstnanci.

Každá metrika má za úkol měřit objem a kvalitu výrobků a musí být navržena tak, aby sloužila manažerům k operativnímu řízení svěřeného procesu.

3.1 Metriky finanční perspektivy

Mnoho podniků formuluje strategie týkající se jejich vztahů se zákazníky, klíčových kompetencí i vnitřních schopností, ale zaměstnanci jsou většinou motivováni pouze finančními měřítky a stejně tak i jejich výkonnost. Současné finanční metriky jsou pro vedení a vyhodnocování podnikových aktivit v konkurenčním prostředí neadekvátní. Dostatečně přesně nezachycují většinu hodnot, které manažeři v daném účetním období vytvořili nebo naopak prohospodařili. Finanční měřítko informují o minulých aktivitách a nemohou se proto stát vodítkem pro současné ani zítřejší aktivity vytvářející budoucí finanční hodnoty. Přílišný důraz na dosažení a udržení krátkodobých finančních výsledků může zapříčinit nadměrné investice do krátkodobých zdrojů a naopak nedostatečné investování do dlouhodobého vytváření hodnot, zejména do oblasti intelektuálních aktiv, která jsou obtížně vyčíslitelná, avšak která generují budoucí růst.

Finanční měřicí systém BSC neposkytuje pouze kritický přehled o manažerské a podnikové výkonnosti, ale navíc zavádí obecnější a integrovaný systém měření, propojující současné zákazníky, interní procesy, zaměstnance a výkon systému s dlouhodobým finančním úspěchem.

Nejčastějšími měřítky jsou : ROI/EVA, ziskovost, produktivita, růst obrátu...

3.2 Metriky zákaznické perspektivy

V zákaznické perspektivě BSC identifikují podniky segmenty trhu, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí

jeho finančních cílů. Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů jako jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost.

V minulosti se podniky většinou soustředily na své interní možnosti, kladly důraz na výkonnost výroby a technologickou inovaci. Pokud včas nepochopily potřeby svých zákazníků, byly nakonec zaskočeny konkurencí, která přišla s nabídkou výrobků a služeb lépe uspokojujících potřeby zákazníků. A tak se nyní podniky snaží přesunout svůj zájem na zákazníky - být s nimi v úzkém kontaktu (což umožňují nové IT).

Je proto nutné zjistit co zákazníci v cílových segmentech požadují a podle toho postupovat. Potom vybrat ze skupin vlastností ty cíle a měřítka, která v případě že budou splněna, umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky. Těmito třemi skupinami vlastností jsou :

- vlastnosti výrobku a služby: funkčnost, kvalita a cena,
- vztahy se zákazníkem: zkušenosti s nákupem a osobní vztah,
- image a pověst.

Výběrem konkrétních cílů a metrik napříč těmito skupinami mohou manažeři nasměrovat své podniky, aby cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody. Příkladem metrik zákaznické perspektivy jsou např. :

- podíl na trhu,
- získání zákazníka,
- udržení zákazníka,
- ziskovost zákazníka,
- spokojenost zákazníka,
- termínová spolehlivost dodávek,
- jakost produktů.

3.3 Metriky perspektivy interních podnikových procesů

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků a většinou zahrnuje tři základní procesy:

1. inovační,

2. provozní,
3. poprodejní.

V minulosti bylo měření výkonnosti návrhu a vývoji výrobku věnováno málo pozornosti. To bylo způsobeno několika faktory - v podnicích se vytvářely systémy měření výkonnosti a pozornost se soustředila na výrobní a provozní procesy a ne na výzkum a vývoj. Stejně tak se vynakládalo více peněz na výrobní procesy než na procesy výzkumné a vývojové. Dnes je však situace opačná - stále více podniků získává konkurenční výhodu neustálým uváděním nových výrobků a služeb na trh, a tak se vývoj a výzkum stávají důležitým prvkem hodnotového řetězce. Úspěch tohoto procesu musí být ověřován na konkrétních cílech a měřítkách.

Příkladem může přístup inženýrů firmy Hewlett Packard. Sledují vývoj výrobku až do doby, kdy je výrobek uveden na trh. Cílem je získat zpět investované prostředky. Tzn. že do investovaných prostředků nezahrnují jen náklady na vývoj produktu, ale i náklady vynaložené na celý proces. Podnik vytváří tlak na ziskovost prostřednictvím marketingových manažerů, pracovníků ve výrobě i vývojářů a vede je ke spolupráci na vývoji produktu, který musí odpovídat potřebám zákazníků. Výrobek musí být prodáván efektivními prodejními kanály, za atraktivní cenu při nákladech, které umožňují dosažení zisku a tím pokrývají náklady i na vývoj výrobku. Dalším cílem je uvést produkt na trh rychleji než konkurence a tak dosáhnout vyšších zisků a tím i rychlejší návratnost investic vložených do vývoje.

Provozní proces představuje vytváření hodnoty v podnicích. Začíná objednávkou zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Vzhledem k tomu, že výrobní operace se opakují, jsou tyto procesy sledovány a řízeny pomocí finančních metrik, např. standardních nákladů, rozpočtů a odchylek. Mnohdy se pak stává, že úzká finanční měřítka jako efektivnost práce, využití strojů a odchylky nákupní ceny mohou vést i k nežádoucím efektům jako je nadměrné využití strojů, výroba na sklad, která není podložena objednávkami zákazníků, dále např. ve snaze co nejlevněji nakupovat, měnit jednoho dodavatele za druhým.

Společnosti, které se snaží uspokojit požadavky svých cílových zákazníků poprodejními službami mohou výkonnost měřit pomocí takových veličin jako jsou čas,

kvalita, servis a výše nákladů (např. délka odezvy realizace zakázky tj. od zjištění přání zákazníka po její realizaci).

V perspektivě interních procesů musí manažeři identifikovat kritické procesy, ve kterých je nutné dosahovat skvělých výsledků, jen tak mohou realizovat představy akcionářů a cílových zákaznických segmentů. Tradiční systémy měření se soustřeďují jen na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých metrik daných podnikových procesů. Naproti tomu přístup BSC umožňuje, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů. Jedním z prvků rozvoje BSC je možnost zařadit do něj inovační proces, jako životně důležitou část perspektivy interních procesů. Inovační proces považuje za prvořadé nejprve identifikovat tržní segmenty, které chce podnik uspokojit svými budoucími výrobky a službami a poté navrhnout a vyvinout takové výrobky a služby, které tyto segmenty uspokojí.

Tento přístup umožňuje podniku klást důraz na proces výzkumu a vývoje, ze kterého vycházejí nové výrobky, služby a tím i nové trhy.

Provozní proces zůstává nadále důležitým procesem. Podniky musí zjistit výši nákladů, jakost, čas a výkonnost, které jim umožní dodávat zákazníkům požadované výrobky a služby. Proces poprodejního servisu umožní nejen odhalit nedostatky, které se mohou objevit po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi, ale umožňují podniku si zajistit stálý kontakt se zákazníkem.

Z hlediska metrik musí být každý proces ohodnocen tak, aby byl konkurenceschopný, aby produkoval výrobek či službu v optimálním čase, objemu a kvalitě s přijatelnými náklady. Příklad metrik: objem prodané produkce, zisk z prodeje, dodržování termínů, optimalizace procesů atd.

3. 4 Metriky perspektivy učení se a růstu

Cíle stanovené v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve všech třech předcházejících perspektivách. V klasickém finančním modelu jsou finanční prostředky určené na rozšiřování schopností zaměstnanců, systémů a procesů považovány za náklady.

Škrty v těchto investicích vytvářejí krátkodobé příjmy. BSC zdůrazňuje důležitost investovat do budoucnosti a to nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nová zařízení, výzkum a vývoj nových produktů. Samy o sobě tyto investice nestačí. Podnik musí také investovat do své infrastruktury - zaměstnanců, systémů a procedur - pokud chce dosáhnout vlastních dlouhodobých finančních cílů.

Schopnost dosáhnout ambiciózních finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů závisí na schopnosti podniku učit se a tím zajistit stálý růst. To umožňují zejména 3 skupiny zdrojů - zaměstnanci, systémy a angažovanost. Strategie dosažení vysoké výkonnosti bude v zásadě vyžadovat značné investice do zaměstnanců, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. V důsledku toho, musí být měřítka těchto skupin zdrojů v budoucnosti nezbytnou částí BSC každého podniku.

Klíčová skupina metrik - spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení - poskytuje výstupní měřítka pro investice do zaměstnanců, systémů a jejich angažovanosti. Hybné síly těchto výstupů jsou zpočátku obecné a poněkud zaostávají za ostatními perspektivami BSC. Tyto hybné síly zahrnují pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost strategických informací a stupně angažovanosti zaměstnanců, týmů a oddělení pro dosažení strategických cílů. Tyto konkrétní metriky znamenají příležitost pro budoucí rozvoj zaměstnaneckých, systémových a podnikových měření, které budou těsněji propojeny se strategií podniku.

Pro perspektivu učení se a růstu je možné například použít následujících metrik:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců.

Podniky informačního věku uspějí, pokud budou investovat do intelektuálních aktiv a budou je umět i řídit. Funkční specializace musí být integrována do procesů orientovaných na zákazníka. Masová výroba standardních výrobků a služeb musí být nahrazena odpovídajícími flexibilními a vysoce kvalitními dodávkami inovativních výrobků a služeb, přizpůsobených každému zákazníkovi. Inovace výrobků, služeb a procesů musí být zajištěna rekvalifikací zaměstnanců, špičkovými informačními technologiemi a sladěnými organizačními postupy.

Investuje-li podnik do získání těchto nových schopností, nemůže být jeho úspěch (nebo selhání) měřen krátkodobě pomocí tradičního finančního účetního modelu. Ten měří pouze minulé události, ne investice do schopností přinášející zisk v budoucnu.

Metoda BSC je rámcem pro integraci metrik odvozených od strategie. I když zachovává klasická finanční měření minulé výkonnosti, zavádí i hybné síly budoucí finanční výkonnosti. Tyto hybné síly, zahrnující zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a učení se a růstu, jsou odvozeny od explicitního a přesného převodu strategie do uchopitelných cílů a metrik.

- Strategie je formální, dlouhodobě platná a sdělovatelná vize, která stanoví směřování [1, 10].
- Strategie jako transformace vize je konkrétní, je to to, co se děje a vypadá v budoucnu [10, 10].
- Strategie dává smysl a cíl všem podnikovým aktivitám [1, 10].

Všechny definice se shodují v tom, že globální strategie musí být sdělována, ale také účinně promazávána. Formulace strategie vychází z přání, jak se firma chce ubírat, jaké má mít podnikající cíle atd. Formulace tedy představuje proces, kterým se přizpůsobovat realitě a řešit ji novými, kreativními způsoby.

Sama existence globální podnikové strategie a její promazávání představuje určitou automaticky nastavenou strukturu činnosti. Otázkou je, jak je strategie sdělována a jak je akceptována zaměstnanci.

4. Strategie elektronického obchodu

Činnost každé organizace se řídí určitou teorií podnikání [Dr_01], to znamená určitým souborem předpokladů týkajících se oboru působení, cílů, předpokladu výsledků a zákazníků. Smyslem globální podnikové strategie je umožnit organizaci dosáhnout požadovaných cílů. Tato čtvrtá kapitola je věnována globální strategii podniku, jejíž součástí je i strategie IT a elektronického obchodu. Při návrhu strategie elektronického obchodu si každá firma musí uvědomit jaká je její pozice na trhu, jaké technologie má k dispozici nebo jak je bude implementovat a jak bude vytvářet pro své zákazníky tímto obchodem přidanou hodnotu. Je třeba si uvědomit, že bez podpory vedení a vzdělaných a ochotných zaměstnanců se dále učit je tato strategie odsouzena k neúspěchu. V závěru kapitoly uvádím příklad jak zhodnotit vliv zvolené strategie elektronického obchodu na organizaci.

Mají-li podniky přijmout výzvu současných moderních technologií, musí s nimi počítat i ve svých globálních podnikových strategiích. Co si představit pod pojmem globální podniková strategie? V literatuře můžeme nalézt celou řadu definic:

- Strategie je formulace cílů, které jsou-li efektivně realizovány dosáhnou vize, kterou stanovil management [PL_00].
- Strategie jako transformace vize ve skutečnost, jak by měla společnost vypadat v budoucnosti [RA_01].
- Strategie dává smysl a cíl všem podnikovým aktivitám [VO_94].

Všechny definice se shodují v tom, že globální strategie musí být nejen formulována, ale také účinně prosazována. Formulace strategie vychází z představy jakým směrem se má firma ubírat, jaké má mít podnik místo na trhu. Formulace není rutinní záležitostí, je nutné se přizpůsobovat realitě a řešit ji novými neotřelými způsoby.

Sama existence globální podnikové strategie a její prosazování managementem nejsou automatickými zárukami úspěchu. Otázkou je, jak je strategie navržena, jak je prosazována a jak je akceptována zaměstnanci.

4.1 Globální strategie podniku

Velmi často se pro formulaci globální strategie firmy používá SWOT analýza (strengths, weaknesses, oportunities, threats), která posuzuje interní a externí faktory (faktory, které podnik může ovlivnit pouze zprostředkovaně nebo je nemůže vůbec ovlivnit).

Externí faktory

1. zákazníci

- očekávaný vývoj těchto zákazníků a jejich potřeb
- závislost hlavních zákazníků na podniku a jeho produkci
- závislost podniku na hlavních zákaznících
- proč nejsou i další potencionální subjekty zákazníky ?
- je možné a výhodné navázat užší kooperaci s některými zákazníky (např. propojení logistických řetězců ?

2. dodavatelé

- dodavatelé, jejich spolehlivost, kvalita a rozsah produkce
- očekávaný vývoj hlavních dodavatelů
- závislost podniku na jednotlivých dodavatelích
- možnosti substituce dodavatelů a jejich komodit
- je možné a výhodné navázat užší kooperaci s některými dodavateli ?

3. konkurenti

- konkurenti a jejich podíl na trhu v jednotlivých konkurenčních komoditách a teritoriích
- silné a slabé stránky konkurence
- typ a stav informačního systému hlavních konkurentů (web, prodej na Internetu apod.)
- očekávaný vývoj hlavních konkurentů ?
- nebezpečí vstupu dalších konkurentů do segmentu trhu
- hrozby náhradních komodit a služeb

4. rozvoj technologie

- standardní světová technologická úroveň v oblasti působení podniku
- nejnovější technologické trendy v dané oblasti a oblastech souvisejících

5. zdroje pracovních sil v teritoriích, kde podnik působí nebo chce působit

- analýza zdrojů pracovních sil v daném teritoriu z hlediska dostupnosti, kvalifikační struktury a ceny

6. geografické vlivy

- podnebí
- možnosti dopravy
- vzdálenost od ekonomických center, od hlavních dodavatelů a odběratelů

7. informační infrastruktura v daném teritoriu

- připravenost partnerů v teritoriu na efektivní způsob komunikace

Interní faktory

1. vrcholové vedení:

- tvorba vizí a cílů, úspěšnost dosahování stanovených cílů (vývojové trendy podniku)

2. marketing

- dosavadní metody a výsledky podnikového marketingu
- úroveň zmapování segmentů trhu, ve kterých podnik působí
- úroveň informací o zákaznících, dodavatelích a konkurenci
- úroveň vyhodnocování reakcí podniku na potřeby zákazníků
- do jaké míry se daří určovat segmenty, ve kterých podnik má působit

3. nákup

- úroveň a metody zjišťování nákupních potřeb
- metody výběru dodavatelů
- kvalita, včasnost a cena nákupu

4. výroba, skladování, služby

- výrobní technologie, výrobní postupy a výrobní náklady jednotlivých výrobků a služeb
- rychlost reakce výroby na požadavky zákazníků
- kvalita výrobků a služeb

5. prodej

- formy a organizace prodeje
- distribuční kanály
- rychlost reakce na potřeby zákazníků

6. výzkum a vývoj

- potřeba a výsledky podnikového výzkumu a vývoje, návratnost prostředků investovaných do výzkumu a rychlost zavádění nových výrobků a služeb

7. ekonomika

- struktura a vývoj podnikového majetku (aktiva a pasiva)
- vývoj nákladů, výnosů a zisku
- vývoj cash-flow
- úroveň controllingu
- struktura používaných interních finančních ukazatelů
- úroveň používaných kalkulací
- způsoby identifikace přímých a nepřímých nákladů na jednotku produkce
- platební a úvěrová politika
- investiční politika

8. organizace a řízení

- stav řízení podnikových procesů
- vhodnost organizační struktury podniku
- vhodnost podnikových lokalit
- vhodnost rozdělení pravomocí a odpovědnosti
- efektivnost motivačních opatření
- efektivnost opatření pro řízení kvality

9. pracovníci

- kvalifikační a věková struktura pracovníků a její soulad s podnikovými potřebami
- fluktuace, úspěšnost náboru nových pracovníků
- kvalifikační a rekvalifikační programy a jejich výsledky

10. podniková kultura

- celkové klima v podniku, systém podnikových hodnot
- vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vzájemná kolegiálnost
- pracovní a sociální podmínky

11. informační systém

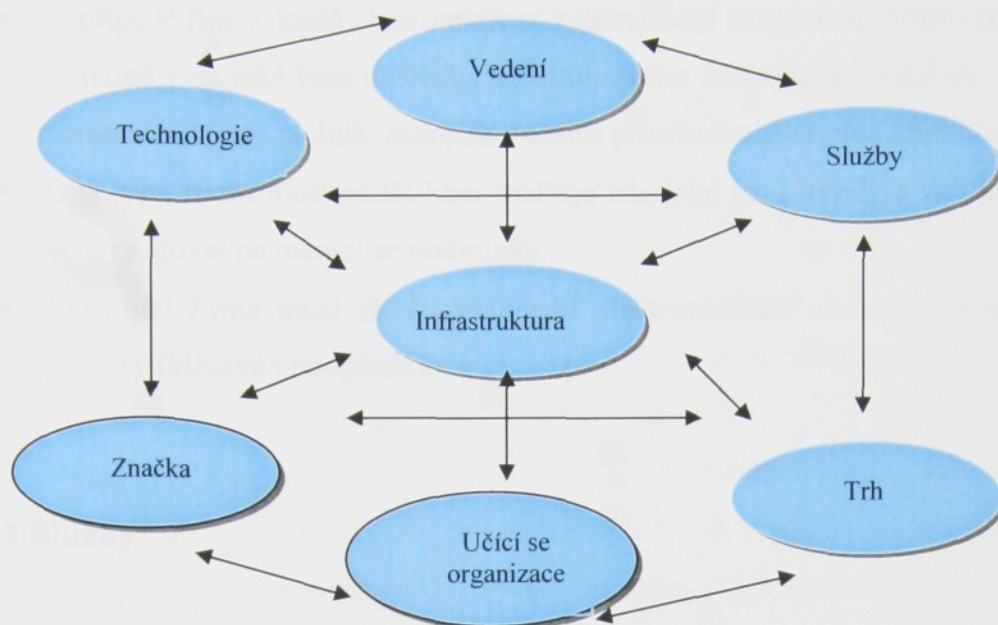
- je IS nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku ?
- stav a úroveň tvorby „paměti“ organizace
- informační zdroje a služby podniku a míra jejich podpory ostatním aktivitám
- úroveň řízení vývoje a provozu IS/IT

Strategie elektronického obchodu se odvíjí od globální podnikové strategie, pouze je víc zaměřená na to, jak má být podnik adaptován na nové podmínky podnikání nebo jak má nový podnik fungovat elektronicky (tzn. nejen prodejní kanály, ale celé zázemí podniku). Tento přístup se nakonec týká jakékoliv společnosti, ať už malé nebo velké. Všichni musí uvažovat o strategii elektronického obchodu, jak říká M.Dell zakladatel Dell Computers: „Internet je jako zbraň na vašem stole, buď ji zvednete a využijete nebo to udělá váš konkurent. V tomto případě nepřípadá vůbec v úvahu otázka „zda“ ale pouze „kdy“.“

4.2 Dimenze strategie elektronického obchodu

Skloubit globální podnikovou strategii s perspektivními novými technologiemi není vůbec jednoduché. Jeden z postupů formulace strategie elektronického obchodu je založen na 7 klíčových faktorech. První čtyři faktory jsou „poziční“: technologie, trh, služby a značka, tyto faktory považuje prof. Robert Plant v [PL_00] za pilíře úspěchu. Tyto čtyři pilíře jsou potom vzájemně provázány třemi následujícími: vedení, infrastruktura a vzdělávání, bez nichž by se pilíře strategie elektronického obchodu ocitly v izolaci.

Model na obrázku 19 může být použit pro všechny typy podniků, ať už se jedná o podniky výrobní nebo o podnikání v oblasti služeb. Model je založen na tom, že všechny organizace musí neustále sledovat všechny faktory a nezáleží na tom, zda se jedná o klasický výrobní podnik investující do nových informačních technologií nebo o společnost začínající podnikat na Internetu.



Obr. 19 Sedm dimenzí strategie elektronického obchodu [PL_00]

4.2.1 Technologie

- Podnik musí znát současné trendy v IT a jejich aplikační produkty jako např. web, elektronické zásobování (e-procurement), ERP a data warehousing, atd.
- Podnik si musí klást otázky typu: Jaká jsme organizace? Chceme být první v oblasti využívání technologií nebo následujeme své konkurenty? Jak lze využít technologií pro konkurenční výhodu, pro získání nových zákazníků?
- Podnik musí hledat možnosti jak zefektivnit svůj interní hodnotový řetězec a minimalizovat jeho náklady při využití nových technologií.

4.2.2 Trh

- V případě firmy, která začíná podnikat na Internetu (born to net) je klíčovým krokem definovat cílový trh a zvážit zda je reálné se zde prosadit.

- V případě firmy, která chce otevřít nový obchodní kanál na Internetu (move to net) je nutné znát jaké jsou důsledky elektronického obchodu, zvolené technologie pro firmu a zda bude podnik schopen v tomto prostředí obstát před konkurencí.
- Oba typy firem musí vědět kam směřuje trh, jaké jsou trendy a zda jsou schopny včas reagovat na měnící se podmínky.
- Existující firma musí zhodnotit dopad elektronického obchodu na všechny své procesy (klíčové i podpůrné).

4.2.3 Služby

- Podnik musí znát požadavky zákazníků na služby.
- Podnik se musí snažit odhadnout budoucí požadavky zákazníka.
- Podnik neposkytující služby, se musí snažit vytvořit služby v rámci hodnotového řetězce.
- Podnik musí vědět jak vytvářet přidanou hodnotu v rámci transakcí a služeb na Internetu.

4.2.4 Značka

- Zavedený podnik musí zvážit zda v rámci strategie elektronického obchodu je nutná změna značky (např. ASB banka se rozhodla změnit jméno na BankDirect, které lépe vystihuje novou strategii).
- Nově vznikající společnost se musí snažit nalézt takové jméno, které ji bude dostatečně reprezentovat (Příkladem může být Amazon nebo Yahoo, i když tato jména nejsou sama o sobě příliš vypovídající, dnes každý ihned ví, o kterou firmu se jedná).

Základem strategie elektronického obchodu je dosáhnout vytčených cílů za pomoci moderních informačních technologií. To znamená začlenit IT přímo do globální podnikové strategie, což závisí na několika faktorech, kdy se zamýšlíme nad tím:

1. Zda vedení firmy chápe aplikace současných IT? Tzn. vědět více než umět používat e-mail, ale na druhé straně to neznamená, že ředitel firmy umí spravovat webový server. Vedení musí mít základní přehled o současném trendu IT (co je klient server architektura, co obnáší elektronická platba, jaké jsou návaznosti ERP, co znamená CRM atd.).
2. Zda má vedení firmy představu o důsledcích a trendech IT? Podniková strategie musí někam směřovat a musí být v souladu s trendy IT. Zde může vedení firmy využít nezávislé studie nebo konzultace IT specialistů.
3. Zda existuje plán technologií? Má-li vedení firmy představu o trendech IT, musí tyto trendy umět integrovat do konkrétních plánů a pak je také realizovat, např. malé podniky by v rámci tohoto plánu měly odpovědět na následující otázky:
 - Jak vytvořit online katalog?
 - Jak získat a využít data o zákaznících?
 - Jak využívat databázi zákazníků, jak ji nejlépe zpřístupnit zaměstnancům?
 - Které procesy je potřeba změnit tak, aby vyhovovaly těmto změnám?

Především velké organizace musí přehodnotit své podnikové procesy a zároveň musí přehodnotit, zda některé kritické informace nejsou zastaralé. S implementací IT souvisí i finanční zdroje, jejichž plánování musí být součástí strategie. Nelze na informační systémy pohlížet jako na jednorázovou investici, je nutné je každoročně aktualizovat.

Tyto tři výše uvedené kroky vypadají na papíře poměrně jednoduše a jasně, ale praxe potvrzuje, že tomu tak není. Všechny tyto návrhy musí být projednávány v rámci marketingu, služeb a firemní značky.

4. 3 Spojující faktory strategie elektronického obchodu

Jak již bylo uvedeno 4 poziční faktory technologie, trh, značka a služby určují jaká je pozice firmy, zatímco následující tři faktory, které je vzájemně spojují, jsou: znalosti, řízení a infrastruktura.

4.3.1 Vedení (leadership)

V souvislosti se strategií elektronického obchodu jsou vedení kladeny následující otázky:

- Zná vedení cíle elektronického obchodu?
- Sdílí nejvyšší vedení vize týkající se technologií?
- Chápe vedení dopady vize na funkčnost a organizaci firmy?
- Je vedení stabilní?
- Sleduje vedení trendy IS?
- Je vedení připraveno na změny?

4.3.2 Infrastruktura

Na infrastrukturu můžeme pohlížet z několika hledisek:

- strategické (Určit dopad budoucích technologických změn na podnik a jeho trh, tzn. sjednotit budoucí strategické plány podniku s možnostmi nových IT.),
- organizační (Důsledky strategických a technologických změn se projeví nejdříve v organizaci podniku a v jeho struktuře. Je nutné přehodnotit stávající procesy firmy tak, aby vyhovovaly požadovaným změnám.),
- fyzické (Změny se týkají oblasti hardwaru a softwaru.).

Každá organizace není schopna se rychle přizpůsobovat změnám, proto je velmi důležité snažit se o dodržení několika následujících zásad:

- Vytvořit flexibilní infrastrukturu, která je schopna absorbovat skokové změny.
- Infrastruktura podniku musí umožnit komunikaci na všech úrovních organizace.
- Technologické řešení musí být dostatečně robustní, bezpečné a měřitelné.
- Řešení musí umožňovat komunikaci s dostupnými standardy.
- Vedení firmy se musí ztotožnit s technologickým řešením.

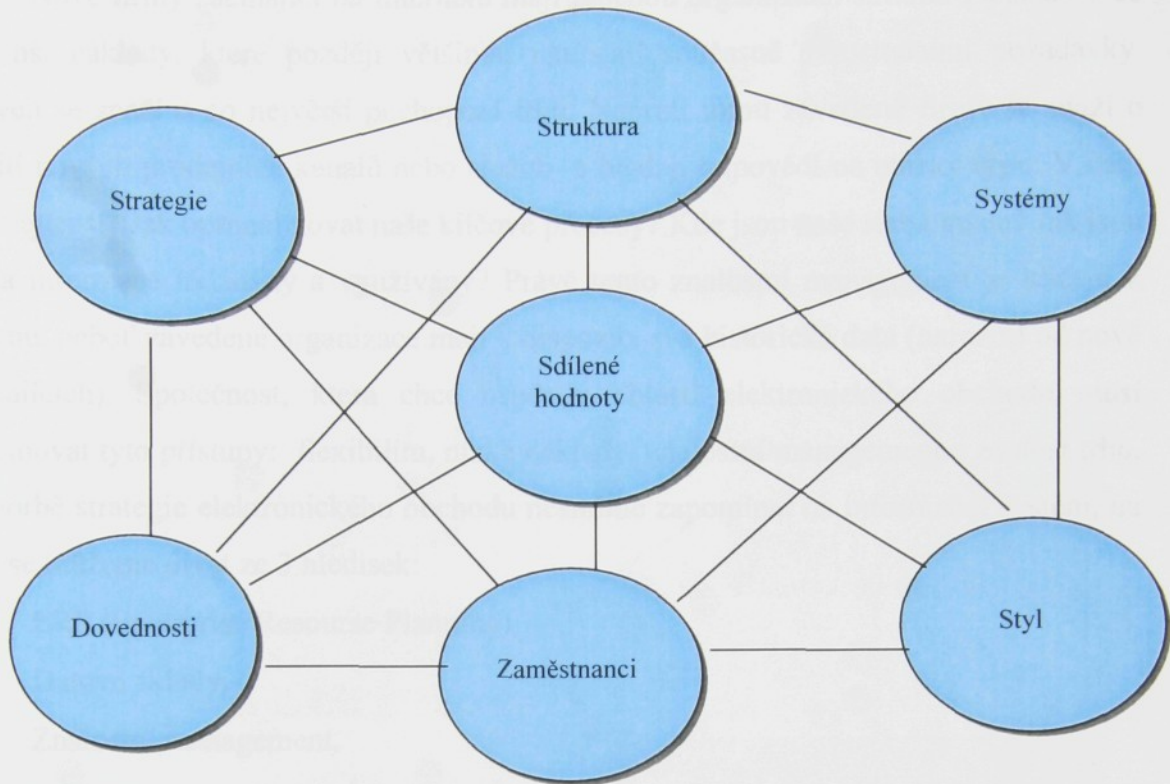
4.3.3 Znalosti

- Podporuje organizace interní vzdělávání?
- Sleduje organizace trendy v IT?
- Panuje v organizaci ochota ke změnám?

Realizace řešení elektronického obchodu závisí také na sdílených znalostech a schopnostech zaměstnanců, na tom jak jsou schopni učit se pracovat s novými technologiemi. Vzdělávání není izolovaný proces a závisí na managementu firmy, na motivaci, na vytvářeném image firmy a na trhu, kde firma podniká. Vedení musí formulovat vize společnosti a vytvářet podmínky pro jejich dosažení včetně neustálého vzdělávání zaměstnanců.

4.4 Strategický model 7S elektronického obchodu

Všech 7 výše uvedených faktorů musí být při tvorbě strategie vzájemně vyvážených a v jistém souladu. Je důležité, aby byla v podniku vytvořena flexibilní infrastruktura. Vhodně ji popisuje strategický model 7S konzultantů R.T. Pascala a A. Athose firmy McKinsey (viz obr. 20).



Strategie	Podniková strategie určuje směr a cíle společnosti.
Struktura	Organizační struktura určuje vztahy mezi procesy a lidmi, jejichž cílem je realizace strategických cílů.
Zaměstnanci (staff)	Management lidských zdrojů.
Styl	Styl organizace představuje filosofii vedení, interní kulturu, image a jak se podnik prezentuje zákazníkům, konkurenci a na trhu.
Dovednosti (Skills)	Unikátní znalosti a dovednosti tvořeném lidským kapitálem zaměstnanců.
Sdílené hodnoty (shared values)	Sdílené hodnoty, které pomáhají organizaci realizovat vytčené cíle.
Systémy	Informační systém a infrastruktura organizace

Obr. 20 Strategický model 7S konzultantů R.T. Pascala a A. Athose firmy McKinsey

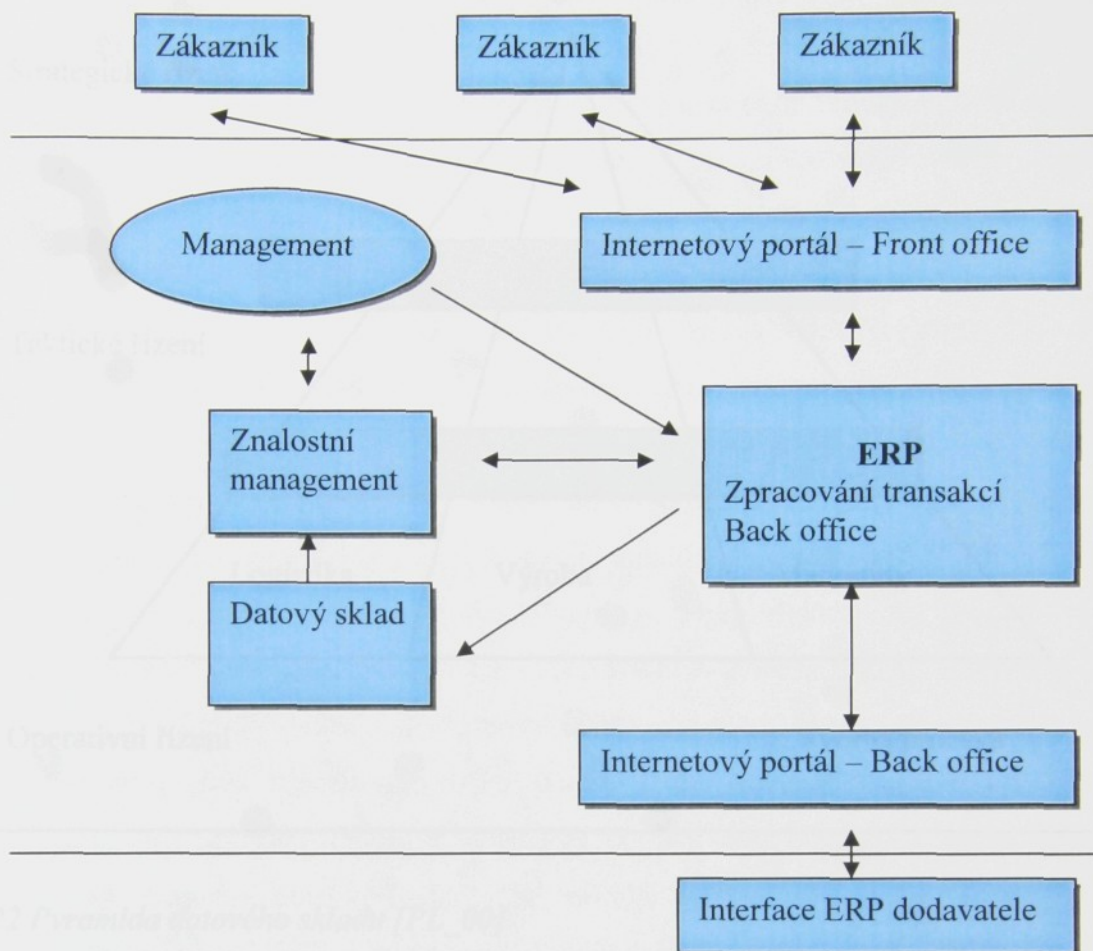
Nové firmy začínající na Internetu mají plochou organizační strukturu a snaží o co nejmenší náklady, které později většinou narůstají současně s rostoucími požadavky. Zároveň se snaží o co největší pochopení trhu. Naproti tomu zavedené firmy se snaží o využití nových prodejních kanálů nebo služeb a hledají odpovědi na otázky typu: V čem jsme nejlepší? Jak optimalizovat naše klíčové procesy? Kde jsou naše slabá místa? Jak jsou data a informace ukládány a využívány? Právě tento znalostní management je klíčem k úspěchu, neboť zavedené organizace mají k dispozici svá historická data (narozdíl od nově vznikajících). Společnost, která chce uspět v oblasti elektronického obchodu musí kombinovat tyto přístupy: flexibilitu, nízké náklady, znalostní management a znalost trhu. Při tvorbě strategie elektronického obchodu nesmíme zapomínat na informační systém, na který se můžeme dívat ze 3 hledisek:

- ERP (Enterprise Resource Planning),
- Datové sklady,
- Znalostní management.

4.4.1 ERP

Dopady realizace řešení elektronického obchodu se týkají jak zázemí organizace (back office) tak komunikace se zákazníky (front office) viz obr. 21. Dříve byla pozornost tvůrců informačních systémů zaměřena na procesy uvnitř organizace. Vnější komunikace se zákazníky a dodavateli byla v nejlepším případě řešena pomocí EDI. Lze říci, že EDI se stalo a zůstává jakýmsi prvním vykročením směrem k elektronickému obchodu. Současné požadavky na ERP musí vyhovovat následujícím kritériím, tzn. že IS musí být schopny vytvářet mnohem flexibilnější procesy tak, aby podniky mohly vyhovět zvyšujícím se nárokům a počtu zákazníků.

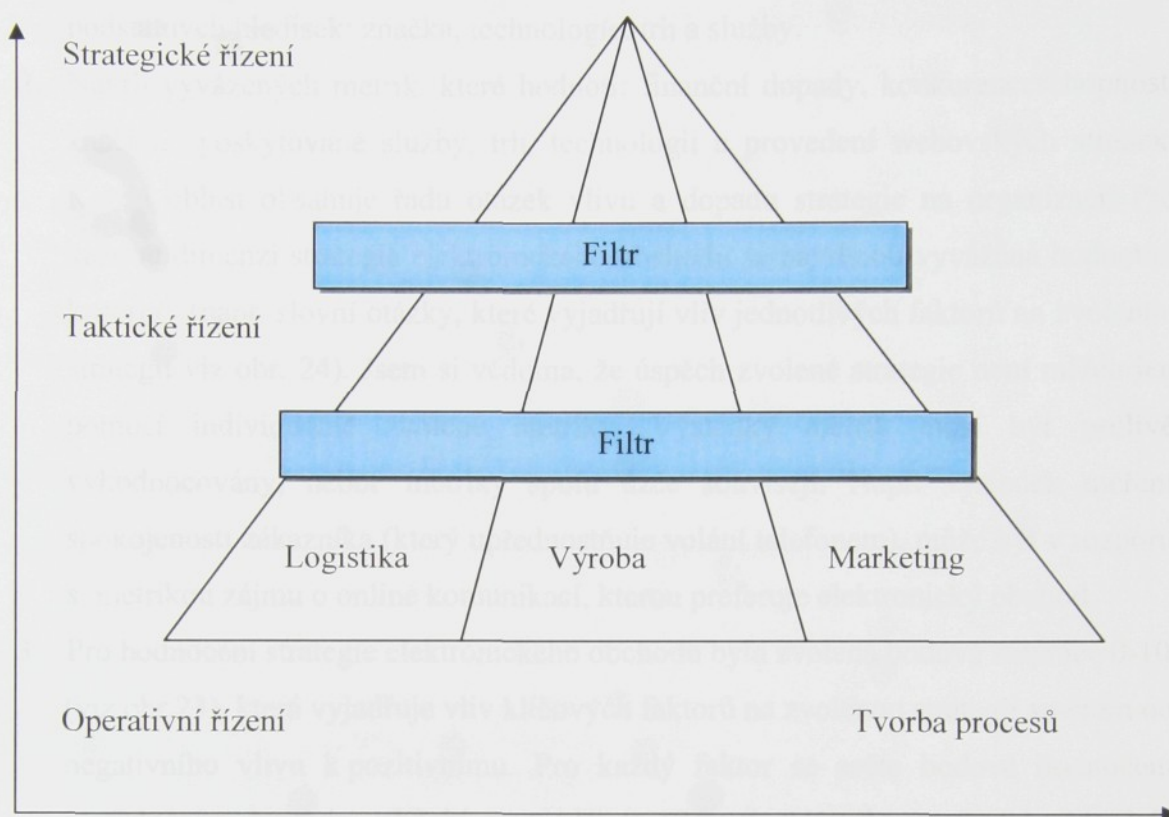
Pochopitelně, že s rozvojem elektronického obchodu nároky na zabezpečení front a back office stoupají (bezpečnost, rychlost..).



Obr. 21 Architektura podniku s řešením elektronického obchodu [PL_00]

4.4.2 Datové sklady

Datový sklad můžeme znázornit ve dvou dimenzích viz pyramida na obrázku 22. Horizontální dimenze představuje data vygenerovaná z procesů firmy a využívaná různými uživateli na různých úrovních organizace (např. pro určování kapacitních požadavků s cílem snižování nákladů, kontroly finančních cílů atd.). Druhá vertikální dimenze se týká využívání dat společně s jinými systémy např. zákaznickými (hledání nových obchodních příležitostí).



Obr. 22 Pyramida datového skladu [PL_00]

4.4.3 Znalostní management

Znalostní management můžeme stručně charakterizovat jako řízení zdrojů znalostí organizace [OL_98], jehož cílem je vytvářet přidanou hodnotu. Podniky si postupně začínají uvědomovat, jakou hodnotu mají jejich interní báze znalostí (nebo alespoň databáze postupně nabytých dat).

4.5 Hodnocení zvolené strategie elektronického obchodu

Volba strategie elektronického obchodu není snadná a zvolíme - li určitou strategii zajímá nás, jak zhodnotit její vliv na organizaci.

Hodnocení můžeme rozdělit do tří kroků:

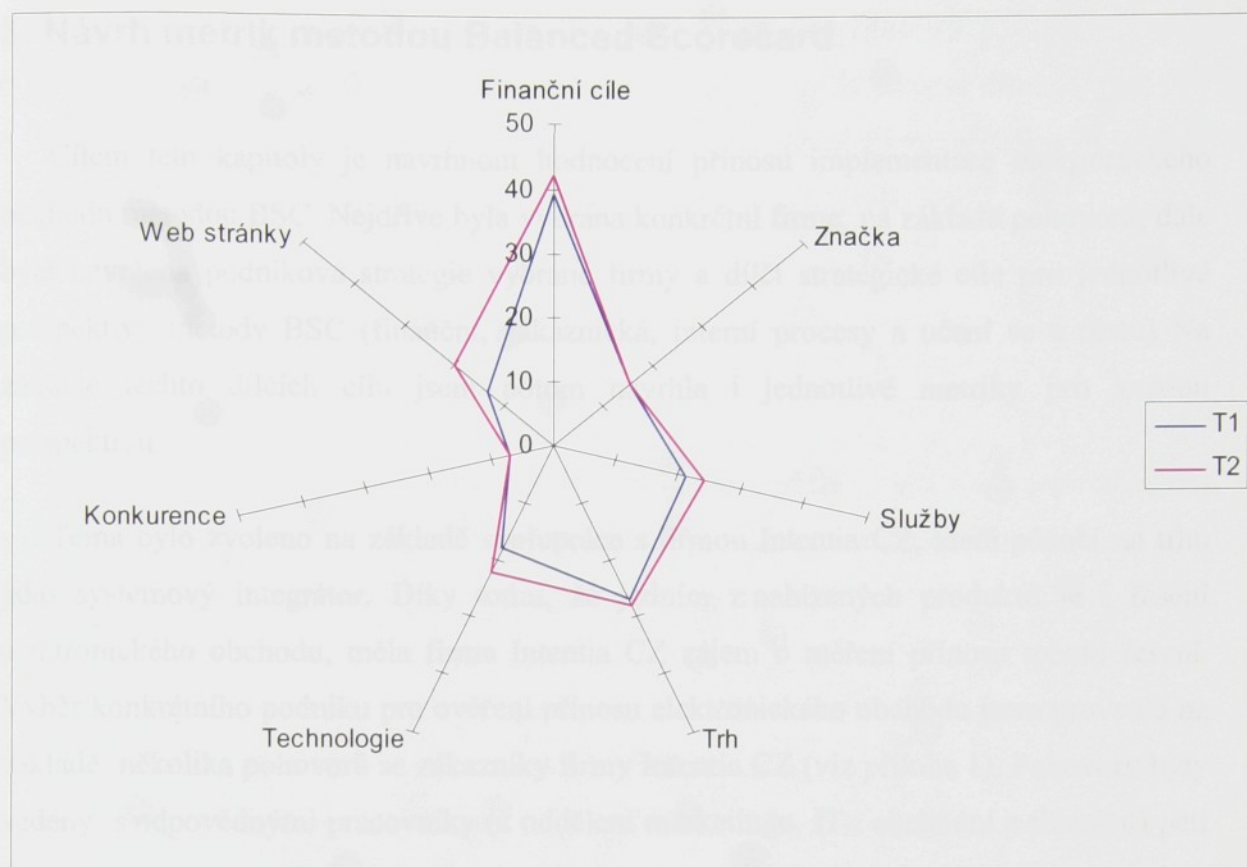
1. Analýza organizace a volba modelu elektronického obchodu z pohledu čtyř podstatných hledisek: značka, technologie, trh a služby.
2. Návrh vyvážených metrik, které hodnotí: finanční dopady, konkurenceschopnost, značku, poskytované služby, trh, technologii a provedení webovských stránek. Každá oblast obsahuje řadu otázek vlivu a dopadu strategie na organizaci. Pro každou dimenzi strategie elektronického obchodu se navrhnou vyvážená hodnotící kritéria (např. slovní otázky, které vyjadřují vliv jednotlivých faktorů na zvolenou strategii viz obr. 24). Jsem si vědoma, že úspěch zvolené strategie není měřen jen pomocí individuálně zvolené metriky. Výsledky metrik musí být pečlivě vyhodnocovány, neboť metriky spolu úzce souvisejí. Např. výsledek měření spokojenosti zákazníka (který upřednostňuje volání telefonem), může být v rozporu s metrikou zájmu o online komunikaci, kterou preferuje elektronický obchod.
3. Pro hodnocení strategie elektronického obchodu byla zvolena bodová stupnice 0-10 (viz obr.23), která vyjadřuje vliv klíčových faktorů na zvolenou strategii směrem od negativního vlivu k pozitivnímu. Pro každý faktor se sečte bodové hodnocení v příslušném časovém období a vyjádří se pomocí polárního grafu (obr.24), kde jsou pro srovnání použity hodnoty ze začátku kalendářního roku 2000 (T1) a z konce roku 2002 (T2) a kde můžeme vidět změnu vlivu strategie na organizaci. Hodnocení se po určitém čase opakuje. Ideálním stavem je co největší plocha.

Body	Hodnocení	Popis
1	Silně neefektivní	Velmi negativní dopad na požadované cíle
2	Neefektivní	Negativní dopad na požadované cíle
3	Negativní	
4	Slabě negativní	
5	Neutrální	Nemá žádný vliv na požadované cíle
6	Slabě pozitivní	Má pozitivní vliv na požadované cíle
7	Pozitivní	
8	Slabě efektivní	Má velmi pozitivní dopad na požadované cíle
9	Efektivní	
10	Vysoce efektivní	

Obr. 23 Bodové hodnocení

Porovnání vlivu strategie na organizaci ve dvou časových obdobích T1 a T2		Body	Σ
		T1	T2
Finanční požadované cíle:			
Redukce nákladů		5	6
Zvýšení zisku		6	7
Konkurenceschopnost		7	7
Tvorba přidané hodnoty zákazníkům		6	6
Snížení nákladů spojených s aktualizací zákaznických informačních služeb		7	8
Komunikace se zákazníkem		8	8
		39	42
Značka			
Image firmy		7	7
Podporují informace o výrobcích na Internetu dostatečně značku firmy?		8	8
		15	15
Služby			
Splňují poskytované služby očekávání zákazníka?		7	8
Je zákaznické call centrum dostatečně přístupné?		7	8
Je zákaznické call centrum dostatečně vytížené?		7	8
		21	24
Trh			
Flexibilita a vhodná transakčnost IT architektury		8	8
Marketingová strategie		6	7
Interface mezi zázemím podniku (backoffice) a front office		7	7
Je technologická infrastruktura schopna reagovat na měnící se trh?		6	6
		27	28
Technologie			
Fungování interface front office a back office		7	7
Umožní zvolená technologie reagovat na změny trhu?		6	8
Spokojenost s dodavatelem technologie		5	7
		18	22
Konkurence			
Přispívá zvolená technologie ke zlepšení image firmy?		7	7
Web stránky			
Transakčnost		6	8
Návštěvnost stránek		7	8
Prodej přes web		0	6
		13	20

Tab. 2 Hodnocení strategie elektronického obchodu



Obr. 24 Polární graf hodnocení strategie elektronického obchodu

V této kapitole jsem chtěla poukázat na význam podnikatelské strategie, která je klíčovým předpokladem pro implementaci elektronického obchodu. Při návrhu strategie firmy se používá SWOT analýza a její nedílnou součástí je i strategie informačních technologií. Její úspěšnost je založena na sedmi klíčových faktorech (technologie, trh, služby, značka, vedení, infrastruktura a vzdělávání).

Globální podniková strategie není neměnný dokument, podléhá neustálému vývoji zohledňujícímu dlouhodobé trendy na trhu. Proto je nutné každoročně hodnotit její vliv na organizaci (viz příklad hodnocení v závěru této kapitoly) a dle výsledků firmy ji aktualizovat.

5. Návrh metrik metodou Balanced Scorecard

Cílem této kapitoly je navrhnout hodnocení přínosu implementace elektronického obchodu metodou BSC. Nejdříve byla vybrána konkrétní firma na základě pohovorů, dále byla navržena podniková strategie vybrané firmy a dílčí strategické cíle pro jednotlivé perspektivy metody BSC (finanční, zákaznická, interní procesy a učení se a růstu) Na základě těchto dílčích cílů jsem potom navrhla i jednotlivé metriky pro každou perspektivu.

Téma bylo zvoleno na základě spolupráce s firmou Intentia CZ, která působí na trhu jako systémový integrátor. Díky tomu, že jedním z nabízených produktů je i řešení elektronického obchodu, měla firma Intentia CZ zájem o měření přínosu tohoto řešení. Výběr konkrétního podniku pro ověření přínosu elektronického obchodu jsem provedla na základě několika pohovorů se zákazníky firmy Intentia CZ (viz příloha 1). Pohovory byly vedeny s odpovědnými pracovníky (z oddělení marketingu, IT, obchodní a finanční) pěti firem:

- Olma, a.s. Olomouc,
- Obchodní tiskárny, a.s. Kolín,
- Prompt, a.s. Brno,
- Lyckeby Amilex, a.s. Horažďovice,
- Saint Gobain Weber Terranova, s.r.o. Praha.

Na základě těchto pohovorů (v příloze 1 jsou uvedeny stručné postřehy z některých pohovorů) byly vybrány 2 firmy vhodné pro implementaci elektronického obchodu, ale pouze firma SGWT projevila zájem o elektronický obchod a o hodnocení jeho přínosu. Ve zbývajících čtyřech organizacích vedení zatím neprojevilo dostatečný zájem, ať už z důvodů charakteristiky výroby (např. Lyckeby Amilex má jako dodavatele drobné pěstitele brambor a stálé odběratele a nedomnívá se, že je nutné zavedený stav měnit) nebo nemá zájem o organizační změny (zavedením elektronického obchodu by se musely určité organizační změny provést).

Podnik Saint Gobain Weber Terranova (SGWT) v současné době implementuje elektronický obchod v souvislosti s přechodem na nový podnikový informační systém

v rámci sjednocení IS v celém koncernu. Z hlediska elektronického obchodu, klade tento nový informační systém důraz na zlepšení a zrychlení interních procesů prodeje, rychlejší a lepší informovanost svých regionálních zástupců a prodejců v terénu (firma působí po celém území ČR) a na lepší komunikaci se svými stálými odběrateli.

5.1 Charakteristika firmy SGWT

Společnost SGWT je výrobcem stavebních materiálů. V České republice má společnost dva výrobní závody a tři prodejní sklady. Společnost působí na českém trhu prostřednictvím obchodních zástupců, kteří mají pracoviště ve všech krajích České republiky

Nabídka společnosti je v oblastech provádění fasád, vnitřních omítek, nátěrů, dlažeb, podlahových potěrů v současné době velmi rozsáhlá.

V roce 1998 došlo k začlenění TERRANOVA Weber & Broutin do mezinárodní skupiny Saint – Gobain, a Terranova se stala součástí generálního zastoupení pro Německo a střední Evropu. Ve střední Evropě dnes Saint – Gobain spojuje přes 20000 zaměstnanců téměř všech evropských národností v 9 podnikatelských oborech.

Činnost TERRANOVA Weber & Broutin byla zaměřena na střední Evropu a získala vedle již etablovaných podniků a provozoven v Maďarsku, Česku, Slovensku a Slovinsku ještě další podnik ve Vápenné v České republice a založila TERRANOVA-Polska v Krakově. V současné době se otvírá zastoupení v Bulharsku a Rumunsku.

Společnost má více než 70 smluvních partnerů po celé ČR, kteří jsou pravidelně školeni. Zákazníci získávají stejnou úroveň služeb, jakou mohou zákazníci dostat přímo od firemních obchodně - technických konzultantů. V roce 2002 již bylo zdarma proškoleno téměř 600 zákazníků firem pro zateplování systémy a pastovité omítky. Kromě toho konzultanti firmy se v rámci technického poradenství pravidelně zúčastňují zahájení staveb i kolaudací a pomáhají svými zkušenostmi a radami.

Firma vlastní dva výrobní závody (Praha a Vápenná), dále má sklady v Praze, Českých Budějovicích a Vápenné, konsignační sklad v Brně. Firma uvažuje o výstavbě dalších konsignačních skladů v Ostravě a východních Čechách. Obchodní zástupci firmy

zpracovávají prodejní objednávky ze všech míst České republiky a zasílají je pomocí e-mailů do skladů.

Stávající informační systém již nevyhovuje současným požadavkům, tzn.:

- není standardizovaný ani zdokumentovaný (byl vytvářen pro potřeby firmy a upravován na základě různých požadavků uživatelů a závisí dnes již na jediném pracovníkovi autorské firmy),
- nepracuje on-line,
- nevyhovuje mezinárodním požadavkům koncernu a
- nevyhovuje z hlediska bezpečnosti.

Nový informační systém, jehož implementace (zatím vcelku úspěšná i když problémy se vyskytují) právě probíhá, vyhovuje následujícím provozním požadavkům.

Prodejní část umožňuje:

- přístup všech obchodníků k databázím produktů a svých odběratelů,
- objednávat produkty ve skladech systémem on-line,
- sledovat celý proces plnění objednávky,
- sledovat aktuální stav skladu (možnost rezervací),
- evidovat pohledávky dle zákazníků,
- evidenci smluv.

Výrobní část umožňuje:

- řízení výroby pomocí objednávek,
- vytvořit databázi receptur,
- zavedení čárových kódů, sledování šarží výrobků a jejich historie,
- sledovat ztráty při výrobě,
- automatizaci nákupních objednávek (minimalizace zásob),
- centralizaci nákupu, sledování nákupních objednávek.

Skladová část umožňuje:

- sledování zboží a výrobků,
- příjem objednávek od obchodníků včetně potvrzení,

- rezervaci položek na skladě,
- zpracování výrobních objednávek,
- plánování a řízení dopravy,
- jednoduchou pokladní knihu pro příjem hotovosti od zákazníků,
- vedení konsignačních skladů.

Účetní část umožňuje:

- dávkový převod veškerých účetních pohybů zpracovaných v jiných modulech,
- navázání mezd na účetnictví,
- automatické zpracování příkazů do banky a výpisů z banky,
- sledování nákladů i výnosů podle středisek,
- vytvářet sestavy pro daňové účely,
- vyhodnocování cenových rozdílů u nákupu surovin a zboží,
- zpracování pokladny,
- účtovat v cizích měnách.

Reportová část umožňuje:

- možnost uživatelsky vytvářet sestavy: prodejní, nákupní, výrobní, investiční, daňové, pro vedení v zahraničí,
- podporu pro tvorbu rozpočtů,
- vytvářet rozpočty.

Nový informační systém umožňuje přehledně, jednoznačně a bezpečně nastavit přístupová práva uživatelů, bezpečnou komunikaci se zákazníky, detailní a aktuální dokumentaci, službu Helpdesk dodavatele systému a automatické denní zálohy systému.

5.2 Návrh podnikové strategie firmy SGWT

Pomocí SWOT analýzy (strengths, weaknesses, opportunities, threats), která analyzuje příležitosti a hrozby hospodářského prostředí a silné a slabé stránky podniku (viz tabulka 2) byla navržena strategie podniku.

Silné stránky (strengths)
Orientace na zákazníka Včasná realizace zakázky Široký sortiment výrobků
Slabé stránky (weaknesses)
Nedostatečná inovace výrobků Prodejní dovednosti Výrobní a distribuční náklady Prezentace na Internetu Image firmy
Příležitosti (opportunities)
Zlepšit proces objednávání Zlepšit poradenské a servisní služby Prezentace na Internetu Zavedení nových prodejních kanálů Využití koncernového know-how Stanovit interní standardy kvality Výběr dodavatelů (tlak na ceny)
Hrozby (threats)
Mnoho konkurentů na trhu, není obsazená vedoucí pozice (leader) trhu Tlak na ceny výrobků na trhu Noví konkurenti na trhu

Tab. 3 SWOT analýza firmy SGWT

Strategie SGWT:

1. Být jedničkou na trhu (stát se leaderem trhu)¹.
2. Zrychlit realizaci zakázky (lepší komunikace se zákazníkem, umožňující přístup prodejců v terénu k informačnímu systému).

¹ Ke konci roku 2002 bylo možné zkonstatovat, že tato část globální podnikové strategie byla splněna. Z toho vyplývá potřeba návrhu nové strategie, která vychází z toho, že firma má vedoucí postavení na trhu.

3. Užší spolupráce s obchodními partnery (Terranova network – síť nezávislých partnerů).
4. Založení interní akademie (školení pracovníků a zákazníků).
5. Implementace nového informačního systému odpovídajícího novým požadavkům a sjednocení v rámci koncernu „Web projekt“ a umožnit prodejcům vstup do IS z terénu pomocí PDA (Personal Digital Assistant) a realizovat pro stále zákazníky možnost objednávání přes Internet.

Pro nákup stálých odběratelů po Internetu, byla v tomto konkrétním případě zvolena strategie postupné přípravy a seznámení stálých zákazníků nejdříve s papírovými formuláři. Stejně formuláře budou později převedeny na Internet a pomocí nich budou moci objednávat produkty na Internetu.

5.3 Navrhované metriky dle metody Balanced Scorecard

Jsou-li určeny strategické cíle firmy, je nutné stanovit postup jednotlivých kroků realizace. Navrženou strategii a záměry podniku je nutné převést do měřitelného systému a ten představit a prokonzultovat se všemi zaměstnanci podniku.

Vzhledem k tomu, že každá strategie je jedinečná, musí být i jednotlivé metriky pro každou firmu odlišné. Metriky každé perspektivy získávají informace a zpětnou vazbu a jsou hybnými silami budoucí finanční výkonnosti. Měřicí systém by měl vztahy mezi cíli a měřítky v různých perspektivách vyjádřit tak, aby mohly být ověřovány a řízeny. Na druhou stranu sebelepší metriky nemohou dát odpovědi na všechny otázky týkající se výkonnosti podniku, ale mohou pomoci upozornit na existující příležitosti.

Pomocí metody Balanced Scorecard (viz kapitola 3) jsem převedla dílčí cíle podnikové strategie do jednotlivých perspektiv (finanční, interních procesy, zákaznické a učení se a růstu). Metoda BSC sama o sobě není nijak obtížná. Největší problém spatřuji v tom, jak správně sestavit vhodné metriky, které vypovídají o navržené strategii firmy a o vlivu implementace IS.

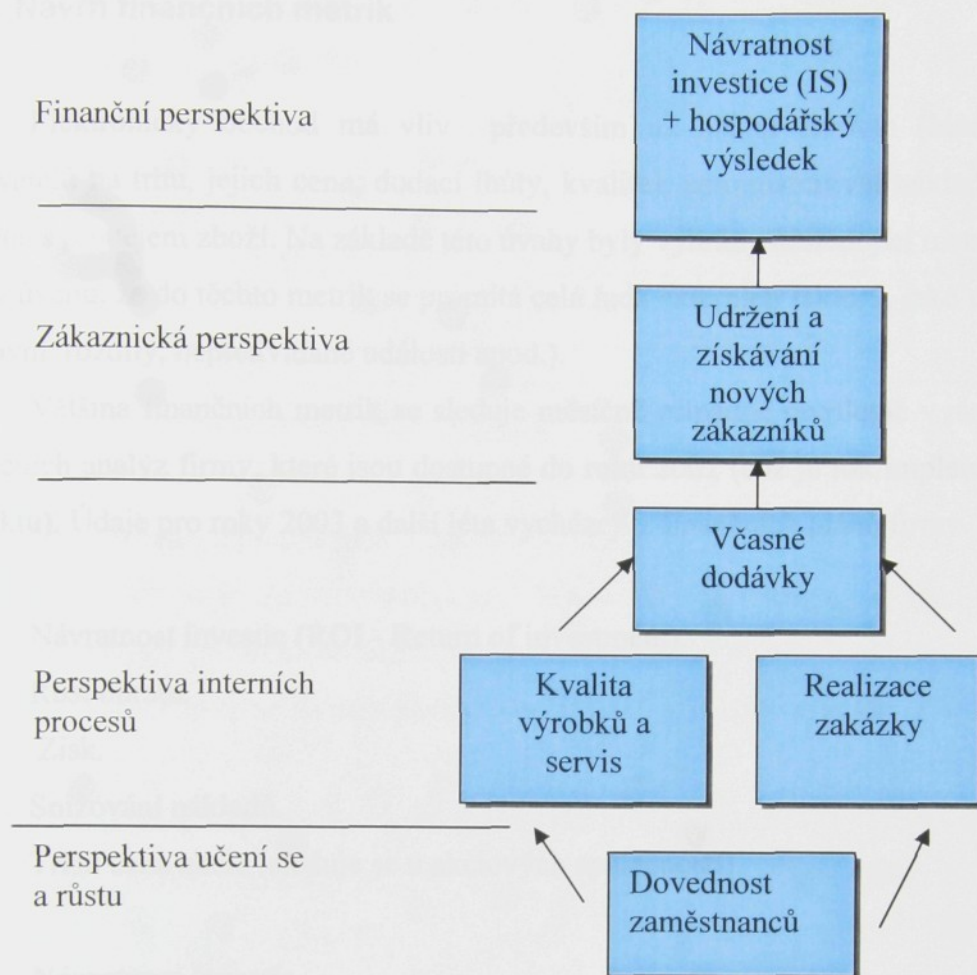
Návrh hodnocení přínosu elektronického obchodu metodou BSC sestával z těchto kroků:

1. Nejdříve byly na základě analýzy činností firmy (viz příloha 3) vybrány ty procesy, na které má největší vliv elektronický obchod.
2. Pro každou perspektivu byly vybrány metriky, které budou nejvíce ovlivňovány implementací nového informačního systému a budou vypovídat o realizaci zvolené globální podnikové strategie. Optimální počet metrik v každé perspektivě není přesně stanoven, v literatuře se obvykle uvádí 5 metrik, maximálně až 9.
3. Každá metrika musí obsahovat:
 - cílový stav, který směřuje k realizaci vytýčené strategie,
 - periodu měření po které následuje vyhodnocení (zda bylo dosaženo požadovaného cíle, a pokud ne tak proč),
 - odpovědného pracovníka zodpovědného za měření.

Obr. 25 Dílčí cíle a metriky

Finanční perspektiva	
Nová zákaznická	
Nová produktová	
Klikační perspektiva	
Nová výkonnost obchodu	
Nová očekávaná	
Perspektiva interních procesů	
Nová produktivita výroby	
Nová výrobní a servisní	
Perspektiva zdrojů lidských	
Nová kvalita pracovní síly	
Nová produktivita a inovace	

Tab. 1 Převzatá globální strategie



Obr. 25 Dílčí strategické cíle SGB

Strategické cíle perspektiv	Hybné síly strategie
Finanční perspektiva Růst ziskovosti Zlepšit provozní výkonnost	Růst prodeje tvorba přidané hodnoty výrobku
Zákaznická perspektiva Zvýšit výkonnost obchodních zástupců Uspokojit očekávání zákazníků	Možnost sledování zakázek pomocí IS Průzkum spokojenosti zákazníků
Perspektiva interních procesů Zvýšit produktivitu výroby Inovace výrobků a nové produkty	Plánování výroby, možnost sledování zakázky Snižování výrobních nákladů
Perspektiva učení se a růstu Přístup ke strategickým cílům Práce s informačním systémem	Školení zaměstnanců a spolupracovníků

Tab. 4 Převedení globální strategie SGWT do metrik BSC

5.3.1 Návrh finančních metrik

Elektronický obchod má vliv především na nákup surovin (hledání nových dodavatelů na trhu, jejich cena, dodací lhůty, kvalita), administrativní náklady a náklady spojené s prodejem zboží. Na základě této úvahy byly vybrány následující metriky (je třeba brát v úvahu, že do těchto metrik se promítá celá řada externích faktorů, jako např. inflace, kursovní rozdíly, nepředvídané události apod.).

Většina finančních metrik se sleduje měsíčně případně čtvrtletně v rámci běžných finančních analýz firmy, které jsou dostupné do roku 2002 (což je rok implementace Web projektu). Údaje pro roky 2003 a další léta vycházejí z finančních plánů firmy.

- F1 Návratnost investic (ROI - Return of investment).
- F2 Růst obratu.
- F3 Zisk.
- F4 Snižování nákladů.
- F5 Tržní cena akcie (sleduje se u akciových společností).

F1 Návratnost investic

Metody hodnocení efektivnosti se liší [VA_95] podle toho, jak pohlížíme na efekty z investic. Kritériem hodnocení může být úspora nákladů, vykazovaný zisk nebo peněžní tok z investic.

Pro hodnocení doby návratnosti byl použit ukazatel, který pomůže určit dobu, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů (které investice zajistí zjednodušeně ze svých zisků po zdanění a odpisů). Za efekt z investice je zde považován nejen zisk po zdanění, ale i odpisy. Čím je kratší doba návratnosti, tím je investice hodnocena příznivěji.

Pro výpočet doby návratnosti lze použít následující rovnici:

$$I = \sum_{a=1}^n (Z_a + O_a)$$

kde: I ... pořizovací cena,

Z_a ... roční zisk z investic po zdanění v jednotlivých letech životnosti,

O_a ... roční odpisy z investice v jednotlivých letech životnosti,

a ...jednotlivá léta životnosti,

n ...doba návratnosti.

Rok	Zisk po zdanění	Odpisy 25 %	Celkový příjem	Kumulativní příjem
1	600 000,00	100 000,00	700 000,00	700 000,00
2	612 000,00	100 000,00	712 000,00	1 412 000,00
3	624 240,00	100 000,00	724 240,00	2 136 240,00
4	636 724,80	100 000,00	736 724,80	2 872 964,80
5	649 459,30	100 000,00	749 459,30	3 622 424,10

Tab. 5 Doba návratnosti investičního projektu

Při investičních nákladech 2 500 000,- Kč, 25 % odpisech a odhadovaném zisku¹ 600 000,- Kč v prvním roce (s nárůstem 2 %) se doba návratnosti pohybuje mezi 3 - 4 roky. Největším problémem se ukazuje v odhadu zisku z investice. Je velmi obtížné jej odhadnout – pochopitelně na něm závisí i ostatní hodnoty, které jsou jím ovlivňovány.

Jinou metodou používanou pro hodnocení projektů může být např. metoda průměrných ročních nákladů:

$$R = O + iJ + V$$

kde: R ...roční průměrné náklady varianty,

O ...roční odpisy,

i ...úroková sazba (v % / 100),

J ...investiční náklad (obdoba kapitálového výdaje),

V ...ostatní roční provozní náklady (celkové provozní náklady minus odpisy).

F2 Růst obrátu

Nejběžnějším měřítkem růstu obrátu jsou míry růstu prodejů a podíl na trhu na cílových trzích a v cílových zákaznických segmentech. Podnik může také dosáhnout růstu obrátu změnou mixu výrobků a služeb. Potom je třeba sledovat procento obrátu z prodeje novým zákazníkům v nových tržních segmentech.

¹ Na zisk má vliv celá řada externích faktorů (vývoj trhu a cen, konkurence na trhu, na stavebnictví má vliv i počasí, ...), proto je nutné každoročně přehodnotit odhad budoucího vývoje zisku.

Obrat v roce: 2001	2002	2003	2004
231	272	306	345 v milionech Kč

Tab. 6 Růst obrátu

F3 Hrubý zisk

Zaváděný informační systém umožňuje sledovat metodou ABC ziskovost podle výrobků a zákazníků, což může pomoci odhalit výrobky a služby, které nepokrývají náklady.

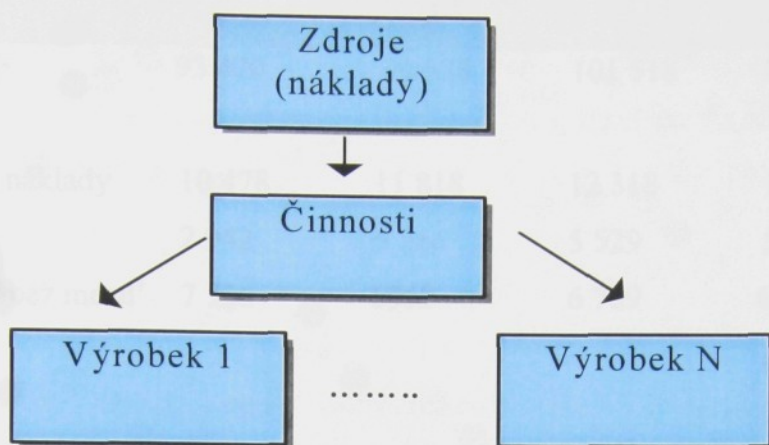
ABC analýza je založena na Paretově zákonitosti (na tzv. pravidlu 80/20), která říká, že velmi často zhruba 80 % důsledků vyplývá přibližně z 20 % počtu všech možných příčin. (Uvedená čísla 80 % a 20 % neplatí absolutně, vyjadřují pojmy hodně a málo. Pro konkrétní případy budou tyto podíly asi vždy poněkud odlišné.)

Ukazuje se, že podobná zákonitost platí i v podnicích, např.

- malá část počtu položek představuje většinu hodnoty spotřeby,
- malá část sortimentu tvoří velký podíl hodnoty skladových zásob (a tím i nákladů na jejich držení),
- velká část celkového objemu nákupu se odebírá od poměrně malého počtu dodavatelů,
- značná část tržeb pochází od malého podílu počtu odběratelů,
- velký podíl počtu výdejů ze skladu se týká malé části sortimentu,
- menší část počtu výrobků vytváří značnou část zisku.

Z Paretovy zákonitosti vyplývá, že při řízení je třeba soustředit pozornost na omezený počet nejdůležitějších objektů (skladových položek, dodavatelů, odběratelů, výrobků apod.), které mají rozhodující vliv na celkový výsledek.

ABC metodu využili pánové Kaplan a Cooper z Harvardské univerzity [KA_99] pro členění sledování výrobních nákladů. Tzn. rozdělit náklady na výrobu, ne dle jednotlivých výrobních středisek a na klasické fixní a variabilní náklady, ale sledovat je dle jednotlivých výrobků. Toto členění již umožňuje nový IS, který je implementován v SGWT.



Obr. 26 ABC analýza

Hrubý zisk je rozdíl mezi prodejem a výrobními náklady. Růst zisku firmy SGWT je plánován každoročně o cca 2%. Hrubý provozní zisk uvádí výsledek z hlavní hospodářské činnosti podniku. Hodnoty v následující tabulce jsou uvedeny v tisících Kč.

	2001	2002	2003	2004
Hrubý zisk				
	104 268	109 420	111 608	113 840
Hrubý provozní zisk				
	28 500	53 520	70 771	80 119

Tab. 7 Hrubý zisk a hrubý provozní zisk

F4 Snižování nákladů

Mzdy ve firmě SGWT vykazují meziročně 5 % růst. Hodnoty v následující tabulce jsou uvedeny v tisících Kč.

	2001	2002	2003	2004
Nákup surovin	93 470	99 528	101 518	104 564
Administrativní náklady	10 478	11 818	12 318	12 593
Z toho mzdy	2 942	5 266	5 529	5 805
Admin. náklady bez mezd ¹	7 536	6552	6 789	6 788
Náklady spojené s marketingem				
	2 259	2 908	2 908	2 908
Z toho mzdy	1 200	1 292	1 356	1 423
Výrobní náklady	26 754	27 115	28 216	29 123
Doprava	7 000	8 000	9 000	10 000
Stav skladových zásob				
	177	100	100	100

Tab. 8 Výrobní a režijní náklady

Na základě porovnání finančních údajů z roku 2001 a 2002 (kdy je zčásti implementován nový IS) lze konstatovat postupné snižování administrativních nákladů, stavu skladových zásob a růst prodeje (s tím souvisí i nárůst mzdových prostředků v souvislosti s inflací a větším počtem prodejců).

Vzhledem k tomu, že se v této práci jedná o firmu podnikající ve stavebnictví, neuvažuje toto řešení v dohledné době o elektronických platbách od zákazníků. Kromě toho je platební disciplína zvlášť v tomto odvětví na velmi nízké úrovni. Jinak elektronické platby jsou pochopitelně součástí řešení elektronického obchodu a pro svou šíři (především z hlediska bezpečnosti), nejsou tématem této práce.

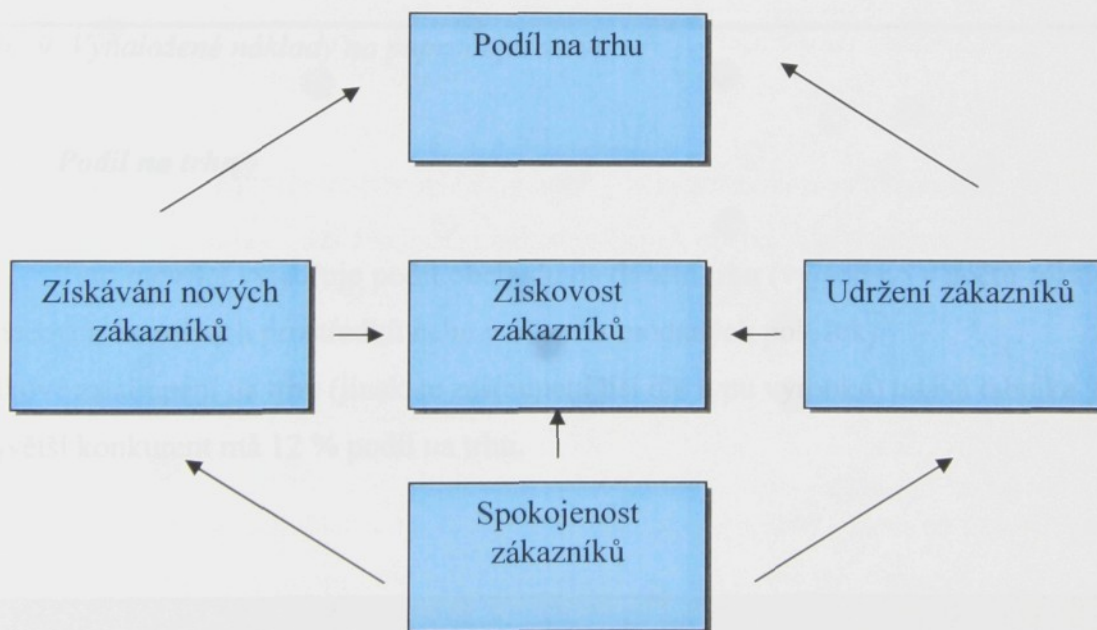
¹ Zde je patrný pokles administrativních nákladů v roce 2001 a 2002

Průměrná lhůta splatnosti u firmy SGWT je asi 2 měsíce. Sledovat plnění smluv zákazníky má velký význam, protože v případě neplnění lhůt nemůže zákazník dále objednávat a zvyšovat tak riziko nárůstu pohledávek po splatnosti (viz zákaznická metrika Z4 – pohledávky po lhůtě splatnosti).

F5 Tržní cena akcie

Firma SGWT umožňuje svým zaměstnancům nákup akcií za výhodnou cenu (za podmínky, že nesmějí být po dobu 5 let prodány). V současné době je hodnota akcie 27,86€ (maximální hodnota je 28,16€).

5.3.2 Návrh zákaznických metrik



Obr. 27 Zákaznická perspektiva

- Z1 Spokojenost zákazníka.
- Z2 Podíl na trhu.
- Z3 Udržení zákazníka.

- Z4 Pohledávky po lhůtě splatnosti.
- Z5 Ziskovost zákazníků.
- Z6 Získávání nových zákazníků.

Z1 Spokojenost zákazníka

Pro tuto metriku byl navržen dotazník (viz příloha 4), který určuje úroveň spokojenosti zákazníků podle konkrétních kritérií. Dále je možné vyjádřit náklady spojené s poprodejním servisem (tab. 9) a stanovit výhody pro stálé zákazníky. Hodnoty v následující tabulce jsou uvedeny v tisících Kč

2001	2002	2003	2004
Náklady na poprodejní servis			
700	730	820	920

Tab. 9 Vynaložené náklady na poprodejní servis

Z2 Podíl na trhu

Tato metrika vyjadřuje podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek).

Celkové zastoupení na trhu (jinak se zastoupení liší dle typu výrobku) udává tabulka 9.

Největší konkurent má 12 % podíl na trhu.

2001	2002	2003	2004
Podíl na trhu			
10 %	12 %	14 %	16%

Tab. 10 Celkový podíl na trhu

Zastoupení na trhu se dále sleduje dle velikosti obrátu firem, vydaných finančních prostředků zákazníky, objemu prodaných položek. Také provádí kategorizace zákazníků do skupin dle celkového obrátu a dle počtu zákazníků.

Z3 Udržení zákazníka

Metrika sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně (je velmi obtížné vyjádřit tyto hodnoty v absolutních číslech).

Např. na následující tabulce 10 je možné vidět nárůst počtu zakázek a obrátu.

	Počet zakázek v roce 2001	Obrat od počátku roku 2001 v Kč	Počet zakázek v roce 2002	Obrat zakázek v roce 2002 v Kč
Praha	2 891	51 643 630	3 996	85 330 289
Západní Čechy	541	12 518 396	798	16 326 073
Severní Čechy	455	7 068 540	613	15 354 969
Východní Čechy	659	16 116 036	770	19 097 444
Jižní Čechy	1 578	28 728 781	1 858	27 225 541
Brno	1 789	25 389 485	1 907	35 661 865
Ostrava	1 989	39 886 977	2 749	58 551 819
Celkem ČR	9 902	187 075 677	13 320	272 249 416

Tab. 11 Počet zákazníků a velikost obrátu v roce 2002

Dalšími metrikami mohou být dále např. počet zákazníků využívajících call centrum pro zákazníky za týden, počet uskutečněných obchodů přes Internet, počet návštěvníků na webovských stránkách, velikost sítě partnerů apod.

Z4 Pohledávky po lhůtě splatnosti

Dle současné legislativy musí být v účetnictví vytvořeny opravné položky, kde se uvádí pohledávky po uplynutí 90 dnů po splatnosti (musí na ně být finanční rezerva).

Nový informační systém umožňuje prodejcům firmy získání on-line informací o platbách zákazníků přímo v terénu. Zákazníci, kteří nesplnili dohodnuté podmínky plateb tak nemohou objednávat.

2002	2003	2004	(nepočítá se s dalším nárůstem)
5 288	5 000	5 000	(Kč v tisících za rok)

Tab. 12 Pohledávky po lhůtě splatnosti

Z5 Ziskovost zákazníků

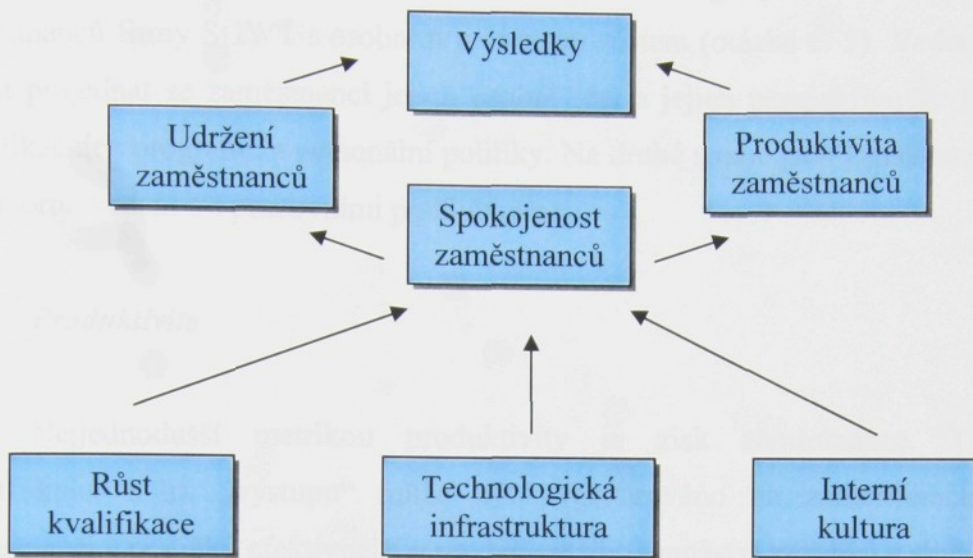
Tato metrika měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka. Tato metrika se neobejde bez co nejpřesnějšího odhadu všech budoucích výnosů po celou dobu pravděpodobného obchodního vztahu. Rozdílem všech výnosů a nákladů na obsluhu se vypočte hodnota zákazníka. Při výpočtu je nutné zohlednit také budoucí výnosy, které musí vycházet z odhadu délky obchodního vztahu násobeného objemem předpokládaných objednávek. Vycházet lze z nákupního chování zákazníka v minulosti. Značnou roli hraje při výpočtech způsob zaznamenávání údajů do databází.

Z6 Získávání nových zákazníků

Tato metrika měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky. Např. každý prodejce má za úkol každý měsíc získat určitý počet nových nezákazníků (alespoň 5) nebo je oslovit.

5.3.3 Návrh metrik učení se a růstu

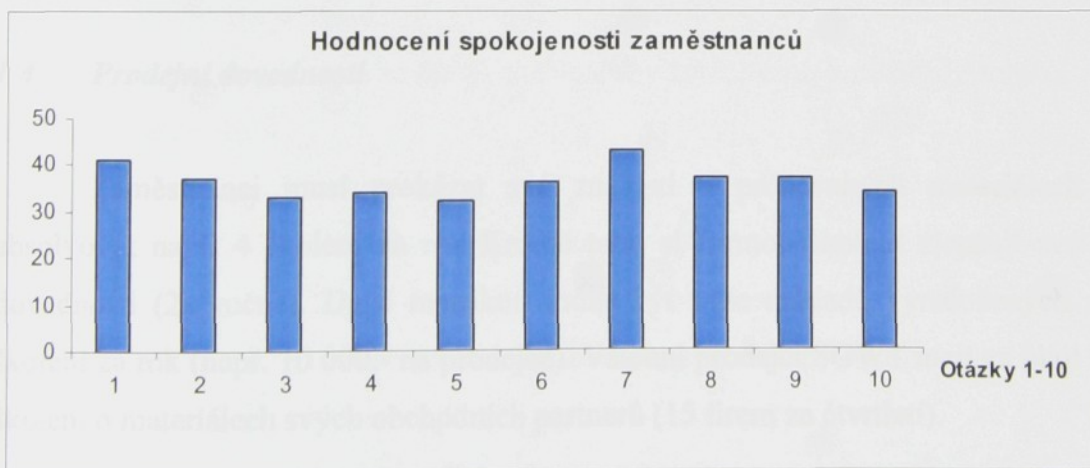
- U1 Spokojenost zaměstnanců.
- U2 Produktivita.
- U3 Školení a práce s novým IS (dostupnost informací o skladu a stavu zakázky).
- U4 Prodejní dovednosti, technické znalosti o materiálech.



Obr. 28 Klíčové výstupní metriky perspektivy učení se a růstu

UI Spokojenost zaměstnanců

Pro tuto metriku byl navržen dotazník spokojenosti zaměstnanců (viz příloha 5). Na obrázku 30 je uvedeno jeho vyhodnocení (osloveno bylo 30 zaměstnanců).



Obr. 30 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců

Na základě zpracování odpovědí v dotazníku je poměrně malá spokojenost zaměstnanců firmy SGWT s osobním profesním růstem (otázka č. 5). Vedení firmy bude muset projednat se zaměstnanci jejich osobní růst a jejich perspektivu ve firmě v rámci kvalifikačních programů a personální politiky. Na druhé straně jsou zaměstnanci spokojeni s podporou vedení a s pracovními podmínkami.

U2 Produktivita

Nejjednodušší metrikou produktivity je zisk zaměstnance. Tato metrika kvantifikuje, kolik „výstupu“ může být vygenerováno na zaměstnance. Čím jsou zaměstnanci a podniky efektivnější v prodeji většího množství výrobků a služeb s přidanou hodnotou, tím by se měl obrát na zaměstnance zvyšovat. Další metrikou je např. počet nově získaných zákazníků na jednoho prodejce za určité časové období (viz metrika Z3).

U3 Školení a práce s novým IS

Zaměstnanci budou přezkoušeni jak dokážou pracovat s novým IS získáním interního certifikátu (Práce s IS). Vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní firmu, u středního managementu je vyžadována znalost alespoň jednoho cizího jazyka (nejčastěji angličtina). Pro tyto zaměstnance jsou zajišťovány jazykové kurzy.

U4 Prodejní dovednosti

Zaměstnanci musí prokázat své znalosti o prodávaných materiálech a musí absolvovat např. 4 školení za rok Kromě toho si formou školení zlepšují své prodejní dovednosti (2x ročně). Další metrikou může být výše nákladů vynaložených na různá školení za rok (např. 10 000,- na prodejce). Všichni prodejci SGWT mají za úkol provádět školení o materiálech svých obchodních partnerů (15 firem za čtvrtletí).

5.3.4 Návrh metrik interních procesů

- P1 Schopnost inovace.
- P2 Doba realizace zakázky (Efektivnost výr. cyklu).
- P3 Poprodejní servis.
- P4 Kvalita výrobků.
- P5 Stav zásob ke konci období v Kč.

P1 Inovace

	Současný stav v SGWT	Cílový stav
Počet nových produktů na trhu/rok:	1	2-3
Počet inovovaných produktů/rok	2	5
Průměrná doba zavedení nového produktu	1 rok	½ rok
(průměrná délka vývoje výrobku je i včetně doby uvedení na trh)		

P2 Doba realizace zakázky

$$\text{Efektivnost výrobního cyklu: } E = \frac{DZ}{DP}$$

kde: DZ ...Doba zpracování

DP... Doba průchodu, která se rovná součtu doby zpracování, kontroly, přesunu, skladování a čekání.

Hodnota poměru efektivnosti výrobního cyklu u „ideálního“ procesu by se měla blížit k hodnotě jedna, kdy je doba průchodu výrobku podnikem co nejkratší. Tato metrika poukazuje na to, že všechen ostatní čas kromě vlastní doby výroby nepřináší přidanou hodnotu a měl by být tudíž co nejkratší.

P3 Poradenská činnost (s ní spojené náklady)

2001	2002	2003	2004
350	380	450	495

Tab. 13 Náklady vynaložené na poradenskou činnost

Hodnoty v tabulce 13 jsou uvedeny v tisících Kč. Další metrikou může být počet zákazníků za měsíc, jejich spokojenost se službami a výrobky (viz dotazník uvedený v příloze č. 5).

P4 Kvalita výrobků

Jednou z metrik může být počet reklamací za měsíc. Počet reklamací ve firmě SGWT bývá v průměru asi kolem tří za měsíc. Některé reklamace jsou způsobeny nevhodným používáním výrobku zákazníky (např. materiály se nedají používat za mrazu). Je důležité, aby zákazníci byli dostatečně informováni o všech vlastnostech výrobku a způsobech jeho používání. Technologické listy jsou uvedeny na webovských stránkách firmy a zákazníci je rovněž dostávají při nákupu.

P5 Doba obratu zásob

Obrat zásob je poměr mezi objemem prodeje nebo spotřeby zásob za určité období a objemem zásob na skladě. Udává délku doby skladování výrobku v podniku.

Obrátkovost zásob				
průměrné zásoby/náklady na prodané zboží x 365 (ve dnech)				
Rok	1999	2000	2001	2002
Zboží	19	27	21	18
Výrobky	18	24	14	12
Jen zboží a výrobky bez surovin	29	49	42	25

Tab. 14 Výpočet obrátu zásob

V této kapitole je uveden návrh jednotlivých metrik všech čtyř perspektiv metody BSC. Je nutné si uvědomit, že každá organizace je jedinečná a tomu je třeba přizpůsobit strategické cíle organizace a i jednotlivé metriky.

Metoda BSC poskytuje rámec pro stanovení a měření stanovených strategických cílů organizace. Vzhledem k tomu, že metoda BSC není příliš složitá jsou zkušenosti z praxe s měřením výkonnosti podniku touto metodou vcelku kladné. Protože strategie elektronického obchodu je součástí podnikatelské strategie může být tato metoda vhodná i pro měření vlivu informačních technologií na organizaci. Domnívám se, že především zde nabývají na významu nefinanční metriky a perspektivy zákaznické, interních procesů a učení se růstu, neboť elektronický obchod mění tradiční model organizace a musí se na něm podílet všichni zaměstnanci podniku.

6. Závěrečná doporučení

Závěrečná kapitola podává souhrn získaných zkušeností s využitím metody BSC pro hodnocení přínosu elektronického obchodu a doporučení její implementace.

Je třeba si uvědomit, že řešení elektronického obchodu mění způsob podnikání jak ve vztahu k zákazníkovi, tak k organizaci v rámci interních procesů firmy. Proto musí vedení firmy přehodnotit globální strategii podniku a jeho stávající obchodní model tak, aby vyhovovaly novým kritériím pro dosažení úspěchu. Podniky, které vážně uvažují o realizaci elektronického obchodu, mají podstatě dvě možnosti: buď přenést svůj současný model na Internet (pomocí web technologií) nebo posílit pomocí Internetu svoji distribuční síť (což je řešení tohoto konkrétního příkladu firmy SGWT).

Neustále zvyšující se investice podniků do informačních technologií vyvolávají otázky týkající se hodnocení a měření přínosů IT. Otázky typu jak vyjádřit vztah investic do informačních technologií a produktivity nebo zisku podniku se stávají stále více aktuální. Informační technologie mají vliv na všechny oblasti organizace, na výrobu, prodej, marketing, takže je velmi obtížné tento vliv jakýmkoliv způsobem pouze finančně vyjádřit, neboť se sem promítají další faktory.

Metoda BSC spojuje firemní strategii s různými typy metrik a poskytuje vedení firmy rámec nutný pro změny v organizaci. Vzhledem k tomu, že BSC spojuje vyvážené měření výkonnosti podniku pomocí klasických finančních metrik, tak i netradičních měkkých metrik, jeví se jako vhodná i pro vyjádření přínosu IT pro podnik.

6.1 Zásady pro návrh strategie elektronického obchodu

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje neustálými změnami, velkým tlakem zákazníků na rychlost dodání kvalitních výrobků, možnost výběru ze širokého sortimentu, tlakem na snižování cen ve vysoce konkurenčním prostředí.

Jak reagovat na rychlé změny v podnikových procesech? I když jsou možnosti současných informačních technologií obrovské, nedokáží vyřešit všechny problémy a ani

nejdou levnou záležitostí. Jak řídit a měřit přínos aplikací současných IT? Na celou řadu podobných otázek hledají odborníci z praxe uspokojující odpovědi.

Klíčovým krokem podnikání musí být vhodná globální podniková strategie a to platí i pro implementaci elektronického obchodu. Nezbytnou součástí globální podnikové strategie musí být i strategie informačních technologií v podniku. Při návrhu informační strategie nám může pomoci sedm klíčových faktorů, kterými jsou (podrobněji je této problematice věnována kapitola 4): technologie, trh, služby, značka, vedení, infrastruktura a znalosti a vzdělávání. Vzhledem k tomu, že podnikatelské prostředí se neustále mění, je nutné alespoň jednou za rok zvolenou strategii IT zhodnotit a buď částečně nebo radikálně změnit, např. u těch podnikatelských subjektů, kde IT se má stát konkurenční výhodou.

Strategie elektronického obchodu musí poskytovat odpovědi na otázky:

1. Jaké jsou očekávané přínosy elektronického podnikání pro společnost?
2. Jak se změní výkonové ukazatele podniku?
3. Jak jsou zaměstnanci připraveni pracovat s novými IT?
4. Jak mohou být určena a řízena rizika?

Projekt implementace nového IS a elektronického obchodu ve firmě SGWT, která je konkrétní ukázkou tohoto řešení, byl realizován dle následujícího postupu:

1. Analýza a přehodnocení jednotlivých procesů (na základě metod reengineeringu).
2. Identifikace vlivu elektronického obchodu na obchodní procesy a určení jejich možných přínosů.
3. Hledání a nalezení riskantních aspektů elektronického obchodu.
4. Po implementaci sledování a hodnocení obchodního modelu firmy.

6.2 Implementace elektronického obchodu

Na základě získaných zkušeností s implementací řešení elektronického obchodu uvádím několik zásad, které považuji za důležité.

1. Přehodnocení globální strategie podniku

Vzhledem k rychlosti změn v obchodním prostředí, je nutné, aby globální strategie podniku a z nich vyplývající obchodní a informační strategie byly nejdéle za 1-2 roky opět přehodnoceny. S tím úzce souvisí i doba realizace globální strategie, čím dříve se jí podaří uskutečnit, tím lépe.

2. Nevyvíjet strategii elektronického obchodu nezávisle na obchodní strategii

Manažeři jsou často tlačeni rychlým vývojem informačních technologií k přijmutí strategie elektronického obchodu nezávisle na obchodní strategii. Většinou je to způsobeno snahou o co nejrychlejší zavedení elektronického obchodu. Pokud je návrh obchodní strategie zdoluhavý a těžkopádný proces, může způsobit i neúspěch strategie elektronického obchodu. Proto by obchodní strategie měla být stanovena v co nejkratší době. Stejně tak strategie elektronického obchodu vyvinutá bez pochopení jeho vlivu na existující distribuční kanály může způsobit neúspěch.

3. Použití separátní strategie podle oboru, geografie a kultury

Velmi často jsme svědky častého tlaku vytvořit vhodnou podnikovou strategii elektronického obchodu, která by se hodila pro všechny podniky např. v mezinárodním koncernu. Tento přístup je vhodný pouze pro malé podniky, které jsou zaměřené na jednoduchý obchodní sektor. Z obchodního reengineeringu a CRM (Custom Relationship Management) vyplývá, že efektivní obchodní strategie jsou ty, které jsou zaměřené na určitý segment trhu. Zatímco architektura technického zabezpečení se obecně vyvíjí pro

všechny podniky, obchodní strategie by měla být vyvíjena individuálně obchodním a příp. marketingovým oddělením a měla by být zaměřena na jasně definované segmenty trhu. Při segmentaci trhu by se měly brát v úvahu všechny faktory, které mají vliv na chování zákazníků a na jejich potřeby. Tyto faktory by měly zahrnovat i specifika oboru, geografie a kultury. Pochopitelně, že specifika oboru mají největší dopad na potřeby a chování zákazníků. Geografie a kultura se mohou vzájemně ovlivňovat. Geografie má vliv především na logistiku a s ní spojené náklady.

4. Rovnost interních a externích procesů v průběhu analýzy

V podnicích vidíme často tendenci dělit elektronický obchod na interní a externí procesy. Svádí k tomu i populární termíny B2B a B2C, k oběma se přistupuje jako k separátnímu obchodnímu modelu a oba dva přitom patří do stejného řetězce - jeden na straně zásobování a druhý na straně poptávky. Tzn. že B2C model je zaměřen na distribuční toky a na to, jak bude zboží dodáváno zákazníkovi. Termín B2B včetně externích dodavatelů a odběratelů je zaměřen na úsporu logistických nákladů obou partnerských podniků. Efektivní strategie elektronického obchodu by se měla zaměřit na to, jak elektronický obchod zlepší interní operace a vytvoří efektivní externí vztahy. Proto je důležitá dynamická spolupráce mezi odběrateli a dodavateli, tzn. že obě strany musí být maximálně vstřícné ve sdílení informací nejen mezi sebou, ale i směrem k ostatním potenciálním partnerům.

5. Získání podpory vedení všech zaměstnanců

Získání podpory vedení má jednoznačně vliv na náklady implementace. Pochopitelně, že je nutné aby vedení podpořilo zavedení projektu, ale je vhodné, aby správně porozumělo problematice zavádění. Zavedení elektronického obchodu představuje zvýšení komplexnosti obchodního modelu a mnohdy i vstup na nové obchodní trhy. Vstup na nový trh je spojen i s určitými časovými nároky, a proto musí vedení chápat časovou náročnost. Je nutné stanovit kritéria pro dosažení strategických obchodních cílů a jejich měření. Klasickými kritérii jsou např. finanční vyjádření návratnosti investic nebo rostoucí

cena akcií firmy, ale protože tyto klasické metriky jsou nedostatečné je třeba využít i měkkých metrik. Dále je nutné přesvědčit nové uživatele o výhodnosti a správnosti implementace elektronického obchodu a vytvořit novou podnikovou kulturu.

6. Změny obchodního modelu

V případě implementace elektronického obchodu musí společnost zvažovat všechny alternativní způsoby, jak dosáhnout strategických cílů, tzn. přeměnu tradičních obchodních procesů na elektronické nebo vytvoření pouze doplňkových elektronických distribučních kanálů (tzn. buď nákup softwarových aplikací nebo využití služeb externího poskytovatele), či přijmutí zcela nových obchodních modelů. Je velmi důležité vždy zvážit všechny alternativy, jedině tak je možné dosáhnout co nejlepší obchodní strategie.

7. Přehodnocení distribučních kanálů

Jednou z nejvíce zmiňovaných výhod Internetu je snižování nákladů vynaložených na komunikaci ať už s vlastními vzdálenými pobočkami firmy nebo s obchodními partnery. I když je to na první pohled zcela jasné, je potřeba si uvědomit, že to vždy nemusí platit a že i zde může dojít ke konfliktu, jehož důsledkem může být i určitá finanční ztráta (např. zvýšení transakcí mezi podniky). Většinou se výrobní podniky snaží spojit se svými distributory a pomocí těchto kanálů reagovat na jejich poptávku. Elektronický obchod umožňuje efektivní distribuční kanál, ale na místě je nutný realistický kvantitativní odhad. Je nutné si uvědomit, že nelze automatizovat vše. Je-li podnikový výrobní systém nevykonný, samotné zavedení elektronického obchodu problémy nevyřeší.

8. Vytvoření metrického systému pro měření přínosu elektronického obchodu

K hodnocení efektivnosti elektronického obchodu se většinou v praxi používají klasická kritéria jako např. ceny akcií firem (poslední vývoj cen akcií Internetovských firem - respektive jejich pokles na burze napovídá, že tato kritéria nemohou být

ignorována) nebo návratnost investic. Ale tato kritéria nejsou jediná. Tak jak integrujeme strategii elektronického obchodu do celkové obchodní strategie, stejně tak musíme tato kritéria integrovat do celkového hodnocení podniku. Vhodnou metodou pro hodnocení přínosu je právě metoda BSC.

9. Rychlost implementace

Tržní prostředí a konkurence se v současné době mění tak rychle, že je nutné zavádět elektronický obchod v co nejkratším možném čase. Proto je nutné vyhnout se jakékoliv byrokracii. Ten, kdo je zodpovědný za implementaci elektronického obchodu v podniku, musí mít vysokou autoritu a pravomoci, aby mohl úspěšně dokončit projekt. Zde platí implikace zpožděný čas => neúspěšný projekt.

Implementaci elektronického obchodu musí vždy předcházet:

- Stanovení plánu implementace a vytvoření řešitelského týmu.
- Analýza požadavků, návrh koncepce řešení a analýza podnikových procesů.
- Stanovení způsobu převedení stávajícího způsobu zpracování na nový systém.
- Školení uživatelů a pracovníků, kteří mají na starosti údržbu systému.
- Stanovení bezpečnostních opatření včetně nastavení přístupových práv uživatelů.
- Určení formulářů, pomocí nichž bude se systémem komunikováno a které budou jako výstupní podklady využívány v rámci podniku i při komunikaci s dodavateli a zákazníky.

Součástí každé implementace musí být dokonalé zdokumentování všech prováděných pracovních průběhů, musí být vyřešena problematika datových rozhraní (dodavatelé, zákazníci apod.) a návaznost na ostatní aplikace podniku. Na závěr musí proběhnout testování všech požadovaných funkcí a zpracování protokolu o výsledcích tohoto testu. Je vždy nutné počítat s nenadálými externími vlivy, které mohou zkreslit především finanční hodnoty (příkladem mohou být loňské povodně).

6.3 Zkušenosti s metodou BSC pro hodnocení implementace řešení elektronického obchodu

Metoda BSC umožňuje měření na základě dalších měřítek kromě finančních a to z pohledu zákazníků, interních procesů a znalostí. Vzhledem k tomu, že na výsledky organizace mají kromě IT vliv i další faktory ať už externí nebo interní, je velmi obtížné je od sebe oddělit. Ve svých závěrech vycházím především z dostupných údajů jedné konkrétní firmy. Bude nutné dále v rámci výzkumného úkolu Hospodářské fakulty porovnat údaje z několika podniků a oborů a získat větší spektrum údajů pro hodnocení.

Na základě porovnání údajů z roku 2000 a 2001 a z finančních prognóz pro rok 2002 (kdy je částečně implementován nový IS) firmy SGWT lze uvést následující přínosy:

Finanční perspektiva:

- Zvýšení produktivity.
- Redukce zásob (o 20%) + snížení materiálových nákladů (o 5 %).
- Minimalizace nepotřebných zásob.

Zákaznická perspektiva:

- Zlepšení prodeje a služeb zákazníkům.
- Možnost rychle reagovat na zákaznické změny.
- Zvýšení prodeje.
- Zlepšení jména podniku (hodnocení průzkumy u zákazníků).
- Spokojenost zákazníků (viz příloha č. 5 + zvýšený počet zákazníků).
- Zvýšení zákaznické věrnosti (větší počet opakovaných objednávek).

Perspektiva interních procesů:

- Pružnější návrh výrobků.
- Zkrácení průběžné doby přípravy a výroby.
- Snížení počtu reklamací.
- Zvýšení počtu zákazníků.
- Zvýšení podílu na trhu.

- Zkrácení doby obsluhy zákazníka (na 24 max. 48 hod).
- Rozšíření výrobního sortimentu (lepší znalost požadavků zákazníků).
- Flexibilita podniku, kreativita v přijímání nových produktů a služeb, procesů nebo struktur (počet zákaznických modifikací).
- Reakce na nové potřeby trhu (zkrácení potřebné doby k uvedení nového výrobku na trh).

Perspektiva učení se a růstu podniku:

- Zlepšení pracovního prostředí (viz anketa hodnocení spokojenosti zaměstnanců).
- Zvýšení kvalifikace pracovníků (školení prodejních a jazykových dovedností, práce s novým IS).
- Přidaná hodnota produktu či službě (rychlejší a kvalitnější služba umožňuje vyšší zisk).
- Úspora času pracovníků související s objednáváním výrobků (možnost soustředit se lépe na tvůrčí práci, nezatěžuje je administrativa).
- Úspora režijních nákladů.

Doporučení a zkušenosti z metodou BSC ve firmě SGWT:

1. Dále sledovat navržená měřítka. Získat podklady pro vyhodnocení delšího časového období.
2. Sledovat navržené metriky v dalších letech, přehodnotit podnikovou globální strategii tak, aby vyhovovala současným podmínkám trhu a požadavkům zákazníků.

Zavedení metody BSC bylo přijato kladně téměř všemi pracovníky firmy a metoda se stala součástí pravidelných hodnocení dosahovaných výsledků firmy a zaměstnanců (probíhají každé čtvrtletí). Metoda je také velmi podnětná především pro práci zaměstnanců, kteří se na hodnocení připravují a společně se svými nadřízenými přemýšlejí o dalším postupu a rozvoji firmy.

Během implementace IT se ukázalo velmi prospěšné pochopení cílů a strategií jak ze strany uživatelů tak i ze strany pracovníků podílejících se na implementaci nového IS. Je třeba si uvědomit, že i přes rozsáhlé možnosti současných IT je nutné mít stále na paměti, že osobní komunikace jak uvnitř, tak i vně firmy jsou nenahraditelné a že jsou stále součástí dalšího rozvoje firmy.

6.4 Zásady při implementaci metody BSC

Prvotními a nezbytnými předpoklady implementace BSC jsou znalosti podnikové a informační strategie. Pokud podnik nemá jasnou koncepci svého budoucího rozvoje a představu jakou roli v naplnění této strategie hrají informační technologie nemá hodnocení metodou BSC valný smysl.

Při implementaci metody BSC musí být dodrženy následující zásady:

- Použití metody BSC pro potřeby měření výkonnosti musí být v souladu s firemní kulturou.
- Zaměstnanci na všech úrovních se musí stát partnery a musí být vtaženi do procesu měření.
- BSC musí umožnit všem úrovním řízení podílet se na návrhu a realizaci strategie firmy.
- S implementací BSC musí souhlasit a podporovat ji nejvyšší vedení firmy.
- Celá organizace musí být ochotna věnovat metodě BSC čas a úsilí.

Jednotlivé metriky musí mít následující vlastnosti:

- Metriky musí být odvozeny ze struktury podnikových cílů a aktivit, které jsou odvozeny z globální podnikové strategie a strategie elektronického obchodu.

- Metriky musí určovat priority, o něž by měl podnik usilovat při maximalizaci své přidané hodnoty.
- Metriky musí zajišťovat rovnováhu při plnění dlouhodobých, střednědobých i krátkodobých cílů.
- Návrh metrik musí respektovat specifika organizace.

Pro úspěšné uplatnění metrik se musí zajistit:

- Hodnocení hlavně vývojových trendů než konkrétních výsledků jednotlivých měření.
- Stanovit jednoznačnou odpovědnost za správnost měření.
- Přesné a srozumitelné definování jednotlivých metrik.
- Navržení metrik tak, aby mohly být měřitelné (musí být určeno kdo, kdy a jak dlouho).
- Vyváženost jednotlivých metrik (dosažení určitého cíle nesmí být v rozporu s jinou metrikou).

BSC musí podporovat soulad IT a podnikové strategie.

BSC musí být využíváno jako manažerský nástroj.

Měření se musí stát součástí globální podnikové strategie.

6.5 Navrhovaný postup implementace BSC:

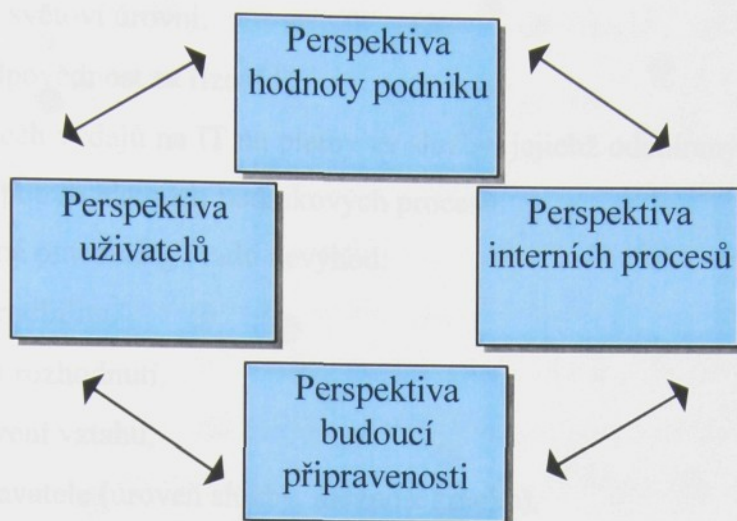
Postup implementace BSC musí projít následujícími etapami:

1. Vytvořit globální strategie firmy a převést tuto strategii do cílů a měřítek BSC (do 4 perspektiv) :
 - Finanční
 - Zákaznická
 - Interních a podnikových procesů
 - Učení se a růstu

2. Seznámit široký okruh (hlavně pak odpovědných) zaměstnanců s danými metrikami. Prodiskutovat jejich perspektivy a stanovit cíle, které mají být dosaženy.
3. Formulovat seznam cílů a jejich hodnocení ve všech 4 perspektivách (4 -5 měřítek v každé perspektivě).
4. Zhodnotit, zda seznam cílů koresponduje s globální strategií a zda jsou cíle ve všech 4 perspektivách propojeny příčinnými vztahy.
5. Představit navržené cíle a jejich hodnocení vedení podniku (volba 3 – 4 nejlepších měřítek v každé perspektivě) Závěrem by měly být 3 nebo 4 strategické cíle pro každou perspektivu).
6. Integrace metody BSC do filosofie řízení (možnost využití informačního systému pro podporu BSC – na českém trhu je v současné době v české verzi k dispozici produkt finské společnosti QPR software Plc.: QPR Scorecard, distributorem je slovenská společnost Novitech – www.novitech.sk).

Metodu BSC lze využít pro hodnocení realizace jakýchkoliv projektů v podniku a např. pro potřeby hodnocení fungování IT v podniku ji lze mírně pozměnit. Martinsons [MA_99], který ji nazývá Balanced IS Scorecard změnil některé perspektivy:

1. perspektivu zákazníků nahradil perspektivou konečných uživatelů,
2. perspektivu učení se a růstu nahradil perspektivou budoucí připravenost (na nové technologie, obchodní příležitosti a změny),
3. finanční perspektivu (respektive tradiční finanční metriky) nahradil perspektivou podnikové hodnoty.



Obr. 29 Metoda Balanced IS Scorecard [MA_99]

6.6 Vývojové trendy IT

Díky velmi rychlému vývoji informačních technologií, který si vynucuje pravidelné zavádění nových verzí jak softwarových, tak hardwarových komponent, neustále rostou náklady firem do IT. Dalším problémem se stává snaha předních dodavatelů informačních systémů vytvořit takový informační systém, který pokrývá všechny potřeby podniků z mnoha odvětví. Často se pak stává, že nastavení parametrů systému je velmi obtížné a vyžaduje implementační specialisty ovládající tisíce parametrů informačního systému. I přesto, že tito konzultanti IS ovládají jednotlivé moduly IS, průzkumy ukazují, že jednou z největších slabin těchto pracovníků je jejich nedostatečná znalost procesů v oboru podnikání zákazníka. S tím souvisí i vysoké náklady na školení a doškolování uživatelů, nízké využití celkové funkcionality, vysoké nároky na počítačové zdroje a složitost ovládání. Cílem dalšího vývoje IS proto musí být zjednodušení implementace a snížení pořizovacích a provozních nákladů. Řada podniků ve světě a už i v ČR se snaží tyto problémy řešit cestou outsourcingu provozu informačního systému a převedly všechna svá aktiva související s IS (HW, SW a pracovníky) na jinou společnost a nakupují od této specializované firmy většinu informačních služeb. Toto řešení má řadu výhod:

- možnost soustředění na hlavní předmět činnosti,
- odbourání investic do IT,

- přístup ke světové úrovni,
- odpadá odpovědnost za řízení IT,
- převod všech výdajů na IT na platby za služby, jejichž odebíraný objem lze pružně měnit dle potřeb hlavních podnikových procesů.

Na druhé straně má outsourcing i řadu nevýhod:

- nízká operabilita,
- nevratnost rozhodnutí,
- nutnost řízení vztahu,
- rizika zadavatele (úroveň služby, možnost krachu),
- nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik,
- obtížně kvantifikovatelné přínosy.

Výhodnou variantou outsourcingu je v některých případech outsourcing celého podpůrného podnikového procesu včetně jeho infromatické podpory – tzv. Business Process Outsourcing (BPO). Zákaznický podnik v tomto případě nevyčleňuje celý informační systém, ale pouze tu jeho část, která souvisí s vyčleněným podpůrným procesem. Podpůrnými procesy, pro které je tento typ outsourcingu typický, jsou účetnictví, doprava, právní služby apod.

Jiným řešením se nabízí model ASP (Application Service Provider), který znamená, že provozovatel informačních služeb – ASP na svých technických prostředcích vytvoří informační službu (např. účetnictví, zásobování, CRM) a tuto službu nabízí ostatním subjektům pomocí Internetu.

ASP se liší od outsourcingu v tom, že:

- stejná služba je poskytována více zákazníkům současně,
- služba je poskytována všem zákazníkům ve standardizované podobě, resp. s minimálními úpravami,
- informační služby je poskytována po Internetu,
- zákazník si může informační službu vyzkoušet před jejím zakoupením,
- zákazník nemusí investovat do technologií, čímž snižuje investiční náklady,

- odpadá řada aktivit spojených s implementací u zákazníka, čímž se implementace zrychluje.

Poslední průzkumy ukazují [OE_01], že menší poskytovatelé ASP mají naději na úspěch tehdy, pokud využijí svých specifických znalostí a zaměří se na vertikální trh (zdravotnictví, školství, doprava, stavebnictví...) a pro tento trh budou schopni připravit customizované řešení – což velcí výrobci aplikačního softwaru zřejmě nebudou schopni. Velkou příležitostí ASP modelu je postupná standardizace hospodářského prostředí, které se v podmínkách Evropy projevuje standardizací v oblasti legislativy jak států unie tak nových rozšiřujících členů. Důsledkem standardizace hospodářského prostředí je nové pojetí podnikání tzv. Business Networking (BN) propojující procesy dodavatelů, výrobců, obchodních partnerů a zákazníků. Podle průzkumů University St Gallén [OE_01] lze nalézt řadu argumentů pro to, že v dalších deseti až dvaceti letech BN patrně propojí procesy jednotlivých podniků navzájem tak, že vytvoří dynamicky se měnící síť procesů, které budou vzájemně soutěžit.

6.7 Závěr práce

Globalizace světové ekonomiky a rozvoj informačních technologií ovlivňují podnikatelské prostředí a samotné organizace. Zostřuje se konkurenční tlak v oblasti uspokojování potřeb zákazníka, který klade důraz na včasnost dodání výrobku (kvalita je považována za samozřejmost) a možnost širokého výběru sortimentu.

Jedna z možností změny tradičního obchodního modelu je využití současných informačních technologií – Internetu a elektronického obchodu. V první kapitole předkládané práce jsou uvedeny různé modely elektronického obchodu, které mohou podniky využít. Podniky nemusí nutně za každou cenu vytvářet vlastní elektronický prodejní kanál, ale mohou využít služeb různých poskytovatelů (např. elektronický obchodní dům, tržiště apod.). Také se mohou zaměřit na zlepšení způsobu zásobování a využít tak model elektronického zásobování.

Druhá kapitola předkládané práce je zaměřena na popis změn týkajících se výměny informací mezi dodavateli, distributory a zákazníky. Současné informační technologie integrují informační systémy organizací s okolím a umožňují tak zlepšení podnikových procesů a redukci provozních a administrativních nákladů.

Snazí-li se organizace obstát v náročném konkurenčním prostředí musí mít v první řadě stanovenou globální podnikovou strategii, se kterou se musí ztotožnit všichni zaměstnanci. Pokud podnik chce využít elektronický obchod pro naplnění strategických cílů, musí zajistit zpracování strategie elektronického obchodu a její hodnocení. Jedna z možných metod jak realizovat vytčenou strategii a zhodnotit výkonnost podniku je metoda Balanced Scorecard.

Metoda je založena na vyváženém měření čtyř pohledů (finanční, zákaznický, interních procesů a učení se a růstu) a umožňuje zavést kromě klasických finančních metrik i metriky měkké, nefinanční, proto jsem metodu BSC použila pro hodnocení přínosu elektronického obchodu.

V páté kapitole uvádím na konkrétním příkladu firmy návrh globální podnikové strategie pomocí SWOT analýzy a návrh jednotlivých metrik pro každou perspektivu (finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu). Při návrhu metrik jsem vycházela z běžných finančních údajů a doplnila jsem je o některé nefinanční metriky.

Vzhledem k tomu, že v tomto konkrétním případě byla vytčená globální podniková dosažena a k její realizaci přispěla i implementace nového informačního systému, který umožňuje především elektronické řešení záležitostí podniku a realizaci elektronického obchodu pro stálé zákazníky, lze hodnotit přínos elektronického obchodu příznivě. Je však nedostačující pro hodnocení použít pouze finančních metrik. Dále je velmi důležité si uvědomit, že každá organizace je jedinečná.

V závěrečné kapitole uvádím souhrn a získaných zkušeností s využitím metody BSC pro hodnocení přínosu elektronického obchodu.

Předkládaná práce si klade za cíl poukázat na možnosti současných informačních technologií, konkrétně elektronického obchodu. Každá organizace stojící před otázkou, zda otevřít nový prodejní kanál na Internetu, si musí pomocí zvolené strategie elektronického obchodu uvědomit všechny možnosti a důsledky. Právě pomocí hodnocení těchto důsledků

(ať už se hodnotí jakkoliv) je možné získat zpětnou vazbu pro řízení organizace a její uplatnění v současném konkurenčním prostředí.

Ráda bych se této problematice věnovala i nadále a doufám, že se mi v budoucnu podaří získat a porovnat více údajů z podniků různých oborů v rámci výzkumného úkolu Hospodářské fakulty.

- [BA_92] Bass, J.: *Podnikové informační systémy*, Orel, 1992.
- [CO_93] Connor, D.: *Managing at the Speed of Change*, Villard, 1993, str. 3-44.
- [Dr_01] Drucker, P.F.: *Vývoj managementu po 21. století*, Management Press, 2001.
- [EL_92] Ellram, L.: *Purchasing Materials and Services: Purchasing Management and Purchasing and Material Management*, McGraw-Hill, 1992.
- [FF_01] D. Freney, *Sloan Management Review*, Volume 20, 2001.
- [Ho_96] Hoop, H., van der Ende, H.C.: *World Class Logistics*, *Competitive Advantage Through Logistics*, 1996, str. 17-53.
- [JL_02] Jedlička, P.: *Logistika*, 2. vydání, Praha, 2002.
- [KA_98] Kaplan, R., Cooper, R.: *Cost & Effect*, Harvard Business Press, 1998.
- [KA_99] Kaplan, R.B., Moore, D.P.: *Business Process Management: The Way to the Future*, *vykonávání podnikání*, Management Press, 1999, str. 17-5.
- [KI_96] Kim, T.J.: *Agenda & Data*, 1996, str. 1-10.
- [L_01] Lippitt, J.: *Business Systems*, 2001, str. 1-10.
- [LA_96] Lampel, J., Mintzberg, H.: *Competitive Advantage*, *Business Systems*, 1996, str. 1-10.
- [L_95] *The Challenge of Managing Changing Change*, *Management*, 1995, str. 31.
- [L_97] *Towards the 21st Century - Trends and Strategies in Logistics*, *European Logistics Society*, 1997.
- [MA_99] Martinson, M., Devadas, S., Teag, D.: *The Business Systems*, *Management*, 1999, str. 1-10.
- [V_95] *Volume 25*, 1995, str. 1-10.

Seznam literatury:

- [AN_00] Antlová,K.: Jazyk XML, Systémová integrace na prahu 3. tisíciletí, Liberec, 2000, ISBN 80-7083-437-4, str. 180-184.
- [AN_01] Antlová, K.: Komunikace v dodavatelském řetězci, časopis Ekonomie+Management 3/2001, TU Liberec, str. 15-21
- [AN_02] Antlová, K.: Strategie elektronického obchodu, eStrategie 2002, konference ČSSI a KIN HF TUL, Liberec 2002
- [BA_02] Basl, J.: Podnikové informační systémy, Grada 2002
- [CO_92] Connor, D. : Managing at the Speed of Change, Villard, 1992, str. 43-44
- [DR_01] Drucker, P.F. : Výzvy managementu pro 21. století, Management Press, 2001
- [EL_95] Ellram, L.: Partnering Pitfalls and Success Factors, International Journal Purchasing and Material Management, Spring 1995, str. 35 – 44
- [FE_01] D. Feeny, Sloan Management Review, Winter 2001
- [HO_96] Hoop,H.,van der-Pfohl,H.C.: World Class Logistic Practices – Key Competenties, Conference Proceedings, Eurolog 96, str. 223 – 242
- [JE_02] Jedlička, P.: E-kommerce žije, Business World 8, 2002
- [KA_98] Kaplan, R., Cooper, R.: Cost & Effect, Harvard Business Schoul Press, 1998
- [KA_00] Kaplan, R.S., Norton, D.P. : Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku, Management Press 2000, ISBN 80–7261–037–6
- [KI_96] Kini, T.: America's Best – Industry Week's Guide to World – class Manufacturing Plants, John Wilby & Sons, 1996, str.379
- [KU_01] Kubát, J. : Balanced Scorecard, Časopis Logistika, 2001, č.12, str.11
- [LA_96] Lampel, J.,Mintzberg, H. : Customizing Customization, Sloan Management Review, 1996
- [LO_95] The Challenge of Managing Continous Change, Council of Logistics Management, 1995, str. 91
- [LO_97] Towards the 21th Century – Trends and Strategies in European Logistics, European Logistics Society, 1997
- [MA_99] Martinsons, M., Davison, R., Tse, D.: The Balanced Sorecard: a Foundation for the Strategic Management Information Systems, Decision Support Systems, Volume 25, 1999, str. 71-88

- [MA_00] Mattson, S.A.: Embracing Change - Management Strategies in the E -economy Era, graphium, Sweden, 2000
- [MA_02] Mačát, V.: Vliv business na výrobní podniky, eStrategie 2002, konference ČSSI a KIN HF TUL, Liberec 2002
- [MO_00] Molnár, Z. : Efektivnost informačních systémů, Grada Publishing, 2000
- [OE_01] Osterle, H.,Fleish,E.,Alt, R.: Business Networking – Shaping Enterprise Relationship on the Internet, 2001,
<http://ccibn.iwi.unisg.ch/bn-buch/bn-buch.htm>
- [OL_98] (O’Leary, D.E.: Knowledge Management Systems:Converting and Connecting, IEE Intelligent Systems, May-June 1998
- [PI_93] Pine, J.: Mass Customization – The New Frontier in Business Competition, Harvard Business School Press, 1993, str.54
- [PL_00] Plant, R.: eCommerce: Formulation of Strategy, Prentice Hall, 2000
- [RA_01] Racine, B., Robert,M.: eStrategy Pure and Simple, 2001
- [RO_01] Rosický, A. : Učení (se) a rozvoj znalostí, 5. mezinárodní konference Hospodářské šance pro 3. tisíciletí, TU Liberec, 2001
- [RS_97] Rosen, D.: The Next Frontier in Selecting Readings in Service Excellence, APICS, 1997, str.5
- [RO_97] Rosický, A, Vodáček, J.: Informační management, Management Press, 1997
- [SI_02] Sixta, J., Antlová, K.: Hodnocení výkonnosti podniku metodou Balanced Scorecard, IV. ročník konference, Internet a konkurenceschopnost podniku, UTB Zlín, 2002
- [TA_98] Tait, D. : Mate Strong Relationships and Priority, the Canadien Manager, Spring 1998, str. 21
- [TA_00] Tax, M., Pavlíček, J., Kozák, I. : Strategické a manažerské řízení jako proces a jeho podpora, Systémová integrace, 8. mezinárodní konference Praha, 2000, str. 347
- [TI_99] Timmers, P.: Strategies and Models for Business-to-business Trading, Chichester ; New York John Wiley & Sons, Ltd. (UK), 1999
- [UC_01] Učeň, P. : Metriky v informatice, Grada, 2001
- [VA_94] Valach, J.: Investiční rozhodování, VŠE, 1994
- [VO_94] Voříšek, J.: Strategické řízení informačních systémů a systémové integrace, Management Press, 1994

- [WI_01] Willcocks, L., Greaser, V.: Delivering IT and E-Business Value, Butterworth Heinemann, 2001
- [ZA_00] Zádová, V.: Stav podnikových IS – výsledky výzkumu v Euroregionu NISA, sborník semináře Systémová integrace na prahu 3. tisíciletí, listopad 2000, Liberec, str. 186-193

Seznam obrázků¹

Obr. 1	Oblasti elektronického obchodu
Obr. 2	Strategie standardizace [MA_00]
Obr. 3	Průběh objednávky
Obr. 4	Posun od hierarchické distribuce směrem k centrální
Obr. 5	Rostoucí počet transakcí při vzájemné komunikaci partnerů
Obr. 6	Komunikace v tradičním vztahu [MA_00]
Obr. 7	Komunikace a její změna v dodavatelském řetězci
Obr. 8	Komunikace v partnerském vztahu mezi jednotlivými úrovněmi podniku
Obr. 9	Informační a materiálové toky v zásobovacím řetězci
Obr. 10	Sériová komunikační struktura
Obr. 11	Paralelní komunikační struktura
Obr. 12	Objednávka řízená zákazníkem
Obr. 13	Základní princip VMI
Obr. 13	Základní princip VMI (sklad řízený dodavatelem)
Obr. 14	Rozvoj IT a procesní integrace
Obr. 15	Využití Internetu v českých podnicích [VO_01]
Obr. 16	Překážky využití Internetu v podnikání v ČR [VO_01]
Obr. 17	Argumenty pro elektronický obchod [VO_01]
Obr. 18	Schéma metody BSC [KA_00]
Obr. 19	Sedm dimenzí strategie elektronického obchodu [PL_00]
Obr. 20	Strategický model 7S konzultantů R.T. Pascala a A. Athose firmy McKinsey
Obr. 21	Architektura podniku s řešením elektronického obchodu [PL_00]
Obr. 22	Pyramida datového skladu [PL_00]
Obr. 23	Bodové hodnocení
Obr. 24	Polární graf hodnocení strategie elektronického obchodu
Obr. 25	Dílčí strategické cíle SGWT
Obr. 26	ABC analýza
Obr. 27	Zákaznická perspektiva
Obr. 28	Klíčové výstupní metriky perspektivy učení se a růstu
Obr. 29	Metoda Balanced IS Scorecard [MA_99]

¹ Není-li uvedeno, jedná se o vlastní zdroj obrázku.

Seznam tabulek¹

Tab. 1	Vývoj elektronického obchodu [MA_02]
Tab. 2	Hodnocení strategie elektronického obchodu
Tab. 3	SWOT analýza firmy SGWT
Tab. 4	Převedení globální strategie SGWT do metrik BSC
Tab. 5	Doba návratnosti investičního projektu
Tab. 6	Růst obrátu
Tab. 7	Hrubý zisk a hrubý provozní zisk
Tab. 8	Výrobní a režijní náklady
Tab. 9	Vynaložené náklady na poprodejní servis
Tab. 10	Celkový podíl na trhu
Tab. 11	Počet zákazníků a velikost obrátu v roce 2002
Tab. 12	Pohledávky po lhůtě splatnosti
Tab. 13	Náklady vynaložené na poradenskou činnost
Tab. 14	Výpočet obrátu zásob

Seznam příloh

Příloha č. 1	Podklady pro pohovory s pracovníky podniků – zákazníků Intentie, s.r.o. Stručný popis komunikace se zákazníky a dodavateli podniků
Příloha č. 2	Organizační schéma společnosti Saint Gobain Weber Terranova
Příloha č. 3	Schéma komunikace SGWT Popis činností v SGWT
Příloha č. 4	Hodnocení služeb a výrobků
Příloha č. 5	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

¹ Není-li uvedeno, jedná se o vlastní zdroj tabulky.

Seznam zkratek

ASP	Application Service Provider
BN	Business Networking
BPO	Business Process Outsourcing
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CRM	Custom Relationship Management
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
HW	Hardware
IS	Informační systémy
IT	Informační technologie
JIT	Just in time
PDA	Personal Digital Assistant
SLA	Servis Level Agreement
SGWT	Saint Gobain Weber Terranova
SW	Software

Podklady pro pohovory s pracovníky podniků – zákazníků

Intentie CZ

Pro koho bude určen dotazník :

1. Obchodní oddělení (nákup a prodej)
2. Marketing
3. Ekonomické oddělení (účetna - styk s bankou, obchodní oddelení)

Některé otázky jsou dvojí úrovně: Stávající stav a cíle (požadavky do budoucna, vize), to znamená, že kromě analýzy stávajícího stavu, je potřeba definovat, jaké jsou požadavky na změny.

ad 1) Nákup

- Jak vzniká požadavek na nákup (z výrobních plánů, požadavek od zaměstnanců...)
- Jak si vybíráte dodavatele a jak získáváte informace o dodavatelích (vlastní databáze, tisk - inzerce, katalogy firem, výstavy, prezentace, Internet...)
- Jaká jsou kritéria pro výběr dodavatele (cena, dodací lhůty, technický servis, kvalita, spolehlivost, splnění nestandardních požadavků, záruka, tradice...)
- Jak probíhá poptávka (písemně - faxem – poštou – e-mail, telefonicky, osobně)
- Jak probíhá její vyhodnocení (je nutné kontaktovat někoho dalšího z firmy - vedení, doprava, ekonom, odd. plánování...), jaké nástroje se používají
- Jak probíhá nákup (vystavení objednávky, potvrzení objednávky, obdržení faktury - vyřízení faktury, platba faktury a realizace nákupu - předání - doprava...)
- Jaké jsou důvody pro velikost nákupního množství (velikost dávky), kterou soustavně nakupujete
- Je Vám něco vytýkáno vašimi dodavateli?

Prodej

- Jak oslovujete (hledáte nové) zákazníky ? vlastní databáze, katalog firem, internet, výstavy, prezentace, reklama ?
- Jak nabízíte zboží (forma prodeje) ?
- Jak probíhá nabídka - je nutná prezentace výrobku (fyzická, vizuální) ?
- Jak probíhá zpracování cenové nabídky (lhůty dodání, následný servis, dotaz na sklad,...)?
- Je nutné v určitých případech kontaktovat někoho jiného z firmy (vedení, ekonom. odd.,)?
- Provádíte následně o nabídce záznam do databáze ?
- Jak probíhá potvrzení nabídky od odběratele ?
- Jak probíhá dodání výrobku zákazníkovi (doprava, placení, reklamace, ...) ?
- Existuje vyhodnocení obchodního případu ? (nebo vyhodnocení neuspokojení požadavku zákazníka ?)
- Máte databázi obch. případů, včetně ztracených (neuspokojených) obchodních případů?
- Na základě čeho Vás oslovují noví zákazníci

ad 2) Marketing

- Jakým způsobem získáváte informace o stavu a potřebách trhu ? (výstavy, katalogy výrobků, inzerce, reklama, Internet...)
- Ze kterých informačních zdrojů připravujete plán výroby ? (databáze obrátů, ekonomické výsledky, databáze stávajících a potenciálních zákazníků, databáze obch. případů, prognózy, ...)
- Jakým způsobem zjišťujete názory nebo potřeby zákazníků ? Jak se vyhodnocují?
- Jak se prezentuje Vaše firma, zboží, služby,

ad 3) Ekonomické oddělení

- Jak probíhá komunikace se
 - zákazníky
 - bankou
 - zaměstnanci (cestovní náklady, režie, provozní náklady...)
 - nákupním oddělením
 - skladem (Jak funguje ve firmě skladové hospodářství ?)

Stručný popis komunikace se zákazníky a odběrateli v Obchodních tiskárnách, a.s. Kolín

Stručná charakteristika: společnost je zaměřena především na zakázkovou výrobu (dodací lhůty od 1 dne až 2 měsíce), závisí to na typu zakázky :

- tiskopisy pro výp. techniku (odběrateli jsou bankovní domy, velkoobchod, vodárny apod.)

divize 11

- etikety (ofsetový tisk) divize 12

- samolepky - divize 13

- obalový materiál - divize 14 (tyto produkty jsou určeny především pro potravinářský průmysl a objednávky podléhají sezónním výkyvům - např. pivovary - závisí na počasí)

- diáře, kalendáře a karty (dodává se do obch. řetězců) divize 31 - představuje své produkty na webu

Vstupní surovinou je především papír ze zahraničí (přímo pro výrobu + na sklad - velký konsignační sklad), folie, barvy + pomocný materiál.

1 x ročně se vyhlašuje tendr na dodavatele papíru (2x ročně se hodnotí) - databáze dodavatelů

Dodavatelé mají zájem o elektronickou komunikaci s OTK.

Zatím je objednávka zasílána faxem, potom se telefonicky ověřuje (zde může nastat zpoždění až 1 týden), došlá faktura je ručně přepisována (do "košilky") k tomu určeným pracovníkem (nedělá nic jiného).

V případě zpoždění dodávky materiálu (dodavatel v některých případech o zpoždění neinformuje) je chybějící dodávka odhalena až ve výrobě, potom se musí informovat zákazník o zpoždění.

Co se týče prodeje, každá divize má 4 obchodní zástupce, ti sledují trh (z rádia, televize, reklam, nové výrobky na trhu - v potravinářství), zúčastňují se výběrových řízení a oslovují potencionální zákazníky - zcela chybí oddělení marketingu !!!!! Připravují kalkulace zakázky, kupní smlouvy. Dále je nutné se zákazníkem provést textové korekce zakázky (tyto všechny činnosti by se mohly provádět v terénu). Pouze grafické korekce musí být prováděny přímo ve výrobě (zda byla vytištěna správná barva). kromě toho sledují obchodníci zakázku přímo ve výrobě (fyzická kontrola).

Evidence neuskutečněných obchodních případů je prováděna pouze formou písemných cestovních zpráv (poměrně nepřehledné).

Přebytečné zásoby na skladě jsou prodávány do velkoskladů.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem by zavedení EDI pomohlo odstranit zpoždění zakázek, redukcí zásob a zjednodušilo práci obch. zástupcům, kteří by se mohli více věnovat stávajícím a potencionálním zákazníkům. Také by odpadlo přepisování došlých faktur, kde může nastat opisováním chyba a zlepšila by se činnost plánování.

Lyckeby Amylex

Lyckeby Amylex, a.s. se zabývá výrobou chemických a rostlinných produktů (bramborového škrobu a dalších výrobků z bramborového škrobu), dále nákupem zboží a jeho dalším prodejem (Amylex je obchodním zástupcem švédské společnosti Starkelsen) a laboratorními pracemi.

Společnost Lyckeby Amylex má 43 zaměstnanců; sídlo firmy a výroba je v Horažďovicích.

Vstupní surovinou jsou brambory, nákup probíhá sezónně - v době slizně se vykupují brambory většinou každý den.

Komunikace se švédským partnerem probíhá elektronicky - mailem poměrně spolehlivě. Dodací lhůty jsou cca 3 týdny to je nejkratší možná doba (dle plánu se většinou objednává 3 měsíce dopředu).

Firma Lyckeby se snaží o minimalizaci stavu zásob, což se jí poměrně úspěšně daří.

Výrobní surovinou je bramborový škrob a škrobové směsi (kvalita výrobků vyhovuje normě ISO 9002), odběrateli jsou většinou potravinářské a chemické firmy. Zákazníci jsou oslovováni na výstavách, různých prezentacích a v odborném tisku. (produkty firmy Lyckeby jsou velmi specifické).

Firma má svou vlastní web stránku www.lyckeby.cz, kde lze nalézt základní informace o společnosti, popis výrobků včetně jejich stručné charakteristiky a je možné vyplnit i objednávkový formulář nebo zaslat objednávku mailem.

Obchodní jednání se zákazníky se vede přes obchodní oddělení, kde je celkem 7 obchodníků a na prodej produktů se stanovují dlouhodobé (roční) smlouvy. Firma má asi 500 potencionálních odběratelů ve své databázi (inf. systém Movex - verze 8.6).

Konkurence na trhu s touto komoditou není příliš velká.

Firma nestanovuje žádné specifické slevy svým zákazníkům. Komunikace se zákazníky probíhá písemně (faxem); ze strany zákazníků zatím není žádný zájem o jakoukoliv změnu (např. přechod na elektronickou komunikaci). Rovněž tak ze strany nákupu se nedá očekávat el. komunikace s dodavateli brambor (drobní zemědělské výrobci).

Co se týče prodeje jedná se o poměrně specifický trh.

Stávající informační systém Movex (verze 8.6) nepodporuje EDI. Kromě toho současný SW nevyhovuje svou kapacitou (příp.nutný nákup i nového HW).

Zdroje : Lyckeby Amylex Výroční zpráva 1999

LYCKEBY AMYLEX a.s. - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites History Print Edit

Address http://www.lyckeby.cz/ Go Links



Lyckeby Amylex

O firmě

Ve světě

Produkty

Kontakty

Objednávky

Objednávka zboží :

dodavatel LYCKEBY AMYLEX a.s.
Strakonická 946
341 01 Horažďovice

odběratel

číslo objednávky

výrobek

množství t

termín dodání

způsob dodání

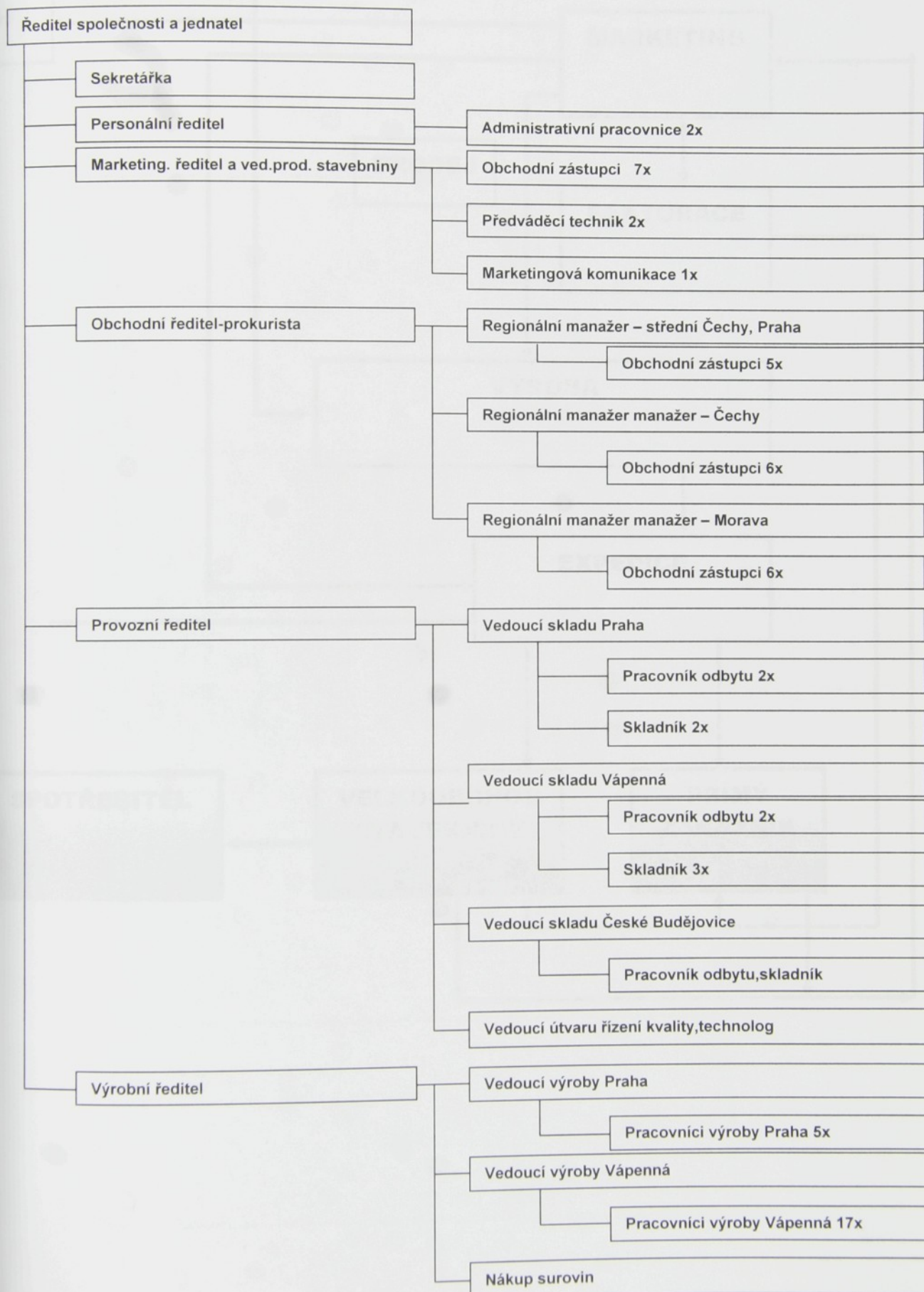
žádáme potvrzení objednávky

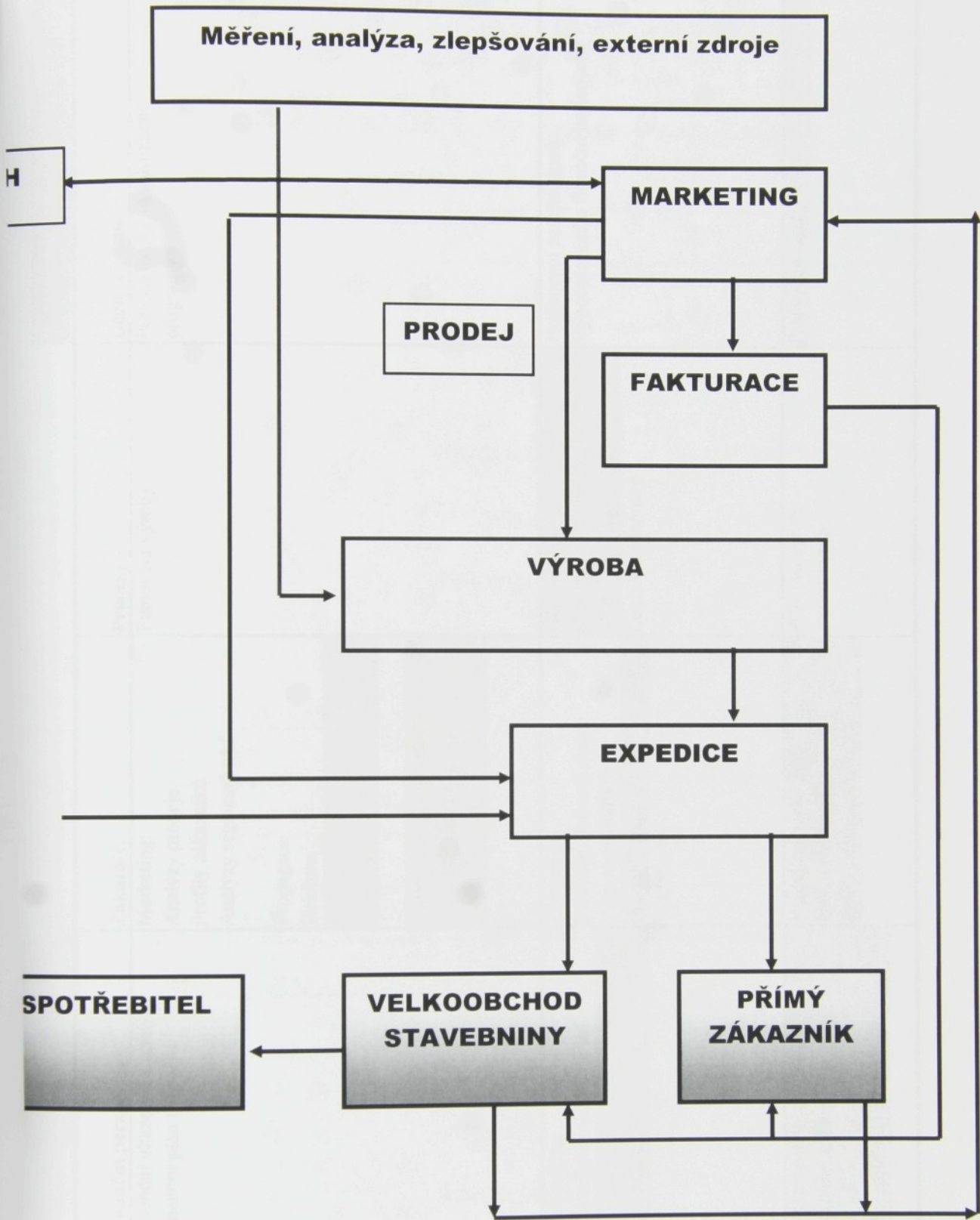
[Webmaster](#)

Internet

Start Pegasus Mail Microsoft Word - Lyckeby ... LYCKEBY AMYLEX a.... 13:59

Organizační schéma společnosti Saint Gobain Weber Terranova spol.s r.o.





Procesy významně ovlivněné novým IS					
Úroveň řízení	Finanční perspektiva	Zákazníci	Procesy	Učení a růstu	
Strategická:	Finanční ukazatele a analýzy Finanční plán rozpočtu	Marketing: Analýzy prodeje Profily zákazníků Analýzy segmentů trhů Propagace Reklama Nabídkové katalogy v el.verzi Technologické listy na webu Návrh inovace výrobku Návrh zlepšení služby zákazníkovi	Plánování výroby	Personalistika - kvalifikační programy	
Taktická:	Controlling Základní ekonomické inf. Sledování dodacích platebních podmínek	Zákazníci: evidence, úvěrové rámce Poprodejní aktivity Prodejní činnosti Reklama	Nákup surovin Komunikace s dodavateli Sledování skladu Logistika přepravy	Hodnocení zaměstnanců Výpočet mezd a finanční hodnocení	
Operativní	Vystavení objednávky Kalkulace zakázky Vystavení faktur Kontrola splatnosti faktur	Řízení zakázek Návrh objednávk Práce s databází zákazníků	Příprava výroby Řízení výroby	Práce s inf. systémem	



SAINT-GOBAIN WEBER TERRANOVA
 Radiová ul. Č. 3
 102 00 Praha 10
 tel: 02/727 01 137 fax:02/727 01 138
 e-mail: praha@terranova.cz

dnocení služeb a výrobků

obek

ev výrobku

í použití

ANO

☐

NE

☐

nocení

dka barev

VYHOVUJE

☐

NEVYHOVUJE

☐

ovatelnost výrobku

VYHOVUJE

☐

NEVYHOVUJE

☐

í

VYHOVUJE

☐

NEVYHOVUJE

☐

výrobku

VYHOVUJE

☐

NEVYHOVUJE

☐

é vlastnosti výrobku

é vlastnosti výrobku

dle Vašeho názoru na výrobku zlepšit, nebo které vlastnosti postrádáte.

py

ní pracovníků SGWT

VYHOVUJE

☐

NEVYHOVUJE

☐

tečné informace o výrobcích

VYHOVUJE

☐

NEVYHOVUJE

☐

požadovaných termínů

VYHOVUJE

☐

NEVYHOVUJE

☐

va

VYHOVUJE

☐

NEVYHOVUJE

☐

i ze služeb SWGT hodnotíte kladně?

službu postrádáte, nebo co z poskytovaných služeb vám nevyhovuje



Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Odpovídejte na otázky pomocí rozmezí bodů 1-5 (kde 1 bod znamená velmi nespokojen a 5 bodů velmi spokojen).

1. Podpora nadřízených ?
2. Přístup k informacím umožňujícím vykonávání práce?
3. Odměňování
4. Prostředí ve firmě?
5. Perspektivní růst?
6. Podpora iniciativy?
7. Úroveň propagačních materiálů?
8. Množství propagačních materiálů?
9. Image firmy ?
10. Pracovní prostředí

Co je podle Vašeho názoru potřeba zlepšit příp. co postrádáte?