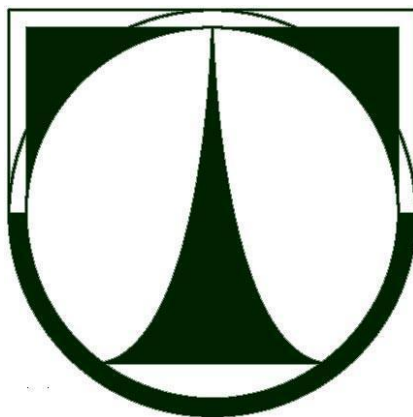


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Jan Mrázek

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6209 – Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Manažerská informatika

Informační podpora firmy v oblasti poskytování sportovních služeb

Information support for a company offering sports services

DP-EF-KIN-2012-14

Bc. Jan Mrázek

Vedoucí práce: doc. Ing. Jan Skrbek, Dr., katedra informatiky

Konzultant: Mgr. Tomáš Hubený, Bakchus aktivity s.r.o.

Počet stran: 104

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 4. května 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Mrázek**
Osobní číslo: **E09000148**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Manažerská informatika**
Název tématu: **Informační podpora firmy v oblasti poskytování sportovních služeb**
Zadávající katedra: **Katedra informatiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Informační systémy pro MSP
2. Analýza firemních procesů a jejich informačního zabezpečení
3. Návrh procesů pro informační podporu
4. Návrh a realizace inovativního řešení informačního systému
5. Procesní a ekonomické zhodnocení navrženého řešení



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KLČOVÁ, H.; SODOMKA, P. Informační systémy v podnikové praxi. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 504 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

GÁLA, L.; POUR, J; ŠEDIVÁ, Z. Podniková informatika. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.

KAGERMANN, H.; ÖSTERLE, H.; JORDAN, J. IT-Driven Business Models: Global Case Studies in Transformation. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2010. 220 s. ISBN 978-0-470-61069-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jan Skrbek, Dr.**


Katedra informatiky

Konzultant diplomové práce: **Mgr. Tomáš Hubený**


Bakchus aktivity s. r. o.

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2012**


doc. Dr. Ing. Olga Hasprova
děkanka




doc. Ing. Jan Skrbek, Dr.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2011

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 4. května 2012

Bc. Jan Mrázek

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Janu Skrbkovi, Dr. za odborné vedení. Mgr. Tomáši Hubenému a společnosti Bakchus aktivity s.r.o. za přínosné konzultace umožňující propojení teorie s praxí a dále mé matce za všestrannou pomoc.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na analýzu informačních potřeb a zavedení informační podpory do konkrétní malé regionální firmy Bakchus aktivity s.r.o. poskytující služby v oblasti sportu a využití volného času na Vranovské přehradě.

Teoretická část se zabývá poznatky o významu informatiky v procesu řízení podniku, vymezuje pojem informační systém a zaměřuje se na popis druhů celopodnikových aplikací informačních systémů.

Praktická část je zaměřena na popis a analýzu stávajících firemních procesů a jejich informačního zabezpečení ve společnosti Bakchus aktivity s.r.o. Na základě analýzy stávajícího stavu firmy a marketingového průzkumu formou dotazování jsou nastíněny možnosti realizace klíčových změn podnikových procesů.

Výsledkem této diplomové práce je návrh nejvhodnějšího typu informační podpory pro firmu Bakchus aktivity s.r.o., jehož nedílnou součástí je i procesní a ekonomické zhodnocení celého procesu implementace s přihlédnutím na možná rizika.

Klíčová slova:

řízení podniku, podnikový proces, informatika, informační systém, informační technologie, implementace, malý a střední podnik, analýza, marketingový průzkum, dotazník, řízení zákaznických požadavků

Annotation

This thesis is focused on the analysis of information needs and the implementation of information support in a small regional company Bakchus aktivita s.r.o., providing services in the field of sports and leisure time activities at Vranov dam.

The theoretical part deals with knowledge of the importance of computer science in business management process, defines the concept of information system and focuses on the description of business information systems.

The practical part concentrates on description and analysis of existing business processes and the information security at Bakchus aktivita s.r.o. Based on the analysis of the current situation of the company and market research. There are outlined possible realizations of the key changes in the business processes.

The aim of this thesis is to design the most appropriate type of information support for the company Bakchus aktivita s.r.o. Integral part of the design is procedural and economic evaluation of the implementation process with regard to potential risks.

Key Words:

business management, business process, informatics, information systems, information technology, implementation, small and medium enterprises, analysis, marketing research, questionnaire, management of customer requirements

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM TABULEK	12
SEZNAM ZKRATEK	13
ÚVOD	14
1 CÍL PRÁCE	16
1.1 LITERÁRNÍ REŠERŠE	16
2 ŘÍZENÍ PODNIKU	20
2.1 PODNIKOVÉ INFORMACE	20
2.2 PODNIKOVÉ PROCESY	21
3 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	25
3.1 VYMEZENÍ PŘÍSTUPU K PODNIKOVÝM INFORMAČNÍM SYSTÉMŮM	25
3.2 INFORMAČNÍ SYSTÉM PODPOROVANÝ ICT	27
4 CELOPODNIKOVÉ APLIKACE INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ	33
4.1 ERP – ENTERPRISE RESOURCE PLANNING	33
4.1.1 Základní principy a klasifikace ERP systémů	37
4.1.2 ERP systémy pro malé a střední podniky	39
4.1.3 CRM – řízení vztahů se zákazníky	43
4.1.4 SCM – řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů	47
4.2 SOA	49
4.3 MOŽNOSTI REALIZACE INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PRO MSP	52
4.3.1 Customizace předprogramovaného informačního systému	52
4.3.2 Informační systém na míru	55
5 ANALÝZA FIREMNÍCH PROCESŮ A JEJICH SOUČASNÉ INFORMAČNÍ ZABEZPEČENÍ	59
5.1 HISTORIE A POPIS SOUČASNÉ ČINNOSTI FIRMY BAKCHUS AKTIVITY S.R.O.	60
5.2 ANALÝZA SOUČASNÝCH FIREMNÍCH PROCESŮ VE FIRMĚ BAKCHUS AKTIVITY S.R.O.	61
5.2.1 Půjčovna plavidel a sportovního vybavení	61
5.2.2 Lanový park	64
5.2.3 Provázanost firmy Bakchus aktivity s.r.o. s provozovatelem rekreačního střediska Vranovská pláž	65

6	ANALÝZA ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÝCH POŽADAVKŮ	67
6.1	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	67
6.2	POSTUP A METODY MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU FORMOU DOTAZOVÁNÍ	70
6.2.1	Formát dotazníku	71
6.2.2	Zpracování dotazníků a analýza informací	72
6.2.3	Analýza spokojenosti zákazníků	74
6.2.4	Analýza oblasti rozšíření poskytovaných služeb	75
6.2.5	Informace o respondentovi	76
7	NÁVRH INOVACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ	78
7.1	ŘÍZENÍ PROVOZU PŮJČOVNY	79
7.2	LANOVÝ PARK	81
7.3	SYSTÉM FINANČNÍCH TRANSAKCÍ	83
7.4	POSKYTOVÁNÍ ZVÝHODNĚNÝCH SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM	84
7.5	NÁVRH ZMĚNY PROCESU ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÝCH POŽADAVKŮ	85
7.5.1	Moderní technologické zabezpečení komunikace s klientem	86
8	IMPLEMENTACE INFORMAČNÍ PODPORY	88
8.1	KONCEPCE INFORMAČNÍ PODPORY FIRMY BAKCHUS AKTIVITY S.R.O.	88
8.2	IMPLEMENTACE INFORMAČNÍ PODPORY VE FIRMĚ BAKCHUS AKTIVITY S.R.O.	90
8.3	TESTOVACÍ FÁZE PROCESU IMPLEMENTACE VE FIRMĚ BAKCHUS AKTIVITY S.R.O.	91
9	PROCESNÍ A EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ	94
9.1	EFEKTY PROCESNÍHO CHARAKTERU	94
9.2	EFEKTY EKONOMICKÉHO CHARAKTERU	95
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM PŘÍLOH	102
	PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKU SPOLEČNOSTI BAKCHUS AKTIVITY S.R.O.	103

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní schéma podnikového procesu	22
Obrázek 2: Hodnototvorný řetězec, řídicí a podpůrné procesy výrobního podniku	23
Obrázek 3: Průběžné zlepšování procesu	24
Obrázek 4: Model zásadního reengineeringu	24
Obrázek 5: Roviny chápání informačního systému v podniku.....	27
Obrázek 6: Automatizovaný informační systém	28
Obrázek 7: Obecné schéma architektury ERP	37
Obrázek 8: Dvourozměrný model postupových prací	46
Obrázek 9: Logistický systém	48
Obrázek 10: Konceptuální model SOA	50
Obrázek 11: Výpůjční smlouva/pokladní doklad společnosti Bakchus aktivity s.r.o.	63
Obrázek 12: Současný stav zpracování zakázky v půjčovně sportovních potřeb	63
Obrázek 13: Současný stav zpracování zakázky v lanovém parku	65
Obrázek 14: Analýza míry spokojenosti zákazníků	74
Obrázek 15: Analýza oblasti rozšíření nabízených služeb	75
Obrázek 16: Návrh řešení zpracování zakázky v půjčovně sportovních potřeb.....	80
Obrázek 17: Návrh řešení zpracování zakázky v lanovém parku	82
Obrázek 18: Přihlášení obsluhy do systému.....	91
Obrázek 19: Administrátorské rozhraní informačního systému.....	92
Obrázek 20: Uživatelské rozhraní informačního systému.....	92

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zlepšení versus inovace procesu	24
Tabulka 2: Klasifikace ERP systémů podle oborového a funkčního zaměření.....	39
Tabulka 3: Customizace předprogramovaného informačního systému – klady a zápory ...	54
Tabulka 4: Informační systém na míru – klady a zápory	58
Tabulka 5: Dotazníkové otázky týkající se spokojenosti zákazníků	75
Tabulka 6: Dotazníkové otázky týkající se oblasti rozšíření nabízených služeb	76
Tabulka 7: Počet loajálních klientů	76
Tabulka 8: Finanční náročnost navrhované informační podpory	90

Seznam zkratek

AIS	Automatizovaný informační systém
B2B	Business to Business
BMS	Business Management Systems
BPR	Business Process Reengineering
CRM	Customer Resource Management
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
ECM	Enterprise Content Management
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Evropská unie
HTTP	Hypertext Transfer Protocol
ICT	Information and Communications Technology
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
MIS	Management Information System
MRP	Material Requirements Planning
MRP II	Manufacturing Resource Planning
MSP	malé a střední podniky
OP	občanský průkaz
PDA	Personal Digital Assistant
RČ	rodné číslo
SCM	Supply Chain Management
SME	Small and Medium Enterprises
SOA	Service Oriented Architecture
TUL	Technická univerzita v Liberci
UML	Unified Modeling Language
VIP	Very Important Person
XML	Extensible Markup Language

Úvod

Na začátku třetího tisíciletí, po dekádě změn v podnikatelském sektoru a završení transformačního období, nastalo období ekonomické krize, kdy si musí každý podnikatelský subjekt nejen vybojovat své místo na slunci, ale následně ho také udržet. Globální otevřený trh je specifikem současné doby. Povaha podnikání se podstatně mění. Má-li být firma konkurenceschopná, musí opustit nevyhovující zavedené zvyklosti a tradiční organizační struktury. Musí se z hlediska vnějších vztahů orientovat na zákazníka a jeho potřeby, obecně řečeno na požadavky trhu.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu informačních potřeb a zavedení informační podpory do konkrétní malé regionální firmy Bakchus aktivity s.r.o. poskytující služby v oblasti sportu a využití volného času na Vranovské přehradě. Cílem práce je analyzovat současný stav, na jeho základě navrhnout vhodnější typ informační podpory pro firmu Bakchus aktivity s.r.o. a následně provést vyhodnocení z infromatických a ekonomických aspektů. Dílčím cílem práce je představit a popsat celopodnikové aplikace informačních systémů pro malé a střední podniky a jejich následnou implementaci. K tomu bude nezbytné provést analýzu firemních procesů a jejich současného informačního zabezpečení. Návrh a realizace inovativního řešení informačního systému je vypracován na základě potřeb firmy zefektivnit vnitropodnikové procesy. A to s důrazem na dlouhodobý, trvalý rozvoj a prosperitu podnikání založenou na profesionálním přístupu k zákazníkům a na využívání moderních informačních technologií.

Firma se díky svému rozvojovému potenciálu ocitla v situaci, ve které k řízení zákaznických požadavků a zachycení ekonomických operací již nemůže stačit blok, tužka a intuice. Tento způsob řízení by nejspíše vedl k fatálním potížím již v blízké budoucnosti. Práce se proto věnuje zmapování současného stavu chodu firmy a jejího přístupu k řízení vztahů se zákazníky, kteří jsou alfou a omegou celého podnikání. K odhalení slabých míst a nedostatků v celém procesu poslouží také marketingový průzkum. V něm budou hodnoceny potřeby a přání zákazníka (ochota nakoupit poskytovanou službu). Po důkladné analýze je nutné provést razantní změny a navrhnout zákaznickou a informační podporu,

kteřá bude zachycovat všechny procesy provázaně a v reálném čase. Jedná se zejména o pokladní systém provázaný s databází zákazníků, evidenční systém v půjčovně sportovních potřeb, platební systém s přímými výstupy do účetnictví. Hlavním záměrem navrhované změny je tedy vytvořit ve firmě optimální prostředí pro hodnototvorné procesy podpořené a vyvolané aktivními požadavky zákazníků. Reakcí na tyto požadavky musí být zajištění služeb na komfortní úrovni.

1 Cíl práce

Společnost Bakchus aktivity s.r.o. začaly v době dynamických změn na trhu a rostoucího vlivu konkurence trápit pomalé a málo efektivní vnitropodnikové procesy, problémy v komunikaci se zákazníky a značné množství manuálně a na první pohled zbytečně vykonávaných úkolů. Nedostatečný přehled a kontrola nad děním v podniku donutily společnost přemýšlet o implementaci moderních informačních technologií, v tomto případě především o podnikovém informačním systému.

V nedávné minulosti byla strategická rozhodnutí ovlivněna převážně potřebami podniku samého a snahou zaujmout zákazníka kvalitou a cenově dostupným produktem, či službou. V dnešní době je však hlavním kritériem pro budování podnikové strategie zákazník. Jak tedy zaujmout zákazníky a zároveň zvýšit ekonomický efekt a zajistit budoucí rozvoj společnosti? Jak nejlépe využít moderních informačních technologií, a které informační systémy jsou tím nejlepším řešením pro společnost Bakchus aktivity s.r.o.?

Cílem této diplomové práce je provést analýzu informačních potřeb, navrhnout a zvolit nejvhodnější typ informační podpory pro firmu Bakchus aktivity s.r.o. Nedílnou součástí závěrečné části práce bude i procesní a ekonomické zhodnocení celého procesu implementace a budou zmíněna možná rizika.

Nový informační systém může firmě pomoci například tím, že poskytne komplexnější přehled o chodu firmy – od finančních toků až po komunikaci se zákazníky. Díky schopnosti informačních systémů rychle zpracovat vložená data, může mít společnost Bakchus aktivity s.r.o. velmi rychle k dispozici informace pro správná rozhodnutí k tomu, jak zvýšit celkovou výkonnost firmy a zvýšit pozitivní efekt na hospodářský výsledek.

1.1 Literární rešerše

Tato kapitola si klade za cíl nastínit zdroje, významné literární publikace a odborné studie, které napsání této diplomové práce předcházely, a ze kterých bylo během jejího zpracování

čerpáno. Jedná se o publikace zabývající se ryze managementem podniků a manažerskou ekonomikou, o odborné studie zkoumající problematiku informačních technologií a informačních systémů, ale i o studie a články, které se snaží spojit do souvislostí teoretické poznatky a jejich praktické využití. Významným zdrojem pro čerpání informací byly nejenom webové stránky veřejných i soukromých institucí, ale i materiály nalezené v databázích, které zprostředkovává Technická univerzita v Liberci.

Michael E. Porter, který je považován za jednoho z nejvýznamnějších stratégů současnosti, ve své publikaci *Konkurenční výhoda* říká: „*Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo realizace záměrů.*“ [1 s. 19] Právě schopnost adaptovat se na změny trhu, růst a dynamiku konkurence díky zvyšování podnikové výkonnosti na základě implementace změn, je nezbytná klíčová vlastnost pro další podnikový rozvoj.

„*Změny jsou fenoménem, který se dotýká všech stránek společenského života, podnikatelskou sféru nevyjímaje. Záleží na manažerech, jak se s jejich existencí dovedou vyrovnat, jak jich dokáží využít jako příležitosti ve prospěch firmy nebo je dokonce cílevědomě vyvolávat.*“ [2 s. 477]. **Jaromír Veber** touto myšlenkou ze své knihy poukazuje na fakt, že změny se v podniku dějí buď na základě vnitřní potřeby, nebo díky schopnosti reagovat na vnější podněty. Také zmiňuje důležitou úlohu managementu firem, který následně nese odpovědnost za realizaci, řízení, ale i konečný efekt z uskutečněných změn.

Václav Řepa již na konci devadesátých let spatřoval velmi důležitou vazbu mezi reengineeringem a informačními systémy v podniku takto: „*Jedním z nejvýraznějších rysů devadesátých let našeho končícího století je reengineering podnikových procesů (Business Processes Reengineering – BPR). V něm hraje velice důležitou roli informační technologie se všemi svými souvisejícími aspekty, a to jsou zejména metodiky vývoje informačních systémů. Informační technologie působí jednak jako důvod a jednak jako prostředek dosažení žádoucího reengineeringu podnikových procesů.*“ [3 s. 1] Jednoduše řečeno je pro úspěšné zavedení nových technologií v podniku nutné zaměřit se na firemní procesy,

anebo pro schopnost dosáhnout pozitivních změn v řízení podniku je nezbytné nové technologie implementovat.

Pro možnost změny plánovat, řídit a realizovat je nezbytné mít dostatek informací. Informace jsou jednoznačně jeden z klíčových zdrojů, bez kterých se žádný podnik neobejde. Schopnost rychle získat přesnou informaci rozhoduje o obchodním úspěchu a na druhou stranu ztráta informací může být pro podnik likvidační. Schopnost ukládat, udržovat, vyhledávat či získávat informace je zásadní. Proto jsou investice do podnikových informačních systémů a informačních a komunikačních technologií, které jsou schopné ukládat, zpracovávat, či vyhledávat informace, významné. **Libor Gála, Jan Pour a Prokop Toman** ve své publikaci Podniková informatika hovoří o nebývalé důležitosti, která k informacím a podnikové informatice neoddiskutovatelně patří. Informatika má význam pro rozvoj a konkurenceschopnost podniku. Gála a kolektiv chápou informatiku jako „*obecné principy a pravidla práce s informacemi a obecně definované charakteristiky všech prvků (lidí, technických a dalších prostředků), které se na přípravě a užití informace podílejí.*“ [4 s. 21]

V knize Informační systémy a technologie **Jan Pour** myšlenku dále rozšiřuje tak, že „*informatika musí především odpovídat potřebám podniku, resp. jakékoli organizace.*“ [5 s. 9] Pro **Poura** je jedním z nejpodstatnějších momentů současného dynamického rozvoje informatiky její „*postupná integrace do nejrůznějších podnikových, ale i lidských aktivit.*“ [5 s. 10]

Kamil Pittner, mediální konzultant v časopise Moderní řízení hovoří v článku Pozvedněte podnikání s IS o tom, že díky vhodně zvolenému podnikovému informačnímu systému je „*možné pokrýt všechny oblasti podnikání, elektronizovat značnou část podnikových procesů a s tím související administrativy, integrovat všechny provozní, výrobní, distribuční a technické systémy do jednoho funkčního celku a dosáhnout maximální možné úrovně produktivity podniku.*“ [6 s. 58]

Firmy musí tedy na cestě k úspěchu realizovat změny. Jednou z možností, jak dosáhnout kýženého úspěchu je i implementace podnikových informačních systémů. Informační

systemy podniků se skládají z několika částí a to na základě individuálních potřeb. **P. Lörincz** ve své studii *Evolution of Enterprise Systems* vnímá rostoucí evoluci všech podnikových procesů jako natolik významný prvek, že již není možné spoléhat se na původní jednoduché koncepty řízení firem, ale je nutné rozšiřovat technologické znalosti informačních systémů tak, aby tyto systémy byly schopné reagovat na výzvy podniku stále přesněji plánovat, optimalizovat dodavatelsko-odběratelský řetězec a řídit vztahy se zákazníky. Zmiňuje tak význam modulů informačních systémů, kterými jsou například modul CRM (Customer Relationship Management) a modul SCM (Supply Chain Management). [7 s. 77]

Aby mohla firma úspěšně působit na trhu, musí znát potřeby svých zákazníků. K zákazníkům je potřeba přistupovat různě na základě podnětů, které jsou nám prostřednictvím různých komunikačních kanálů, zprostředkovány. **Jan Koudelka a Oldřich Vávra** tuto orientaci na potřeby trhu, resp. zákazníka v publikaci *Marketing, principy a nástroje* specifikují jako „základní tezi marketingového přístupu“. [8 s. 7] „Podstatným rysem marketingového přístupu k trhu je to, že všechna podnikatelská rozhodnutí vycházejí z pohledu uživatele.“ [8 s. 9] Jedním ze způsobů, jak získat informace o přáních, požadavcích a spokojenosti zákazníků je marketingový průzkum.

Aby bylo možné reagovat na změny chování spotřebitelů, přizpůsobit se jejich potřebám, rozhodla se i firma Bakchus aktivity s.r.o. změnit způsob jakým jsou procesy ve firmě řízeny. Firma se rozhodla implementovat takový podnikový informační systém, který zjednoduší práci zaměstnanců, podá přesný výkaz o finančních tocích a v neposlední řadě podpoří a značně vylepší komunikaci se zákazníky a vyřizování jejich požadavků.

Bez moderních informačních technologií, spokojených zákazníků a kvalifikovaných motivovaných zaměstnanců si v dnešní době lze jen těžko představit prosperující společnost.

2 Řízení podniku

Ekonomické subjekty obecně, a podniky nabízející služby obzvláště, najdou své opodstatnění existence na trhu pouze v případě, že je jejich činnost završena zákaznickou spokojeností. Při vzrůstající náročnosti zákaznické klientely je proto nutné se permanentně zabývat potenciálem úspěšnosti na trhu a řešit propojení faktorů jako kvalita, rychlost, inovace a to na pozadí nákladů a konkurenceschopnosti.

Je třeba mít stále na paměti, že hlavní hybnou silou a nositelem podnikavosti v podnikání malých a středních firem je podnikatel. Podnikatel je osoba, nebo skupina osob, které vlastní zdroje a kapitál, aktivně vytváří hodnoty za účelem umocnění svého potenciálu a uspokojení zákazníka. Ideální je, když tak činí permanentně a perspektivně. Malé firmy musí být nejaktivnější z ekonomicky aktivních ve svém regionu, jinak vnější tlak neustojí. Nezbytným nástrojem k uvedení této myšlenky v život je strategický plán, který by měl garantovat:

- základní rozvojové cíle firmy
- taktické a operativní řízení
- trvalou prosperitu
- eliminaci předvídatelných rizik

2.1 Podnikové informace

K efektivnímu řízení jsou nezbytně nutné informace. Dle Vebera a kolektivu informace sdělují určité poznatky. Z pohledu managementu, tedy řízení firem, rozumíme pod pojmem informace data, kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam. Uživatel je schopen identifikovat vhodná data, která mu svým obsahem umožní uspokojit jeho individuální potřebu. Takto se data stávají informací. [2 s. 197]

Informační potřeby manažerů se výrazně liší a to i přes často velmi obdobné rozhodovací situace. Klíčovou úlohu v procesu rozhodování a sběru dat totiž tvoří znalosti. Podstatné je, nakolik je manažer zkušený, jaké má názory, hodnoty a osvojené teoretické poznatky. Schopnost tvůrčího myšlení, schopnost předvídat a předcházet negativním skutečnostem jsou faktory determinující schopného vedoucího – manažera. [2 s. 197]

Často se v tomto smyslu setkáváme s pojmem „**hodnota informace**“, což je dle Vebera a kolektivu součástí interpretačního procesu transformace informace z dat. Má proto velmi individuální charakter. Hodnotu informace posuzuje její uživatel na základě svých potřeb a dosavadní informační disponibility. [2 s. 197]

Informace dělíme na:

- vstupní – ceny a množství materiálu, energií, počet pracovníků aj.
- výstupní, které hodnotí ekonomickou smysluplnost celého podnikového procesu.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že řízení firmy je soubor komplexních postupů a práce s daty a informacemi, které tvoří nedílnou součást procesu řízení a rozhodování. V dnešní době je stále více vnímána hodnota dat jako nositelů hodnoty. Data mají svou cenu a mohou být směňována. Bez kvalitně zpracovaných dat a informací není možné firmu efektivně řídit a budovat funkční řídicí procesy.

2.2 Podnikové procesy

Klíčový pojem v moderní teorii řízení firem představuje podnikový proces (business process). V literatuře nalézáme různé definice. Každá z nich sice zdůrazňuje jiné aspekty podnikového procesu, přesto je možné vysledovat některé společné znaky jednotlivých procesů.

Dle Řepy je popsán podnikový proces jako souhrn činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů pro zákazníky. Důležitým prvkem je také zpětná vazba od zákazníka, která má jedinečnou vypovídající schopnost o smysluplnosti podnikového procesu. Popsaný podnikový proces lze zachytit pomocí grafických symbolů. [9 s. 15]



Obrázek 1: Základní schéma podnikového procesu

Zdroj: ŘEPA, V., Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, s. 15.

Jakákoli operace, která se v rámci podniku provádí, může být popsána jako proces. Podnikový proces představuje řetězec činností od nákupu materiálu až po vyřízení objednávky od zákazníka, zajištění aktualizace dat a informací o zákaznících, ale také například vývoj samotného produktu nebo služby. Podnikové procesy integrují s jinými procesy. Jejich vzájemná interakce přitom není omezena pouze na procesy v rámci té firmy, která je vytvořila, ale velmi často dochází také ke komunikaci mezi procesy různých podniků. Takové interakci říkáme business to business proces, zkráceně B2B.

Sodomka a Klčová definují podle ISO 9000 proces takto:

„Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.“ [10 s. 42]

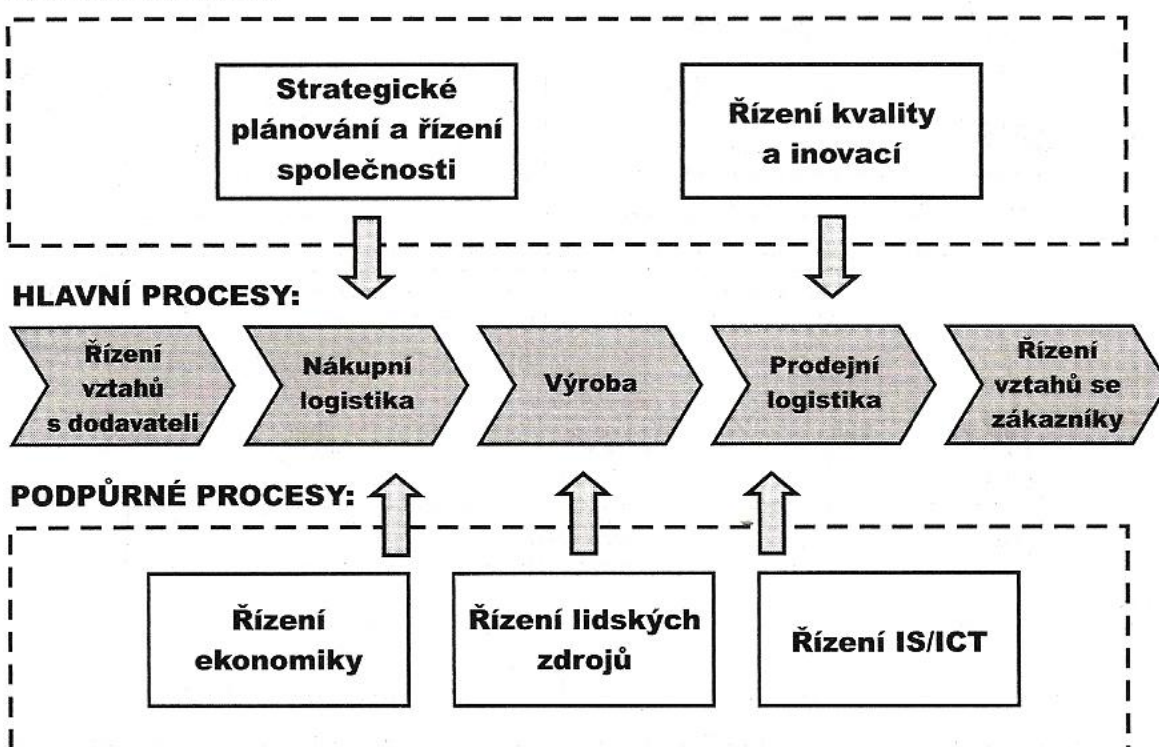
Je třeba zmínit, že nejdůležitějším aspektem přeměny vstupů na výstupy je vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka. [10 s. 42]

Procesy se dělí do tří kategorií:

- *„Řídící procesy (strategické plánování, řízení kvality a inovací) – zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů.“*

- *Hlavní procesy (výroba, logistika, řízení vztahů se zákazníky) – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka, jsou tedy součástí hodnototvorného řetězce organizace*
- *Podpůrné procesy (ekonomika, řízení lidských zdrojů, IT) – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají hmotné i nehmotné výstupy, přitom ale nejsou součástí hodnototvorného řetězce.“ [9 s. 43]*

ŘÍDICÍ PROCESY:



Obrázek 2: Hodnototvorný řetězec, řídicí a podpůrné procesy výrobního podniku

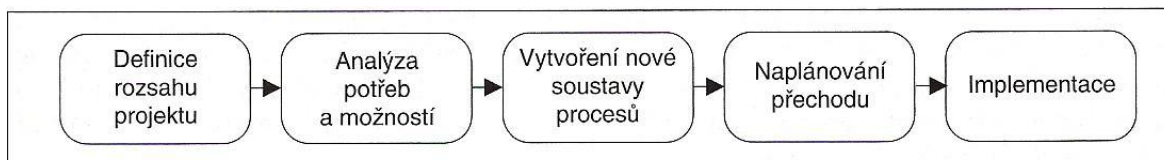
Zdroj: SODOMKA, P. a H. KLČOVÁ., Informační systémy v podnikové praxi, s. 43.

Vzhledem k tomu, že nic není statické, tak ani podnikové procesy takové nejsou. Neustále se mění. Dle Řepy je důležité a nezbytné, aby se podnikové procesy zlepšovaly a tím zajišťovaly firmě udržení pozice na trhu. Změna procesů k lepšímu může nastat dvěma způsoby. Prvním je průběžné zlepšování procesu a druhým radikální zlepšení procesu tzv. reengineering. [9 s. 15]



Obrázek 3: Průběžné zlepšování procesu

Zdroj: ŘEPA, V., *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*, s. 16.



Obrázek 4: Model zásadního reengineeringu

Zdroj: ŘEPA, V., *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*, s. 17.

Popsané dva způsoby zlepšování podnikových procesů se vzájemně vylučují. Vždy je nutné zvolit pouze jeden z nich. Podstata neslučitelnosti obou způsobů spočívá již v rozdílných počátečních kritériích a vyúsťuje do rozsahu a závažnosti výsledných změn. Komplexně rozdíly v přístupu k řešení zlepšování podnikových procesů zachycuje následující tabulka. [9 s. 17]

Tabulka 1: Zlepšení versus inovace procesu

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	zelená louka
Frekvence změn	jednorázová/průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Participace	zespoda-nahoru	shora-dolů
Typický rozsah	omezený, v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovost	střední	vysoká
Primární nástroj	klasické – statické řízení	informační technologie
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní

Zdroj: ŘEPA, V., *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*, s. 17.

Vzhledem k významu podnikových procesů v rámci celého spektra firemních aktivit spatřujeme, že významným přínosem zavedení procesního pohledu na podnik je možnost automatizace řízení a koordinace různých činností.

3 Podnikové informační systémy

Informatika firem musí odpovídat potřebám daného podniku. Musí poskytovat takové výsledky a efekty, které budou pro výkonnost a úspěšnost firmy na trhu podstatné, a které budou odpovídat vynaloženým investicím. Aby tomu tak bylo, je nezbytné, aby byli informatici, ale i uživatelé, schopni kvalifikovaně identifikovat a formulovat své potřeby a požadavky.

Informatika firem se postupně a nezadržitelně integruje do všech podnikových, ale i běžných lidských aktivit. Informatika se stala postupem času součástí ekonomických a obchodních transakcí a analýz, výrobních procesů a technologií, marketingu, ale i oddělení návrhu a vývoje nového produktu či konzultačních služeb.

Je naprosto nezbytné, aby byla takto komplexní integrace informatiky správně a účelně podpořena informačními systémy, které jsou schopné svým uživatelům poskytnout potřebnou funkcionalitu (podpora zajištění běžných podnikových evidenčních, plánovacích, analytických transakcí).

Dle Vebera a kolektivu je pro současný management v podmínkách neustálých a velmi dynamických změn podstatné, že informatika účinně pomáhá identifikovat, zobrazit a pochopit vnější i vnitřní podmínky manažerské práce. Dává řadu nástrojů a metod k zvládnutí nových požadavků a nároků úspěšného vedení organizací a to zejména zkvalitněním a účelným využíváním informačních systémů. [2 s. 201]

3.1 Vymezení přístupu k podnikovým informačním systémům

Termín „**informační systém**“ je v současnosti velmi často používán. Západní svět vždy hovořil o informačních systémech (Information Systems). Setkáváme se i používáním jiných termínů a zkratk – MIS (Management Information Systems), BMS (Business Management Systems), nebo ERP systém (Enterprise Resource Planning). Vzhledem

k převaze informačních funkcí v systémech je jednoznačně nejčastěji využíván výraz informační systém.

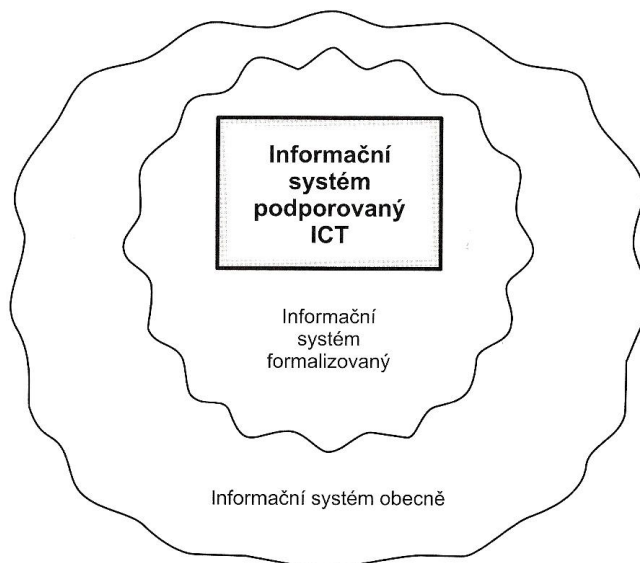
Pochopení reálného postavení informačních technologií je velmi důležité pro stanovení jejich statutu v hierarchii používaných technologií v podniku. Zásadní odlišností od výrobních technologií je fakt, že informační a komunikační technologie tvoří formální rámec všech podnikových informačních systémů a nevyužívá jej jedna úzce zaměřená skupina pracovníků, ale je určena pro celý podnik. [11 s. 52]

Informační systémy mohou být posuzovány v závislosti na míře úplnosti získávaných údajů, na podílu lidského faktoru nebo na druhu nosičů informací. Basl a Blažíček uvádí s ohledem na druh nosičů tři skupiny informací:

- Informace zapsané a zpracovávané pomocí relační databáze s cílem eliminovat činnost člověka automatizováním určitých činností
- Informace zapsané na papírových nosičích – dokladech, formulářích, zprávách a předpisech, v lepším případě podporované aplikacemi jako textový či tabulkový procesor. Jejich společnou vlastností je obtížná dostupnost.
- Informace dosud nezapsané v žádné databázi, v papírové ani v elektronické podobě. Jedná se o zkušenosti uložené v hlavách pracovníků, které jsou využívány v momentě potřeby a jsou předmětem managementu znalostí. [11 s. 52-53]

Z výše uvedených tří druhů nosičů informací vychází tři roviny chápání informačního systému, jak zobrazuje obrázek č. 5.

- Informační systém podporovaný ICT
- Informační systém formalizovaný
- Obecně komplexní informační systém podniku [11 s. 53]



Obrázek 5: Roviny chápání informačního systému v podniku

Zdroj: BASL, J. a R. BLAŽÍČEK, Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti, s. 53

Příkladem aplikace v první rovině je ERP systém, který bude podrobně vysvětlen v kapitole č. 4. V druhé rovině slouží např. aplikace ECM (Enterprise Content Management). Tento systém by měl spravovat všechny nestrukturované informace podniku, které mohou existovat v různých digitálních formách jako jsou tabulkové a textové dokumenty, fotografie, audio či video dokumenty. Třetí rovinu informačního systému mohou podporovat nástroje z kategorie Knowledge Management. Tento systém umožňuje propojení pracovníků, kteří vědí s pracovníky, kteří potřebují vědět a to formou komunikace, zapojení a sdílení. [11 s. 53]

Vývoj informačních systémů je v poslední době zaměřen na společnou databázi, tj. přeměna původně dílčích aplikací na jednu společnou datovou základnu. Cílem je vytvoření integrovaného informačního systému podniku.

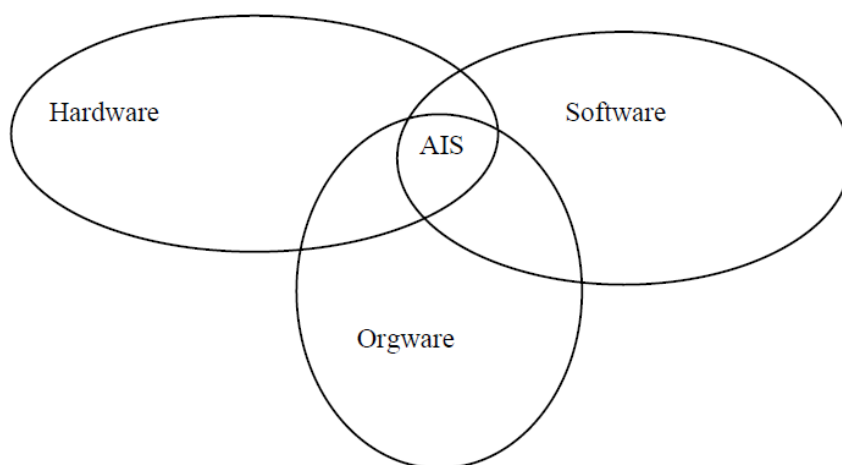
3.2 Informační systém podporovaný ICT

Informační systémy můžeme rozdělit na dvě části:

- neautomatizovanou
- automatizovanou

Neautomatizovaná část reprezentuje činnosti, které se provádějí ručně. Oproti tomu automatizovaná část informačního systému využívá k automatizaci firemních činností informační, komunikační a další moderní technologie. Je to z důvodu, že při návrhu informačního systému je potřeba rozhodnout, které firemní činnosti je vhodné a efektivní automatizovat, a které ponechat, aby se prováděly ručně. Při provozu informačního systému je však nutné mít na paměti, že ne všechna potřebná data jsou uložena v databázích, aby se mohla zpracovávat počítačovými programy. Jsou to zejména data strategického typu, které musíme získat mimo provozované databáze a vyhodnocovat je ručně.

Automatizovaným informačním systémem (dále jen AIS) označujeme soubor technických prostředků (Hardware), programových prostředků (Software) a organizačních prostředků (Orgware) vzájemně účelně zvolených a propojených pro automatizované získávání potřebných důležitých informací k rozhodování a řízení v rámci firmy. V současné době, kterou je zvykem označovat jako éru „informační společnosti“, jsou informační systémy budovány nejčastěji jako automatizované. Označení „automatizovaný“ se však vynechává a je používán výraz informační systém.



Obrázek 6: Automatizovaný informační systém

Zdroj: LACKO, B., Navrhování systémů řízení, s. 3.

Technické a programové vybavení počítačů chápeme jako informační a komunikační technologie (Information and Communication Technology dále také ICT), které

představují souhrn všech různorodých technických, programových, organizačních a jiných prostředků, technik a služeb, které jsou využívány při dílčích operacích s informacemi.

Klíčovou funkcí informačního systému firmy je poskytovat informace pro podporu rozhodování a řízení konkrétní společnosti. Nezbytnou podmínkou pro splnění podnikových cílů jsou takové informace, které splňují tyto parametry: významnost, přesnost, včasnost, dostatečnost, úplnost a srozumitelnost. Aby bylo dosaženo takto kvalitních informací, musí informační systém vykazovat několik zásadních vlastností:

- vhodné provozní parametry (jednoduchost pro uživatele, přehlednost, spolehlivost)
- adaptabilita (jednoduché a rychlé přizpůsobování svých funkcí k případným změnám)
- vhodná ochrana (zabezpečení proti zneužití a poškození)
- optimální náklady
- využívání progresivních informačních technologií (zabránit předčasnému zastarávání)
- kvalitní dodavatel garantující jakost a servis v průběhu životnosti systému

„V současné době je podnikový IS často i nositelem nových obchodních příležitostí, nové podoby podnikání nebo zvyšování celkové efektivity podniku. Prvky podnikového informačního systému jsou lidé, ICT a data.“ [12 s. 28]

Libor Gála a kolektiv rozděluje lidský faktor jako významný prvek informačního systému podniku do dvou základních kategorií:

- lidé jako uživatelé informací
- ICT personál (informatici)

Lidé jako uživatelé informací jsou tedy pracovníci, kteří s informačním systémem pracují a využívají jeho výstupy a výsledky neustále. Jedná se o pracovníky nejrůznějších podnikových oddělení např. finančních, personálních, obchodních či výrobních. Jsou to manažeři celé řídicí struktury podniku, obchodníci, administrativní pracovníci, technici, kteří sbírají data, aktualizují databáze, zpracovávají obchodní dokumenty a vytvářejí nejrůznější analýzy.

Oproti tomu je informatik odborník specialista, jehož pracovní zařazení vyžaduje specifické informatické dovednosti a znalosti tvorby, využití a provozu informačních a komunikačních technologií. V podnicích se na pozici informatika setkáváme například s následujícími profesemi, jako jsou podnikový analytik, softwarový inženýr aj. [12 s. 28]

Základním prvkem podnikového informačního systému jsou zaznamenaná fakta o všech důležitých skutečnostech, které souvisejí s aktivitami podniku. Nazývají se podniková data. Lze je rozčlenit do tří skupin: [12 s. 29]

- data o společenských podmínkách podnikání
 - politicko-legislativní údaje o stabilitě zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, daňové zákony, předpisy a vyhlášky
 - ekonomické údaje o úrokových mírách, vývoji cen energií, inflaci, devizových kurzech, nezaměstnanosti
 - údaje o sociálních trendech jako jsou demografický vývoj populace, úroveň vzdělání
 - technologické údaje o nových objevech, inovacích
 - údaje o faktorech ovlivňujících výrobu, mezi které patří pracovní síla, materiál a kapitál
- data o trhu
 - údaje o poptávce po komoditách firmy (zboží a služby)
 - konkurenční postavení

- interní data firmy
 - údaje o předpovědích prodeje
 - finanční plány
 - údaje o stavu vnitřní nabídky zdrojů (pracovní síly, kapitálu, strojů a zařízení)
 - údaje o pravidlech fungování podniku [12 s. 30]

Podniky ve střední a východní Evropě se v průběhu uplynulého dvacetiletí dostaly neočekávaně do souběhu dvou hlavních změn. Souběžně se zásadními změnami ve společenském a ekonomickém prostředí musely řešit i změny, které nezadržitelnými kroky směřovaly ke globalizaci ekonomiky. S dynamikou těchto změn musely nutně vysokou rychlostí probíhat i změny v oblasti informačních systémů i podnikové informatiky. Nebývalý nárůst objemu zpracovávaných dat o společenských podmínkách podnikání, trhu a firemních dat, vyvolal potřebu pružně reagovat nejen ve velkých podnicích, ale i v menších firmách.

I přes tyto významné změny a vzhledem k rychlému vývoji na poli podnikových informačních systémů, lze vysledovat tři aktuální trendy v této oblasti:

- implementace a zvyšování efektivnosti IS
- snaha o propojení IS s externími subjekty (zákazníci, obchodní partneři)
- podpora procesního řízení firem

Existují v zásadě dva způsoby, jak těmto trendům vyhovět:

1. Implementace informačního systému ERP (Enterprise Resource Planning). ERP je aplikační software, který umožňuje automatizaci integraci velkého množství podnikových procesů, disponibilních podnikových zdrojů a aktivit.

2. Webové služby a architektura SOA (Service Oriented Architecture). SOA není technologie, nebo produkt, ale je to softwarová architektura orientovaná na služby. Jedná se o nový způsob propojení IT a obchodních procesů. Je to řešení, které předpokládá akceptování nové, revoluční myšlenky v architektuře IS. Koncepce je založená na využití webových služeb, jako stavebního materiálu pro sestavení rychlých, levných a jednoduchých aplikací.

SOA představuje v současné době velmi výrazný trend v integraci různých informačních systémů různých subjektů a zároveň představuje i zdroj velmi podstatných změn v celkových koncepcích podnikové informatiky.

4 Celopodnikové aplikace informačních systémů

Celopodnikové aplikace informačních systémů představují u průmyslových, obchodních, dopravních, ale i dalších druhů podniků hlavní nedílnou součást jejich informatiky a většina uživatelů s těmito aplikačními softwary již běžně pracuje.

Celopodnikové aplikace se od jednotlivých dílčích aplikací liší schopností integrovat taktické i operativní řízení podniku. Dokáže propojit softwary pro účetnictví, logistiku, výrobu. Vysoká úroveň komunikace mezi jednotlivými aplikačními moduly a schopnost předávat si mezi nimi data tak tvoří dokonalou symbiózu mezi podnikovými funkcemi a procesy.

4.1 ERP – Enterprise Resource Planning

Termínu ERP a aplikacím tohoto typu předcházelo více vývojových stádií se společným trendem silněji integrovat podnikové řízení a tomu odpovídající programové moduly.

Dle Poura byla každá vývojová fáze charakteristická zaměřením se na určitou oblast řízení podniku. K nejvýznamnějším předchůdcům ERP patřily zejména systémy typu:

- MRP (Material Requirements Planning) – orientované převážně na plánování materiálových potřeb výroby využívající struktury a složení výrobku jako základny pro stanovení množství a termínu nakupovaných a vyráběných součástí.
- MRP II (Manufacturing Resource Planning) – rozšiřuje počítačovou podporu materiálového plánování na další důležitou oblast celého výrobního procesu: plánování kapacit výrobních zdrojů.

Systemy ERP jsou pak dalším rozšířením funkcí výše uvedených předchůdců s výraznou orientací na silnou integraci jednotlivých aplikačních modulů. [5 s. 184]

Pour definuje ERP jako „*typ aplikace v informačním systému, který umožňuje řízení a koordinaci všech disponibilních podnikových zdrojů a aktivit. Aplikace ERP pokrývají všechny základní oblasti podnikového řízení, tj. prodej, nákup, sklady, marketing, finanční účetnictví, controlling, majetek, lidské zdroje, práce a mzdy, technickou přípravu výroby, plánování výroby, operativní řízení a plánování výroby, dílenské řízení výroby*“ [5 s. 184]

Nicolás Serrano a José María Sarriegi popisují ERP jako informační systémy, které spravují data společností od hlavních obchodních procesů, tedy zákaznických objednávek, až po účetní operace. Jejich funkce zahrnuje sběr dat, jejich zpracování a distribuci produktu jakémukoli koncovému uživateli. [13 s. 94]

Changchun Pan zase zařazuje ERP systémy do nové koncepce řízení podniků za podpory softwarových systémů, kdy konkrétní informační technologie integruje různé oblasti managementu firem od finančního řízení, výrobního managementu až po obchodní činnosti a to za předpokladu optimálního rozdělení zdrojů v podniku tak, aby bylo dosaženo jeho vyšší efektivity. [14 s. V3-847]

Sodomka a Klčová přináší definici ERP, kterou na základě celosvětového výzkumu ERP systémů stanovila firma Deloitte Consulting:

„Informační systém kategorie ERP definujeme jako účinný nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavních interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformaci na výstupy), a to na všech úrovních od operativní až po strategickou.“ [10 s. 148]

Interním procesem myslíme takový proces, nad nímž má management plnou kontrolu, je tedy jeho vlastníkem. K těmto klíčovým interním procesům patří:

- **výroba**
- **nákupní, prodejní, (vnitřní) výrobní logistika** může nést souhrnný název Supply Chain Management (řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů)
- **lidské zdroje**
- **ekonomika**

Z výše uvedených definic je tedy zřejmé, jak důležitou úlohu ERP systémy v prostředí řízení firem hrají.

Systém ERP musí splňovat dva základní požadavky:

- 1) určit míru efektivnosti vyjádřenou snižováním nákladů díky kvalitnějšímu řízení firmy
- 2) určit neměřitelné přínosy v oblasti řízení a zlepšení přístupu k informacím v reálném čase [10 s. 148]

Dle Sodomky a Klčové je ERP systém vymezen pěti základními vlastnostmi:

- *„Automatizace a integrace hlavních podnikových procesů*
- *Sdílení dat, postupů a jejich standardizace přes celý podnik*
- *Vytváření a zpřístupňování informací v reálném čase*
- *Schopnost zpracovávat historická data*
- *Celostní přístup k prosazování ERP koncepce“* [10 s. 148]

Požadované vlastnosti související s technologickými aspekty ERP systému jsou výkonnost, spolehlivost a bezpečnost, jelikož je pro ně charakteristický velký počet uživatelů. Obvykle jsou systémy využívány skoro všemi manažery, technicko-administrativními pracovníky a značnou částí dalších profesí (dispečerů, vedoucích výrobních linek atd.). Vzhledem k takto širokému počtu uživatelů je nutné definovat a řídit jejich postavení a jejich základní možnosti v poskytované funkcionalitě celého komplexního systému. To znamená, které z jednotlivých funkcí aplikačních modulů a zdrojů smí který uživatel využívat. Jedná se o tzv. nastavení „**oprávnění**“.

Jedinou cestou k naplnění výše uvedených vlastností je provoz ERP systému na bázi klient/server.

Zajištění výkonnosti a spolehlivosti ERP systému závisí na využití adekvátního hardwarového a softwarového vybavení, jako jsou servery, databáze, síťová infrastruktura aj. v odpovídající kapacitě.

Zajištění bezpečnosti ERP systému je podmíněno splněním důležitých požadavků a opatření vyplývajících z celkové bezpečnostní politiky podniku. [10 s. 149]

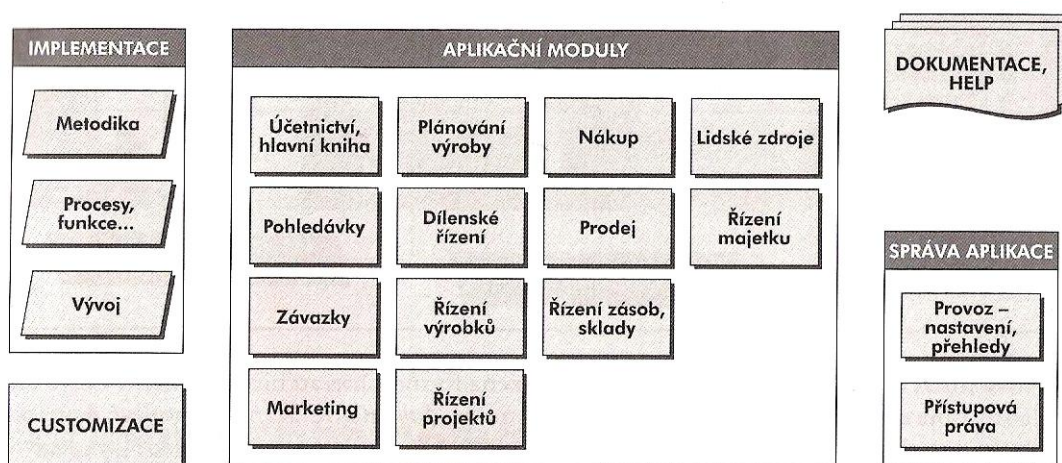
Sodomka a Klčová uvádí tyto základní požadavky na bezpečnost:

- *„Zabezpečení komunikace mezi serverem a klientskou aplikací – šifrovaný přenos citlivých dat.*
- *Technické znemožnění současné editace jednotlivých záznamů různými uživateli.*
- *Sledování historie jednotlivých záznamů (možnost dohledání autorů a data úpravy dat).*
- *Identifikace uživatelů přihlašovacím jménem a heslem, definovatelná přístupová práva (přímo na jednotlivé role nebo na skupiny úkonů).*
- *Správa uživatelů v kompetenci pověřených osob.*
- *Možnost změny svého hesla přímo uživatelem systému.*
- *Umožnění jednoduché zpětné vazby mezi uživateli a autory systému.*
- *Možnost detekce, sledování a hlášení chybových stavů pro usnadnění jejich řešení a kontaktu s vývojáři.“* [10 s. 149]

Splnění výše uvedených charakteristik a požadavků slouží jako měřítko k hodnocení vyspělosti jednotlivých ERP produktů a také k definování uživatelských požadavků pro výběr a implementaci ERP systémů. [10 s. 149]

4.1.1 Základní principy a klasifikace ERP systémů

Základní principy řešení ERP lze nejlépe formulovat jeho softwarovou architekturou, která určuje z jakých softwarových modulů je ERP software složen. Nedílnou součástí těchto principů jsou i vazby, ve kterých spolu jednotlivé aplikace a moduly komunikují. Z jakých softwarových modulů je ERP software složen a v jakých vzájemných vazbách spolu jednotlivé moduly spolupracují, znázorňuje obrázek č. 7.



Obrázek 7: Obecné schéma architektury ERP

Zdroj: POUR, J. Informační systémy a technologie, s. 185.

Důvodem, proč je modulární struktura důležitá, je nutnost udržení rovnováhy mezi integrací (provázaností) a nezávislostí jednotlivých modulů. Modulární struktura tak umožňuje podnikům s různými potřebami nakoupit (implementovat) jen relevantní moduly.

Aplikace ERP zahrnují dle Poura především tyto programové moduly:

- „aplikační (zajišťuje funkcionalitu řízení podniku)
- dokumentační – obsahující uživatelskou on-line dokumentaci pro jednotlivé aplikační moduly
- implementační – využívané k přípravě a nasazení ERP v konkrétním prostředí

- *moduly určené pro customizaci, tedy k úpravě systému na základě individuální potřeby*
- *vývojové prostředí – vlastní programovací jazyky a prostředí*
- *technologické a správní – pro nastavení uživatelských práv a pro možnost evidence a analýz jednotlivých operací provedených v rámci ERP*
- *moduly zajišťující rozhraní k základnímu softwaru, tedy k databázovým a operačním systémům“ [5 s. 185]*

ERP systémy dělíme podle schopnosti pokrýt a integrovat všechny čtyři klíčové interní procesy, které představují výrobu, logistiku, lidské zdroje a ekonomiku. Systémy, které to dokážou, nazýváme **All-in-One**.

Pokud systém ERP nepokrývá a neintegruje všechny čtyři interní procesy, jedná se o tzv. **Best-of-Breed** systém (nejlepší z chovu, jedinci se špičkovými vlastnostmi). Takto koncipované systémy umí zákazníkovi poskytnout ideální špičkovou funkcionalitu. Mohou být také orientovány na určité obory podnikání, v praxi pak bývají nasazovány buď samostatně (zejména oborové Best-of-Breed), nebo tvoří součást podnikové ERP koncepce (procesně orientované Best-of-Breed) společně s jinými informačními systémy.

Další kategorií ERP systémů, které představují specifickou nabídku určenou pro malé a střední podniky (SME – Small and Medium-sized Enterprises), jsou **Lite ERP systémy**, vyznačující se kromě nižší ceny také nejrůznějšími omezeními. [10 s. 150-151]

Tabulka 2: Klasifikace ERP systémů podle oborového a funkčního zaměření

ERP systém	Charakteristika	Výhody	Nevýhody
All-in-One	Schopnost pokrýt všechny klíčové interní podnikové procesy (řízení lidských zdrojů, výroba, logistika, ekonomika)	Vysoká úroveň integrace, dostačující pro většinu organizací	Nižší detailní funkcionalita, nákladná customizace
Best-of-Breed	Orientace na specifické procesy nebo obory, nemusí pokrývat všechny klíčové procesy	Špičková detailní funkcionalita, nebo specifická oborová řešení	Obtížnější koordinace procesů, nekonzistentnosti v informacích, nutnost řešení více IT projektů
Lite ERP	Odlehčená verze standardního ERP zaměřená na trh malých a středně velkých firem	Nižší cena, orientace na rychlou implementaci	Omezení ve funkcionalitě, počtu uživatelů, možnostech rozšíření atd.

Zdroj: SODOMKA, P. a H. KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi, s. 150.

Podnikové informační systémy jsou v dnešní době velmi komplexní a sofistikovanou záležitostí. Bez nadsázky lze tvrdit, že pokud chce být firma konkurenceschopná, pak by měla mít implementován takový systém, nebo některé aplikační moduly, vybrané na míru dané společnosti bez ohledu na to, zdali se jedná o malý či větší podnik.

4.1.2 ERP systémy pro malé a střední podniky

Trendem posledního desetiletí je přesun zájmu dodavatelů software od velkých společností ke středně velkým a malým firmám. Tento trh je v podstatě nedotčený kvalitním podnikovým softwarem, proto na něm dodavatelům záleží. Uvědomili si totiž, že segment SME (**Small and Medium-sized Enterprises**) je páteří každé ekonomiky a představuje pro ně do budoucna velkou obchodní příležitost.

Pokud budou malé a střední podniky prosperovat díky zavedení moderních ERP systémů, budou mít permanentní zájem rozvíjet pořízené aplikace a nakupovat IT služby.

Zpřístupnit možnosti špičkových informačních systémů středním a malým firmám je krok správným směrem. Rozdílná bude ale míra využití. Zákazníci z této skupiny totiž často zvolí finančně co nejméně náročné řešení, které půjde do podniku velmi rychle zavést. Většina z nich je totiž limitována těmito aspekty:

- **nedostatečné finanční zdroje**
- **nedostatek vzdělaných pracovníků** specializovaných pouze na IS/ICT.
- **nedostatek informací** v oblasti široké nabídky nejrozličnějších informačních systémů pro kvalifikované rozhodnutí, jaký systém pořídit, jak jej správně nasadit a provozovat.

Rozvoj moderních IS/ICT kam patří i ERP systémy v malých a středních podnicích nebrzdí jen výše uvedené limitující faktory, ale také omezené možnosti vlastního podnikání. Určitě záleží i na druhu oboru podnikání a v jaké fázi svého vývojového cyklu se podnik právě nachází.

Problémy nejsou jen na straně odběratele IS/ICT technologií. Konkurenční tlak vyvolává u dodavatele snahu o co největší objem opakovaných prodejů svých produktů, v některých případech v podstatě „krabicových systémů“. Je zřejmé, že v tomto případě narazí odběratel na řadu problémů a řada otázek zůstane nezodpovězených. Pro malé firmy je rozhodující každý detail, jako např. „kolik bude stát rozšíření systému o dalšího uživatele“.

Kromě financí je rozhodujícím faktorem kvalifikovaná, informovaná pracovní síla, která prosadí odklon od využívání pouze tabulkového procesoru Microsoft Excel a účetního software a motivuje malý podnik na využívání výkonnějších IT produktů.

Uvedené argumenty lze shrnout jako objektivní příčiny stojící v cestě budování moderních ERP systémů. Jejich společným jmenovatelem je neschopnost managementu malých a středních firem učinit kvalifikované rozhodnutí o efektivním využití IS/ITC, a tedy i ERP systémů. [10 s. 232-234]

Kvalifikované rozhodnutí musí mít, jak uvádí Sodomka a Klčová tato východiska:

„Zhodnocení stávajícího nasazení IS/ICT, obzvláště efektivnost provozu jednotlivých aplikací.

Komparace výsledků předchozí analýzy s aktuálními trendy a využitím IS/ICT u konkurence.

Zhodnocení stávající informační náročnosti podnikových procesů a potřeby z hlediska jejich integrace.

Identifikace přínosů a nákladů plynoucích z pokrytí novými IS/ICT u klíčových (hodnototvorných) procesů.

Celkové zhodnocení modernizace IS/ICT v návaznosti na strategické cíle organizace, její konkurenceschopnost a způsob řízení změny v rámci projektu.“ [10 s. 234]

I přes relativně velký výčet omezujících aspektů implementace ERP systémů do malých a středních firem je třeba konstatovat, že pozitivní dopad na fungování firmy při zavedení ERP systémů je nezpochybnitelný.

Správná implementace ERP systémů přináší dané firmě velké množství výhod, které jsou posuzovány ze dvou hledisek dle toho, zdali se jedná o přínos vnitropodnikový nebo přínos v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Mezi nečastěji zmiňované výhody ve vztahu k zákazníkům jako odběratelům patří na prozkoumaných webových stránkách výrobců softwaru tyto aspekty.

- zlepšení díky rychlejšímu a variantnímu zpracování nabídek
- zlepšení díky rychlejšímu a variantnímu zpracování produktu
- zlepšení pověsti a image podniku (Goodwille) dodržováním termínů a zkrácení dodacích lhůt
- možnost realizovat CRM
- možnost realizovat e-bussines

Výhoda ve vztahu k dodavatelům:

- optimalizace dodavatelského řetězce formou řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů

Výhody z vnitropodnikového hlediska:

- Zefektivnění podnikových procesů
- Optimalizace vlastních finančních zdrojů
- Zvýšení produktivity práce
- Zlepšení pracovního prostředí a mezilidských vztahů na pracovišti
- Pozitivní změna v oblasti podnikové kultury
- Zvýšená kontrola nad finančními toky

Klíčové výhody zavedení ERP systému lze tedy shrnout jako zefektivnění a zrychlení podnikových a ekonomických procesů, kvalitnější řízení vztahů se zákazníky a optimalizace dodavatelsko-odběratelského řetězce.

V malých a středních firmách je z hlediska dlouhodobé strategie důležité orientovat informační procesy na zvýšení produktivity než na pouhou úsporu provozních nákladů. Je třeba tedy odolat argumentům dodavatelů vyzdvihujícím úspory či minimalizaci nákladů při pořízení právě jejich ERP systému. Ideální situace nastává, když ERP systém zaručí podporu rozvoje produktového portfolia a zároveň nerozkolísá křivku nákladovosti produkce. [10 s. 234]

ERP systémy v minulosti převážně řešily interní problémy podniku, zatímco externí záležitosti byly opomíjeny. Postupem času však většina podniků přechází k řešení situací, které se čím dál tím více zaměřují na vnější okolí podniku. Boj o zákazníka, boj s dodavateli o ceny a tvrdé konkurenční prostředí zvyšují nutnost integrace firemních

aplikací s důrazem na interní procesy a externí vlivy z dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Stále více se systémy ERP otevírají světu. Do systému má přístup nejen samotný podnik, ale i jeho obchodní partneři, dodavatelé i zákazníci. Nedílnou součástí ERP systémů se tak stávají důležité podsystémy jako např. SCM a řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM)

4.1.3 CRM – řízení vztahů se zákazníky

Klíčovým okamžikem úspěchu podniku, a tedy i informatiky, jsou zákazníci. Jejich spokojenost a loajalita je pro podnik živou vodou úspěchu. Ve firmě se nesmí podcenit a opomíjet žádný z výše zmíněných podnikových procesů. Své opodstatnění mají jak procesy řídicí, tak podpůrné, ale z logiky věci vyplývá, že nejvyšší váhu mají procesy hlavní. V případě firmy poskytující služby se jedná o řízení vztahů se zákazníky, což je proces spočívající ve shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících. Tento proces je důkazem toho, že informatika se stala výrazným nástrojem konkurenceschopnosti podniku. [15 s. 5]

„Řízení vztahů se zákazníky představuje komplex aplikačního základního softwaru, technických prostředků, podnikových procesů a personálních zdrojů určených pro řízení a průběžné zajišťování vztahů se zákazníky firmy, a to v oblastech podpory obchodních činností, prodeje, marketingu, komunikace se zákazníky a zákaznických služeb.“ [5 s. 284]

Na tomto místě je nutné zmínit, že také firma Bakchus aktivity s.r.o. využívá paletu nástrojů k řízení vztahů se zákazníky i když v tuto chvíli ne cíleně, ale spíše intuitivně, což je pro budoucí ziskový vývoj společnosti nutné změnit.

Dohnal a Kučera uvádí ve své publikaci tři hlavní funkce CRM:

- kontinuální sledování požadavků a chování zákazníka
- využití získaných zákaznických informací k tvorbě nové hodnoty

- budování dlouhodobých a ekonomicky hodnotných vztahů se zákazníky [15 s. 22]

Z uvedených funkcí CRM vyplývá jeho hlavní úkol, kterým je podpora obchodních procesů a vytváření takových vztahů se zákazníky, které zákazníky dostanou do centra veškerého podnikového úsilí. Zpětná vazba od zákazníka umožňuje otočit vidění celého podniku z perspektivy pohledu zevnitř na perspektivu pohledu zvenku, kdy je primárně důležité, jak vidí podnik zákazník a co od podniku očekává za produkty. Dialog se zákazníkem musí probíhat kontinuálně a zákazník musí mít vědomí o tom, že s jeho názory je seriózně nakládáno a že jsou využívány ke zlepšení celého procesu. [15 s. 23]

Dále Dohnal a Kučera uvádí dva hlavní atributy CRM, kterými jsou lidské zdroje a technologie.

Je zřejmé, že investice do CRM budou mít omezenou návratnost, pokud nepůjdou ruku v ruce se změnou chování lidských zdrojů.

Je potřeba promítnout CRM hlavně do:

- kultury firmy

Hlavním cílem obchodníků musí být zákaznická spokojenost. Na tyto pracovní pozice by měli být vybíráni pracovníci s příslušným vzděláním a měli by ovládat alespoň základy psychologie.

- výběru pracovníků

Pracovníci, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem, musí mít odpovídající technologickou, informační a organizační podporu. Je například ověřeno, že delegování pravomocí co nejbližší k zákazníkovi má za důsledek loajalitu zákazníka. Ten totiž ocení, že jedná s kompetentními pracovníky, na jejichž rozhodnutí se může spolehnout.

- možností, které nabízí internet a telekomunikace – tzv. „Teleworking“

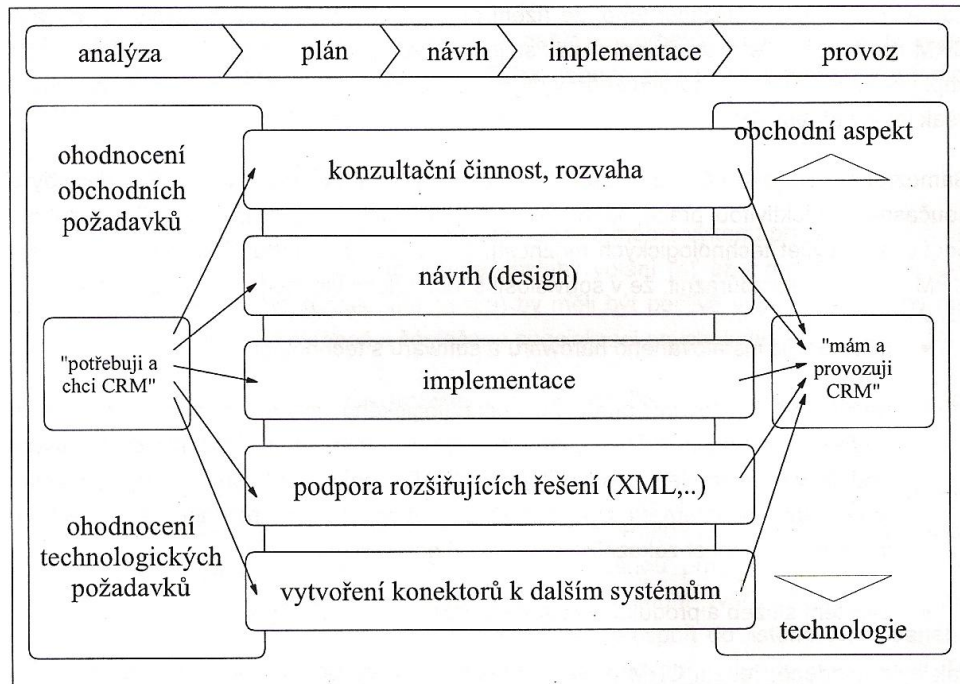
Prací na dálku se v některých oborech vyřeší problém nedostatku pracovníků požadované kvalifikace. [15 s. 24-25]

Druhým atributem CRM vedle lidských zdrojů jsou technologie. Dohnal a Kučera nastiňuje tři hlavní problémy, které v souvislosti s technologiemi vyvstávají:

- integraci technologií CRM do existujícího software a hardware
- sledování permanentního technologického vývoje na pozadí ověřování a kontroly úspěchu či selhávání podnikové strategie a technické schopnosti zákazníka akceptovat nové přístupy
- zajištění služeb a produktů v čase (365 dní v roce, 7 dní v týdnu, 24 hodin denně)

Lze tedy souhrnně říci, že řešení CRM je podmíněno propojením zákazníků s dodavateli pomocí moderních telekomunikačních technologií a na transformaci získaných dat do informací. Je zřejmé, že při využití těchto technologií je nutné brát v úvahu, že dojde k rozšíření stávajícího informačního systému podniku a ke změnám v existující technologické infrastruktuře. Například v bezpečnostních kritériích či požadavcích na zachování standardů. [15 s. 25-26]

Obrázek č. 8 znázorňuje návrh řešení CRM ve dvou rovinách. Horizontální osa zachycuje postup projektu od přípravy až po provoz. Vertikální osa naopak zobrazuje zúčastněné složky podniku od technologie až po obchod. [15 s. 26]



Obrázek 8: Dvourozměrný model postupových prací

Zdroj: DOHNAL, J. a M. KUČERA, Úvod do CRM v informační společnosti, s. 26.

Zadání pro řešení CRM musí obsahovat tyto údaje:

- požadavky na projekt, včetně vyčíslení celkových nákladů
- časový rámec
- popis stávajícího provozního prostředí
- popis současných i budoucích obchodních strategií

Při rozhodování o řešení CRM může reálně nastat situace, kdy management firmy nabude přesvědčení, že implementace řešení CRM není možná.

Tato skutečnost může nastat když:

- obchodní cíle nejsou jasně definované
- navrhované řešení CRM neřeší hlavní obchodní problém firmy
- zákazník neocení celkovou výši investice do projektu CRM
- požadovaný časový rámec je nereálný [15 s. 28]

Rovněž aplikace CRM mohou být realizovány buď na základě samostatných produktů (modulů) aplikačních softwarů, anebo produktů implementovaných do komplexního řešení v rámci ERP systémů. Efektivita a význam aplikací CRM pro úspěšnost a celkovou konkurenceschopnost firmy vedla k dalšímu rozvoji tohoto typu aplikací, takže postupně vznikly aplikace pro řízení vztahů s dodavateli. Dostáváme se tím k řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, k tzv. Supply Chain Managementu (zkráceně SCM).

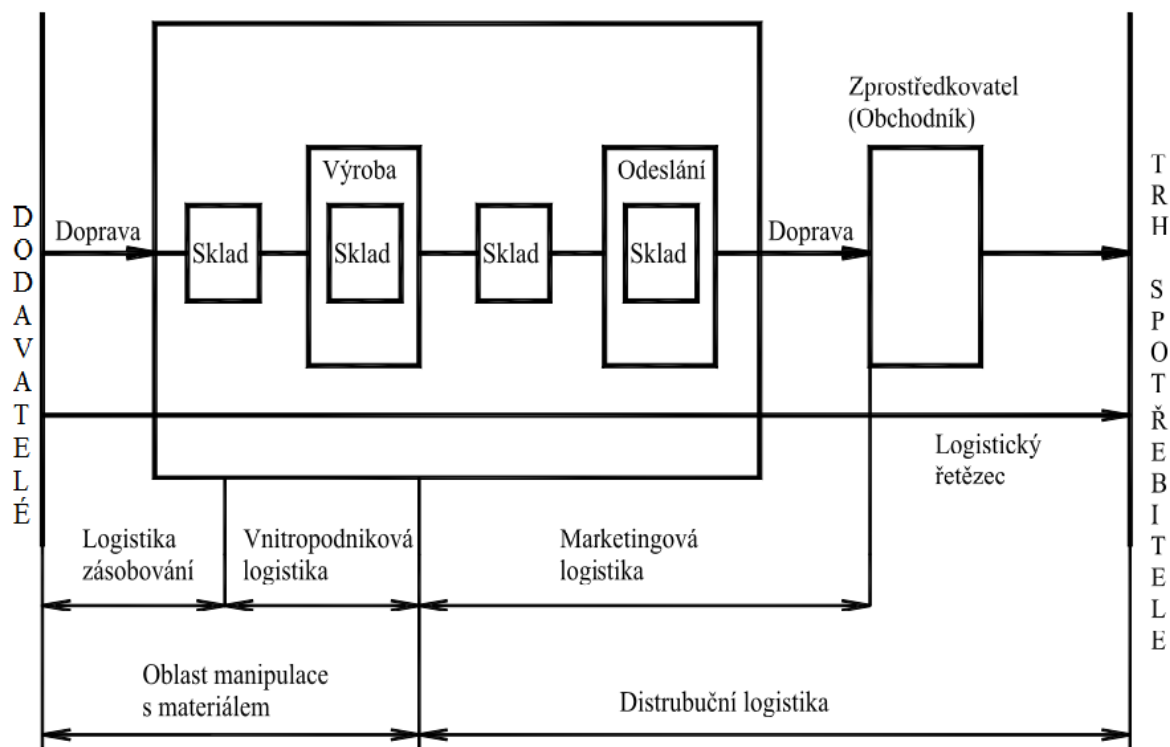
4.1.4 SCM – řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů

Je-li podnik zapojen v síti dodavatelsko-odběratelských vztahů, měl by jeho management dobře rozumět místu a postavení podniku v síti vztahů. Jaká je pozice podniku v dodavatelsko-odběratelském řetězci? Neodmyslitelně musí být jasně definovaná před jakoukoli implementací řešení SCM do podniku. Součástí definice pozice je také explicitní specifikace podnikových cílů, důvodů a očekávání vztahujících se k dodavatelsko-odběratelskému řetězci.

Ivo Křížko uvádí, že klíčovým předpokladem efektivního řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce je kvalitní podniková logistika. Součástí SCM je však také výběr dodavatelů, outsourcing kapacit, rozdělení práce mezi firmami, rozprostření výrobních funkcí a v neposlední řadě i chápání a vnímání požadavků odběratelů. Řízení všech těchto prvků klade vysoké nároky na integraci podnikových zdrojů na všech úrovních managementu. Jelikož implementace softwarového řešení pro SCM je složitý proces, vyplatí se nejprve precizně vyjasnit podnikové cíle, důvody a očekávání vztahující se k dodavatelsko-odběratelskému (anebo vhodněji logistickému) řetězci. [16 s. 76]

Logistický systém se realizuje v logistických řetězcích. Obrázek č. 9 vysvětluje, že řetězec je **účelné uspořádání množiny technických prostředků** pro uskutečňování logistických cílů. V systému jde o přemísťování věcí (osob, materiálů apod.) a přemísťování informací (nosičů informací, signálů apod.). Cílem může být také přemísťování energií a financí. Logistický řetězec je nejdůležitějším pojmem logistiky. Je to vlastně dynamické propojení trhu a spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v hmotném a nehmotném stavu vycházející

od poptávky konečného zákazníka. Také se může vázat na konkrétní zakázky. V řetězci se vyskytují pasivní prvky: suroviny, materiál, nedokončené výrobky, zboží, obaly, odpad, informace apod. a dále aktivní prvky tj. prostředky, jejichž působením se toky pasivních prvků realizují.



Obrázek 9: Logistický systém

Zdroj: SLÍVA, A., http://www.id.vsb.cz/sliva/zl/Zaklady%20logistiky_2.pdf

Součástí SCM je důraz na úspornost a optimalizaci celého procesu. Jde vlastně o co nejvýhodnější získávání zdrojů při zachování důsledné orientace na zákazníky. Nutností je poskytovat odběratelům správné výstupy a dodržovat nadefinované podnikové procesy. SCM má blízko k operačnímu managementu, protože logistický řetězec je reprezentován sledem operací, i když zřídka lineárním.

Závěrem kapitoly je na místě si říci, že správná implementace SCM může a měla by podnikům přinést vyšší efektivitu procesů. Je však nutné si ujasnit, co je v daném období pro podnik důležitější. Jestli zaměření se na úsporu nákladů v operacích, nebo na uspokojování zákazníků. Pokud je kladen důraz na úspornost, tak hlavním cílem bude snížení cen díky

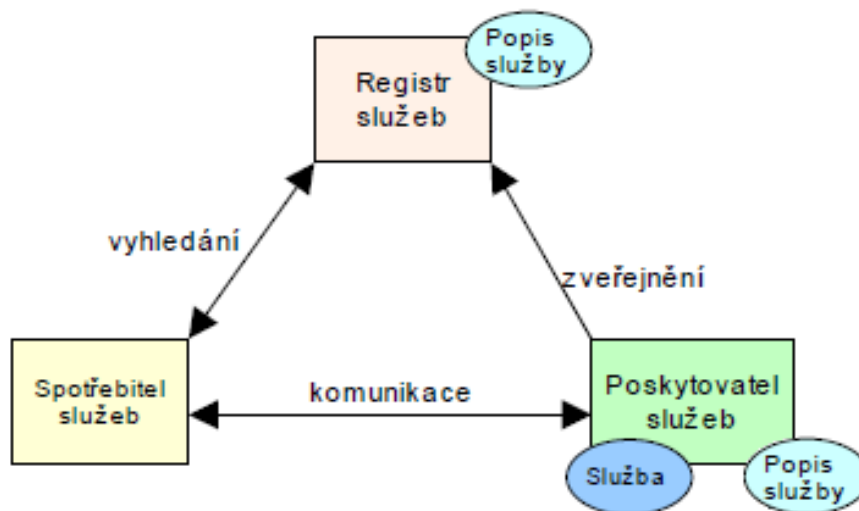
kvalitnímu procesu nakupování. Pokud se zaměříme na klienty, můžou náklady růst v závislosti na rozsahu podpory klientů a investic do vývoje produktů a služeb.

4.2 SOA

Architektura orientovaná na služby je i přes to, že je v současnosti považována za módní pojem, nepochybně trendem poslední doby. Jedním z hlavních příslibů SOA je tvorba prostředí pro inovativní obchodní modely, které často vyžadují elektronickou integraci nejen uvnitř společnosti, ale i vně. Webové služby a architektura jsou vnímány jako zdroj velmi podstatných změn v celkových koncepcích podnikové informatiky.

Dle Poura si s webovými službami musíme na počátku zodpovědět dvě otázky. Proč právě služby? A proč webové? Termín „**služba (service)**“ vychází z principu, že jednotlivé aplikace v informačním systému musí spolupracovat a vzájemně integrovat. Těmito aplikacemi se rozumí jak interní aplikace uvnitř informačního systému podniku, tak aplikace externí což znamená aplikace v informatice externích subjektů. Službou ji tedy nazýváme proto, že pokud má být určitá aplikace sdílena a využívána aplikacemi jinými, stává se vlastně **službou jiným aplikacím**. Proto je na místě také zmínka, že se v terminologii SOA využívá místo pojmů „klient“ a „server“ termínů „**žadatel o službu**“ a „**poskytovatel služby**“. [5 s. 49-50]

Weiss a Rychlý popisují, že každá služba je specifikovaná svým popisem. Na základě tohoto popisu spotřebitel vyhledá odpovídající službu tzv. v registru služeb a naváže s ní komunikaci. Konceptuální model SOA znázorňuje obrázek č. 10. Termín webová se pak v této souvislosti používá z toho důvodu, že komunikace mezi poskytovateli služby a žadateli o službu využívá standardních přenosových protokolů (sady pravidel) sítě internet, zejména protokol HTTP (Hypertext Transfer Protocol), což je protokol webové služby. [17 s. 5]



Obrázek 10: Konceptuální model SOA

Zdroj: WEISS, P., M. RYCHLÝ, *Architektura orientovaná na služby, návrh orientovaný na služby, webové služby*, s. 6.

Russel Kay na serveru Computerworld.cz zmiňuje, že SOA vychází z velmi jednoduché myšlenky: „Standardizujeme ony obecné funkce, široce využívané mnoha aplikacemi, do opětovně využitelných komponent (služeb), přístupných přes síť, a do vlastní aplikace zakódujeme jen uspokojování specifitějších potřeb uživatelů. A pro příklad není třeba chodit daleko každý operační systém může být příkladem SOA v akci.“ [18]

Na rozdíl od webových stránek nejsou tedy webové služby přímo určeny pro člověka, ale slouží k výměně dat mezi softwary, respektive aplikacemi.

Mezi základní vlastnosti servisně orientovaného přístupu dle Weisse a Rychlého patří:

- **„Volné propojení** – vztahy mezi službami minimalizují závislosti a pouze poskytují službám informace jedné o druhé. Tato vlastnost umožňuje snadný vývoj a udržování SOA systémů (např. aktualizace nějaké služby znamená pouze její nahrazení jinou službou se stejným rozhraním).
- **Nezávislost** – služby jsou autonomní sebe-řídící jednotky.
- **Abstrakce** – služby zapouzdří svoji logiku a okolnímu světu jsou přístupné pouze přes rozhraní.

- **Znovupoužitelnost** je žádoucí vedlejší efekt návrhu a implementace a potvrzuje správnou implementaci služeb. Dobře navržená SOA se snaží minimalizovat počet potřebných služeb a snaží se, aby danou službu využíval co největší počet aplikací.
- **Bezstavovost** – služby se pro vnějšího pozorovatele během své činnosti nenacházejí v žádném stavu. Služby se snaží minimalizovat množství uchovávané informace mezi jednotlivými komunikačními cykly (toto se týká především dotazovaných služeb. Služby vyvolávající komunikaci samozřejmě potřebují uchovávat určité informace a čekají na odezvu svých dotazů).
- **Nezávislost na platformě** – služby jsou nezávislé na implementačním jazyce i na operačním systému. “ [17 s. 8-9]

Pokud na SOA pohlédneme v kontextu s podnikovými procesy, za využití standardních rozhraní může SOA pomoci zakrýt častou technickou složitost prostředí informačních technologií. Analýza vzájemných interakcí služeb v rámci SOA dovoluje firmám pochopit, kdy a proč dochází k vykonání určité logiky, což usnadňuje optimalizaci podnikových procesů. Jedná se vlastně o celkový obraz všech obchodních procesů a toků v podniku. Je to tedy určitá možnost, aby si pracovníci realizující obchodní činnosti mohli vizualizovat, jak se jejich činnost promítá do technologie.

Budoucím cílem je dosáhnout toho, že hlavní procesy obchodu budou zcela zpřístupněny pro služby. Zaměstnanci obchodních oddělení budou moci sami kontrolovat modifikace, mísení a sladování rozličných služeb do nových kombinací procesů, jaké oni sami potřebují. Tento cíl, je ale zatím velmi vzdálen. Je zřejmé, že dynamika vývoje v IT oblasti nezadržitelně povede ke stále častějšímu využívání SOA v podnikové praxi. Momentálně je třeba brát v úvahu i některé negativní aspekty při implementaci SOA. Široká oblast zahrnující standardizaci, metodiku analýzy i návrhu, dostupné technologie na trhu jsou ve stádiu soustavného vývoje, který není přesně determinován, a nutné adaptační zásahy do celého implementačního procesu mají negativní vliv na chod firmy. Na implementaci

řešení SOA jsou zapotřebí jiné znalosti a kvalifikace pracovníků, než pro implementace s tradičním přístupem.

4.3 Možnosti realizace informačního systému pro MSP

Realizace informačního systému v malých a středních podnicích může probíhat dvěma způsoby. Informační systém lze zakoupit jako obecně fungující hotový produkt, nebo si jej nechat vytvořit na míru dle individuálních požadavků firmy. Oba dva způsoby realizace informačního systému v podniku mají své klady i zápory, kterým je věnována pozornost v další části práce.

Nalezení a zajištění optimální informační podpory firemních procesů s ohledem na maximální návratnost vložených investic je stěžejní prvek řízení a rozhodování, který ovlivní negativně či pozitivně vývoj firmy na roky dopředu.

4.3.1 Customizace předprogramovaného informačního systému

Implementace podnikového informačního systému je nákladná a časově náročná záležitost s možným rizikem neúspěchu. Proto z těchto důvodů bývá v praxi voleno řešení dodávky informačního systému jako hotového produktu. Dle konkrétních požadavků jednotlivých oborů podnikání, je možné přijmout řešení informačního systému buď jako celek, nebo pouze jeho jednotlivé moduly. Tento systém je zpravidla propracovaný a vyzkoušený, moduly spolu komunikují, uživatelský komfort většinou vylučuje složitost ovládání. Jak systém jako celek, tak jednotlivé moduly lze přizpůsobit konkrétnímu oboru činnosti a potřebám uživatele. Tento způsob se nazývá customizace.

Při customizaci systému je nutné stanovit cíle a specifikovat požadavky stejně jako při jeho vývoji. Přizpůsobení systému požadavkům zákazníka se provádí parametrizací, což je nastavení systémových parametrů jako například charakter činnosti firmy, zavedení jednotlivých procesů, zavedení organizační struktury a parametry udávající formáty dat či struktury obrazovek.

Celý proces customizace podnikového informačního systému se skládá z následujících etap:

1. určení cílů (obsahuje vyčíslení nákladů, potřebného času k realizaci a pracnosti)
2. specifikace požadavků (následování jedinečných potřeb zákazníků z různých oborů podnikání)
3. generace (adaptace hotového softwarového produktu na základě specifikace požadavků)
4. instalace a zkušební provoz (testování systému, hledání slabých míst, odstraňování nedostatků a kontrola, zda systém odpovídá původnímu zadání)
5. podpora a servis v průběhu životnosti systému

Pečlivým uskutečněním těchto pěti etap customizace bývá zajištěna správná aplikace a funkčnost systému v konkrétních podmínkách firmy.

Systém pořízený formou customizace má řadu kladů i záporů. Jedním z pozitivních znaků je obecná zkušenost, že zadáním vypracování systému u větší dodavatelské softwarové firmy vzniká menší nebezpečí, že dodavatel IS odejde z trhu. Jelikož se zpravidla jedná o stabilnější firmu s dostatečným portfoliem zákazníků, kteří využívají jeho produkty, moduly a služby, je zajištěna také nízká chybovost systému.

Stěžejním měřítkem je pořizovací cena informačního systému. Vzhledem k tomu, že byl dodavatelskou firmou sestaven pro určitý obor nebo podnikatelskou činnost a využívá jej řada ekonomických subjektů, je jeho pořizovací cena pro odběratele příznivá. Cena se odvíjí také od počtu zakoupených modulů. Odběratel má zpravidla přesně zkalkulovanou cenu, která je pro něj za požadované informatické služby přijatelná. Cena těchto služeb je jednou z nákladových položek celého procesu a přesáhla-li by určitou výši, stal by se výsledný produkt nekonkurenčně schopný na trhu. Cena je tedy určitě klíčové místo

v rozhodovacím procesu a stanovení nepřekročitelné hranice limitní ceny je nutností. Překročení této hranice je signálem pro změnu požadavků na informační služby.

Systém je zpravidla uhrazen buď jednorázově, nebo měsíčními platbami za jeho používání. Není tudíž nutná počáteční investice do vývoje a programování systému. Dodavatelská firma garantuje aktualizaci systému v případě změn vstupních veličin.

Jelikož odpadá zdlouhavé a náročné programování informačního systému je jeho uvedení do provozu otázkou několika týdnů. Také zaškolení pracovníků obsluhující systém není finančně ani časově náročné.

Je jisté, že počet modulů i všech funkcí není neomezený. Uživatel se musí přizpůsobit architektuře předem definovaného systému a naučit se jej maximálně využívat. Hrozí zde riziko využívání zastaralých technologií, pokud není ze strany dodavatele stálý tlak na modernizaci a aktualizaci produktů. Při nákupu informačního systému ze zahraničí zde hrozí problém s lokalizací systému např. v podobě znakové sady, případně nezohlednění české legislativy.

V případě nákupu informačních služeb cestou customizace se problém řízení informační služby redukuje na sepsání smlouvy obsahující přesné vymezení konzistentní sady kritérií a na kontrolu jejího plnění. Základní výčet kladů a záporů vyplývajících z customizace přeprogramovaného informačního systému znázorňuje tabulka 3.

Tabulka 3: Customizace předprogramovaného informačního systému – klady a zápory

Klady	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilita dodavatele informačního systému ▪ nízká chybovost systému ▪ nižší pořizovací cena ▪ není nutná počáteční investice ▪ časová nenáročnost implementace informačního systému
Zápory	<ul style="list-style-type: none"> ▪ omezené uživatelské možnosti ▪ využívání zastaralých technologií ▪ problémy s lokalizací informačního systému ▪ stejný informační systém u konkurenční firmy

Zdroj: vlastní

Customizace však nemá pouze technická a nákladová úskalí. Nelze opomenout i fakt, že stejný systém může být upravován i pro naši konkurenci, která tak má k dispozici stejné funkce a výstupy námi používaného systému. Vlastnictví takového systému tedy nemusí nutně znamenat konkurenční výhodu.

Na závěr kapitoly není možné opomenout, že na realizaci customizovaných modulů navazují i testovací procedury a tzv. „akceptační řízení“. Dle Poura mohou mít akceptační řízení vztah i k předchozím dílčím projekčním řešením nebo projektu jako celku. Řízení testovacích procedur tedy znamená přípravu a instalaci testovaných modulů, přípravu testovacích dat odpovídajících reálné situaci informačního systému zákazníka. Nedílnou součástí je pak i příprava dokumentace k testované funkcionalitě. K řízení takové testovací procedury je nezbytné mít i dostatečně kvalifikované pracovníky, kteří jsou vybaveni nejen odborně, ale mají i kompetence pro posouzení a případné schválení testovaných řešení. Je tedy nutné podotknout, že bez kvalitních lidských zdrojů s dostatečnou teoretickou a praktickou základnou, není lehké implementovat jakékoli změny či novinky do života společnosti. Ač se jedná o informační technologie nebo o běžné operativní záležitosti. [5]

Aby bylo možné posoudit, co je pro podnik výhodnější, zdali customizace či nákup informačního systému na míru, je třeba se podrobněji zaměřit i na oblast dodávky produktu, který bude vytvořen na základě specifických jedinečných požadavků společnosti.

4.3.2 Informační systém na míru

Pokud požadavky zadavatele budou tak specifické, že jejich úroveň už dodavatelem pořízený systém nebude schopný obsáhnout, je nutné přikročit k jeho vytvoření na míru.

Tvorba informačního systému na míru je náročnější proces, který se skládá z několika fází:

1. Úvodní studie

Jejím cílem je definovat pro zákazníka i dodavatele konkrétní a přesný předmět realizace, který bude výslednicí rozsahu a náročnosti zamýšleného řešení. Zadavatel musí z této studie nabýt konkrétní povědomí o hranicích systému.

2. Procesní analýza

Slouží ke zmapování vnitropodnikových procesů, procesů při komunikaci s dodavatelem, odběrateli a zákazníky. Procesní analýza musí dát jednoznačné návrhy jak tyto vnitropodnikové a ostatní procesy optimalizovat, tak aby bylo dosaženo předem stanovených výsledků.

3. Systémová analýza

Systémová analýza je souhrn činností, kterými se detailně zmapuje a popíše problematika vedoucí k definování a finálnímu návrhu budoucího informačního systému. Její písemná podoba má za úkol zachytit chování informačního systému v jeho šířce i hloubce ve formě srozumitelné pro zadavatele i dodavatele, aby nedocházelo k nedorozuměním plynoucím z jejich různé vzdělanostní úrovně.

Odsouhlasená systémová analýza následně slouží jako podklad pro tyto procesy:

- analýza nákladů
- časový harmonogram prací
- registr předvídatelných rizik
- stanovení priorit požadavků
- projektový plán
- architektura a výroba systému
- testování systému

- vyhodnocení vstupních požadavků zadavatele

Při tvorbě systémové analýzy se nejčastěji používá grafický jazyk UML, kterým se nejlépe zaznamená grafický záznam navrhovaného informačního systému v podobě diagramů.

4. Programování

Jedná se o časově nejnáročnější fázi vývoje informačního systému. Konkrétní operační systém, databázový systém a programovací jazyk je zvolen dle náročnosti a požadavků na vyvíjený informační systém.

5. Implementace

První finální verze se implementuje do firmy zákazníka, vybavené požadovaným hardwarem a je zahájen zkušební provoz.

6. Testování

V průběhu zkušebního provozu dochází k testování systému, hledání a odstraňování chyb. Testování probíhá po linii dodavatele systému i jeho uživatele.

7. Nasazení finální verze

Testováním a opravami chyb vzniklá ostrá verze systému je nasazena do běžného provozu firmy. Ze strany dodavatelské firmy je poskytována technická podpora, která je závislá na složitosti vytvořeného systému.

U informačního systému na míru je asi nejvíce oceňována schopnost reagovat na vnitřní a vnější změny, adaptovat se, akceptovat nové vstupní a výstupní zařízení (snímání čipů, platby kartou apod.). V neposlední řadě má tento typ informačního systému vliv na suverenitu firmy a míru její nezávislosti a na upevnění své identity v podobě firemních symbolů a loga, což je zajímavé i z pohledu konkurenční výhody.

Tabulka 4: Informační systém na míru – klady a zápory

Klady	<ul style="list-style-type: none">▪ uživatelský komfort dle zadání▪ vysoká provázanost ekonomických, účetních a řídicích systémů▪ adaptabilita na nové podmínky▪ upevnění suverenity firmy▪ konkurenční výhoda v jedinečnosti systému
Zápory	<ul style="list-style-type: none">▪ vyšší pořizovací cena▪ časová náročnost vývoje a implementace informačního systému

Zdroj: vlastní

Při rozhodování jakou cestou se při nákupu informačního systému dát, je nutné odložit růžové brýle, kterými podnikatelé mnohdy na své firmy hledí, reálně si vymezit hrací pole, odhadnout své pozice na trhu. Je stále nezbytné mít na paměti nelítostné pravidlo, že ten kdo se podceňuje, ale i ten kdo se naopak přeceňuje, obvykle prohrává a bitevní pole opouští. Vítězí ten, kdo je ve správný čas se svým produktem na správném místě a je schopen jej prodat za správnou cenu.

5 Analýza firemních procesů a jejich současné informační zabezpečení

Firma, jejíž konkrétní firemní procesy byly zkoumány, se nazývá Bakchus aktivity s.r.o. a byla zvolena z důvodu jednak osobního detailního seznámení s její činností během několikaleté letní pracovní angažovanosti. A druhým pádným důvodem byla vzrůstající nespokojenost majitelů firmy se současným stavem a viditelná snaha posunout firmu dál i vzhledem k vysledované stagnaci objemu prodeje. Otázkou je, zda se jedná v tomto případě pouze o následky současné hospodářské krize, či důsledek silné konkurence nebo případnou nespokojenost zákazníků s úrovní poskytovaných služeb.

Díky neustále se zvyšujícímu tlaku konkurenčního prostředí bylo nutné zabývat se skutečnými požadavky a potřebami zákazníka. Pružně se rozvíjející konkurence nabízí služby ušité na míru a rozvíjí moderní způsoby komunikace se zákazníkem, jako například informační služby formou hot-line, interaktivní webové stránky apod. Tato reálná situace nutí i společnost Bakchus aktivity s.r.o. se tomuto prostředí přizpůsobit a zaujmout náročného zákazníka.

Aby firma byla na trhu úspěšná, je nutné synchronizovat vlastní výkony s aktuálními požadavky trhu. Základem je kvalitní analýza užítku pro zákazníka. Úkolem zmíněné analýzy je především:

1. znát rozhodovací podněty zákazníka
2. znát očekávání zákazníka
3. možnost rozvoje vlastní pozice firmy na daném trhu

První dva úkoly analýzy byly v praxi řešeny prostřednictvím dotazníkového šetření v době letní sezony roku 2011 přímo v areálu Vranovské přehrady. Cílem bylo zmapovat determinující faktory výběru jednotlivých poskytovaných služeb zákazníky. Dále pak jejich očekávání a přání nových služeb, které dosud firma neposkytuje. Bonusem tohoto

šetření byly vysledované podněty, vedoucí k rozhodnutí o nutnosti zjednodušení obslužnosti celého podnikatelského systému firmy Bakchus aktivity s.r.o. Detailně se procesem dotazníkového šetření budeme zabývat v další části práce.

5.1 Historie a popis současné činnosti firmy

Bakchus aktivity s.r.o.

Historický vývoj firmy Bakchus aktivity s.r.o. proběhl na pozadí klasického modelu: podnikatel (fyzická osoba) s rozšiřující se ekonomickou činností nezvládá obsáhnout veškerou podnikatelskou činnost sama, proto najímá zaměstnance a zakládá malý podnik s ručením omezeným.

Tento vývoj je nevyhnutelný, protože pro každého podnikatele platí rovnice denní struktury času:

$$24 = A + B + C$$

A = čas na osobní reprodukci člověka (spánek, strava, hygiena, relaxace)

B = produktivní čas věnovaný práci (podnikání)

C = čas věnovaný podnikání neproduktivně (jednání, administrativa, úřady).

V momentě, kdy čas typu C expanduje v neprospěch kategorií A a B, je ta pravá chvíle na změnu fungování celého systému a přeměnu podnikání formou podnikatel – fyzická osoba na malou či střední firmu. Z původního podnikatele se stává manažer, který aktivním řízením své firmy optimalizuje tvorbu přidané hodnoty v produktivním čase B. Značnou výhodou přeměny firmy na právnickou osobu, je i fakt, že lze efektivně budovat obchodní jméno a historii firmy a zvyšovat tím svůj kredit u zákazníků a obchodních partnerů. [19 s. 105]

V této době má společnost Bakchus aktivity s.r.o. pouze dva stálé zaměstnance, kteří jsou současně majiteli společnosti. Nárůst pracovníků nastává v letní sezoně, kdy se sportovní činnosti rozbíhají naplno. Právě v tomto období firma zajišťuje veškeré sportovní vyžití pro jednotlivce, rodiny i větší skupiny v rekreačním středisku Vranovská pláž u Vranova nad Dyjí.

Hlavní a nejdéle fungující činností je půjčovna vodních plavidel jako jsou šlapadla, veslice, elektrolodě, kanoe, kajaky apod. Dále firma provozuje půjčovnu sportovního vybavení pro všechny druhy sportu, které je možné v místě provozovat: horská kola, windsurfingy včetně neoprenů, pomůcky na potápění, všechny druhy míčů pro míčové hry, pálky, rakety aj. Nejmladší provozovanou činností je lanový park v korunách stromů přímo v rekreačním středisku na jeho hlavní pláži.

Kromě služby půjčoven firma zabezpečuje také služby instruktorů jednotlivých druhů sportů. Osvědčila se škola windsurfingu, zdolávání lanového centra pod dohledem instruktora. Také zabezpečují proškolení posádky před zapůjčením jakéhokoliv plavidla včetně vymezení plavebního prostoru.

5.2 Analýza současných firemních procesů ve firmě Bakchus aktivity s.r.o.

Jelikož hlavní činností firmy je půjčovna plavidel a sportovního vybavení, je nyní největší důraz kladen na evidenci vypůjčených věcí. Nově byl vybudován lanový park, který se rok od roku stává populárnějším a tvoří nezanedbatelnou součást celé firmy. V neposlední řadě je nutné zohlednit celkovou provázanost firmy Bakchus s.r.o. s provozovatelem rekreačního střediska (kempu a pláží) Vranovská pláž.

5.2.1 Půjčovna plavidel a sportovního vybavení

Půjčování plavidel a sportovního vybavení je poměrně časově, organizačně i administrativně náročný proces. Skládá se z řady kroků, z nichž žádný nelze vynechat,

naopak je v současnosti nutné některé kroky opakovat. V první řadě je nezbytné zaevidovat zákazníka půjčovny. Pracovník půjčovny od zákazníka vyžádá občanský průkaz, ze kterého ručně do dokladu s názvem „půjčovní smlouva/pokladní doklad“ vypíše s jedním průpisem údaje o zákazníkovi: jméno, příjmení, adresa, číslo OP, popřípadě pasu. Dále se v dokladu zaškrtnutím pole vyznačí druh půjčeného vybavení a jeho identifikační číslo, zapíše se čas vypůjčení a do poznámky další specifické údaje jako např. vypůjčení plovací vesty v případě půjčení plavidla, úschova zákazníkova batohu aj. V momentě vypůjčení sportovního vybavení se předběžně dohodne čas výpůjčky a zákazník zaplatí dohodnutou cenu za sjednanou dobu výpůjčky. Tato cena je také vepsána do půjčovní smlouvy, včetně platné sazby DPH. Originál výpůjční smlouvy obdrží zákazník, kopii si ponechá obsluha půjčovny. Výpůjční smlouva tedy zároveň slouží také jako pokladní doklad a zákazník v tomto momentě za vypůjčení vybavení zaplatí sjednanou cenu dle ceníku.

Při vracení půjčené věci mohou nastat dvě situace. Buď zákazník vrátí sportovní vybavení v dohodnutý čas, který obsluha půjčovny zkontroluje na výpůjční smlouvě, nebo je dohodnutý a předem zaplacený čas zákazníkem překročen a v tomto případě, je po něm vyžadován doplatek ceny. Obsluha půjčovny v tomto případě musí opět vyplnit ručně další výpůjční smlouvu, kde musí znovu napsat identifikační údaje zákazníka, druh půjčeného vybavení, čas výpůjčky a doplácenou částku. Lístek podepisuje zákazník i obsluha půjčovny a každý z nich obdrží jeden výtisk. Na vypisování výpůjčních smluv (viz obrázek č. 11) a příjem peněz je vyčleněn jeden pracovník, který se během dne zabývá pouze touto činností. Celý proces je znázorněn na obrázku č. 12.

Č.: Výpůjční smlouva/pokladní doklad



Zákazník:

Jméno a příjmení:.....

Bydliště:.....

Číslo o.p.....r.č.....

Zapůjčený předmět: šlapadlo č.: veslice č.: elektroloď č.:

Jiný předmět:.....

Zapůjčeno dne:.....od.....do.....hod

Cena:.....s.....% DPH

Záloha vratná při vrácení předmětu:.....

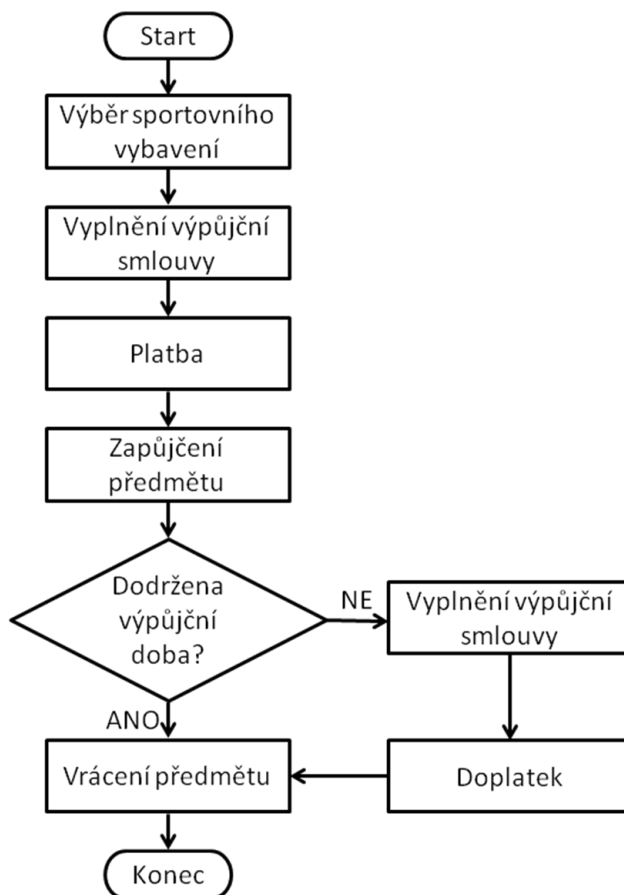
Prohlašuji, že jsem se seznámil se správným používáním zapůjčené věci.
Jsem si plně vědom právního postihu, který mi hrozí v případě poškození nebo nevrácení.
Souhlasím s použitím osobních údajů pro potřeby uzavření této smlouvy

Podpis zákazníka:

Podpis půjčovny:

Obrázek 11: Výpůjční smlouva/pokladní doklad společnosti Bakchus aktivity s.r.o.

Zdroj: Bakchus aktivity s.r.o.



Obrázek 12: Současný stav zpracování zakázky v půjčovně sportovních potřeb

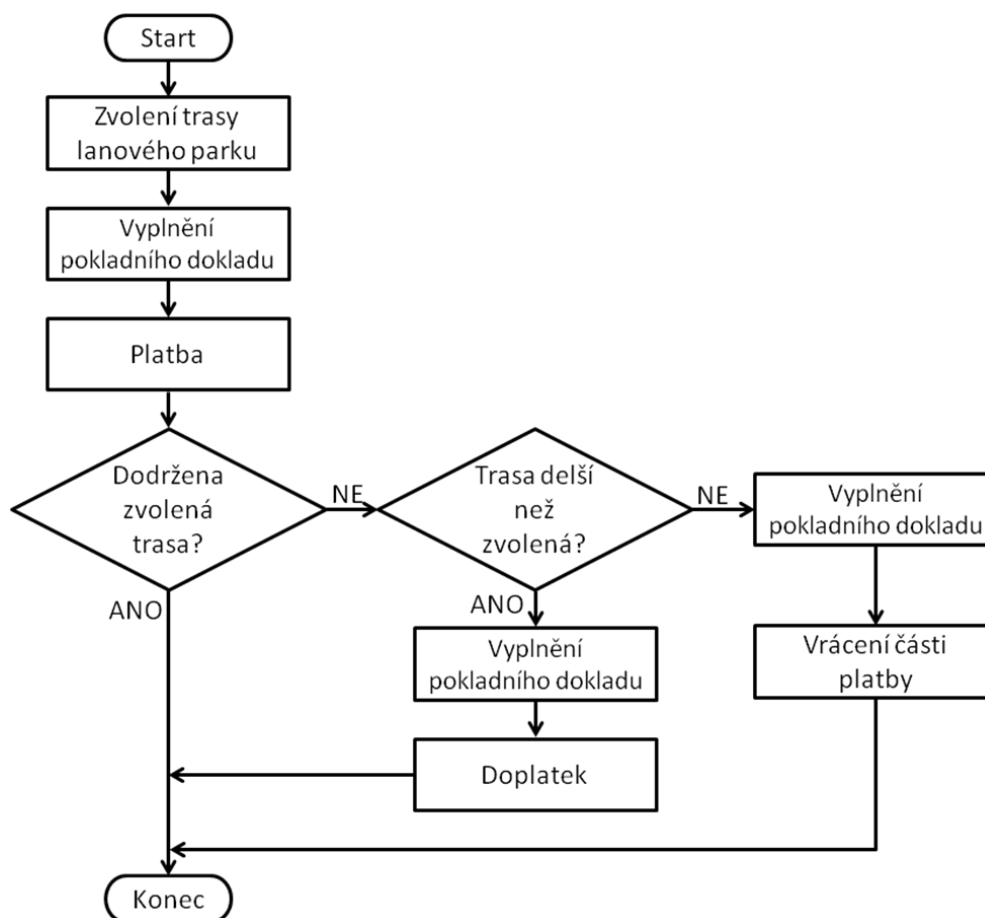
Zdroj: Vlastní

Z důvodu denní sumarizace tržeb a vypůjčených sportovních předmětů obsluha půjčovny píše ručně do sešitu soupis výpůjčních smluv dle pořadových čísel, s informací o půjčeném plavidle či sportovním vybavení, době výpůjčky a její ceně. Tato operace je velmi časově náročná a ve dnech slunného počasí, kdy je počet vypůjčených věcí největší, ji není možné provádět během provozní doby půjčovny a musí se uskutečnit až po uzavření půjčovny. Tato denní sumarizace trvá zpravidla 1 – 2 hodiny. Denní sumarizace tržeb je nezbytná pro účetnictví firmy, sumarizace vypůjčených prostředků slouží ke sledování opotřebení jednotlivých půjčovaných předmětů. Informační podpora této činnosti dosud neexistuje, všechny požadované výstupní informace jsou generovány ručně (výpůjční smlouvy, tužka, sešit, pravítko, kalkulačka). Způsob administrace je komplikovaný nejen pro obsluhu, ale i zdoluhavý pro zákazníka.

5.2.2 Lanový park

Obdobná situace jako v půjčovně plavidel a sportovních potřeb nastává i v lanovém parku. Nově příchozímu zákazníkovi musí být ručně vypsán s jedním průpisem pokladní doklad, kde musí být vyplněno minimálně jeho jméno, příjmení, zákazníkem zvolená velikost okruhu a také informace, zda požaduje asistenci instruktora po celé trase okruhu v lanovém parku. Podle zákazníkem zvolených požadavků se dle ceníku doplní celková cena, kterou pracovník parku i zákazník stvrdí podpisem. Zákazník také svým podpisem potvrzuje, že je seznámen s provozním řádem parku. Po následném vypůjčení horolezecké výstroje a proškolení na cvičném okruhu, je zákazník vpuštěn do parku.

Pokud si zákazník při pohybu v parku rozmyslí, že místo původně zvoleného malého okruhu, absolvuje větší okruh, je nutné řešit doplatek ceny. Na tento doplatek musí být vypsán nový pokladní doklad, který musí být opatřen již zmíněnými náležitostmi. Opačnou situací je, když zákazník přecení své síly a možnosti, není schopen některou překážku překonat a pokračovat dále. Poté se podle objektivního posouzení vzniklé situace obsluhou parku případně vrací část vstupného, na které je opět zapotřebí zvláštního dokladu. Celý proces je znázorněn na obrázku č. 13.



Obrázek 13: Současný stav zpracování zakázky v lanovém parku

Zdroj: Vlastní

Denní sumarizace tržeb se provádí ručně doklad po dokladu, kde je potřeba zvlášť do sešitu rozepsat kolik zákazníků navštívilo lanový park, jaké okruhy si zvolili a také počet doprovodů instruktora.

5.2.3 Provázanost firmy Bakchus aktivity s.r.o. s provozovatelem rekreačního střediska Vranovská pláž

Pokud spolu dvě společnosti navzájem komunikují a kooperují, můžeme tento vztah nazvat jako spolupráce na trhu firem. Jedná se o tzv. business to business (zkráceně B2B). Na serveru B2Bcentrum.cz se lze dočíst, že „obchodování na podnikové úrovni je velmi náročný a rozsáhlý proces, který spočívá zejména v neustálé vzájemné komunikaci

a výměně obchodních a logistických informací. Jedná se například o vyjednávání podmínek uzavření konkrétního obchodního případu, o zaslání poptávek, žádostí o cenovou nabídku, objednávek, faktur a dalších dokumentů.“ [20]

Trendem poslední doby je sdílení informací o vývoji produktů, informací o situaci na trhu, ale také o marketingových plánech či finančních výsledcích společností. Tvoří se tak uzavřené obchodní řetězce, které velmi úzce spolupracují.

Do takto uzavřeného a vzájemně výhodného řetězce se rozhodly vstoupit i subjekty našeho zájmu – společnost Bakchus aktivity s.r.o. a společnost spravující rekreační středisko Vranovská pláž.

Jelikož musí každý návštěvník rekreačního střediska Vranovská pláž zaplatit u vchodu do areálu vstupné, provázanost s firmou Bakchus aktivity s.r.o. spočívá v prodeji zvýhodněných vstupenek kombinujících několik aktivit. Vstupenky zahrnují vstup na pláž v kombinaci s půjčením šlapadla na jednu hodinu nebo s jedním velkým okruhem v lanovém parku.

Pracovníci firmy Bakchus aktivity s.r.o. odtrhávají ze zvýhodněných vstupenek kontrolní útržky, které představují „zaplacení“ za požadovanou službu. I zde jsou pracovníci povinni vyplnit doklad s identifikačními údaji o zákazníkovi, druhu služby, čase služby. Pouze v kolonce „cena“ je vyplněn údaj, že služba byla uhrazena formou zvýhodněné vstupenky.

Kontrolní útržky se shromažďují a v pravidelných intervalech dochází k jejich zpětnému předání provozovateli rekreačního střediska, který je proplácí. Z toho plyne oboustranná výhoda. Rekreační středisko láká zákazníky na rozmanitou nabídku, firma Bakchus aktivity s.r.o. profituje v rámci této spolupráce z toho, že si zákazníci při vstupu do areálu mohou zakoupit nejen vstupenku, ale i zvýhodněné balíčky s jejich službami. Je tak podpořen příliv nových zákazníků, které je třeba zaujmout širší poskytovaných služeb natolik, aby svou návštěvu v areálu opakovali a stali se z nich loajální zákazníci.

6 Analýza řízení zákaznických požadavků

Jak zabezpečit další profitabilní růst společnosti Bakchus aktivity s.r.o. na pozadí nepříznivé ekonomické situace a neutuchajícího konkurenčního boje? Je třeba zaměřit se na podstatu podnikání samého – a to jsou zákazníci. Jak získat informace o potřebách a přáních zákazníka? Nejjednodušším a zároveň nejefektivnějším způsobem v našich podmínkách je položit dotaz. Za tímto účelem byla v letní sezoně 2011 uskutečněna dotazníková akce.

6.1 Marketingový výzkum

Pro schopnost správného rozhodování v podnikatelském prostředí často potřebujeme informace z marketingového prostředí. Marketingový výzkum je specifický proces získávání dat, která jsou nezbytná pro marketingové rozhodování. V našem případě se jedná o další rozvoj služeb a implementaci nových informačních systémů ve společnosti Bakchus aktivity s.r.o.

Rozhodujícím rysem marketingového přístupu k trhu je to, že se rozhodnutí ve společnosti dějí na základě přání současných i potenciálních zákazníků. Spokojený zákazník, jehož potřeba je uspokojena včas, za adekvátní cenu a kvalitním produktem, znamená pro tržní působení firmy rozhodující předpoklad její úspěšnosti.

Aby bylo možné zjistit jaká přání a požadavky zákazníci (trh) mají, slouží mimo jiné i marketingový výzkum.

Koudelka uvádí následující definici marketingového výzkumu: „*Marketingový výzkum je proces získávání dat, informací, který se využívá v situacích, kdy data nelze jiným způsobem získat.*“ [8 s. 98]

V rámci řízení marketingového výzkumu je třeba rozlišovat řízení marketingového výzkumu jako celopodnikové aktivity a řízení konkrétních akcí a výzkumů, které vyplývají z určité vysledované potřeby trhu nebo firmy.

Důležité je správně a srozumitelně definovat zadání výzkumu. Co vlastně chceme pomocí marketingového výzkumu zjistit? Na co je důležité se zaměřit?

Existuje několik typů marketingových výzkumů. Koudelka obecně vyvozuje tyto tři typy:

- **explorační výzkum**, což je výzkum, který si klade za cíl zmapovat pozadí problému a zhodnotit případné další kroky (zkoumá například podmínky lokálního trhu v rámci rozhodovacího procesu nováčka, který na trh se svým novým produktem či službou vstupuje)
- **deskriptivní výzkum** jako poznávání vnějších charakteristik a projevů ve snaze poznat rozsah, míru a výskyt daného zkoumaného jevu (zabývá se exaktními čísly, počty respondentů odpovídajících na určitý dotaz – předmět výzkumu. Odpovídá na otázky: Kolik? Jak často? Kdy? Apod.)
- **kauzální výzkum**, který vede k poznání důvodů, které vedou k určitým vnějším projevům (výzkum, který se snaží postihnout příčiny určitého jednání. Tento typ výzkumu nazýváme „příčinný“) [8 s. 99-100]

Jednotlivé typy výzkumů lze vzájemně kombinovat. Je možné i v rámci jednoho výzkumu sledovat různé jevy různými typy výzkumů.

Charakterizováním problému nebo určité potřeby firmy začíná proces každého marketingového výzkumu. Následným krokem je stanovení cíle výzkumu. Dle Koudelky jsou nadefinovány dvě hlavní metody marketingového výzkumu. V rámci charakteristiky problému a plánu výzkumného projektu rozhodujeme o tom, jakou z těchto metod použijeme. Jedná se o metody sběru dat. Samozřejmou a nedílnou součástí je i způsob a analyzování sebraných dat a jejich transformace v potřebné informace.

Dvě hlavní metody marketingového výzkumu jsou:

- Metody sběru sekundárních dat – zahrnují rešerše, metody vyjednávání (zejména na internetu apod.) V jistém smyslu sem patří i ve fázi záznamového procesu obsahová analýza vybrané komunikace.
- Metody sběru primárních dat – mají dvě hlavní možnosti: využít pozorování nebo dotazování. [8 s. 104]

Při **pozorování** se zachycují zkoumané projevy a chování zákazníků. Ale jen ty, které jsou pozorovatelné, to znamená, že do analýzy dat nesmí být zahrnuty naše nehmatatelné domněnky. Hlavní metody pozorování mohou být videozáznamy, měření fyziologických projevů (oční kamera) či ruční zaznamenávání (např. počet projíždějících automobilů kritickou částí obce). Další velmi významnou a nejčastěji v podnikovém prostředí používanou metodou sběru dat, je **dotazování**. Dotazování následuje jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkum. Dle Koudelky je základním výzkumným nástrojem kvantitativního dotazování **dotazník**. Jsou rozlišovány různé způsoby dotazování dle toho, jak je dotazník respondentům předkládán:

- osobní (dotazy jsou předčítány a do formuláře dotazníku je vyplňuje tazatel)
- telefonické (dotazy telefonicky předčítá a do formuláře dotazníku vyplňuje tazatel)
- internetové (dotazník vyplňuje sám respondent pomocí e-mailu či webového rozhraní)
- písemné (do předloženého dotazníku vyplňuje sám respondent)
- kombinované (všechny výše uvedené metody lze kombinovat) [8 s. 105-106]

Při výběru metody je nutné se zabývat cílovou skupinou a jejími praktickými i technickými možnostmi uskutečnit odpovědi. Zohlednit výši investovaných nákladů do výzkumu musí být samozřejmostí.

Díky časté přímé a osobní interakci s klienty si firma Bakchus aktivity s.r.o. vybrala jako formu marketingového výzkumu metodu dotazování. Proto se tato práce v další části zabývá touto metodou.

Dotazování zákazníků se vyznačuje určitými zvláštnostmi, které vyplývají z unikátní povahy řešených problémů. Obecně můžeme říci, že se jedná o dvě základní etapy:

- příprava dotazovací činnosti
- realizace dotazovací činnosti

Vzhledem k nutnosti inovovat služby směrem k zákazníkům a také potřebě zjednodušit administrativní zátěž pracovníků, byl na základě již dříve vysledovaných problémových míst řízení a přístupu k zákazníkům, vytvořen dotazník.

6.2 Postup a metody marketingového průzkumu formou dotazování

Ke sběru potřebných údajů využijeme metodu dotazování, tj. kladení záměrně cílených otázek. Získáme tak o respondentovi mnoho ucelených informací najednou. Zajímají nás jeho potřeby, preference, názory a uspokojení. Dotazník musí být koncipován tak, aby jej byli schopni vyplnit respondenti z různých sociálních vrstev a zájmových skupin obyvatel. Požadované údaje jsou odpovědi na otázky týkající se šíře poskytovaných služeb, procesu poskytování služeb – zejména způsobu rezervace, ceny, propagace, zaměstnanců a firemního prostředí. Nedílnou součástí dotazníku byly také otázky týkající se informačních technologií.

Způsob kontaktu s respondentem byl písemnou formou – 10 otázek v tištěné podobě. Jako způsob kontaktu s respondentem bylo zvoleno osobní předání dotazníku přímo v půjčovně sportovních potřeb a u vstupu do lanového parku. Do dotazníku byly vybrány pouze ty otázky, které sledovaly záměr šetření. Příliš obsáhlý dotazník může mít za následek

odrazení respondenta už předem. V našem případě jsme využili časové prodlevy při čekání na objednanou službu. Vyplněné dotazníky byly vybírány osobně ihned po vyplnění, protože tak byla docílena jejich vyšší návratnost. Instruktoři lanového parku a obsluha půjčovny poskytovala bližší informace k dotazníku. Cílovou skupinu tvořili zákazníci evidovaní i nově využívající služeb firmy Bakchus aktivity s.r.o.

6.2.1 Formát dotazníku

Dotazník byl formulován strukturovaně a využil tzv. uzavřených otázek, které předem nabízejí několik možných variant odpovědí ve čtyřstupňové škále. Tato stupnice nabízí respondentovi čtyři stupně vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu. Sudý počet možností odpovědi vyloučí neutrální vyjádření postoje respondenta. Středová nerozhodná pozice reprezentovaná např. odpovědí „nevím“ nebude proto v dotazníku použita.

Průzkum je rozdělen do několika oblastí našeho zájmu. Dotazník byl strukturován do tří částí:

- spokojenost zákazníků
- oblast rozšíření poskytovaných služeb
- informace o respondentovi

Nedílnou součástí dotazníku bylo vyznačení dvou pro respondenty nejdůležitějších oblastí možného budoucího rozšíření poskytovaných služeb. V neposlední řadě byl dán respondentům prostor pro vyjádření dalších připomínek a návrhů. Časový úsek pro vyplňování a sběr dotazníku představoval tříměsíční období letní sezony roku 2011 (červen-srpen), což zabezpečilo dostatečný vzorek respondentů.

6.2.2 Zpracování dotazníků a analýza informací

Sběr a zpracování dat znamená vlastní naplnění plánu výzkumu. Než je možné data analyzovat musí být převedena z jednotlivých formulářů (dotazníků) do formy, která umožní jejich následné statistické vyhodnocení. V současné době se hojně využívají moderní informační technologie a počítačové databáze. Koudelka zpracování dat rozčleňuje na tři druhy operací:

- editování – neboli zajištění čitelnosti záznamu
- kódování – neboli převedení záznamu do kódů (přidělení číselných hodnot jednotlivým odpovědím)
- tabelování – vkládání do počítače (použití tabulkového editoru) [8 s. 109]

Údaje získané z výsledků marketingového průzkumu vložené do databáze je možné podle okolností a v souladu s výzkumnými cíli analyzovat na několika úrovních:

- Sumarizace – jedná se o základní shrnutí výsledků jednotlivých otázek dotazníku. V této úrovni zjišťujeme například celkové četnosti jednotlivých variant a jevů, četnost zastoupených jevů (např. podíl v procentech).
- Analýza diferencí – zkoumá význam odchylek ve zjištěných datech. Tato úroveň využívá celé řady testů, které sledují, zda zjištěné hodnoty překročily hranici testovacího kritéria.
- Křížová analýza – zkoumá souvislosti mezi sledovanými jevy, položkami a otázkami (pro takovou analýzu lze využít například kontingenční tabulky v programu Microsoft Excel). [8 s. 110]

V některých případech je možné výsledky analyzovat v hlubším kontextu na možné souvislosti v datech. V takových situacích lze využít některé z vyšších statistických metod. Koudelka např. uvádí analýzu rozptylu, která je založena na rozkladu celkového rozptylu na vnitroskupinový a meziskupinový rozptyl. [15 s. 110]

Výstupem celého výzkumu je získání velkého množství dat a informací od dotazovaných zákazníků a jejich následná analýza. I přes snahu formulovat otázky dotazníku i pokyny k jeho vyplnění co možná nejsrozumitelněji, došlo k několika chybám. Chyby spočívaly převážně v neúplném vyplnění celého dotazníku. Zařazením neúplně vyplněných dotazníků do konečné fáze zpracování by došlo ke zkreslení výstupních dat. Takové dotazníky musely být z průzkumu úplně vyřazeny.

Průzkumu se účastnilo 226 osob. Z výše zmíněných důvodů nebylo do analýzy zahrnuto 28 dotazníků. Pro průzkum bylo využitelných 198 dotazníků, což činí 87,61 %. Tím byl získán dostatečný vzorek pro celkové vyhodnocení našeho záměru.

Získaná data byla vyhodnocena pomocí programu Microsoft Excel. Prvním krokem byla analýza míry spokojenosti zákazníků vyjádřená v procentech na základě počtu odpovídajících a jeho vyjádření míry spokojenosti v rámci jednotlivých dotazů. K vyjádření míry spokojenosti byla zvolena škála od jedné do čtyř:

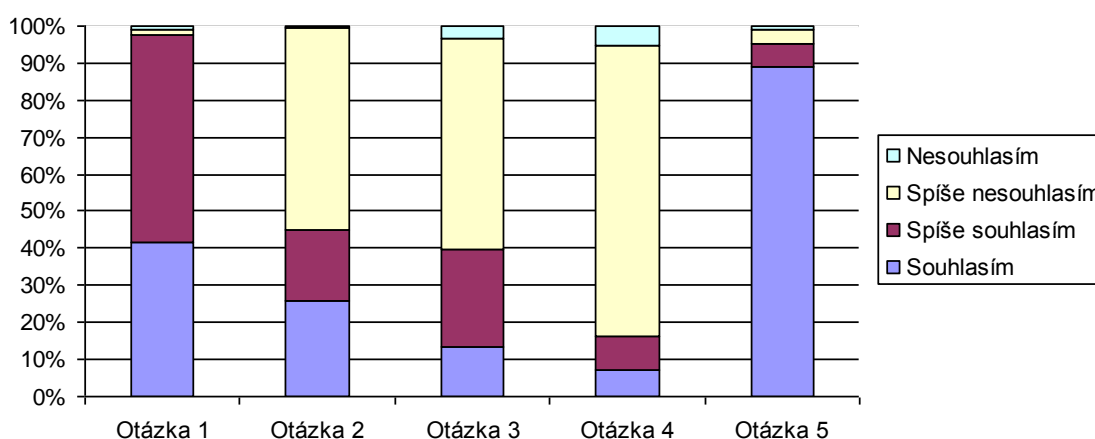
- 1 = souhlasím
- 2 = spíše souhlasím
- 3 = spíše nesouhlasím
- 4 = nesouhlasím

Stejným způsobem byla vyhodnocena i oblast zkoumající šířku nabídky služeb firmy Bakchus aktivity s.r.o. Dalším důležitým krokem byla analýza přání zákazníka v oblasti způsobu poskytování služeb a celkového informačně-technologického zabezpečení komunikace. Pro přesnější nasměrování snahy o zlepšení služeb byly zařazeny i dotazy, pomocí kterých bude identifikována stávající skupina klientů využívajících naše služby (věk, stávající či nový zákazník). Na základě této informace lze nadefinovat naši cílovou skupinu a její potřeby.

6.2.3 Analýza spokojenosti zákazníků

Jedním z cílů dotazníku bylo určit míru spokojenosti zákazníků firmy Bakchus aktivity s.r.o. Úkolem respondentů bylo vyjádřit svůj názor na jednotlivé oblasti úrovně poskytovaných služeb. Společnost Bakchus aktivity s.r.o. tak zjistila silné a slabé stránky v přístupu ke klientům.

Z výsledků uvedených na obrázku č. 14 vyplývá, že 88 % zákazníků společnosti by využilo nabízených služeb i příště, což znamená, že rozmanitost nabídky služeb je zajímavá. Z výsledků je zřejmé, že vzhledem k překvapující vysoké míře vyjádřené nespokojenosti respondentů u otázek č. 2, 3, 4 hrozí riziko odlivu zákazníků ke konkurenci v blízkých oblastech Nové Mlýny a Bítov. Existuje reálné nebezpečí, že by tato konkurence mohla vstoupit i na Vranovskou pláž, tedy trh, na kterém působí firma Bakchus aktivity s.r.o., což je velmi znepokojující. Je nezbytně nutné se proto zaměřit na řízení lidských zdrojů a na profesionální přístup zaměstnanců ke klientům společnosti, protože nejméně spokojeni byli klienti s dobou zpracování objednávky. 79 % klientů vyjádřilo spíše nesouhlas s dobou jejího zpracování. Cenová úroveň byla méně přiměřená pro 56 % respondentů, ale to se dalo vzhledem k ekonomické situaci předpokládat. Zmírnění nespokojenosti zákazníků s vyšší ceny hodlá firma dosáhnout nabídkou určitého bonusu. Např. chlazená voda zdarma.



Obrázek 14: Analýza míry spokojenosti zákazníků

Zdroj: Vlastní

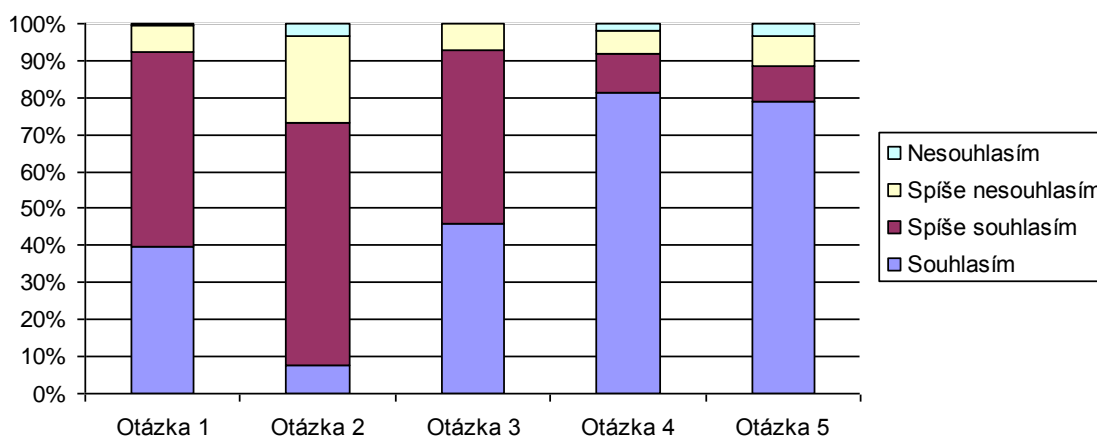
Tabulka 5: Dotazníkové otázky týkající se spokojenosti zákazníků

Otázka 1	Se šíří nabídky služeb jsem spokojen.
Otázka 2	Přístup našich zaměstnanců byl během zpracování Vašeho požadavku profesionální.
Otázka 3	Cenová úroveň poskytovaných služeb je přiměřená.
Otázka 4	Doba zpracování objednávky je přiměřená.
Otázka 5	Využiji Vašich služeb příště.

Zdroj: Vlastní

6.2.4 Analýza oblasti rozšíření poskytovaných služeb

Tato oblast zkoumala do té doby neidentifikované potřeby a přání zákazníků. Z daných odpovědí, jejichž vyhodnocení znázorňuje obrázek č. 15, vyplývá, že absolutní prioritou u zákazníků je využití moderních informačních technologií. Například pro možnost on-line rezervace se kladně vyjádřilo 156 respondentů, což je 78 % z celkového počtu odevzdaných dotazníků. Platby kartou by uvítalo 81 % dotázaných. Kvalitní interaktivní webové stránky společnosti jsou také v hledáčku zájmu zákazníků. Zatímco větší počet výhod v rámci poskytovaných balíčků služeb nebo dárkové poukazy stojí až na druhém místě zájmu klientů. Tato skutečnost je přičítána již tak široké škále nabízených služeb, přesto je důležité se v budoucnu zaměřit na udržení vysokého standardu.



Obrázek 15: Analýza oblasti rozšíření nabízených služeb

Zdroj: Vlastní

Tabulka 6: Dotazníkové otázky týkající se oblasti rozšíření nabízených služeb

Otázka 1	Uvítal (a) bych dárkové poukazy.
Otázka 2	Informace na našich webových stránkách jsou užitečné.
Otázka 3	Uvítal (a) bych větší počet výhod v rámci poskytovaných balíčků služeb.
Otázka 4	Uvítal (a) bych možnost placení kartou.
Otázka 5	Uvítal (a) bych možnost on-line rezervačního systému.

Zdroj: Vlastní

6.2.5 Informace o respondentovi

Zásadní informací je pro společnost také to, že se klienti vracejí. Spokojený, tím pádem loajální zákazník, zasévá prvky stability do podnikových procesů. Na tomto místě je nutné si říci, koho považuje firma Bakchus aktivity s.r.o. za loajálního zákazníka. Je to zákazník, jehož nákupní chování je nenáhodné. Loajální zákazník má jasnou představu, co a od koho nakupovat. Loajální zákazník je tedy do velké míry imunní vůči konkurenčním nabídkám provozovatelů jiných rekreačních zařízení v okolí. Zjednodušeně řečeno – loajální zákazník je ten, který preferuje firmu Bakchus aktivity s.r.o., rád a opakovaně využívá jejích služeb.

Z doplňkové otázky dotazníku, který je přílohou této práce, „Využil (a) jste našich služeb již v minulosti?“ vyplývá, že společnost může počítat s relativně stabilní zákaznickou základnou ve výši 60 %, jak dokumentuje tabulka č. 7.

Tabulka 7: Počet loajálních klientů

Loajální klienti		
ANO	119	60 %
NE	80	40 %

*Počet
respondentů* 198

Zdroj: Vlastní

Je proto nutné se o tyto zákazníky komplexně starat a jejich zájem si udržet. Zbývá velký potenciál 40% klientů, kteří využili služeb firmy Bakchus aktivity s.r.o. poprvé, a které je třeba opakovaně zaujmout.

Pro možné určení budoucí cílové skupiny a zaměření se na potřeby jednotlivých kategorií zákazníků se průzkum také zabýval věkovou škálou a pohlavím respondentů. Byly určeny čtyři věkové skupiny:

1 = 15 – 19 let

2 = 20 – 34 let

3 = 35 – 49 let

4 = 50 + let

Z průzkumu vyplývá, že největší skupinu zákaznického portfolia reprezentovanou 54 %, tvoří klienti ve věku 20 – 34 let. Oproti tomu nejmenší skupinu zastoupenou 9 %, tvoří zákazníci ve věku 50 +. Ženy tvoří 42 % klientské základny.

Z toho plyne, že předpoklad využití moderních technologií zacílených v současnosti většinou na mladší věkové kategorie, je vzhledem k věkovému rozložení klientů více než zaručen.

Cílem našeho zkoumání je podat názorný a srozumitelný, logicky uspořádaný obraz o zkoumaných jevech, se zaměřením na zlepšení slabých stránek firemních procesů a následování zákaznických očekávání na pozadí moderních informačních technologií. Není možné akceptovat pouze stávající stav, protože ten by nezaručoval, že firma obstojí v konkurenčním prostředí (Nové Mlýny, Bítov).

7 Návrh inovace podnikových procesů

V dnešní době, ve které probíhají permanentní, očekávané i neočekávané změny, je zlepšování podnikových procesů nezbytné pro budoucí udržení firmy na stále náročnějším trhu. Uplynulá léta ukázala, že podniky pod tlakem svých zákazníků, žádajících stále lepší produkty a služby, uvažují o zlepšování svých procesů. Dnešní trh nabízí spotřebitelům tolik možností uspokojit své potřeby, že pokud se inovativní přístup ke zlepšování podnikových procesů nedostane do povědomí firmy, je taková firma již předem mrtvá, čili odsouzená k podnikatelskému zániku. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. Je zřejmé, že i firma Bakchus aktivity s.r.o. musí následovat tento trend.

Předtím, než přistoupíme k návrhu realizace inovativního řešení informační a technologické podpory a to nejen v rámci usnadnění a zefektivnění vnitropodnikových procesů, ale i ve způsobu přístupu k zákazníkům, shrneme ty nejvýraznější oblasti, na které je potřeba se zaměřit:

- řízení provozu půjčovny (evidence zákazníků a administrace výpůjčního procesu)
- provoz lanového parku
- systém finančních transakcí
- poskytování zvýhodněných služeb zákazníkům a širší nabídky
- proces vyřizování zákaznických požadavků
- moderní technologické zabezpečení komunikace s klientem (on-line rezervační systém, platba kartou)

Kde a jak hledat cestu k prosperitě? Jak dosáhnout maximální možné efektivity? Jak zvýšit konkurenční výhodu firmy? Vzhledem k výše identifikovaným okruhům dalšího zájmu o změnu přístupu k moderním technologiím, bude vytvoření automatického informačního řešení nezbytné. Nejlepší investicí v podmínkách tvrdé konkurence a rostoucí úlohy informačních a komunikačních technologií musí být posilování vztahů se

zákazníky, což povede k zvýšení finanční výkonnosti firmy a dlouhodobému posílení jejího postavení na trhu. Je zajímavé sledovat, jak teoretické definice a poučky, zapadají do soukolí reálně fungující živé firmy. Konkrétně systém kategorie ERP definovaný jako účinný nástroj, který je schopen pokrýt nastavení a řízení firemních procesů a to na všech úrovních, je zrcadlem zdrojů a jejich transformace na konkrétní výstupy.

7.1 Řízení provozu půjčovny

Nový systém řízení provozu půjčovny a s tím spojené evidence půjčovaných věcí je pro firmu klíčovou záležitostí. Půjčuje se hmotný majetek společnosti, který je nedílnou součástí tvorby finančního zisku, a proto mu musí být věnována maximální pozornost.

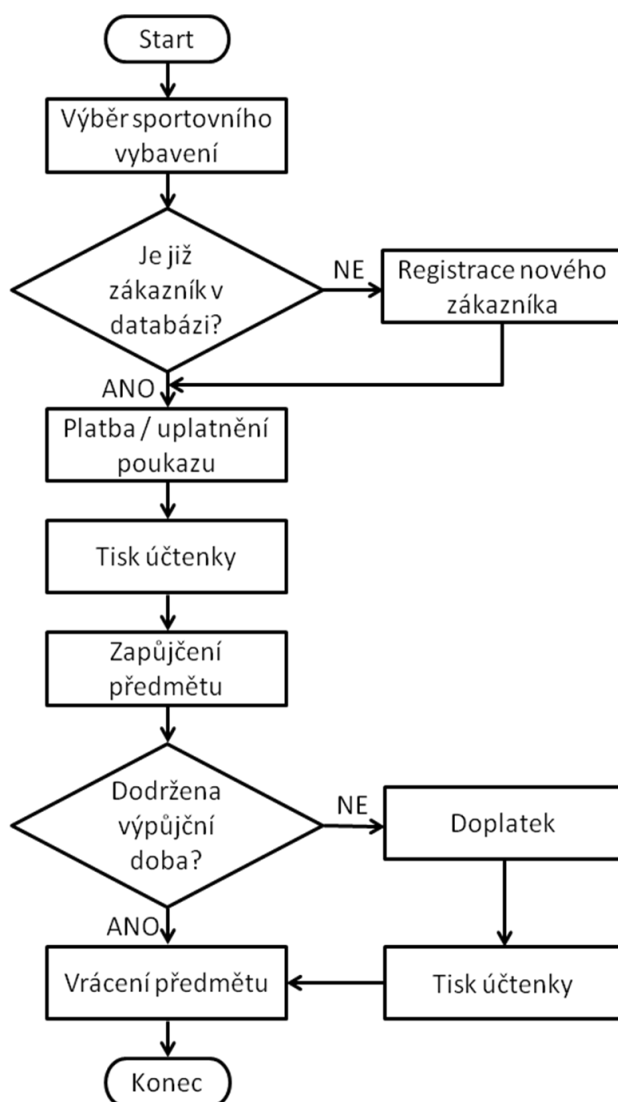
Největší obrat půjčovny tvoří půjčování šlapadel, lodí, elektrolodí. Každému z těchto plavidel je přiřazeno evidenční číslo. Po té, co se zákazník zaeviduje na pokladně, si u mola vybere konkrétní plavidlo daného druhu. Systém musí umožnit přiřadit evidenční číslo plavidla k již dříve zadaným údajům o zákazníkovi. Komunikace mezi molem a pokladnou v současné době probíhá pomocí vysílaček. Navrhované řešení obsahuje vzdálenou technologickou podporu např. pomocí PDA terminálu.

Výjimku tvoří elektroloď, které vzhledem k výdrži baterií (max. 8 hodin provozu) budou přiřazeny zákazníkovi již na pokladně a to dle údaje o zbývajících hodinové kapacitě baterií.

Navrhovaný systém nebude evidovat pouze plavidla, ale i další sportovní pomůcky a vybavení (horská kola, windsurfiny, neopreny, míče, pátky aj.) Systém bude evidovat celkový počet všech vypůjčených věcí a zabráni obsluze půjčit další předmět výpůjčky v případě, že již není k dispozici. Tato situace se při pouhé vizuální kontrole bez existující informační podpory v době nejvyšší koncentrace klientů často stává.

Systém dále bude umožňovat obsluze pokladny půjčit plavidlo ihned po jeho zakotvení na molu. Což zabezpečí pracovník na molu za podpory již výše zmíněného vzdáleného připojení pomocí PDA terminálu. Dojde tím ke zkrácení časové prodlevy, mezi zakotvením plavidla a jeho dalším půjčením.

System musí mít přehledné vizuální řešení a na základní obrazovce programu zobrazovat všechny vypůjčené věci a to do doby, než systém neuvolní věc k dalšímu vypůjčení. Musí se zohlednit i případ k překročení výpůjční lhůty. Plavidlo se sice může uvolnit k dalšímu vypůjčení, ale systém musí vyznačit potřebu doplatku. V rámci platebního styku může být využita hotovost, platební karta, VIP karta nebo dárkový poukaz. Celý proces od výběru sportovního vybavení nebo plavidla, přes evidenci zákazníka až po tisk účtenky a vrácení předmětu výpůjčky, znázorňuje obrázek č. 16.



Obrázek 16: Návrh řešení zpracování zakázky v půjčovně sportovních potřeb

Zdroj: Vlastní

Na obrazovce systému se budou zobrazovat všechny vypůjčené prostředky s evidenčními údaji o zákazníkovi a zbývajícím času výpůjčky. Po té, co se předmět vrátí do půjčovny,

popřípadě zákazník doplatí překročený čas, informace o prostředku ze základní obrazovky systému zmizí a uloží se do historie. Zároveň se informace uloží do evidenčního systému o zákaznících a vygeneruje se „zákaznická karta“. Ta bude jedním z nástrojů řízení CRM, který je vzhledem k výsledkům průzkumu vykazujícím 60% loajální zákaznickou základnu více než vhodným řešením. Systém tak rozdělí zákazníky na loajální a nově příchozí (bez zákaznické karty) a umožní pracovníkům firmy Bakchus aktivity s.r.o. účinně komunikovat se zákazníky a nabízet služby na základě dříve zjištěných údajů.

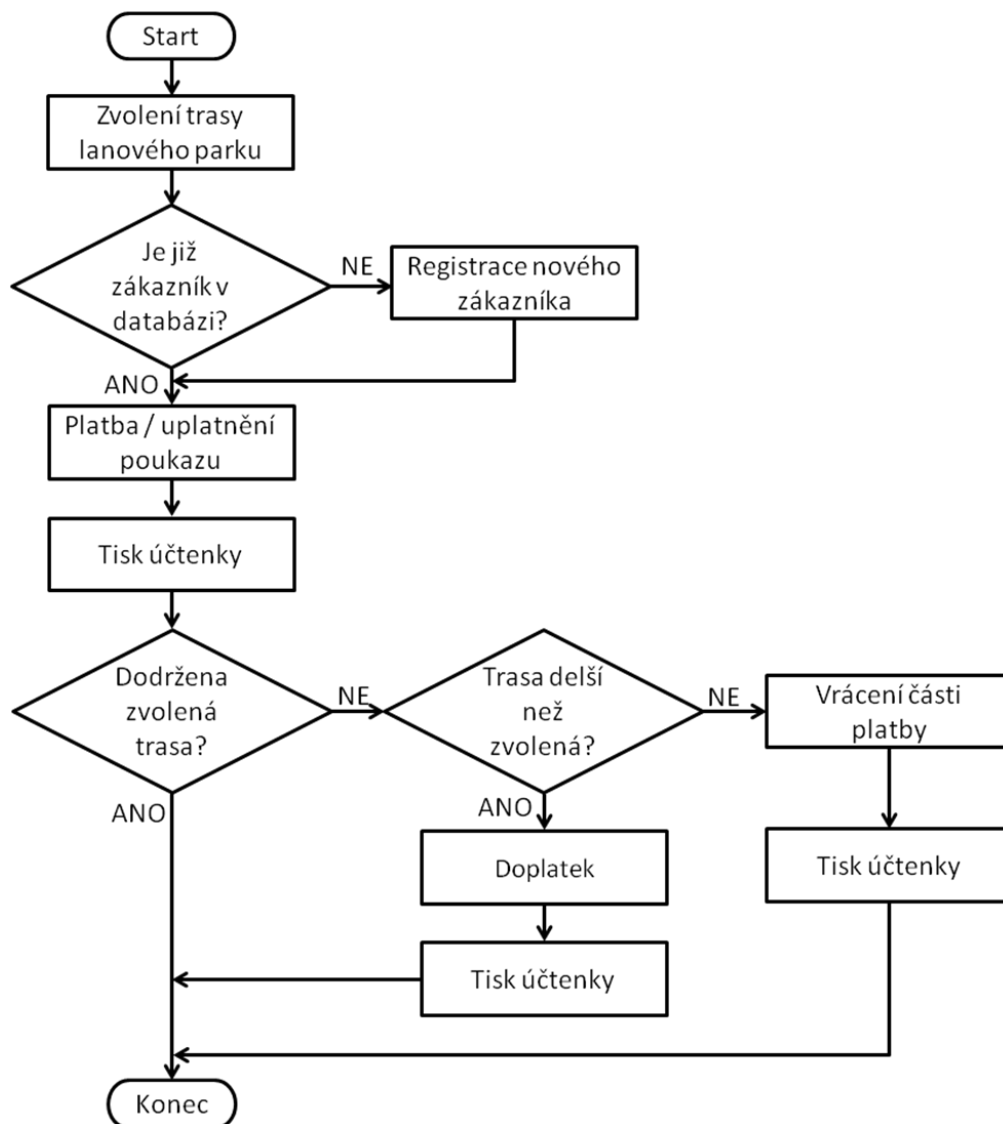
Skladba sortimentu půjčovny se může během sezóny měnit např. v případě, že nastane na předmětu výpůjčky nějaká porucha. Tento prostředek je sice fyzicky přítomen, ale není možno jej vypůjčit. Systém musí evidovat tzv. „status dočasného odstavení“, kdy jej po dobu opravy nesmí nabídnout k vypůjčení.

Administrátoři musí mít samozřejmě i možnost přidávat nový sortiment do půjčovny.

7.2 Lanový park

Lanový park bude oproti půjčovně ve způsobu evidence celkově jednodušší. Zde se bude prodávat pouze několik variant okruhů a zvýhodněných balíčků za pevně stanovené ceny.

Systém evidence zákazníků bude společný jak pro lanové centrum, tak i pro provoz půjčovny. V případě, že se zákazník už bude nacházet v systému, celá evidenční procedura se výrazně zkrátí. V rámci existence zvýhodněných balíčků služeb nebo dárkových poukazů se vytiskne účtenka, která zároveň slouží jako potvrzení o seznámení klienta s bezpečnostními pokyny a provozním řádem. Nový proces řízení lanového parku pomocí informačního systému je znázorněn na obrázku č. 17.



Obrázek 17: Návrh řešení zpracování zakázky v lanovém parku

Zdroj: Vlastní

Díky bezpečnostním požadavkům zakazujícím vstup do lanového parku s předměty osobní potřeby je z praktických důvodů nezbytné, umožnit k údajům o provedené transakci připojit ještě dočasnou poznámku, do které se zaznamenají doplňující údaje, např. to, že si zákazník u obsluhy odložil klíče, fotoaparát apod.

7.3 Systém finančních transakcí

V rámci procesů zlepšování kvality poskytovaných služeb byla jako stěžejní vyhodnocena potřeba přijímat platbu jak v hotovosti, tak bezhotovostně (platební karta). Obě tyto možnosti by měly fungovat současně bez přepínání mezi systémy. Finanční transakce jsou nejkritičtější součástí nového systémového řešení, a proto je třeba jim přikládat největší význam.

Je nutné, aby systém umožňoval vyhodnocovat denní uzávěrky, jak pro hotovostní platby, tak pro bezhotovostní úhrady a celkový součet obou. Systém bude podávat informace i o dílčích aktivitách dle jednotlivých komodit na denní bázi. Firma tak získá přehled o výši obrátů a rentabilitě jednotlivých poskytovaných služeb.

Je nezbytně nutné zajistit, aby k uzávěrkám a součtům měli přístup pouze vybraní správcové (pod heslem apod.). Není přípustné, aby do celkových součtů mohli nahlížet všichni zaměstnanci. Cílem je, aby zaměstnanci na jednotlivých úrovních řízení měli přesně vymezené pravomoci a možnosti zasahování do systému.

V případě překročení výpůjční doby v půjčovně by měl systém poměrnou částí dopočítat dlužnou částku a to ve výši dvojnásobku hodinové sazby. Tato zvýšená sankční sazba bude limitovat překračování výpůjční doby a s tím zamezí komplikacím při následné výpůjčce rezervovaného plavidla. Bude stanoveno, že nejnižší doplácená částka bude 10 Kč, tzn., že překročení výpůjční doby do úrovně 10 Kč bude systém tolerovat a tudíž ani účetně toto překročení nebude započítávat. S touto skutečností bude nutné počítat při nastavování časové tolerance.

Systém musí tisknout účtenky pro hotovostní platbu i pro bezhotovostní úhradu platební kartou. Na každé účtence musí být uveden druh poskytnuté služby. V případě půjčovny je dalším požadovaným údajem čas vypůjčení od – do a základní údaje o zákazníkovi. Na účtence musí být uvedena cena za služby a platná sazba DPH. V případě bezhotovostní platby musí být uvedeno, jakým způsobem. Zda platební kartou, dárkovým poukazem nebo VIP kartou. Dva posledně zmíněné způsoby úhrady služeb budou podrobněji popsány

v následujících pasážích této práce. V případě úhrady dárkovým poukazem nebo VIP kartou bude na účtence nulová cena, ale bude tam zobrazeno číslo dárkového poukazu nebo VIP karty. Nezbytným údajem budou identifikační data o provozovateli. Účtenky musí být číslovány vzestupnou číselnou řadou. Účtenky (jak pro lanový park, tak pro půjčovnu) se musí tisknout dvojmo, jednu obdrží zákazník a druhou stvrzenou podpisem zákazníka obdrží provozovatel. Tato stvrzenka bude v určitých případech sloužit také jako doklad, že byl zákazník seznámen s provozním řádem.

Dalším počinem k zrychlení celého procesu vyřízení objednávky a evidence zákazníků je navrhovaná možnost nahlížení do databáze zákazníků hlavní recepce u vchodu do areálu. Systém tak umožní pracovat s informacemi z historie databáze zákazníků kempu. Tato spolupráce bude pro firmu Bakchus aktivity s.r.o. jednoznačně výhodná a vzhledem k dnešním technickým a technologickým možnostem se nepředpokládá vysoká finanční náročnost úpravy systémového řešení.

7.4 Poskytování zvýhodněných služeb zákazníkům

Vzhledem k reálně zjištěnému zájmu zákazníků je stávající nabídka poskytovaných zvýhodněných služeb na vysoké úrovni a není třeba ji rozšiřovat. Pozornost musí být upřena na zlepšení stávajícího standardu a na procesní zpracování celé zakázky. Systém však musí být flexibilní vůči zaevidování služby poskytované v rámci balíčku, dárkového poukazu či VIP karty.

Zákazníci mají možnost zakoupit si za zvýhodněnou cenu vstup do areálu pláže spolu se službou půjčovny nebo lanového parku. V tomto případě musí obsluha půjčovny nebo lanového parku zaevidovat vypůjčenou věc se všemi náležitostmi. Pouze místo placení hotovosti mu obsluha odtrhne kontrolní ústřížek ze zvýhodněné vstupenky a vloží do pokladny. V systému musí být proto možnost zvolit platbu „zvýhodněným vstupem“ pro následnou kontrolu. Obsluha vždy na tento ústřížek vstupenky uvede datum a čas vypůjčení. Při denní uzávěrce pak musí obsluha souhlasit počty zvýhodněných vstupů

v systému a počet kontrolních ústřížků v pokladně. A dle již zmíněného popisu stávajícího stavu dochází k vzájemnému finančnímu vyrovnání.

Dárkové poukazy jsou poukazy, které budou prodávány při různých příležitostech. Tyto poukazy jsou na rozdíl od VIP poukazů v určité cenové hodnotě, a pokud tuto hodnotu zákazník překročí, musí rozdíl ceny využitě služby doplatit.

VIP poukazy, které jsou určeny pro zvláštní příležitosti a exkluzivní klientelu, musí být v systému evidovány tak, aby systém umožňoval vypůjčení věci za nulovou cenu, ale zároveň, aby tuto výpůjčku zaevidoval se všemi náležitostmi do evidence vypůjčených předmětů (pro případnou kontrolu). Tato výpůjčka zdarma bude možná pouze po předložení speciální karty, které budou určeny pouze k tomuto účelu. Počet těchto VIP karet bude omezen a budou je mít v kompetenci pouze vybraní zaměstnanci.

Dárkové i VIP poukazy jsou číslovány. V pokladním systému bude možnost „uhrazeno dárkovým/VIP poukazem“ a obsluha ručně dopíše číslo poukazu. Systém bude evidovat i historii, aby každý poukaz byl použit pouze jednou.

V případě, že si zákazník půjčí věc nad rámec hodnoty dárkového poukazu, musí mít možnost doplatit tuto část v hotovosti či bezhotovostně.

Systém musí při uzávěrkách oddělovat platbu v hotovosti a platbu jiným způsobem (VIP karta, dárkové poukazy zvýhodněné vstupy atd.)

7.5 Návrh změny procesu řízení zákaznických požadavků

V dotazníkovém šetření nebyl profesionální přístup zaměstnanců hodnocen příliš kladně. Z celkového počtu 198 odpovídajících vyjádřilo svoji nespokojenost s přístupem obsluhy 54,5 % respondentů.

Co bylo příčinou více méně negativního hodnocení zaměstnanců zákazníky? Důvodů může být mnoho. Od zdravotních problémů zaměstnanců až po osobní vztahové. Zákazník však

očekává vždy profesionální kladnou reakci na vyslovená přání a úkolem je, se mu věnovat co nejlépe a v reálném čase. Důležité je si uvědomit, že zákazníci nenakupují službu od zaměstnance osobně, ale od firmy jako celku. Nevnímají tedy jednotlivce, ale celek – tj. Bakchus aktivy s.r.o. Návrh systémového řešení evidence a správy řízení požadavků zákazníků je předmětem nového využití systému CRM. Konkrétně se bude jednat v první fázi o výše zmíněné zákaznické karty. Dojde nejen k usnadnění práce zaměstnanců, ale i ke zvýšení komfortu zákazníků. Nezanedbatelným benefitem tohoto řešení je celkové zlepšení hospodářského výsledku firmy. A to díky zrychlení a zefektivnění procesů zpracování zákaznických požadavků za využití moderní informační podpory.

7.5.1 Moderní technologické zabezpečení komunikace s klientem

Oblast zabezpečení moderní komunikace se zákazníky se neustále vyvíjí. Stále se objevují nové možnosti a inovační techniky pro zajištění způsobu komunikace se zákazníky. Nároky na komunikaci se dynamicky mění a společnost Bakchus aktivy s.r.o. musí být schopna na tyto nové trendy reagovat.

Nezastavitelný vývoj v oblasti informačních technologií determinuje účinné využití vazeb mezi telekomunikačními a obchodními daty. Cílem je komplexní integrovaný přístup inovovaného systému řízení firmy, který spojuje techniky řízení CRM s nástroji finančního managementu. V praxi to znamená vytvořit informační podporu v podobě atraktivních interaktivních webových stránek s možností on-line rezervace služeb. Vzájemně komunikující firemní systémy s webovými stránkami zaručí komfort a jistotu dostupnosti vybrané služby zákazníkem. Pro firmu Bakchus aktivy s.r.o. to znamená určitou míru jistoty zájmu zákazníka a s tím spojený příjem.

Nedílnou součástí zvýšení komfortu pro zákazníka jsou bezhotovostní platby prostřednictvím platebních karet. Platební karty představují moderní instrument bezhotovostního platebního styku, který zaručuje vyšší bezpečnost a flexibilitu oproti platbám v hotovosti. Firma Bakchus aktivy s.r.o. si může zřídit platební terminál u své banky, přes který se platby uskuteční. V dnešní době ke zřízení platebního terminálu stačí

u většiny bank předložit doklad o oprávnění podnikat v ČR, výpis z obchodního rejstříku a mít založený podnikatelský účet.

Na základě všech výše zmíněných navržených změn je třeba se rozhodnout a specifikovat nutné funkce nového informačního systému. Vzhledem ke komplexnosti všech firemních procesů a k nutnosti změnit přístup k zákazníkům, kteří se v 54,5 % vyjádřili negativně k profesionalitě zaměstnanců a identifikovali své priority, musí být implementován takový systém, který obsáhne nejen všechny potřeby firmy, ale i loajálních a potenciálních zákazníků.

Při hodnocení obou zmiňovaných způsobů implementace informačních systémů v teoretické části práce (customizace nebo systém na míru) byla zohledňována nákladová a časová náročnost, dostupní stabilní dodavatelé na trhu. Vzhledem k důležitosti nákladové položky a potřebě rychlého zavedení změn, se relativně malá firma Bakchus aktivity s.r.o. rozhodla pro implementaci informačního systému formou customizace.

8 Implementace informační podpory

Navrhované změny jsou vždy spojeny s vysokou mírou očekávání. Firma chce upevnit své postavení na trhu, zvýšit výkonnost, zaujmout zákazníky a to vše s ohledem na pozitivní hospodářský výsledek.

Jelikož i firma Bakchus aktivity s.r.o. se ztotožňuje s potřebou být stále lepší, zvyšovat výkon a upevnit své postavení, investice do nového řešení informačního systému byla nezbytná.

8.1 Koncepce informační podpory firmy Bakchus aktivity s.r.o.

Implementace všech změn ve firmě se musí řídit určitými pravidly. Je potřeba stanovit celkovou koncepci řešení s přihlédnutím na všechny potřeby firmy. Vedení společnosti Bakchus aktivity s.r.o. se rozhodlo pro již existující, ale upravené, dodavatelské řešení. Po prozkoumání nabídek na trhu informačních systémů byla jako nejvíce vyhovující vybrána společnost Aproks s.r.o. s několikaletými zkušenostmi v oblasti implementace pokladních systémů na principu prodeje jednorázových, předplatných a věrnostních vstupů do prostor sportovišť, muzeí, fitcenter apod.

Celková koncepce řešení obsahovala souhrnné nároky na úpravu již existujícího nabízeného pokladního a evidenčního systému firmy Aproks s.r.o. podle specifických požadavků stanovených majitelem společnosti Bakchus aktivity s.r.o. Nejprve musela být vytvořena koncepční studie popisující jednotlivé dílčí činnosti:

- analýza současného stavu
- definování klíčových požadavků
- návrh celkového konceptu
- návrh aplikačního software pro jednotlivé moduly

- návrh základního software se specifikací základního provozního prostředí, operačních a databázových systémů, návrh hardware
- návrh časového harmonogramu
- zhodnocení rizik
- ekonomický rozbor [5 s. 153]

„Implementace programových modulů, resp. customizace funkcí typového aplikačního softwaru, tj. jeho parametrické úpravy podle výsledků analýzy, představují již technologickou realizaci navržených řešení. Stejně tak jako případný vývoj nebo dovývoj specializovaných, tedy nestandardních programových modulů.“ [5 s. 155]

Jednotlivé etapy řízení těchto činností zahrnují:

- nastavení parametrů dílčích nakupovaných modulů od firmy Aproks s.r.o.
- vývoj a dovývoj modulů na základě specifických požadavků firmy Bakchus aktivity s.r.o.
- akceptační řízení
- instalace customizovaných modulů do počítačů a nastavení datových rozhraní
- testování všech zavedených modulů

Po stanovení celkové koncepce a návrhu řešení v kontextu všech identifikovaných potřeb firmy Bakchus aktivity s.r.o. začala dodavatelská společnost Aproks s.r.o. realizovat praktické kroky implementace.

8.2 Implementace informační podpory ve firmě Bakchus aktivity s.r.o.

Dodavatelská firma Aproks s.r.o. se po dohodě se zadavatelem začala prioritně zabývat řešením pokladního systému s provázáním na platební terminály v půjčovně a lanovém parku. Takové pokladní systémy podpořené kvalitním customizovaným informačním systémem jsou stěžejním prvkem v nabídce produktů firmy Aproks s.r.o. a využívají je podnikatelské subjekty provozující svou činnost v oblasti sportovních a jiných služeb.

Druhou řešenou oblastí byl systém evidence zákazníků s možností sledování jejich nákupní historie a tvorba zákaznických karet, zmíněných v kapitole 7.1 o řízení provozu půjčovny. Obě řešení zohledňovala nároky na hardwarové vybavení, na customizovaný informační systém a s tím spojenou investiční náročnost. Po průzkumu cenové úrovně customizovaných informačních systémů bylo zjištěno, že jejich cena osciluje okolo částky 50 000 Kč. Společnost Bakchus aktivity s.r.o. se rozhodla investovat do řešení v první fázi maximálně 100 000 Kč, což představuje nejvyšší možnou částku, která neohrozí ekonomickou stabilitu firmy.

Konkrétní potřeby půjčovny a lanového parku včetně finanční náročnosti ukazuje následující tabulka č. 8.

Tabulka 8: Finanční náročnost navrhované informační podpory

Název předmětu	Počet ks	Cena za 1 ks v Kč	Cena celkem v Kč
Notebook	2	12 000	24 000
Platební terminál	2	zdarma poskytnuto bankou	0
PDA	1	8 000	8 000
Tiskárna účtenek	2	4 000	8 000
Customizovaný IS	1	50 000	50 000
Finanční rezerva	X	X	10 000
Celkem	X	X	100 000

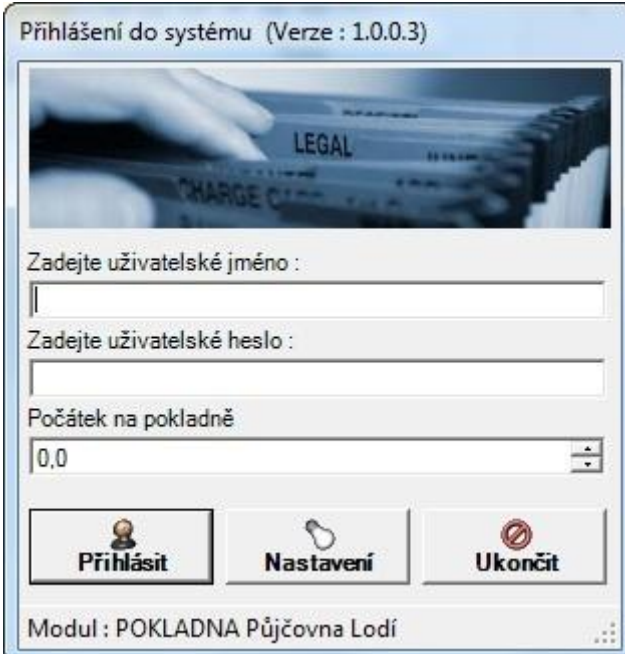
Zdroj: Vlastní

Obě pracoviště budou vybavena stejným hardwarem a softwarem, pouze půjčovna bude navíc disponovat PDA přenosným terminálem pro zvýšení flexibility řízení provozu půjčovny zmíněné v kapitole 7.1 Celkový návrh řešení počítá také s nezbytnou finanční rezervou na neočekávané výdaje.

8.3 Testovací fáze procesu implementace ve firmě Bakchus aktivity s.r.o.

Celá diplomová práce je založena na reálných podkladech a potřebách skutečné firmy. Proces implementace nového informačního systému ve společnosti Bakchus aktivity s.r.o. byl zahájen již na počátku tohoto roku z důvodu nutnosti jeho spuštění v letošní letní sezoně. První výstupy z testovací fáze, která momentálně probíhá, lze tedy představit již nyní.

Po přihlášení se do systému pomocí uživatelského jména a hesla – viz obrázek č. 18 se dostaneme do požadovaného rozhraní na základě nadefinovaného uživatelského oprávnění.



Přihlášení do systému (Verze : 1.0.0.3)

Zadejte uživatelské jméno :

Zadejte uživatelské heslo :

Počátek na pokladně

0,0

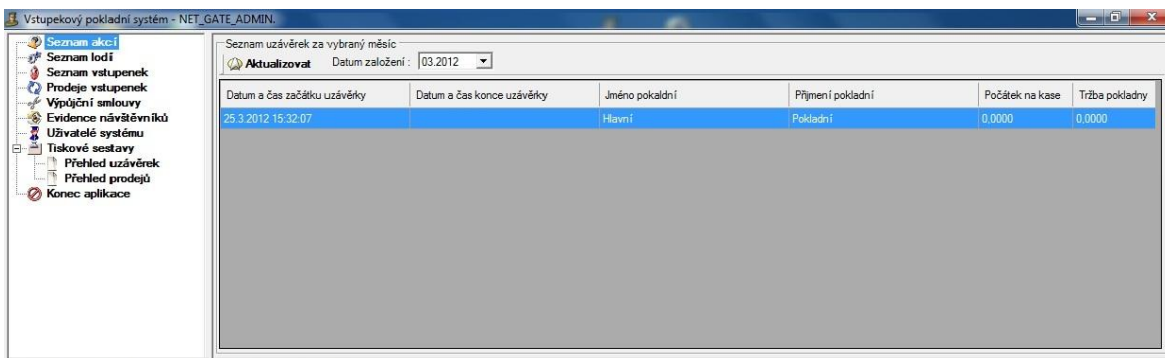
Přihlásit Nastavení Ukončit

Modul : POKLADNA Půjčovna Lodi

Obrázek 18: Přihlášení obsluhy do systému

Zdroj: Bakchus aktivity s.r.o.

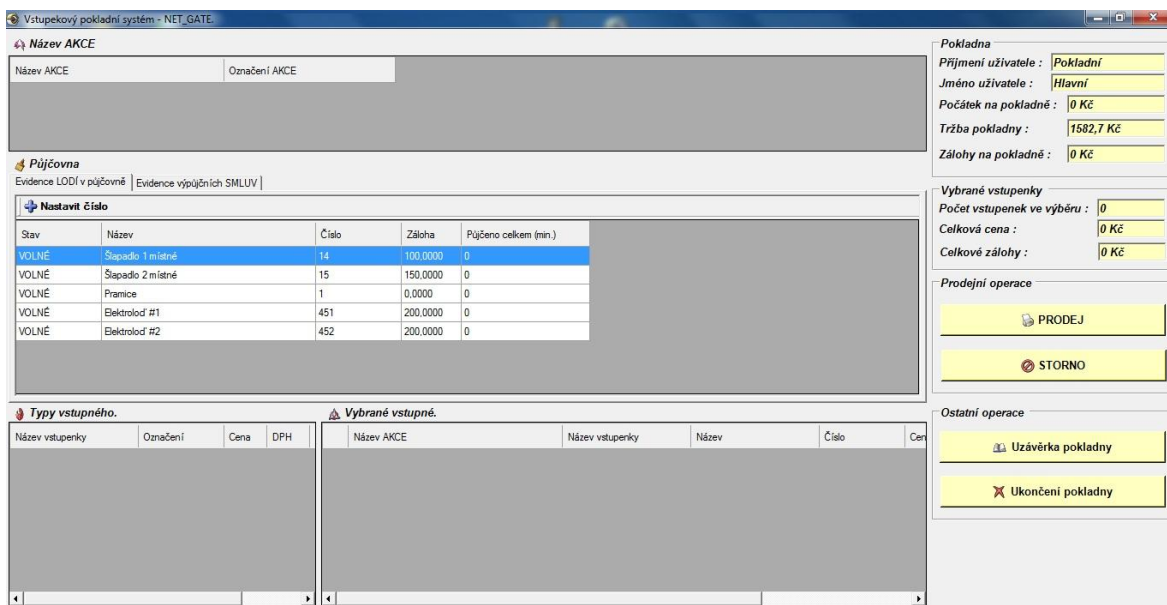
Administrátorské rozhraní informačního systému, které je zpřístupněno na základě oprávnění, je zachyceno na obrázku č. 19. Toto rozhraní je vstupní branou do ostatních aplikací, jako např. seznam předmětů výpůjčky, evidence návštěvníků, tiskové sestavy obsahující přehled uzávěrek a prodejů.



Obrázek 19: Administrátorské rozhraní informačního systému

Zdroj: Bakchus aktivity s.r.o.

Přehledné vizuální řešení uživatelského rozhraní se zobrazením všech aktuálně vypůjčených a dostupných věcí zobrazuje tzv. hlavní obrazovka, jejíž náhled je na obrázku č. 20.



Obrázek 20: Uživatelské rozhraní informačního systému

Zdroj: Bakchus aktivity s.r.o.

Z hlavní obrazovky lze dále vstupovat do dílčích operací jako je např. prodej vstupenek do lanového parku, evidence plavidel v půjčovně, evidence půjčených plavidel. Nedílnou součástí jsou i platební operace, které byly rozšířeny z pokladních, také na bezhotovostní, prostřednictvím platebních terminálů.

Testovací fáze nevykazuje zásadní technické nedostatky a byly splněny oba základní požadavky firmy Bakchus aktivity s.r.o. a to automatizace informační podpory v oblasti pokladního systému a řízení vztahů se zákazníky. Případné nedostatky se pravděpodobně projeví až po uvedení systému do ostrého provozu. Ty se dodavatel zavázal operativně řešit. Může se jednat o nedostatky v provázanosti jednotlivých prvků systému a případná uživatelská náročnost.

9 Procesní a ekonomické zhodnocení navrženého řešení

V dnešní ekonomicky nestabilní době je nezbytné, aby byla firma schopna zajistit své přežití, upevnit svou strukturu a flexibilně se přizpůsobovat změnám spotřebního chování zákazníků.

„Ať jde o přizpůsobování se změnám, nebo o iniciování změn, v obou případech je třeba procesy přípravy a realizace změn dobře řídit. Má-li být dosaženo citelných efektů, nelze spoléhat na samovolný vývoj ani na spontánní iniciativu zaměstnanců“ [2 s. 477]

V případě firmy Bakchus aktivity s.r.o. se jedná o nutnou změnu v oblasti informační podpory a řízení vztahů se zákazníky. Důsledkem této změny jsou efekty procesního a ekonomického charakteru.

9.1 Efekty procesního charakteru

Efekty procesního charakteru dělíme dle rozsahu změn, které jsou ve firmě požadovány a to od pouhého vylepšení některých procesů až po radikální změnu celého. [9 s. 33] Radikální projekty nejsou tak časté díky své přirozeně vysoké rizikovosti, která plyne ze šířky záběru plánovaných změn a z poměrně dlouhé doby návratnosti vložených investic. Mezi jednodušší a častější projekty patří poměrně nerizikové uplatnění nové technologie nebo odstranění některých viditelných nedostatků firemních procesů. V případě firmy Bakchus aktivity s.r.o. se jedná sice o zásadní změnu, ale ne tak radikální, aby byla spojena s vysokým rizikem neúspěchu celého projektu implementace customizovaného informačního systému. Proto některé návrhy, jako např. interaktivní webové stránky s možností on-line rezervace služeb, byly v současnosti nahrazeny telefonickými rezervacemi. Ale v budoucnosti se s původní verzí on-line rezervací počítá. Původní myšlenka obsahovala i případnou implementaci čárových kódů (barcode) a čteček čárových kódů v procesu evidence a půjčování předmětů. Avšak vzhledem k finanční

náročnosti a danému rozpočtu na investice, nebude systém čárových kódů v tomto roce zaveden. Do budoucna se může jevit jako pozitivní a proto se nezavrhuje. Je zřejmé, že plánovaný vyšší stupeň implementace informačních technologií jako jsou on-line rezervace přes internet i mobilní telefon, předplacené služby a čárové kódy, musí mít svoji pevnou základnu v dokonale fungujícím informačním systému.

Bakchus aktivity s.r.o. očekává od implementace nového řešení zjednodušení a zpřehlednění celého řetězce jednotlivých činností od příjmu zákaznického požadavku až po vystavení dokladu o zaplacení služby. Díky novému automatizovanému informačnímu systému a zapojení nových technologií, dojde ke zrychlení administrace požadavku zákazníka, což povede k většímu počtu zpracovaných zakázek. Systém přinese možnost větší kontroly nad finančními transakcemi a zpřehlednění ekonomických výstupů a zrychlení účetních uzávěrek. Dojde k významné eliminaci chyb vzešlých z ručního zpracování. Je také očekáván i větší ekonomický přínos směřující nejen k rychlé návratnosti vložených investičních prostředků, ale i k dalšímu budoucímu rozvoji firmy.

9.2 Efekty ekonomického charakteru

Dle Poura je efekt informatiky představován každou pozitivní změnou ve výkonových, zdrojových, znalostních a hlavně v ekonomických charakteristikách podniku, vyvolaných zcela nebo částečně využitím nových aplikací a informačních technologií. [5 s. 147]

Ne všechny efekty lze přesně změřit a vyjádřit čísly. Pokud se zaměříme na ekonomickou stránku hodnocení projektu, musíme vzít v úvahu přímé vlivy (implementace IS) i nepřímé vlivy (počasí, ekonomická situace zákazníka) úzce spojené s vnitřním a vnějším prostředím firmy.

Při realizaci a následném hodnocení projektu mohou nastat tři modelové situace:

- současný stav se nezmění
- mírné zlepšení současného stavu
- výrazné zlepšení současného stavu

Pokud připustíme pesimistickou variantu, nedojde implementací informačního systému k žádné změně, což může být spojeno s náročnou obslužností systému, která nepovede k úspoře času na zpracování zakázek a tím se nezvýší ani jejich objem. Při velkém počtu zákazníků se může vytvořit časová tíseň, obsluha tak nebude schopna pečlivě vyplňovat údaje do zákaznické karty, čímž nedojde k naplnění pozitiv systému CRM, popsaných v kapitole č. 4.1.3 o řízení vztahů se zákazníky. Samozřejmě zde hraje důležitou úlohu také počasí a další již zmíněné nepřímé vlivy.

V případě mírného zlepšení, dojde jen k částečnému naplnění stanovených cílů. Proces zpracování zákaznických požadavků se zrychlí, ale nedojde k navýšení objemu zakázek, jelikož není pro jejich větší objem zákaznický potenciál. Což dokazuje, že je nutné neustále bojovat o loajální zákazníky, tedy o ty, kteří se vracejí.

V ideálním případě budou naplněny všechny stanovené cíle v určeném čase a to při nezvýšení plánovaných vstupních nákladů. Celé řešení bude mít pozitivní vliv na řízení firmy a na řízení vztahů se zákazníky. Mezi pozitivní ekonomické důsledky implementace informačního systému patří např. zvýšení produktivity práce a s tím spojená úspora pracovníků a mzdových nákladů. V případě firmy Bakchus aktivity s.r.o. se bude jednat o úsporu jednoho sezónního pracovníka, což může představovat až 45 000 Kč, tedy až 45 % plánované investované částky. Efekt je zde markantní. Očekávané výhody implementace IS provedené ve společnosti Bakchus aktivity s.r.o. se promítnou do zefektivněných podnikových a ekonomických procesů, zvýšení produktivity práce spojené s úsporou pracovní síly a do kvalitnějšího řízení vztahů se zákazníky.

Závěr

Cílem práce bylo navrhnout, zvolit a zhodnotit nejvhodnější typ informační podpory pro firmu Bakchus aktivity s.r.o. V dnešní době, kdy každý podnik sleduje parametry jako růst ziskovosti, zvýšení efektivity podniku, zajištění růstu a konkurenceschopnosti je velmi důležité, mít možnost opřít se o spolehlivý informační systém, za využití moderních technologií. Toho si je vědoma i společnost Bakchus aktivity s.r.o., která se proto rozhodla takový systém implementovat. Po provedení analýz současného stavu ve firmě a na základě marketingového průzkumu je patrné, že dosud používaná metoda „tužka, blok a intuice“ je nedostatečná a změny jsou nevyhnutelné. Nový systém podporuje zájmy majitele společnosti, zaměstnanců a hlavně zákazníků a to za dodržení stanovených investičních nákladů.

Kapitola č. 5 se zabývala detailní analýzou firemních procesů a jejich současným informačním zabezpečením. V kapitole č. 6 byla provedena analýza řízení zákaznických požadavků. Prvním krokem při zjišťování představ zákazníků byl marketingový průzkum, jehož výstupy firmě pomohly nalézt odpovědi v otázkách udržení zákazníka, jeho potřeb a dosažení co nejvyšší zákaznické věrnosti a loajality. Bezprostřední a jednoznačná orientace na zákazníka, kdy jeho spokojenost s poskytovanými službami a přístupem zaměstnanců je měřítkem úspěšnosti firmy, se ukázala jako prioritní. Firem, nabízejících „běžný produkt“ je mnoho. Důležité je vytvořit takové prostředí, ve kterém vznikne produkt, který přináší „něco navíc“, neboli tzv. přidanou hodnotu, která zabezpečí firmě trvalé místo na trhu a v neposlední řadě také její udržení se v náročném konkurenčním prostředí.

Návrh a realizace inovativního řešení informačního systému je popsán v kapitole č. 7. Tento návrh byl vypracován na základě potřeb firmy zefektivnit vnitropodnikové procesy s velkým důrazem na dlouhodobý, trvalý rozvoj a prosperitu podnikání založenou na profesionálním přístupu k zákazníkům a na využívání moderních informačních technologií.

Na základě analýzy firemních procesů, jejich současného informačního zabezpečení a analýzy řízení zákaznických požadavků byla zvolena implementace nového informačního systému formou customizace. Dodavatelem tohoto řešení byla zvolena společnost Aproks s.r.o., jejíž služby, produkty a zkušenosti nejvíce vyhovovaly potřebám firmy zadavatele.

V závěrečné části práce v kapitole č. 9 byly nastíněny tři možné scénáře funkčnosti implementovaného informačního systému a ekonomického dopadu do hospodářského výsledku společnosti. Bakchus aktivity s.r.o. očekává od implementace nového řešení zjednodušení a zpřehlednění celého řetězce jednotlivých činností od příjmu zákaznického požadavku až po vystavení dokladu o zaplacení služby. Reálný ekonomický přínos navrhovaného řešení bude možné hodnotit až po uvedení do ostrého provozu. Zvýšení loajálnosti a spokojenosti klientů však bude možné zhodnotit až po zopakování marketingového průzkumu, ze kterého bude patrný objektivní výsledek celé snahy změny přístupu k zákazníkům.

Na závěr je nutné zdůraznit fakt, že technika a informační technologie nepřinesou žádný efekt samy o sobě, protože si je na trhu může koupit, či pronajmout prakticky každý, kdo disponuje dostatečným kapitálem. Snaha firmy musí být účelně zaměřena na kvalitní, kvalifikované a motivované zaměstnance, protože to co si opravdu nelze snadno koupit, je kultura firmy a z ní plynoucí pozitivní působení na zákazníky.

Seznam použité literatury

Citace

- [1] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- [2] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- [3] ŘEPA, Václav. *Vývojové trendy metodik vývoje informačních systémů - výzva BPR* [online]. [vid 10. dubna 2012].
Dostupné z: <http://nb.vse.cz/~repa/veda/EurOpen99%20Paper.pdf>
- [4] GÁLA, L., J. POUR a P. TOMAN. *Podniková informatika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 484 s. ISBN 80-247-1278-4.
- [5] POUR, Jan. *Informační systémy a technologie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 492 s. ISBN 80-86730-03-4
- [6] PITTNER, Kamil. Pozvedněte podnikání s IS. *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2011, roč. 46, č. 2, s. 58-60. ISSN 0026-8720
- [7] LÖRINCZ, P. Evolution of Enterprise Systems. *Logistics and Industrial Informatics, International Symposium*, 2007, s. 75-80. ISBN 978-1-4244-1441-3
- [8] KOUDELKA, J., O. VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6
- [9] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8
- [10] SODOMKA, P. a H. KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2010. 504 s. ISBN 978-80-251-2878-7

- [11] BASL, J. a R. BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5
- [12] GÁLA, L., J. POUR a Z. ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1
- [13] SERRANO, N. a J. M. SARRIEI, Open source software ERPs: A new alternative for an old need. *IEEE Software*. IEEE computer society, 2006, volume 23, issue 3, s. 94-97. ISSN 0740-7459
- [14] CHANGCHUN, Pan. SME ERP system research and implementation. *2010 2nd International Conference on Future Computer and Communication*, 2010, volume 3, s. V3-847 – V3-850. ISBN 978-1-4244-5821-9
- [15] DOHNAL, J. a M. KUČERA. *Úvod do CRM v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 35 s. ISBN 80-245-0139-2
- [16] KRIŽKO, Ivo. Účinné řízení odběratelsko-dodavatelských řetězců (SCM začíná přípravou uvnitř podniku). *Proceedings of the 11th International Conference on Systems Integration 2003*, 2003, s. 76-81. ISBN 80-245-0522-3
- [17] WEISS, P., M. RYCHLÝ. *Architektura orientovaná na služby, návrh orientovaný na služby, webové služby*. Brno, Vysoké učení technické v Brně, 2007. 34 s.
- [18] Russell, Kay. *SOA umožňuje flexibilní propojení aplikací* [online].
[vid 2. dubna 2012]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/archiv/soa-umoznuje-flexibilni-propojeni-aplikaci-21382>
- [19] MIKOLÁŠEK, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6
- [20] *B2B* [online]. [vid 2. dubna 2012].
Dostupné z: <http://www.b2bcentrum.cz/co-znamenab2b>

Bibliografie

FOŘT, J. a J. DĚDINA. *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 207 s. ISBN 80-901991-7-8

LACKO, Branislav. *Navrhování systémů řízení* [online]. Brno, 2006.

[vid 2. dubna 2012]. Dostupné z: <http://autnt.fme.vutbr.cz/lab/a4-603/opory/VNS.pdf>

VOŘÍŠEK, J., J. PAVELKA, M. Vít aj. *Aplikační služby IS/ICT formou ASP*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 216 s. ISBN 80-247-0620-2

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti Bakchus aktivity s.r.o.103

Příloha A – Dotazník spokojenosti zákazníku společnosti

Bakchus aktivity s.r.o.



Vážení zákazníci,

v rámci neustálého zlepšování spokojenosti našich zákazníků a rozšiřování nabídky našich služeb Vás prosíme o vyplnění tohoto dotazníku. Vaše odpovědi nám pomohou se dále zlepšovat a poskytovat zajímavější služby. Dotazník je zcela anonymní. Vyplňování je velmi rychlé a jednoduché. Pokud není uvedeno jinak, vyjádřete své odpovědi zaškrtnutím políčka dle následující stupnice:

- 1 = souhlasím**
- 2 = spíše souhlasím**
- 3 = spíše nesouhlasím**
- 4 = nesouhlasím**

Vyjádření spokojenosti:

(Prosíme zaškrtněte):

	1	2	3	4
Se širší nabídky služeb jsem spokojen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup našich zaměstnanců byl během zpracování Vašeho požadavku profesionální.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cenová úroveň poskytovaných služeb je přiměřená.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doba zpracování objednávky je přiměřená.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využijte Vašich služeb příště.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vyjádření k šíři nabídky poskytovaných služeb:

(Prosíme zaškrtněte)

Uvítal (a) bych dárkové poukazy.

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informace na našich webových stránkách jsou užitečné.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Uvítal (a) bych větší počet výhod v rámci poskytovaných balíčků služeb.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Uvítal (a) bych možnost placení kartou.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Uvítal (a) bych možnost on-line rezervačního systému.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Dovolte nám položit i pár otázek týkající se Vás osobně:

Do jaké věkové kategorie patříte? (Prosíme zaškrtněte):

1) 15-19 let

2) 20-34 let

3) 35-49 let

4) 50+

Jste žena nebo muž? (Prosíme zaškrtněte):

1) Žena

2) Muž

Využil (a) jste našich služeb již v minulosti? (Prosíme zaškrtněte):

1) ANO

2) NE

Velice Vám děkujeme za Váš čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Tým Bakchus Aktivity s.r.o.