

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 - Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Implementace informačního systému Dynamics AX ve firmě RP Komponent s.r.o.**

Dynamics AX Information System Implementation in the RP Komponent s.r.o.

DP – EF – KPE – 67

JANA PAŽOUTOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Řehořová Pavla, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky  
Konzultant: Hendrych Pavel, Ing., RP Komponent s.r.o.

Počet stran: 91

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 5.5. 2010

**Prohlášení:**

Byl(a) jsem seznámen(a) 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(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 29.4. 2010

Podpis:

## **Poděkování:**

Na tomto místě je mi ctí poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Pavle Řehořové, Ph.D., za hodnotné připomínky a čas, který věnovala mé práci. Dále bych ráda poděkovala všem, kteří mi svými užitečnými náměty a postřehy z praxe pomohli vytvořit podklad této práce. Mé poděkování patří i všem mým blízkým za velkou podporu.

## **Anotace:**

Informační technologie zasáhly mnoho činností člověka, podnikání nevyjímaje. Informační systémy a technologie slouží v podnicích k mnoha účelům, přesto mají jedno společné – měly by přinášet konkurenční výhodu. K tomu je potřeba, aby tyto systémy a technologie byly inovovány a měněny, tak jak se vyvíjí okolí podniku.

Cílem mé diplomové práce je poukázat na současné nedostatky ve firmě, navrhnout řešení k jejich odstranění především se zavedením nového informačního systému. Dále se zaměřuji na problematiku v oblasti logistiky, které v současné době ve firmě nefunguje. Práce je rozdělena do čtyř částí.

Začátek práce se zabývá představením firmy a vybraného nového informačního systému AX.

V teoretické části se zaměřuji na to, jak by se mělo postupovat při výběru nového informačního systému a implementaci. Jak výběr, tak i implementace by měla být rozdělena do etap.

V praktické části popisuji současný stav firmy a způsob řešení stávajících nedostatků.

V závěrečné části se věnuji přínosům ve všech oblastech firmy se zavedením nového informačního systému a především návrhu postupu zlepšení v oblasti logistiky.

**Annotation:**

Information technology has touched many human activities such as business. Information systems and technology serve for many purposes in companies but they still have one thing in common – they should bring a competitive advantage. This demands that the systems innovate and change together with changes the companies environment. The aim of my diploma work is to show the present insufficiency in the company's system suggest and a solution to remove them; first of all by introducing a new information system. Then I will focus on questions in the logistic area that is not functional in the company at present. The work is divided into 4 parts.

The beginning of the work deals with the company's introduction and the selection of a new information system called AX.

In the theoretical part, I focus on how to proceed when choosing a new information system and its implementation. Both choosing and implementing should be divided into phases. In the practical part I describe the present state of the company and a way to remove deficiencies.

The final part I dedicate to the contribution in all of the areas of the company by the new system and subsequently a logistics improvement process suggestion.

**Klíčová slova:**

Informační systém  
Dynamics AXAPTA  
Projekt  
Etapa  
Implementace  
Charta projektu  
Dotace  
Způsobilé výdaje  
Proces  
Procesní organizace  
Reorganizace  
Metodologie

**Key words:**

Information system  
Dynamics AXAPTA  
Project  
Stage  
Implementation  
Project charter  
Grants  
Eligible expences  
Process  
Procedural organization  
Re-organization  
Methodology

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ FIRMY</b> .....	<b>16</b>
2.1	HLAVNÍ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	16
2.2	STRUČNÁ HISTORIE A SOUČASNOST .....	16
2.3	SWOT ANALÝZA PODNIKU A IT/ICT .....	17
2.4	STRATEGIE ROZVOJE FIRMY .....	18
2.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY .....	20
<b>3</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SYSTÉMU DYNAMICS AXAPTA</b> .....	<b>21</b>
3.1	CO JE AX .....	21
3.2	LOGISTIKA .....	21
3.3	FINANCE .....	23
3.4	OBCHOD .....	24
3.5	SKLADY .....	25
3.6	VÝROBA .....	26
<b>4</b>	<b>PROJEKTY ZAVÁDĚNÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ DO PODNIKŮ</b> .....	<b>28</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTŮ PODNIKOVÝCH IS .....	28
4.2	ETAPA I – ROZHODNUTÍ PRO ZMĚNU PODNIKOVÉHO SYSTÉMU .....	29
4.3	ETAPA II – VÝBĚR VHODNÉHO ŘEŠENÍ .....	30
4.4	ETAPA III – VLASTNÍ IMPLEMENTACE VYBRANÉHO ERP .....	32
4.5	ETAPA IV – PROVOZ A ÚDRŽBA VYBRANÉHO ERP .....	33
<b>5</b>	<b>NÁKUP IS FINANCOVÁN PROGRAMEM Z EU</b> .....	<b>36</b>
5.1	PROGRAM ICT V PODNICÍCH .....	36
5.2	PODPOROVANÉ AKTIVITY .....	38
5.2.1	<i>Projekty zaměřené na zavádění a rozšiřování využití IS při zvyšování vnitřní efektivity podniků</i> 38	
5.2.2	<i>Projekty zaměřené na zavádění a rozšiřování využití IS při zvyšování efektivity dodavatelsko- odběratelských vztahů</i> .....	38
5.2.3	<i>Projekty zaměřené na rozvoj a zdokonalování technické infrastruktury a programového vybavení</i> 39	
5.3	PŘÍJEMCE DOTACE .....	39
5.4	PODMÍNKY PŘIJATELNOSTI PROJEKTU .....	40
5.4.1	<i>Formální podmínky přijatelnosti projektu</i> .....	40
5.4.2	<i>Ostatní podmínky</i> .....	40
5.5	ZPŮSOBILÉ VÝDAJE .....	41
5.6	FORMA A VÝŠE PODPORY .....	42
5.7	DOBA REALIZACE PROJEKTU .....	42
5.8	PODÁNÍ REGISTRAČNÍ ŽÁDOSTI .....	42
5.9	PODÁNÍ PLNÉ ŽÁDOSTI .....	43
5.10	MONITOROVACÍ ZPRÁVY .....	43
<b>6</b>	<b>PROJEKT ICT V PODNICÍCH</b> .....	<b>45</b>
6.1	POPIS SOUČASNÉHO STAVU V RP KOMPONENT S.R.O. ....	45
6.2	ZPŮSOB ŘEŠENÍ STÁVAJÍCÍCH NEDOSTATKŮ .....	47
6.3	TECHNICKÁ SPECIFIKACE PROJEKTU .....	48
6.3.1	<i>Nákup ERP</i> .....	49
6.3.2	<i>Nákup HW</i> .....	51
6.3.3	<i>Docházkový systém</i> .....	52
6.3.4	<i>Řízení skladů</i> .....	54
6.3.5	<i>CRM</i> .....	55
6.4	OBLAST BEZPEČNOSTI .....	56
6.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	58

6.6	ROZPOČET PROJEKTU .....	59
<b>7</b>	<b>POPIS IMPLEMENTACE INFORMAČNÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>62</b>
7.1	SESTAVENÍ REALIZAČNÍHO TÝMU.....	62
7.2	VYHOTOVENÍ ZADÁVACÍ DOKUMENTACE.....	63
7.3	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	64
7.4	UZAVŘENÍ SMLOUVY S DODAVATELEM.....	65
7.4.1	<i>Vedení projektu.....</i>	<i>65</i>
7.4.2	<i>Metodologie projektu.....</i>	<i>68</i>
7.4.3	<i>Hrubý plán.....</i>	<i>69</i>
7.4.4	<i>Kritéria úspěchu a jejich kvantifikace .....</i>	<i>70</i>
7.4.5	<i>Cíle projektu ICT.....</i>	<i>70</i>
<b>8</b>	<b>PŘÍNOS NOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>73</b>
8.1	FINANČNÍ OBLAST .....	74
8.2	VÝROBNÍ OBLAST.....	75
8.3	OBCHODNÍ OBLAST .....	77
8.4	LOGISTICKÁ OBLAST .....	78
8.4.1	<i>Návrh postupu reorganizace logistiky .....</i>	<i>79</i>
8.4.2	<i>Sestavení realizačního týmu .....</i>	<i>80</i>
8.4.3	<i>Definice logistického toku ve firmě.....</i>	<i>82</i>
8.4.4	<i>Analýza procesů, sestavení logistického konceptu.....</i>	<i>82</i>
8.4.5	<i>Definice odpovědností .....</i>	<i>85</i>
	<i>Názvy částí.....</i>	<i>86</i>
	<i>Příručky jakosti .....</i>	<i>86</i>
8.4.6	<i>Reorganizace skladů – návrh struktury skladů .....</i>	<i>87</i>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>90</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY: .....</b>	<b>92</b>



## Seznam zkratek a symbolů:

apod.	a podobně
AX	Axapta ( název informačního systému)
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CRM	Customer Relationship management – řízení vztahů se zákazníky
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
ČSN	chráněné označení českých technických norem
De minimis	představuje takovou podporu, která nesmí spolu s ostatními podporami „de minimis“ poskytnutými jednomu příjemci za dobu předchozích tří let přesáhnout výši odpovídající částce 200 000 EUR. Tento finanční strop platí bez ohledu na formu či účel podpory de minimis poskytnuté v předchozím tříletém období. Za tříleté období se považují fiskální roky používané k daňovým účelům
doc	přípona souborů textových dokumentů programu Microsoft Word
EAN	European Article Number – zkratka nejčastěji používaného čárového kódu
eAccount	internetová aplikace, pomoci níž se firmy mohou přihlašovat na jednotlivé programy dotované EU
EU	Evropská Unie
ERP	Enterprise Resource Planning – informační systém, který integruje a automatizuje velké množství proces souvisejících s produkčními činnostmi podniku
FIFO	First in first out – systém vyskladňování
HW	hardware
ICT	z anglického Information and Communication Technologies – označení pro informační a komunikační technologie
IS	Informační systém
ISO	Mezinárodní organizace pro normy
ITIL	IT infrastructure Library
JIT	Just in time

Kč	zkratka pro měnu České republiky
MDA	Mobil digital assistant
mln	zkratka pro 1 000 000 000
MS	Microsoft
např.	například
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OR	Obchodní rejstřík
PDA	Personal Digital Assistant – malý kapesní počítač
pdf	zkratka angl. názvu Portable Document Format – přenosný formát dokumentů
resp.	respektive
RFID	zkratka pro rádiové identifikační čipy
RP	zkratky značky Rock Pillars – Název firmy
SQL	Standardizovaný dotazovací jazyk používaný pro práci s daty
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SW	software
tj.	to jest
TNG	technologické postupy
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
UNL	Unlimited – implementační firma
xls	přípona souborů specifikace Office Open XML vytvořených v aplikaci MS Excel

## Seznam tabulek:

Tab. 1	SWOT analýza podniku a IT/ICT
Tab. 2	Funkcionality modulu Logistika
Tab. 3	Funkcionality modulu Finance
Tab. 4	Funkcionality modulu Obchod
Tab. 5	Funkcionality modulu Sklady
Tab. 6	Funkcionality modulu Výroba
Tab. 7	Základní charakteristiky
Tab. 8	Přehled regionů s výši dotací
Tab. 9	Funkcionality ERP
Tab. 10	Časový harmonogram projektu
Tab. 11	Rozpočet projektu
Tab. 12	Seznam přijatých nabídek
Tab. 13	Vedení projektu
Tab. 14	Role a odpovědnosti UNL
Tab. 15	Role a odpovědnosti RPK
Tab. 16	Rozdělení projektu
Tab. 17	Časový plán
Tab. 18	Ekonomické cíle projektu
Tab. 19	Neekonomické cíle projektu
Tab. 20	Matice odpovědností

## Seznam obrázků:

- Obr. 1           Příklad etap projektu zavedení ERP
- Obr. 2           Postupný výběr systému ERP
- Obr. 3           Přehled monitorovacích zpráv
- Obr. 4           Přehled úkolů – vedení implementace
- Obr. 5           Metodologie projektu
- Obr. 6           Zobrazení složek logistického řízení
- Obr. 7           Znázornění procesů
- Obr. 8           Současný způsob skladování značky OCÚN
- Obr. 9           Současný způsob skladování značky Rock Pillars
- Obr. 10, 11     Navrhovaný způsob skladování

# 1 Úvod

Motto: „ Není nic tak ošidného, bědného a obecně známého, jako snaha po přesném rozhodnutí na základě hrubých a nekompletních informací. Manažeři však nebudou nikdy schopni získat všechna potřebná fakta, protože by je to stálo příliš mnoho času nebo peněz.“ (Peter Drucker)<sup>1</sup>

Existuje mnoho literatury a mnoho návodů jak správně vybrat a implementovat informační systém, nebo jak vybrat ty správné technologie. Většina takovýchto materiálů je však srozumitelná jen pro profesionály, odborníky v oblasti ICT, a co víc, pojednává pouze o fázích realizace projektu změny nebo zavedení nového IS/ICT. Jak však ukazují statistiky, téměř tři čtvrtiny všech inforatických projektů buď ztroskotají úplně, nebo se je nepodaří realizovat tak, jak se předpokládalo. Mezi nejčastěji vyskytujícími se selháními realizace můžeme nalézt překročení rozpočtu či nesplnění časového harmonogramu nasazení. Navíc ty systémy, které se přes všechna úskalí podařilo úspěšně implementovat, dosahují mnohdy funkcionality jen necelých 70 % z objemu požadavků projektovaných do systému.

Podniky však dnes potřebují investovat do informačních technologií pro získání konkurenční výhody více než kdy předtím, protože neustále náročnější zákazníci, globální konkurence, vznik nových trhů nutí manažery k potřebě stále dalších informací vysoké kvality.

Cílem důležitého rozhodnutí firmy – investovat do informačních technologií, bylo najít informační systém, který by splňoval následující hlavní požadavky firmy :

- Informační systém musí pracovat jako sjednocený funkční celek, poskytující jednu verzi pravdy na všech svých výstupech.
- Informační systém musí reflektovat tok informací a dokladů ve společnosti.
- Informační systém musí integrovat datovou základu napříč celou společností.
- Informační systém musí splňovat zásadu, že data, která již v systému existují, se opětovně v jiné agendě znovu nepořizují – zamezení duplicity pořizování dokladů.

---

<sup>1</sup>DRUCKER, P. Inovace a podnikavost – Praxe a principy. Praha : Management Press 1993.

Informační systém musí umožnit vytvářet uživatelské sestavy, správu a údržbu systému, definici uživatelů jejich přístupových práv a správu číselníků bez účasti dodavatele.

V této práci bych se chtěla zaměřit na průběh implementace nového informačního systému, ukázat postup při financování projektu programem dotovaným EU a uvést současné nedostatky v firmě RP Komponent s.r.o. a návrh na jejich odstranění. Především v oblasti logistiky – skladovém hospodářství a expedici výrobků dodávaných k jednotlivým zákazníkům.

## 2 Představení firmy

### 2.1 Hlavní předmět podnikání

Společnost RP Komponent s.r.o. je významným českým výrobcem horolezeckého vybavení. Mezi hlavní pracovní náplň společnosti patří výroba a vývoj lezeckého vybavení OCÚN a lezečky ROCK PILLARS stále v České republice, tedy s velkou tradicí v obuvní i textilní výrobě. Mezi hlavní činnosti podnikání firmy RP Komponent s.r.o. patří dle výpisu z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES tyto NACE:

- 15.20.1 Výroba obuvi s úšňovým svrškem
- 13.9 Výroba ostatních textilií (kromě oděvů)
- 47.78.9 Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách

### 2.2 Stručná historie a současnost

RP Komponent s.r.o. vznikla v roce 1996. Původní činností společnosti byla výroba specializované obuvi určené pro sportovní lezení (lezečky) s vlastním exportně orientovaným prodejem a vlastním vývojovým zázemím. Společnost se dlouhodobě



věnovala marketingu vlastní značky na segment výkonnostního sportu a vrcholné soutěže světového poháru. Zároveň se společnost pravidelně účastní nejvýznamnějších světových veletrhů, čímž si zajišťuje stabilní růst odbytu a rozvoj celosvětové distribuce. Uvedené aktivity vytvořily podmínky pro rozvoj výroby

a rozšíření portfolia nabídky o výrobky ostatního vybavení pro sportovní lezení.

Od roku 1999 společnost vyrábí úvazky a jiné výrobky těžké galanterie pro zajištění osobní bezpečnosti lezců proti pádu. Za posledních 10 let prošla firma stabilním růstem obrátu a rozšiřováním distribuční sítě



a výrobního sortimentu. Proces neustálého zdokonalování výrobní technologie a konstrukční inovace výrobků splňují požadavky konkurenceschopnosti. Firma dnes zaměstnává 110 pracovníků ve dvou závodech.

Dynamický rozvoj společnosti v období 2006 až 2008 spojený s otevřením výrobního závodu v Poličce přinesl vyšší požadavky na kvalifikaci, informační technologie a manažerské řízení. Pro zajištění dalšího rozvoje je nutné upevňovat vnitřní infrastrukturu, zdokonalovat výrobní, obchodní a logistické procesy a poskytovat co nejkvalitnější servis zákazníkům.

### 2.3 SWOT analýza podniku a IT/ICT

Tab. 1 SWOT analýza podniku a IT/ICT

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<b>Podnik</b>	<b>Podnik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>více než desetiletá historie společnosti v oboru,</li> <li>výborné postavení značky ve vztahu k zákazníkům,</li> <li>společnost udržuje stabilní obchodní partnery,</li> <li>neustálý rozvoj firmy, pravidelný růst obrátů a upevňování postavení na trhu,</li> <li>dostatek vlastních finančních zdrojů umožnil veškeré dosavadní investice do firmy,</li> <li>široký sortiment výrobků,</li> <li>certifikační školení, získání certifikátů na vybrané sortimenty a výrobky,</li> <li>vlastní vývoj nových výrobků a technologií včetně provádění následné certifikace na bezpečnost,</li> <li>firma se dokáže flexibilně přizpůsobit novým podmínkám na domácím trhu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nízká úroveň plánování v řetězu prodej-výroba-nákup,</li> <li>nutnost odděleného zpracování účetnictví a neflexibilní reporting s pouze dávkovými daty,</li> <li>nedostatečný přehled o materiálových a finančních tocích ve výrobě a skladech,</li> <li>neaktuální přehled o pohledávkách,</li> <li>neflexibilní sledování cash flow,</li> <li>špatná dostupnost dat, která by umožnila správné a podložené rozhodnutí vzhledem k situaci.</li> </ul>
<b>IT/ICT</b>	<b>IT/ICT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>dobrá znalost a zvyk zaměstnanců s prací v IS,</li> <li>kvalitní personální zajištění v oblasti IT/ICT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nejednotný a zastaralý informační systém společnosti,</li> <li>nedostatečné vybavení pracovních stanic v oblasti logistiky,</li> <li>nedostatečná kapacita serverů pro možný rozvoj firmy,</li> <li>silné nedostatky v oblasti CRM a správě zákaznických vztahů.</li> </ul>



PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<b>Podnik</b>	<b>Podnik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• získání nových zákazníků díky rozšíření služeb společnosti od stávajících i nových oblastí,</li> <li>• další podpora marketingu a rychlé zvyšování tržního podílů na stávajících i nových trzích,</li> <li>• možnost rozšíření sortimentu při stejných provozních a administrativních nákladech,</li> <li>• vytvoření nových pracovních míst v důsledku rozšíření sortimentu a nárůstu tržeb,</li> <li>• zkrácení doby skladování a průměrné doby splatnosti výrobků a zboží.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omezená schopnost společnosti pružně reagovat na současnou proměnlivou ekonomickou situaci na zahraničních trzích,</li> <li>• špatný přehled o procesech v rámci provozní činnosti,</li> <li>• neaktuální informace o finančních tocích a cash flow mohou způsobovat problémy v dodávkách zboží u dodavatelů i při ziskovém podnikání,</li> </ul>
<b>IT/ICT</b>	<b>IT/ICT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• využití IT v nových oblastech,</li> <li>• zavedení nových moderních technologií a metod sběru dat,</li> <li>• ICT jako předpoklad pro získání certifikace ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• větší možnost vzniku neprodejných zásob při nepružném skladovacím systému,</li> <li>• tlak konkurence disponující kvalitní ICT technologií ve všech úsecích řízení společnosti,</li> <li>• nízký stupeň zabezpečení dat v IS.</li> </ul>

*Zdroj: vlastní*

## 2.4 Strategie rozvoje firmy

Hlavním cílem společnosti ve střednědobém horizontu 5 let je udržení pozice ambiciózní dynamické společnosti, která usiluje o to být světovým lídrem ve svém úzce profilovaném segmentu. Důraz bude kladen především na domácí evropský trh, kde byl v posledních letech zaznamenán největší růst (export do zahraničí tvoří 80% celkové produkce). Znalost tohoto trhu, dlouhodobě budované obchodní vztahy a nové marketingové projekty, by měly zajistit růst tržních podílů o 2 – 5% ročně.

V příštích třech letech si klade společnost také za cíl rozšířit výrobu a sortiment produktů pro příbuzné odvětví a rozšířit sortiment o vybavení pro práci ve výškách, tedy aplikovat zkušenosti ze sportovního odvětví do segmentu průmyslu a stavebnictví. V této oblasti lze očekávat významný růst obratu, který současně zajistí potřebnou diverzifikaci odbytu.

Realizace uvedených strategických cílů a záměrů společnosti je podmíněna následujícími aktivitami:

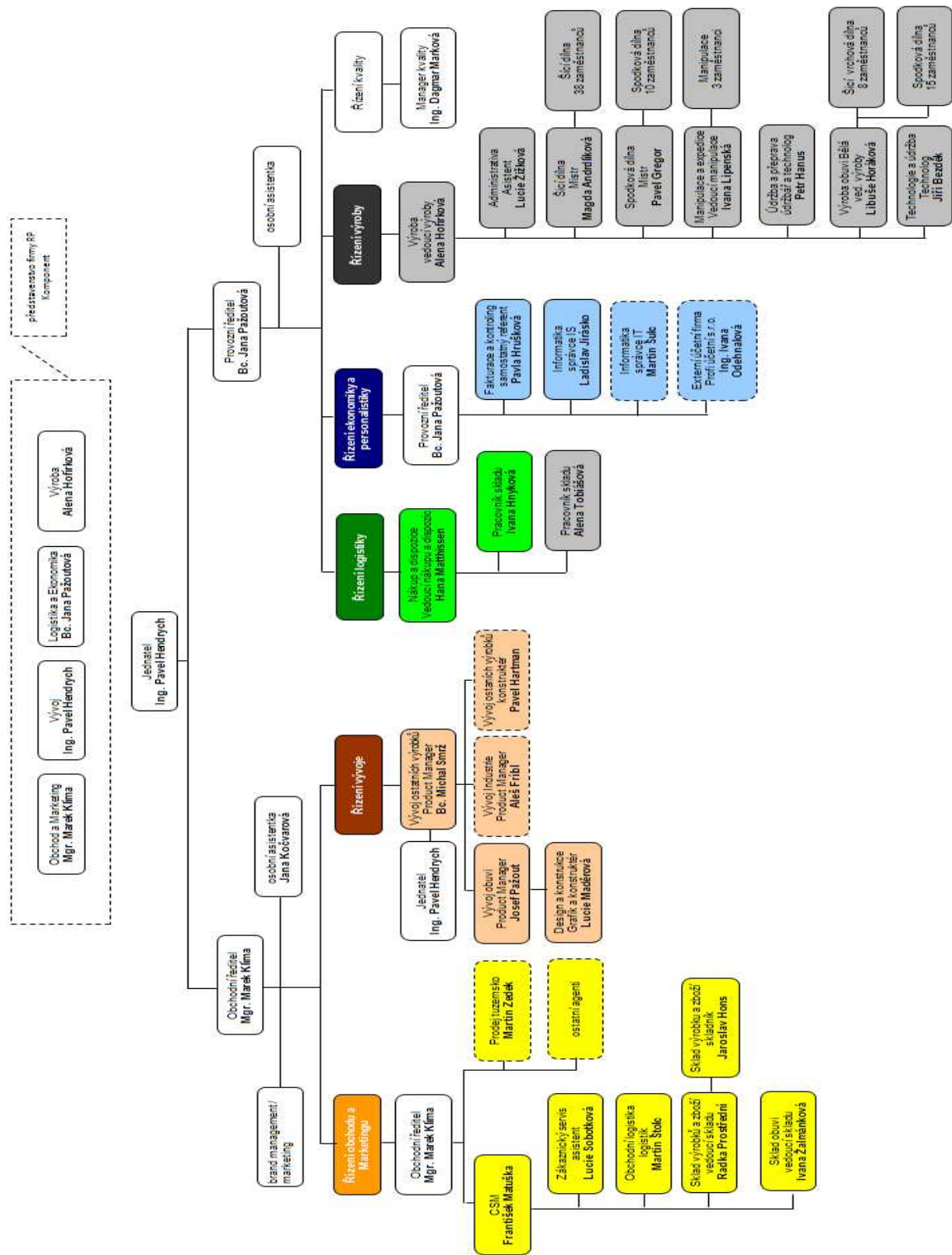
komplexní rozvoj v oblasti IT/ICT v rámci celé společnosti.

rozšiřování kapacit obchodního a logistického zázemí.

rozvoj v oblasti vlastního výzkumu a vývoje s důrazem na zvyšování kvality výrobků.

rozvoj lidských zdrojů.

## 2.5 Organizační struktura firmy



## **3 Představení systému Dynamics Axapta**

### **3.1 Co je AX**

Microsoft Dynamics AX je integrované a přizpůsobitelné řešení řízení podniku pro střední a velké společnosti, které zaměstnancům pomáhá přijímat kvalifikovaná obchodní rozhodnutí s větší jistotou. Řešení Microsoft Dynamics AX funguje podobně jako další známý software společnosti Microsoft (například Microsoft Office) a spolupracuje s ním. Zaměstnanci mohou bez nutnosti většího školení rychle začít pracovat a soustředit se na to, co je důležité. Microsoft Dynamics AX může snadno spolupracovat se stávajícími podnikovými systémy. Microsoft Dynamics AX automatizuje a zjednodušuje procesy řízení financí, správy zákazníků a dodavatelského řetězce a vzájemně tak spojuje lidi, procesy a informace, ať již se nacházejí kdekoli na světě. Zvyšuje produktivitu a efektivitu podniku a pomáhá zaměstnancům při dosahování obchodních úspěchů.

Společnosti používající řešení Microsoft Dynamics AX mohou snadněji využívat globální obchodní příležitosti díky vysokým rychlostem transakcí a podpoře stovek tisíc uživatelů v různých umístěních. Součástí produktu je podpora místních jazyků, měn a právních předpisů pro více než 30 zemí. Řešení je dodáváno prostřednictvím celosvětové sítě partnerů, kteří poskytují specializované služby a místní podporu přizpůsobenou jedinečným potřebám.

### **3.2 Logistika**

Modul Logistika řešení Microsoft Dynamics AX pomáhá zjednodušit celý logistický proces. Můžeme podrobně sledovat sklad pomocí dimenzí položek. Řízení karantény umožňuje vyčlenit položky, které jsou potřeba pro řízení kvality. Podpora čárových kódů umožňuje elektronické sledování položek ve skladu. Modul také obsahuje flexibilní a robustní návrhář kusovníku.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> DVOŘÁK, J., SEHNAL, P. Referenční příručka. b.m. b.n. 2009 – Interní doklad firmy Unlimited Ltd

Tab. 2 Funkcionality modulu Logistika

<p><b>Prognózy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Zadávání a úpravy prodejních a nákupních prognóz</i></li> <li>➤ <i>Přidělování prognóz k jednotlivým položkám a časovým obdobím s použitím alokačních klíčů</i></li> </ul>	<p><b>Rozmístění a skladování</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Různé zásady pro umístování a skladování na úrovni celého skladu i jednotlivých položek</i></li> <li>➤ <i>Definování skladových míst na pěti úrovních : sklad, ulička, stojan, police, přihrádka</i></li> </ul>
<p><b>Dimenze položek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Popis jednotlivých položek s použitím až tří dimenzí : konfigurace, velikosti a barvy</i></li> <li>➤ <i>Možnost přejmenování dimenzí velikosti a barvy podle konkrétních obchodních potřeb</i></li> <li>➤ <i>Definování určitých cen a slev podle kombinací dimenzí položek</i></li> </ul>	<p><b>Podpora čárových kódů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Možnost udržování více čárových kódů pro jednu položku</i></li> <li>➤ <i>Čtení a zápis následujících čtyř typů čárových kódů : EAN128/UCC128, Code 39, prokládaný 2z5, Code 128</i></li> </ul>
<p><b>Dimenze skladu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Popis skladování podle jednotlivých skladů</i></li> <li>➤ <i>Sledování položek s použitím dimenzí sériových čísel a čísel dávek</i></li> </ul>	<p><b>Vyskladňování a dodávky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Odesílání elektronických oznámení dodávkách příjemcům</i></li> <li>➤ <i>Možnost určení specifikací dodávky podle prodejní objednávky nebo zákazníka</i></li> </ul>
<p><b>Pokročilé sledování množství na skladě</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Snadné získání přehledu množství na skladě podle skladů</i></li> <li>➤ <i>Nástroje pro sledování sériových čísel a čísel dávek v celém systému</i></li> </ul>	<p><b>Řízení karantény</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Ruční nebo automatické vyčleňování položek do karantény při příjmu zboží s použitím karanténních příkazů</i></li> <li>➤ <i>Možnost prohledávání karanténního skladu ve všech fázích procesu řízení kvality</i></li> </ul>
<p><b>Analýzy ABC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Kalkulace analýz ABC na základě výnosů, nákladů, marže a skladových nákladů nebo s uživatelsky definovanými limity</i></li> <li>➤ <i>Kalkulace analýz ABC podle výnosů, hodnoty nákladů a skladových nákladů</i></li> </ul>	<p><b>Správa kusovníků</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Možnost udržování více čárových kódů pro jednu položku</i></li> <li>➤ <i>Možnost zadávání tolerancí odpadu při výpočtu spotřeby</i></li> <li>➤ <i>Rozpad kusovníku pro materiálové plánování a cenové kalkulace na všech úrovních kusovníku</i></li> </ul>

Zdroj: DVOŘÁK, J., SEHNAL, P. Referenční příručka.

Modul Logistika pomáhá při flexibilním řízení skladu a nákupu, protože propojuje výrobu, nákup a prodej. Flexibilní návrhář kusovníku zjednodušuje vytváření a sledování kusovníků. Optimalizace nákupních procesů, řízení zásob a skladu pomáhá snižovat náklady na logistiku.

### 3.3 Finance

Modul Finance v řešení Microsoft Dynamics AX obsahuje základní funkce, jako je hlavní kniha, správa banky, pohledávky a závazky. Tento modul je předpokladem pro pokročilejší moduly a funkce řešení Microsoft Dynamics AX.

Tab. 3 Funkcionality modulu Finance

Hlavní kniha	Pohledávky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Správa flexibilních účetních období, použití spolehlivého postupu roční uzávěrky včetně uzávěrkového formuláře</li> <li>➤ Dimenze umožňující členění dat různými způsoby pro flexibilnější analýzy a snížení složitosti účtové osnovy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sledování úvěrových limitů</li> <li>➤ Flexibilní platební podmínky včetně pokročilých platebních kalendářů a platebních slev</li> <li>➤ Možnost použití více měn a nastavení převodů</li> <li>➤ Formáty exportu a importu pro elektronické platby</li> </ul>
Správa banky	Závazky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Odsouhlasování bankovních účtů včetně importu elektronických výpisů</li> <li>➤ Sledování vkladů, plateb, směnek a zůstatků</li> <li>➤ Elektronický import bankovních výpisů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Flexibilní platební podmínky včetně pokročilých platebních kalendářů a platebních slev</li> <li>➤ Různé možnosti zadávání faktur, například samostatné zpracování schválených a neschválených faktur a párování faktur s fyzickými dodávkami</li> </ul>

Zdroj: DVOŘÁK, J., SEHNAL, P. Referenční příručka.

Modul Finance nabízí nenákladný, rychlý a efektivní způsob registrace finančních transakcí pocházejících ze závazků, pohledávek a hlavní knihy.

### 3.4 Obchod

Modul Obchod pomáhá automatizovat celý proces prodeje. Systém zadávání prodejních objednávek automaticky kontroluje limity úvěru, účetní informace zákazníků a stavy skaldu, takže se můžou zákazníkům poskytovat aktuální informace. Potvrzení objednávek se může tisknout, faxovat, odesílat e-mailem nebo je publikovat na webu pomocí podnikového portálu. Zákazníkům, můžete nabídnout flexibilní možnosti fakturace, sledovat doobjednávky a zpracovávat vrácené položky. Můžete sledovat nevyřízené položky všech nákupních objednávek. V závislosti na stavu nákupní objednávky můžete přidělit požadované položky k prodejním objednávkám.

Tab. 4 Funkcionality modulu Obchod

---

Obchod	Obchodní smlouvy
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Vytváření nákupních objednávek z výrobních zakázek, prodejních objednávek nebo pravidel dostupnosti skladu</li><li>➤ Vytváření nákupních objednávek s přímým odkazem na prodejní objednávky pro podporu nákupů JIT</li><li>➤ Flexibilní a komplexní cenové kalkulace pro lepší přesnost a služby zákazníkům</li><li>➤ Přidávání vedlejších nákladů k nákladům položek a cenám prodejních či nákupních objednávek</li><li>➤ Potvrzování objednávek e-mailem přímo z řešení Microsoft Dynamics AX</li><li>➤ Automatický převod nákupních jednotek na manipulační jednotky skladu a manipulačních jednotek skladu na prodejní jednotky</li><li>➤ Upozornění na částečné dodávky a připomínky na dokumentech prodejních objednávek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Definování cen, slev, víceřádkových slev pro zákazníky, dodavatele, položky a jejich skupiny</li><li>➤ Definování cen a slev ve všech měnách</li><li>➤ Definování budoucích cen a slev bez ovlivnění současného nastavení</li><li>➤ Automatický výpočet víceřádkových a celkových slev u objednávek</li></ul>

---

Zdroj: DVOŘÁK, J., SEHNAL, P. Referenční příručka.

Modul Obchod pomáhá poskytovat kvalitní a spolehlivé služby zákazníkům. Automatizace a optimalizace procesů prodeje a nákupu přispívá ke snižování nákladů.<sup>2</sup>

### 3.5 Sklady

Modul Řízení skladů přidává logiku a pravidla umístování zásob ve skladech. Když se přijímají skladové položky, modul doporučí jejich optimální umístění ve skladu podle předdefinovaných pravidel. Když je obdržena objednávka, funkce nejen sdělí, kde a na které paletě se položka nachází, ale vytvoří také optimalizovaný postup výdeje.

Tab. 5 Funkcionality modulu Sklady

Rozmístění a skladování	Libovolné umístění zásob
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Různé zásady pro umístování a skladování na úrovni skladu i jednotlivých položek</i></li> <li>➤ <i>Funkce libovolného umístění určuje místo skladování na základě pravidel zohledňující velikost, objem a výšku</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Určování skladového místa na základě pravidel zohledňujících velikost, objem a hmotnost</i></li> <li>➤ <i>Přidělování prostoru podle priority (nejprve výdejní skladová místa, poté místa v meziskladu)</i></li> </ul>
Vyskladňování a dodávky	Výstupní objednávky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Rozpis výstupních objednávek na možná výdejní skladová místa prostřednictvím deníku dodávek</i></li> <li>➤ <i>Možnost vytváření dodávek z více objednávek jednoho zákazníka</i></li> <li>➤ <i>Rychlejší vyskladňování s možností výběru objednávek, které lze expedovat současně</i></li> <li>➤ <i>Odvozování výstupních objednávek z řádků prodejní objednávky nebo výrobní zakázky</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Použití dílčích objednávek při výdeji pomáhá zajistit dostatečné množství zásob pro více objednávek</i></li> <li>➤ <i>Odvozování výstupních objednávek z řádků prodejní objednávky nebo výrobní zakázky</i></li> </ul>

Zdroj: DVOŘÁK, J., SEHNAL, P. Referenční příručka.

Modul Řízení skladu pomáhá šetřit čas a zdroje při příjmu položek, protože doporučuje optimalizované umístění zásob ve skladu. Optimalizované postupy výdeje také šetří čas při vyskladňování a dodávkách položek ze skladů. Modul umožňuje rychleji reagovat na objednávky a snižovat skladovací náklady.



### 3.6 Výroba

Modul Výroba umožňuje vytvářet výrobní kusovníky pro evidenci surovin a materiálů, z nichž se skládají hotové výrobky. Informace o skutečné spotřebě materiálu a dokončených výrobcích je z tohoto modulu automaticky účtována do hlavní knihy.

Tab. 6 Funkcionality modulu Výroba

<b>Vytváření výrobních zakázek</b>	<b>Subdodávky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Vytváření výrobních zakázek prostřednictvím plánovaných zakázek v modulu Hlavní plánování</li><li>➤ Vytváření výrobních zakázek přímo z řádků prodejní objednávky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Nákup služeb od subdodavatelů</li><li>➤ Poznámky k dodání od dodavatele</li><li>➤ Účty dodavatelů ve skladu pro vyhledání správné adresy dodání</li></ul>
<b>Výrobní zakázky</b>	<b>Výrobní kusovníky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Výrobní zakázky lze sdružovat do skupin pro potřeby plánování nebo účtování do hlavní knihy</li><li>➤ Rychlý přehled o stavu výrobních zakázek</li><li>➤ Sledování skutečných výrobních nákladů v porovnání s odhadovými a standardními náklady</li><li>➤ Rozdělení jedné výrobní zakázky do dvou nebo více zakázek</li><li>➤ Spojení nákupních objednávek pro subdodavatele s výrobní zakázkou</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Standardní kusovník je zkopírován do výrobní zakázky, kde jej lze v případě potřeby změnit</li><li>➤ Každé položce kusovníku může být přiřazen typ řádku (odvozená výroba, fiktivní kusovník, subdodávka, surový materiál atd.)</li><li>➤ Grafické zobrazení kusovníku poskytuje vizuální přehled změn při modelování scénářů různých situací</li></ul>
<b>Plánování</b>	<b>Výrobní spotřeba</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Plánování výroby lze provádět dopřehně nebo zpětně s různými výchozími daty v závislosti na dodacích lhůtách surovin</li><li>➤ Omezené nebo neomezené plánování materiálu</li><li>➤ Hrubé nebo podrobné plánování práce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Veškerá spotřeba je zaznamenávána do deníků, které mohou být automaticky generovány a účtovány</li><li>➤ Podpora zpětného odpisu položek</li><li>➤ Odpad lze spravovat jako konstantní nebo proměnnou položku</li></ul>
<b>Řízení stavu výroby</b>	<b>Integrace s financemi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Výrobní zakázka může být v případě potřeby vrácena a odstraněna, pokud již nebyla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Položky nedokončené výroby jsou aktualizovány online a skutečné náklady</li></ul>

*zahrnuta do nákladů*

- jsou při aktualizaci v modulu Výroba promítána do hlavní knihy*
- *Možnost prohledávání karanténního skladu ve všech fázích procesu řízení kvality*

*Zdroj: DVOŘÁK, J., SEHNAL, P. Referenční příručka.*

Modul výroba s flexibilními možnostmi plánování kusovníků pomáhá zkracovat dobu realizace zakázek a lépe uspokojovat poptávku zákazníků. Díky online aktualizaci nedokončené výroby a účtování skutečných nákladů do hlavní knihy je stále aktuální přehled o stavu výrobků v procesu výroby. Pokud zákazník používá metodu standardních nákladů, hlavní knihu lze aktualizovat s použitím standardních nákladů a odchylek.

## 4 Projekty zavádění informačních systémů do podniků

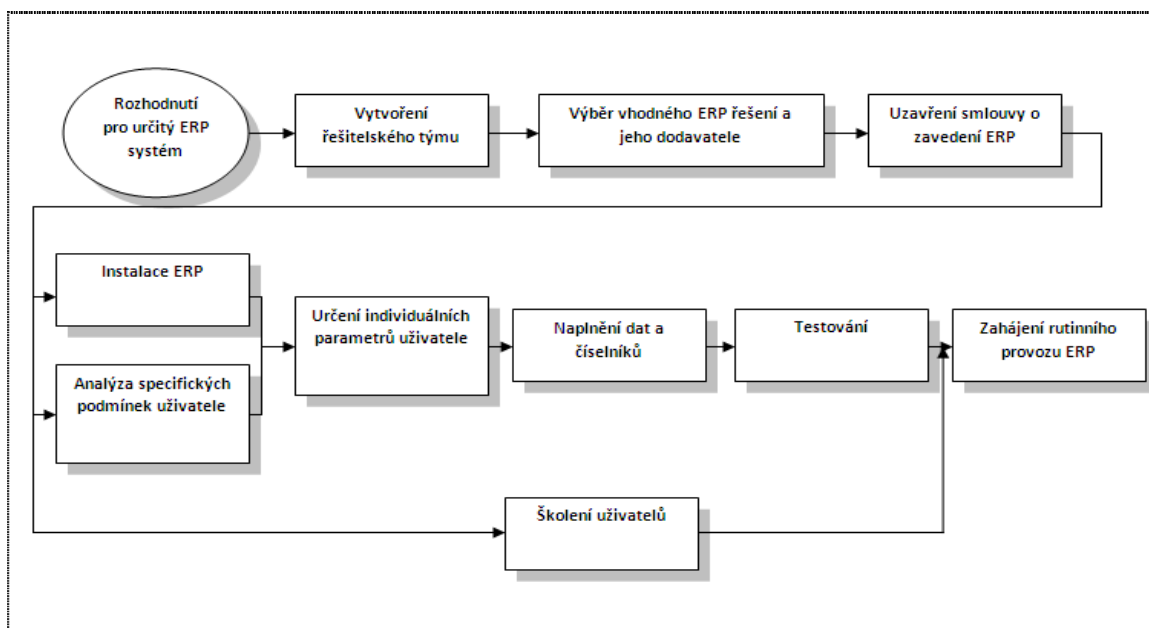
### 4.1 Charakteristika projektů podnikových IS

Změny v oblasti podnikových IS probíhají vždy formou projektů, ať již se jedná o vytvoření nového IS, jeho implementaci, úpravu či upgrade, resp. Projekt systémové integrace více aplikací. Otázkou je, nakolik jsou projekty IS odlišné od ostatních, s jejichž pomocí se v podniku realizují jiné, rozsáhlejší investice typu nové výrobní linky, generální opravy důležitého zařízení či vývoje nového produktu. To znamená, do jaké míry je na ně možné aplikovat tradiční přístupy projektového řízení včetně například stanovení jejich přínosů.

Projekty podnikových IS mají na rozdíl od projektů ve stavebnictví vedle viditelné hmotné stránky (představované například instalovaným hardwarem nebo počítačovou sítí) i velmi podstatnou stránku nehmotnou. Díky této nehmotné části a díky zasahování do změn v podnikové kultuře tak mají řadu specifických problémů v rovině sociálně-psychologické ovlivněné zejména opatrným vztahem lidí vůči změně obecně. Důležitou roli tedy sehrávají nejen znalosti, ale postoje a celková motivace uživatelů, manažerů i vlastníků podniku.

Projekty IS jsou specifické tím, že jejich součástí tvoří i software, nastavení jeho parametrů a naplnění daty. Neméně důležité je i správné využívání založené na dobrém proškolení uživatelů, jehož součástí by měla být i změna přístupu a pravidel jejich chování. Při implementaci IS do podniku se jedná o zásah do celé podnikové kultury a způsobu komunikace, který se projevuje ve změně celé řady podnikových procesů.<sup>3</sup>

Obr. 1



Příklad etap projektu zavedení ERP

Zdroj : BASL, J., BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy*.

Obrázek č. 1 zachycuje určitou modelovou situaci, aby bylo možné věnovat v dalším testu pozornost vybraným aspektům celého procesu implementace IS. Symbolicky se jedná o příklad zavádění ERP, který by se dal charakterizovat jako přístup budování „na zelené louce“.

## 4.2 Etapa I – Rozhodnutí pro změnu podnikového systému

Záměr zavedení ERP musí vycházet z jasného záměru (a rozhodnutí vedení podniku), který je v souladu s tzv. business strategií.

Klíčová pro zavedení ERP je první etapa, kdy z různých představ a přání a na základě důkladné analýzy stávajícího stavu podniku je nutné vytvořit studii popisující všechny – často i protichůdné vlivy – tak, aby bylo možné zodpovědně rozhodnout, nakolik je záměr zavést v podniku ERP uskutečnitelný, zda se při tom vyřeší klíčové problémy podniku a uvažované řešení přinese žádoucí efekty.

<sup>3</sup> BASL, J., BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2279-5

V rámci této analýzy v podniku by měly být zjištěny či ověřeny informace o :

- Záměrech vlastníků.
- Strategických cílech podniku.
- Programu výrobků a služeb a jejich potenciálu na trhu.
- Vztazích a formě komunikace se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery.
- Stavů informačních toků v podniku a používaných dokladech.
- Současném stavu využívání IS/IT – tzn. o použitém HW a SW, oblasti jejich nasazení, technických parametrech, jeho dodavatelích, rozsahu a kvalitě uložených dat, využívaných aplikačních programech a o záměrech je využívat i nadále.
- Smluvních podmínkách využívání apod..
- Stavů procesů v podniku.
- Potenciálu personálu v podniku.
- Finančních prioritách podniku podporujících zlepšení stávající situace.

Velmi důležité pro správný průběh projektu je jeho personální zajištění. Pro řešení každého projektu je ustanoven realizační tým, který řídí vedoucí týmu – vedoucí projektu. Ten koordinuje i znalosti a dovednosti pracovníků, kteří se podílejí na projektových pracích, stanovuje postup řešení, zohledňuje priority jednotlivých úkolů a potřebných zdrojů. Vedoucí projektu je dále zodpovědný za dodržování základních termínů a limitů v rámci rozpočtu a současně dohlíží nad průběžným zpracováváním potřebné dokumentace. Jeho role je natolik důležitá, že se hovoří často i o tzv. vedení (leadership) projektu.

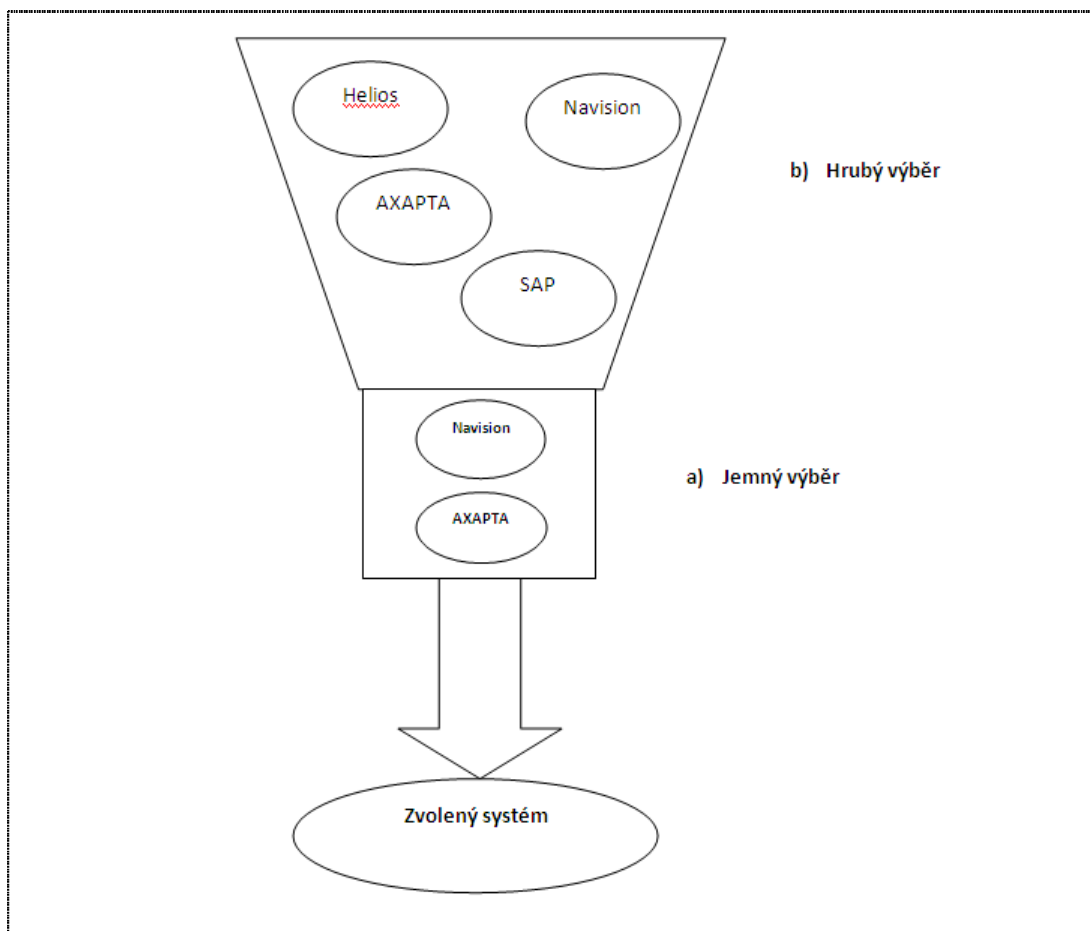
V týmu pro zavedení nového IS by měli být zástupci všech oblastí podniku, tzv. budoucí klíčoví uživatelé, kteří znají dobře svoji oblast, ale současně mají schopnost vidět problematiku i z určitého nadhledu. V následné etapě projektu pak tyto týmy budou spolupracovat v součinnosti s konzultanty dodavatele na analýze, návrhu a realizaci IS. V těchto úvodních fázích se jejich pozornost zaměřuje na potřeby podniku, na stanovení vhodných výběrových kritérií a provedení vlastního výběru<sup>3</sup>

### **4.3 Etapa II – Výběr vhodného řešení**

Druhá etapa vychází z rozhodnutí podniku, že se nový IS bude zavádět, například formou nákupu ERP systému. V průběhu této etapy je proveden výběr vhodného IS a jeho

dodavatele. je vhodné věnovat zvýšenou pozornost především provedení co nejobjektivnějšího srovnání na trhu dostupných ERP řešení s ohledem na potřeby a finanční možnosti podniku plynoucí z první etapy.

Obr. 2



Postupný výběr systému ERP

Zdroj : BASL, J., BLAŽÍČEK, R. Podnikové informační systémy.

Nabídka možných ERP je velmi rozsáhlá a čítá šest až osm desítek možných řešení. Proto je v některých případech vhodnější provést vlastní výběr provedený ve dvou na sebe navazujících krocích – formou hrubého a následně případně jemného výběru.

#### **4.4 Etapa III – Vlastní implementace vybraného ERP**

Druhá etapa končí výběrem konkrétního ERP řešení a uzavřením smluv. Někteří dodavatelé před podepsáním smlouvy zpracovávají nabídku na základě vypracování tzv. úvodní studie, která detailně na základě provedené analýzy mapuje situace v podniku a vychází současně z možností dodávaného ERP řešení pro dané konkrétní podmínky. Pro implementaci je rovněž důležitá doba jejího trvání, protože umožňuje stanovit termín, kdy začne ERP systém sloužit podniku a jeho zákazníkům. Její délka se postupně zkracovala, a například jen meziročně v letech 1999 a 2000 se její průměrná deklarovaná hodnota snížila ze 7,3 měsíce na dobu 5,7 měsíce. V poslední době se tato doba ustálila na 4-6 měsících. Je zřejmé, že dodavatelské firmy si uvědomují cenu, kterou podniky platí za implementaci ERP a snaží se proto její celkovou dobu zkrátit a současně umožnit podniku dříve zahájení IS.

Po podepsání kupní smlouvy vybraného systému ERP jsou zahájeny vlastní implementační práce dodavatele. Jak ukázaly průzkumy trhu, všechny produkty ERP nabízené zákazníkovi jsou až na výjimky v současnosti implementovány díky vlastní metodologii dodavatele, která je většinou navíc deklarována jako uživateli přístupná. V rámci implementace ERP je realizovaná podpora optimalizace podnikových procesů i cestou k využívání znalostí uložených do referenčních modelů.

V přípravných fázích vlastní implementace jsou zpravidla prováděny následující činnosti:

- Analýza požadavků a návrh koncepce řešení, kterou na základě sběru požadavků provádí dodavatel ERP.
- Stanovení pravidel organizace a komunikace v rámci projektového týmu mezi dodavatelem ERP a jeho uživateli v podniku včetně naplánování schůzek tzv. dohlížecího výboru implementace, v němž jsou zastoupeni členové vedení podniku a dodávající firmy.
- Instalace ERP systému, včetně eventuální dodávky potřebného hardwaru a základního softwaru.
- Zaškolení osob.
- Stanovení organizace toku dat, odpovědnost za jejich tvorbu, údržbu a zpracování.
- Specifikace a nastavení důležitých parametrů ERP.
- Analýza podnikových procesů a jejich korelace s procesy v referenčních modelech.

- Navržení formulářů, s jejichž pomocí bude se systémem komunikováno a které budou jako výstupní podklady využívány v rámci podniku a při komunikaci s dodavateli a zejména zákazníky.
- Stanovení způsobu převedení stávajícího způsobu zpracování, současného řešení ERP na nový. Zde se nabízí v podstatě možnost jednorázového „překlopení“ nebo paralelní chod obou systémů po určitou dobu.

Výsledným stavem je zahájení provozu IS a jeho následné užívání. Do něj se promítají postupné změny plynoucí z měnících se potřeb podniku, změny probíhající v okolí podniku, ale na druhé straně i novinky, které dodavatel ERP zabudovává do svého produktu na základě změn v legislativě, přičemž impulzem jsou zkušenosti dalších uživatelů shodného ERP řešení.

#### **4.5 Etapa IV – Provoz a údržba vybraného ERP**

Z hlediska optimalizace efektů IS je důležité jak metodické řízení implementace změn IS, tak i řízení následného provozu a také řízení vlastní podnikové informatiky. Důvodem je skutečnost, že technologické změny v IS přinášejí potřebu zásadních změn včetně změn metodik řízení a implementace informačních systémů.

Pro efektivní řízení návrhu, implementace a zejména provozu IT aplikace vyvinuty vhodné firemní metodiky. Dvě hlavní jsou veřejně dostupné, v zahraničí jsou standardem a promítají se do norem ČSN.

Jedná se o metodiky :

- ITIL
- COBIT

##### **Metodika ITIL**

Postupy v této metodice popisují, co se má udělat. Způsob provedení, tj. jak se to má dělat, je potom závislý na vlastní organizaci, na její velikosti, firemní kultuře atd. Kromě návodů ve formě dokumentů, poskytuje ITIL i širokou škálu jiných produktů v oblastech školení, profesionální kvalifikace, softwarových prostředků, konzultací či výměny zkušeností.



Referenční model ITIL se skládá z modelu procesů, ke kterým jsou v některých případech připojeny metriky jejich efektivnosti. Dále jsou uvedeny principy tvorby nástroje evidence IS/ICT.

Dle ITIL se při řízení IT služeb rozlišují tři úrovně procesů :

Strategická úroveň – řízení IT služeb; zahrnuje řízení kvality, bezpečnost, organizační řízení apod.

Taktická úroveň – plánování a kontrola IT služeb; zajišťuje splnění požadavků zákazníka

Operační úroveň – podpora IT služeb; zajišťuje efektivní poskytování IT služeb ze strany servisní organizace

### **Metodika COBIT**

Tato metodika obsahuje kompletní systém cílů a metrik podnikové informatiky, který reprezentuje ucelený pohled na řízení podnikové informatiky; je dobře použitelný pro provádění auditů. Jeho výhodou je velmi jednoduchá, rychle pochopitelná schematičnost. Podniková informatika je v tomto modelu rozdělena na jednotlivé funkční domény (plánování, implementace, provoz, monitoring), které obsahují konkrétní procesy. Ty jsou poměřovány sedmi informačními kritérii (efektivnost, výkonnost, důvěrnost, integrita, dostupnost, soulad, spolehlivost). Výsledná zjištění přiřazuje pěti zdrojům (personál, aplikace, technologie, vybavenost, data). Výsledkem je normovaný pohled na způsob řízení informatiky podniku a jeho dosaženou úroveň.

Využití a zavedení výše uvedených metodologií je důležitým krokem k optimalizaci správy a řízení informačních a telekomunikačních technologií. Podstatnou podmínkou úspěchu využívání těchto metodologií je jejich správné nastavení pro konkrétní prostředí a následné důsledné dodržování a kontrola. Pokud je tato fáze úspěšně aplikována, umožní to nejen ještě více zefektivnit využívání stávajících technologií a zdrojů, ale při spolupráci se zákazníky také dosáhnout významných úspor, zvýšení spolehlivosti a v neposlední řadě také flexibility celého systému.

Vezmeme-li v úvahu, že projekty nemusí skončit úplným zdarem, je potřeba minimalizovat rizika neúspěchu a na projekt se důkladně připravit. Zamysleme se nad významem tzv. Cobbova paradoxu.

*„We know why projects fail, we know how to prevent their failure – so why do they still fail?“ [Martin Cobb, Treasury Board of Canada Secretariat, Ottawa, Canada<sup>4</sup>*

Jen málo řídicích pracovníků si uvědomuje, že člověk je nedílnou součástí IS/IT, a že tento „lidský zdroj“ je nutno řídit, tj. plánovat, organizovat, motivovat, kontrolovat, ale zejména kultivovat, tj. zabezpečit jeho trvalý rozvoj.

Efektivnost IS/IT a úspěch projektu závisí na lidech mnohem více, než na samostatných informačních technologiích.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Časopis IT Systéms [online] [cit. 2010-04-20] Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/modelovani-a-optimalizace-podnikovych-procesu-ii-dil.htm>

<sup>5</sup> MOLNÁR, Z. Efektivnost informačních systémů. Praha : Grada Publishing 2000. ISBN 80-7169-410-X

## 5 Nákup IS financován programem z EU

### 5.1 Program ICT v podnicích

Program ICT v podnicích pomáhá prostřednictvím dotací získat prostředky na rozšíření nebo zavedení informačních a komunikačních technologií (hardware, software) v malých a středních podnicích. Dotace napomůže zefektivnit např. vnitřní chod nebo vnější vztahy podniku.

1.5. 2008 byla vyhlášena 2. výzva k programu ICT v podnicích, na kterou firma RP Komponent s.r.o. využila. Příjem elektronických registračních žádostí o poskytnutí dotace byl zahájen 15. července 2008 prostřednictvím internetové aplikace eAccount a byl ukončen 28. února 2009. Příjem plných žádostí probíhal od 14. listopadu 2008 do 31. května 2009. Plánovaná alokace pro tuto výzvu byla 1 mld Kč.<sup>6</sup>

Tab. 7 Základní charakteristiky

Kdo může žádat (příjemce podpory)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Malý střední podnik, který má uzavřena 2 po sobě jdoucí zdaňovací období</li><li>• projekt musí být realizován na území České republiky, mimo území hl. m. Prahy</li></ul>
Kolik lze získat na jeden projekt (forma a výše podpory)	<ul style="list-style-type: none"><li>• dotace ve výši 0,5-20 mil. Kč</li><li>• procentuální výše podpory se řídí Regionální mapou intenzity veřejné podpory platnou pro období 2007-2013 a Nařízeními Evropské komise (ES) č. 1628/2006, č. 70/2001 a č. 1998/2006</li></ul>
Na co lze získat podporu (podporované aktivity)	<ul style="list-style-type: none"><li>• zavádění a rozšiřování informačních systémů pro zvyšování vnitřní efektivity podniků</li><li>• zavádění a rozšiřování informačních systémů pro zvyšování efektivity dodavatelsko-odběratelských vztahů</li></ul>

<sup>6</sup> ICT v podnicích [online] [cit. 2010-04-01] Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/ict-v-podnicich-vyzva-ii>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj a zdokonalování technické infrastruktury a programového vybavení</li> <li>• zavádění a rozšiřování informačních systémů při vývoji nových nebo inovaci stávajících výrobků a technologií</li> <li>• zavádění a rozšiřování outsourcingu informačních systémů nebo jeho částí v podnicích</li> </ul>
<p>Jaké výdaje je možné podpořit (způsobilé výdaje)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hmotný majetek a jeho technické zhodnocení : hardware, sítě a ostatní stroje a zařízení, které lze označit za část IS/ICT, ale dle účetní klasifikace nespádají pod hardware ani software</li> <li>• nehmotný majetek: software, licence, práva duševního vlastnictví (patenty, know-how)</li> <li>• služby poradců, expertů, studie: nejedná se o zpracování žádosti o podporu (podle pravidla de minimis)</li> <li>• ostatní služby: externě zajišťované služby a pronájem hardware, software a ostatních strojů a zařízení – outsourcing</li> <li>• náklady na publicitu spojenou s projektem (podle pravidla de minimis)</li> <li>• vybrané provozní náklady: přístup k informacím, databázím a tvorba webových stránek (podle pravidla de minimis)</li> </ul>

Zdroj: ICT v podnicích [online] [cit. 2010-04-01] Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/ict-v-podnicich-vyzva-ii>

## **5.2 Podporované aktivity**

Podporovány jsou především ty aktivity, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti příjemce podpory. Jádrem projektu musí být investice či pořízení nových služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií, především tedy software a hardware.

Níže uvedené aktivity lze v rámci projektu kombinovat a propojovat. Žadatel je povinen však identifikovat vždy hlavní předmět projektu s jednou z aktivit.

### **5.2.1 Projekty zaměřené na zavádění a rozšiřování využití IS při zvyšování vnitřní efektivity podniků**

- Implementace ERP včetně konfigurace a přizpůsobení optimalizovaným procesům v organizační struktuře.
- Implementace manažerských, řídicích a taktických IS (např. Business Intelligence, Knowledge Management).
- Implementace IS řešení pro podporu podnikové administrativy a řízení jakosti (např. zavedení paperless office, správa dokumentů, archivace dat, podpora ISO procesů).
- Implementace řešení pro virtuální pracovní místa (např. home office, teleworking).
- Implementace služeb datového centra poskytujícího služby IS více podnikatelským subjektům.

### **5.2.2 Projekty zaměřené na zavádění a rozšiřování využití IS při zvyšování efektivity dodavatelско-odběratelských vztahů**

- Implementace IS řešení pro řízení obchodních a marketingových vztahů se zákazníky a podporujících tvorbu a rozšiřování obchodních kanálů, zákaznického portfolia a obchodních teritorií (CRM, Helpdesk, Call Cente, elektronický prodej),
- Implementace IS řešení podporujících automatizaci a řízení vztahů s dodavateli (elektronický nákup, elektronická aukce, řízení zásob).

### **5.2.3 Projekty zaměřené na rozvoj a zdokonalování technické infrastruktury a programového vybavení**

- Napojení do externích a subdodavatelských sítí.
- Kvalitní zvýšení zabezpečení IS.
- Kvalitní zvyšování dostupnosti a spolehlivosti technické infrastruktury.
- Podpora elektronického podnikání a elektronického styku se státní správou.<sup>7</sup>

### **5.3 Příjemce dotace**

Příjemcem dotace může být podnikatelský subjekt, kterým se pro účely tohoto programu rozumí subjekt podle §2, odst. 2 písm. a) a b) Obchodního zákoníku, přičemž musí současně splňovat definici malého a středního podniku podle Nařízení Evropské komise.

Příjemce dotace musí splňovat tato kritéria:

- Musí být oprávněn k podnikání na území České republiky odpovídajícímu podporované ekonomické činnosti (dle kategorizace CZ-NACE), k jejímuž uskutečňování je realizován projekt.
- Musí být zaregistrován jako poplatník daně z příjmu na Finančním úřadě podle §33, odst. (1) zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků v platném znění, a to nepřetržitě nejméně po dobu dvou uzavřených daňových období předcházejících k datu podání žádosti o dotaci. Podmínku dvou uzavřených účetních období lze považovat za splněnou, i v případě, kdy ve sledovaném období došlo u žadatele ke změně subjektu.
- Nemá podle svého čestného prohlášení žádné nedoplatky vůči vybraným institucím (Finanční úřad, Česká správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, Pozemkový fond, Fond národního majetku, Státní fond životního prostředí, Státní fond rozvoje bydlení, Celní správa ČR, Státní fond kultury, kraje obce a svazky obcí) a vůči poskytovatelům podpory projektů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie.
- Nesmí mít podle svého čestného prohlášení žádné nedoplatky z titulu mzdových nároků svých zaměstnanců.

---

<sup>7</sup> Seznam projektů [online] [cit. 2010-03-05] Dostupné z WWW: [https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/Projekty/ProjektDetail.aspx?id\\_projekt=84d3c1b7-42b4-4870-8965-66526d0317a2](https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/Projekty/ProjektDetail.aspx?id_projekt=84d3c1b7-42b4-4870-8965-66526d0317a2)

## **5.4 Podmínky přijatelnosti projektu**

### **5.4.1 Formální podmínky přijatelnosti projektu**

Projekt musí být realizován na území České republiky, mimo území hlavního města Prahy, Projekt nesmí porušovat horizontální politiky EU, zejména:

- Rovné podmínky.
- Udržitelný rozvoj.

### **5.4.2 Ostatní podmínky**

Projekt musí obsahovat všechny povinné přílohy, které jsou v osnově Podnikatelského záměru nebo v pokynech pro žadatele a příjemce dotace z OPPI.

Dotace bude příjemci dotace poskytnuta na základě Rozhodnutí o poskytnutí dotace vydaného Řídicím orgánem, jehož součástí jsou závazné Podmínky poskytnutí dotace.

Příjemce dotace je povinen o způsobilých výdajích projektu a použití dotace určené k financování způsobilých výdajů vést analytickou účetní evidenci a dokumentaci stanovenou v Podmínkách poskytnutí dotace a uchovat je po dobu 10 let ode dne ukončení projektu.

Příjemce dotace je povinen ve vztahu ke způsobilým výdajům projektu, na které je žádáno vyplacení dotace, postupovat podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a dle pravidel utčených poskytovatelem dotace.

Dotace je příjemci vyplácena zpětně po ukončení projektu nebo po ukončení etapy projektu za předpokladu splnění podmínek Rozhodnutí o poskytnutí dotace.

Nejpozději s podáním první žádosti o platbu musí žadatel jednoznačně prokázat vlastnická nebo jiná práva k nemovitostem a pozemkům, kde je projekt realizován. Tato práva prokáže výpisem z katastru nemovitostí (ne starším než 3 měsíce), popř. kupní smlouvou.

V případě nájemní smlouvy k nemovitostem a pozemkům musí být nájemní smlouva sjednána minimálně na dobu realizace projektu a následujících tří let po uplynutí této doby.

Příjemce dotace je povinen mít ve vlastnictví hmotný a nehmotný majetek pořízený zcela nebo částečně z poskytnuté dotace po dobu 3 let ode dne ukončení projektu. Tato podmínka je rovněž zachována, pokud dojde k obměně majetku pořízeného zcela nebo částečně z poskytnuté dotace. Tato obměna musí být provedena minimálně ve stejném rozsahu a musí zabezpečit zachování projektu.

Každý žadatel může předložit maximálně dva projekty v rámci jedné výzvy. Souhrnná dotace na tyto projekty nesmí však přesáhnout částku 200 tisíc EUR.

## 5.5 Způsobilé výdaje

Způsobilé výdaje musí být vynaloženy v souladu s cíli projektu, musí bezprostředně souviset s realizací projektu, musí u nich existovat prokazatelná přímá vazba na výstup projektu. Dále musí být před proplacením ze strukturálních fondů prokazatelně proplaceny příjemcem dotace. Musí být doloženy průkaznými doklady, musí být uhrazeny dodavatelům.

Do způsobilých výdajů lze zahrnout:

- **Hmotný majetek a jeho technické zhodnocení** – náklady na pořízení a implementaci hardware, informačních a komunikačních sítí a ostatních strojů a zařízení, které lze označit za součást IT/ICT, ale dle účetní klasifikace nespádají pod hardware a software, a které bezprostředně souvisí s předmětem projektu, včetně nákladů na služby poradců, expertů, studie a jiných nákladů, které bezprostředně souvisejí s instalací a uvedením do provozu a vstupují do pořizovací ceny majetku.
- **Nehmotný majetek** – náklady na pořízení a implementaci software a softwarových licencí, práv duševního vlastnictví včetně nákladů na služby poradců, expertů a jiných nákladů, které bezprostředně souvisejí s instalací a uvedením do provozu a vstupují do pořizovací ceny majetku.

Náklady hrazené v režimu de minimis:

- **Ostatní služby** – externě zajišťované služby a pronájem hardware, software a jiných strojů a zařízení.
- **Služby poradců, expertů, studie** – poradenské služby související s realizací projektu, které nelze zahrnout do pořizovací ceny majetku.
- **Přiměřené náklady na publicitu** – náklady na materiály, které zahrnují i jiný prezentační obsah než povinnou publicitu, nemohou být zahrnuty v plné míře.
- **Vybrané provozní náklady** – přístup k informacím, databázím, tvorba webových stránek.



## 5.6 Forma a výše podpory

Podpora je poskytována formou dotace. Dotace je určena k úhradě způsobilých výdajů vzniklých v souvislosti s plněním předmětu projektu. Dotace je poskytována ve výši 0,5 – 20 mil. Kč, maximálně však do výše procentuálních limitů stanovených regionální mapou intenzity veřejné podpory pro regiony ČR na období 2007 – 2013.

Tab. 8 Přehled regionů s výši dotací

Region	Malý podnik	Střední podnik
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko, Severovýchod, Jihovýchod	60%	50%
Jihozápad	56%	46%

Zdroj: Seznam projektů [online] [cit. 2010-03-05] Dostupné z WWW:

[https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/Projekty/ProjektDetail.aspx?id\\_projekt=84d3c1b7-42b4-4870-8965-66526d0317a2](https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/Projekty/ProjektDetail.aspx?id_projekt=84d3c1b7-42b4-4870-8965-66526d0317a2)

V případě, kdy se dotace vypočítává na základě hmotných nebo nehmotných investičních nákladů, musí finanční příspěvek příjemce podpory dosáhnout výše alespoň 25% způsobilých výdajů, buď z vlastních zdrojů nebo prostřednictvím externího financování, a to ve formě, která neobsahuje žádnou veřejnou podporu.

## 5.7 Doba realizace projektu

Nejzazším termínem pro ukončení projektu je datum 31.5. 2012.

## 5.8 Podání Registrační žádosti

Registrační žádost se podává elektronicky přes aplikaci Account. Na základě formální kontroly a kontroly přijatelnosti registrační žádosti včetně ekonomického zhodnocení

žadatele agentura CzechInvest informuje žadatele o výsledku hodnocení. V případě předběžné přijatelnosti agentura CzechInvest zasílá žadateli informaci o předběžné přijatelnosti projektu a datu pro vznik způsobilých výdajů.

Registrační žádost obsahuje:

- Údaje o žadateli.
- Základní údaje o projektu.
- Adresy místa realizace.
- Prohlášení žadatele.

Podoba registrační žádosti je v příloze č. 1

## **5.9 Podání Plné žádosti**

Do 90 kalendářních dní od potvrzení úspěšné registrace, podává žadatel opět pomocí aplikace Account plnou žádost elektronicky. Plná žádost obsahuje podrobné informace o žadateli a projektu:

- Identifikační údaje žadatele o podporu.
- Historie a růstový potenciál žadatele.
- Organizační a provozní zajištění projektu.
- Podrobný popis projektu a jeho soulad s programem.
- Technická specifikace projektu.
- Časový harmonogram projektu a rozpočet.

## **5.10 Monitorovací zprávy**

Příjemce dotace je povinen předávat poskytovateli prostřednictvím aplikace Account údaje nezbytné pro sledování hodnot závazných a monitorovacích ukazatelů a umožnit tak poskytovateli průběžné sledování přínosů projektu:

- Poskytnout vstupní informace při podání žádosti o poskytnutí dotace.
- Předkládat průběžně informace o realizaci projektu (při poslední etapě včetně závěrečného vyhodnocení projektu včetně uvedení hodnot závazného ukazatele).  
Termíny pro předkládání zpráv o průběhu realizace stanovené v kalendáři Account jsou pro příjemce doporučené. Porušení této povinnosti není porušením rozpočtové

kázně. Poskytovatel je však oprávněn pozastavit proces administrace žádosti o platbu v případě zjištění, že požadované údaje nebyly příjemcem včas v aplikaci Account vyplněny, a to do doby než tento nedostatek příjemce odstraní.

- Předkládat poskytovateli po ukončení projektu údaje o vývoji závazných a monitorovacích ukazatelů, a to do 5.1. druhého roku následujícího po vykazovaném období. Na základě žádosti příjemce dotace může Agentura u těchto zpráv maximálně dvakrát prodloužit termín pro podání zprávy, nejvýše však vždy o 10 pracovních dnů. Prvním vykazovaným rokem (účetním obdobím) při sledování monitorovacích ukazatelů je rok (účetní období), v němž je plánováno zahájení projektu. Posledním vykazovaným rokem (účetním obdobím) je druhý rok (účetní období) následující po roce, kdy došlo k ukončení realizace projektu.

Obr. 3

Termín pro podání zprávy	Typ zprávy	Časové období pro "Výdaje a příjmy"	Rok pro vyplnění částí "Monitorovací ukazatele"	Stav zprávy	Počet prodloužení termínu
21.01.2008	Průběžná čtvrtletní (1., 2., 3. čtvrtletí)	1.3.2008 - 30.6.2008		Schválena	1
21.01.2008	Průběžná čtvrtletní (1., 2., 3. čtvrtletí)	1.3.2008 - 30.9.2008		Schválena	1
21.01.2008	Průběžná čtvrtletní (4. čtvrtletí bez monit. ukaz.)	1.3.2008 - 31.12.2008		Schválena	2
01.09.2008	Závěrečná	1.3.2008 - 1.3.2009		Podána Agentuře ke schválení	0
02.02.2010	Doplňující		2008	Schválena	0
05.01.2011	Monitorovací		2009	Neexistuje	0
05.01.2012	Monitorovací		2010	Neexistuje	0
05.01.2013	Monitorovací		2011	Neexistuje	0

### Přehled monitorovacích zpráv

Zdroj: Seznam projektů [online] [cit. 2010-03-05] Dostupné z WWW:

[https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/Projekty/ProjektDetail.aspx?id\\_projekt=84d3c1b7-42b4-4870-8965-66526d0317a2](https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/Projekty/ProjektDetail.aspx?id_projekt=84d3c1b7-42b4-4870-8965-66526d0317a2)

## 6 Projekt ICT v podnicích

### 6.1 Popis současného stavu v RP Komponent s.r.o.

V současnosti firma RP Komponent s.r.o. využívá dva informační systémy:

#### Systém Altus VARIO:

- Evidence obchodních kontaktů.
- Kursovní lístek k evidenci cizích měn a kursů.
- Přijaté doklady k evidenci přijatých faktur a obdobných dokladů.
- Skladový systém k vedení evidencí skladů.
- Vydané doklady k vystavování a evidenci vydaných faktur, záloh, dobropisů apod..
- Zakázky k tvorbě nabídek, registraci a potvrzení objednávek odběratelů.

Systém Altus VARIO neumožňuje řízení výrobních operací, plánování výroby na základě objednávek a vytváření požadavků na nákup. Systém je online propojen mezi jednotlivými výrobními a administrativními místy společnosti a umožňuje vytvářet přehledy o prodaných a nakoupených položkách, prodejích a nákupech bez návaznosti na zaúčtované položky a účetnictví.

#### Systém PREMIER:

- Účetnictví a mzdy

Účetnictví v systému PREMIER je vedeno externí firmou. O zásobách je účtováno systémem B, a tudíž chybí informace o jednotlivých skladových pohybech s přesnou nákladovou cenou. Účetnictví je zpracováváno dávkově a reporting o výsledku hospodaření firmy je o několik dnů nebo týdnů opožděn.

Největším negativem stávajících systémů je neexistence datového rozhraní mezi oběma systémy a některé úkony je **nutné provádět duplicitně**. Z důvodu neustálého rozvoje společnosti je potřeba nahradit současnou databázi Microsoft Access za databázový systém s dvouvrstvým řešením klient-server pro zaručení vysoké rychlosti, stability a bezpečnosti dat.

**Controllingová data** jsou převážně zpracovávána v MS Office Excel na základě sestav dat poskytovaných z obou systémů. Obchodní síť v zahraničí se systémy nepracuje, systémy jsou pouze v českém jazyce. Vývojové práce na nových výrobcích a marketingové aktivity nejsou v systému nákladově sledovány. Správa zákaznických vztahů není prováděna, připravují se pouze čtvrtletní přehledy o vybraných ukazatelích.

**Plánování výroby** probíhá pomocí aplikace MS Excel a ručních rozpisek. Docházkový systém není zaveden a zaměstnanci požívají ruční záznamy o docházce (píchačky a docházkové sešity). Úkolová mzda je v rámci výroby zapisována na tištěných výrobních průvodkách a poté zpracovávána jako podklad pro mzdy v rámci speciální aplikace.

**Vedení docházky a sledování výkonů** – společnost v současné době tiskne na každý výrobek průvodky, kde jsou uvedeny jednotlivé operace, ke kterým se uvede jméno pracovníka a počet kusů. Každá operace má svou normu – hodnotu. Tyto průvodky jsou dále zpracovávány do mzdového listu a dle nich je vypočítávána mzda pracovníků. Tento mzdový list je dále předáván účetní. Toto přináší vysokou časovou náročnost a zaměstnává jednu pracovní sílu na zpracování veškerých podkladů pro mzdy. Dále chybí přehled o rozpracované výrobě – jednotlivých zakázkách, v jakém jsou stavu a kdy je předpoklad dokončení. Co se týče sledování odpracovaných hodin, v závodě Polička jsou k dispozici „píchací hodiny“, v Bělé pod Bezdězem je docházka sledována pomocí „excelovské tabulky“, kam si pracovníci zapisují odchod a příchod. Ve výrobě příchod a odchod zapisuje vedoucí směny.

**Řízení skladů** - společnost RP Komponent provozuje několik skladů na několika místech v Bělé pod Bezdězem a Poličce. Všechny skladové operace jsou zaznamenávány papírově, a zpracovávány v IS Altus Vario, což je při velkém množství vychystávaných zakázek časově náročné a dochází k chybovosti zejména při vychystávání zakázek, neboť skladníci na základě vytištěné objednávky musejí složitě dohledávat zboží ve skladu. Vzhledem k tomu, že dosavadní prostory jsou již nedostačující a nepřispívají k přehlednému a efektivnímu skladovému hospodářství, plánuje společnost RP Komponent k investici do vlastního logistického centra. Tomuto projektu předchází modernizace ITC spolu se

zavedením ERP systému a jeho propojení se systémem pro řízení skladů a skladových operací v reálném čase.

## 6.2 Způsob řešení stávajících nedostatků

V rámci realizace projektu dojde ke **kompletnímu nahrazení stávajícího informačního systému** ve společnosti včetně výměny a doplnění potřebného hardwarového vybavení. Místo systémů Altus VARIO, PREMIER a databáze Microsoft Access bude ve společnosti **implementováno ERP a CRM**, které bude zahrnovat veškeré aktivity prováděné ve společnosti. ERP bude umožňovat tyto činnosti:

- řízení financí,
- nákup a prodej na sklad,
- řízení výroby,
- řízení projektů,
- řízení vztahu se zákazníky.

Důraz bude kladen především na **mezinárodnost řešení aplikací**, aby komunikační jazyk systému umožňoval nastavení několika světových jazyků. **Speciální přístup bude věnován bezpečnosti dat**, která není v současné době ve společnosti vůbec řešena. Veškerý pořízený software bude doplněn **kvalitním hardwarovým vybavením** tak, aby byla zajištěna jeho funkcionality a spolehlivost.

### Myšlenka realizace projektu

**K myšlence realizovat předkládaný projekt** firmy vedla dlouhodobě špatná situace v oblasti IT/ICT ve společnosti. Společnost vyvíjí snahu expandovat na nové trhy jak v Evropě, tak i mimo evropský kontinent. Pro sběr a analýzu dat byly doposud používány zastaralé metody, které často vedly k omylům a nejasnostem. Na základě dostupných dat nebylo možné provádět nejvhodnější rozhodnutí ve všech oblastech provozu podniku. Navíc si firma RP Komponent s.r.o. klade za cíl v blízké budoucnosti získat certifikaci ISO 9000:2001, jejímž nutným předpokladem je kvalitní úroveň IT/ICT v rámci společnosti.

Dalším důvodem realizace projektu je slabé zabezpečení dat ve společnosti. V současnosti nejsou data zabezpečena vůbec, což může vést k úniku informací. Firma dále v příštích letech plánuje několik dalších významných projektů v oblastí IT/ICT, předpokladem kterých je realizace předkládaného projektu.

### 6.3 Technická specifikace projektu

V rámci projektu bude vzhledem k jeho rozsahu realizováno několik výběrových řízení. Celkem proběhnou **3 výběrová řízení na dodavatele** následujícího vybavení a softwaru:

- 1) ERP,
- 2) HW včetně aplikační infrastruktury, modernizace a rozšíření HW, základního systémového softwaru a síťové infrastruktury,
- 3) Doplnkové systémy a integrace (El. řízení skladů, docházkový systém na sledování docházky, evidenci přístupů, zakázek a výrobních operací s návazností na zpracování mezd, CRM).

Výběrové řízení na dodavatele proběhne **dle pravidel pro výběr dodavatelů u zakázek spolufinancovaných z Operačního programu Podnikání a inovace při aplikaci zákona č. 137/2006 Sb o veřejných zakázkách**. Základní požadavky na dodavatele budou následující:

- Působení na českém trhu v oblasti informačních technologií minimálně 3 roky. Tuto skutečnost budou uchazeči dokládat kopií výpisu z OR ne staršího než 3 měsíce.
- Každý uchazeč bude povinen doložit seznam referencí nejvýznamnějších zakázek realizovaných v posledních 3 letech.
- Dodavatel zajistí servis, včetně úprav a podpory SW řešení dle aktuálních změn.
- Dodavatel musí být schopen zajistit podporu systému ve všech zemích lokálně prostřednictvím vlastních nebo partnerských firem. K prokázání dodá kontaktní adresy a osoby příslušných zastoupení.

Dodavatel bude hodnocen na základě těchto kritérií: cena licencí a implementace, funkcionálna, mezinárodnost řešení a servis.

### **6.3.1 Nákup ERP**

Informační systém pořizovaný v rámci projektu musí pracovat jako **sjednocený funkční celek**, poskytující jednu verzi pravdy na všech svých výstupech. Zároveň musí reflektovat tok informací a dokladů ve společnosti a integrovat datovou základnu napříč celou společností. Musí splňovat zásadu, že data, která v systému již existují, se opětovně v jiné agendě znovu nepořizují – **zamezení duplicity pořizování dokladů**. V systému musí být možné vytvářet uživatelské sestavy, správu a údržbu systému, definici uživatelů jejich přístupových práv a správu číselníků bez účasti dodavatele a musí být otevřený pro případné zákaznické modifikace. Celkově musí systém splňovat tyto požadavky:

- **Výkonnost a spolehlivost systému** – zajištění provozu na adekvátně výkonném hardwaru – serveru, síťové infrastruktuře a databázové platformě – se zajištěním redundance systémových prostředků pro nezbytnou spolehlivost.
- **Zálohování dat pro případ poruchy HW nebo SW**
- **Zabezpečení dat** – zajištění dat v rámci systému proti nepovolanému zásahu (např. definici uživatelských přístupů) a proti poškození a narušení konzistence.
- **Flexibilita řešení** – snadná možnost uživatelských úprav reportů a formulářů (uživatel si může výstupy přizpůsobovat bez asistence dodavatele IS)
- **Kompletnost** – Integrovaný systém, který je schopen pokrýt většinu procesů zadavatele bez větších úprav včetně uložení dat v jedné bezpečné databázi.



## Požadavky na mezinárodnost řešení

- Komunikační jazyk systému musí být v českém jazyce, a dále pak v angličtině, němčině, ruštině, italštině, španělštině, francouzštině s možností rozšíření na další jazyky.
- Kontextová nápověda k jednotlivým funkcionalitám v systému musí být v českém jazyce, a dále pak v angličtině, němčině, ruštině, italštině, španělštině, francouzštině s možností rozšíření o další jazyky.
- Systém musí respektovat možný budoucí požadavek na jeho rozšíření do dalších poboček společnosti, tj. musí umožňovat provozování systému dle účetních legislativ vybraných zemí. (Rusko, Itálie, Německo, Francie, Španělsko, Vietnam, Skandinávie a další).

ERP bude v sobě zahrnovat následující funkcionality. ERP přispěje především k **integraci veškerých dat a činností do jednoho celku**

Tab. 9 Funkcionalita ERP

Funkcionalita ERP	Přínosy projektu
<p><b><u>Řízení financí</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hlavní kniha</li> <li>• Správa banky</li> <li>• Pohledávky</li> <li>• Závazky</li> <li>• Správa dlouhodobého majetku</li> </ul>	<p>Společnost bude disponovat <b>lepším přehledem o stavu účetnictví, financí a majetku</b>. Přehled finančních zdrojů umožní provádět kvalitnější rozhodnutí ve všech oblastech provozu společnosti. Zároveň budou k dispozici prognózy dalšího vývoje na základě dat z minulosti. Rozhodnutí podložena na kvalitních datech přispějí ke <b>zvýšení tržního podílu</b> společnosti, která bude lepším plánováním a rozhodnutími zlepšovat své postavení na trhu.</p>
<p><b><u>Nákup prodej sklad</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obchod</li> <li>• Cenotvorba</li> <li>• Prognózy</li> <li>• Dimenze skladu</li> <li>• Sledování množství na skladě</li> <li>• Správa kusovníků</li> <li>• Další skladové funkce</li> <li>• Výstupní objednávky a řízení dodávek</li> <li>• Čárové kódy</li> <li>• Mezipodnikové transakce</li> </ul>	
<p><b><u>Výroba</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdroje pro výrobu</li> <li>• Výrobní zakázky</li> <li>• Subdodávky</li> <li>• Výrobní kusovníky</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řízení a plánování výroby</li> <li>• Úkolová mzda a shromažďování údajů o docházce</li> <li>• Řízení a plánování TNG postupů</li> <li>• Kalkulace odpadů</li> <li>• Sledování nákladů ve výrobě</li> </ul>	S tím souvisí i <b>nárůst tržeb</b> společnosti a <b>zvýšení kvality výrobků</b> . Společnost bude schopna <b>pružně reagovat na případné změny požadavků</b> dodavatelů a trhu.
<p><b>Řízení projektů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrace času práce a materiálu</li> <li>• Fakturace</li> <li>• Řízení projektů</li> </ul>	Dojde k <b>efektivnějšímu sledování toku materiálu</b> v rámci jednotlivých zakázek. Zároveň bude <b>zaznamenána produktivita práce pracovníků</b> , včetně nároků na spotřebovaný materiál.
<p><b>Řízení vztahů se zákazníky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Řízení kontaktů</li> </ul>	Lepší přehled o zákaznících <b>zlepší vztahy s již současnými zákazníky a umožní získat zákazníky nové</b> . Tato funkcionality úzce souvisí s CRM.

Zdroj: vlastní

### 6.3.2 **Nákup HW**

Plánovaný nákup nového SW a HW, rozšíření a doplnění serverů pro nasazení nového informačního systému:

- rozšíření paměti na stávajícím aplikačním serveru HP ML350T04 z 1 na 4 GB,
- nákup nového databázového serveru – čtyřjádrový procesor s možností rozšíření, paměť 4 GB, jednotka pevného disku 5 ks 72 GB SAS 15 000 otáček/min., velkokapacitní úložiště disk SAS připojitelný za provozu 1,168 TB (8 x 146 GB), typ skříně rack,
- nákup zálohovacího zařízení – využitelná kapacita 2,25 TB, rychlost přenosu dat Up to 50 MB/s, podpora jednotek 3.5 in, počet jednotek 4,
- rozšíření počtu serverových licencí na 25 pro aplikační a databázový server z důvodu přístupu uživatelů v rámci serveru,
- rozšíření počtu terminálových licencí na 20 pro aplikační server z důvodu přístupu k systému prostřednictvím sítě internet,
- nákup operačního systému WINDOWS 2003 SVR STD SR2 w/SP2 CZ + 5 CAL OEM pro nový databázový server,
- nákup SQL serveru Standard Edtn 2008 Sngl OLP NL a deseti licencí SQL CAL 2008 Sngl OLP NL User CAL,

- nákup SW pro automatické zálohování dat s možností provést zálohu všech serverů včetně MS SQL databáze v otevřeném stavu bez zastavení provozu,
- nákup SW Windows Server 2003 CAL User Pack LTU – ED 1999834,
- instalace SW Windows Server 2003 5 CAL User Pack LTU,
- nákup SW Exchange Svr 2007 Sngl OLP NL – ED 54470,
- nákup disku Kit pro SW Exchange Svr 2003 CZ MVL CD – ED17117.

### **Výměna zastaralého a nákup nového SW a HW pro zajištění chodu firmy**

Firma RP Komponent s.r.o. požaduje, aby pořízené vybavení ICT a disponovalo širokou škálou funkcionalit. Pořízené IT/ICT vybavení bude splňovat požadované parametry:

#### **6.3.3 Docházkový systém**

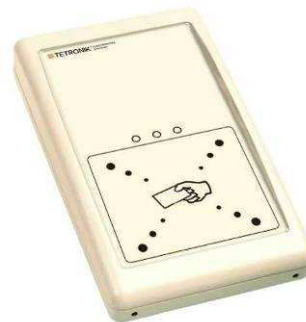
Obecné požadavky na docházkový systém jsou:

- Evidence docházky.
- Evidence a monitorování přístupů osob.
- Evidence zakázek a výrobních operací s vazbou na ERP a mzdový modul.

Docházkový a přístupový systém, musí být výkonný a modulární. Kromě komplexního zpracování docházky a přístupů musí umožňovat odvádění výroby a pracovních výkonů s plným využitím technologií klient/server: data jsou ukládána centrálně na SQL databázi, uživatelský přístup je možný rovněž tenkým klientem odkudkoliv z intranetu či internetu. Rozsáhlé možnosti výkaznictví a statistik.

#### Popis klíčových funkcí docházkového systému:

- Centrální správa docházky a přístupu ve vzdálených lokalitách.
- Řešení na databázové platformě klient-server.
- Automatická inovace klientské části aplikace při lokální instalaci.



- Administrace systému včetně rozlišení personálního oprávnění až na úroveň konkrétních osob.
- Evidence ručních zásahů do docházky až do úrovně jednotlivých měněných údajů.
- Tiskové sestavy.
- Datové rozhraní do IS.
- Nastavení různých modelů pracovních dob a způsob jejich vyhodnocování.
- Zobrazení přítomnosti nebo nepřítomnosti pracovníků v reálném čase.
- Export libovolných dat ze systému do formátu pdf, doc nebo xls.
- Automatické generování celodenních záznamů.
- Automatizovaný import dat docházkového systému do mzdového systému.
- Elektronické odvádění výroby s okamžitým vnesením výsledků výroby do ERP systému.
- Aktualizace stavu výroby ve vazbě na termíny a rozpracovanost zakázek.
- Adresná odpovědnost za původ dat.



Odvádění výroby bude přizpůsobeno ERP systému dle specifických podmínek výroby RP Komponent spol. s r.o. Elektronický přenos pomocí periferii přímo z pracovních hal v jednotlivých výrobních střediscích umožní komunikaci s firemním IS a docházkovým systémem. Splní nároky na rychlost, aktuálnost a samoobslužnou. Čím rychleji se navedou do systému okamžité výsledky výroby, tím aktuálnější je obraz o termínech a rozpracovanosti zakázek. Současně se uplatňuje adresná zodpovědnost za původ dat a klesá nárok na další administrativní síly vkládající aktuální informace z výroby.

*K docházkovému systému je nutné pořídit:*

- čtyři docházkové terminály (1x Bělá obchod, 2x Bělá náměstí, 1x Polička),
- 120 identifikačních prvků,
- terminály a snímače do výroby (počet upřesní návrh konečného řešení),
- převodníky (počet upřesní návrh konečného řešení),
- software pro evidenci docházky,
- software pro přenos do mzdového systému,

**Přínosem docházkového systému** bude centrální evidence docházky a přístupů jednotlivých zaměstnanců. Umožní měřit produktivitu práce, přímé zpracování mezd, případně odměňovat pracovníky za výkony a zavádět potřebná opatření pro zvýšení efektivity provozu na základě adresné odpovědnosti. Automatický import dat a elektronické odvádění výroby poskytne pomocí ERP systému okamžitý přehled o zakázkách a termínech. To je významné pro poskytnutí rychlého servisu zákazníkům.

#### **6.3.4 Řízení skladů**

Současný stav neumožňuje sledování toků ve výrobě a veškeré skladové pohyby jsou zpracovávány ručně. Firma již před lety zavedla z důvodů požadavku zákazníka EAN kódy, ale sama je nevyužívá. Ruční zpracování je neproduktivní a má vysoké riziko chybovosti. Elektronické sledování zjednoduší také systém pro zajištění zpětné sledovatelnosti a adresné odpovědnosti, který je důležitý zejména u certifikovaných výrobků. Konečné řešení bude navrženo po implementaci ERP

Popis klíčových funkcí:

#### **Radiové řízení skladu**

Fyzický příjem a výdej skladových položek pomocí čárového kódu a RFID tagu bude řešen moderním bezdrátovým systémem řízení skladu. Odpadne řešení mobility pevně připojených čteček a získá se on-line informace v systému. Navíc bude možné omezit aplikace zpracovávající vychystání zakázek v rámci přenosných ručních terminálů, řešení bude využívat aplikace přímo ve skriptu IS, protože jakákoliv změna nebo úprava se přímo promítá všem uživatelům mobilních pracovních zařízení díky jejich bezdrátovému terminálovému připojení. Skladník operativně kompletuje jednotlivé zakázky, přičemž správnost každé položky je automaticky systémem kontrolována. Komunikací mobilních zařízení pomocí terminálu s IS se udržují aktuální informace o stavu zpracovávaných zakázek a stavu skladu, umístění zboží atd.



K elektronickému sledování toků bude nutné pořídit:

- aplikační software,
- 4 x tiskárny etiket (EAN kódů),
- 6 x mobilní datový terminál se snímačem čárového kódu.

---

*Elektronické sledování toků ve výrobě a skladech přispěje k rychlejší manipulaci se zbožím a eliminaci chyb. Redukováním nesprávných dodávek dojde ke zvýšení úspor. Dalšími přínosy bude celkové snížení nákladů, přesné skladové informace, řízení zásob, ochrana zboží před odcizením.*

### **6.3.5 CRM**

Cílem je zavést CRM do oblasti obchodu a marketingu pro zvýšení produktivity generování nových obchodních příležitostí a hromadné oslovování trhu. Požadavky jsou na vytvoření rozhraní mezi CRM a IS. Zakomponování CRM do aplikace Microsoft Outlook. Možnost pracovat s různými jazyky v uživatelském rozhraní, a to v českém jazyce, angličtině, němčině, ruštině, španělštině, francouzštině s možností rozšíření na další jazyky.

Popis klíčových funkcí CRM:

- Kompletní přehled o zákaznících. Prohlížení a správa aktivit a historie jednotlivých zákazníků.
- Sledování informací o perspektivních zákaznících, hodnocení a přiřazování průzkumů.
- Generování a odesílání automatických odpovědí na zákaznické požadavky prostřednictvím e-mailových zpráv.
- Použití upravitelných šablon k vytvoření a zaslání e-mailů zákazníkům a potenciálním zákazníkům. Využití hromadné korespondence.
- Plánování kampaní, telefonických hovorů, e-mailů a schůzek pro pozdější realizaci. Sledování odezvy a rozpoznání dokončených a dosud otevřených akcí.

K CRM je nutné pořídit:

- 7 x notebook včetně operačního systému a MS Office,
- 7 x kapesní počítač (PDA, MDA),
- 7 x mobilní připojení k internetu,
- uživatelský software.

---

**CRM bude úzce propojeno s existencí ERP.** Oba systémy spolu budou komunikovat a nebude potřeba data do systému zadávat duplicitně. CRM bude mít **přínosy především v oblasti vztahů se zákazníky, upevňování vztahů a získávání nových zákazníků.** Efektivní využívání CRM bude vést ke **zvýšení tržního podílu společnosti a s tím spojenému nárůstu tržeb.**

#### **6.4 Oblast bezpečnosti**

Realizací projektu dojde ke zvýšení bezpečnosti dat. Zabezpečení výsledku projektu po technické stránce bude zajištěno následujícím způsobem:

- zabezpečení komunikace mezi serverem a klientským softwarem – šifrovaný přenos citlivých dat,
- sledování historie jednotlivých záznamů (možnost dohledání autorů a data úpravy dat),
- autentifikace 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,
- systém pro detekci, sledování a hlášení chybových stavů pro usnadnění jejich řešení a usnadnění kontaktu s vývojáři,
- zálohování dat na záložních serverech, které budou bezpečně umístěny (mimo zátopovou oblast a jiná rizika).

## Udržitelnost výsledků projektu

Technické řešení IT/ICT pořízené v rámci předkládaného projektu, bude **standardním technickým řešením**. Na trhu působí desítky specializovaných společností, které dodávají v podstatě stejné technologické provedení a řešení. Jednotlivá řešení se odlišují v pouze modulech, které jsou v IS obsaženy (např. odlišné funkcionality v rámci ERP). Aby byla zajištěna udržitelnost projektu po předepsanou dobu, budou na dodavatele řešení kladeny tyto požadavky:

- společnost působící v oblasti informačních technologií na českém trhu minimálně 3 roky,
- musí garantovat servisní podporu a údržbu informačního systému po dobu minimálně 10 let od ukončení instalace technologií,
- poskytovat záruční služby vztažené na software i implementační práce, včetně garantování doby pro odstranění poruch,
- zajistit zapracování legislativních změn (soulad systému s českou legislativou) a inkrementálních inovací v systému, které přinášejí jeho kontinuální vylepšování,
- zajistit upgrade – přechod (skokovou inovaci) na novou verzi systému,
- poskytnout školení vztahující se ke změnám provedeným v systému,
- online systém připomínek a požadavků a dotazů uživatelů k novým i stávajícím vlastnostem systému realizovaný prostřednictvím služby Help Desk.



## 6.5 Časový harmonogram projektu

V následující tabulce je graficky zobrazen harmonogram projektu. V harmonogramu nejsou uvedena jednotlivá školení. Školení budou probíhat vždy po ukončení instalace technologie na začátku zkušebních provozů.

Tab. 10. Harmonogram projektu

Činnost	12/08	01/09	02/09	03/09	04/09	05/09	06/09	07/09	08/09	09/09	10/09	11/09	12/09	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10
Zpracování žádosti o dotaci																									
Výběrové řízení ERP a HW																									
Instalace ERP a HW																									
Zkušební provoz ERP a HW																									
Výběrové řízení dopln. systémy																									
Instalace doplnkových systémů																									
Zkušební provoz dopln. systémy																									
Výběrové řízení CRM																									
Instalace CRM a jeho integrace s ostatními systémy																									
Zkušební provoz CRM																									
Publicita																									
Ukončení projektu																									
Konečná žádost o platbu																									
Průběžná žádost o platbu																									

Září/viástrní

## 6.6 Rozpočet projektu

Tab. 11 Rozpočet projektu

	Název položky	Počet	Jednotková cena	Celková cena	DPH	Výše způsobilých výdajů
ERP	Analýza a Návrh řešení	1	308 000	308 000	58 520	308 000
	Nastavení a parametrizace	1	672 000	672 000	127 380	672 000
	školení	1	380 000	380 000	72 200	380 000
	Zákaznický vývoj - programování	1	420 000	420 000	79 800	420 000
	Datové konverze	1	224 000	224 000	42 560	224 000
	Vedení projektu	1	140 000	140 000	26 600	140 000
	Licence k ERP	1	1 000 000	1 000 000	190 000	1 000 000
	<b>ERP celkem</b>			<b>3 144 000</b>	<b>597 360</b>	<b>3 144 000</b>
CRM	Licence k CRM	20	30 800	616 000	117 040	616 000
	školení CRM	1	61 600	61 600	11 704	61 600
	Analýza a Návrh řešení	6	14 000	84 000	15 960	84 000
	Instalace MSD CRM	1	14 000	14 000	2 660	14 000
	Datové konverze	2	14 000	28 000	5 320	28 000
	školení	5	14 000	70 000	13 300	70 000
	Nastavení a parametrizace - setup	3	14 000	42 000	7 980	42 000
	Integrace s jinými systémy	5	14 000	70 000	13 300	70 000
	Zákaznické úpravy workflow sestavy	3	14 000	42 000	7 980	42 000
	Podpora ostrého provozu	2	14 000	28 000	5 320	28 000
	Vedení projektu	3	14 000	42 000	7 980	42 000
	<b>CRM celkem</b>			<b>1 097 600</b>	<b>208 544</b>	<b>1 097 600</b>

Servery HW a instalace	Rozšíření paměti stávajícího serveru z 1 na 4 GB	2	3 112	6 224	1 183	6 224
	Instalace rozšíření paměti v serveru a test	1	1 500	1 500	285	1 500
	Dodávka nového Databázového serveru (nový server)	1	92 985	92 985	17 667	92 985
	Instalace HW serveru	1	2 500	2 500	475	2 500
	Datový Sdíleč (na propojení serverů)	1	3 146	3 146	598	3 146
	<b>Servery HW a instalace celkem</b>		<b>106 355</b>		<b>20 207</b>	<b>106 355</b>
Servery SW a instalace SW	Windows Server CAL 2008 SQL OLPLN User-CAL	15	799	11 985	2 277	11 985
	Windows Terminál server CAL 2003 CZECH OLPLN User 5 gaek	3	6 872	20 616	3 917	20 616
	WINDOWS 2003 SVR STD SR2 w/SP2 CZ + 5 CAL OEM	1	11 599	11 599	2 204	11 599
	Windows 2003 SRV ADD 5 USER CAL OEM	1	2 553	2 553	485	2 553
	SQL Svr Standard Edt0 2008 SQL OLPLN	1	24 588	24 588	4 672	24 588
	SQL CAL 2008 SQL OLPLN User-CAL	10	4 488	44 880	8 527	44 880
	Instalace SW serverů W2003 + SQL + nastavení	1	8 500	8 500	1 615	8 500
	<b>Servery SW a instalace SW celkem</b>		<b>124 721</b>		<b>23 697</b>	<b>124 721</b>
	Automatické zálohování dat	1	73 189	73 189	13 506	73 189
	Instalace SW pro zálohování; instalace klientů na servery	1	4 500	4 500	855	4 500
	<b>Automatické zálohování dat serverů celkem</b>		<b>77 689</b>		<b>14 761</b>	<b>77 689</b>
Docházkový systém HW a montáž	Docházkový terminál Logic 105 CX	4	16 440	65 760	12 494	65 760
	Záložní zdroj 13,8V/3A	4	3 260	13 040	2 478	13 040
	Personální jednotka karet/PUSBC	2	3 780	7 560	1 436	7 560
	Bezkontaktní karta	110	70	7 700	1 463	7 700
	Bezkontaktní přívěšek	110	85	9 350	1 777	9 350
	Aplikační software	1	20 430	20 430	3 882	20 430
	Softwarová implementace	2	5 900	11 800	2 242	11 800
	Služby spojené s implementací	1	50 000	50 000	9 500	50 000
	Terminál na sledování výroby Logic 700	4	37 500	150 000	28 500	150 000
	Záložní zdroj 13,8V/3A	4	3 260	13 040	2 478	13 040
	<b>Docházkový systém HW celkem</b>		<b>348 680</b>		<b>66 249</b>	<b>348 680</b>
Elektronické sledování toku zboží, výrobků a polotovarů	Mobilní datové terminály se snímačem čárového kódu	6	38 590	231 540	43 993	231 540
	TTR tiskárny etiket	4	33 500	134 000	25 460	134 000
	Aplikační software	1	255 000	255 000	48 450	255 000
	Instalace a služby	1	350 000	350 000	66 500	350 000
	<b>Systém na elektronické sledování toku materiálu celkem</b>		<b>970 540</b>		<b>184 403</b>	<b>970 540</b>



	Kapesní počítač MDA - HP PAQ 614c Business Na výživo	7	10 282	71 974	13 675	71 974
	Notebook NTB - HP Compaq 6730b P6400 15.4 WXGA, 2GB, 250GB, DVDRW	7	27 310	191 170	36 322	191 170
	Docking Station for HP Compaq 6730b HP 2008 150W	7	3 046	21 322	4 051	21 322
Doplňkový HW a SW	LCD monitor - HP TFT L2245wg22 22" 1680x1050, 5ms, 1000:1, VGA+DVI-D	10	6 182	61 820	11 746	61 820
	Office station L230	10	4 383	43 830	8 328	43 830
	Bezdrátový vysílač Access Point - D-Link DAP-1353 Wireless Access Point 802.11n draft	3	3 433	10 299	1 957	10 299
	<b>Doplňkový HW a SW celkem</b>		<b>400 415</b>		<b>76 079</b>	<b>400 415</b>
Publicita	Povinná publicita projektu	1	30 000	30 000	5 700	30 000
				<b>6 300 000</b>	<b>1 197 000</b>	<b>6 300 000</b>
<b>PROJEKT CELKEM</b>						

Zdroj: vlastní

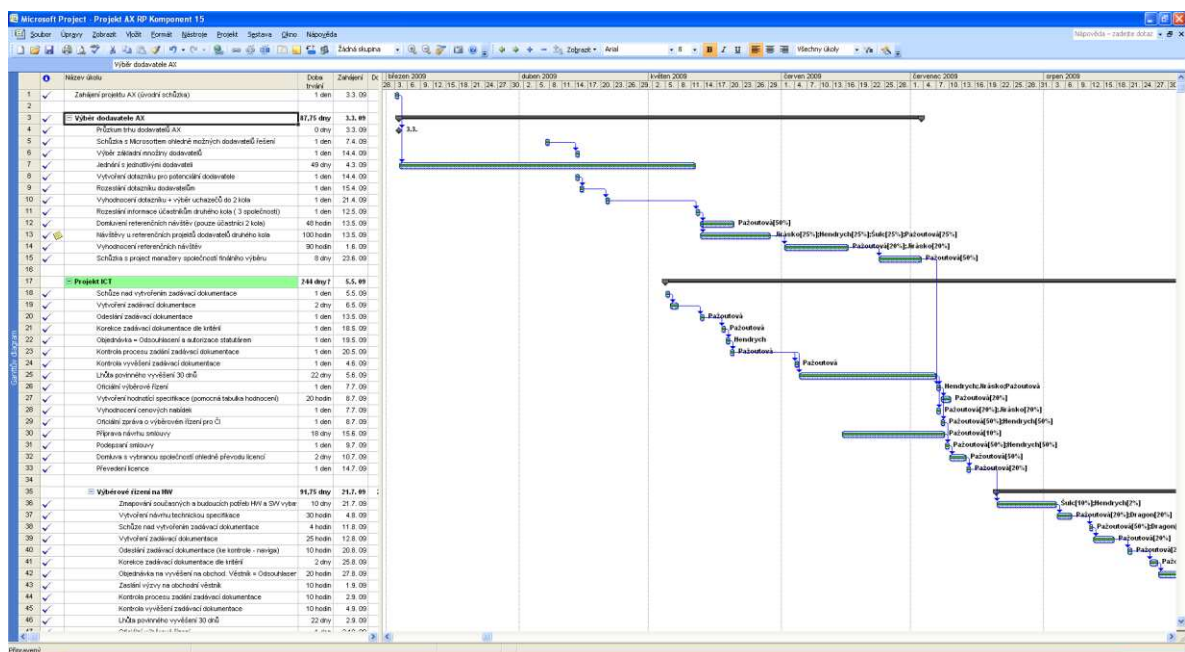
## 7 Popis implementace informačního systému

### 7.1 Sestavení realizačního týmu

Se zahájením výběru dodavatele na nový informační systém sestavila společnost realizační tým, kde si zvolila projektového manažera, který zajišťoval všechny pravidelné schůzky týmu (1x týdně) a celý projekt vedl v MS Projekt.

Na následujícím obrázku je vidět rozepsání úkolů (kroků) i s odpovědnostmi na jednotlivé pracovníky.

Obr. 4



Přehled úkolů – vedení implementace

Zdroj: vlastní

Touto formou je vedena nejen implementace IS, ale celý projekt ICT v podnicích. Implementace byla rozdělena na dvě fáze:

#### 1. fáze

- Zavedení modulu finance a přenesení účetnictví pod správu firmy RP Komponent.
- Podpora finančního řízení a kontrolingu.
- Optimalizace obchodních a logistických procesů.

- Rozběhnutí ostrého provozu 1. fáze od 1.1.2010.

## **2. fáze**

- Vytvoření a sjednocení definice pracovních postupů.
- Podpora výroby pomocí čárových kódů (např. odvádění práce).
- Optimalizace výrobních a plánovacích procesů.
- Rozběhnutí ostrého provozu 2. fáze od 12.4.2010.

## **7.2 Vyhotovení zadávací dokumentace**

Zadávací dokumentace je dokument, který je zasílán na základě reakce dodavatelů na výzvu uveřejněnou v Obchodním věstníku. Zadávací dokumentace obsahuje následující body :

- Základní informace o zadavateli.
- Kvalifikační předpoklady dodavatele.
- Charakteristika požadavků na předmět výběrového řízení.
- Vyhodnocení výběrového řízení.
- Zpracování nabídky.
- Platební podmínky.
- Podmínky, při jejichž naplnění je možné překročit nabídkové ceny.
- Práva zadavatele.

Na výzvu celkem zareagovalo 23 firem. Po zaslání zadávací dokumentace zaslalo do firmy RP Komponent s.r.o. nabídku pouze 9 firem.

Tab. 12 Seznam přijatých nabídek

Poř.č. nab.	Obchodní firma/název/	Sídlo uchazeče	IČ uchazeče	Datum podání nabídky	Čas podání nabídky	Jméno pracovníka, který nabídku převzal
1.	WEBCOM Axperience a.s.	Vratimovská 624/11, 718 00 Ostrava	25820826	30.6. 2009	16:30	Jana Pažoutová
2.	Conceptica s.r.o.	Jaromírova 531/9, 128 00 Praha 2	27578348	3.7. 2009	8:45	Jana Pažoutová
3.	Circon Circle Consulting, s.r.o.	Nám.Dr.V. Holého 1057/16, 180 00 Praha 8	27124738	3.7. 2009	10:04	Jana Pažoutová
4.	IT Systems a.s.	Kamatrytova 2689, 370 06 České Budějovice	25163868	3.7. 2009	10:11	Jana Pažoutová
5.	Aimtec Consulting s.r.o.	Hálkova 32, 30122 Plzeň	26320975	3.7. 2009	11:03	Jana Pažoutová
6.	Infinity a.s.	Staročernská ul. 1799, 530 03 Pardubice	60112549	3.7. 2009	11:25	Eva Borovičková
7.	Unlimited s.r.o.	Přemýšlenská 551/83, 182 00 Praha 8	27455378	3.7. 2009	14:35	Jana Pažoutová
8.	Navertica a.s.	Šumavská 15, 602 00 Brno	25585207	3.7. 2009	15:05	Jana Pažoutová
9.	JPN.consulting s.r.o.	Staňkova 557/18a, 61200 Brno	26304392	6.7. 2009	10:00	Jana Pažoutová

Zdroj: vlastní

### 7.3 Výběrové řízení

Výběrové řízení respektive otevírání obálek s nabídkami proběhlo ve firmě RP Komponent s.r.o. dne 7.7. 2010. Jednatelkou firmy byla jmenována hodnotící komise, kterou tvořilo pět členů.

Po skončení lhůty pro podání nabídek nebyly firmě RP Komponent s.r.o. doručeny žádné nabídky.

Přijaté obálky s nabídkami byly uzavřené a v souladu s požadavky vyzyvatele správně označené.

Otevírání obálek se zúčastnil dva ze zástupců zájemců:

1. Ondřej Seifert z firmy Webcom Axperience a.s.
2. Petra Achbergerová a pan Schmidt z firmy Millennium – Conceptica

Hodnotící komise přistoupila k otevírání obálek s nabídkami v tom pořadí, v jakém byly doručeny a zapsány do seznamu doručených a přijatých nabídek.

Všechny přijaté nabídky byly v rámci činnosti hodnotící komise otevřeny, zkontrolovány v souladu s požadavky vyzyvatele a všem zájemcům byly sděleny informace o jednotlivých nabídkách. O každé nabídce byl učiněn zápis do příslušné části protokolu o otevírání obálek, tj. do jednotlivých příloh protokolu o otevírání obálek s nabídkami.

Na základě posuzování nabídek byl hodnotící komisí vytvořen formulář – tabulka pro hodnocení jednotlivých nabídek, který je uveden v příloze č. 2.

## 7.4 Uzavření smlouvy s dodavatelem

Dle celkového hodnocení nabídek se stala vítězem výběrové řízení firma Unlimited, se kterou byla uzavřena smlouva na dodání a implementaci IS. Mimo jiné byla s firmou Unlimited uzavřena i tzv. Charta projektu, ve které jsou uvedeny následující body:

- Vedení projektu.
- Metodologie projektu.
- Hrubý plán.
- Kritéria úspěchu a jejich kvantifikace.

### 7.4.1 Vedení projektu

#### Orgány a účastníci projektu:

Zákazník (objednatel): **RP Komponent spol. s r.o.** (dále RPK)

Dodavatel (poskytovatel): **UNLIMITED s.r.o.** (dále UNL)

Tab. 13 Vedení projektu

Skupina	Jméno	Funkce
<b>Řídící výbor</b>		
	Pavel Hendrych	Jednatel společnosti RPK
	Jan Dvořák	Jednatel společnosti UNL
<b>Vedoucí projektu</b>		
	Jana Pažoutová	Vedoucí projektu RPK
	Petr Sehnal	Vedoucí projektu UNL

Zdroj: PAŽOUTOVÁ, J., SEHNAL, P. Charta projektu.



Projekt bude veden v MS Projektu.

Přehled o stavu projektu (progres jednotlivých fází a úkolů) bude podán:

- Projektový manažerem UNL každé úterý do 11:00 hod.
- Projektovým manažerem RPK každé úterý do 11:00 hod.

Přehled o stavu projektu pro řídicí výbor od projektového manažera UNL a projektového manažera RPK bude podán každé úterý do 12:00 hod.<sup>8</sup>

Společná schůzka UNL a RPK o stavu projektu bude probíhat každé úterý v 11:00 hod. Účastníky budou projektoví manažeři UNL a RPK, v případě potřeby ostatní pozvaní členové obou týmů.

Schůzka řídicího výboru bude probíhat každý pátý týden ve středu od 13:00 hod.

Tab. 14 Role a odpovědnosti UNL

<b>Role</b>	<b>Zodpovědnosti</b>
Vedoucí projektu	Projektový vedoucí musí zajistit plánování a realizaci všech částí projektu tak, aby byly v rámci odsouhlaseného harmonogramu a rozpočtu naplněny cíle projektu k maximální spokojenosti zákazníka.
Garant (Engagement manager)	Během implementace je garant projektu zodpovědný za zajištění kvality a včasného poskytnutí služeb a za vytváření dobrých vztahů se zákazníkem.
Architekt řešení	Architekt řešení je hlavní osoba, která určuje jaký přístup bude použit pro řešení požadavků během implementace. Architekt pomáhá při návrhu a dokumentaci úprav, tak aby poskytnuté řešení bylo kompaktní a v souladu se všemi procesy z různých oblastí systému a integrovaných řešení. Architekt řešení musí důkladně rozumět produktu jak z technické tak funkční (aplikační) perspektivy.
Konzultant	Konzultant se účastní všech aspektů implementace od analýzy obchodních požadavků po konfiguraci aplikace tak, aby byl schopen zajistit splnění požadavků zákazníka. Konzultant komunikuje úzce se zákazníkem, aby porozuměl procesům a požadavkům.
Programátor	Programátor je zodpovědný za návrh a vývoj úprav do standardní aplikace.
Technický konzultant	Technický konzultant řeší technické otázky implementace MS DAX a souvisejícího programového vybavení do infrastruktury zákazníka.

Zdroj: PAŽOUTOVÁ, J., SEHNAL, P. Charta projektu.

<sup>8</sup> PAŽOUTOVÁ, J., SEHNAL, P. Charta projektu. B.m. b.n. 2009 – Interní doklad firmy RP Komponent s.r.o.

Tab. 15 Role a odpovědnosti RPK

Role	Zodpovědnosti
Garant (Executive Sponsor)	Garant je osoba z vedení společnosti, která přijala za vlastní iniciativu zavedení systému a podporuje financování a personální zajištění projektu..
Manažer procesů (Business Decision Maker, Organizational Change Manager, Business Process Analysis Manager)	Osoba zodpovědná za rozhodování o procesech, které budou ovlivněny implementací. Musí zajistit prosazení a představení změn, musí komunikovat změny směrem k vedení společnosti a zaměstnancům a zajistit potřebná školení..
Vedoucí projektu	Projektový vedoucí musí zajistit, že všechny požadavky jsou naplánovány a provedeny způsobem, který zajistí dosažení cílů projektu.
IT Manažer	IT Manažer je zodpovědný za HW a SW infrastrukturu, instalaci a nastavení. Musí zajistit bezproblémové fungování technické infrastruktury.
Manažer kvality	Manažer kvality je zodpovědný za zajištění a koordinaci aktivit týkajících se systémových a integračních testů, výkonových testů a akceptačních testů. Aktivity zahrnují zajištění dostupnosti testerů, testovaných zdrojů a plánování testů.
Klíčový uživatel	Klíčový uživatel zastupuje funkční oblast nebo oddělení ve společnosti, např. finance, účetnictví, nákup. Jsou to zkušení uživatelé, kteří mají hlubokou znalost procesů a rozumí postupům prováděných v jejich oblasti nebo oddělení.
Koncový uživatel	Koncoví uživatelé (běžně pouze uživatelé) jsou osoby z různých oddělení, kteří budou používat nové řešení k vykonávání jejich každodenních činností.

Zdroj: PAŽOUTOVÁ, J., SEHNAL, P. Charta projektu.

Informování o neplnění povinností a termínů se bude dít na pravidelných týdenních schůzkách vedoucích projektu. V případě, že předmětem schůzky budou i informace tohoto charakteru, musí mít zápis z této schůzky písemnou formu a musí být podepsán vedoucími projektu. Tento zápis pak bude sloužit i jako potvrzení, že tyto informace byly druhé straně sděleny.

Posuny termínů v rámci podetap, u nichž je předpoklad, že neovlivní sjednaný termín dokončení dané podetapy, mohou operativně (formou elektronické komunikace, ale i ústně či telefonicky) dohodnout vedoucí projektu. Jedná se například o posuny termínů jednotlivých schůzek, dohodnuté termíny předání podkladů apod.

Posuny libovolných termínů, u nichž je předpoklad, že ovlivní sjednané termíny dokončení některé z podetap, respektive i přímo úpravu dohodnutého termínu dokončení některé z podetap, jsou oprávnění provést vedoucí projektu, pokud je posun dokončení dané

poděty nejvýše 14 dnů. Vedoucí projektu tak provedou formou zápisu, ke kterému připojí své podpisy.

Ostatní posuny termínů je oprávněn schválit pouze řídicí výbor. Tento tak provede rovněž formou zápisu, ke kterému členové výboru připojí své podpisy. Dojde-li k posunům v termínech a tyto posuny nebudou schváleny v souladu s výše uvedenými ustanoveními, budou se tyto posuny považovat za prodlení dle Smlouvy

#### **7.4.2 Metodologie projektu**

Dodavatel bude používat implementační metodologii Sure Step. Tato metodologie poskytuje strukturovaný přístup k implementaci produktů z rodiny Microsoft Dynamics. Metodologie Sure Step dává návod na provádění činností pro jednotlivé role a poskytuje ověřené postupy. Vývojový diagram odkazuje na nástroje a šablony, které mohou být použity v jednotlivých fázích implementace.

Metodologie Sure Step rozděluje implementaci do pěti samostatných částí.

Obr. 5



Metodologie projektu

Zdroj: PAŽOUTOVÁ, J., SEHNAL, P. Charta projektu.

#### **Problémy a rizika**

- Nedostatečná kvalifikace a zkušenost, rozhled, nadhled nad procesy (postupy se utvářely nutností rychle reagovat na aktuální potřeby operativních potřeb provozu a obchodu).
- Nedostatečná kapacita na projekt (vše probíhá za pochodu), implementace je prioritou č. 1, ale provoz nelze zastavit.



#### 7.4.4 Kritéria úspěchu a jejich kvantifikace

- Snížení pracnosti při pořizování dokladů (data jsou zadávána do systému jen jednou).
- Optimalizace a standardizace procesů.
- Optimalizace a sjednocení výrobních postupů.
- Podpora plánování nákupu a výroby.
- Shoda účetnictví a skladů.
- Využití zpětné vazby z účetnictví pro podporu rozhodování.
- Sledování a řízení zakázek.

#### 7.4.5 Cíle projektu ICT

Implementace ERP MS Dynamics AX musí směřovat ke splnění cílů definovaných pro projekt ICT, jehož je nedílnou součástí.

Tab. 18 Ekonomické cíle projektu

Cíl	Přínos	Kvantifikace přínosů
Zvýšení tržního podílu	Realizací projektu bude umožněno zvýšení tržního podílu žadatele na českém i zahraničním trhu s jeho výrobky	Změna absolutního podílu žadatele na českém trhu se zvýší o cca 5 % a na světovém trhu o 2 %.
Nárůst tržeb žadatele	Zavedení nové IT/ICT přispěje k výraznému nárůstu tržeb žadatele, které mohou časem dosáhnout až několika násobek stávajících tržeb.	Po ukončení realizace projektu dojde k nárůstu tržeb žadatele o 1,5 – 2,5 mil. Kč ročně.
Zvýšení zaměstnanosti/počtu zaměstnanců	Růst tržeb bude klást nároky na růst počtu pracovníků ve výrobě.	Realizace projektu přímo vytvořila jedno pracovní místo. V nepřímé souvislosti s realizací projektu bude v blízké budoucnosti vytvořeno cca 30 dalších pracovních pozic především ve výrobě.
Vstup na nové trhy	Projekt vytváří důležité předpoklady pro umožnění další expanze společnosti na zahraniční trhy, nejen v Evropě.	V nejbližších letech dojde k otevření obchodních zastoupení v Evropě, Asii, Severní a Jižní Americe
Získání nových zákazníků/odběratelů	Lepší komunikace se zákazníky (odběrateli) zajistí získání také nových zakázek.	Žadatel předpokládá v horizontu jednoho roku získání alespoň 2 nových významných odběratelů.
Zvýšení kapacity produkce	Kvalitnější plánování (organizace) výroby umožní zvýšit také kapacitu produkce.	Žadatel odhaduje zvýšení kapacity výroby o 5 %.

Snížení spotřeby materiálů a energie	Lepší přehled o materiálu na skladu a ve výrobě umožní přesnější plánování nákupu zásob. Dojde k poklesu nevyužitého materiálu na skladu a neplánovaných rezerv.	Dojde ke snížení množství materiálu na skladech o přibližně 10 %.
--------------------------------------	--	---

Zdroj: PAŽOUTOVÁ, J., SEHNAL, P. Charta projektu.

Tab. 19 Neekonomické cíle projektu

Cíl	Přínos	Kvantifikace přínosů
Zvýšení kvality zboží	Žadatel bude mít lepší přehled o vyráběném zboží a bude schopný klást větší důraz na jeho kvalitu.	Nižší počet vyřizovaných reklamací než tomu bylo v minulosti.
Zkrácení času potřebného na reakci potřeby zákazníka	Veškeré informace o zákaznících budou dostupné na jednom místě a umožní tak flexibilně reagovat na případně požadavky.	Zkrácení doby, za kterou bude vyřízená potřeba zákazníka a provádění strategických rozhodnutí.
Zlepšení výrobní pružnosti	Žadatel bude mít dostatek informací o výrobě a rozpracovanosti některých zakázek. V případě potřeby bude schopen pružně reagovat změnou výrobního sortimentu dle potřeb klienta.	Rychlost vyřízení zakázek a přizpůsobení výroby stavu společnosti v dané chvíli (materiál, zásoby, finanční řízení).
Vývoj pevnějších vztahů se zákazníky	Zákazníci budou komunikovat pomocí nového IS, ve kterém budou zadávat své zakázky. Administrace a komunikace obchodních styků bude podstatně zjednodušena.	Nárůst počtu zakázek zadaných přes nový informační systém.
Snížení bezpečnostních rizik	Data žadatele budou kvalitně zabezpečena a chráněna proti všem možným zásahům jednak zevnitř žadatele, ale také z venku.	Zvýšení počtu zabezpečovacích prvků na interním informačním systému, omezení přístupu zaměstnanců k určitým datům.
Integrace dat a činností v rámci společnosti do jednoho celku	V minulosti bylo nutné, data do IS zadávány několikrát. Proto často nebyla veškeré data k dispozici okamžitě na jednom místě, což stěžovalo komunikaci pracovníků uvnitř společnosti. Realizací projektu dojde k odstranění duplicitního zadávání dat.	Zkrácení průměrné doby zadávání dat a informací do informačního systému společnosti na všech úrovních řízení.

Zdroj: PAŽOUTOVÁ, J., SEHNAL, P. Charta projektu.

Výše uvedené cíle budou splněny za předpokladu, zda celý projekt bude úspěšně dokončen. To záleží i na pracovnících – klíčových uživateli, kteří jsou nedílnou součástí projektu. Odpovědnosti uživatelů jsou následující :

- *Understanding the IT activities that support their function*
- *Ensuring that the goals of IT Initiatives reflect the function's needs*
- *Developing specifications for IT projects*
- *Providing feedback to IT on implementation issues, application enhancements and IT support*
- *Ensuring that applications function properly*
- *Participating in developing the IT agenda and priorities<sup>9</sup>*

---

<sup>9</sup> KROENKE, D. Management Information Systems. McGraw Hill, 1992. 804 s. ISBN 0-07-035787-0.

## 8 Přínos nového informačního systému

Problém hodnocení efektivnosti informačních systémů a informačních technologií spočívá v tom, že neumíme dostatečně přesně a objektivně přínosy informačních systémů měřit, protože se kumulují s celou řadou dalších faktorů působících na systém řízení a na celkovou efektivnost firmy. Rozhodnutí o informačním systému firmy jsou rozhodnutími strategické povahy a jejich důsledky se projeví až v delším časovém horizontu. ZA toto období se také podstatně změni okolí informačního systému firmy. Problém spočívá v tom, že hodnotíme-li přínosy před realizací inovace našeho informačního systému, vycházíme z hypotetických podmínek, jejichž splnění nemůžeme zaručit, takže jde v každém případě o hrubý odhad přínosů. Hodnotíme-li přínosy zpětně, je obtížné určit, co do nich zahrnout, co je přínosem z nového informačního systému s co z jiných aktivit firmy. Proto přesné výpočty ztrácejí smysl.

Přínosy z inovací IS a informačních technologií můžeme v zásadě dělit na:

### **Přímé přínosy**

- Snížení stavu vázaného kapitálu (rozpracovanost, zásoby).
- Efektivnější využití zdrojů (fázování výroby).
- Úspora pracovních sil, resp. pracnosti.
- Úspora materiálových a režijních nákladů.
- Zkrácení průběžných dodacích lhůt.
- Zvýšení výroby, resp. obratu.
- Zvýšení objemu zisku, resp. prodejů (pružnější reakce na požadavky trhu).
- Zrychlení platebního styku a úspora finančních nákladů.

### **Nepřímé přínosy**

- Vytvoření pevných vazeb k obchodním partnerům.
- Zvýšení podpory cílů organizace.
- Zvýšení konkurenceschopnosti organizace.
- Zvýšení informovanosti (kvalifikovanosti) řídicích pracovníků.
- Získání strategického náskoku v ovládnání IT – získání know – how,
- Redukce rizika výpadku informačního systému.
- Image společnosti a zvýšení institucionální kultury<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> TVRDÍKOVÁ, M. Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-703-6



V následujících kapitolách bych chtěla shrnout přínosy v jednotlivých oblastech a chtěla bych se zaměřit na logistickou oblast, jak jsem se zmínila již v úvodu, protože tato oblast je ve firmě velice slabou stránkou.

## **8.1 Finanční oblast**

### Hlavní kniha

- Více nastavitelných deníků s funkcí schvalování.
- Periodické deníky.
- Systém kontrol zaúčtování včetně ověřování před zaúčtováním.
- Možnost použití více měn a nastavení převodů.
- Vícenásobný strukturovaný rozpočet.
- Příděly k účtům na základě procent.
- Projektování budoucích transakcí na základě závazků s použitím prognóz cashflow a kalkulace požadavků na měnu.
- Automatická distribuce částek podle předdefinovaných nastavení účtů, dimenzí a procent.

### Správa banky

- Sledování vkladů, plateb a zůstatků.
- Elektronický import bankovních výpisů.

### Pohledávky

- Funkce pro zálohové platby.
- Funkce návrhů plateb s flexibilními způsoby platby.
- Volná fakturace (fakturace neskladových položek).
- Pokročilé vytváření upomínek a výpočet úroků.
- Deník plateb s funkcemi návrhu platby.
- Možnost použití více měn a nastavení převodů.
- Export a import pro elektronické platby.

### Závazky

- Překlenovací účty.
- Funkce pro zálohové platby.
- Funkce návrhů plateb s flexibilními způsoby platby.

## Správa dlouhodobého majetku

- Správa celého životního cyklu od pořízení přes odpisy po likvidaci.
- Možnost převodu projektů na položky dlouhodobého majetku pro potřeby kapitalizace a odpisů.
- Udržování informací o stavu majetku.
- Kontrola nad dlouhodobým majetkem s ohledem na přesnost a časovou správnost účtování.

## **8.2 Výrobní oblast**

### Zdroje pro výrobu

- Kategorizace zdrojů v pracovních střediscích.
- Definování efektivity jednotlivých zdrojů pro potřeby sledování, zda některé zdroje umožňují rychlejší dokončení prací.
- Nastavení kapacity každého pracovního střediska s použitím individuálního kalendáře obsahujícího údaje o časové dostupnosti.
- Definování přípravných a provozních hodinových nákladů pracoviště a přírůstkových nákladů na položku s možností získání celkového přehledu o výrobních nebo projektových nákladech.

### Výrobní zakázky

- Rychlý přehled o stavu výrobních zakázek.
- Ruční vytváření výrobních zakázek.
- Vytváření výrobních zakázek přímo z prodejní objednávky.
- Plánování výrobních zakázek přímo z prodejních objednávek.

### Výrobní kusovníky

- Možnost kopírování standardního kusovníku do výrobní zakázky, kde jej lze v případě potřeby změnit.
- Podpora vzorců měrných jednotek pro výpočet spotřeby.
- Podpora záporných množství na řádcích kusovníků pro zpracování vedlejších produktů výroby.

### Řízení a plánování výroby

- Možnost provádět plánování výroby dopředně nebo zpětně s různými výchozími daty v závislosti na dodacích lhůtách surovin.
- Možnost vrácení nebo odstranění výrobní zakázky, pokud již nebyla zahrnuta do nákladů.
- Plánování prognóz plánování.
- Dlouhodobý přehled o požadavcích na nákup, výrobu a zdroje s možností použití více scénářů prognóz.
- Vytváření více plánů pro krátkodobé hlavní plánování za účelem zkoumání materiálových a kapacitních požadavků podle stávajících zakázek nebo různých scénářů.

### Úkolová mzda a shromažďování údajů o docházce a pracovním výkonu

- Možnost zaznamenávání úkolové práce její plánování a řízení.
- Možnost definování pravidel pružné pracovní doby při současné kontrole nad celkovým počtem hodin strávených zaměstnanci na pracovišti, včetně evidence a správy přesčasů.
- Pokročilá nastavení časových profilů.
- Automatické hledání profilu a kalendář profilu.
- Definování rozvrhů směn.
- Evidence absencí pracovníků.
- Dvoufázové ověřování časových kalkulací a stavu schválení, porovnání skutečného evidovaného času s plánovaným.

### Řízení a plánování TNG postupů

- Plánování jednoduchých sekvenčních postupů i komplexních sítí.
- Plánování současných operací v sítích postupů s použitím primárních a sekundárních operací v postupu.
- Připojení více pracovních středisek k jedné operaci.
- Přidělení pracovního střediska subdodavateli.
- Sdílení informací o postupu mezi položkami se stejnými charakteristikami.
- Omezené nebo neomezené plánování, dopředně nebo zpětně od různých dat
- Hrubé plánování kapacit.

- Popis jednotlivých součástí operací výrobního postupu pomocí různých charakteristik, jako je čas čekání, přípravný čas, operační čas, čas čekání po operaci, překryvné množství, nákladové kategorie, řízení více zdrojů a vytížení kapacity pro operaci.

#### Kalkulace odpadů

- Výpočet očekávaného odpadu na operaci v procentech, pro jednotlivé operace i v podobě celkového množství pro celý výrobní proces.

#### Sledování nákladů ve výrobě

- Podrobné sledování nákladů souvisejících se zdroji a propustností.
- Zahrnutí nákladů pracovních středisek do odhadu výrobních nákladů.
- Použití automatické spotřeby pracoviště při zahajování nebo dokončování výrobních zakázek.

#### Další funkce plánování

- Grafická prezentace výrobních plánů pro snadnou vizualizaci.
- Možnost přeplánování prací přetahováním položek v Ganttově diagramu.
- Použití alternativních pracovních středisek pro operaci v případě přetížení.
- Definování základních pravidel pro používání alternativních pracovních středisek.
- Možnost sledování přípravných a operačních prací pro jednotlivé operace.
- Hlášení spotřeby zdroje podle čísla práce.
- Možnost nastavení, aby práce vyžadující stejné pracovní středisko do něj dorazily současně.

### **8.3 Obchodní oblast**

#### Obchod

- Cenové kalkulace pro lepší přesnost a služby zákazníkům.
- Potvrzování objednávek e-mailem.
- Převod měn u otevřených objednávek v reálném čase.
- Porovnávání nákladů s výnosy.
- Vytváření dobropisů z deníků faktur.

- Tisk dobírkových dokumentů při fakturaci a následné akce s neuhrazenými dobírkami.
- Podpora přímých dodávek.
- Automatický převod nákupních jednotek na manipulační jednotky skladu a manipulačních jednotek skladu na prodejní jednotky.
- Tisk informací o doobjednávkách na dodací dokumenty a faktury.
- Automatické nahrazování nedostupných položek alternativami.
- Upozornění na částečné dodávky a připomínky na dokumentech prodejních objednávek.
- Definování parametrů pro přijetí při zvýšení nebo snížení dodaného množství.
- Oceňovací metody: FIFO (First In/First Out), standardní nákladová cena, vážený průměr.
- Použití inventurních štítků a přenos do deníku inventur.

#### Cenotvorba

- Definování cen a slev ve všech měnách.
- Automatické načítání cen a slev při zadávání objednávek.
- Automatický výpočet víceřádkových a celkových slev u objednávek.

#### Prognózy

- Zadávání a úpravy prodejních a nákupních prognóz.
- Přidělování prognóz k jednotlivým položkám a časovým obdobím s použitím alokačních klíčů.
- Konsolidace prodejních a nákupních prognóz do jedné skladové prognózy.

## **8.4 Logistická oblast**

#### Dimenze skladu

- Popis zásob podle jednotlivých skladů, palet a míst.
- Rozdělení skladů na skladovací zóny za účelem stanovení priorit při výběru míst pro příchozí zásoby.

- Určování skladového místa na základě pravidel zohledňujících velikost, objem a hmotnost.
- Přidělování prostoru podle priority (nejprve výdejní skladová místa, poté místa v meziskladu).
- Rozpis výstupních objednávek na možná výdejní skladová místa prostřednictvím deníku dodávek.
- Možnost vytváření dodávek z více objednávek jednoho zákazníka.

#### Výstupní objednávky a řízení dodávek

- Vytváření výstupních objednávek v podobě požadavků pro sklad.
- Rychlejší vyskladňování s možností výběru objednávek, které lze expedovat současně.
- Konsolidace dodávek z více prodejních objednávek téhož zákazníka.
- Odvozování výstupních objednávek z řádků prodejní objednávky nebo výrobní zakázky.
- Vytváření přeprav palet pro přesun skupin položek v rámci skladu nebo mezi sklady.

#### Čárové kódy

- Možnost tisku popisků palet, popisků skladových míst a popisků přepravních dokladů obsahujících čárové kódy pro automatické sledování.

#### Mezipodnikové transakce

- Přímé a automatické vytváření řetězců mezipodnikových objednávek z prodejních objednávek zákazníků s přímými dodávkami nebo bez nich.
- Vytváření prodejních objednávek v reálném čase, aktualizace mezipodnikových prodejních objednávek z nákupních a naopak.

### **8.4.1 Návrh postupu reorganizace logistiky**

Některé výše uvedené přínosy, které nám poskytuje nový informační systém nelze na současné podmínky v oblasti logistiky aplikovat, protože logistický proces ve firmě není přesně definován. Je potřeba celé logistické oddělení reorganizovat.

Jak jsem se již několikrát v této práci zmínila, logistika je ve firmě „bolavým“ místem a dle mého názoru, pokud ve firmě nefunguje logistika, firma ztrácí flexibilitu, zákazníci a působí na venek „nezdravě“. Logistika je jednou z posledních možností a příležitostí, kde mohou podniky ještě zvýšit svoji efektivnost.

Proto bych si chtěla dovolit navrhnout postup (zavést procesní organizaci), jak celou logistiku reorganizovat a tím i zlepšit komunikaci a podmínky ve skladovém hospodářství:  
Sestavení realizačního týmu.

Definice logistického toku ve firmě.

Analýza procesů + sestavení logistického konceptu.

Definice odpovědností a návazností – komunikace.

Reorganizace skladů – návrh struktury skladů.

#### **8.4.2 Sestavení realizačního týmu**

Tuto problematiku bych chtěla pojmout jako další nový projekt a jak se již osvědčilo v projektu ICT, kdy byl jmenován realizační tým, který se pravidelně scházel, úkoly a termíny se vedly v MS Projektu, postupovala bych i v tomto případě stejným způsobem:

- Vedoucí projektu.
- Členové realizačního týmu
  - Vedoucí výroby,
  - Správce IS,
  - Logistik,
  - Pracovník skladu Ocún,
  - Pracovník skladu Rock Pillars

Vedoucí pracovníci by si měli každý projekt, který je ve firmě realizován, podporovat. Měli by klást důraz na efektivitu a na využití lidských zdrojů, které jsou klíčem k produktivní a profitující organizaci.

Chtěla bych zde uvést 5 základních principů řízení :

- *Setting objectives*
- *Organizing*
- *Motivating and communicating*
- *Establishing measurements of performance*
- *Developing people, including self<sup>11</sup>*

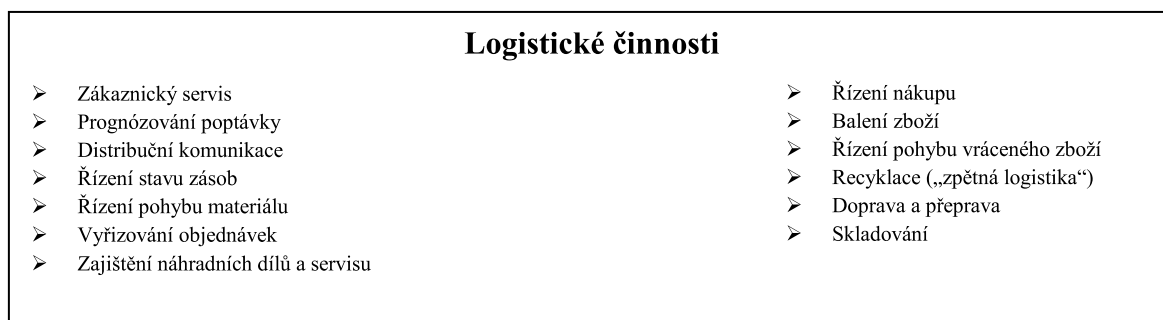
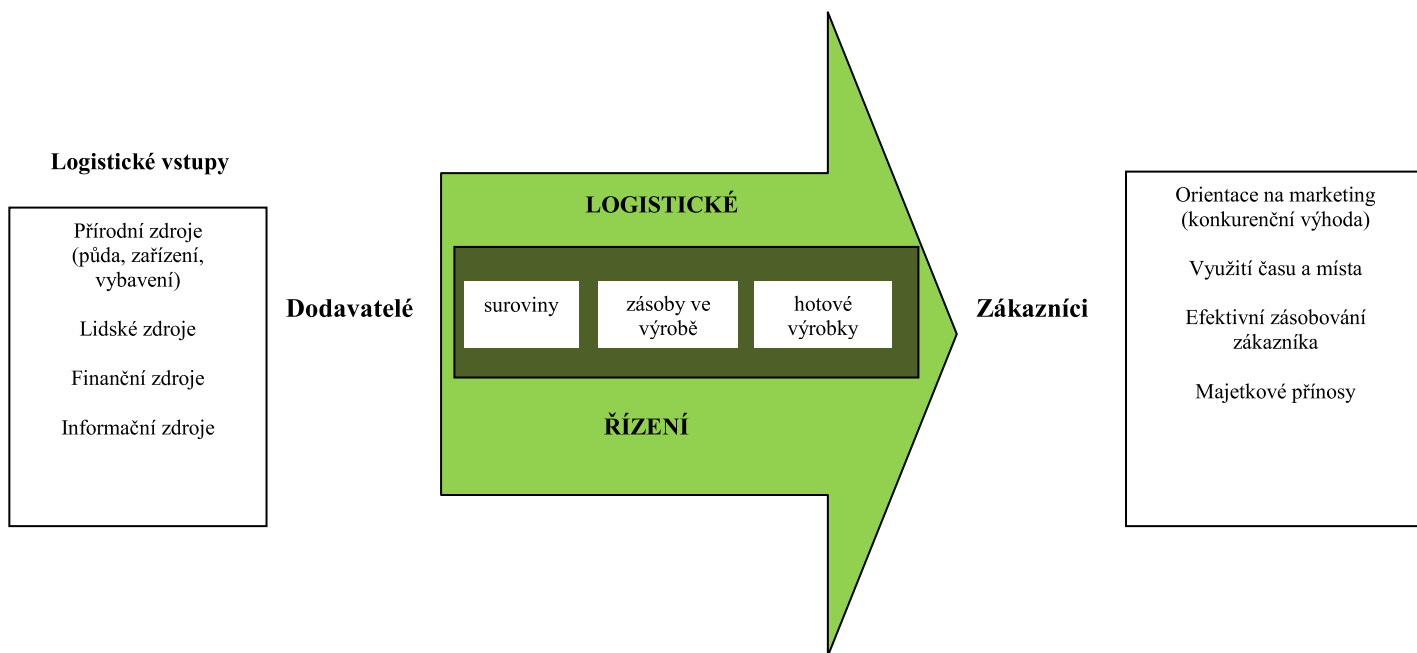
---

<sup>11</sup> DRUCKER, Peter F. Management Challenges for the 21st Century , Harper Business, NY 1999, ISBN 088-730-99-84



### 8.4.3 Definice logistického toku ve firmě

Obr. 6



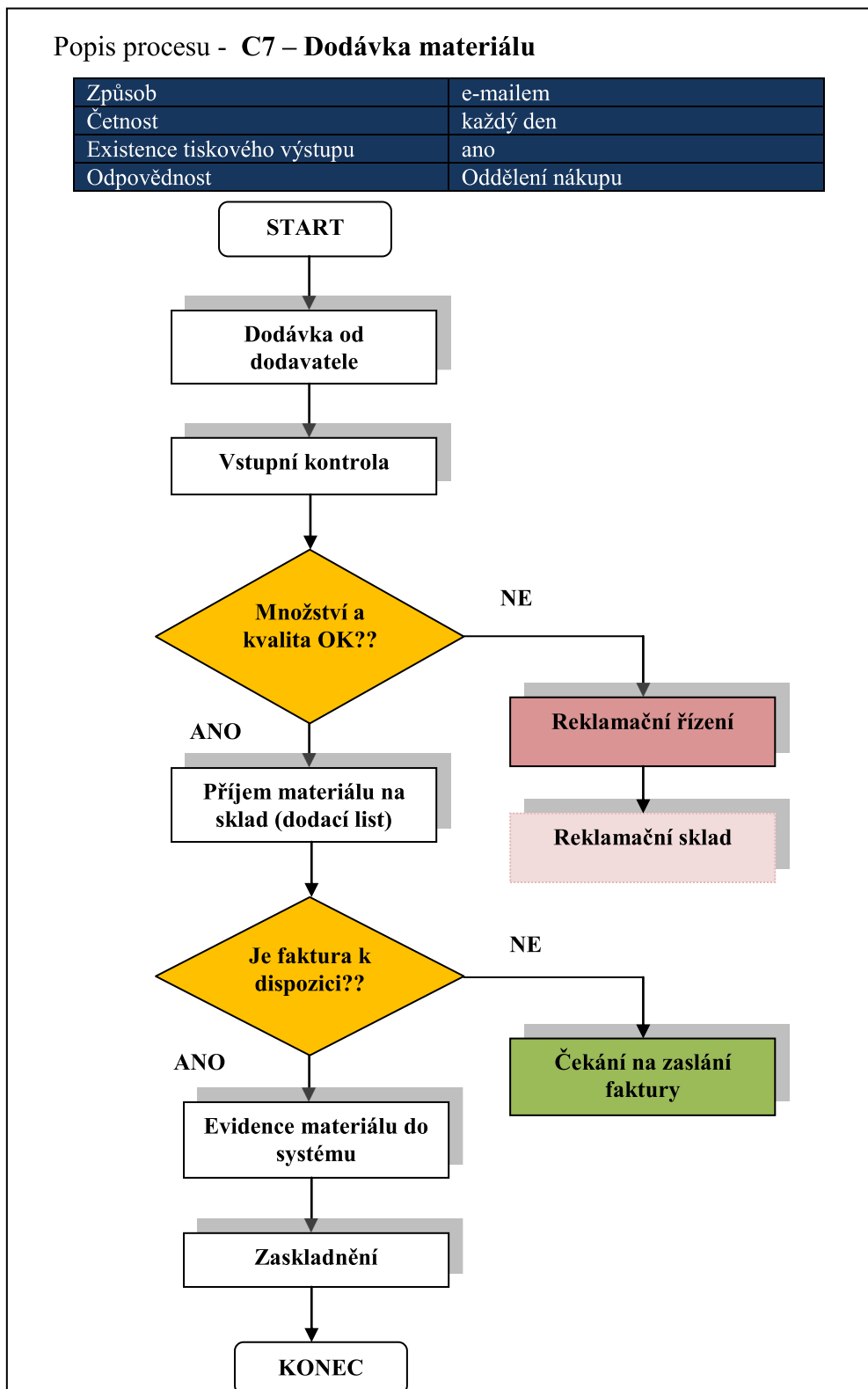
Zobrazení složek logistického řízení

Zdroj: vlastní

### 8.4.4 Analýza procesů, sestavení logistického konceptu

Dalším krokem bych viděla provedení analýzu procesů. V následujícím příkladě bych ukázala proces „Dodávka materiálu“. Tímto způsobem bych zmapovala všechny procesy ve firmě.

Obr. 7



Znázornění procesu

Zdroj: vlastní

Samozřejmě, že nedílnou součástí logistického toku je vytvoření logistického konceptu, který by měl obsahovat následující údaje:

- Popis logistického řešení,
- Dodací podmínky k zákazníkům,
- Místo a organizace výroby,
- Materiálový tok,
  - Materiálový tok – nouzový koncept,
- Účtování,
- Řešení záměn,
- Změnové řízení,
- Informační toky,
- Dispozice,
- Způsob zasílání zakázek,
- Zpracování zakázek,
- Způsob předávání zakázek do výroby,
  - Informační tok – nouzový koncept,
- Paletizace a balení,
- Kvalita,
  - Zajištění kvality,
  - Reklamace.

V tomto kroku – provedení analýzy procesů neboli zavedení procesní organizace je nutné na firmu nahlížet jako na ucelený proces, který je dále rozdělen na jednotlivé, vzájemně logicky provázané subprocesy a dále na procesní kroky. Definované procesy a subprocesy tvoří tzv. strom procesů (Příloha č. 3). Procesy jsou orientovány na výsledek, tj. na přidanou hodnotu, kterou přinese daný proces nebo jeho krok.

Základními charakteristikami procesní organizace nebo procesního řízení jsou:

Jsou identifikovány klíčové hodnototvorné procesy, řídicí a podpůrné procesy.

Každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou vytváří pro zákazníka ať vnějšího a vnitřního.

Každý proces má svého vlastníka, odpovědného za optimální průběh a výstupy (nová definice odpovědnosti – za výsledek nikoliv za vykonávání činností).

Každý procesní krok má definovanou odpovědnost.

Jednotlivé výstupy z jednotlivých procesních kroků jsou identifikovány a definovány rozhraní pro jejich další využití.

Pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory žádoucího výkonu (měřitelné cíle, standardy), které je pak možné snadno sledovat a vyhodnocovat a na základě analýzy procesy neustále řídit a zlepšovat.

Spokojenost zákazníka s danou hodnotou (výstupy z procesu) je klíčovým indikátorem.

Procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, se v rámci tvorby procesní organizace rozpoznají a eliminují.

Procesy procházejí permanentním zdokonalováním = zlepšují se výkonové parametry pro zákazníka.

Výkonnost procesů se může porovnávat s vnějšími vztažnými standardy (benchmarking)

#### **8.4.5 Definice odpovědností**

Tento krok je jedním z nejdůležitějších, kdy se definují odpovědnosti za dané kroky jednotlivých procesů a z toho vyplývající odpovědnosti. Toto ve firmě RP Komponent není definováno a v mnoha případech dochází k nesrovnalostem, které způsobují problémy v komunikaci. V následující tabulce je znázorněna matice odpovědností.

Tab. 20 – Matice odpovědností

Návaznost na:	ČSN ISO 9001 prvek 8.3, 8.4,8.5			Odpovídá:		Schválil:	
Změny:		Platí:	1.X.2010	Vydání č.	1	Str./celkem:	1/2

Názvy částí  <i>Příručky jakosti</i>	Označení dle ISO 9001	Funkce: spolupracuje													
		X : odpovídá S:													
		J	ZJ	VŘ V	PŘ	OŘ	Pers.	VV	Ek	VN					
Celková odpovědnost															
Specifikace požadavků na nakupovaný produkt	7.4.1							X							
Odsouhlasení požadavků s dodavatelem								S			X				
Provádění hodnocení dodavatelů včetně stanovení kritérií pro hodnocení				S							X				
Vedení záznamů o hodnocení dodavatelů				S							X				
Informace pro nakupování	7.4.2														
- zajištění přiměřeného popisu nakupovaného produktu										X					
- stanovení požadavků na schvalování produktu, postupů, procesů a zařízení										X					
- stanovení požadavků na kvalifikaci pracovníků a SJ dodavatele			S					X	S						
Ověřování nakupovaného produktu	7.4.3		X					X							
- stanovení a zajištění kontrolní činnosti pro ověření nakupovaného produktu				X											
- při provádění ověřování u dodavatele stanovení průběhu ověřování a způsobu uvolnění produktu											X				

Zdroj: vlastní

#### 8.4.6 Reorganizace skladů – návrh struktury skladů

Současné době je v expedičních skladech chaotický proces. Je potřeba sklady reorganizovat. Způsob skladování – uspořádání jednotlivých položek je nevyhovující. I z tohoto důvodu se zdá, že nynější skladovací prostor je nedostačující, nelze neustále se zvyšující se sortiment výrobků dostatečně uskladnit. Jednotlivé položky nemají definované své pozice. V tomto „chaosu“, nelze využít čárové kódy, čtecí zařízení, které by nám eliminovalo chyby při expedici. Často se stává, že zákazníci obdrží zaměněné zboží, které pak musíme dobropisovat a nebo se vrací. S tímto jsou spojené další vícenáklady. Na níže uvedených obrázcích je znázorněn současný způsob skladování ve skladech Rockpillars a Ocún.

Obr. 8



Současný způsob skladování značky Ocún

Zdroj: vlastní

Obr. 9



Současný způsob skladování značky Rockpillars

*Zdroj: vlastní*

Jak je z obrázku vidět, opravdu se prostor nevyužívá a ve skladech se převážně skladuje vzduch.

Proto navrhuji v obou skladech zavést regálové systémy. Nadefinovat pro každou položku pozice, nastavit minima a maxima dle sezónnosti a s tímto neustále pracovat a dodržovat.

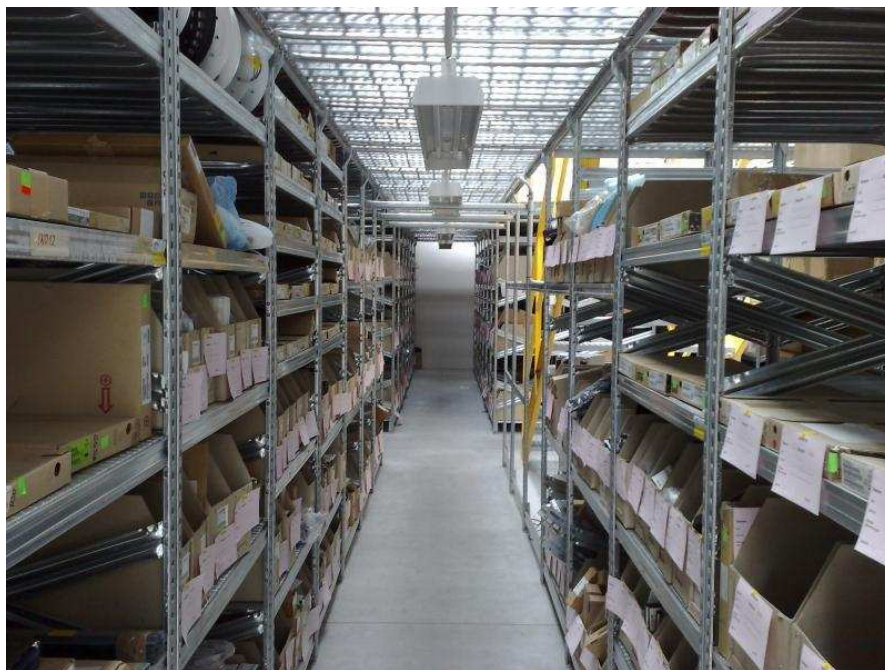
Obr. 10



Navrhovaný způsob skladování

*Zdroj: vlastní*

Obr. 11



Navrhovaný způsob skladování

*Zdroj: vlastní*



## 9 Závěr

Žijeme v informační době a informatizace prostupuje celým naším životem. Využití informací a informačních technologií je velmi rozmanité. Pro jednotlivce mohou informace sloužit pro profesní nebo soukromé účely. Pro podniky jsou informace a informační systém pomůckou, která slouží jako nástroj pro podporu podnikání – pro podporu podnikových procesů – jež se stávají čím dál více komplexnějšími. Aby informační systém byl skutečně tím nástrojem, jenž má sloužit svému účelu, je třeba se na něj dívat ze všech aspektů podnikatelského spektra.

Na začátku této práce jsem představila nejenom firmu RP Komponent s.r.o., ale i hlavní funkcionality vybraného informačního systému. Dále jsem se zaměřila na jednotlivé etapy – kroky při realizaci informačního systému. Jaká by měla být posloupnost od rozhodnutí TOP Managementu pro nový informační systém až po nasazení IS do provozu. V kapitole pět jsem popsala postup při zavádění projektu dotovaného z programu EU. Ústřední částí této diplomové práce je šestá kapitola, kde popisují současný stav ve firmě RP Komponent s.r.o., nedostatky a jaké budou přínosy realizací celého projektu. V kapitole sedm jsou uvedeny přínosy v jednotlivých oblastech zavedením nového informačního systému. V této kapitole navrhuji reorganizaci celého logistického oddělení, které není v současné době ve firmě vytvořeno.

Zavedení informačního systému není jednorázovým aktem, ale je procesem, který může trvat i několik let. Od ledna roku 2010 byl ve firmě RP Komponent s.r.o. zahájen ostrý provoz I. etapy, která zahrnovala oblasti nákupu, financí, prodeje a logistiky. Již nyní je známo, že spuštěním nového informačního systému, implementace nekončí. Nyní se připravuje II. etapa, ve které je zahrnut modul výroby. Zavádění IS vyžaduje dobrou organizaci, vyčlenění potřebných finančních prostředků a pracovníků. V našem případě byl vyčleněn opravdu dobrý tým pracovníků, pro které není zavádění nových věcí problémem a hlavně mají chuť stávající nedostatky ve firmě odstraňovat a zdokonalovat.

Informační systém, který byl vedením společnosti vybrán a následně implementován, splňuje veškeré požadavky, které firma definovala a je to první krok k úspěchu a dosažení firemních cílů.

Jedním z významných trendů v získávání větší konkurenceschopnosti, dosahování vyšší produktivity, efektivnosti firem a udržení jejich postavení v dnešním dynamické, tržním

prostředí je nejenom zavádění nových informačních technologií, ale i zavádění procesní organizace firem a zákaznické orientace jejích procesů.

Pevně věřím, že se po úspěšné implementaci informačního systému podaří ve firmě zavést i procesní organizaci, která pomůže definovat veškeré odpovědnosti a odstranit stávající nedostatky, které firmu trápí.

Cílem této diplomové práce bylo ukázat postup úspěšné implementace informačního systému ve firmě RP Komponent s.r.o., jak postupovat, pokud je projekt spolufinancován z programů EU, veškeré přínosy zavedením funkčního IS v jednotlivých oblastech a především navrhnout postup změn v oddělení logistiky, které v současné době „nefunguje“.

Doufám, že tato práce bude pomocnou dokumentací pro firmy, které budou chtít úspěšně zavádět nový informační systém.

## 10 Seznam použité literatury:

Citace:

- [1] BASL, J., BLAŽÍČEK, R. Podnikové informační systémy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2279-5
- [2] Časopis IT Systéms [online] [cit. 2010-04-20] Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/modelovani-a-optimalizace-podnikovych-procesu-ii-dil.htm>
- [3] DRUCKER, Peter F. Management Challenges for the 21st Century , Harper Business, NY 1999, ISBN 088-730-99-84
- [4] DRUCKER, P. Inovace a podnikavost – Praxe a principy. Praha : Management Press 1993. ISBN 80-85603-29-2
- [5] DVOŘÁK, J., SEHNAL, P. Referenční příručka. b.m. b.n. 2009 – Interní doklad firmy Unlimited Ltd.
- [6] ICT v podnicích [online] [cit. 2010-04-01] Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/ict-v-podnicich-vyzva-ii>
- [7] KROENKE, D. Management Information Systems. McGraw Hill, 1992. 804 s. ISBN 0-07-035787-0.
- [8] MOLNÁR, Z. Efektivnost informačních systémů. Praha : Grada Publishing 2000. ISBN 80-7169-410-X
- [9] PAŽOUTOVÁ, J., SEHNAL, P. Charta projektu. B.m. b.n. 2009 – Interní doklad firmy RP Komponent s.r.o.
- [10] Seznam projektů [online] [cit. 2010-03-05] Dostupné z WWW: [https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/Projekty/ProjektDetail.aspx?id\\_projekt=84d3c1b7-42b4-4870-8965-66526d0317a2](https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/Projekty/ProjektDetail.aspx?id_projekt=84d3c1b7-42b4-4870-8965-66526d0317a2)

- [11] TVRDÍKOVÁ, M. Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-703-6

## Bibliografie:

- [12] Bruckner, T., Voříšek, J. Outsourcing informačních systémů, Ekopress 1998, ISBN 80-86119-07-6
- [13] DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky. Grada Publishing 2002. ISBN 80-247-0401-3
- [14] FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování. Ekopress 2003. ISBN 80-86119-69-6
- [15] Procesní organizace [online] [cit. 2010-04-07] Dostupné z WWW: [http://www.ipm-plzen.cz/index.php?t=zav\\_proces\\_org](http://www.ipm-plzen.cz/index.php?t=zav_proces_org)
- [16] SYNEK, M. Manažerská ekonomika, Grada 2003, ISBN 80-247-0515-X
- [17] VOŘÍŠEK, J. Strategické řízení informačního systému a systémová integrace. Management Press Praha 2003. ISBN 80-85943-40-9

**Seznam příloh (6 stran):**

PŘÍLOHA č. 1 – Registrační žádost

PŘÍLOHA č. 2 – Hodnocení dodavatelů

PŘÍLOHA č. 3 – Strom procesů

## PŘÍLOHA č. 1

**Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR**  
ve spolupráci s  
**CzechInvest**

### 1. Základní údaje o Registrační žádosti

Název projektu:	Komplexní řešení ICT pro výrobu a mezinárodní obchod v RP Komponent.
Název programu / podprogramu:	ICT v podnicích - Výzva II
Platnost výzvy od:	14.07.2008
Platnost výzvy do:	31.05.2009

### 2. Údaje o žadateli

#### 2.1. Žadatel

##### 2.1.1. Základní údaje

Obchodní firma:	RP Komponent spol. s r.o.		
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným		
IČ:	25250639	DIC:	CZ25250639
Způsob jednání za společnost:	Každý z jednatelů jedná za společnost samostatně a podepisuje se tak, že k obchodní firmě společnosti připojují svůj podpis.		
Žadatel je MSP. Žadatel je střední podnik.	Žadatel je plátce DPH.		

##### 2.1.2. Adresa sídla firmy

Adresa:	Slovany 3051, 54401 Dvůr Králové nad Labem
---------	--

##### 2.1.3. Statutární zástupci

Jméno:	Štěpán Robek
E-mail:	stepan.robek@seznam.cz
Mobil:	603505941
Telefon:	
Pozice ve firmě:	jednatel
Jméno:	ing. Pavel Hendrych
E-mail:	pavel@rpkomponent.cz
Mobil:	605296800
Telefon:	326701409
Pozice ve firmě:	jednatel

#### 2.1.4. Kontaktní osoby

Jméno:	Ing. Hana Matthissen
E-mail:	hana.matthissen@rpkomponent.cz
Mobil:	737163067
Telefon:	326701409
Pozice ve firmě:	

#### 2.1.5. Hlavní oblast podnikání

CZ-NACE	Název CZ-NACE
15200	Výroba obuvi

#### 2.1.6. Vedlejší oblasti podnikání

CZ-NACE	Název CZ-NACE
13900	Výroba ostatních textilií
47780	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
47820	Maloobchod s textilem, oděvy a obuví ve stáncích a na trzích

### 3. Základní údaje o projektu

Název (pod)programu:	ICT v podnicích - Výzva II
Název projektu:	Komplexní řešení ICT pro výrobu a mezinárodní obchod v RP Komponent.
Popis projektu:	<p>Předmětem projektu je implementace nového informačního systému, který by zastřešil a zefektivnil vnitřní procesy ve společnosti a vytvořil podmínky pro její další rozvoj.</p> <p>Žadatel v současné době nedisponuje komplexním informačním systémem, což snižuje efektivitu výroby. Pořízení komplexního informačního systému je tak nezbytným předpokladem pro udržení dalšího dynamického růstu společnosti. Nový informační systém bude řešit, kontrolovat a vyhodnocovat jednotlivé procesy na všech úsecích společnosti a poskytovat ucelené výstupy.</p> <p>Požizovaný informační systém by měl dosáhnout následujících cílů:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- zvýšení vnitřní efektivity jednotlivých procesů ve společnosti (výroba, obchod, sklad)</li><li>- zvýšení efektivity dodavatelско-odběratelských vztahů prostřednictvím optimalizace dodávek a skladového hospodářství</li><li>- zlepšení vztahu se zákazníky a dodavateli</li><li>- podpora zavádění nových výrobků inovačního procesu ve společnosti - projektové řízení, plánování a vyhodnocování VaV</li><li>- zajištění multijazyčnosti systému a práce s více měnami</li><li>- umožnění elektronického skladování dokladů</li><li>- sledování docházky</li><li>- sledování kvality produkce v návaznosti na implementaci ISO</li></ul> <p>Celkový přínos projektu bude spočívat ve vytvoření podmínek dalšího růstu společnosti, optimalizace vnitřních procesů.</p>
Doplňující popis projektu:	Součástí předloženého projektu je zakoupení komplexního informačního systému a doplňkových modulů pro výrobu, sklad, obchod a řízení vztahu se zákazníky, pořízení nezbytného HW a



	vytvoření sítové infrastruktury v jednotlivých střediscích společnosti.
Odhad celkových způsobilých výdajů projektu (v tis. Kč):	6 300
Požadovaná dotace (v tis. Kč):	3 150
Předpokládané datum zahájení projektu:	15.10.2008
Předpokládané datum ukončení projektu:	30.06.2010
Hlavní předmět řešení projektu (dle CZ-NACE):	15200 - Výroba obuvi
Vedlejší předmět řešení projektu (dle CZ-NACE):	47780 - Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
	13900 - Výroba ostatních textilií
	47820 - Maloobchod s textilem, oděvy a obuví ve stáncích a na trzích
Celní kód(y) produkce:	64031900,95069990

#### 4. Adresy místa realizace

Adresy místa realizace:	
	Velenského 400, 29421 Bělá pod Bezdězem
	Hegerova 345, 57201 Polička

#### 5. Prohlášení žadatele

Žadatel souhlasí

A1. Aby poskytovatel podpory nebo zprostředkující subjekt (poskytovatelem pověřená osoba) zpracovával všemi potřebnými a vhodnými způsoby veškerá data (včetně veškerých osobních údajů) uvedená v žádosti či sdělená poskytovateli nebo zprostředkujícímu subjektu v souvislosti s jejím zpracováním, a to po dobu trvání závazků žadatele, vyplývajících z poskytnutí podpory, případně po dobu do uplynutí lhůty 10 let ode dne, kdy došlo k rozhodnutí o zamítnutí projektu u žadatelů, kterým podpora nebyla udělena, za účelem posouzení a správy žádosti, jejího vyhodnocení, zpracování, rozhodování o případném udělení podpory, posuzování, kontroly a monitorování projektu, na něž byla podpora udělena, zajištění informovanosti veřejnosti a publicity projektu a za účelem výkonu ostatních práv a povinností poskytovatele a zprostředkujícího subjektu souvisejících s udělením podpory a posuzováním projektu. Tím nejsou dotčena práva a povinnosti poskytovatele podpory a zprostředkujících subjektů vyplývající z obecně závazných předpisů (např. zákona o archivnictví).

Totéž platí pro údaje o žadateli, které vzejdou z činností vykonávaných poskytovatelem podpory, zprostředkujícím subjektem či jinou osobou podílející se na činnostech uvedených v předchozím odstavci a na realizaci projektu uchazeče.

A2. Aby poskytovatel podpory nebo zprostředkující subjekt sděloval údaje uvedené v bodě A1 třetím osobám, které se účastní na implementaci programu podpory, výkonu činností uvedených v bodě A1, případně jiným osobám, jejichž informování je nezbytné pro řádný výkon těchto činností, a osobám, jejichž informovanost je nutná pro řádnou realizaci projektu. Uvedené třetí osoby jsou vázány mlčenlivostí ve vztahu k takto poskytnutým údajům.

A3. Aby poskytovatel podpory nebo zprostředkující subjekt při zveřejnění seznamu vybraných projektů k poskytnutí podpory (po podpisu Rozhodnutí) zveřejnil o žadateli informace v rozsahu: název programu podpory, název žadatele, adresa žadatele, výše dotace (v Kč) a předmět řešení projektu.

A4. Aby si poskytovatel nebo zprostředkující subjekt vyžádal podle potřeby provedení externí technicko-ekonomické expertízy předložené žádosti.

A5. Aby u něj byla poskytovatelem podpory nebo zprostředkujícím subjektem provedena podle potřeby kontrola před zahájením realizace, v průběhu realizace a kontrola výsledků realizace projektu, účetní evidence a efektivnosti použití účelových finančních prostředků. Tímto ujednáním nejsou dotčena ani omezena práva kontrolních a finančních orgánů státní správy ČR a kontrolních orgánů EU.

A6. Aby správce programu zpracoval předložené údaje pro účely informačního systému reprodukce majetku financovaného ze státního rozpočtu (ISPROFIN) v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a příslušnou prováděcí vyhláškou MF

Žadatel se zavazuje

B1. V případě, kdy bude poskytnuta dotace, zabezpečit pro účely kontroly archivaci veškeré dokumentace k projektu po dobu 10 let od vyplacení poslední části dotace.

B2. V případě, kdy bude poskytnuta dotace, vést účetnictví o nákladech projektu jednoznačně odděleně pomocí zvláštních analytických účtů nebo vést účetní subsystém na zakázku, projekt nebo hospodářské středisko a zajistit jednoznačnou prokazatelnost, zda konkrétní náklad nebo výnos je (nebo není) vykazován na podporovaný projekt a odpovídá charakteru projektu. Náklady projektu budou doloženy písemnými doklady, které jsou transparentní a na nichž jsou výdaje rozepsané na jednotlivé položky.

B3. Poskytovat poskytovateli podpory nebo zprostředkujícímu subjektu v průběhu hodnocení žádosti maximální součinnost nutnou k vydání rozhodnutí, zejména na výzvu poskytovatele podpory doplnit údaje potřebné k posouzení žádosti. Žadatel si je vědom, že v případě neposkytnutí vyžádaných dodatečných údajů poskytovatel podpory žádost zamítne.

Žadatel je povinen

C1. Žadatel prohlašuje, že se seznámil s textem Podmínek, je si vědom všech práv, povinností a právních následků vyplývajících z porušení povinností, které jsou s poskytnutím dotace spojeny a není si vědom, že by mu něco bránilo ve splnění některé z uvedených povinností.

Žadatel prohlašuje

D1. Že v době podání žádosti, ani v uplynulých třech letech nebyl na jeho majetek prohlášen konkurz, nebylo potvrzeno nucené vyrovnání, ani nebyl návrh na prohlášení konkursu zamítnut pro nedostatek majetku, není proti němu veden výkon rozhodnutí, není v úpadku či v likvidaci. Pokud je žadatel fyzickou osobou, prohlašuje dále, že mu nebyl uložen soudem nebo správním orgánem zákaz činnosti, týkající se provozování živnosti.

D2. Že ke dni zpracování této žádosti má vypořádané všechny splatné závazky vůči finančnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám, Fondu národního majetku, Státnímu fondu životního prostředí, Pozemkovému fondu, Státnímu fondu rozvoje bydlení, Státnímu fondu kultury, Státnímu fondu ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie, SZIF, Celní správě, krajům, obcím a svazkům obcí.

D3. Že veškeré údaje uvedené v žádosti jsou pravdivé a úplné a v případě předkládání přílohy v papírové i elektronické podobě data v papírových přílohách souhlasí s daty v elektronických přílohách.

D4. Že není podnikatelem, který je k datu podání žádosti o podporu příjemcem podpory podle Pokynů Evropských společenství č. 2004/C244/02 na záchranu a restrukturalizaci podnikatelů v obtížích.

D5. Že bude v záležitostech týkajících se předkládaného projektu jednat čestně a odpovědně. Žadatel si je vědom, že pokud on či osoba jím pověřená naváže kontakt se členy hodnotitelské komise či externími hodnotiteli projektu za účelem ovlivnění procesu hodnocení či administrace projektu, nebo za účelem získání informací, které nejsou žadatelům sdělovány, zakládá toto zjištění důvod k zamítnutí žádosti. Kontaktním místem pro podávání informací je příslušná agentura, která je zodpovědná za administraci programu, do kterého je projekt podán.

D6. Že je malým a středním podnikatelem ve smyslu nařízení Komise (ES) č. 70/2001 v platném znění a dle doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků."

D7. Že je zaregistrován jako poplatník daně z příjmů na finančním úřadě podle § 33, odst. (1) zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků v platném znění.

D8. Že disponuje nebo zabezpečí dostatečné množství finančních prostředků pro financování celkových nákladů projektu.

D9. Že veškeré jím předložené údaje jsou pravdivé a odpovídají skutečnosti. Žadatel si je rovněž vědom možných právních dopadů v případě, kdy bude zjištěno, že byla poskytnuta podpora na základě žadatelem předložených, nepravdivých údajů.

D10. Že nemá ke dni podání žádosti nedoplatky z titulu mzdových nároků jeho zaměstnanců

D11. Že jím vyjmenované CZ-NACE jakožto oblasti podnikání, které jsou podporované v rámci této výzvy, dohromady představují více jak 50% obrátu všech CZ-NACE žadatele za poslední uzavřené účetní období.

Funkcionalita		100%		IT Systems		Infinity		Unifield		Circon		Webcom		JPN-Colisiting		Naverica	
<b>Funkcionalita systému (Produkt/verze/technol.vyspělost)</b>		25%	AX 04/2009	AX 2009	AX 2009	AX 2009	AX 2009	AX 2009	AX 2009	AX 2009	neuvadena verze	neuvadena verze	neuvadena verze	NAV 3.70			
1	Pořadí body	2	7,50	1	10,00	1	10,00	1	10,00	1	10,00	3	5,00	3	5,00	4	2,50
	%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	50%	50%	25%			
60%		detailní rozpis implementace včetně hodin, ceny, doby trvání		rozpis implementace včetně hodin, ceny, doby trvání		detailní rozpis implementace včetně hodin, ceny, doby trvání		rozpis implementace včetně hodin, ceny, doby trvání		detailní rozpis implementace včetně hodin, ceny, doby trvání		Základní popis jednotlivých fází implementace					
<b>Rozsah implementace (analýza, školení)</b>		-	pouze stručný popis etap implementace		chybí popis jednotlivých fází implementací		pouze stručný popis etap implementace		pouze stručný popis etap implementace		nedostatečný popis implementace		chybí cenová kalkulace jednotlivých fází + doba trvání				
2	Pořadí body	1	10,0	4	5,8	2	8,6	2	8,6	3	7,2	5	4,4	7	1,6	6	3,0
	%	100%	58%	86%	86%	72%	44%	16%	30%								
15%		přesný rozsah licence uvedena pouze cena (uvedena typ licence)		přesný rozsah licence uvedena		přesný rozsah licence uvedena		přesný rozsah licence uvedena		přesný rozsah licence uvedena		přesný rozsah licence uvedena					
<b>Funkcionalita a rozsah licencí</b>		-	přesný rozsah licence uvedena		přesný rozsah licence uvedena		přesný rozsah licence uvedena		přesný rozsah licence uvedena		přesný rozsah licence uvedena		přesný rozsah licence uvedena				
3	Pořadí body	1	10	2	6,66	1	10	1	10	1	10	3	3,33	3	3,33	1	10
	%	100%	67%	100%	100%	100%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	100%	100%
30%		3 009 340		2 590 000		2 893 234		3 459 518		3 833 441		4 257 963		3 493 893			
1	Pořadí body	3	7,2	1	10,0	2	8,6	4	5,8	6	3,0	7	1,4	5	4,5		
	%	71%	100%	86%	86%	57%	29%	14%	43%								
<b>Servis</b>		100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%			
<b>Časová záruka na servisní podporu informačního systému</b>		40%	10 let		10 let		10 let		10 let		9 let		10 let				
1	Pořadí body	1	10,0	3	3,3	1	10,0	3	3,3	3	3,3	2	6,7	3	3,3	1	10,0
	%	100%	33%	100%	100%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%
<b>Telefonická podpora (Hot-line)</b>		30%	ano / 119 880		ano / 160 000		ano / v rámci maintenance		ano / neuvadena cena		ano / 72 900		ano / 93 217				
2	Pořadí body	4	5,0	5	3,4	1	10,0	6	1,7	6	1,7	6	2	8,3	2	6,7	3
	%	50%	34%	100%	17%	17%	83%	17%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%
<b>Reakční doba</b>		30%	Prac. dny: 8-16 hod - reakce do 3 hod		Prac. dny: 9-17 hod - reakce do 2 hod		Prac. dny: 9-17 hod - reakce do 2 hod		Prac. dny: 9-17 hod - reakce do 2 hod		Prac. dny: 9-17 hod - reakce do 2 hod		Prac. dny: 9-17 hod - reakce do 2 hod				
3	Pořadí body	2	6	2	2	1	7	3	5	3	5	6	2	5	3	4	4
	%	83%	17%	100%	67%	67%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%
60%		80,08%		28,50%		70,00%		38,46%		36,84%		48,42%		75,10%			
85,6%		74,7%		87,8%		70,9%		38,7%		25,3%		44,0%					

**Rídící procesy**

Proces strategie a řízení

Proces řízení kvality

Proces řízení controllingu a plánování

1. strategické řízení
2. řízení změn a událostí

1. tvorba procesů a vydávání vnitřní dokumentace

1. plánování a controlling

<b>Kroky procesu:</b>		<b>Metodické pokyny RP:</b>
1.1	Odpovědnost vedení a podřízení strategie	01 - Organizace a odpovědnost
1.1.1	Starověcí strategie a politiky	02 - Přehled autorizací
1.1.2	Vyřazení cíle a plánu	03 - Výhled politiky kvality
1.1.3	Plánování a uvolňování zdrojů	04 - Řízení příručky managementu kvality
1.1.4	Hodnocení výsledků	09 - Plán managementu jakosti
1.2	Integrovaný systém řízení	29 - Nouzové strategie
1.2.1	Integrovaný systém řízení (IMS)	37 - Organizace RP komponent
1.2.2	Systém řízení kvality (OMS)	
1.2.3	Systém environmentálního řízení (EMS)	
1.2.4	Systém řízení bezpečnosti informací (ISMS)	
1.2.5	Dokumentace IMS	
1.2.6	Příručka IMS	
1.2.7	Realizace IMS	
1.8	Řízení dokumentů	
1.8.1	Tvorba dokumentu	
1.8.2	Distribuce dokumentu	
1.8.3	Průběžná záměna	
1.8.4	Ověření platnosti dokumentu	
1.8.5	Detailní postupy pro řízení dokumentů	

<b>Kroky procesu:</b>		<b>Metodické pokyny RP:</b>
1.6	Proces trvalého zlepšování	05 - Spravování metodických pokynů, PP a to
1.6.1	Plánování opatření ke zlepšení	06 - Interní audity
1.6.2	Realizace nápravných a preventivních opatření	07 - Reklamace zákazníka
1.6.3	Vyhodnocení výsledků	12 - Šifry proces zlepšování
1.6.4	Rozhodnutí	13 - Kontrola měřidel
3.4	Kontrola a opatření	15 - Kontrola výroby/procesu
3.4.1	Měření a monitorování procesu	17 - Řízení nestandardních výrobků
3.4.2	Zkoušení výrobků	18 - Správa referenčních dokumentů
3.4.3	Řízení kontrolního, měřicího a zkoušebního zařízení	20 - Hodnocení dodavatelů
3.4.4	Řízení nestandardního výrobku	21 - Zpracování a zpětná sledovatelnost
3.4.5	Náprava a preventivní opatření	25 - Náprava a preventivní opatření
		27 - Vstupní a výstupní dokumenty
		35 - Řízení dokumentů a dat

<b>Kroky procesu:</b>		<b>Metodické pokyny RP:</b>
1.5	Finanční procesy	33 b - Uzávěření smluv
1.5.1 a	Tvorba plánovacího vozu a rozpočtu	
1.5.4 a	Opatření k dosažení cíli	
1.5.7 a	Plánování klob	
1.5.8 a	Rozpočet	
1.5.9 a	Dlouhodobé plánování výroby	

Řízení marketingu a obchodu

1. průzkum trhu
2. zpracování požadavků na prodej

Řízení vývoje

1. řízení návrhu a vývoje
2. řízení projektu

Řízení logistiky

1. odvolávky na dodavatele
2. zpracování zakázek
3. příjem odvolaného materiálu
4. správa skladového hospodářství a expedice

Řízení výroby

1. výroba produktů
- dle předepsané dokumentace v požadované kvalitě

<b>Kroky procesu:</b>		<b>Metodické pokyny RP:</b>
4.1	Prodej a marketing	36 - Spokojenost zákazníka
4.1.1	Marketing	38 - Prodej, marketing
4.1.2	Plánování prodeje	
4.1.3	Prodej	
4.1.4	Zpracování požadavků/zakázka	
4.1.5	Podpůrné procesy prodeje	
4.2	Přísobí ožákznka	
4.2.1	Informační servis	
4.2.2	Severní a reklamní služby	

<b>Kroky procesu:</b>		<b>Metodické pokyny RP:</b>
2.1	Vývoj výrobku	19 - Specifické výrobky
2.1.1	Připrava koncepce výrobku	31.1
2.1.2	Realizace prototypu	31.2
2.1.3	Realizace prototypové dokumentace	31.3
2.1.4	Uvolnění výsledků vývoje výrobku	31.4
2.1.5	Kompletní hodnocení výrobku	31.5
2.2	Připrava výroby	32
2.2.1	Koncepce a řízení rozvoje výrobních stadií	32.1
2.2.2	Plánování přípravy výroby	32.2
2.2.3	Realizace naměřených výsledků přípravy výroby	32.3
2.2.4	Realizace hmotných výsledků přípravy výroby	32.4
2.2.5	Uvolnění výsledků přípravy výroby	32.5
2.2.6	Koncepce a řízení rozvoje dlouhodobě investičního majetku	32.6

<b>Kroky procesu:</b>		<b>Metodické pokyny RP:</b>
3.3	Výroba	06 - Řešení výrobního procesu
3.3.1	Řízení výroby	16 - Konečná kontrola
3.3.2	Realizace výroby výrobku	28 - Záznamy ve výrobě
3.3.3	Identifikace a zpětná sledovatelnost výrobku	
3.3.4	Zpracování a odtara napětí zakázka	
3.3.5	Odtara výrobku	
3.3.6	Udržování a rozvoj hmotného investičního majetku	
3.3.7	Rušení za výrobek	
3.3.8	Ochrana životního prostředí	
3.3.9	Výrobní strategie a systémy firmy	
3.3.10	Operační plán výroby	
3.3.11	Serové plánování	
3.3.12	Vývoj a výroba přípravků	
3.3.13	Připrava materiálu	
3.3.14	Technologická příprava výroby	
3.3.15	Serové střeží a přípravky	
3.3.16	Výrobní šek kontrolní sbor	
3.3.17	Výrobní šek úrovní a smyček	
3.3.18	Výrobní šek ostatních výrobků	

Podpůrné procesy

Řízení lidských zdrojů

1. vedení personalistiky
2. zpracování mezd

Řízení firemní infrastruktury

1. komunikace
2. IT + ochrana dat
3. autopodpora

Řízení ekonomiky

1. ekonomika
2. financování

<b>Kroky procesu:</b>		<b>Metodické pokyny RP:</b>
1.3	Personál	11 - Skolení
1.3.1	Personální plánování	
1.3.2	Personální marketing	
1.3.3	Právo z zaměstnání	
1.3.4	Plánování personálních rozvoje, vřhodnocení	
1.3.5	Spolupráce s externími organizacemi	
1.9	Bezpečnost a ochrana	
1.9.1 b	Bezpečnost a ochrana zřeví zaměstnanců	

<b>Kroky procesu:</b>		<b>Metodické pokyny RP:</b>
1.4	Šifř dat a vřhodnocení	10 - Údržba
1.4.1	Určení procesu/objektu	26 - Informační systém
1.4.2	Definice měřitelů	
1.4.3	Šifř dat (monitoring)	
1.4.4	Metody hodnocení a zpracování dat	
1.4.5	Vřhodnocení	

<b>Kroky procesu:</b>		<b>Metodické pokyny RP:</b>
1.5	Finanční procesy	22 - Finanování
1.5.2 b	Zesřvený skutečnosti	30 - Vyřkování
1.5.3 b	Sřevování skutečnosti a analýza odchýek od pl	33 a - Ověřování smluv
1.5.6 b	Hodnocení hospodárnosti	34 - Nakládá na mekvallu
1.5.6 b	Integrovaný IS (Software)	
1.5.10 b	Kapitálová rovnobáha	
1.5.11 b	Přísobí k výsledku	

<b>1.6</b>		<b>Bezpečnost a ochrana</b>
1.6.2 a	Bezpečnost a ochrana majetku společnosti	
1.6.3 a	Bezpečnost a ochrana dat a informací	
<b>3.5</b>		<b>Havarijní připravenost</b>
3.5.1	Určení rizik	
3.5.2	Zpracování postupů pro případ vzniku mimořádných událostí ( MÚ )	
3.5.3	Realizace procesu připravenosti na MÚ	
3.5.4	Ověření efektivnosti	