

Vysoká škola polytechnická Jihlava
Katedra ekonomie a managementu

SYSTÉMY ERP JAKO OPTIMALIZAČNÍ NÁSTROJE ORGANIZACE

Bakalářská práce

Vedoucí práce
Mgr. Hana Vojáčková

Jiří Paclík

Jihlava 2009

ANOTACE

Práce poskytuje obecný přehled produktů patřících do kategorie ERP systémů, jejich základní členění a srovnání zástupců. Dále se zabývá metodami optimalizace procesů, metodami měření přínosů a způsoby hodnocení efektivnosti informačních systémů. Vybrané způsoby hodnocení efektivnosti a přínosů informační systémů jsou aplikovány v praxi.

V teoretické části je rozebrán historický vývoj systémů typu ERP, jejich kategorizace a různé funkční pohledy. Podrobně jsou vysvětleny různé optimalizační metody procesů využívané systémy ERP. Dále jsou popsány přínosy a efektivnost využívání informačních systémů a jejich limity. Rovněž práce ukazuje způsob měření výkonnosti procesů a seznamuje se základní terminologií používanou v této oblasti.

V praktické části byly aplikovány, v návaznosti na teoretickou část, postupy pro měření výkonnosti procesů v praxi. Zpracování výkonnostních tabulek proběhlo na základě spolupráce se společností PROFIL NÁBYTEK, a.s. Tato firma je v práci detailně popsána. Výstupem práce je identifikace skrytého potenciálu firmy a rovněž nastiňuje některé překážky při měření výkonnosti.

ANNOTATION

The thesis gives a general overview of the products which belong among ERP (Enterprise Resource Planning) systems category, their basic division and the comparison of their representatives. Further it deals with the processes optimization methods, benefits measurement methods and techniques of information systems effectivity evaluation. Chosen techniques of effectiveness and information systems benefits evaluation are then used practically.

The theoretical part deals with the historical development of ERP systems types, their categorization and different functional views. Various optimization methods used by ERP systems are explained in detail as well. Further I deal with the benefits and

effectiveness of information systems usage and their limits. My thesis also deals with the efficiency of processes measurement techniques and acquaints the reader with the basic terminology used in this field.

In consequence to the theoretical part, the practical part contains the processes efficiency measurement methods applied practically. The processing of the efficiency charts was done together with PROFIL NÁBYTEK, a.s. This firm is described in detail in my thesis. The output of the thesis is the hidden potencial of the firm identification and at the same time it foreshadows some of the obstructions that can appear during the efficiency measurement.

KLÍČOVÁ SLOVA

Systemy ERP, optimalizace procesů, efektivnost, měření výkonnosti.

KEYWORDS

ERP Systems, process optimization, effectiveness, efficiency measuring.

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí bakalářské práce Mgr. Haně Vojáčkové za vstřícný přístup a rady, které mi udělila během této práce. Děkuji také vedení společnosti PROFIL NÁBYTEK, a.s. za poskytnutí nezbytných informací, zejména panu Janu Ságlovi za profesionální přístup a cenné rady při jednotlivých konzultacích. Rovněž děkuji své rodině za vytvoření potřebného zázemí.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a že všechny použité literární zdroje jsem správně a úplně citoval.

V Herálci dne 19. prosince 2008

.....

Jiří Paclík

OBSAH

1	Úvod	8
2	ERP systémy	10
2.1	<i>Historie systémů ERP</i>	11
2.2	<i>Důvody investice do ERP</i>	12
2.3	<i>Základní členění ERP systémů</i>	12
3	Systémová integrace	16
4	Podnikové procesy	20
4.1	<i>Metody řízení aplikované v rámci systémů ERP</i>	21
5	Efektivnost informačních systémů	30
5.1	<i>Přínosy IS/IT</i>	31
5.2	<i>Aplikační hledisko efektivnosti IS/IT</i>	34
5.3	<i>Kvalitativní hledisko efektivnosti IS/IT</i>	36
5.4	<i>Lidský aspekt efektivnosti IS/IT</i>	37
6	Měření výkonnosti procesů	39
6.1	<i>Potenciál zlepšení</i>	39
6.2	<i>Metriky</i>	42
6.3	<i>Metriky v členění dle objektu měření</i>	45
6.4	<i>Metriky v členění podle opakovatelnosti použití</i>	45
6.5	<i>Metriky v členění podle úrovní řízení</i>	46
6.6	<i>Metriky v členění pro hodnocení efektů z inovace IS/ICT</i>	46
7	PROFIL NÁBATEK, a.s.	47
7.1	<i>Charakteristika společnosti:</i>	47
7.2	<i>Vize</i>	49
7.3	<i>Strategické cíle</i>	49
7.4	<i>Strategie dosažení cílů</i>	50
8	Popis vybraných produktů	58
8.1	<i>Informační systém Karat</i>	59
8.2	<i>Helios Orange</i>	61

8.3	<i>Informační systém K2</i>	63
9	Metodika měření.....	67
9.1	<i>Příprava podkladů pro měření výkonnosti</i>	67
9.2	<i>Zpracování snímkovacích tabulek</i>	72
9.3	<i>Tabulka přínosů/nákladů</i>	73
10	Výsledkové tabulky měření	75
10.1	<i>Snímkovací tabulky procesu „Odpovědnost vedení“</i>	75
10.2	<i>Snímkovací tabulky „Řízení jakosti“</i>	78
10.3	<i>Snímkovací tabulky „Personál, vzdělávání“</i>	81
10.4	<i>Snímkovací tabulky „Marketing“</i>	86
10.5	<i>Snímkovací tabulky „Přezkoumání smlouvy“</i>	90
10.6	<i>Snímkovací tabulky „Vývoj produktu“</i>	96
10.7	<i>Snímkovací tabulky „Nákup“</i>	98
10.8	<i>Snímkovací tabulky „Realizace produktu“</i>	103
10.9	<i>Snímkovací tabulky „Logistika, skladování“</i>	106
10.10	<i>Snímkovací tabulky „Expedice“</i>	109
10.11	<i>Snímkovací tabulky „Servis“</i>	111
11	Vyhodnocení měření.....	116
12	Závěr	120
	Seznam použité literatury	122
	Seznam použitých zkratk	124
	Seznam obrázků.....	126
	Seznam tabulek	126
	Seznam grafů	128
	Přílohy.....	129

1 Úvod

V moderní globální ekonomice již nelze činit rozhodnutí na základě omezeného přístupu k informacím. Tyto informace se stávají strategickou veličinou poskytující společností silnou konkurenční výhodu. Česká republika se v devadesátých letech stala místem pro konkurenční boj do té doby nevídaný. S rychle přibývajícím počtem konkurentů se boj stále přiosťruje, až pomalu dospívá do fáze, kdy se pomalu snižuje rozpětí pomyslných nůžek výnosů a nákladů. Trend několika posledních let to jasně dokazuje. Trh vytváří stále větší tlak na vrcholové vedení společností zefektivnit jednotlivé firemní procesy a účinně optimalizovat vynaložené náklady. Aby vedoucí pracovníci mohli pružně reagovat na veškeré vlivy a podniknout adekvátní opatření, potřebují aktuální a přesné informace. Tyto informace vedoucí pracovníci společnosti získávají pomocí různých nástrojů – nejčastěji to je podnikový informační systém.

Mezi podnikové informační systémy řadíme také systémy označované ERP (Enterprise Resource Planning) – systémy pro podporu řízení a plánování podnikových procesů a zdrojů, kterými se budu zabývat i ve své práci.

Společnost PROFIL NÁBYTEK, a.s., ve které jsem absolvoval obě školní praxe a ve které působím dodnes, se právě pomocí nástrojů takového systému snaží své procesy zefektivnit a optimalizovat tak tok firemních informací a zdrojů. Z důvodu částečné spoluprávy tohoto systému jsem si zvolil i toto téma.

V práci uvedu důvody investice do ERP systémů, nastíním oblasti nasazení ERP systémů a různé funkční pohledy. Provedu charakteristiku vybraných produktů a vytvořím přehled nejprodávanějších aplikací na trhu.

Následně popíši nástroje aplikované v rámci podnikových informačních systémů. Rovněž uvedu, které metody používáme pro řízení podnikových procesů a jejich optimalizaci.

V poslední části definuji vybrané ukazatele přínosů informačních systémů z různých hledisek, způsoby měření efektivnosti systémů a problematiku jejich hodnocení.

Cílem mé práce je upozornit současné i budoucí uživatele na některé překážky při měření přínosů z užívání podnikového informačního systému a seznámit ostatní studenty s touto problematikou, protože v současné době na naší škole chybí předmět, který by se danou, rychle se rozvíjející a stále významnější, oblastí zabýval.

2 ERP systémy

Přesné vymezení definice informačního systému je poměrně náročné, neboť jich existuje celá řada. Příkladem může být několik následujících definic postihujících různé stupně chápání informačních systémů.

„Informační systémy (IS) jsou systémy pro sběr, udržování, zpracování a poskytování informací a dat. Příkladem informačního systému může být kartotéka, telefonní seznam, kniha došlé pošty nebo účetnictví. Systém nemusí být nutně automatizovaný pomocí počítačů a může být i v papírové podobě.“¹

Obdobnou definici uvedla Milena Tvrdíková v publikaci *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*:

„Informační systém lze definovat jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování a zpracování dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení.“²

Na základě výše zmíněných skutečností je jasné, že s podobným problémem se budeme potýkat i při vymezení systémů ERP. Toto je důležité při rozhodování, který software patří či nepatří do kategorie produktů ERP nebo by jim příslušelo spíše obecné označení „informační systém“.

Jednu ze základních definic uvádí i internetová encyklopedie Wikipedie:

„ERP (Enterprise Resource Planning) = je informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku.“³

Dalším příkladem je obsahově konkrétnější definice členů Centra pro výzkum informačních systémů:

¹ Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Informační systém [online]. c2008 [citováno 17. 11. 2008]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Informa%C4%8Dn%C3%AD_syst%C3%A9m&oldid=3195892>

² Tvrdíková, M. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2000, 116s, ISBN: 80-7169-703-6

³ Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Enterprise resource planning [online]. c2008 [citováno 17. 11. 2008]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Enterprise_resource_planning&oldid=3267842>

„Informační systém kategorie Enterprise Resource Planning definujeme jako účinný nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení všech klíčových interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformace na výstupy), a to na všech úrovních od strategického až po operativní. K těmto klíčovým procesům patří: výroba, logistika, personalistika a ekonomika.“⁴

Zároveň bych chtěl upozornit na možnost záměny zkratky ERP, za níž se můžou skrývat dvě odlišné věci. Již výše zmíněnou kategorii informačních systémů ERP nebo také označení pro celkový výkon, který by bylo nutné vyzářit dipólovou anténou, aby bylo v daném směru dosaženo jisté intenzity záření (Effective radiated power).⁵

2.1 Historie systémů ERP

Řešením typu ERP předcházelo v minulosti několik různých přístupů. V šedesátých letech minulého století to byly zejména centralizované počítačové systémy automatizující nejnáročnější úlohy spojené s chodem podniku. Zatímco v sedmdesátých letech byly bodem zájmu systémy pro podporu přípravy (CAD) a realizaci výroby (CAM), jejichž vyústěním vznikl koncept počítačově integrované výroby (CIM), v osmdesátých letech nastupovaly systémy označované jako automatizované systémy řízení (ASŘ), tvořící počítačovou podporu pro veškeré stupně řízení, včetně řízení technologických procesů. Od počátku let osmdesátých se v podnicích začaly objevovat systémy sloužící pro řízení a optimalizaci dodávek materiálů a výroby (Manufacturing Resources Planning - MRP II). Následně se od konce osmdesátých let a na počátku let devadesátých začaly objevovat i první systémy ERP (Enterprise Resource Planning). Ty už zpravidla postihovaly širší oblasti fungování podniku. Přebíraly na svá bedra množství úloh dříve vykonávaných lidmi a vedly postupně k integraci většiny podnikových procesů. Z původních systémů vyvíjených speciálně pro konkrétní organizaci se staly integrované, komerčně nabízené produkty, které lze přizpůsobit dané společnosti nebo odvětví. V České republice je rozvoj systémů ERP spojen s přechodem

⁴ Sodomka, Petr. Analýza českého ERP trhu (1. část) [online]. 3.8.2004 [cit. 12-11-2008] Dostupné z: <http://www.cvis.cz/index_cz.htm>

⁵ Wikipedie: Otevřená encyklopedie: ERP [online]. c2008 [citováno 17. 11. 2008]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=ERP&oldid=2439588>>

z centrálně plánované ekonomiky k ekonomice tržní a s velmi rychlým rozmachem výpočetní techniky zejména v devadesátých letech.[1],[15]

2.2 Důvody investice do ERP

Hlavními důvody investování do ERP systémů jsou zlepšení dostupnosti informací, jejich zpřesnění a zkvalitnění v reálném čase, dále zkvalitnění a standardizace jednotlivých podnikových procesů a získání podpory pro rozhodování. Nezanedbatelným přínosem je rovněž standardizace IT platformy v rámci mateřské a dceřiných společností.

2.3 Základní členění ERP systémů

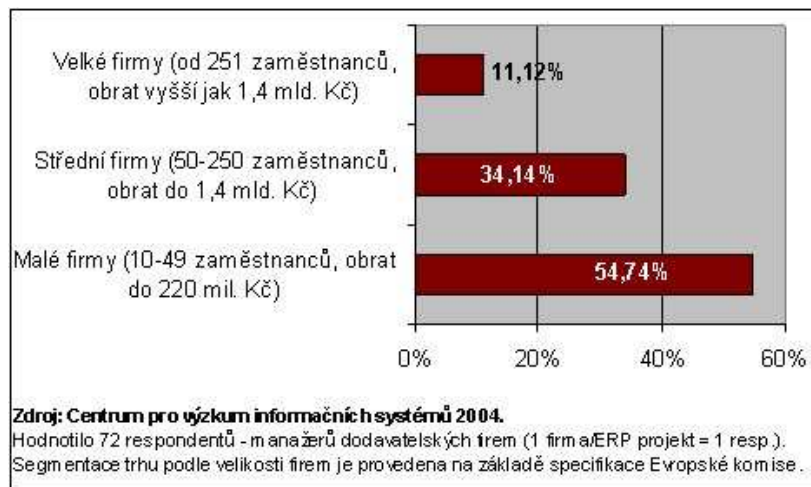
Systémy ERP lze členit dle různých hledisek. Je zřejmé, že jmenovat všechny způsoby by bylo velmi zdlouhavé a ani to není náplní této práce, proto si uvedeme v následujícím textu pouze několik hlavních možností. Vzhledem k tomu, že nová analýza trhu s ERP je naplánována během roku 2009, jsou použity následující obrázky a grafy z analýzy provedené v roce 2004.

2.3.1 Podle schopnosti pokrýt a integrovat interní procesy

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

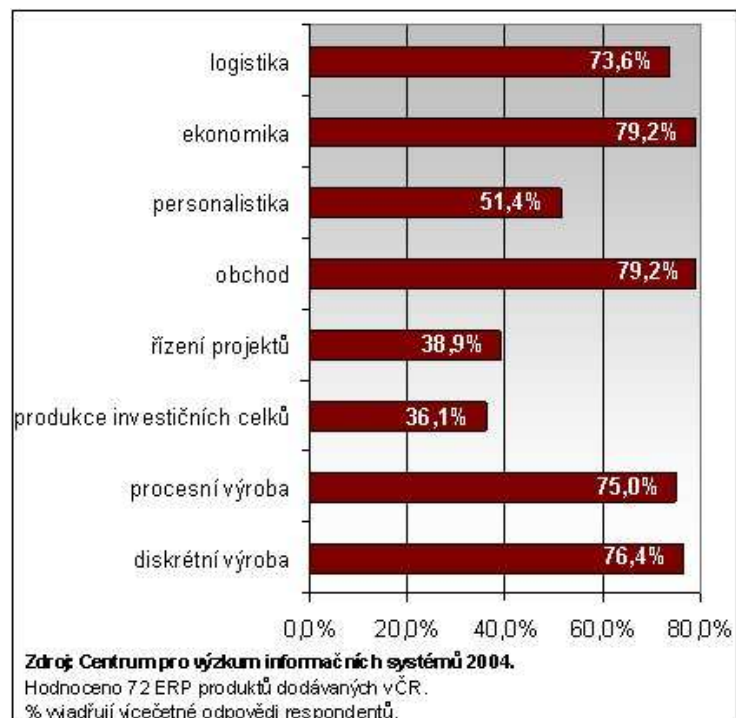
Tabulka 1: Zařazení ERP systémů dle funkčního zaměření [16]

2.3.2 Podle velikosti zákaznických firem



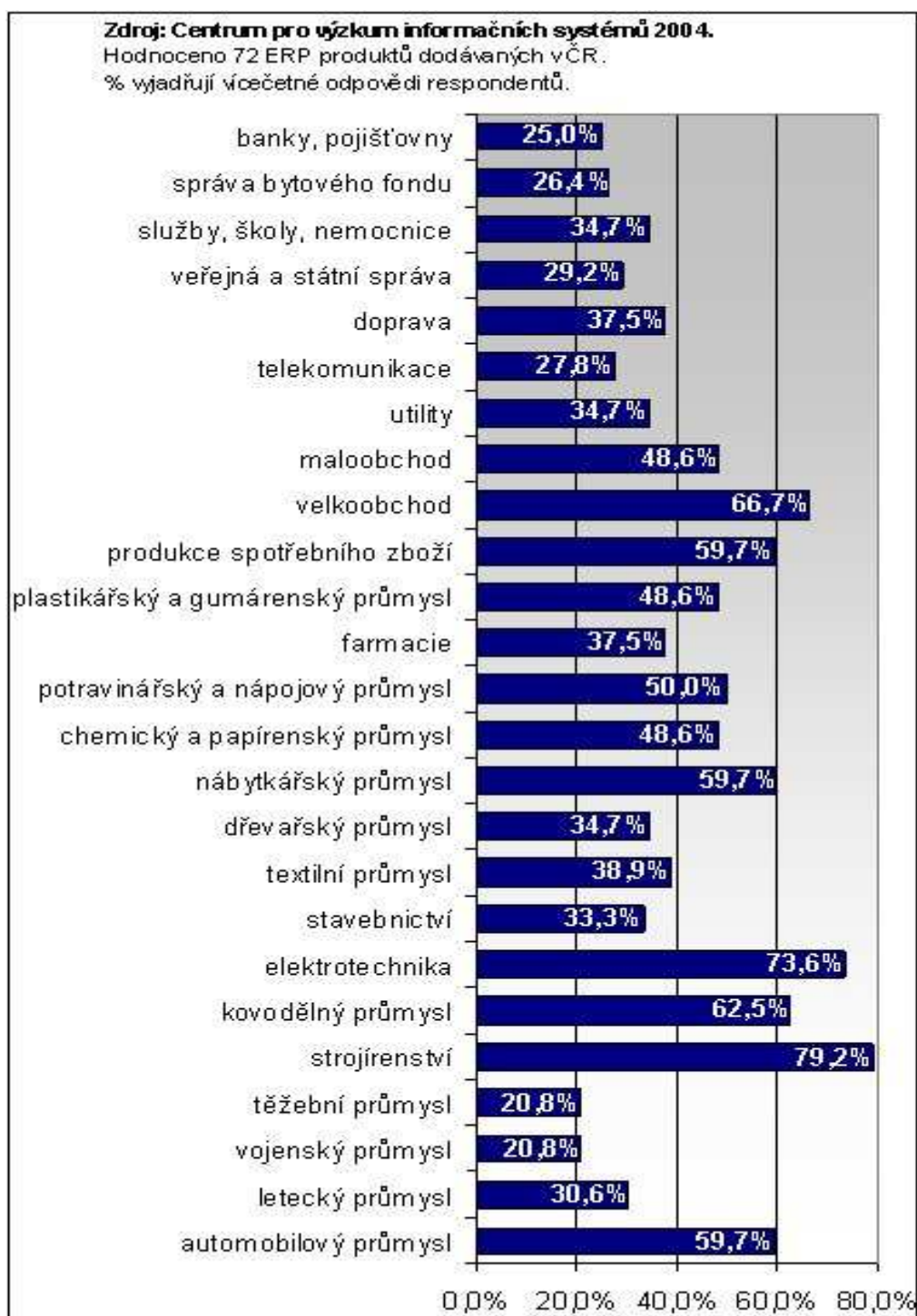
Obrázek 1: Rozdělení ERP dle velikosti firmy[9]

2.3.3 Podle podnikových procesů



Obrázek 2: Členění ERP systémů dle podnikových procesů[9]

2.3.4 Podle oborových řešení



Obrázek 3: Členění ERP systémů dle oborů[9]

2.3.5 Podle typu logistických procesů v podniku

Typ výroby	Charakteristika výrobku a výroby	Datová specifikace	Použití IS/IT a metody řízení
výroba na sklad MTS – Make to Stock	<ul style="list-style-type: none"> - výroba konkrétního výrobku ve velkých seriích s minimálními úpravami - linkové uspořádání výroby 	<ul style="list-style-type: none"> - technická příprava výrobku již předem zpracována - možnost skladovat výrobky - možnost provádět předpovědi spotřeby 	<ul style="list-style-type: none"> - možnost využití MRPII - zejména soustředění na zajištění materiálu - využití EDI
montáž na zakázku ATO – Assembly to Order	<ul style="list-style-type: none"> - montáž finálních výrobků ve velkém počtu kombinací - standardní položky, jedinečná kombinace - montážní pracoviště, linky 	<ul style="list-style-type: none"> - podkladem existující kusovník 	<ul style="list-style-type: none"> - MRPII v kombinaci s JIT - použití konfigurátoru produktu - materiál většinou na skladě nebo podpora JIT
výroba na zakázku MTO – Make to Order	<ul style="list-style-type: none"> - výroba a montáž komplexnějšího finálního produktu - různé nakupované a vyráběné komponenty vzhledem k e konkrétní zakázce 	<ul style="list-style-type: none"> - víceúrovňový kusovník - konkrétní kusovník stanovují požadavky zákazníka - různé průběžné doby výroby 	<ul style="list-style-type: none"> - možnost využití MRPII - zpětné plánování - konfigurátor produktu
návrh na zakázku ETO – Engineer to Order	<ul style="list-style-type: none"> - výroba a montáž výrobku, kterému předchází i jeho návrh a například i zkoušky - malá nebo žádná opakovatelnost komponent 	<ul style="list-style-type: none"> - speciální návrh výrobku - postupné vydávání výrobních podkladů - obtížné změnové řízení 	<ul style="list-style-type: none"> - výrobní časy odhadnutelné - hrubé plánování pro včasné předobjednání materiálu s dlouhou dodací lhůtou - totéž platí i pro vyráběné součásti
Zakázkový projekt	<ul style="list-style-type: none"> - složitější produkt z hlediska jeho dodávání různými řešiteli - dodávky tzv. vyšších celků 	<ul style="list-style-type: none"> - nutná koordinace řešitelů - projektový management 	<ul style="list-style-type: none"> - dosud málo v nabídce IT zastoupeno - částečně SW balíky typu MS Project

Tabulka 2: Pět základních typů výroby [1]

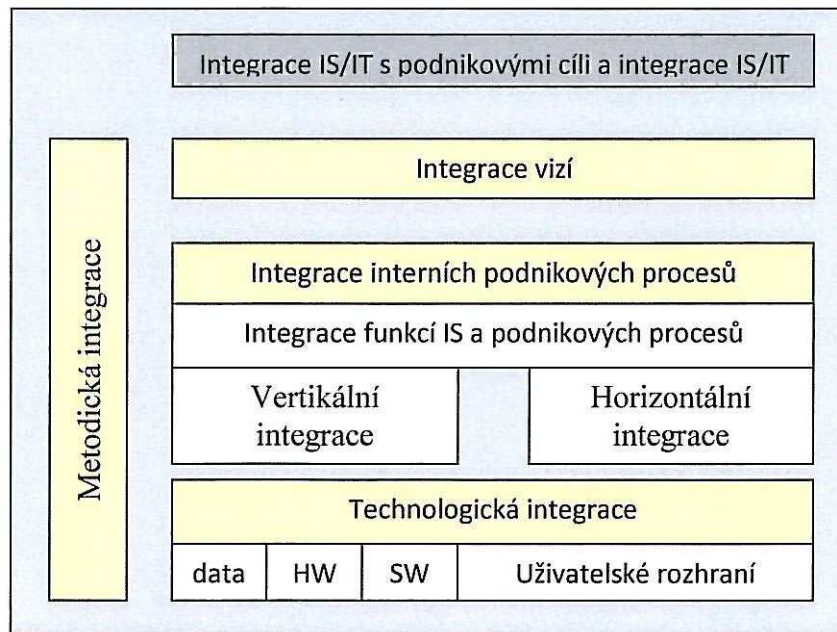
3 Systémová integrace

Na trhu dochází k velmi rychlému vývoji informačních technologií, proto je nutné spojování jednotlivých komponent (zdrojů, produktů či služeb) od různých dodavatelů či tvůrců v jednotný integrovaný podnikový informační systém. Tím je nutné jednotlivé prvky integrovat v jeden celek - dochází k tzv. systémové integraci. Základem integrace podnikových informačních systémů je integrace podnikové strategie a informační strategie.

Před zavedením nového informačního systému musí podnik vytvořit podnikovou strategii, která vyjadřuje, kam bude podnik směřovat do budoucna (na cca 3-5 let), jaké jsou jeho cíle a jaké má poslání. Až poté se určí nejvhodnější prostředky a postupy, jak dosáhnout podnikových cílů pomocí informačních technologií, neboli vytvoří se tzv. informační strategie.

Integrace obou strategií se provádí na následujících úrovních:

1. integrace vizí
2. integrace podniku s okolím
3. integrace podnikových procesů
4. technologická integrace
5. metodická integrace



Obrázek 4: Jednotlivé fáze integrace

Hlavním principem systémové integrace je vytvořit komplexní integrovaný informační systém, kde slovo „komplexní“ vyjadřuje, že systém podporuje všechny procesy v podniku a slovo „integrovaný“ představuje, že funkce informačního systému optimálně podporují dosažení cílů podniku. Dalším principem je dodání systému jako „integrovaného komplexu poskytovaných služeb“, což znamená, že s jeho dodávkou jsou spojeny veškeré činnosti od přípravy strategií, přes konzultační, projekční, implementační a ostatní služby spojené s vývojem systému. Systém je realizován na základě standardů, které zaručují podniku jednotnou komunikaci mezi různými aplikacemi, je vyvíjen na základě jednotné koncepce a metodiky a je provozován podle jednotné soustavy pravidel, které musí být dodržovány všemi uživateli systému.

Základem tvorby informačních systémů je jednotná, všem tvůrcům i uživatelům srozumitelná architektura, která zajistí, že jednotlivé softwarové a hardwarové komponenty je možné v budoucnu doplňovat a vyměňovat, aniž by to znamenalo oslabení konzistence a integrity informačního systému.

Integrovaný informační systém není konečným cílem, ale prostředkem dosažení efektivního fungování podnikových procesů. Může přispět ke zvýšení efektivnosti hlavně v těchto oblastech:

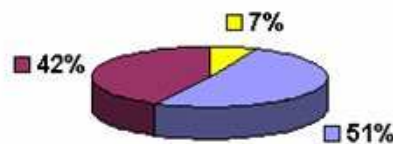
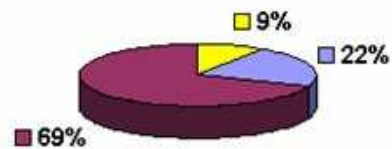
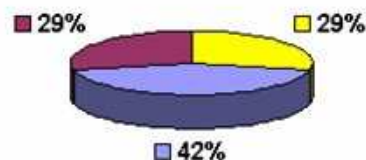
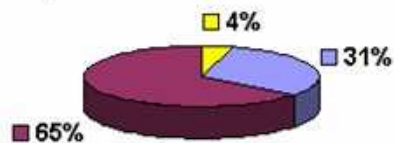
- zrychlit reakce na změny v okolí podniku
- zlepšit metody řízení procesů a zdrojů pomocí zvýšení dostupnosti a komplexnosti informací
- umožnit neustálé sledování situace na trhu a propojení s hlavními dodavateli, zákazníky a finančními institucemi
- minimalizovat duplicity zpracování a ukládání dat, čímž dochází ke snížení chybovosti a nekonzistence informací
- a jiné.

Při zavádění informačních systémů je dobré znát i rizika spojená s jejich tvorbou a provozem. Mezi tato rizika patří např.:

- vyšší závislost podniku na externích dodavatelích komponent a služeb,
- vyšší nároky na přípravu a projekci řešitelů,
- vyšší nároky na odbornost a znalosti uživatelů,
- větší následky případných havárií a výpadků systému,
- a další. [18]

Pokud existuje nesoulad mezi zákazníkem a dodavatelem v cílech a přístupu při procesu implementace, při chápání významu strategického řízení firmy a dalších významných kritických faktorů efektivnosti ERP, pak tento nesoulad:

1. Negativně ovlivňuje efektivnost ERP po celou dobu jeho životního cyklu.
2. Může snížit konkurenceschopnost zákaznické firmy.



3. Negativně ovlivňuje reference na dodavatelskou organizaci.

■ NE ■ Částečně ■ ANO

4. Může negativně působit na vývoj trhu s ERP produkty i jejich komplementy

Hypotézy hodnotilo 45 respondentů z řad odpovědných pracovníků českých ERP dodavatelských firem (1 firma/projekt = 1 respondent)

Obrázek 5: Dopady strategického řízení na efektivnost[12]

4 Podnikové procesy

Základem dobrého fungování a řízení podniku je „porozumění procesu“. V literatuře se můžeme setkat s řadou definic pojmu proces, proto uvedu pouze několik příkladů.

Definice procesu dle EN ISO 9000:2000:

„Proces je definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“⁶

Encyklopedie Wikipedie uvádí tuto definici:

„Proces (z lat., postup, pochod, vývoj) je obecné označení pro postupné a nějak zaměřené děje nebo změny, pro posloupnost stavů nějakého systému; pro děje náhlé nebo zcela chaotické se slovo proces nepoužívá.“⁷

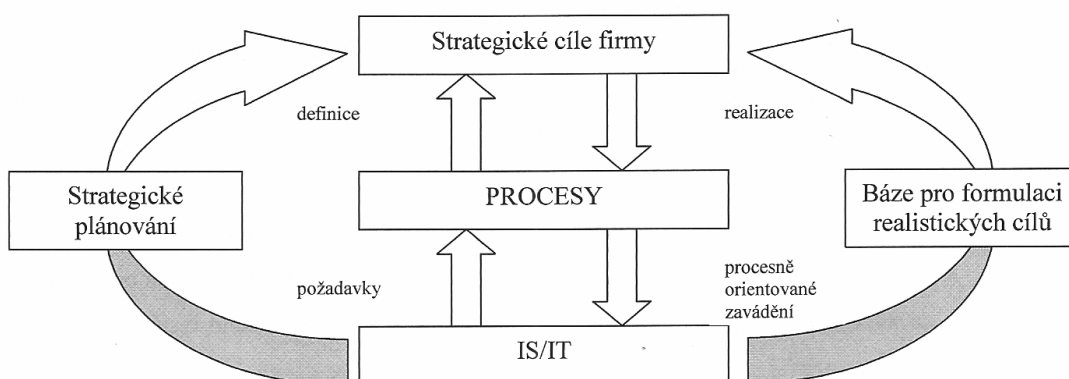
„Proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“⁸

Podnikové procesy zajišťují realizaci podnikové strategie, kterou definuje management firmy. **Informační systém a technologie musí být zvolena a uskutečněna tak, aby podporovala procesy, které mají realizovat cíle firmy, neboli aby optimalizovala podnikové procesy.** [18]

⁶ *Definice procesu dle EN ISO 9000:2000* [online]. Institut průmyslového managementu, c1999-2008 [cit. 2008-11-14]. Dostupný z WWW: <http://www.ipm-plzen.cz/import/1074034450_import-Definice_procesu_dle_EN_ISO_9000-2000.pdf>.

⁷ Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Proces [online]. c2008 [citováno 14. 11. 2008]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Proces&oldid=3158965>>

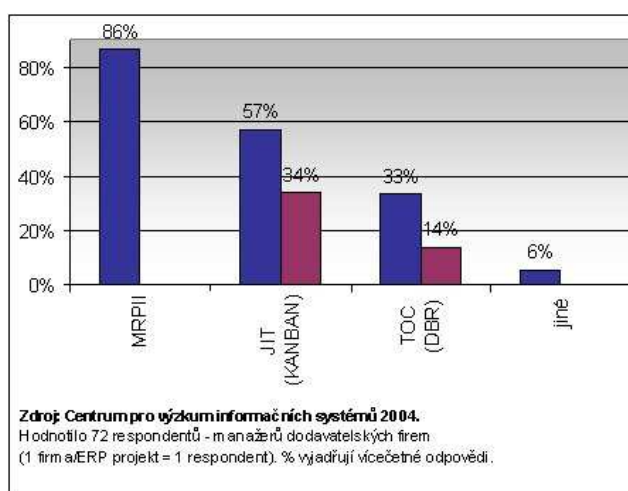
⁸ ŘEPA, Václav, ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování* [online]. Grada Publishing, 2006 [cit. 2008-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=5x0HPBybQbIC>>. ISBN 8024712814.



Obrázek 6: Vztah podnikových procesů s IS/IT [18]

4.1 Metody řízení aplikované v rámci systémů ERP


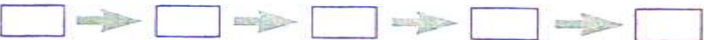

Snahy o zefektivnění podnikových procesů se objevují již od poválečných let, ale k jejich „masovému“ nasazení dochází až koncem druhé poloviny 20. století. Vytvořené metody řízení napomáhají snižovat náklady na výrobu, zkracovat průběžné doby výroby a zvyšovat kvalitu produkce. Mezi nejznámější patří Just in Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Manufacturing Resource Planning II (MRPII) a Theory of Constraints (TOC). Z pohledu aplikací ERP, které jsou v současnosti nabízeny na trhu, jde o metody, které jsou různou měrou obsaženy v algoritmech těchto softwarových řešení. Následující graf ukazuje procentuální zastoupení tří hlavních metod v systémech ERP.[1]



Obrázek 7: Procentuální zastoupení metod v ERP aplikacích [9]

Výše zmíněné tři metody se od sebe liší nejen svými principy a oblastí možného nasazení, ale i základním pohledem na logistický tok postupného plnění zákaznických požadavků v průběhu jejich realizace. Rozlišujeme dva základní přístupy:

- tzv. **princip tahu** (pull system) – realizace produktu je iniciována odběratelem a je realizováno pouze to, co je objednáno
- tzv. **princip tlaku** (push system) – podporuje realizaci produktu podle plánu, který danou zakázku výrobou postupně „protlačuje“ [1]

Metoda	Princip	Poznámka
JIT	Pull (tažný) systém	Tažný princip „táhne“ materiálové požadavky na komponenty v podobě objednávek od zákazníka k dodavateli (kategorie zákazník a dodavatel jsou chápány v nejširším slova smyslu i v rámci podniku). 
MRPII	Push (tlačný) systém	Tlačný princip, který předem stanovuje na základě struktury výrobku termíny pro objednání materiálu a zahájení jednotlivých operací tak, aby byl zajištěn výsledný termín dodávky zboží. 
TOC	Pull – Push system	Kombinace tlačného a tažného principu. Pro plánování je důležité tzv. úzké místo (UM). Pro synchronizaci kapacitně neomezených zdrojů a snížení nežádoucí rozpracovanosti před UM je použit zpětný tažný způsob plánování. 

Obrázek 8: Srovnání hlavních metod řízení [1]

4.1.1 Metoda JIT

K nejnámějším patří metoda JIT orientovaná na včasné dodávky zboží. Odborná veřejnost zná aplikaci JIT v dílenském řízení označovanou jakou KANBAN, která je uplatňována zejména v oblasti automobilového průmyslu u dodavatelů součástek a dílů. Jedná se o přístup, který umožňuje podniku vyrábět výrobky v určeném množství a určeném čase dle požadavků zákazníka. Tímto značně snižuje požadavky na skladovací prostory a zaměstnance, jeho hlavní nevýhodou je snížená odolnost vůči vnějším vlivům (přírodním katastrofám, dopravním zácpám). [1][22]

Just In Time je tedy strategie držení zásob, která napomáhá zlepšit návratnost investic tím, že redukuje nadbytečné zásoby, které by jinak bylo nezbytné držet. Tím jsou

snižovány i náklady, které jsou s držením zásob spojené. Celý proces je řízen pomocí signálů, které například mohou startovat výrobu dalšího dílu ve výrobní lince. Většinou se jedná o jednoduché signály, které mohou spočívat třeba v nedostatku daného dílu na skladě. V případě, že je tato strategie správně implementována, může vést ke značným zlepšením v podobě návratnosti investic, kvality a efektivnosti výroby či prodeje.

Nové zboží je objednáváno ve chvíli, kdy množství zboží na skladě dosáhne předem stanovené hladiny. Tento přístup šetří prostory a peníze. Hlavní nevýhodou je, že hladina pro objednání je tvořena na základě historické poptávky. V případě, že aktuální poptávka výrazně převyší historické údaje, tak může dojít k vyčerpání zásob. [22]

Metoda JIT bývá charakterizována tzv. „seven zeros“:

- nulové množství zmetků
- nulové časy seřízení
- nulové stavy zásob
- žádná manipulace
- žádná přerušení (rovnoměrné vytížení strojů)
- nulové časy dodávek
- dávky o velikosti jedna[1]

4.1.2 Metoda MRPII

Vzhledem k rozšíření této metody v systémech ERP budu její specifikaci věnovat větší pozornost. Metoda se objevila v sedmdesátých letech 20. století v USA. Nejprve se jednalo o plánování materiálových požadavků (MRP) a až později byla doplněna zpětná vazba z výroby, jež položila základ pro kapacitní plánování výroby (CRP). Spojení těchto prvků se začalo označovat jako MRPII.

Základním přínosem MRP je plánování materiálových požadavků z hlediska skutečných potřeb na určitý produkt, který je požadován zákazníkem nebo byl prognózován jako očekávaná budoucí potřeba trhu. MRP pomáhá řešit základní úlohu zajištění správného materiálu na správném místě ve správný čas.

Součástí algoritmu MRP je časové bilancování materiálových potřeb daných strukturou výrobku, disponibilním stavem skladových zásob a se zohledněním „otevřených“ objednávek a výrobních zakázek. To jsou takové, které dosud nejsou fyzicky na skladě, ale jsou již realizovány, ať již v podobě rozpracované výroby nebo zboží na cestě.[1]

Pro správný chod MRP je nezbytné, aby existoval:

- soubor položek (nakupovaných i vyráběných) s potřebnými základními údaji
- kusovník (BOM – Bill of Material) zachycující strukturu potřebných komponent pro každou vyráběnou položku
- informace o stavu zásob, plánovaných a otevřených objednávkách a zakázkách, včetně jejich časového rozložení pro každou položku
- hodnota průběžné doby nákupu nebo výroby a způsob stanovení velikosti dávky pro každou položku[1]

Základní charakteristiky MRP:

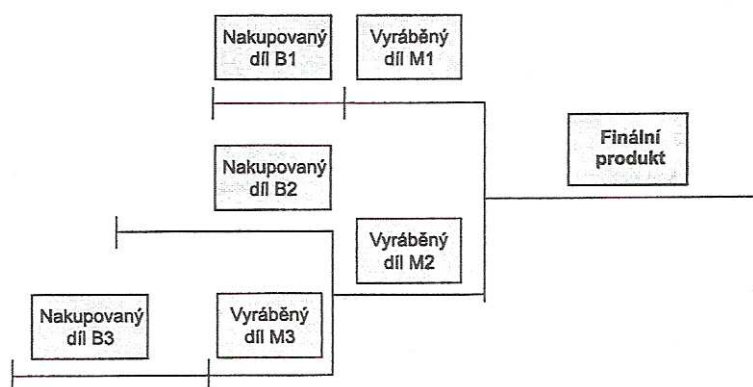
- *MRP je orientováno na produkt* – funguje na bázi výpočtu, který vychází ze struktury výrobku dané všemi materiálovými položkami (nakupovanými i vyráběnými) potřebnými pro daný konkrétní výrobek
- *MRP je orientováno na budoucnost* – při plánování vychází ze základních údajů v souborech a z očekávaných potřeb místo toho, aby byla za základ brána statická data zachycující historii prodeje
- *MRP respektuje požadavky v čase* – při výpočtu potřeb jsou brány v úvahu nejen kvantitativní požadavky na materiálové položky, ale rovněž jejich průběžné

doby objednání nebo výroby (montáže) s ohledem na rozsah plánovacího horizontu.

- *MRP respektuje priority* – s ohledem na potřeby zákazníků a požadavky výrobního plánu místo zjišťování toho, co by mohlo být vyrobeno s ohledem na materiálová a kapacitní omezení[1]

Průběžná doba výroby

Metoda MRP obecně plánuje objednávky na nákup nebo výrobu produktů nejen co do množství s ohledem na minimální skladové zásoby, ale rovněž co do potřebného času. Tím dochází ke snížení finančních prostředků vázaných v zásobách a k růstu cash-flow. Proto stanovení dob potřebných pro objednání a dodání nakupovaných surovin a materiálů na jedné straně a vyráběných dílů na straně druhé je velmi důležité. Jejich určení je dáno dodacími lhůtami dodavatelů a výpočtem průběžných dob výroby na základě velikosti výrobní dávky. Správné načasování požadavků na nákup či výrobu vychází rovněž ze struktury výrobku (kusovníku). Struktura výrobku slouží pro stanovení termínů zahájení a ukončení zakázky. Výpočet provádíme buď tzv. dopředným plánováním, při kterém vyházejí z termínu zahájení a výpočtem zjišťujeme termín dokončení a datum expedice zákazníkovi, nebo tzv. zpětným plánováním, kdy výpočtem na základě pevně stanoveného termínu dokončení určujeme termíny zahájení výroby a zároveň odvozujeme data pro objednání materiálu a nakupovaných dílů.[1]



Obrázek 9: Kusovník - základ správného termínování objednávek/zakázek [1]

Kapacitní plánování – CRP

Další důležitou podmínkou zajištění realizace výrobků a služeb je plánování disponibility kapacit potřebných zdrojů (strojů, zařízení, pracovníků). Kapacitní plánování je nedílnou součástí metody MRPII a probíhá na několika úrovních a dle několika principů. Nejpodstatnějším z nich je tzv. CRP (Capacity Requirements Planning), které se používá pro detailní kapacitní plánování a časově mu předcházelo tzv. hrubé plánování (rough-cut-capacity planning). Toto hrubé plánování může být realizováno pomocí:

- Capacity planning using overall planning factors (SPOF)
- Capacity bills
- Ressource profiles

Plánování kapacit v rámci těchto technik, včetně CRP, je napojeno na výrobní plán (MPS) a eventuelně na MRP. Ve vzájemném vztahu musejí být kapacity potřebné pro realizaci daného plánu vytvořené na základě materiálových potřeb na straně jedné a disponibilní kapacity na straně druhé. V opačném případě by plán byl nerealizovatelný nebo neefektivní.

Vstupem do CRP jsou uvolněné výrobní zakázky (objednávky výroby) a plánované výrobní zakázky. Výrobní postupy převádí realizaci zakázek do časových měrných jednotek práce potřebné k realizaci na pracovišti či stroji v dané plánovací periodě. Výsledkem je kapacitní zatížení s případným upozorněním na nedostatečné kapacity na daném pracovišti a stroji.[1]

Nedostatky metody MRP:

- Pevná velikost dodávky
- Velikost odhadovaných časů nakupovaných položek
- Velikost časů přechodu mezi pracovišti (nenormované)
- Plánování do tzv. neomezených kapacit zdrojů bez možné optimalizace

- Sériový a nikoli paralelní chod kapacitního plánování vůči materiálovému plánování
- Potřeba proškolit značné množství pracovníků[1]

4.1.3 Metody na bázi teorie omezení (TOC)

Možnostem metody MRPII, která je jinak velmi univerzální, přichází zejména v oblasti optimalizace kapacit na pomoc přístup obsažený v metodě TOC (Theory of Constraints) – teorii omezení.

Základní charakteristika TOC:

- Podobně jako MRPII je i TOC při plánování soustředěno na otázku *kdy*. To znamená, že původní požadavek zákazníka se rozpadá na určení správných termínů dodání surovin a komponentů od dodavatelů a správné termíny zahájení výroby a montáže vlastní produkce. Cílem je včasné dodání požadovaného produktu.
- TOC je podobně jako JIT bere v úvahu zejména, *jak* je produkt vyráběn. Zabývá se změnou výrobního procesu a proměnnou velikostí dávky. Zejména však TOC zdůrazňuje úzká místa ve výrobě.[1]

Z hlediska uplatnění je možné TOC obdobně jako MRPII nasadit v dávkové výrobě s relativně velkým množstvím výrobků. Známé jsou především přístupy OPT (Optimised Production Technology) a DBR (Drum Buffer Rope). Jak již bylo uvedeno výše, podporují aplikace na bázi TOC nejen oblast dílenského řízení (APS), ale i plánování mimo podnik v rámci dodavatelských řetězců (SCM).[1]

A. Optimised Production Technology

Přístup OPT není klasickou optimalizací v exaktním slova smyslu. OPT předpokládá, že přesné plánování je praktickým řešením plánování výrobního systému a zvýrazňuje potenciál, který spočívá v rozpoznání úzkých a neúzkých míst a řízení toku materiálu výrobní dílnou. Dále OPT bere v úvahu časy pro nastavení a seřízení stroje, velikost

dávek, priority a rozložení jevů dle průběhu jejich nahodilosti. OPT zdůrazňuje i nákladové důsledky tohoto přístupu.

Základní pravidla OPT:

Principy OPT jsou založeny na 10 pravidlech, které pomáhají firmě při dosažení jejího cíle. Osm z těchto pravidel se vztahuje k správnému plánování a zbylá dvě jsou nutná k ochraně před tradičními přístupy k měření výkonnosti. OPT rozlišuje dva druhy zdrojů: úzkoprofilové a neúzkoprofilové. Úzkoprofilové zdroje jsou takové, které limitují množství výrobků, které může firma produkovat. Mohou to být stroje, ale i speciální nářadí nebo přímo specialista.

1. Pravidlo: Vyžití (vytíženost) neúzkého místa není určena jeho kapacitou (potencionálem), ale jiným omezením v systému.
2. Pravidlo: Vytíženost a aktivace zdroje nejsou totéž.
3. Pravidlo: Hodina ztracená na úzkém místě je ztrátou celého systému.
4. Pravidlo: Hodina ušetřená na neúzkém místě nemá smysl – je pouhým přeludem.
5. Pravidlo: Úzká místa určují propustnost a výši zásob v systému.
6. Pravidlo: Dopravní dávka by neměla být (v mnoha případech nesmí) rovna výrobní dávce.
7. Pravidlo: Dopravní dávka by neměla být fixní, ale proměnná.
8. Pravidlo: Kapacity a priority by měly být uvažovány souběžně a ne sekvenčně.
9. Pravidlo: Je potřebné vyrovnávat tok materiálu, ne kapacity.
10. Pravidlo: Suma lokálních optim není rovna optimu celku.[1]

B. Drum Buffer Rope (DBR)

Druhou důležitou oblastí aplikace myšlenek TOC pro dílenské zpracování je DBR. Základní principy DBR charakterizují jednotlivá klíčová slova:

- Buben (drum) – vztahuje se ke kapacitě zdroje, který představuje úzké místo, a nastavuje takt pro celou výrobu.
- Zásobník (buffer) – zásobník chrání průtok systému od každodenních nahodilostí.
- Lano (rope) – svazuje vstup materiálu do dílny s bubnem a velikostí zásobníku; to synchronizuje všechny operace vzhledem k taktu „bubnu“ k dosažení hladkého a rychlého toku materiálu sítí výrobních operací.

Plánovací metoda DBR může vést k podstatným přínosům v dodavatelském řetězci tím, že u výrobního systému je zajištěn maximální průtok při současné minimální úrovni zásob.[1]

Výrobní způsob		Kusová výroba	Malosériová výroba	Velkosériová výroba	Hromadná výroba
Dispoziční uspořádání výroby					
Výroba na jednom stroji, místě			MRP I, MRP II		
Dílenský princip	Jednotlivé stroje				
	Funkční skupiny, hnízda			OPT BOA	
Linková výroba	Výrobní linky				KANBAN
	Taktované výrobní linky Hromadné výroby				MRP II JIT

Obrázek 10: Přehled metod řízení pro různé typy výroby [23]

5 Efektivnost informačních systémů

V předcházející části jsem se zabýval obecnými metodami řízení podnikových procesů, v této pasáži se hodlám blíže zabývat přínosy informačních systémů.

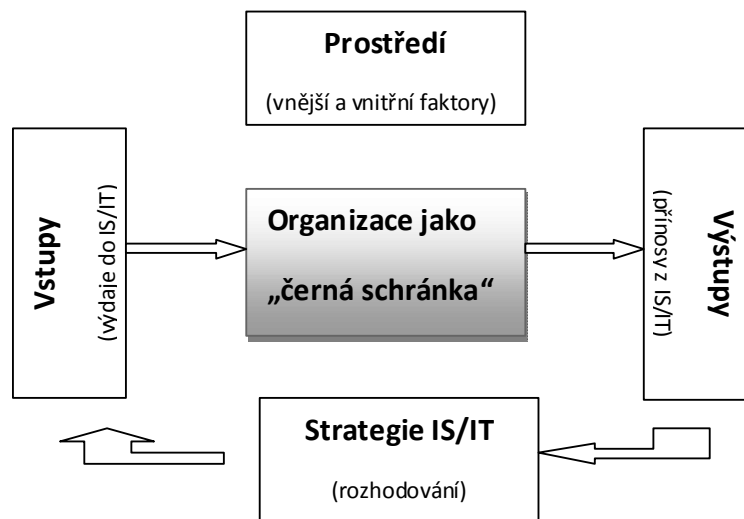
Pro účely zkoumání efektivnosti mají smysl jen takové systémy, u kterých lze definovat účel, tedy tzv. systémy s cílovým chováním. Informačním systémem rozumíme soubor lidí, technických prostředků a metod zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení. Informací pak rozumíme data, kterým jejich uživatel přisuzuje určitý význam a které uspokojují konkrétní objektivní informační potřebu svého příjemce. Informační technologie chápeme jako soubor nástrojů, znalostí a metod sloužících ke zpracování dat.[4]

Užitek z IS/IT

Na problém efektivnosti IS/IT se můžeme dívat tak, že u určitého subjektu vznikne potřeba informací a z uspokojení této potřeby očekáváme nějaký užitek. Vzniklou potřebu informačního systému uspokojí určitá aplikace informační technologie, která ovšem stojí peníze. Tím se okruh uzavírá a pokud stupeň uspokojení potřeby informací je vysoký, lze předpokládat, že i efektivnost vynaložených prostředků je vysoká. Teorií užitku se zabývá etiologie, která vidí hodnotu ve třech dimenzích: citové, praktické a logické. Nás bude zajímat užitek z hlediska pragmatického. Přirozenou potřebou každého racionálního subjektu je hledání optimálního, vyváženého poměru mezi užitekem, který získá z IS/IT, a výdaji, které musí na získání tohoto užitku vynaložit. Efektivnost je tedy účinnost prostředků vložených do nějaké činnosti hodnocená z hlediska užitečného výsledku této činnosti.[4]

Model efektivnosti IS/IT

Zkoumání problematiky efektivnosti IS/IT můžeme založit na obecném systémovém modelu transformace vstupů na výstupy za podmínek působení transformačních faktorů, které ovlivňují efektivnost této transformace. [4]



Obrázek 11: Koncepční schéma modelu efektivnosti [4]

5.1 Přínosy IS/IT

Tlak na všestranný úspěch (performance) pozměnil ekonomiku posledních let více než cokoli jiného. K celé řadě manažerských nástrojů používaných v 90. letech, jako reengineering, totální kvalita či benchmarking, zažívá výrazný nástup disciplína zvaná strategické plánování. V souvislosti s tímto byly definovány dva základní pojmy: efficiency – účinnost a effectiveness – účelnost. Mechanistické systémy jsou orientovány na okamžitý profit získaný jejich vysokou účinností, zatímco organické systémy jsou zaměřeny na dlouhodobý profit.

Pro měření finančního úspěchu existuje celá řada ukazatelů, např. v poslední době hojně citovaný ukazatel EVA – Economic Value Added. Na rozdíl od měřítek finančního úspěchu nejsou ta pro nefinanční výkony stanovena účetními předpisy, ani nejsou nijak standardizovaná, proto je potřeba pro objektivní hodnocení úspěšnosti podniku zvolit vyváženou kombinaci obou, tj. jak finančních, tak nefinančních kritérií. K prokázání vztahu mezi finančními a nefinančními kritérii nabízí IS/IT velmi výkonné nástroje z kategorie Business Intelligence, což je celá řada konceptů a metodik zlepšujících rozhodovací procesy v podnikání užitím faktů a systémů založených na faktech. [4]

5.1.1 Ukazatele přínosů IS/IT

Ukazatele přínosů IS/IT můžeme klasifikovat z několika hledisek a to na:

- finanční a nefinanční
- kvantitativní a kvalitativní
- přímé (lze u nich prokázat jednoznačný příčinný vztah k dosaženému přínosu) a nepřímé (je nutné u nich stanovit zástupné ukazatele vyjadřující změnu)
- krátkodobé (projevují se do 6 měsíců po implementaci IS/IT) a dlouhodobé
- absolutní (vyjádřené měřitelnou hodnotou) a relativní

Obecně je možno ke všem ukazatelům říci, že vždy musíme sledovat hledisko účelnosti, které je obecně měřitelné mírou dosažení cílů, tedy obecně ukazatelem

účelnost =dosažená hodnota/plánovaná hodnota. [4]

5.1.2 Finanční ukazatele

Finanční ukazatele se většinou určují v etapě plánování IS/IT, kdy potřebujeme zdůvodnit ekonomickou výhodnost dané investice. Dále aplikujeme některý ze standardních ukazatelů efektivnosti investic obecně uváděných pod zkratkou ROI (Return Of Investment), jako jsou např. analýza nákladů a přínosů, diskontovaný cash flow, doba návratnosti investice. V souvislosti s investicemi do IS/IT se nejčastěji hovoří o ukazateli rentability či návratnosti kapitálu, který je označován zkratkou ROA (Return Of Assets). [4]

5.1.3 Nefinanční měřitelné ukazatele přínosů IS/IT

Důležitým souhrnným ukazatelem přínosů IS/IT je produktivita. Poskytuje hodnotnou informaci o vztahu mezi vstupními náklady a výstupním užitekem. Je to poměr mezi množstvím vstupů a výstupů za určitou časovou jednotku.

Měřitelných ukazatelů přínosů IS/IT, které jsou většinou po zevrubnější analýze vyjádřitelné finančně, se nabízí celá řada podle charakteru podnikových procesů, jako např.:

- zkrácení průběžné doby vývoje a výroby
- snížení počtu reklamací
- zvýšení počtu zákazníků
- zvýšení podílu na trhu
- snížení doby prostoje výrobního zařízení
- zkrácení doby obsluhy zákazníka
- rozšíření výrobního sortimentu, apod. [4]

5.1.4 Nekvantifikovatelné ukazatele

V souvislosti s měřitelnými a neměřitelnými ukazateli přínosů se často hovoří o tzv. tvrdých, hmatatelných (tangible) a měkkých, nehmatatelných (intangible) ukazatelích. K tomu, aby bylo možno hodnotit, zda dochází či nedochází k žádoucím změnám měkkých ukazatelů, je potřeba si obvykle zvolit nějaký tvrdý ukazatel, jehož změna reflektuje co možná nejlépe změnu měkkého ukazatele, jedná se o tzv. zástupný ukazatel. K měkkým ukazatelům, kromě již zmíněných nefinančních, ale měřitelných ukazatelů, patří zejména kvalitativní ukazatele, jako např.:

- zlepšení dobrého jména firmy
- spokojenost zákazníků
- zvýšení zákaznické věrnosti
- reakce na nové potřeby trhu
- zvýšení kvalifikace zaměstnanců
- přidání hodnoty produktu či službě [4]

5.1.5 Další kvantifikované přínosy

Na nefinanční přínosy integrovaného informačního systému se můžeme dívat z mnoha různých pohledů, nejčastější jsou však tyto oblasti:

- přínosy v účetnictví
- přínosy pro návrh výrobků a výrobních procesů
- přínosy pro řízení výroby a nákupů
- přínosy na prodeje [4]

5.2 Aplikační hledisko efektivnosti IS/IT

Základní hodnota IS/IT je reprezentována jednak zvyšováním účinnosti (např. snižováním nákladů náhradou lidské práce), jednak zvyšováním výkonnosti (např. zrychlováním procesů eliminací časových ztrát).

Inovační hodnota IS/IT spočívá především v podpoře expanze trhu (např. modelováním, resp. předvídáním nových zákaznických požadavků) a ve vytváření výhody (např. přidáváním hodnoty produktům speciálními službami přes internet). V podniku je pak třeba sledovat celé generické portfolio hodnoty IS/IT, čili jak hodnotu základní, tak inovační a to podle charakteru jednotlivých aplikací IS/IT v podniku. [4]

5.2.1 Reengineering a efektivnost IS/IT

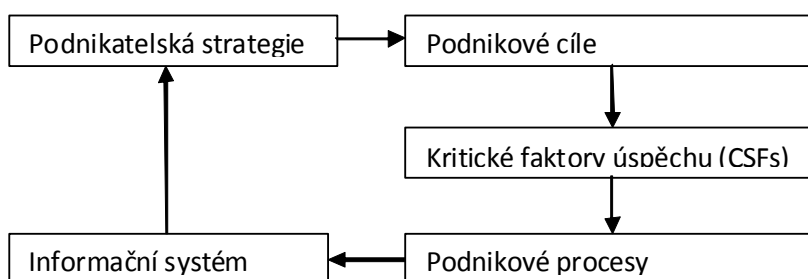
Reengineering neznamená jen zeštíhlování podniku, snižování počtu pracovníků a snižování nákladů, ale znamená především efektivní růst podniku. Řady studií ukazují, že největší užitek IS/IT je vždy spojen s doplňkovými investicemi do nových strategií, nových podnikových procesů a organizačních struktur. Zaměření změny v podniku se zavedením IS/IT je možno charakterizovat třemi kategoriemi:

- změna je zaměřena jen na zdokonalení podpory informačními technologiemi a podnikových procesů se dotýká minimálně nebo vůbec
- změna směřuje ke zdokonalení podpory informačními technologiemi, ale je tak zásadní, že ji doprovází významné zlepšení podnikových procesů
- změna má primárně za cíl zlepšení podnikových procesů a doprovází ji odpovídající změna podpory informačními technologiemi

Reengineering přináší nový procesní pohled na podnik, což znamená, že abstrahuje od formální organizační struktury podniku, protože procesy jsou na ní obecně nezávislé, modeluje celý životní cyklus procesu a tím bourá podnikové hranice. Míra přínosů (užitků) aplikace IS/IT je závislá na rozsahu změny v podnikání, kterou touto aplikací způsobíme. [4]

5.2.2 Metoda Process Quality Management – PQM

Metoda PQM si klade za cíl především podrobněji analyzovat procesy probíhající uvnitř podniku a konfrontovat jejich podíl na plnění podnikových cílů se stavem jejich zabezpečení IS/IT.



Obrázek 12: Obecný koncept metody PQM [4]

Metoda je koncipována pro použití vrcholovým vedením podniku formou týmové práce. Vedoucím týmu je tzv. sponzor, osoba odpovědná za naplnění poslání podniku. V týmu nesmí chybět člen mající zkušenosti s metodou PQM a navrhováním informačních systémů všeobecně, tzv. koordinátor. Koordinátor je obvykle externí pracovník, ale může to být i člověk z vlastního útvaru pro IS. Rozhodující pro úspěšné použití metody PQM je zajištění spolupráce v rámci týmu, členové musí mít zájem na splnění společného úkolu. Před samotným začátkem práce by měl koordinátor seznámit sponzora s metodou PQM, jejími cíli, použitím v praxi a pracovními postupy. Je to tedy ideální metoda pro reengineering podnikových procesů, protože nám dá jasnou odpověď na otázku, který proces je zbytečný, který potřebuje zásadní změnu a jaké procesy nám chybí.

Z hlediska efektivnosti IS/IT pak metoda PQM dává záruku, že budeme investovat do těch procesů, které jsou pro podnik nejdůležitější z hlediska dosahování

podnikových cílů. Navíc je zde okamžitě zřejmá synergie mezi potřebnou restrukturalizací podnikových procesů a jejich současnou podporu IS/IT. [4]

5.3 Kvalitativní hledisko efektivnosti IS/IT

Kvalita IS/IT je dána mírou, kterou IS/IT přispívá k výkonnosti a efektivnosti podnikových procesů, činností a jednotlivých uživatelů. Na IS/IT, jako na každý jiný produkt či službu můžeme aplikovat obecně platná hlediska pro posuzování kvality. Za kvalitní můžeme považovat takový IS/IT, který splňuje požadavky, či takový, který je způsobilý k zamýšlenému užití nebo účelu. Do jisté míry můžeme položit rovnítko mezi pojmy kvalita a efektivnost, protože nekvalitní výrobek či služba neplní očekávanou funkci. [4]

5.3.1 Technologická/technická kvalita IS/IT

Technické hledisko je nedílnou součástí hodnocení IS/IT. Postihuje aspekty podmiňující úspěšné provozování a údržbu aplikace IS/IT a tím i dosažení kvality z hlediska uživatelů. Nejvýznamnějšími kategoriemi pro dané hodnocení jsou:

- provozní aspekty – zahrnují snadnost užívání v trvalém provozu
- aspekty údržby – zaměřené na vhodnost pro dlouhodobé používání aplikace IS/IT, při kterém je třeba upravovat a rozšiřovat její funkčnost
- architektura řešení – souvisí s dosažením dlouhodobé stability a spolehlivosti IS/IT

V praxi se pak často používají charakteristiky technologické kvality IS/IT jako např.:

- spolehlivost
- efektivnost
- udržovatelnost
- verifikovatelnost a další [4]

5.3.2 Audit IS/IT

K prověření kvality IS/IT slouží audit IS/IT, který by měl prověřit zejména funkčnost, bezpečnost, spolehlivost, výkonnost a efektivnost IS/IT v podniku. Závěrem každého auditu musí být vypracována závěrečná zpráva o výsledcích auditu, která by měla z hlediska efektivnosti IS/IT obsahovat zejména:

- jak se v podniku pracuje s informacemi
- jaké jsou v podniku standardní a nestandardní informační procesy
- jaká riziková místa IS/IT byla zjištěna
- jaké jsou výdaje na IS/IT, jejich struktura a trendy [4]

5.4 Lidský aspekt efektivnosti IS/IT

Člověk vystupuje v IS/IT ve dvou rolích, jako tvůrce a jako uživatel. V obou rolích se člověk významně podílí na celkové efektivnosti IS/IT. Jen málo řídicích pracovníků si však 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, protože efektivnost IS/IT závisí na lidech mnohem více, než na samotných informačních technologiích. [4]

5.4.1 Odpor lidí ke změnám

Nejčastěji se setkáváme s těmito důvody odporu lidí ke změnám spojeným se zavedením nového IS/IT:

- komplexnost a rozsah změny může způsobit frustraci z obavy, že tuto změnu nezvládnou
- nežádoucí ztráta nějaké hodnoty, např. pocitu jistoty
- historická, většinou nedobrá zkušenost s minulými změnami
- nedostatek rozhodovacích dovedností
- stávající psychologické a sociální vazby na stávající procesy a organizaci
- domněnka, že změna nemá pro podnik žádný smysl

Je nutné, aby každý podnik měl svoji strategii pro řízení lidských zdrojů v oblasti IS/IT. V různých studiích se doporučuje, že minimálně 5 % celkových výdajů na IS/IT by mělo být věnováno na vzdělávání pracovníků v oblasti IS/IT. Cílem výchovy by mělo být dosažení tzv. informační gramotnosti. [4]

6 Měření výkonnosti procesů

Potenciál zlepšení představuje dynamickou, prakticky použitelnou metodu pro řešení klíčových manažerských úloh, jakou je firemní strategie, správná formulace cílů a efektů projektů, zvyšování výkonnosti firemních procesů, správné nastavení parametrů podpůrných procesů k vazbě na ostatní procesy, měření a hodnocení výkonnosti zaměstnanců apod. [5]

V následujících řádcích bych chtěl přiblížit některé základní pojmy zavedené v oblasti měření výkonnosti procesů.

6.1 Potenciál zlepšení

Potenciál zlepšení představuje objektivní manažerské kritérium pro formulaci firemních cílů pro:

- hodnocení dosahování strategických cílů
- hodnocení dosahování taktických cílů
- hodnocení výkonnosti firemních procesů
- formulaci zadání při optimalizaci firemních procesů
- hodnocení dosahování cílů projektu[5]

6.1.1 Absolutní potenciál zlepšení (APZ)

Absolutní potenciál zlepšení je reprezentován strukturovaným popisem toho nejlepšího možného způsobu, jak daný proces v dané firmě realizovat, zejména u klíčových aktivit procesu. APZ klíčových aktivit se stanovuje na základě best practices případně pomocí benchmarkingu. Samozřejmě platí, že APZ nelze pro určitý typ firem paušálně použít, neboť je vždy nutné brát ohled na konkrétní realitu daného podniku.[5]

6.1.2 Klíčové aktivity (KA)

Jedná se o takové činnosti, které podmiňují produktivitu práce, je v nich realizována přidaná hodnota procesu, podporují synergii, jsou nástrojem konkurenceschopnosti, jsou rozhodující z hlediska nákladů procesu (mohou být zdrojem úspor) a jsou rozhodující

z hlediska efektů (mohou být nástrojem dosažení vyšších efektů). Splňuje-li aktivita alespoň jednu z výše uvedených podmínek, jedná se o aktivitu klíčovou.[5]

6.1.3 Limity absolutního potenciálu zlepšení

Za limity lze označit veškeré důvody, které způsobují, že daná firma nedosahuje výkonnosti procesů na úrovni APZ. Rozlišujeme externí a interní limity. Zatímco interní jsou řešitelné v rámci dané firmy, u externích to není možné. Lze se jim však vyvarovat nebo je respektovat a následně patřičně upravit firemní strategii. Důvodu existuje celá řada, proto uvedu pouze několik případů.

Externí nehmotné limity

- tržní pozice, postavení konkurence
- stupeň nasycenosti trhu
- nedostatečná tržní poptávka
- legislativa v daném státě
- standardy v daném odvětví
- apod.

Externí hmotné limity

- logistika spojená s danou produkcí
- nedostatkový materiál
- apod.

Interní nehmotné limity

- způsob prodeje
- cenová politika
- přístup k CRM
- firemní know-how

- připravenost klíčových lidí učit se
- potenciál lidí
- firemní směrnice
- počítačová gramotnost pracovníků
- podpora IT
- apod.

Interní hmotné limity

- struktura vlastní nabídky – poskytované výrobky a služby
- výrobní kapacita
- kvalita výrobku
- uplatňované technologie
- apod.[5]

6.1.4 Reálný potenciál zlepšení (RPZ)

Reálný potenciál zlepšení reprezentuje žádoucí stav výkonnosti firemních procesů, který je s ohledem na dané limity dosažitelný ve střednědobém a krátkodobém horizontu. Ze strategického hlediska je nutné RPZ stanovovat a průběžně aktualizovat v časových řezech, např.:

RPZ1 – horizont příštích 12 měsíců

RPZ2 – horizont příštích 24 měsíců

RPZ – horizont příštích 36 měsíců

RPZ4 – za tímto horizontem

Popis RPZ je realizován prostřednictvím specifikace klíčových atributů výkonnosti KA jednotlivých procesů.

Rozdíl mezi APZ a RPZ spočívá v tom, že zatímco APZ představuje vzdálenou a vlastně nikdy nedosažitelnou metu, která určuje dlouhodobé strategické směřování firmy, RPZ představuje dosažitelný a žádoucí stav výkonnosti firemních procesů.[5]

6.1.5 Limity reálného potenciálu zlepšení

Některé limity v krátkodobém nebo střednědobém časovém horizontu nelze odstranit, nebo jen velmi obtížně. Jedná se o limity APZ. Tyto mají strategický charakter a jejich odstranění je možné spíše v dlouhodobém časovém horizontu. Jedná se zejména o limity externí. Takové limity by měli být předmětem zájmu firemní strategie. RPZ bývá většinou orientován na odstranění interních limit. Pokud limity nejsou odstraněny (ať před projektem, nebo v jeho průběhu), cíle projektu nejsou většinou dosaženy na možné úrovni. Limity nejsou statickými pojmy. V průběhu životního cyklu firmy některé z nich mizí, ale mohou se místo nich objevit jiné. Proto je žádoucí provést minimálně jednou ročně jejich revizi.

RPZ je definován správně tehdy, pokud jeho splnění přinese podniku nějaký prospěch. Tento prospěch je definován pomocí tvrdých a měkkých efektů, respektive tvrdých a měkkých metrik.[5]

6.2 Metriky

Pojem

Pojem metrika nás bude v této části neustále provázet, proto ji důkladně rozeberu. Opět existuje několik možných definic:

„Metrika je konkrétně definovaná metoda měření a definovaný rozsah měření.“

„Metrika je měřitelný ukazatel použitý pro stanovení kvality, kvantity a finanční kategorie (např. náklad, průběžná doba, úroveň zásob).“

„Metrika je ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů.“

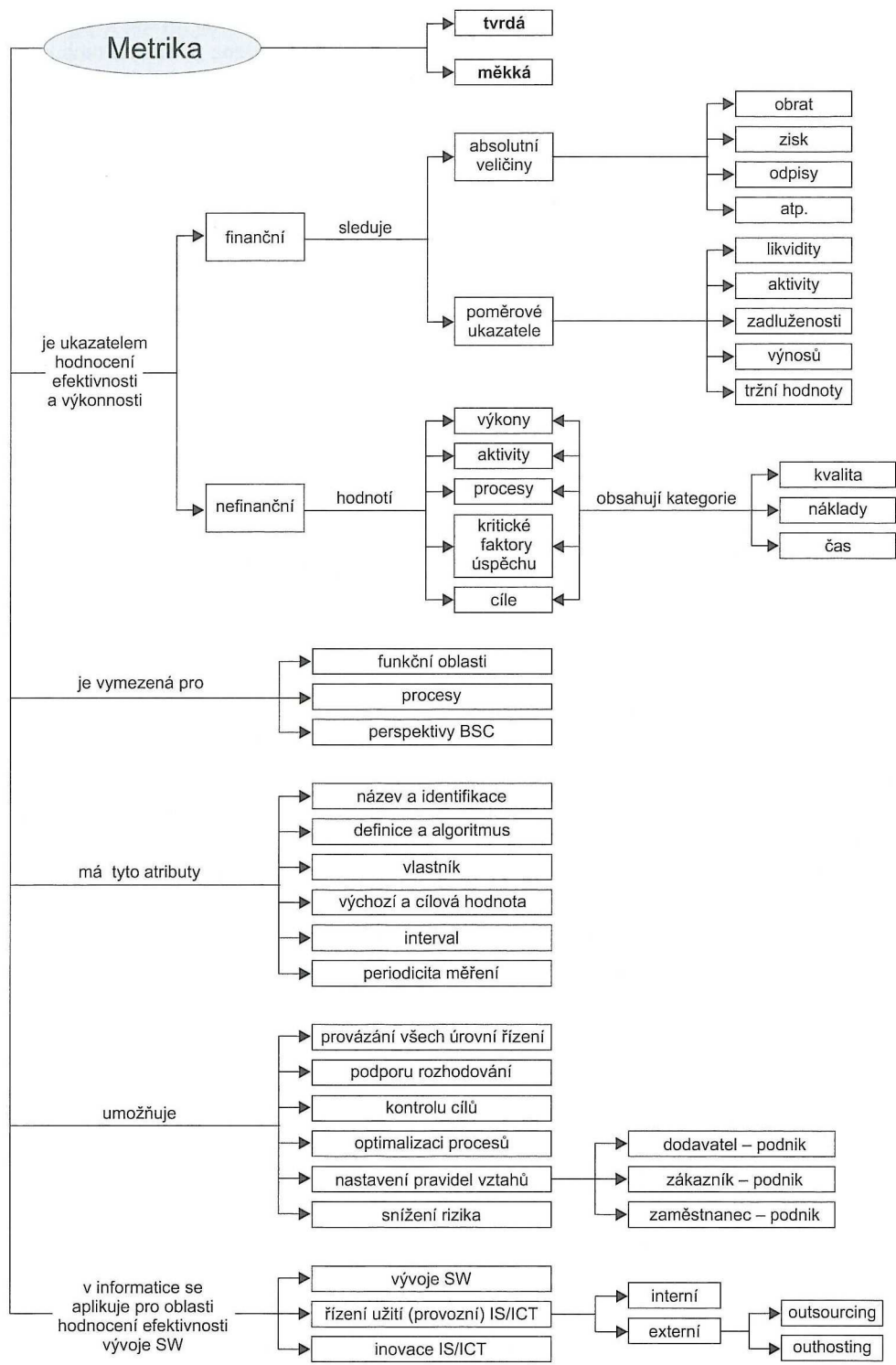
Skupinu metrik vztahujících se ke konkrétní oblasti, procesu či projektu označujeme „*portfoliem metrik*“. Metriky slouží jako nástroj měření efektivnosti a výkonnosti, zvláště se zaměřením na:

- cíle
- kritické faktory úspěchu
- procesy
- aktivity
- výkonnost zdrojů
- výkonnost pracovníků

Z obrázku č. 13 je patrné, že existují různé pohledy na metriky, které jsou odvozeny od účelu jejich využití. Vybraná hlediska dále rozeberu podrobněji.[5]

Metrika je definována následujícími atributy:

- název a identifikace
- algoritmus, resp. vzorec (týká se tvrdých metrik)
- definice (týká se měkkých metrik)
- vlastník
- dimenze (měrná jednotka, organizační jednotka, časové období, ...)
- výchozí a cílová (požadovaná) hodnota
- zdroj dat pro měření
- měření (postup, způsob, periodicita, harmonogram, odpovědnost a vykazování výsledků)
- ověřování (postup, způsob, periodicita, odpovědnost a vykazování výsledků ověřování správnosti měření)[5]



Obrázek 13: Členění metriky [5]

6.3 Metriky v členění dle objektu měření

6.3.1 Tvrdé metriky (dále jen TM)

Jedná se o **objektivně měřitelné ukazatele**, které sledují vývoj podnikových cílů, jsou zaměřeny na výkonnost podnikových procesů, klíčových aktivit, resp. jsou zaměřeny přímo na zákazníka.

Charakteristika:

- snadná měřitelnost
- k dispozici bez dodatečných nákladů
- dají se převést na finanční vyjádření za dané období[5]

6.3.2 Měkké metriky (dále jen MM)

Měkké metriky slouží k měření a hodnocení **úrovně výkonnosti procesů**, resp. **úrovně infromatické podpory expertním, resp. auditním způsobem.**

Hodnocené míry:

- plnění interních cílů v dané oblasti
- dosažení RPZ procesů
- výkonnosti zdrojů a lidí[5]

6.4 Metriky v členění podle opakovatelnosti použití

Podle opakovatelnosti můžeme metriky členit na:

- **Kontinuální** – měření probíhá opakovaně v definované periodicitě
- **Diskrétní** – měření je opakováno v časově omezeném rozsahu, zejména jako nástroj hodnocení akcí inovačního charakteru (např. inovace IS/ICT, inovace HW platformy, ...); počet opakovaných měření je nízký[5]

6.5 Metriky v členění podle úrovní řízení

- **Strategická úroveň** – jedná se zejména o kontinuální tvrdé výsledkové metriky cílů, pokud možno indikátory. Mohou se vyskytovat i metriky diskrétního charakteru.
- **Taktická úroveň** – u TM se jedná zejména o výsledkové, resp. výkonnostní metriky typu indikátorů, resp. se jedná o porovnávání hodnot plán x skutečnost; podíl MM vzrůstá.
- **Operativní úroveň** – u TM se jedná zejména o výsledkové a realizačně zaměřené kontinuální a diskrétní metriky; je žádoucí vyvážený poměr TM a MM.[5]

6.6 Metriky v členění pro hodnocení efektů z inovace IS/ICT

6.6.1 Interní metriky

Jsou definovány samotným uživatelským podnikem. Jejich prostřednictvím lze:

- identifikovat skutečný efekt inovace IS/ICT a jeho vliv na celopodnikový výkon
- hodnotit efektivnost vložených prostředků
- podpořit motivační systém pro management a zaměstnance (koncové uživatele), který je založen na výsledných hodnotách metrik, jež hodnotí úspěšnost realizace inovace
- hodnotit interně úroveň poskytovaných služeb (výkonnostní metriky)[5]

6.6.2 Externí metriky

Jsou definovány uživatelským podnikem a dodavatelem projektu inovace IS/ICT. Jedná se většinou o metriky výsledkové. Jejich smyslem je:

- zainteresovat dodavatele na dosažení přínosů z inovace IS/ICT
- vytvořit účinné platformy pro sjednocení cílů týmů dodavatele a odběratelského podniku[5]

7 PROFIL NÁBATEK, a.s.

7.1 Charakteristika společnosti:

Obchodní jméno: PROFIL NÁBYTEK, a.s.

Sídlo: Humpolec, Hradská 280, PSČ 396 01

Rok založení: 1992

Základní kapitál: 10 000 000,-Kč

Předmět podnikání:

- truhlářství
- podlahářství (kladení podlahovin)
- specializovaný maloobchod
- velkoobchod
- maloobchod se smíšeným zbožím
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím
- kopírovací práce
- příprava a vypracování technických návrhů
- návrhářská, designérská a aranžérská činnost
- opravy a údržba potřeb pro domácnost a sportovních potřeb

Vývoj firmy

Firma byla založena čtyřmi společníky v roce 1992 a navázala na tradici truhlářské výroby v našem městě. V průběhu vývoje firmy došlo k postupnému rozšiřování výrobního programu z původně malosériové výroby bytového a kancelářského nábytku až po kompletní atypické realizace interiérů.

Společnost se zaměřuje se na kompletní vybavení interiérů pro zdravotnictví, domovy sociálních péčí, laboratoře, kanceláře, hotely, prodejny, školy a bytovou výstavbu.

Poskytuje veškeré služby od poradenství, návrhu projektu, rozpočtu, zajištění vlastní výroby, expedice, dopravy a montáže. Samozřejmostí je záruční a pozáruční servis.

Od samého začátku budování firmy je kladen velký důraz na rozšiřování služeb pro zákazníka. Investice do moderní technologie, vzorkové prodejny a možnost zpracovat vlastní architektonické návrhy interiérů se ukázaly jako správné. Nábytek prošel řadou testů a zkoušek, na nichž se podílela i státní zkušebna a nezávislí odborníci. Výsledkem jsou certifikáty, které dávají zákazníkovi jistotu české kvality a ekologicky šetrného výrobku.

Společnost má zavedený integrovaný systém řízení dle ČSN EN ISO 9001 : 2001 a ČSN EN ISO 14001 : 1997, tak jak je běžné v zemích EU. Tyto vysoké požadavky na řízení a zpracování podkladů zdaleka nejsou vše, čím chce do budoucna oslovit své zákazníky.

PROFIL NÁBYTEK, a.s. podniká na vlastním pozemku o rozloze 5486 m²:

Výroba	2500 m ²
Sklad	500 m ²
Showroom	240 m ²
Administrativa	240 m ²

Další oblastí, která je ve společnosti PROFIL NÁBYTEK, a.s. rozvíjena, jsou ubytovací služby v AP Stará škola v Horní Tříči, které poskytuje jak zákazníkům tak vlastním zaměstnancům formou podnikových bonusů

PROFIL NÁBYTEK, a.s. si je vědom důležitosti být plně zodpovědný vůči zákazníkům za jakost, kvalitu a termínové plnění zakázek.

7.2 Vize

„Cíl, kam dospějeme při vzájemné spolupráci a spoluzodpovědnosti všech zaměstnanců společnosti.“

Společnost si za dobu své existence vydobyla významné postavení při krytí požadavků na nábytek pro zdravotnictví, domovy sociální péče, hotely a kanceláře. Jejím nejvyšším zájmem je, aby firmu vyhledávali další zákazníci jako spolehlivého dodavatele se stále vysokou kvalitou své produkce a zároveň byly ve firmě vytvářeny podmínky pro plnou spokojenost zaměstnanců, majitelů a pro plnění požadavků systémů řízení jakosti, environmentálního managementu a BOZP.

Pro zabezpečení této vize prosazují vedoucí zaměstnanci taková opatření, která vedou k co největšímu využití všech zdrojů, s kterými firma disponuje a to vždy s přihlédnutím k vnějším podmínkám, ve kterých firma pracuje, ale i s ohledem na závazky, jejichž splnění je od firmy očekáváno zvenčí. Proto vedoucí zaměstnanci hledají cesty, jak nejvhodněji zainteresovat zaměstnance a sjednotit jejich úsilí na dlouhodobé zajištění prosperity firmy.

Pro splnění těchto záměrů trvale identifikuje, zlepšuje a systematicky přezkoumává jednotlivé procesy od vstupu po výstup a jejich vzájemné vazby včetně dopadů na společnost.

Schopnost vyrábět kvalitní nábytek a tím spokojené služby, slučuje s neustálým vzděláváním zaměstnanců a s procesním přístupem ke všem činnostem podmiňujícím podnikatelskou úspěšnost.

7.3 Strategické cíle

Pro splnění vize společnost stanovila následující strategické cíle, které lze rozdělit do těchto skupin:

- *cíle ekonomické*
- *cíle tržní*
- *cíle sociální, kvalifikační a motivační*

- *vývoj, výzkum, technologie*

V období dalších let by firma PROFIL NÁBYTEK, a.s. chtěla dosáhnout následujících strategických cílů:

- *cíle ekonomické:* firma chce dosáhnout dlouhodobého nárůstu tržeb zhruba do 5%, ale zároveň maximalizovat zefektivnění odpovídajících nákladů
- *cíle tržní:* tržním cílem je pokračovat v rozšiřování trhů do EU a dále do zemí jako Polsko, Maďarsko, Ukrajina a Rusko
- *cíle sociální:* zde si chce firma i nadále udržet svou image, a to nejen zdokonalováním kvalifikace svých pracovníků pomocí pravidelných školení a vzdělávání, ale i pravidelné setkávání se zaměstnanci na sportovních a kulturních akcích. K tomuto cíli firma využívá svého stimulačního fondu.

Vývoj, výzkum, technologie: společnost chce i nadále pokračovat v osvědčené strategii vývoje vlastních nábytkových řad.

7.4 Strategie dosažení cílů

Dosažení všech dlouhodobých cílů vyžaduje přesné a promyšlené plánování, které pak musí být cílevědomým vedením implementováno, řízeno a kontrolováno. Firma PROFIL NÁBYTEK, a.s. chce zajistit plnění svých cílů pomocí optimalizace nákladů a důslednou aplikací jednotného systému řízení jakosti. Tyto aktivity by měly zabezpečit směřování vývoje firmy žádoucím směrem.

K optimalizaci nákladů napomáhá zavedení informačního systému K2 do společnosti. Pomocí jeho funkcí jsou jednotlivé procesy lépe identifikovány, přezkoumány a zavedena opatření.

ISŘ je navržen tak, aby napomáhal při dosahování cílů a zlepšování organizace. Uskutečňuje se prostřednictvím plánování, monitorování, měření a analyzování údajů z procesů a přijímáním opatření nezbytných pro dosahování plánovaných výsledků.

Vedoucí zaměstnanci zároveň hledají cesty, jak nejlhodněji zainteresovat zaměstnance a sjednotit jejich úsilí na dlouhodobé zajištění prosperity firmy.

Součástí politiky jakosti jsou tyto záměry:

- plnit včas a bezchybně všechny závazků vůči zákazníkům. Nikdy neslibovat to, co neumíme splnit
- udržovat aktuální poznatky o současných i očekávaných potřebách zákazníků a jejich trendech
- trvale rozvíjet materiální a lidské zdroje firmy tak, aby byla vždy schopna potřeby zákazníků kompetentně uspokojit
- znát schopnost a výkony konkurence, být vždy srovnatelný s nejlepšími v oboru.
- udržovat těsné partnerské vztahy s dodavateli
- trvale zlepšovat výrobky, procesy i systém řízení.

Úspěch společnosti závisí především na jejich zaměstnancích, jejich vzdělání, dovednostech a zkušenostech. Vrcholové vedení identifikuje také požadavky na pracovní prostředí potřebné pro plnění požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, spokojenost, motivaci a výkonnost zaměstnanců. Pracovníkům v obchodním oddělení, kteří jednají se zahraničními partnery, firma zlepšuje jejich jazykovou znalost, zajišťuje jim v pracovní době jazykové kurzy německého a anglického jazyka.

7.4.1 Legislativa

Firma PROFIL NÁBYTEK, a.s. je samozřejmě jako každý podnikatelský subjekt ovlivněna současnou legislativou. Zároveň jako většina subjektů by uvítala zjednodušení a zprůhlednění stávajících platných předpisů. V byrokracii spatřuje jednu z brzd dalšího rozvoje. Jako podnikatelský subjekt se řídí Obchodním zákoníkem a jeho ustanoveními a souvisejícími legislativními předpisy. Účetní závěrku firma sestavuje podle českých účetních standardů a je vyjádřena v korunách, tedy firma se řídí také zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. Za vedení účetnictví a sestavení řádné roční účetní závěrky a řádné doložení majetku a závazků inventarizacemi odpovídá ve firmě

PROFIL NÁBYTEK, a.s. statutární orgán účetní jednotky. Pravidelně se kontroluje soulad postupů firmy dle platné legislativy.

Výroba nábytku nepodléhá žádným zvláštním předpisům, které by mohli společnost v provozu významněji ovlivnit.

7.4.2 Ekonomika

Co se týče hrozeb a příležitostí, může jimi být také ekonomická úroveň země. Vzhledem k tomu, že v současné době zatím stále dochází k růstu ekonomiky, znamená to pro podnik větší poptávku po jejím sortimentu. V dohledné době se ale tento vývoj zpomalí, ne-li zastaví, protože stavební boom několika posledních let je na svém vrcholu a dále bude klesat. Veličinami, ve kterých společnost spatřuje budoucí hrozby, jsou zvyšující se úrokové sazby, v souvislosti s tím a probíhající reformou veřejných financí i zvýšení inflace. Inflace je vcelku významným faktorem, protože ovlivňuje i kupní sílu zákazníků. Dále to jsou vývoj mezd a posilující koruna.

Další hrozbou může být také zvyšování cen energií a pohonných hmot, což má za následek zvyšování podílů nákladů na obrat firmy, a tak i snižování zisku.

7.4.3 Politika

Vstupem České republiky do EU společnost vidí své příležitosti v čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů. Toto je důležitý faktor pro další rozvoj společnosti.

7.4.4 Ekologie

Firma věnuje velké úsilí otázce životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Důkazem snahy minimalizovat negativní vlivy všech činností na jednotlivé složky životního prostředí a zdraví osob je rozhodnutí vedení společnosti o trvalém budování a zlepšování systému environmentálního managementu, podle normy ČSN EN ISO 14001 a systému managementu bezpečnosti dle zásad „Bezpečný podnik“.

7.4.5 Konkurence v oboru

Intenzita konkurence závisí na:

- stupni koncentrace konkurentů na trhu
- diferenciaci výrobků
- změnách ve velikosti trhu
- struktuře nákladů
- nárůstu výrobních kapacit

Podnik by měl neustále porovnávat své zboží a poskytované služby, jejich ceny i způsob a intenzitu propagace. Důležité je vědět:

- kdo jsou naši konkurenti
- jaké jsou jejich strategie prodeje
- v čem jsou naše silné a slabé stránky

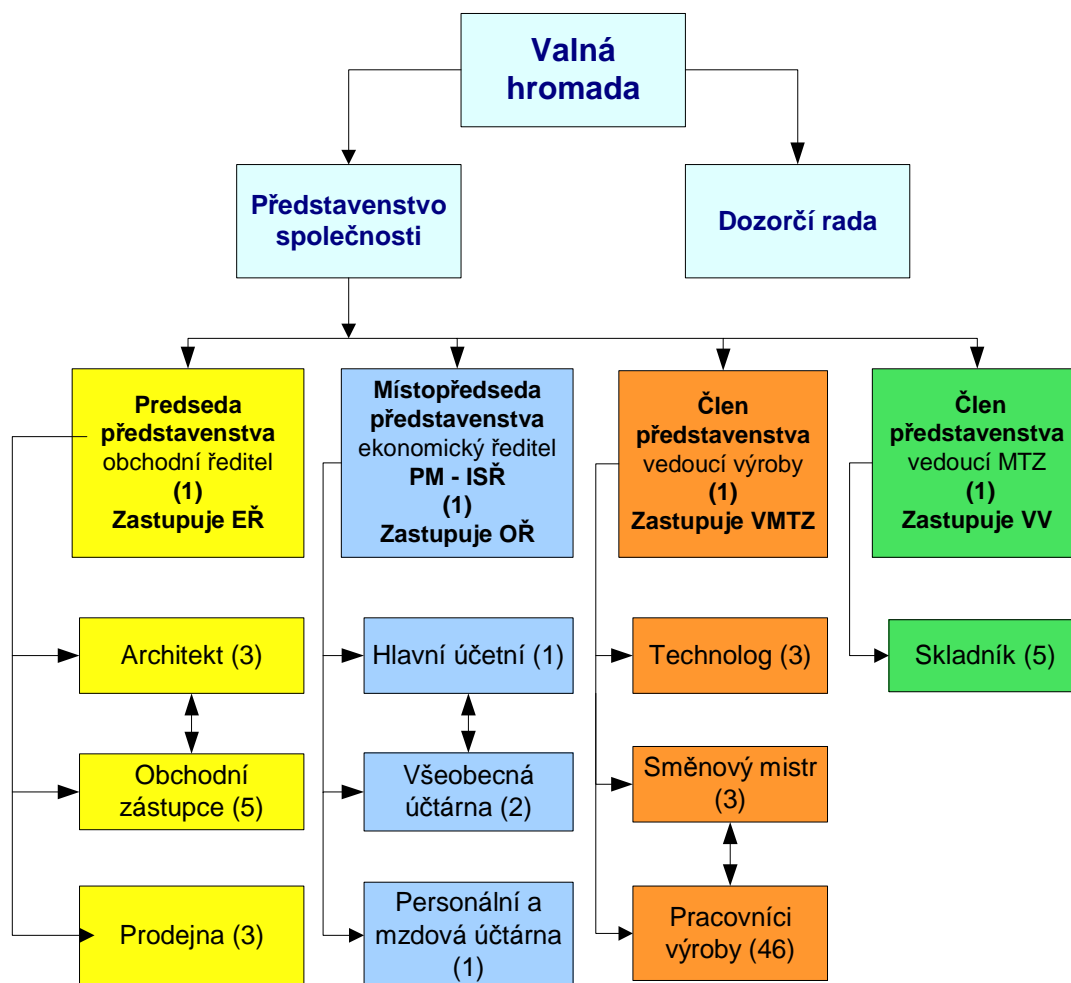
Konkurenčním nástrojem společnosti se stala především kvalita a komplexnost poskytování služeb za odpovídající cenu a dále dodržování smluvených termínů.

I přesto je stále ohrožena silným konkurenčním prostředím. Vysokou konkurenci dále zhoršují téměř shodné výrobky. Společnost má konkurenty prakticky v celé ČR. Typickými subjekty, které společnost nejvíce ohrožují, jsou střední firmy o 30 – 80 zaměstnancích. Velké společnosti typu Asko, IKEA atd. firmu moc neovlivňují, neboť nabízejí spíše zboží spotřebního charakteru.

Společnost má rovněž výhodnou lokaci – sídlo firmy je situováno ve středu ČR u dopravní tepny D1, zhruba v její polovině.

7.4.6 Management

V průběhu posledních let nedošlo ke změnám v organizační struktuře firmy. Ve firmě chybí střední management.



Obrázek 14: Organizační schéma a zastupitelnost ve společnosti PROFIL NÁBYTEK, a.s.

Použité zkratky:

EŘ – ekonomický ředitel

OŘ – obchodní ředitel

VV – vedoucí výroby

VMTZ – vedoucí MTZ

PM – ISŘ – představitel managementu ISŘ

Vrcholové vedení udržuje a podporuje interní komunikaci v rámci celé organizace. Komunikace probíhá formou porad a distribuce zápisů z porad, informačních setkání se zaměstnanci, prostřednictvím instruktáží o předpisech a normách, na firemních

akcích i při neformálních pohovorech managementu se zaměstnanci. Interní komunikace je mimo jiné využívána ke sdělování politiky jakosti, cílů jakosti či strategických cílů a požadavků na jakost, výrobek, práce, aby docházelo k maximálnímu uspokojování zákazníků.

Pracovníci obchodního oddělení mají zajištěné jazykové kurzy v době pracovní doby. Toto můžeme vzít i jako určitou slabinu pro firmu, neboť málo pracovníků se dokáže domluvit plynule v cizí řeči.

7.4.7 Marketing

Společnost PROFIL NÁBYTEK má marketing integrovaný v obchodním oddělení. Většina prezentace firmy se realizuje pomocí výstav a veletrhů, kde se setkává s odborníky v oboru. Dále je to inzerce v odborných časopisech a na internetu. Firma se snaží také udržet si dobré jméno a vztahy s veřejností. Proto se věnuje sponzoringu, např. různé dary na maturitní plesy, sportovní akce či jiné společenské akce.

Cílem je nejen samotné jádro produktu, ale i spolehlivost, platební podmínky, servis, záruky. Dokonalý servis je velkou konkurenční výhodou, neboť dnes na trhu existuje obrovská konkurence v nabízeném zboží. Důležitá je také komunikace se zákazníkem. Zákazník by měl nabývat pocitu, že firma pro něj dělá maximum, aby si ho získala a udržela.

PROFIL NÁBYTEK, a.s. se věnuje sledování spokojenosti zákazníků s jejími výrobky a službami. Informace se získávají buď sběrem dat v podobě dotazníků, nebo na základě osobního jednání se zákazníkem. Informace o vývoji požadavků trhu na výrobky a služby sleduje obchodní úsek, shromážděné údaje analyzuje podle jednotlivých produktů a segmentů trhu. Iniciuje přizpůsobení nabídky aktuálním trendům prostřednictvím interních požadavků na inovaci sortimentu poskytovaných výrobků a služeb.

Vždy, když to technická náročnost obchodního případu vyžaduje, pověřený pracovník obchodního úseku před zpracováním nabídky provede konzultaci s pracovníky technologické přípravy výroby. Případné změny projednává se zákazníkem.

7.4.8 Finance a účetnictví

Finanční hodnocení se provádí na základě podkladů z účetnictví ve formě účetních výkazů jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát.

7.4.9 Výroba

Výroba je zakázkového případně malosériového typu, kdy se společnost maximálně přizpůsobuje požadavkům zákazníka. Tím vzniká naprostý unikát v řešení. K tomuto je uzpůsobena kontrola kvality na jednotlivých úsecích výroby. Pro zvýšení plynulosti výroby je odvod práce realizován prostřednictvím čtečky čárového kódu.

7.4.10 Informační systém

Zavádění informačního systému si vynucuje celosvětová globalizace, protože pro správné a rychlé rozhodnutí, na kterém může záviset i další osud firmy, poskytuje konkurenční prostředí stále méně času.

Informační systém je důležitý pro správné rozhodování firmy. Je to zdroj pro konkurenční výhody podniku i pro jeho strategický záměr. Heslem „informace jsou životadárnou krví společnosti“ se řídí nejlepší firmy. Právě počítačový informační systém může zajistit potřebnou dostupnost informací ve správný čas a na správném místě.

Ve firmě PROFIL NÁBYTEK, a.s. se používá informační systém K2, jehož krátký popis je uveden v následující kapitole. Firma se pro zavedení tohoto informačního systému rozhodla, protože předcházející informační systém přestal splňovat funkční požadavky. Proto společnost PROFIL NÁBYTEK, a.s. provedla v roce 2005 výběrové řízení na dodání nového systému. Členové hodnotící komise vybrali za vítěze Informační systém K2, vyvíjeného společností K2 atmitec s.r.o. Implementaci informačního systému provedla společnost K2 atmitec Pelhřimov, s.r.o. (dříve Dateko v.o.s.). Ačkoliv byla implementace systému oficiálně ukončena v dubnu 2008, do

dnešního dne nejsou veškeré moduly systému plně funkčně využívány. Systém je využíván společností PROFIL NÁBYTEK, a.s. pro řízení toku informací, zefektivňování využití dostupných zdrojů, ale i jako datový sklad umožňující shromažďování informací z různých systémů. Tyto informace slouží jako základní pilíř pro optimalizaci firemních procesů a zvyšování celého potenciálu firmy. Při zavedení systému do podniku nebyly stanoveny žádné metriky pro monitorování zlepšení a ani v současné době není vypracován žádný jednotný systém umožňující sledování a vyhodnocování této oblasti. Z tohoto důvodu jsem se na tuto problematiku zaměřil i ve své práci a pokusím se v následujících kapitolách navrhnout možný způsob měření efektivnosti a přínosů zavedení IS.

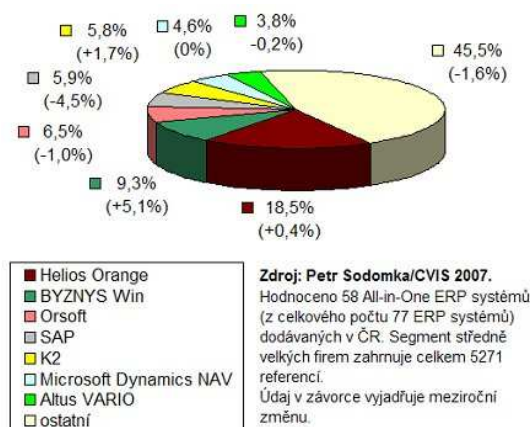
8 Popis vybraných produktů

Trh s ERP systémy v České Republice doznal značného rozmachu. Je zajímavé, že významnou část trhu zaujímají tuzemští dodavatelé. Tento stav je způsoben dvěma faktory. Prvním je detailní znalost českého prostředí, specifik českého trhu a požadavků zákazníků. To jim umožňuje rychle reagovat na změny. Oproti tomu dodavatelé světově známých produktů musí často respektovat pevně stanovenou cenu za licenci pro daný evropský region. Tento faktor se významně projevuje v sektoru malých a středních firem, ve kterém nemohou dostatečně pružně reagovat.[12]



Obrázek 15: Trh v ČR s ERP dle původu [12]

Na tuzemském trhu je zvláště silným sektorem segment velkých a středně velkých podniků, na který se orientuje většina významných dodavatelů systémů.



Obrázek 16: Rozdělení trhu s ERP ve středně velkých a velkých podnicích [17]

V záplavě všech produktů a jejich různých modifikacích je velmi složité vybrat specifické zástupce, proto uvádím pouze několik z nich. Informační systém Helios jako jednoho z nejznámějších IS, informační systém Karat z důvodu rozšířenosti v našem regionu a informační systém K2, protože ho využívá společnost PROFIL NÁBYTEK, a.s.

8.1 Informační systém Karat

KARAT je komplexní podnikový informační systém, který využívá technologii Client/Server. Je určen zejména pro řízení středních a velkých výrobních a obchodních společností a také organizací podnikajících v sektoru služeb, které mají v úmyslu skloubit účetní, ekonomický, skladový a obchodní software do komplexního řešení na míru.

Reference:

Společnost KARAT Software, a. s., je významným výrobcem a dodavatelem komplexních informačních systémů a doprovodných služeb s výhradně českým kapitálem a více než patnáctiletými zkušenostmi ve svém oboru. Svými výkony, počtem pracovníků a spolupracujících partnerů, vybaveností a dalšími ukazateli se KARAT Software, a. s., řadí mezi přední české dodavatele informačních technologií. Společnost KARAT Software, a. s., začala IS KARAR vyvíjet v roce 1996 a v roce 2003 byl uveden také na slovenský trh. Je rozvíjen v souladu s platnou účetní, daňovou legislativou a českými a slovenskými právními předpisy. V současnosti je užíván společnostmi Hanácká kyselka, s. r. o., PRIMAGAS s. r. o., Rodinný pivovar Bernard, a. s., RABBIT Trhový Štěpánov a. s. aj.

Provozní prostředí:

Předností IS KARAT je podpora více platform (MS, LINUX, UNIX a MS SQL, SYBASE, aj.) a jeho jedinečná architektura umožňující rychlou realizaci specifických úprav dle potřeb uživatele.

Uživatelské prostředí:

Produkt je určen větší nebo velké firmě, která se rozhodla investovat do informačního systému schopného respektovat její zavedené procesy a přizpůsobit se jí v každém ohledu. Od produktu očekává snadnou modifikovatelnost v souladu s tím, jak se její procesy mění za běhu spolu s jejím vývojem a tedy za každých okolností podporují její aktivity, růst a efektivitu podnikání.

Díky rozsahu svých procesů, dynamičnosti prostředí a nutnosti se přizpůsobovat upřednostňuje provádět rychlé a časté úpravy i většího charakteru vlastními silami a k tomuto účelu má specializované IT oddělení nebo IT pracovníky. Pro vlastní podnikání potřebuje vytvářet i specializované firemní moduly, díky kterým si udržuje konkurenční výhodu. Podnikový informační systém považuje za nutný prostředek k udržení kontroly a efektivity svých aktivit v celé šíři, ať jde o firmu servisní, obchodní či výrobní, a to při velkém objemu dat.

Moduly a funkce:

- účetnictví a výkazy
- finance
- majetek
- personalistika a mzdy
- obchod a marketing
- skladové hospodářství
- nákup
- prodej
- servis a půjčovna
- plánování a řízení výroby
- manažerské řízení a rozhodování
- specializovaná řešení
- partnerská řešení

8.2 Helios Orange

Helios Orange je technologicky vyspělý informační a ekonomický systém zefektivňující všechny běžné i vysoce specializované firemní procesy. Poskytuje dokonalý a aktuální přehled o situaci na trhu i uvnitř podniku, automatizaci rutinních operací, zefektivňování provozu, snižování nákladů a účinnou komunikaci.

Vyspělá technologie pro všechny

Technologie client/server, na které je tento ERP a ekonomický systém vystaven, zajišťuje dostatečnou stabilitu a bezpečnost dat pro všechny typy firem. Výhradní použití MS SQL serveru zajišťuje maximální rychlost a neomezenou práci s uloženými daty. Středně velké firmy ocení robustnost systému, kvalitu databázového stroje a další nástroje, které společnost Microsoft dodává k serveru MS SQL. Menší firmy ocení nadčasový informační systém a použitím databázového stroje MSDE výrazně sníží náklady vložené do pořízení informačního systému.

Komplexní informační a ekonomický systém s řadou oborových řešení

Každý obor podnikání je jedinečný a vyžaduje specifické funkce systému. Helios Orange se co nejlépe přizpůsobuje potřebám jednotlivých zákazníků. Vývojoví partneři LCS pronikají do mnoha odvětví, shromažďují poznatky z praxe, sledují současné trendy a vytvářejí vysoce specializované moduly. Informační a ekonomický systém Helios Orange pokrývá široký okruh oborů, např.: zemědělství, strojírenství, stavebnictví, potravinářství, elektronika, slévárenství, školství, účetnictví, obchod a poskytuje vysoký uživatelský komfort a rychlý přístup k informacím.

Reference:

Společnost LCS je jedním ze tří nejvýznamnějších producentů podnikových aplikací (ERP) na českém trhu. Od května 2007 je členem nadnárodní skupiny ASSECO. Zabývá se vývojem, implementací a podporou specializovaných informačních systémů pro výrobu, služby a obchod. Produkty společnosti LCS – podnikové informační systémy Helios Red, Helios Orange a Helios Green – pokrývají nejširší spektrum potřeb podniků. Všechny systémy jsou doplněné širokou nabídkou služeb a partnerských

programů. Tyto produkty používají např. společnosti, jako jsou Adecco, s. r. o., ALPAK TRADE, s. r. o., Auto Kelly, a. s. a další.

Moduly a funkce:

Ekonomika a finance

Obchod

Styk se zákazníky

Lidské zdroje

Manažerské vyhodnocování

Výroba

Doprava

Přepravní služby

Celní software

Zemědělství

Servis

Řízení projektů

Provozní prostředí:

Pracuje v prostředí Microsoft se zaměřením na Microsoft.NET. Spolupracuje s MS Office a MS BackOffice a je kompatibilní s databázovými servery jako Microsoft SQL, Windows 2003 Server aj. Spolupracuje s operačním systémem MS Windows XP Professional.

Uživatelské prostředí:

Vzhledem k tomu, že všechna jazykově závislá hlášení jsou uložena odděleně od programového kódu, je snadné přeložit aplikace do různých jazyků. Dále spolupracuje s produkty dalších firem, jako je Komerční banka, kde tvoří přímý kanál do banky; s portálem veřejné správy a aplikací elektronického obchodu. Samozřejmostí je podpora EDI a mezinárodního systému výkaznictví.

8.3 Informační systém K2

Informační systém K2 Enterprise je produktem řady K2 Software, vyvinutý společností K2 atmitec s. r. o., vzniklé v roce 1991. Produkt K2 Enterprise je komplexní systém podpory řízení podniku provázaně koordinující jednotlivé činnosti řízení. Je koncipován do tří produktů tak, aby obsáhl požadavky všech firem, které chtějí mít procesní a organizační strukturu podporovanou informačním systémem. Tento produkt si pořizují společnosti, které od systému očekávají především automatizaci, zjednodušení a maximální přizpůsobení svým podmínkám a specifickým. K2 Enterprise umožňuje získat tiskové výstupy z definovaných pracovních postupů jako elektronickou dokumentaci vyžadovanou např. normami pro řízení jakosti.

K2 Enterprise využívají firmy, u nichž je vhodné nasazení složité a silně provázané struktury dokladů (tzv. multidoklady) umožňující definovat vazbu jejich položek na různý počet objednávek, rezervací, dodacích listů, výdejek, faktur atd. Předpokládá odlišné zpracování dokladů na základě volby dodavatele/odběratele, zejména v oblasti cenotvorby, dodacích podmínek, jazykové mutace a formátu výstupů. Informace z karty zboží o cenách, alternativních měrných jednotkách, o množství na skladech apod. jsou často používány i pro internetový obchod a další komunikaci s dodavateli/odběrateli. Jednotná správa dat se týká i nestrukturovaných dat ve formě obrázků nebo připojených dokumentů (návody, certifikáty, osvědčení jakosti, prohlášení o shodě apod.).

Reference:

Producentem systému K2 je společnost K2 atmitec s. r. o., která na trh vstoupila v roce 1992 a jejíž produkty byly instalovány např. ve společnostech: Česká tisková kancelář, RM Gastro, s. r. o., RADIOCOM spol. s r. o., Z – TRADE, s. r. o. a další.

Moduly a funkce:

PRODEJ

Modul Prodej slouží k řízení a realizaci obchodních případů zákazníků.

NÁKUP

Modul Nákup slouží k řízení vstupu zboží, surovin a služeb od dodavatelů.

CELNICE

Modul Celnice slouží k evidenci pohybu zboží na celním skladě a vystavování průvodních dokladů – JSD.

SKLAD

Modul Sklad slouží k zaznamenání toku a popisu parametrů veškerých firemních pohybů.

DOPRAVA

Slouží k plánování a řízení rozvozů zboží zákazníkům, svozů zboží od dodavatelů a sledování výnosnosti jednotlivých aut.

VÝROBA

Modul Výroba slouží k tvorbě technologických postupů, plánování a sledování výroby.

FINANCE

Modul Banka slouží k on-line přehledu a automatizaci navádění plateb a platebních příkazů. Modul Pokladna slouží k vedení libovolného množství pokladních knih v libovolných měnách.

MARKETING

Modul Marketing slouží k vedení prodejních příležitostí směrem k uzavření obchodu.

KONTAKTNÍ CENTRUM CRM

Učiní komunikaci se stávajícími i potenciálními klienty jednodušší a efektivnější.

PERSONALISTIKA A MZDY

Modul Personalistika slouží k vedení osobní evidence zaměstnanců, spolupracovníků i uchazečů o zaměstnání. Modul Mzdy řeší komplexně mzdovou agendu společnosti včetně návaznosti na jiné moduly v rámci IS K2. Volbou výstupních sestav a aplikací lze splnit požadavky na evidenční, statistické, aj. výkazy požadované státními úřady a institucemi nebo vlastní organizací.

ÚČETNICTVÍ A ANALÝZY

Modul Účetnictví slouží ke kontrole a účetní likvidaci. Modul Ekonomické analýzy slouží k sestavování libovolných účetních výkazů vycházejících z hlavní knihy - obrátové předvahy.

MAJETEK

Modul Majetek je určen k evidenci, odepisování a účtování dlouhodobého i drobného majetku hmotného i nehmotného. Sleduje se od okamžiku pořízení až po vyřazení.

INTERNETOVÝ OBCHOD

Poskytuje svým klientům možnost on-line a non-stop nakupovat a sledovat průběh transakce.

K2 OLAP

Modul K2 OLAP slouží ke strategickému řízení společnosti, controllingu a prezentaci dosažených výsledků.

PŘENOS DAT

Modul Přenos dat slouží k optimalizaci komunikace oddělených lokalit s centrálou.

PŘÍDAVNÉ MODULY

Doplňkové moduly slouží k řešení problémů na míru a integraci Informačního systému K2 do prostředí zákazníka.

SPRÁVCE

Modul Správce slouží ke konfiguraci, správě a kontrole Informačního systému K2.

Provozní prostředí:

Protože pracuje jak v prostředí Microsoft, tak v prostředí Linux a spolupracuje s databázemi Oracle, Pervasive a MS:SQL, umožňuje tedy uživatelům nezávislost při výběru serverové technologie.

K2 CBI – Compact Business Items

Technologie Kompaktních obchodních položek (CBI) je stavěna samostatně pro doklady nákupu (Objednávka, Potvrzení dodání, Příjemka, Faktura) a samostatně pro doklady prodeje (Zakázka, Potvrzení objednávky, Rezervace, Výdejka, Dodací list, Faktura). U nákupních položek tvoří rozdíl mezi fakturační cenou a přijímanou skladovou cenou cenovou odchylku příjmu dané položky. U prodejních položek pak tvoří rozdíl mezi fakturační cenou a výdejní skladovou cenou hrubý obchodní zisk dané položky.

Přístup technologie K2 CBI vychází z reálného života, ze zkušeností zákazníků, z toho, co se opravdu děje, s čím se setkává v běžném běhu a životě firmy každý z nás. Jedinečné propojení prvotních dokladů umožňuje rychlý, okamžitý, jednoduchý pohled na stav zakázek, na jejich pokrytí, na jejich ziskovost apod. S K2 CBI je možné zisk vnímat ve dvou rovinách – finanční a nefinanční. V rovině finanční hovoříme o zisku jako o rozdílu mezi výnosy a náklady. Jen s K2 CBI jsou ale informace o nákladech správné. V nefinanční rovině hovoříme o zisku ve smyslu získání času navíc díky rychlejšímu, snadnějšímu a správnějšímu zpracování zakázky.

Uživatelské prostředí:

K2 Enterprise je určen pro firmy s vysokou náročností na počet zpracovávaných dokladů, s velkým počtem položek a uživatelů. Podle velikosti dat a počtu zpracovávaných dokladů je volena verze databázového stroje, clusterový provoz, způsob zálohování a serverové konfigurace. Klienta K2 Enterprise je možné nahradit terminálovým přístupem pro provoz v rámci firemní sítě nebo pro vzdálený přístup.

9 Metodika měření

V této kapitole popíši kroky, jak postupovat při optimalizaci a měření výkonnosti procesů na bázi potenciálu zlepšení. Samozřejmě existuje mnoho způsobů jak k této problematice přistupovat a je jen na vedoucích pracovnících, který z nich zvolí, případně upraví svým potřebám. V mém případě jsem se řídil postupem navrhovaným Pavlem Učněm.⁹

Měření jsem rozdělil na tyto fáze:

- 1) Příprava podkladů pro měření výkonnosti
- 2) Zpracování snímkovacích tabulek a jejich výpočet
- 3) Tabulka přínosů/nákladů z dosažení RPZ KA

9.1 Příprava podkladů pro měření výkonnosti

Stanovení firemních procesů

V prvé řadě je nutné identifikovat firemní procesy dle následujících skupin:

- řídicí procesy
- hlavní procesy
- podpůrné procesy

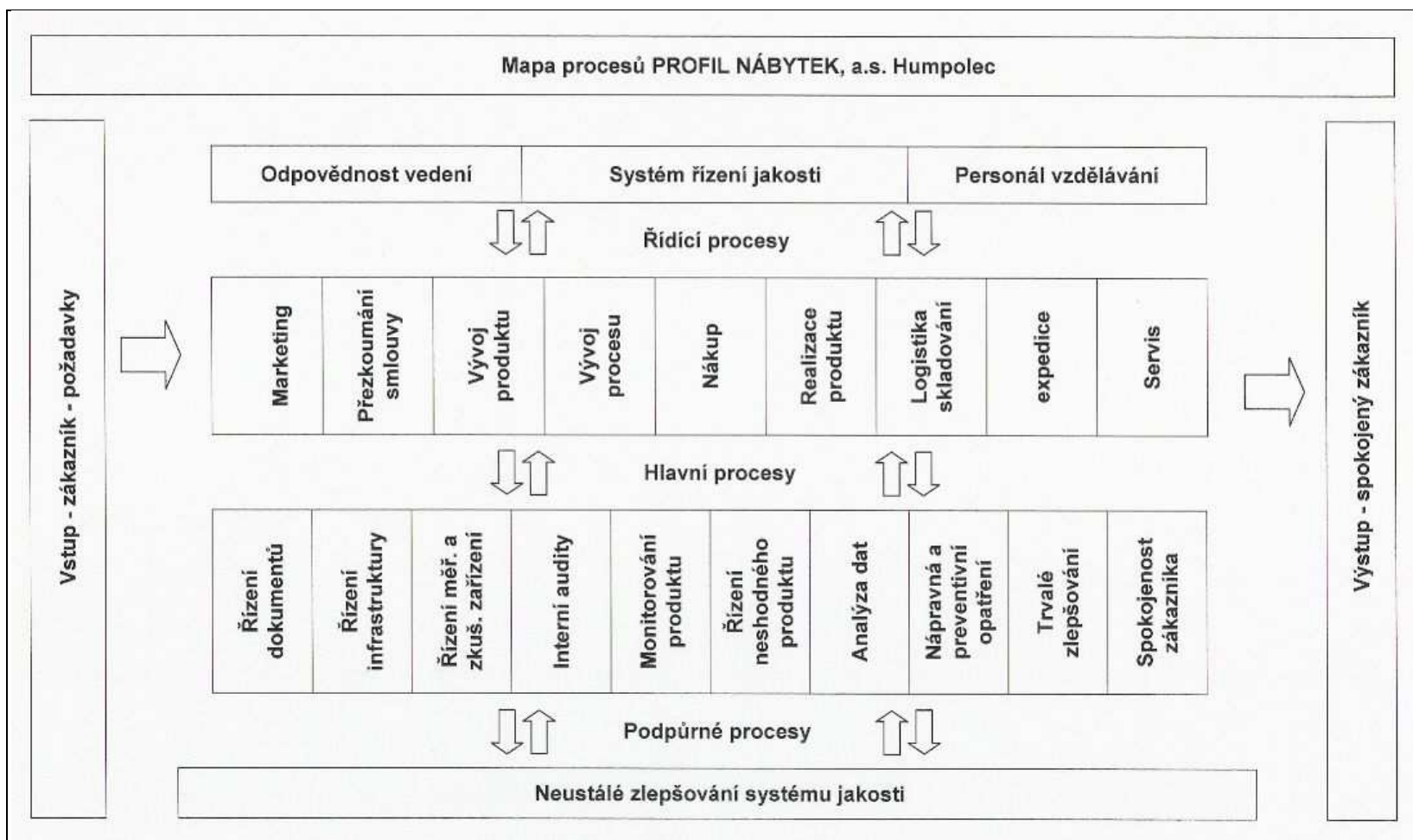
Společnost PROFIL NÁBYTEK, a.s. má své firemní procesy již identifikovány v rámci zavedeného systému řízení jakosti (ISŘ). S těmito procesy nás seznamuje obrázek 17. Vzhledem k počtu všech procesů jsem se při svém měření zaměřil pouze na řídicí a hlavní procesy. Jednak z důvodu jejich dopadu na fungování firmy, a protože jsou relativně dobře měřitelné, na rozdíl od procesů podpůrných. Tím samozřejmě netvrdím, že by podpůrné procesy byly bezvýznamné.

⁹ Učeň, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Stanovení klíčových aktivit

Definice klíčových aktivit byla provedena v teoretické části práce. Praxe ukazuje, že takových KA proces vykazuje cca 4 – 10. Při jejich správném stanovení se významně zúží záběr nutný pro efektivní definování RPZ. Pozornost by měla směřovat na oblasti, kde je možné očekávat zvýšení výkonnosti firmy a kde je možné dosáhnout výrazného zlepšení. V případě, že jsou tyto KA již definovány, tento bod odpadá.

KA jednotlivých procesů společnost definované neměla, proto je bylo nutné teprve vymezit. Při jejich formulaci jsem vycházel z Příručky integrovaného systému řízení, respektive z činností popsaných v rámci jednotlivých definovaných procesů v ní obsažených.



Obrázek 17: Mapa firemních procesů ve společnosti PROFIL NÁBYTEK, a.s. [25]

Stanovení priorit procesů

Priorita procesu vyjadřuje význam procesu z pohledu výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy jako celku. Při stanovování priorit procesů v rámci firmy jsem vycházel z odborných konzultací nejen s vedením společnosti, ale i s jednotlivými vlastníky procesu.

Stanovení priorit KA v rámci jednotlivých procesů

Klíčové aktivity mají rozdílný vliv na zvyšování výkonnosti procesu. Proto je užitečné jednotlivým KA určit jejich prioritu. Při určování priorit KA jsem postupoval stejně jako při stanovení priorit procesů.

Stanovení vlastníků procesů

Vlastník procesu rozhoduje o všech významných hlediscích daného procesu. Jsou tak odpovědny vedení firmy za práci procesního týmu v požadovaných termínech a rozsahu. Vlastníci procesů jsou v PROFIL NÁBYTKU, a.s. již určeni v rámci zavedeného systému jakosti (ISO), tím mi tento bod odpadl.

Odhad aktuální úrovně zralosti procesů

Znalost stupně zralosti jednotlivých procesů ukazuje úroveň dosahovanou firemními procesy. To nám poskytuje přehled, jak rozsáhlé změny v procesech firmu čekají. Zralost procesu je důležitým kompetitivním faktorem. Pro hodnocení zralosti jsem se rozhodl převzít bodové hodnocení popsané Pavlem Učněm:¹⁰

- 0 – neexistující
Neexistuje žádný pozorovatelný proces; organizace doposud nedospěla k názoru, že má na procesní úrovni problémy, které je potřeba řešit. Při výskytu události aktivující proces reaguje spontánně.

¹⁰ Učeň, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

- 1 – náhodný
Organizace zjišťuje, že má v procesní oblasti problémy, a pociťuje potřebu je řešit. Neexistuje konsolidovaný přístup, veškeré relevantní aktivity se provádějí ad hoc a na individuální bázi.
- 2 – opakovaný, ale pouze intuitivní
Opakovanost je však pouze intuitivní. Existuje snaha o stanovení standardního průběhu. Realizace těchto postupů různými lidmi však často vede k rozdílné interpretaci.
- 3 – formalizovaný
Existuje standardizovaný popis procesních postupů. Zaměstnanci jsou pro ně školeni; nicméně stále se projevují individuální odchylky dané osobností realizátorů.
- 4 – měřitelný
Ke stupni 3 je přidán proces řízení a kontroly průběhu jednotlivých procesů. Procesy mají stanoveny metriky. Jsou vytvořeny mechanismy k neustálému zlepšování procesů.
- 5 – optimalizovaný
Procesy byly vyvinuty do nejlepšího možného stavu na základě průběžného zlepšování a sledování nejlepších praktik při realizaci procesů v daném oboru z okolí podniku. Činnosti zaměřené na optimalizaci procesu jsou součástí procesu.

Stanovení požadované úrovně zralosti

Pro stanovení úrovně zralosti je použita klasifikace uvedená výše. Důležitým hlediskem při koncipování prací na procesní optimalizaci je rozdíl mezi stávající a požadovanou zralostí. V případě, že jsou rozdíly většího rozmezí (dva a více stupňů), bude se jednat o rozsáhlejší změny. To s sebou přináší i zvýšené riziko nedosažení požadované zralosti a nutnost rozplánovat změny na delší období. Určení požadovaného stupně zralosti bylo provedeno na základě konzultací s vedením společnosti.

9.2 Zpracování snímkovacích tabulek

Pro každou klíčovou aktivitu daného procesu jsem využil vzoru, který jsem uvedl v přílohách. Jednotlivé sloupce tabulky jsem vyplnil v následujícím pořadí.

Definice cílového stavu

U každé KA je ve sloupci „RPZ – cílový stav atributu KA“ uvedena výstižná, stručná formulace požadované výkonnosti KA. Atribut musí být zvolen tak, aby po odstranění identifikovaných limitů byl dosažitelný. Obdobná filozofie je aplikována i na popis současného stavu. Při stanovení cílových stavů jsem vycházel ze směrnic ISO uplatňovaných v rámci společnosti, jež jsem aplikoval na strategii firmy. Takto navržené cíle byly konzultovány s vedením společnosti a postupně upraveny.

Váhy atributů KA

Váhy atributů KA vyjadřují význam atributu v rámci KA jako celku. Tyto váhy byly stanoveny kvalifikovaným odhadem vedením společnosti.

Hodnocení atributů

Při hodnocení daných atributů jsem opět využil metody nabízené Pavlem Učněm.¹¹ Jedná se o pásmové hodnocení, jehož výstupem je srovnání cílového stavu se stavem současným, a přiřazuje mu číselnou hodnotu. Jde tedy o kvantitativní výrok založený na expertním odhadu. Hodnota ukazuje z kolika procent je v současnosti dosahována cílová úroveň daného atributu KA.

- 1) 0 – 21 bodů cílový stav je velmi vzdálen od skutečného, požadavky cílového stavu nejsou v současnosti vůbec dosahovány, resp. některé jsou splněny pouze částečně
- 2) 21 – 40 bodů skutečnost splňuje cílový stav maximálně ve třetině požadavků, ostatních je definováno částečně, nebo jich není dosahováno vůbec

¹¹ Učeň, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

- 3) 41 – 60 bodů skutečnost částečně dosahuje cílového stavu, a to zhruba v polovině podstatných požadavků
- 4) 61 – 80 bodů skutečnost splňuje cílový stav téměř alespoň ve dvou třetinách podstatných požadavků, zbývající jsou splněny dílčím způsobem, nebo menší množství méně významných požadavků není splněno vůbec
- 5) 81 – 100 bodů skutečnost dosahuje požadavků cílového stavu ve všech požadavcích, méně významné nejsou splněny

Hodnotit musí minimálně dva hodnotitelé, nejlépe z řad vedení společnosti. Pokud se jejich bodové hodnocení „rozchází“ v rozmezí 20 %, je vypočten průměr a výsledek je zaznamenán do řádku daného atributu. Vynásobením hodnoty ve sloupci „Body snímek“ vahou příslušného atributu je dosaženo výsledku za daný atribut KA. Znormalizováním součtu těchto hodnot na procenta dostaneme „Výsledek snímku výkonnosti KA v %“.

Řádek „Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %“ uvádí, z kolika procent dojde ke zvýšení výkonnosti příslušné KA proti stávajícímu stavu, pokud bude dosaženo RPZ dané KA. Výsledek je vypočten vzorcem:

100 – „Výsledek snímku výkonnosti KA v %“

Hodnocení atributů KA bylo ve firmě PROFIL NÁBYTEK, a.s. provedeno dvěma hodnotiteli. Jedním z nich jsem byl já a druhým byl pan Jan Ságel, ekonomický ředitel společnosti. V případech překročení 20% rozestupu byl za výsledek vyplněn aritmetický průměr, případně se výsledek upravil na základě společné konzultace.

9.3 Tabulka přínosů/nákladů

Tabulka sumarizuje, jakých efektů bude dosaženo, pokud se docílí požadované úrovně výkonnosti KA. Tyto efekty mohou být tvrdé nebo měkké, jejichž definici jsem uváděl v teoretické části. Problémem je u některých případů tyto efekty identifikovat, pak je na zvážení zda se takovou KA zabývat a měřit.

Na druhou stranu předkládá i očekávané náklady, které bude nutné vynaložit pro dosažení RPZ KA. Realizace projektu k dosažení RPZ však může vyvolat náklady, jež nejsou předpokládány nebo jsou opomenuty a jsou zpětně započítávány, když se jejich potřeba projeví.

Limity

V řádcích pojednávajících o limitech se identifikují možné překážky, které mohou zabránit dosažení RPZ. V tom případě se jedná o externí limity. Limity interní odpovídají na otázku, co je důvodem, že není dosahováno cílového RPZ již v současnosti.

Formulace očekávaných přínosů a nákladů byla provedena na základě výsledků dosahovaných v minulosti a tyto výsledky byly kvalifikovaným odhadem upraveny do reálné podoby. Rovněž limity byly stanoveny na základě odborných konzultací s vedením společnosti.

10 Výsledkové tabulky měření

10.1 Snímkovací tabulky procesu „Odpovědnost vedení“

Proces: Odpovědnost vedení					
Priorita procesu: 11					
Klíčová aktivita: Strategické plánování					
Priorita KA: 19					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Strategický plán je přesně dodržován, priority nejsou pozměňovány, 1xročně bude přezkoumán	Strategický plán je sestavován na cca 3roky dopředu, je často pozměňován a postupem dochází ke ztrátě priorit	45	52	2340
2	Ztotožnění klíčových pracovníků firmy s firemní strategií	Ne všichni klíčový pracovníci jsou ztotožnění s firemními cíli.	55	30	1650
3					
Celkem:			100	82	3990
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					39,90
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					60,10

Tabulka 3: Snímek KA "Strategické plánování"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
snížení počtu strategických porad	144 000,00 Kč
Celkem ročně: 144 000,00 Kč	
Měkké:	
snížení počtu korekcí	
ztotožnění zaměstnanců s firemní filosofií	
zvýšení důvěryhodnosti společnosti	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
Celkem:	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nedostatečná informační podpora	
Poznámky:	

Tabulka 4: Přínosy z dosažení KA "Strategické plánování"

Proces: Odpovědnost vedení					
Priorita procesu: 11					
Klíčová aktivita: Operativní řízení					
Priorita KA: 24					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Na základě podkladů od obchodního oddělení, oddělení výroby a MTZ jsou zpracovány operativní plány na dané období	Pro operativní plánování chybí odpovídající podklady od ost. středisek	100	18	1800
2					
Celkem:			100	18	1800
Výsledek snímku výkonosti KA v %:					18,00
Zvýšení výkonosti KA z dosažení RPZ v %:					82,00

Tabulka 5: Snímek KA "Operativní řízení"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké: skokové snížení chybovosti zvýšení plynulosti toku vstupů a výstupů	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
proškolení vedoucích zaměstnanců	72 000,00 Kč
Celkem: 72 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
Chybějící nebo nedostatečné podklady od jednotlivých středisek	
Poznámky:	

Tabulka 6: Přínosy z dosažení KA "Operativní řízení"

Proces: Odpovědnost vedení					
Priorita procesu: 11					
Klíčová aktivita: Ekonomické výsledky společnosti					
Priorita KA: 15					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Pravidelné sledování klíčových ukazatelů pomocí IS (OLAP, BI)	Ekonom situace se vyhodnočeje dle potřeb, nepravidelně a z větší části nelze porovnat plán se skutečností	40	36	1440
2	Jednotlivá střediska, respektive jejich vedoucí jsou odměňami motivováni na zisku celé společnosti	V oblasti tvorby zisku chybí vedení hospodaření jednotlivých středisek s vazbou na zisk a jejich odměňování	60	22	1320
3					
Celkem:			100	58	2760
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					27,60
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					72,40

Tabulka 7: Snímek KA "Ekonomické výsledky společnosti"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
snížení nákladových ukazatelů VZZ o 1%	250 000,00 Kč
Celkem ročně: 250 000,00 Kč	
Měkké:	
zlepšení přehledu o toku finančních prostředků	
zlepšení reakce na výkyvy trhu	
zvýšení ekonomického ratingu společnosti	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
Celkem:	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nastavení současných interních směrnic	
Poznámky:	

Tabulka 8: Přínosy z dosažení KA "Ekonomické výsledky společnosti"

10.2 Snímkovací tabulky „Řízení jakosti“

Proces: Systém řízení jakosti					
Priorita procesu: 9					
Klíčová aktivita: Řízení jakosti					
Priorita KA: 11					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Systém ISŘ je ve společnosti plně uplatňován všemi zaměstnanci ve všech oblastech	Systém ISŘ je ve společnosti zaveden jeho funkčnost je v průměru 70%	100	70	7000
2					
Celkem:			100	70	7000
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					70,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					30,00

Tabulka 9: Snímek KA "Řízení jakosti"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké:	
dodržování politiky jakosti je závazkem pro všechny zaměstnance zvýšení kvality jednotlivých procesů	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
proškolení pracovníků na klíčových pozicích	108 000,00 Kč
Celkem: 108 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nedostatečná informační podpora v oblasti ISO	
Poznámky:	

Tabulka 10: Přínosy z dosažení KA "Řízení jakosti"

Proces: Systém řízení jakosti					
Priorita procesu: 9					
Klíčová aktivita: Kontinuální proces zlepšování					
Priorita KA: 9					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Proces zlepšování je plně monitorován a evidován v rámci IS	Kontinuální systém zlepšování se provádí na základě nahodilých informací a tento proces není zcela monitorován	100	33	3300
2					
Celkem:			100	33	3300
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					33,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					67,00

Tabulka 11: Snímek KA "Kontinuální proces zlepšování"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké:	
zvýšení kvality jednotlivých procesů, jejich zjednodušení a zároveň zkrácení doby jejich vyřízení	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
Celkem:	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
benevolence k dodržování přijatých směrnic ISŘ	
Poznámky:	

Tabulka 12: Přínosy z dosažení KA "Kontinuální proces zlepšování"

Proces: Systém řízení jakosti					
Priorita procesu: 9					
Klíčová aktivita: Analýza systému ISŘ					
Priorita KA: 9					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Systém ISŘ je analyzován čtvrtletně vždy za ucelený celek souvisejících procesů	Systém je analyzován 2x ročně, 1x interně 1x externě, tyto analýzy probíhají pro vybrané procesy a ne vždy s návazností na související procesy	100	65	6500
2					
Celkem:			100	65	6500
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					65,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					35,00

Tabulka 13: Snímek KA "Analýza systému ISŘ"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké: získání kvalitních podkladů pro kontinuální proces zlepšování	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	40 000,00 Kč
Celkem: 40 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádný	
Limity RPZ KA interní:	
neodovídající ustanovení interních směrnic	
Poznámky:	

Tabulka 14: Přínosy z dosažení KA "Analýza systému ISŘ"

10.3 Snímkovací tabulky „Personál, vzdělávání“

Proces: Personál, vzdělávání					
Priorita procesu: 9					
Klíčová aktivita: Evidence zaměstnanců					
Priorita KA: 10					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Evidence je propojena se systémem podávání el.formulářů při kontaktu s úřady státní správy (el.podpisy+certifikáty)	Databáze evidence zaměstnanců není zcela využívána v návaznosti na ostatní systémy	100	81	8100
2					
Celkem:			100	81	8100
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					81,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					19,00

Tabulka 15: Snímek KA "Evidence zaměstnanců"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
nenarušování plánu výroby čerpáním dovolené mimo plán dovolených	100 000,00 Kč
Celkem ročně: 100 000,00 Kč	
Měkké:	
zkrácení doby na vyřízení nutných dokladů	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
Celkem:	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nedostatečná informovanost zaměstnanců, chybí provázanost jednotlivých IS	
Poznámky:	

Tabulka 16: Přínosy z dosažení KA "Evidence zaměstnanců"

Proces: Personál, vzdělávání					
Priorita procesu: 9					
Klíčová aktivita: Kvalifikace zaměstnanců					
Priorita KA: 16					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Pro dané období je vypracován plán školení, který je v případě potřeby operativně upravován	Není stanoven plán školení na dané období	25	18	450
2	Školení zaměstnanců probíhá kontinuálně během celého roku v ucelených cyklech	Školení zaměstnanců probíhá nepravidelně	45	37	1665
3	Všichni zaměstnanci jsou po absolvování školení přezkoušeni a je o tom evidován protokol	Proškolení zaměstnanci nejsou v rámci interního školení zpětně přezkušováni	30	22	660
4					
Celkem:			100	77	2775
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					27,75
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					72,25

Tabulka 17: Snímek KA "Kvalifikace zaměstnanců"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
	Celkem ročně: 0,00 Kč
Měkké:	
zvýšená kvalifikace všech pracovníků	
zvýšení spokojenosti zaměstnanců	
zvýšení jakosti výstupů	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
náklady na jednotlivá školení v daném období	360 000,00 Kč
	Celkem: 360 000,00 Kč
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
chybějící plán školení, nepravidelnost	
Poznámky:	

Tabulka 18: Přínosy z dosažení KA "Kvalifikace zaměstnanců"

Proces: Personál, vzdělávání					
Priorita procesu: 9					
Klíčová aktivita: Evidence vykonané práce					
Priorita KA: 13					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Vykonná práce je evidována s vazbou na způsob odměňování, je monitorován rozdíl mezi plánem a skutečností	Evidence je prováděna odvozy vykonané práce do IS bez vazby na jejich odměňování (plánxskutečnost)	100	83	8300
2					
Celkem:			100	83	8300
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					83,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					17,00

Tabulka 19: Snímek KA "Evidence vykonané práce"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
snížení podílu nesprávně započtených výkonů v ceně výrobku o 5% z kalkulovaných nákladů výrobku	200 000,00 Kč
Celkem ročně: 200 000,00 Kč	
Měkké:	
podrobná evidence o výkonech kvalitní výstup pro konečné ocenění výrobku	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
Celkem:	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nedostatečná interní kontrola evidence	
Poznámky:	

Tabulka 20: Přínosy z dosažení KA "Evidence vykonané práce"

Proces: Personál, vzdělávání					
Priorita procesu: 9					
Klíčová aktivita: Hodnocení zaměstnanců					
Priorita KA: 9					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Hodnotící kritéria jsou analyzována a v případě potřeby aktualizována v návaznosti na vývoj pracovního trhu	Pro hodnocení jsou stanovena nedostačující kritéria, která nepokrývají veškeré oblasti zájmu	100	67	6700
2					
Celkem:			100	67	6700
Výsledek snímku výkonosti KA v %:					67,00
Zvýšení výkonosti KA z dosažení RPZ v %:					33,00

Tabulka 21: Snímek KA "Hodnocení zaměstnanců"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké: podklady pro spravedlivější odměňování podklad pro identifikaci kvalitních zaměstnanců	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
Celkem:	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nedostatečně zpracované interní směrnice dostupné podklady pro hodnocení zaměstnanců	
Poznámky:	

Tabulka 22: Přínosy z dosažení KA "Hodnocení zaměstnanců"

Proces: Personál, vzdělávání					
Priorita procesu: 9					
Klíčová aktivita: Odměňování					
Priorita KA: 13					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Zaměstnanci jsou motivováni na prosperitě společnosti podílem na zisku	Zaměstnanci nejsou na svých pozicích motivováni s ohledem na zisk jednotlivých středisek	100	15	1500
2					
Celkem:			100	15	1500
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					15,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					85,00

Tabulka 23: Snímek KA "Odměňování"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
zvýšení produktivity práce o 2%	625 000,00 Kč
snížení fluktuace zaměstnanců o 2%	40 000,00 Kč
Celkem ročně: 665 000,00 Kč	
Měkké:	
zvýšení spokojenosti zaměstnanců	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
úprava interních směrnic	7 500,00 Kč
Celkem: 7 500,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nastavení interních směrnic	
Poznámky:	

Tabulka 24: Přínosy z dosažení KA "Odměňování"

10.4 Snímkovací tabulky „Marketing“

Proces: Marketing Priorita procesu: 11 Klíčová aktivita: Analyzování trhu Priorita KA: 17					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Analýza pozice na trhu se provádí min. 1xročně, je o ní vypracována zpráva s případnými doporučeními	Analýza je prováděna nepravidelně, pouze na základě kvalifikovaného odhadu	15	17	255
2	Analýza vnímání značky výrobku firmy se provádí min. 2x za PLC, o je o ní vypracována zpráva s případnými doporučeními	Analýza je prováděna nepravidelně, pouze na základě kvalifikovaného odhadu	25	30	750
3	Analýza vnímání značky firmy se provádí min. 1x3roky, a je o ní vypracována zpráva s případnými doporučeními	Analýza je prováděna nepravidelně, pouze na základě kvalifikovaného odhadu	15	13	195
4	Pro sběr informací se využívají veškeré dostupné prostředky, zejména pak internet, sběr se provádí v široké veřejnosti	Sběr informací probíhá e-mailem, poštou nebo při prezentačních akcích na omezeném vzorku dotazovaných	25	33	825
5	Je prováděn pravidelný benchmarking min. 1x za pololetí se společnostmi odpovídajícího zaměření a velikosti	Benchmarking je prováděn nepravidelně a je aplikován pouze na společnosti v regionu.	20	10	200
6					
Celkem:			100	103	2225
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					22,25
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					77,75

Tabulka 25: Snímek KA "Analyzování trhu"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké: kvalitnější výstupy pro ostatní středika kvalitnější zacílení na potenciálního zákazníka	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
vypracování odpovídajících směrnic	7 500,00 Kč
zpracování analýz externím dodavatelem	350 000,00 Kč
Celkem:	357 500,00 Kč
Limity RPZ KA externí:	
tržní pozice, postavení konkurence	
Limity RPZ KA interní:	
způsob prodeje nejsou stanoveny interní směrnice pro tento proces	
Poznámky:	

Tabulka 26: Přínosy z dosažení KA "Analyzování trhu"

Proces: Marketing					
Priorita procesu: 11					
Klíčová aktivita: Plánování marketingových akcí					
Priorita KA: 13					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Pro následující období je stanoven plán akcí, evidovaný v IS	Není definovaný plán MK akcí pro následující období	50	45	2250
2	Plán očekávaných nákladů je dostupný v IS	Pro jednotlivé akce nejsou evidovány náklady v návaznosti na IS	50	18	900
3					
Celkem:			100	63	3150
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					31,50
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					68,50

Tabulka 27: Snímek KA "Plánování marketingových akcí"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé: snížení nákladů na prezentaci o 5%	Kč/rok 30 000,00 Kč
Celkem ročně: 30 000,00 Kč	
Měkké: snížení chybovosti při realizaci MK akcí	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
vypracování odpovídajících směrnic	7 500,00 Kč
Celkem: 7 500,00 Kč	
Limity RPZ KA externí: žádné	
Limity RPZ KA interní: nejsou stanoveny interní směrnice pro tento proces	
Poznámky:	

Tabulka 28: Přínosy z dosažení KA "Plánování marketingových akcí"

Proces: Marketing					
Priorita procesu: 11					
Klíčová aktivita: Vyhodnocování marketingových akcí					
Priorita KA: 10					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Marketingové kampaně jsou vyhodnocovány nejen dle ekonomiky, ale i ostatních ukazatelů.	Nejsou definována kritéria pro vyhodnocování úspěšnosti marketingových kampaní	100	15	1500
2					
Celkem:			100	15	1500
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					15,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					85,00

Tabulka 29: Snímek KA "Vyhodnocování marketingových akcí"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé: zvýšení objemu potencionálních zákazníků o 10%	300 zákazníků
Celkem ročně: 300 zákazníků	
Měkké: zlepšení tržní pozice	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
vypracování odpovídajících směrnic	7 500,00 Kč
Celkem: 7 500,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
chybějící interní směrice pro hodnocení marketingových akcí	
Poznámky:	

Tabulka 30: Přínosy z dosažení KA "Vyhodnocování marketingových akcí"

Proces: Marketing					
Priorita procesu: 11					
Klíčová aktivita: Řízení vztahu se zákazníky - CRM					
Priorita KA: 21					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Veškeré aktivity jsou sjednoceny a zaznamenávány v IS	Výstupy z jednání se zákazníkem jsou evidovány u jednotlivých obchodních zástupců	50	57	2850
2	Je sledována doba odezvy na poptávku a je v maximální míře minimalizována	V současné době není monitorována prodleva mezi prvním kontaktem a počátkem realizace obchodního případu	50	38	1900
3					
Celkem:			100	95	4750
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					47,50
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					52,50

Tabulka 31: Snímek KA "Řízení vztahu se zákazníky - CRM"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé: zvýšení objemu prodeje o 2 %	Kč/rok 900 000,00 Kč
Celkem ročně: 900 000,00 Kč	
Měkké: získání nových obchodních partnerů	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
trénink obchodních dovedností obchodních zástupců	100 000,00 Kč
Celkem: 100 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
individuální dovednosti jednotlivých zástupců	
Poznámky:	

Tabulka 32: Přínosy z dosažení KA "Řízení vztahu se zákazníky - CRM"

10.5 Snímkovací tabulky „Přezkoumání smlouvy“

Proces: Přezkoumání smlouvy Priorita procesu: 10 Klíčová aktivita: Nabídkové řízení Priorita KA: 23					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Proces návrh je sjednocen v jednom CAD systému, popojeném do IS	Pro návrhování interiéru je využíváno několik CAD systémů.	35	38	1330
2	Propojení grafických návrhů s přípravou výroby je zajištěno pomocí výstupů z CAD systému do IS	Chybí vazba mezi grafickým návrhem a TPV	45	13	585
3	Veškeré podklady pro nabídkové řízení jsou evidovány a jsou s konkrétním případem pevně spojeny	Podklady k nabídkovému řízení je připojováno nepravdělně	20	40	800
4					
Celkem:			100	91	2715
Výsledek snímku výkonosti KA v %:					27,15
Zvýšení výkonosti KA z dosažení RPZ v %:					72,85

Tabulka 33: Snímek KA "Nabídkové řízení"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké: zkrácení doby vytvoření návrhu snížení nákladů na vytvoření návrhu	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
nákup vyhovujícího SW	50 000,00 Kč
proškolení zaměstnanců	100 000,00 Kč
Celkem:	150 000,00 Kč
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nevhovující software nedostatečná kvalifikace odpovídajících zaměstnanců	
Poznámky:	

Tabulka 34: Přínosy z dosažení KA "Nabídkové řízení"

Proces: Přezkoumání smlouvy					
Priorita procesu: 10					
Klíčová aktivita: Zadávání prodejních zakázek do výroby					
Priorita KA: 12					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Veškeré zakázky mají uzavřenou kupní smlouvu, případně jsou zajištěny jiným typem smlouvy	Smlouvy se uzavírají pouze v některých případech.	50	42	2100
2	Pro veškeré atypické zakázky je připravena výrobní dokumentace, která je s nimi pevně svázána	Atypické zakázky jsou v některých případech předávány bez potřebné výrobní dokumentace	50	73	3650
3					
Celkem:			100	115	5750
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					57,50
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					42,50

Tabulka 35: Snímek KA "Zadávání prodejních zakázek do výroby"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké: zvýšení zajištění obchodních případů snížení chybovosti	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
Celkem:	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nastavení interních směrnic	
Poznámky:	

Tabulka 36: Přínosy z dosažení KA "Zadávání prodejních zakázek do výroby

Proces: Přezkoumání smlouvy					
Priorita procesu: 10					
Klíčová aktivita: Fakturace zakázek					
Priorita KA: 13					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	V případě zakázek většího rozsahu se fakturace provádí na základě dílčích faktur, jak probíhá zakázka výrobou	Fakturace se provádí na základě konečného odsouhlasení zákazníkem dle dodacího listu	100	80	8000
2					
Celkem:			100	80	8000
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					80,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					20,00

Tabulka 37: Snímek KA "Fakturace zakázek"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé: zvýšení CF o 6 %	Kč/rok 120 000,00 Kč
Celkem ročně: 120 000,00 Kč	
Měkké: snažší likvidace pohledávek	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
úprava interních směrnic	7 500,00 Kč
Celkem: 7 500,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nastavení interních směrnic	
Poznámky:	

Tabulka 38: Přínosy z dosažení KA "Fakturace zakázek"

Proces: Přezkoumání smlouvy					
Priorita procesu: 10					
Klíčová aktivita: Řízení pohledávek					
Priorita KA: 19					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Pohledávky se řeší nejdéle po uplynutí 1 týdne po době splatnosti	Pohledávky se řídí až po uplynutí delší doby splatnosti	50	59	2950
2	Existuje pevně stanovený postup vymáhání pohledávek	Vymáhání podledávek není realizováno jednotně	50	24	1200
3					
Celkem:			100	83	4150
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					41,50
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					58,50

Tabulka 39: Snímek KA "Řízení pohledávek"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé: snížení pohledávek o 5 %	Kč/rok 800 000,00 Kč
Celkem ročně: 800 000,00 Kč	
Měkké:	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
proškolení vedoucích zaměstnanců	72 000,00 Kč
Celkem: 72 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
chybí vypracované směrnice pro tento proces dovednosti obchodních zástupců	
Poznámky:	

Tabulka 40: Přínosy z dosažení KA "Řízení pohledávek"

Proces: Přezkoumání smlouvy					
Priorita procesu: 10					
Klíčová aktivita: Vyhodnocování ekonomiky zakázek					
Priorita KA: 16					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Vyhodnocování ekonomiky zakázek probíhá pravidelně, ihned v okamžiku jejího vyřízení	Vyhodnocování ekonomiky probíhá nepravidelně v časovém skluzu	35	72	2520
2	Hodnotitelé důkladně ověřují výsledky vyhodnocení a dávají podněty na zlepšení	Chybí zpětná vazba hodnotitelů o správném fungování procesu vyhodnocování	40	22	880
3	Ve vyhodnocení je vyjádřen podíl nákupů na hodnotě zakázky	Ve vyhodnocení není oddělen podíl nákupu a vyráběných produktů na hodnotě zakázky	25	61	1525
4					
Celkem:			100	155	4925
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					49,25
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					50,75

Tabulka 41: Snímek KA "Vyhodnocování ekonomiky zakázek"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké: přehled o správném nacenění výrobků zakázky přehled o podílu nákupu a výrobků na ceně zakázky	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
náklady na sledování+úpravy sestav	25 000,00 Kč
Celkem: 25 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
přesně nedefinovaný postup vyhodnocování zakázek nedopracované tiskové sestavy	
Poznámky:	

Tabulka 42: Přínosy z dosažení KA "Vyhodnocování ekonomiky zakázek"

10.6 Snímkovací tabulky „Vývoj produktu“

Proces: Vývoj produktu					
Priorita procesu: 7					
Klíčová aktivita: Zpracování projektových záměrů					
Priorita KA: 12					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Podnětem pro vývoj nové nábytkové řady jsou podklady získané výstupy marketingových analýz	Podnět pro vytvoření nové nábytkové řady je založen na neúplných informacích, na základě kvalifikovaného odhadu	53	55	2915
2	Studie proveditelnosti jsou vytvářeny ve spolupráci s externisty (např. VŠUMP, zkušebny, design studia)	Studie proveditelnosti jsou zpracovávány interně	32	23	736
3	Pro vytváření výrobní dokumentace je využíván odpovídající CAD systém s vazbou na IS	Pro vytváření výrobní dokumentace je využíván nevhodný CAD systém	15	42	630
4					
Celkem:			100	120	4281
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					42,81
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					57,19

Tabulka 43: Snímek KA "Zpracování projektových záměrů"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké:	
projektové záměry založené na kvalitních marketingových datech	
získání kvalitního externího partnera pro spolupráci	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
náklady na spolupráci s externím dodavatelem	100 000,00 Kč
Celkem: 100 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
současně využívaný SW	
interní směrnice pro návrh nového nábytku	
Poznámky:	

Tabulka 44: Přínosy z dosažení KA "Zpracování projektových záměrů"

Proces: Vývoj produktu					
Priorita procesu: 7					
Klíčová aktivita: Vyhodnocení ekonomiky projektu					
Priorita KA: 12					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Vyhodnocení plánu rozpočtu se provádí na základě získané zpětné vazby v porovnání se skutečností	Plán rozpočtu je předem stanoven, ale není zpětně vyhodnocena vazba s přínosem projektu	100	78	7800
2					
Celkem:			100	78	7800
Výsledek snímku výkonosti KA v %:					78,00
Zvýšení výkonosti KA z dosažení RPZ v %:					22,00

Tabulka 45: Snímek KA "Vyhodnocení ekonomiky projektu"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
zvýšení objemu prodeje výrobků o 1%	450 000,00 Kč
Celkem ročně: 450 000,00 Kč	
Měkké:	
získání kvalitních podkladů pro plánování příštích projektů	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
vypracování směrnic	7 500,00 Kč
náklady na zpracování dat	12 000,00 Kč
Celkem: 19 500,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
chybějící směrnice pro vyhodnocování projektu "Návrh nového nábytku"	
Poznámky:	

Tabulka 46: Přínosy z dosažení KA "Vyhodnocení ekonomiky projektu"

10.7 Snímkovací tabulky „Nákup“

Proces: Nákup					
Priorita procesu: 7					
Klíčová aktivita: Evidence a vyhodnocování dodavatelů					
Priorita KA: 20					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Jednotlivé dodávky jsou hodnoceny nad potvrzenou příjmkou a výsledky jsou pevně svázány s konkrétním dodavatelem.	Evidence hodnocení dodávek není sjednocena.	30	52	1560
2	Hodnocení dodavatelů se provádí čtvrtletně na základě výsledků jednotlivých hodnocení dodávek	Hodnocení dodavatelů se provádí 1x ročně na základě nahodile shromážděných informací během roku.	45	25	1125
3	Evidence je podrobná a obsahuje přesné bodové hodnocení jednotlivých dodavatelů u "špatně" hodnocených jsou uvedeny konkrétní nedostatky	V evidenci dodavatelů není rozlišováno mezi primárními a ostatními dodavateli, zároveň je zaneseno pouze obecné ohodnocení.	25	25	625
4					
Celkem:			100	102	3310
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					33,10
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					66,90

Tabulka 47: Snímek KA "Evidence a vyhodnocování dodavatelů"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé: snížen cen vstupů	Kč/rok 250 000,00 Kč
Celkem ročně: 250 000,00 Kč	
Měkké: zvýšení jakosti dodávaného zboží a materiálu kvalitní podklady pro jednání s dodavateli	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
proškolení pracovníků nákupu	36 000,00 Kč
Celkem: 36 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nedostatečné dodržování interních směrnic nastavení interních směrnic	
Poznámky:	

Tabulka 48: Přínosy z dosažení KA "Evidence a vyhodnocování dodavatelů"

Proces: Nákup					
Priorita procesu: 7					
Klíčová aktivita: Smluvní vztahy s dodavateli					
Priorita KA: 13					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Nákup zboží je realizován na základě uzavřených písemných smluv	Nákup zboží je realizován pomocí běžných objednávek	100	25	2500
2					
Celkem:			100	25	2500
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					25,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					75,00

Tabulka 49: Snímek KA "Smluvní vztahy s dodavateli"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
Celkem ročně:	
Měkké: dodržování termínů, velikosti dodávek	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
Celkem:	
Limity RPZ KA externí: žádné	
Limity RPZ KA interní: nedostatečné dodržování interních směrnic nastavení interních směrnic	
Poznámky:	

Tabulka 50: Přínosy z dosažení KA "Smluvní vztahy s dodavateli"

Proces: Nákup					
Priorita procesu: 7					
Klíčová aktivita: Plánování nákupu					
Priorita KA: 17					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Nákupčí má úplné podklady v přesný čas, případně včetně udání vazby na příslušnou obchodní případ.	Nákupčí analyzují požadavky bez znalosti vazby na plán prodeje a plán výroby. Jak často je prováděno závisí na každém nákupčím.	45	55	2475
2	Objednávky jsou generovány automaticky na základě vystavení rezervace na výrobním příkazu (průvodce).	Návrh objednávek je prováděn ručně na základě shromážděných informací.	35	10	350
3	Požadované vlastnosti jsou definovány pomocí variant, případně pomocí vlastností jednotlivých šarží.	Specifikace požadovaných vlastností jednotlivého zboží je vypisováno ručně při každé objednávce.	20	25	500
4					
Celkem:			100	90	3325
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					33,25
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					66,75

Tabulka 51: Snímek KA "Plánování nákupu"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
zkrácení doby dodání o 7dní	30 000,00 Kč
Celkem ročně: 30 000,00 Kč	
Měkké:	
zvýšení plynulosti vykrývání materiálových požadavků získání doby pro kvalitnější práci VMTZ skokové snížení chybovosti	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
školení pracovníků nákupu	18 000,00 Kč
Celkem: 18 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
Nedostatečná infromatická podpora stávající organizace práce nákupčích	
Poznámky:	

Tabulka 52: Přínosy z dosažení KA "Plánování nákupu"

Proces: Nákup					
Priorita procesu: 7					
Klíčová aktivita: Reklamace					
Priorita KA: 10					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Pro řešení reklamací bude vytvořen speciální sklad v IS, na kterém se budou vadné kusy evidovat. Zároveň bude vytvořen reklamační protokol	Řešeno běžným písemným nebo telefonickým kontaktem	100	15	1500
2					
Celkem:			100	15	1500
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					15,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					85,00

Tabulka 53: Snímek KA "Reklamace"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé: snížení počtu reklamací o 1%	Kč/rok 25 000,00 Kč
Celkem ročně: 25 000,00 Kč	
Měkké: zvýšení přehlednosti o reklamovaném zboží a materiálu	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
Celkem:	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nastavení interních směrnic	
Poznámky:	

Tabulka 54: Přínosy z dosažení KA "Reklamacie"

10.8 Snímkovací tabulky „Realizace produktu“

Proces: Realizace produktu					
Priorita procesu: 8					
Klíčová aktivita: Plánování výroby a disponibilních zdrojů					
Priorita KA: 14					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Plánování je výroby je rozpracováno na základě požadavků výroby na měsíc dopředu	V současnosti je plán výroby dostupný max. týden dopředu	39	50	1950
2	Materiál pro výrobu je rezervován pro jednotlivé průvodky a slouží jako podklad pro odd. nákupu	Rezervace materiálu není pro jednotlivé průvodky vytvářena	32	20	640
3	Plánování lidských zdrojů vychází z dlouhodobého plánování výroby a je k dispozici informace o jeho efektivním využívání	Využití lid.zdrojů je prováděno na základě krátkodobého plánování výroby, čímž dochází k neefektivnímu využití lid. Zdrojů	29	55	1595
4					
Celkem:			100	125	4185
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					41,85
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					58,15

Tabulka 55: Snímek KA "Plánování výroby a disponibilních zdrojů"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
zvýšení využití dostupných kapacit o 5%	1 000 000,00 Kč
Celkem ročně: 1 000 000,00 Kč	
Měkké:	
zvýšení plynulosti výroby	
zvýšení informovanosti v oblasti požadavků	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
proškolení pracovníků TPV	120 000,00 Kč
Celkem: 120 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nevyužití fce IS	
neodpovídající směrnice a jejich nedodržování	
Poznámky:	

Tabulka 56: Přínosy z dosažení KA "Plánování výroby a disponibilních zdrojů"

Proces: Realizace produktu Priorita procesu: 8 Klíčová aktivita: Technická příprava výroby Priorita KA: 19					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Pro přípravu je využíván odpovídající CAD systéms vazbou do IS.	Příprava výroby atypických prvků je realizována ručně na základě předchozích zkušeností	30	20	600
2	Pro programování NC strojů jsou využívány výstupy z CAD systému, případně jsou programy importovány přímo přes postprocesor	Programování NC strojů a potřebné výpočty se provádí ručně na základě předchozích zkušeností	35	25	875
3	Pro vytvoření montážních návodů je využita odpovídající funkce CAD systému	Při výrobě složitých atypů chybí montážní návody/postupy	15	10	150
5	Výrobní dokumentace je pevně svázána s odpovídající výrobní zakázkou	Chybí vazba výrobní dokumentace s odpovídající zakázkou	20	25	500
6					
Celkem:			100	80	2125
Výsledek snímku výkonosti KA v %:					21,25
Zvýšení výkonosti KA z dosažení RPZ v %:					78,75

Tabulka 57: Snímek KA "Technická příprava výroby"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
snížení zmetkovosti	200 000,00 Kč
Celkem ročně: 200 000,00 Kč	
Měkké:	
zvýšení kvality	
zvýšení spokojenosti zaměstnanců	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
nákup vhodného sw	20 000,00 Kč
proškolení pracovníků TPV	18 000,00 Kč
Celkem: 38 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nevyhovující software	
kvalifikovanost pracovníků	
nedodržování interních směrnic	
Poznámky:	

Tabulka 58: Přínosy z dosažení KA "Technická příprava výroby"

Proces: Realizace produktu					
Priorita procesu: 8					
Klíčová aktivita: Řízení výrobních zakázek					
Priorita KA: 20					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Zakázky jsou vykrývány dle stanoveného plánu	Zakázky jsou přejímány nahodile bez konkrétního pořadí.	35	57	1995
2	Pro jednotlivé druhy výrobků v rámci dávky je vytvořena pozice	Pro jednotlivé výrobní dávky nejsou stanoveny pozice	25	21	525
3	Pro usnadnění orientace v jednotlivých dílcích jsou tyto opatřeny identifikačním štítkem	Orientace v jednotlivých dílcích je složitá a nepřehledná	20	15	300
4	V rámci zamezení postupu nekvalitního dílu je tento opatřen štítkem výstupní kontroly dané operace	Při postupu zakázky je nedostatečně provedena kontrola kvality výstupů dané operace	20	15	300
5					
Celkem:			100	108	3120
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					31,20
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					68,80

Tabulka 59: Snímek KA "Řízení výrobních zakázek"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
	Celkem ročně: 0
Měkké: zprůchodnění výroby snížení objemu prostředků vázaných ve výrobě	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
	Celkem: 0
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nedodržování interních směrnic	
Poznámky:	

Tabulka 60: Přínosy z KA "Řízení výrobních zakázek"

10.9 Snímkovací tabulky „Logistika, skladování“

Proces: Logistika, skladování Priorita procesu: 6 Klíčová aktivita: Řízení skladů Priorita KA: 16					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Inventura skladů je prováděna operativně během celého roku, v definovaných celkách alespoň 1xčtvrt roku	Inventura skladů se provádí max. 1x ročně	35	54	1890
2	Evidence zbytků velkoplošného materiálu za využití "automatického skladu"	Zbytky nejsou evidovány a jsou neefektivně využívány	45	35	1575
3	Pravidelný monitoring vydaného materiálu pomocí výdejek (externích)	Monitoring vydaného materiálu je prováděn nepravidelně	20	66	1320
4					
Celkem:			100	155	4785
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					47,85
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					52,15

Tabulka 61: Snímek KA "Řízení skladů"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
	Celkem ročně: 0,00 Kč
Měkké:	
zvýšení efektivity využívání materiálu	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
proškolení pracovníků nákupu/skladů	18 000,00 Kč
	Celkem: 18 000,00 Kč
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
kvalifikovanost odpovědných pracovníků neodpovídající interní směrnice	
Poznámky:	

Tabulka 62: Přínosy z dosažení KA "Řízení skladů"

Proces: Logistika, skladování					
Priorita procesu: 6					
Klíčová aktivita: Řízení stavu zásob					
Priorita KA: 18					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Na základě materiálových požadavků je stanovena odpovídající pojistná zásoba, která je min. 1xročně přezkoumána	Pojistná zásoba skladovaného materiálu není stanovena	35	20	700
2	Obrátka zboží je analyzována a na základě těchto výsledků je stanovena hranice pro "ležáky"	Neprobíhá analýza obrátky zboží	20	15	300
3	Ležáky jsou vyhodnocovány pomocí funkcí v IS	Neprobíhá sledování ležáků	15	15	225
4	Včasná rezervace	Nedostatečnou rezervací materiálu dochází k výpadkům pokrytí	30	77	2310
5					
Celkem:			100	127	3535
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					35,35
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					64,65

Tabulka 63: Snímek KA "Řízení stavu zásob"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé: snížení stavu zásob o	Kč/rok 250 000,00 Kč
Celkem ročně: 250 000,00 Kč	
Měkké: získání doby pro kvalitnější práci VMTZ	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné nejsoučekávány	
Celkem: 0	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
není stanovena pojistná zásoba	
Poznámky:	

Tabulka 64: Přínosy z dosažení KA "Řízení stavu zásob"

Proces: Logistika, skladování					
Priorita procesu: 6					
Klíčová aktivita: Manipulace s materiálem					
Priorita KA: 14					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Velkoplošný materiál je přemisťován pomocí "automatického skladu"	Manipulace s velkoplošným materiálem probíhá za využití VZV(ručně)	100	78	7800
2					
Celkem:			100	78	7800
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					78,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					22,00

Tabulka 65: Snímek KA "Manipulace s materiálem"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
	Celkem ročně: 0
Měkké: zpřehlednění skladových zásob	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
	Celkem: 0
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
organizace práce	
Poznámky:	

Tabulka 66: Přínos z dosažení KA "Manipulace s materiálem"

10.10 Snímkovací tabulky „Expedice“

Proces: Expedice					
Priorita procesu: 5					
Klíčová aktivita: Balení expedovaných výrobků					
Priorita KA: 7					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	centrální balení s výstupní kontrolou	Balení expedovaných výrobků probíhá na jednotlivých montážních pracovištích, neefektivně využité lidské zdroje	100	68	6800
2					
Celkem:			100	68	6800
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					68,00
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					32,00

Tabulka 67: Snímek KA "Balení expedovaných výrobků"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
	Celkem ročně: 0
Měkké: zkrácení doby provedení balení neblokovaní montážních dělníků	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
zřízení pracoviště	80 000,00 Kč
	Celkem: 80 000,00 Kč
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
chybějící centralizované pracoviště	
Poznámky:	

Tabulka 68: Přínosy z dosažení KA "Balení expedovaných výrobků"

Proces: Expedice					
Priorita procesu: 5					
Klíčová aktivita: Plánování dopravy					
Priorita KA: 9					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Plány rozvozu jsou dostupné min. 14dnů dopředu	Rozvoz zboží je plánován max. na týden dopředu	45	60	2700
2	Osobní automobily jsou plně zahrnuty do plánu rozvozu	Evidence pohybu osobních automobilů probíhá částečně	25	37	925
3	Systém sledování provozu vozidel je propojen s IS	Kontrola vytíženosti vozidel je realizovaná bez návaznosti na IS	30	23	690
4					
Celkem:			100	120	4315
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					43,15
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					56,85

Tabulka 69: Snímek KA "Plánování dopravy"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé: snížení nákladů na dopravu o 10%	Kč/rok 100 000,00 Kč
Celkem ročně: 100 000,00 Kč	
Měkké: zvýšení využití jednotlivých automobilů	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
žádné náklady nejsou očekávány	
Celkem: 0	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nedostatečná vazba mezi danými IS nedostatečné plánování	
Poznámky:	

Tabulka 70: Přínosy z dosažení KA "Plánování dopravy"

10.11 Snímkovací tabulky „Servis“

Proces: Servis					
Priorita procesu: 5					
Klíčová aktivita: Montáž u zákazníka					
Priorita KA: 13					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	jasná specifikace montážních podmínek (stavební připravenost)	Nejsou dopředu specifikovány montážní podmínky u zákazníka	50	62	3100
2	Zákazník je přesně informován o realizaci montáže	Chybí včasná informovanost zákazníka o době montáže	50	55	2750
3					
Celkem:			100	117	5850
Výsledek snímku výkonosti KA v %:					58,50
Zvýšení výkonosti KA z dosažení RPZ v %:					41,50

Tabulka 71: Snímek KA "Montáž u zákazníka"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé: snížení vícenákladů na montáž o	Kč/rok 180 000,00 Kč
Celkem ročně: 180 000,00 Kč	
Měkké: zvýšení spokojenosti zákazníka zvýšení kvality práce zkrácení doby montáže	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
proškolení montážních dělníků	30 000,00 Kč
Celkem: 30 000,00 Kč	
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nedostatečná komunikace	
Poznámky:	

Tabulka 72: Přínosy z dosažení KA "Montáž u zákazníka"

Proces: Servis					
Priorita procesu: 5					
Klíčová aktivita: Reklamační řízení					
Priorita KA: 7					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1	Uznatelnost reklamačního požadavku je místně prošetřena kvalifikovaným pracovníkem firmy a o této činnosti je vytvořen reklamační protokol	Reklamační řízení probíhá pouze na základě ohlášení reklamace od zákazníka, chybí prověření oprávněnosti požadavku	50	78	3900
2	Specifikovat dobu záruční doby u konkrétní zakázky	Chybí prokazatelnost záruční doby	25	18	450
3	V rámci IS je u jednotlivých zakázek evidována historie reklamačních řízení.	chybí evidence počtu reklamací u jednotlivých zakázek	25	27	675
4					
Celkem:			100	123	5025
Výsledek snímku výkonosti KA v %:					50,25
Zvýšení výkonosti KA z dosažení RPZ v %:					49,75

Tabulka 73: Snímek KA "Reklamační řízení"

Přínosy z dosažení RPZ KA	
Tvrdé:	Kč/rok
snížení nákladů na reklamace	200 000,00 Kč
Celkem ročně:	200 000,00 Kč
Měkké:	
kvalitní podklady pro analyzování reklamací	
zkrácení doby vyřízení reklamace	
zvýšení spokojenosti zákazníka	
Náklady na dosažení RPZ KA (náklady vyvolané projektem):	
proškolení odpovědných pracovníků	30 000,00 Kč
Celkem:	30 000,00 Kč
Limity RPZ KA externí:	
žádné	
Limity RPZ KA interní:	
nastavení interních směrnic	
nedostatečná evidence v IS	
Poznámky:	

Tabulka 74: Přínosy z dosažení KA "Reklamační řízení"

Proces	Klíčová aktivita	Priorita KA	Vlastník procesu	Priorita procesu	Úroveň zralosti procesu		Výsledek snímku výkonnosti KA v %:	Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:
					aktuální	požadovaná		
ŘÍDÍCÍ								
Odpovědnost vedení	Strategické plánování	19	EŘ+OŘ	11	3	4	39,90	60,10
	Operativní plánování/řízení	24	EŘ+OŘ		2	3	18,00	82,00
	Ekonomické výsledky společnosti	15	EŘ+OŘ		2	3	27,60	72,40
Systém řízení jakosti	Řízení jakosti	11	PM-ISŘ	9	3	4	70,00	30,00
	Kontinuální proces zlepšování	9	PM-ISŘ		1	3	33,00	67,00
	Analyzování systému	9	PM-ISŘ		3	4	65,00	35,00
Personál, vzdělávání	Evidence zaměstnanců	10	EŘ	9	3	4	81,00	19,00
	Kvalifikace zaměstnanců	16	EŘ		2	5	27,75	72,25
	Evidence vykonané práce	13	EŘ		3	4	83,00	17,00
	Hodnocení zaměstnanců	9	EŘ		3	5	67,00	33,00
	Odměňování	13	EŘ		3	5	15,00	85,00
HLAVNÍ								
Marketing	Analyzování trhu	17	OŘ	11	1	4	22,25	77,75
	Plánování marketingových akcí	13	OŘ		2	4	31,50	68,50
	Vyhodnocování marketingových akcí	10	OŘ		1	3	15,00	85,00
	CRM-Řízení vztahu se zákazníky	21	OŘ		2	4	47,50	52,50
Přezkoumání smlouvy	Nabídkové řízení	23	OŘ	10	3	4	27,15	72,85
	Zadávání prodejních zakázek do výroby	12	OŘ		3	4	57,50	42,50
	Fakturace zakázek	13	OŘ		4	5	80,00	20,00
	Řízení pohledávek	19	EŘ		2	4	41,50	58,50
	Vyhodnocování ekonomiky zakázek	16	OŘ		2	4	49,25	50,75

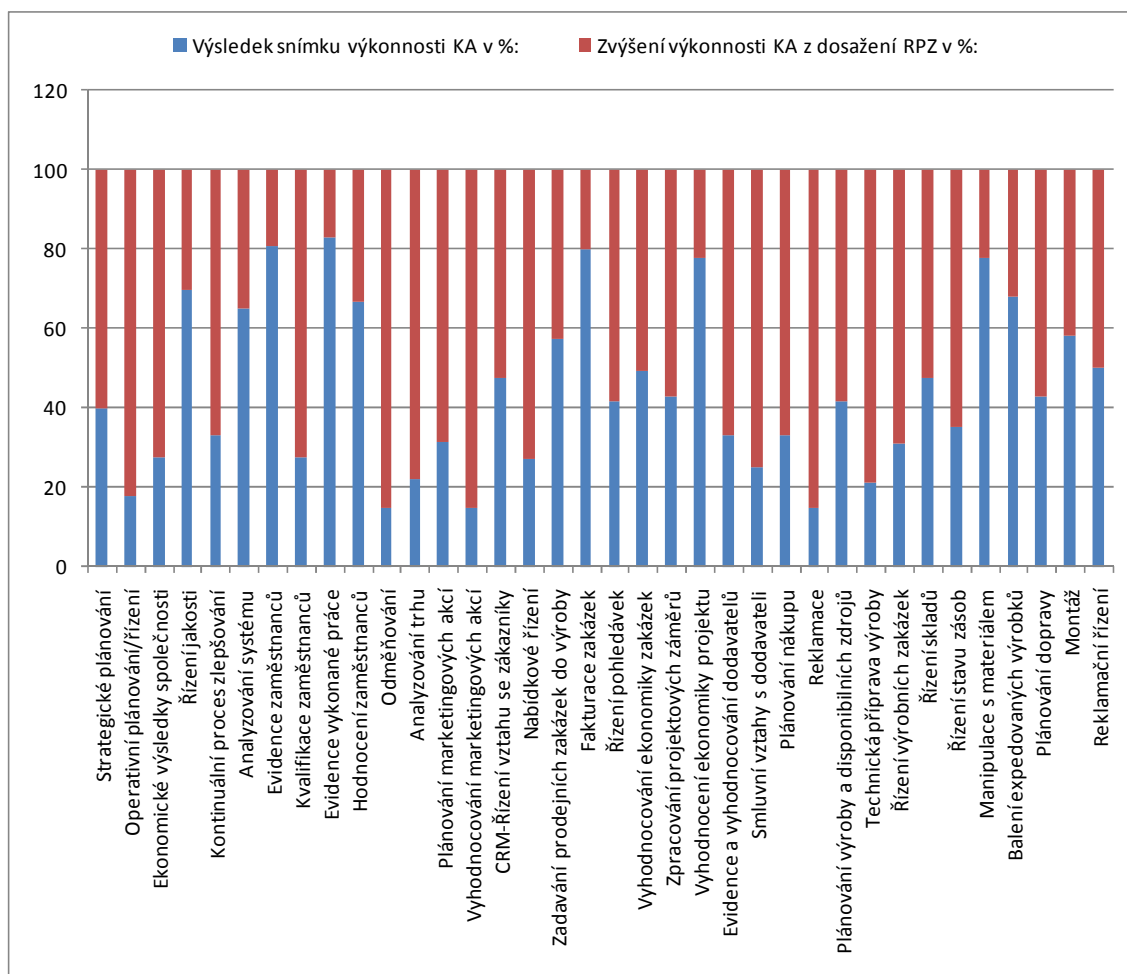
Tabulka 75: Přehled naměřených hodnot za jednotlivé KA - 1. část

Vývoj produktu	Zpracování projektových záměrů	12	OŘ	7	3	4	42,81	57,19
	Vyhodnocení ekonomiky projektu	12	OŘ		2	4	78,00	22,00
Nákup	Evidence a vyhodnocování dodavatelů	20	VMTZ	7	3	5	33,10	66,90
	Smluvní vztahy s dodavateli	13	VMTZ		2	3	25,00	75,00
	Plánování nákupu	17	VMTZ		2	4	33,25	66,75
	Reklamace	10	VMTZ		2	4	15,00	85,00
Realizace produktu	Plánování výroby a disponibilních zdrojů	14	VV	8	2	5	41,85	58,15
	Technická příprava výroby	19	VV		3	5	21,25	78,75
	Řízení výrobních zakázek	20	VV		3	5	31,20	68,80
Logistika, skladování	Řízení skladů	16	VMTZ	6	2	4	47,85	52,15
	Řízení stavu zásob	18	VMTZ		2	4	35,35	64,65
	Manipulace s materiálem	14	VMTZ		3	4	78,00	22,00
Expedice	Balení expedovaných výrobků	7	VMTZ	5	3	4	68,00	32,00
	Plánování dopravy	9	VMTZ		2	3	43,15	56,85
Servis	Montáž u zákazníka	13	VV	5	3	4	58,50	41,50
	Reklamační řízení	7	VV		3	4	50,25	49,75

Tabulka 76: Přehled naměřených hodnot za jednotlivé KA – 2. část

11 Vyhodnocení měření

Doplněním všech dat z jednotlivých snímků do tabulky přehledu naměřených hodnot (uvedené výše) vznikl základní dokument poskytující informace pro další využití. Pro zvýraznění rozdílu mezi současně dosahovanou výkonností KA a jejich potenciálním prostorem pro zlepšení byly uvedené hodnoty vyjádřeny graficky.



Graf 1: Přehled potenciálního "prostoru" zvýšení výkonnosti daných aktivit

Zprůměrováním naměřených hodnot za veškeré klíčové aktivity zjistíme, že firemní procesy jako celek dosahují svých cílových stavů zhruba ze 44,49 %. Z toho vyplývá, že výkonnost firemních procesů jako celku fungují přibližně z jedné poloviny a je tu potenciální možnost zlepšení výkonnosti firemních procesů až o 55,51 %.

Samozřejmě musíme brát v úvahu, že dané hodnoty jsou založené pouze na kvalifikovaném odhadu, jehož chybovost se více či méně projevuje ve výsledných hodnotách.

Očekávané přínosy a náklady z dosažení cílového stavu daných KA byly sumarizovány a byl vypočten očekávaný zisk. Tento zisk reprezentuje částku, o kterou je očekáváno navýšení obrátu firmy.

Klíčová aktivita	Přínosy	Náklady	Zisk
Strategické plánování	144 000,00 Kč	0,00 Kč	144 000,00 Kč
Operativní plánování/řízení	0,00 Kč	72 000,00 Kč	-72 000,00 Kč
Ekonomické výsledky společnosti	250 000,00 Kč	0,00 Kč	250 000,00 Kč
Řízení jakosti	0,00 Kč	108 000,00 Kč	-108 000,00 Kč
Kontinuální proces zlepšování	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Analyzování systému	0,00 Kč	40 000,00 Kč	-40 000,00 Kč
Evidence zaměstnanců	100 000,00 Kč	0,00 Kč	100 000,00 Kč
Kvalifikace zaměstnanců	0,00 Kč	360 000,00 Kč	-360 000,00 Kč
Evidence vykonané práce	200 000,00 Kč	0,00 Kč	200 000,00 Kč
Hodnocení zaměstnanců	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Odměňování	665 000,00 Kč	7 500,00 Kč	657 500,00 Kč
Analyzování trhu	0,00 Kč	357 500,00 Kč	-357 500,00 Kč
Plánování marketingových akcí	30 000,00 Kč	7 500,00 Kč	22 500,00 Kč
Vyhodnocování marketingových akcí	0,00 Kč	7 500,00 Kč	-7 500,00 Kč
CRM-Řízení vztahu se zákazníky	900 000,00 Kč	100 000,00 Kč	800 000,00 Kč
Nabídkové řízení	0,00 Kč	150 000,00 Kč	-150 000,00 Kč
Zadávání prodejních zakázek do výroby	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Fakturace zakázek	120 000,00 Kč	7 500,00 Kč	112 500,00 Kč
Řízení pohledávek	800 000,00 Kč	72 000,00 Kč	728 000,00 Kč
Vyhodnocování ekonomiky zakázek	0,00 Kč	25 000,00 Kč	-25 000,00 Kč
Zpracování projektových záměrů	0,00 Kč	100 000,00 Kč	-100 000,00 Kč
Vyhodnocení ekonomiky projektu	450 000,00 Kč	19 500,00 Kč	430 500,00 Kč
Evidence a vyhodnocování dodavatelů	250 000,00 Kč	36 000,00 Kč	214 000,00 Kč
Smluvní vztahy s dodavateli	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Plánování nákupu	30 000,00 Kč	18 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Reklamacce	25 000,00 Kč	0,00 Kč	25 000,00 Kč
Plánování výroby a disponibilních zdrojů	1 000 000,00 Kč	120 000,00 Kč	880 000,00 Kč
Technická příprava výroby	200 000,00 Kč	38 000,00 Kč	162 000,00 Kč
Řízení výrobních zakázek	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Řízení skladů	0,00 Kč	18 000,00 Kč	-18 000,00 Kč
Řízení stavu zásob	250 000,00 Kč	0,00 Kč	250 000,00 Kč
Manipulace s materiálem	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Balení expedovaných výrobků	0,00 Kč	80 000,00 Kč	-80 000,00 Kč
Plánování dopravy	100 000,00 Kč	0,00 Kč	100 000,00 Kč
Montáž	180 000,00 Kč	30 000,00 Kč	150 000,00 Kč
Reklamační řízení	200 000,00 Kč	30 000,00 Kč	170 000,00 Kč
Celkem	5 894 000,00 Kč	1 804 000,00 Kč	4 090 000,00 Kč

Tabulka 77: Přehled očekávaných přínosů a nákladů

Je zřejmé, že odhadované sumy se mohou od skutečnosti významně lišit. Příčinou může být chybné předchozí hodnocení současné výkonnosti procesu nebo provázanost jednotlivých procesů, kdy očekávaný přínos či náklad se mohl částečně projevit v rámci jiného procesů. Dále nejsou v částkách přínosů a nákladů zahrnuty skryté přínosy a náklady vyvolané měkkými ukazateli. V neposlední řadě je výkonnost firmy ovlivněna aktuální ekonomickou situací daného státu.

Hodnocení zralosti procesu v kontextu s měřenými hodnotami, může být zajímavým ukazatelem správného stanovení priorit jednotlivých firemních procesů, resp. orientace na ně.

Proces	Priorita procesu
Marketing	11
Odpovědnost vedení	11
Přezkoumání smlouvy	10
Personál, vzdělávání	9
Systém řízení jakosti	9
Realizace produktu	8
Nákup	7
Vývoj produktu	7
Logistika, skladování	6
Expedice	5
Servis	5

Tabulka 78: Žebříček procesů dle priorit

Proces	Priorita procesu	Násobek priorita x rozdíl zralosti
Marketing	11	24,75
Realizace produktu	8	18,67
Personál, vzdělávání	9	16,2
Přezkoumání smlouvy	10	14
Nákup	7	12,25
Systém řízení jakosti	9	12
Odpovědnost vedení	11	11
Vývoj produktu	7	10,5
Logistika, skladování	6	10
Expedice	5	5
Servis	5	5

Tabulka 79: Žebříček procesů s přihlédnutím k požadované úrovni zralosti

12 Závěr

V návaznosti na rychle probíhající změny na trhu a udržení si konkurenceschopnosti je nutné efektivní a kvalitní rozhodování vedení podniku. Klíčovým faktorem pro úspěch jsou vhodné informace, které jsou dostupné ve správný čas a na správném místě konkrétnímu uživateli, proto se v současné době zvyšují nároky na dostatek kvalitních informací na všech úrovních řízení. K zajištění dostupnosti informací využívají společnosti různých systémů. Mezi jedny z často vyhledávaných systémů patří i systémy ERP, využívané pro podporu řízení, optimalizaci procesů a plánování zdrojů.

Rozhodování o jejich implementaci v podniku, ale především řízení jejich rozvoje je záležitostí vrcholového managementu, ne-li majitelů. Současně se neočekává, že se jedná o jednorázovou záležitost, ale jedná se o neustálý proces. Zároveň je nutné uvést, že jedním z faktorů pro úspěšné fungování informačního systému je počítačová gramotnost běžných uživatelů. Jen tak může systém poskytovat přesné informace.

Systémy ERP pomáhají na základě shromažďovaných informací a jejich vyhodnocováním pomocí některých integrovaných funkcí, jako je OLAP nebo BI, lépe identifikovat neefektivní využívání dostupných zdrojů. Tyto výstupy slouží jako podklad pro optimalizaci firemních procesů. Business Reengineering není jen zeštíhlování podniku a snižování nákladů, ale především efektivní růst podniku. Bohužel tyto činnosti jsou časově poměrně náročné a bez hlubokých znalostí o dané firmě prakticky neproveditelné. Na druhé straně jejich závěry poskytují vrcholovému vedení společnosti neocenitelné podklady pro přípravu strategických plánů podniku.

Přínosem zavedení ERP systému je vyvážený poměr mezi užitkem a náklady, které se musí na získání užitku vynaložit. Hodnocení přínosu, resp. měření užitku je poměrně problematické. Jedním z problémů je stanovení metrik pro dané klíčové aktivity. Některé oblasti nemá význam měřit vůbec, respektive je nutné uvážit reálnost měřitelnosti dané oblasti. Dalším z problémů je jejich nejednoznačné přiřazení do konkrétní oblasti. Navíc se přínosy ze zavedení inovace projevují až po dlouhé době.

Zatímco hodnocení přínosů je problematické, náklady na získání užitku jsou vcelku dobře přiřaditelné a jejich dopad je patrný v počátku inovace.

I přes všechny možné překážky související s využíváním systémů ERP je jejich přínos na chod firmy nedocenitelný a je pravděpodobné, že se zavádění systémů ERP do podniků v České republice bude dále rozšiřovat.

Seznam použité literatury

- [1] BASL, Josef. *Podnikové informační systémy : Podnik v informační společnosti*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2002. 144 s. ISBN 80-247-0214-2.
- [2] TVRDÍKOVÁ , Milena. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách : Systémová integrace*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2000. 116 s. ISBN 80-7169-703-6.
- [3] Učeň, Pavel, et al. *Metriky v informatice : Jak objektivně zjistit přínosy informačního systému*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2001. 140 s. ISBN 80-247-0080-8.
- [4] MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 2. rozš. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-247-0087-5.
- [5] Učeň, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [6] BÉBR, Richard, DOUCEK, Petr. *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. 1. vyd. [s.l.] : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 223 s. ISBN 80-86419-79-7.
- [7] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Informační systém* [online]. c2008 [citováno 12. 11. 2008]. Dostupný z WWW:
<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Informa%C4%8Dn%C3%AD_syst%C3%A9m&oldid=3195892>
- [8] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Enterprise resource planning* [online]. c2008 [citováno 12. 11. 2008]. Dostupný z WWW:
<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Enterprise_resource_planning&oldid=3267842>
- [9] SODOMKA , Petr. *Analýza českého ERP trhu* [online]. 3.8.2004 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <www.cvis.cz/index_cz.htm>.
- [10] SODOMKA , Petr. *Analýza českého ERP trhu : 2. část* [online]. 9.8.2004 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <www.cvis.cz/index_cz.htm>.
- [11] SODOMKA , Petr. *Analýza českého ERP trhu : 3. část* [online]. 16.8.2004 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <www.cvis.cz/index_cz.htm>.
- [12] Sodomka, Petr. *Analýza českého ERP trhu (4. část)* [online]. 16.8.2004 [cit. 12.11.2008] Dostupné z: <http://www.cvis.cz/index_cz.htm>
- [13] SODOMKA , Petr. *Analýza českého ERP trhu : závěrečná část* [online]. 9.9.2004 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <www.cvis.cz/index_cz.htm>.

[14] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: ERP* [online]. c2008 [citováno 12. 11. 2008]. Dostupný z: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=ERP&oldid=2439588>>

[15] *Hospodářské noviny. Stručná historie systémů ERP* [online]. 26.4.2006 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz>>.

[16] SODOMKA , Petr. *Aktuální trendy vývoje českého ERP trhu : 1. část* [online]. 25.12.2007 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <www.cvis.cz/index_cz.htm>.

[17] SODOMKA , Petr. *Aktuální trendy českého ERP trhu : závěrečná část* [online]. 30.12.2007 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <www.cvis.cz/index_cz.htm>.

[18] ŘÁDOVÁ , Zuzana. *Systémy ERP a jejich uplatnění v organizacích*. Želiv, 2007. 83 s. Vysoká škola ekonomická Praha, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci na katedře managementu informací. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimír Příbyl.

[19] LCS international. *Více o informačním (ERP) systému Helios Orange* [online]. c2008 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.helios.eu>>.

+ odkazy související

[20] K2 atmitec. *K2 Enterprise* [online]. c2006 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.k2atmitec.cz>>.

+odkazy související

[21] Karatsoftware. *Podnikový informační systém KARAT Enterprise* [online]. c2008 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.karatsoftware.cz>>.

+odkazy související

[22] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Just in time* [online]. c2008 [citováno 16. 11. 2008]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Just_in_time&oldid=3218500>.

[23] TUČEK, David, HOLOČIOVÁ, Zuzana. *Jaké metody řízení využívají informační systémy v praxi* [online]. Centrum výzkumu informačních systémů, 21.08.2003 [cit. 2008-11-17]. Dostupný z WWW: <http://www.cvis.cz/index_cz.htm>.

[24] PROFIL NÁBYTEK, a.s.. *O firmě* [online]. c2007 [cit. 2008-11-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.profil-nabytek.cz>>.

[25] *Příručka integrovaného systému řízení*. 2. vyd. Humpolec : PROFIL NÁBYTEK, 2007. 55 s.

Seznam použitých zkratk

APS	Advanced Planning System
APZ	Absolutní potenciál zlepšení
ASŘ	Automatizované systémy řízení
atd.	a tak dále
ATO	Assembly To Order
BI	Business Intelligence
BOM	Bill of Materials
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CBI	Compact Business Items
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CRM	Customer Relationship Managemnet
CRP	Capacity Requirements Planning
CSFs	Critical Succes Factors
ČSN	Československá státní norma
DBR	Drum Buffer Rope
EDI	Electronic Data Interchange
EN	Evropská norma (European standard)
ERP	Enterprice Resource Planning
EŘ	Ekonomický ředitel
ETO	Engineer To Order
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added
HW	Hardware
ICT	Informační a komunikační technologie
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization
ISŘ	Integrovaný systém řízení
IT	Informační technologie
JIT	Just in Time
KA	Klíčová aktivita
MM	Měkká metrika
MPS	Master Production Schedule
MRP	Material Requirements Planning
MRP II	Manufacturing Resource Planning
MS	Microsoft
MTO	Make To Order
MTS	Make To Stock

např.	například
OLAP	On-line Analytical Processing
OPT	Optimised Production Technology
OŘ	Obchodní ředitel
PM-ISŘ	představitel managementu ISŘ
PQM	Process Quality Management
ROA	Return Of Assets
ROI	Return Of Investment
RPZ	Reálný potenciál zlepšení
SCM	Supply Chain Management
SPOF	Capacity planning using overall planning factors
SW	Software
tj.	to jest
TM	Tvrdá Metrika
TOC	Theory Of Constrains
TQM	Total Quality Management
tzv.	takzvané
VMTZ	Vedoucí MTZ (materiálového zásobování)
VV	Vedoucí výroby
z lat.	z latinského

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: ROZDĚLENÍ ERP DLE VELIKOSTI FIRMY[9].....	13
OBRÁZEK 2: ČLENĚNÍ ERP SYSTÉMŮ DLE PODNIKOVÝCH PROCESŮ[9]	13
OBRÁZEK 3: ČLENĚNÍ ERP SYSTÉMŮ DLE OBORŮ[9].....	14
OBRÁZEK 4: JEDNOTLIVÉ FÁZE INTEGRACE	17
OBRÁZEK 5: DOPADY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ NA EFEKTIVNOST[12].....	19
OBRÁZEK 6: VZTAH PODNIKOVÝCH PROCESŮ S IS/IT [18]	21
OBRÁZEK 7: PROCENTUÁLNÍ ZASTOUPENÍ METOD V ERP APLIKACÍCH [9]	21
OBRÁZEK 8: SROVNÁNÍ HLAVNÍCH METOD ŘÍZENÍ [1]	22
OBRÁZEK 9: KUSOVNÍK - ZÁKLAD SPRÁVNÉHO TERMÍNOVÁNÍ OBJEDNÁVEK/ZAKÁZEK [1]	25
OBRÁZEK 10: PŘEHLED METOD ŘÍZENÍ PRO RŮZNÉ TYPY VÝROBY [23].....	29
OBRÁZEK 11: KONCEPČNÍ SCHÉMA MODELU EFEKTIVNOSTI [4]	31
OBRÁZEK 12: OBECNÝ KONCEPT METODY PQM [4].....	35
OBRÁZEK 13: ČLENĚNÍ METRIKY [5]	44
OBRÁZEK 14: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA A ZASTUPITELNOST VE SPOLEČNOSTI PROFIL NÁBYTEK, A.S.	54
OBRÁZEK 15: TRH V ČR S ERP DLE PŮVODU [12].....	58
OBRÁZEK 16: ROZDĚLENÍ TRHU S ERP VE STŘEDNĚ VELKÝCH A VELKÝCH PODNICÍCH [17].....	58
OBRÁZEK 17: MAPA FIREMNÍCH PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI PROFIL NÁBYTEK, A.S. [25]	69

Seznam tabulek

TABULKA 1: ZAŘAZENÍ ERP SYSTÉMŮ DLE FUNKČNÍHO ZAMĚŘENÍ [16].....	12
TABULKA 2: PĚT ZÁKLADNÍCH TYPŮ VÝROBY [1]	15
TABULKA 3: SNÍMEK KA "STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ"	75
TABULKA 4: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ"	75
TABULKA 5: SNÍMEK KA "OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ"	76
TABULKA 6: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ"	76
TABULKA 7: SNÍMEK KA "EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI"	77
TABULKA 8: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI"	77
TABULKA 9: SNÍMEK KA "ŘÍZENÍ JAKOSTI"	78
TABULKA 10: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "ŘÍZENÍ JAKOSTI"	78
TABULKA 11: SNÍMEK KA "KONTINUÁLNÍ PROCES ZLEPŠOVÁNÍ"	79
TABULKA 12: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "KONTINUÁLNÍ PROCES ZLEPŠOVÁNÍ"	79
TABULKA 13: SNÍMEK KA "ANALÝZA SYSTÉMU ISŘ"	80
TABULKA 14: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "ANALÝZA SYSTÉMU ISŘ"	80
TABULKA 15: SNÍMEK KA "EVIDENCE ZAMĚSTNANCŮ".....	81
TABULKA 16: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "EVIDENCE ZAMĚSTNANCŮ"	81
TABULKA 17: SNÍMEK KA "KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ"	82
TABULKA 18: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ"	82
TABULKA 19: SNÍMEK KA "EVIDENCE VYKONANÉ PRÁCE".....	83
TABULKA 20: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "EVIDENCE VYKONANÉ PRÁCE"	83

TABULKA 21: SNÍMEK KA "HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ"	84
TABULKA 22: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ"	84
TABULKA 23: SNÍMEK KA "ODMĚŇOVÁNÍ"	85
TABULKA 24: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "ODMĚŇOVÁNÍ"	85
TABULKA 25: SNÍMEK KA "ANALYZOVÁNÍ TRHU"	86
TABULKA 26: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "ANALYZOVÁNÍ TRHU"	87
TABULKA 27: SNÍMEK KA "PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH AKCÍ"	87
TABULKA 28: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH AKCÍ"	88
TABULKA 29: SNÍMEK KA "VYHODNOCOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH AKCÍ"	88
TABULKA 30: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "VYHODNOCOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH AKCÍ"	89
TABULKA 31: SNÍMEK KA "ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY - CRM"	89
TABULKA 32: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY - CRM"	90
TABULKA 33: SNÍMEK KA "NABÍDKOVÉ ŘÍZENÍ"	90
TABULKA 34: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "NABÍDKOVÉ ŘÍZENÍ"	91
TABULKA 35: SNÍMEK KA "ZADÁVÁNÍ PRODEJNÍCH ZAKÁZEK DO VÝROBY"	91
TABULKA 36: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "ZADÁVÁNÍ PRODEJNÍCH ZAKÁZEK DO VÝROBY"	92
TABULKA 37: SNÍMEK KA "FAKTURACE ZAKÁZEK"	92
TABULKA 38: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "FAKTURACE ZAKÁZEK"	93
TABULKA 39: SNÍMEK KA "ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK"	93
TABULKA 40: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK"	94
TABULKA 41: SNÍMEK KA "VYHODNOCOVÁNÍ EKONOMIKY ZAKÁZEK"	94
TABULKA 42: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "VYHODNOCOVÁNÍ EKONOMIKY ZAKÁZEK"	95
TABULKA 43: SNÍMEK KA "ZPRACOVÁNÍ PROJEKTOVÝCH ZÁMĚRŮ"	96
TABULKA 44: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "ZPRACOVÁNÍ PROJEKTOVÝCH ZÁMĚRŮ"	96
TABULKA 45: SNÍMEK KA "VYHODNOCENÍ EKONOMIKY PROJEKTU"	97
TABULKA 46: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "VYHODNOCENÍ EKONOMIKY PROJEKTU"	97
TABULKA 47: SNÍMEK KA "EVIDENCE A VYHODNOCOVÁNÍ DODAVATELŮ"	98
TABULKA 48: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "EVIDENCE A VYHODNOCOVÁNÍ DODAVATELŮ"	99
TABULKA 49: SNÍMEK KA "SMLUVNÍ VZTAHY S DODAVATELI"	99
TABULKA 50: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "SMLUVNÍ VZTAHY S DODAVATELI"	100
TABULKA 51: SNÍMEK KA "PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU"	100
TABULKA 52: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU"	101
TABULKA 53: SNÍMEK KA "REKLAMACE"	101
TABULKA 54: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "REKLAMACE"	102
TABULKA 55: SNÍMEK KA "PLÁNOVÁNÍ VÝROBY A DISPONIBILNÍCH ZDROJŮ"	103
TABULKA 56: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "PLÁNOVÁNÍ VÝROBY A DISPONIBILNÍCH ZDROJŮ"	103
TABULKA 57: SNÍMEK KA "TECHNICKÁ PŘÍPRAVA VÝROBY"	104
TABULKA 58: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "TECHNICKÁ PŘÍPRAVA VÝROBY"	105
TABULKA 59: SNÍMEK KA "ŘÍZENÍ VÝROBNÍCH ZAKÁZEK"	105
TABULKA 60: PŘÍNOSY Z KA "ŘÍZENÍ VÝROBNÍCH ZAKÁZEK"	106
TABULKA 61: SNÍMEK KA "ŘÍZENÍ SKLADŮ"	106
TABULKA 62: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "ŘÍZENÍ SKLADŮ"	107
TABULKA 63: SNÍMEK KA "ŘÍZENÍ STAVU ZÁSOB"	107

TABULKA 64: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "ŘÍZENÍ STAVU ZÁSOB"	108
TABULKA 65: SNÍMEK KA "MANIPULACE S MATERIÁLEM"	108
TABULKA 66: PŘÍNOS Z DOSAŽENÍ KA "MANIPULACE S MATERIÁLEM"	109
TABULKA 67: SNÍMEK KA "BALENÍ EXPEDOVANÝCH VÝROBKŮ"	109
TABULKA 68: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "BALENÍ EXPEDOVANÝCH VÝROBKŮ"	110
TABULKA 69: SNÍMEK KA "PLÁNOVÁNÍ DOPRAVY"	110
TABULKA 70: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "PLÁNOVÁNÍ DOPRAVY"	111
TABULKA 71: SNÍMEK KA "MONTÁŽ U ZÁKAZNÍKA"	111
TABULKA 72: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "MONTÁŽ U ZÁKAZNÍKA"	112
TABULKA 73: SNÍMEK KA "REKLAMAČNÍ ŘÍZENÍ"	112
TABULKA 74: PŘÍNOSY Z DOSAŽENÍ KA "REKLAMAČNÍ ŘÍZENÍ"	113
TABULKA 75: PŘEHLED NAMĚŘENÝCH HODNOT ZA JEDNOTLIVÉ KA - 1.ČÁST	114
TABULKA 76: PŘEHLED NAMĚŘENÝCH HODNOT ZA JEDNOTLIVÉ KA - 2.ČÁST	115
TABULKA 77: PŘEHLED OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ A NÁKLADŮ	117
TABULKA 78: ŽEBŘÍČEK PROCESŮ DLE PRIORIT	118
TABULKA 79: ŽEBŘÍČEK PROCESŮ S PŘIHLÉDNUTÍM K POŽADOVANÉ ÚROVNI ZRALOSTI.....	119

Seznam grafů

GRAF 1: PŘEHLED POTENCIONÁLNÍHO "PROSTORU" ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI DANÝCH AKTIVIT	116
--	-----

Přílohy

- A Přehled systémů ERP na trhu v roce 2008 - stav k 6. 11. 2008
- B Přehled systémů ERP na trhu v roce 2001
- C Srovnání vybraných produktů
- D Snímkovací tabulka - vzor

PŘÍLOHA A

Název produktu	Výrobce	Dodavatel
abas Business Software	ABAS AG	amotIQ s. r. o.
ABRA Gx	ABRA Software a.s.	ABRA Software a.s.
ACC	Accord, spol. s r.o.	Accord, spol. s r.o.
ACONTO Corporate	PCS Software, spol. s r.o.	PCS Software, spol. s r.o.
ALTEC Aplikace	ALTEC a.s.	ALTEC a.s.
Altus VARIO	Altus software s.r.o.	Altus software s.r.o.
APERTUM CZ 3.59	Technosoft spol. s r.o.	Technosoft spol. s r.o.
ApSoft	ApSoft s.r.o.	ApSoft s.r.o.
ARBES FEIS	ARBES	ARBES Technologies, s.r.o.
AROP	ARSIOA system s.r.o.	ARSIOA system s.r.o.
AZ.PRO	PROSPEKS-IT, a.s.	PROSPEKS-IT, a.s.
b2industry	bäurer GmbH	GSC Consulting, s.r.o.
Benefit 2000 Plus	Benefit CZ, s.r.o.	Benefit CZ, s.r.o.
Bílý Motýl	BM Servis s.r.o.	BM Servis s.r.o.
BYZNYS VR	J.K.R. spol. s r.o.	J.K.R. spol. s r.o.
BYZNYS Win	J.K.R. spol. s r.o.	J.K.R. spol. s r.o.
CCV Řízení sklad	CCV, s.r.o.	CCV, s.r.o.
COMPEKON IS	COMPEKON s.r.o.	COMPEKON s.r.o.
Compex Commerce	Compex Systemhaus GmbH	DATA-NORMS s.r.o.
COMPIERE	Compiere, inc.	Business Systems, a..s
ComSTAR 2000	ComSTAR, spol. s r.o.	ComSTAR, spol. s r.o.
Datalock/W	DATALOCK a.s.	
DIALOG 3000S	Control spol. s r.o.	Control spol. s r.o.
Diamac	BDUM Corporation, a.s.	BDUM Corporation, a.s.
DIMENZE++	CENTIS, spol. s r.o.	CENTIS, spol. s r.o.
EDIS	M-line a.s.	M-line a.s.
EDIS-ONE	Dibaq a.s.	Disoft s.r.o.
EPASS	EPASS s.r.o.	EPASS s.r.o.
Epicor iScala	Epicor Software Corp.	Epicor Software Czech s.r.o
eSADA	EG - Expert, s.r.o.	EG - Expert, s.r.o.
ESO 9 Profi	ESO9 intranet s.r.o.	ESO9 intranet s.r.o.
ESO 9 Start	ESO9 intranet s.r.o.	ESO9 intranet s.r.o.
eso/enterprise solution	HT Solution s.r.o.	HT Solution s.r.o.
ESYCO(.NET)	E LINKX, a.s.	E LINKX, a.s.
EVIS/400	INCO spol. s r.o.	INCO spol. s r.o.
Exact Globe	Exact Software	Exact Software CR s.r.o.
FACTORY ES	LOGIS, s.r.o.	LOGIS, s.r.o.
FAUST	A.S.E.I. spol. s r. o.	A.S.E.I. spol. s r. o.
FENIX	Asseco Czech Republic a.s.	Asseco Czech Republic a.s.
FIS	FULLCOM systems s.r.o.	FULLCOM systems s.r.o.
GARIS	TatraSoft Group s.r.o.	TatraSoft Group s.r.o.
GORDIC GINIS	GORDIC spol. s r.o.	GORDIC spol. s r.o.
HansaWorld Express	Hansa World Limited	ECC - Europran Consulting Company, s.r.o
HansaWorldEnterprise	Hansa World Limited	ECC - Europran Consulting Company, s.r.o

Helios Green	LCS International, a.s.	LCS International, a.s.
Helios Orange	LCS International, a.s.	LCS International, a.s.
Helios Red	LCS International, a.s.	LCS International, a.s.
HorryWin	SW HORRY, a.s.	SW HORRY, a.s.
i/2	Polynorm Software AG	DATA-NORMS s.r.o.
I6	CyberSoft, spol. s r.o.	CyberSoft, spol. s r.o.
IBIS/DB	Chirasys s.r.o.	Chirasys s.r.o.
IFS Aplikace	IFS AB	IFS Czech s.r.o.
IIS Ekonom	IIS Tábor s.r.o.	IIS Tábor s.r.o.
IMES	Software OK Příbram, s.r.o.	Software OK Příbram, s.r.o.
IMPULS 32	NOVA-SOFT spol. s r.o.	NOVA-SOFT spol. s r.o.
Incadea	Reynolds&Reynolds	WEBCOM a.s.
INFOpower	RTS, a.s.	RTS, a.s.
Infor ERP COM	Infor Global Solutions	Infor Global Solutions (CZ)
INFOR ERP LN	Infor Global Solutions	Infor Global Solutions
INFOR ERP LX (dříve SSA BPCS)	Infor Global Solutions	AIMTEC a.s.
INFOR ERP MAX+	Infor Global Solutions	S&T CZ s.r.o.
INFOR ERP S21	Infor Global Solutions	Infor Global Solutions (CZ)
INFOR ERP SyteLine	Infor Global Solutions	ITeuro, a.s.
INFOR ERP VISUAL	Infor Global Solutions	GEMMA Systems spol. s r.o.
Infor ERP XA	Infor Global Solutions	Infor Global Solutions
INFOR ERP Xpert	Infor Global Solutions	Infor Global Solutions
INFORIS Magic	INFORIS s.r.o.	INFORIS s.r.o.
Informační systém K2	K2 atmitec s.r.o.	K2 atmitec s.r.o.
INFOS	Infos 2001 spol. s r.o.	Infos 2001 spol. s r.o.
Infos	PROG-SOFT spol. s r.o.	PROG-SOFT spol. s r.o.
JD Edwards EnterpriseOne	Oracle Corporation	BSC Praha, spol. s r.o.
KARAT	KARAT Software a.s.	KARAT Software a.s.
KelSQL	KELOC CS, s.r.o.	KELOC CS, s.r.o.
KelWin	KELOC CS, s.r.o.	KELOC CS, s.r.o.
KOSTKA Pro	APEX Computer, s.r.o.	APEX Computer, s.r.o.
KOSTKA Pro SB	APEX Computer, s.r.o.	APEX Computer, s.r.o.
KTKw	KTK SYSTEM, spol. s r.o.	KTK SYSTEM, spol. s r.o.
M3	LAWSON Software	OR-NEXT spol. s r.o.
Maconomy	Maconomy	BenchCom, s.r.o.
MAGIS PRO	DATA-Software spol. s r.o.	DATA-Software spol. s r.o.
Magma - informační systém	K+K, a.s.	K+K, a.s.
MARK 4.9	Valet MT, spol. s r.o.	Valet MT, spol. s r.o.
MEMPHIS		
Microsoft Dynamics AX	Microsoft s.r.o.	Microsoft s.r.o.
Microsoft Dynamics NAV	Microsoft s.r.o.	Microsoft s.r.o.
Money S5	CÍGLER SOFTWARE, a.s.	CÍGLER SOFTWARE, a.s.
myGEM	GEMCO, s.r.o.	GEMCO, s.r.o.
myWAC	LOMAR INFO, spol. s r.o.	LOMAR INFO, spol. s r.o.
Notia Business Server	NOTIA Informační systémy	NOTIA Informační systémy
OR-SYSTEM	OR-CZ spol. s r.o.	OR-CZ spol. s r.o.
Oracle E-Business Suite	Oracle Corporation	Oracle Czech, spol. s r.o.
ORAKISS	Sigmasoft s.r.o.	Sigmasoft s.r.o.

Orsoft	ORTEX spol. s r.o.	ORTEX spol. s r.o.
PERISKOP	Accord, spol. s r.o.	Accord, spol. s r.o.
POHODA SQL 2009	STORMWARE s.r.o.	STORMWARE s.r.o.
proALPHA	proALPHA SOFTWARE AG	SPC solutions s.r.o.
Prosper	RKA SW Systems s.r.o.	RKA SW Systems s.r.o.
PROXIO	MARBES CONSULTING s.r.o.	MARBES CONSULTING s.r.o.
PRYTANIS	UNIS COMPUTERS, spol. s r.o.	UNIS COMPUTERS, spol. s r.o.
PSIpenta.com	PSI AG	IS Berghof s.r.o.
QAD Enterprise Applications	QAD Inc.	Minerva Česká republika, a.s.
QI	DC Concept a.s.	DC Concept a.s.
RAMSES ERP	CCA Group a.s.	CCA Group a.s.
RIS2000	Saul IS spol. s r.o.	Saul IS spol. s r.o.
SAFÍR Plus	ARCON Technology s.r.o.	ARCON Technology s.r.o.
SAP All-in-One	SAP ČR, spol. s r. o.	SAP ČR, spol. s r. o.
SAP Business One	SAP ČR, spol. s r. o.	SAP ČR, spol. s r. o.
SAP Business Suite	SAP ČR, spol. s r. o.	SAP ČR, spol. s r. o.
SappyCar	SAP ČR, spol. s r. o.	AIMTEC a.s.
SB KOMPLET	H&M DataSoft spol. s r.o.	H&M DataSoft spol. s r.o.
Signys	TreSoft s.r.o.	TreSoft s.r.o.
Smart4Web ERP	M2000 spol. s r.o	M2000 spol. s r.o
Soft-4-Sale	MTJ Service, s.r.o.	MTJ Service, s.r.o.
SOFTIP PACKET	SOFTIP a.s.	SOFTIP a.s.
SOFTIP PROFIT	SOFTIP a.s.	SOFTIP a.s.
SoftM Suite	SoftM AG	SoftM Czech Republic, s.r.o.
SPIN	DATALOCK a.s.	DATALOCK a.s.
Spinesys	CubeNet, s.r.o.	CubeNet, s.r.o.
SunSystems	Infor Global Solutions	LLP Prague spol. s r.o.
TS Office	Team-SOFT s.r.o.	Team-SOFT s.r.o.
TWIST INSPIRE	Beep s.r.o.	Beep s.r.o.
Vema	Vema, a. s.	Vema, a. s.
VENTUS	KVADOS, a.s.	KVADOS, a.s.
Vision32	Vision Praha s.r.o.	Vision Praha s.r.o.
WAK INTRA	WAK System, spol. s r.o.	WAK System, spol. s r.o.
WAM S/3	MIKROS, a.s.	MIKROS, a.s.
WAM S/3 Light	MIKROS, a.s.	MIKROS, a.s.
WinFAS	Organizační kancelář, s.r.o.	Organizační kancelář, s.r.o.
WINLine ERP	Mesonic	NOVA-SOFT spol. s r.o.
WinStrom SQL	WIN-STROM software s.r.o.	Prodiss s.r.o.

Zdroj: SystemOnLine. Přehledy informačních systémů : ERP systémy [online]. c2001-2008 [cit. 2008-11-06].
Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/erp-systemy/>>.
ISSN 1802-615X.




PŘÍLOHA B

Název produktu	Adresa www. stránky	Původ produktu	Dodavatel systému
BaanERP	www.applicon.cz www.gemma.cz	Holandsko	Baan Copany
OneWorld	www.bsc.cz www.proxima.cz	USA	J. D. Edwards & Company
Oracle E-business suite	www.oracle.cz	USA	Oracle
SAP R/3 – mySAP.com	www.sap.com/cz	Německo	SAP AG
b2.Industrie, b2.Handel	www.bauer.cz	Německo	Bauer AG
DYNAMICS C/S	www.greatplains.cz	USA	Great Plains Software, Inc.
eBPCS	www.aimtec.cz	USA	SSA Global Technologies
EXACT Globe	www.exactsoftware.cz	Holandsko	Exact Group A. V.
IFS Applications	www.ifs.cz	Švédsko	IFS AB
MAX	www.icl.cz	V. Británie	ICL, plc.
MFG/PRO	www.minerva-is.cz	USA	QAD, Inc.
Navision Financial 2.60	www.navision.cz	Dánsko	Navision Damgaard
PSIPENTA	www.isb.cz	Německo	Psipenta Software, GmbH.
Řešení Intentia	www.intentia.cz	Švédsko	Intentia AB
SunSystems	www.llpgroup.com	V. Británie	Systems Union
SYSTÉM 21	www.geac.cz	Kanada	Geac Computer Comporation, Ltd.
SyteLine	www.iteuro.cz	USA	Symix Systems, Inc.
VISUAL Manufacturing	www.gemma.cz	USA	Lilly Software Associates, Inc.
ASEPO	www.asepo.cz	Česká republika	ASEPO SW
Bílý Motýl	neuveдено	Česká republika	NM Servis
DIALOGexpress	www.altec.cz	Česká republika	Altec

DIAMAC	www.b-d.cz	Česká republika	BENEFIT&DIATRYMA
ESO 9	www.swpro.cz	Česká republika	Počítačová řešení SW Pro
FACTORY ES	www.logis.cz	Česká republika	LOGIS
FEIS	www.merlin.cz	Česká republika	Merlin
Fenix	fenix.pvt.cz	Česká republika	PVT
INFOS	www.infos2001.cz	Česká republika	Infix 2001
IS Compekon	www.compekon.cz	Česká republika	COMPEKON
K2	www.Qgir.cz	Česká republika	Q.gir
Kostka Pro	www.kostka.net	Česká republika	APEX Computer
NORIS	www.epe.cz	Česká republika	Expert&Partner
NOTIA Systém II	www.notia.cz	Česká republika	Notia Informační systémy
MELZER Profi	www.melzer.cz	Česká republika	Melzer
ORGASOFT	www.orgasoft.cz	Česká republika	ORGAsoft
OR-SYSTÉM	www.orcz.cz	Česká republika	OR-CZ
Oskar/Vision32	www.vision.cz	Česká republika	Vision Praha
SAFIR	www.arcontg.cz	Česká republika	ARCON Technology
TWIST INSPIRE	www.beep.cz	Česká republika	Beep
WAM S/3	www.mikros.cz	Česká republika	MIKROS

Zdroj: BASL, Josef. *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2002. 144 s. ISBN 80-247-0214-2

PŘÍLOHA C

Název produktu	KARAT	Helios Orange	Informační systém K2
			
Počet konzultantů produktu v ČR, resp. SR	185	85	80
FUNKČNOST SYSTÉMU - FINANCE			
finanční účetnictví - hlavní kniha a pokladna	+	+	+
finanční účetnictví - elektronický bankovní styk	+	+	+
finanční účetnictví - pohledávky, závazky (včetně upomínání, penalizace)	+	+	+
nákladové (vnitropodnikové) účetnictví - nákladová střediska, zakázky	+	+	+
nákladové (vnitropodnikové) účetnictví - procesní řízení - ABC (Activity Based Costing)	+	-	+
nákladové (vnitropodnikové) účetnictví - kalkulace nákladů na výrobek	+	+	+
řízení hotovosti a předpověď likvidity	+	-	+
finanční plánování a rozpočty	+	+	+
konsolidace - statutární a operativní	+	+	+
správa a účtování investičního majetku (včetně leasingu a pronajímaného majetku)	+	+	+
plánování a sledování nedokončených investic a investičních akcí	+(zakázkové řešení)	+	+
správa a účtování obchodů na peněžním a kapitálovém trhu, půjček a finančních derivátů	+(zakázkové řešení)	-	+
řízení tržního rizika	+	-	+
výpočet a účtování mezd	+	+	+
řízení lidských zdrojů - plánování kariéry, nábor zaměstnanců	+	+	+
FUNKČNOST SYSTÉMU - LOGISTICKÉ MODULY			
nákup a likvidace faktur	+	+	+
skladové hospodářství a řízení zásob	+	+	+
správa odpadů a nebezpečných materiálů	+	-(částečně)	+
prodej a vystavení faktur	+	+	+
zahraniční obchod	+	+	+

přeprava	☑(napojení na specializované IS pro dopravu a logistiku)	☑	☑
elektronický nákup a prodej přes Internet (B2B, B2C)	☑	☑	☑
FUNKČNOST SYSTÉMU - ŘÍZENÍ VÝROBY			
Typ výroby:			
kontinuální	☑	☑	☑
diskrétní	☑	☑	☑
zakázková	☑	☑	☑
dle prognózy	☑	☑	☑
Sériovost výroby:			
kusová	☑	☑	☑
sériová	☑	☑	☑
hromadná	☑	☑	☑
Odvětví - průmysl:			
potravinářský a nápojářský	☑	☑	☑
stavebnictví	☑	☑	☑
textilní, obuvnický	☑	☑	☑
strojírenský	☑	☑	☑
automobilový	☑	☑	☑
hutní	☑	☐(částečně)	☑
chemický, farmaceutický	☑	☑	☑
ostatní		ANO	ANO
FUNKČNOST SYSTÉMU - INTEGROVANÉ SPECIALIZOVANÉ MODULY			
PDM a PLM	☑(částečně)	☐(částečně)	☑
APS/SCM	☑	☐	☑
EAM, řízení údržby	☑(částečně)	☐(částečně)	☑
Řízení projektů	☑	☑	☑
Řízení jakosti	☑(částečně)	☑	☑
CRM	☑	☑	☑
Datový sklad a MIS	☑	☑	☑
DALŠÍ FUNKCE A VLASTNOSTI SYSTÉMU			
Výkaznictví dle jiných účetních norem (IAS, IFRS, GAAP)	☑(zakázkové řešení)	☑	☑
Účtování v cizích měnách a kurzové rozdíly	☑	☑	☑
Certifikace produktu (ISO 9000 apod.), provedené audity	Prohlášení auditora k verzi 08 IS KARAT	audit, Czech Made	ANO
ARCHITEKTURA A PLATFORMY			
Architektura systému	4GL, klient/server	klient/server	klient/server
Mobilní technologie	ANO	ANO	ANO
Single sign-on		ANO	ANO

Collaborative business		NE	ANO
Podporované komunikační protokoly a standardy (př. HTTP, J2EE)	HTTP, XML	HTTP, HTTPS, a řada dalších	
Možné platformy systému - operační systém	MS Windows 9x/NT/2000/XP/Vista, Sun Solaris, IBM AIX, Linux	MS Win NT/2000/XP/2003/Vista	Windows, Linux, Novell
Možné platformy systému - databáze	Sybase ASE, Sybase ASA, MS SQL	MS SQL Server	MS SQL, Oracle, Pervasive SQL
Integrační platforma (middleware)		-	
UŽIVATELÉ V ČR A SR			
Počet instalací produktu (počet zákazníků)	268	4300	506
V jakých odvětvích má systém reference			
Obchod	+	+	+
Distribuce	+	+	+
Finance	+	+	+
Veřejný a státní sektor	-	+	+
Utility	-	+	+
Výrobní podniky	+	+	+
Pro jakou velikost podniku je produkt určen			
- malé podniky (obrat do 100 mil. Kč)	+(KARAT Express, KARAT Advance)	+	+
- středně velké podniky (obrat 100 mil. - 1 mld. Kč)	+(KARAT Advance, KARAT Enterprise)	+	+
- velké podniky (obrat nad 1 mld. Kč)	+(KARAT Enterprise)	- (částečně)	+
Reference			
Průměrná doba implementace u podniku střední velikosti	3 - 5 měsíců (závislé na rozsahu licence, množství zakázkových úprav apod.)	1 týden až 3 měsíce	2 - 3 měsíce
Jaká je velikost nejmenší a největší instalace (v počtu uživatelů)	1 / 206	1 / 120	1 / 200
Hlavní referenční zákazníci	HORTIM International Rodinný pivovar BERNARD Hanácká Kyselka CIDEM HRANICE BENEŠ a LÁT, slévárna a strojírna GRAPO TRUCK TRADE RESPECT PRIMAGAS LINEA NIVNICE	AEV spol. s r.o. HUSKY CZ, s.r.o. PROXY, a.s. BORCAD CZ s.r.o. M.J.Maillis, Czech, s.r.o. Deloitte Advisory s.r.o. Velvana, a.s. Formplast Purkert, s.r.o.	BARVY A LAKY HOSTIVAR, a.s. Energetické strojírna Brno, a.s. L I N E T spol. s r.o. Lybar, a.s. KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s. PILANA TOOLS a.s

Zdroj: SystemOnLine. Katalog informačních systémů : ERP systémy [online]. c2001-2008 [cit. 2008-11-06]. Dostupný z WWW: < <http://www.systemonline.cz/prehledy-produktu/index.php?skup=1&kat=4&idcka=,207,180,177&porovnat=porovnat&co=>> . ISSN 1802-615X.

PŘÍLOHA D

Proces:					
Priorita procesu:					
Klíčová aktivita:					
Priorita KA:					
	RPZ - cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Celkem:					
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					

Zdroj: Učeň, Pavel, et al. *Metriky v informatice : Jak objektivně zjistit přínosy informačního systému*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2001. 140 s. ISBN 80-247-0080-8.