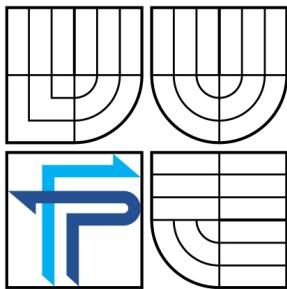


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ.

INFORMATION SYSTEM ASSESMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARIAN MATUŠKA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. MILOŠ KOCH, CSc.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Matuška Marian, Bc.

Řízení a ekonomika podniku

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení informačních systémů.

v anglickém jazyce:

Information System Assesment

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOCH,M., DOVRTĚL,J., Management informačních systémů, Brno: Vysoké učení technické Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. ISBN: 80-214-3262-4.

MOLNÁR, Z. Efektivnost informačních systémů. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 142 s. ISBN 80-7169-410-X.75.

TVRDÍKOVÁ, M. Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 116 s. ISBN 80-7169-703-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Marian Matuška
Bytem: Znorovská 691, 69661, Vnorovy
Narozen/a (datum a místo): 2.6.1973, Kyjov

(dále jen "autor")

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 61200 Brno 12
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

(dále jen "nabyvatel")

Článek 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☒ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce

jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Hodnocení informačních systémů.

Vedoucí/školicitel VŠKP: doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

Ústav: Ústav managementu

Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

- ☒ tištěné formě - počet exemplářů 1
- ☒ elektronické formě - počet exemplářů 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☒ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Abstrakt

Tato práce se zabývá hodnocením informačních systémů a to z několika pohledů. Prvním pohledem je obecné hodnocení informačních systémů z pohledu zákazníka při výběru nebo užití informačního systému. Druhým pohledem je hodnocení vlastního informačního systému výrobcem systému. Průnikem obou pohledů je snaha mít kvalitní informační systém.

Klíčová slova

Informační systém, ERP, metoda hodnocení informačního systému, ABRA, ITIL, CobiT, Val IT, S-P-S-P-R, HOS8, HotLine, konzultant, agenda, implementace, S.A.F.E.

Abstract

This work is evaluating information system from several different aspects. First of them is evaluation from customers point of view when choosing or using the information system. Second aspect is evaluation of information system itself by producer. The goal of this evaluation is to have high quality information system.

Keywords

Information system, ERP, evaluation method of information system, ABRA, ITIL, CobiT, Val IT, S-P-S-P-R, HOS8, HotLine, consultant, agenda, implementation, S.A.F.E.

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

MATUŠKA, M. *Hodnocení informačních systémů*. . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 88 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem uvedl všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

V Brně dne 20.5.2008

.....

Poděkování:

Tímto bych chtěl poděkovat doc. Ing. Miloši Kochovi CSc., za jeho odbornou pomoc a metodické vedení při sepsání této práce

Dále bych chtěl poděkovat vedení firmy ABRA Software, a.s., za možnost ukázat v této práci postupy, které firma používá při hodnocení svého informačního systému.

Obsah

1	Úvod.....	12
2	Vymezení problémů, cíle práce	13
3	Teoretická východiska práce.....	14
3.1	Informační systém.....	14
3.2	Uživatelé informačního systému	16
4	Analýza problému a současná situace	21
4.1	Manažerská úroveň.....	21
4.1.1	Metody hodnocení informačního systému	22
4.1.2	Řešení – ze strany uživatele informačního systému	23
4.1.2.1	ITIL.....	23
4.1.2.2	COBIT	25
4.1.2.3	Val IT - Value IT Framework.....	27
4.1.2.4	ITIL, COBIT, Val IT	28
4.1.2.5	A co Česká republika?	28
4.1.2.6	S-P-S-P-R.....	30
4.1.2.7	HOS8	37
4.2	Úroveň koncových uživatelů systému.....	45
5	Analýza problému, současná situace – na straně výrobce	47
5.1	Výrobce IS, ERP	47
5.2	ABRA Software a ABRA Gx	47
5.3	Hodnocení systému výrobcem.....	49
6	Řešení - ze strany výrobce informačního systému.....	51
6.1	Implementace systému	51
6.2	S.A.F.E	52
6.2.1	Analýza požadavků zákazníka, jasné stanovení cílů projektu.....	53

6.2.2	Plánování a zabezpečení termínu dokončení díla	53
6.2.3	Vzdělávání uživatelů s důrazem na maximální využití systému 54	
6.3	Následná podpora zákazníků	55
6.3.1	Veřejná školení	55
6.3.1.1	Přínosy	56
6.3.2	HOTLINE	57
6.4	Přímá komunikace o kvalitě systému, kontrola kvality	59
6.4.1	ABRA Asistent	59
6.4.2	Přínosy	60
6.5	Agenda Servisní knížka	62
6.6	Webové rozhraní	64
6.7	KONZULTANTI	65
6.8	ABRA Akademie	67
6.9	Outsourcing	68
6.10	SPIS, konference	69
7	Vlastní návrh řešení a jeho přínos	72
7.1	Nová agenda na hodnocení	72
8	Závěr	74

1 Úvod

V reálném obchodním světě vedle sebe existují dvě skupiny firem, které pracují s informačními systémy. Na jedné straně jsou to uživatelé informačních systémů a na druhé straně výrobci takovýchto systémů. Mezi oběma skupinami existuje vztah nabídky a poptávky. Tento vztah napovídá, že jenom úspěšní a velcí výrobci informačních systémů dokážou nabídnout natolik hodnotný informační systém, aby zaujali protistranu a přesvědčili ji ke koupi tohoto systému. Aby se tak stalo, tak musí jak výrobce na jedné straně, tak i kupující na straně druhé projít dlouhým procesem. Výrobce nabídkovým procesem a přizpůsobování systému specifickým požadavkům uživatele, kupující definováním svých potřeb, vnitřních procesů, poptávkovou a výběrovou fází systému. Potom dojde k tomu, že zákazník systém nakoupí, výrobce prodá a musí dojít k vzájemné symbióze těchto dvou subjektů a k další intenzivní spolupráci na implementaci a následné péči o tento systém. Časem bude chtít vedení firmy, která informační systém nakoupila zjistit, jestli jí tento systém dává vše, co potřebuje, jestli náhodou nevydává na informační technologie příliš mnoho peněz, jestli je ten systém dostatečně kvalitní, jestli se vyvíjí apod. A na tyto a podobná témata je zaměřena tato práce.

2 Vymezení problémů, cíle práce

Tato práce se zabývá náhledem na informační systém podniku, jeho dostatečnost pro podnik, jeho hodnocení a vůbec rozhodnutí, jestli ta investice do informačního systému byla vhodná a dostatečná, jestli jsme neinvestovali moc apod. Náhled na takovéto hodnocení práce podává ze dvou pohledů. Z pohledu manažera podniku, který potřebuje zjistit, jestli investoval správně, jestli se mu investice vrací a jestli mu informační systém dává všechny informace, které potřebuje. Druhým pohledem je pohled uživatele informačního systému. Je to pohled trochu jiný než u manažera. Uživatele více zajímá uživatelská část systému, protože právě on je tou osobou, která se systémem nejvíce pracuje, která jej denně používá a která vkládá do systému to nejcennější, co na systému vůbec je - data.

V druhé polovině této práce chci poskytnout ještě jeden pohled na informační systém a to pohled výrobce informačního systému. Chci na konkrétním výrobci informačního systému ukázat, jak tento se snaží o to, aby systém poskytoval všechny informace potřebné pro manažerské rozhodování, jak tento výrobce se snaží minimalizovat dopady možné špatné implementace systému. Dále jak se snaží o to, aby systém byl i pro uživatele příjemný na ovládání, aby mu poskytoval veškerý komfort. A samozřejmě v neposlední řadě jak tento výrobce vůbec zjišťuje co by takový manažer či uživatel potřebovali zlepšit, změnit a dodělat.

Cílem této práce je ukázat, že nastává průsečík výše uvedených pohledů a že všem, manažerům, uživatelům i výrobci jde v podstatě o totéž, i když každý na to nahlíží jinak a z jiného pohledu.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Informační systém

V první řadě si musíme vymezit, kdo užívá informační systém a co to informační systém vůbec je.

Základní jednotkou využívající informační systém je podnik, nebo chceme-li, firma. Jistě, informační systém v jeho jakési velmi očesané podobě můžeme využívat i v domácnosti (záleží na definici informačního systému a ta může být velmi široká), ale to není pro tuto práci podstatné.

Takže podnik nebo firma. V podstatě je to totéž, ale uvádím oba dva pojmy, protože pod slovem podnik si zejména lidé, kteří zažili období budování socialismu, představí velké podniky s mnoha sty zaměstnanci, s velkou výrobou apod. Pod pojmem firma si už dokážou představit menší jednotky, rodinné firmičky i firmy s jedním majitelem či živnostníky. Z **hlediska ekonomiky** je to ale v podstatě totéž, protože všechny výše uvedené jednotky potřebují informace o tom, jak hospodaří, atd.

Uvedli jsme sousloví „z hlediska ekonomiky“. Ano, to je to hlavní vymezení. Podnik či firma jsou založeny za účelem podnikání, a tedy zisku, a jsou povinny vůči státním úřadům, obecně vůči státu, vykazovat své hospodaření a platit z něj daně. Plus mnoho dalších povinností, ale to tu nebudu rozvádět. To byly povinnosti vůči státu. Dále je tady nutnost evidence majetku, evidence pohledávek, závazků. Firma také musí platit zaměstnanců mzdy, platit za ně odvody. A výrobní nebo obchodní program? Někde musí být evidováno, co mám na skladě, co vyrábím, z čeho to vyrábím, co prodávám, jakou na tom mám marži, komu vlastně prodávám. Musím také někde zjišťovat prognózy do budoucna. Doba křišťálové koule je už nenávratně pryč. Potřebné informace tedy musíme získat jinde.

V neposlední řadě je nutno uvést další specifikum naší doby a to je **globalizace**. Náš stát se stal součástí Evropské unie, na náš trh vstoupily firmy z celé Evropy a nejen odtud. Jako příklad můžeme uvést obrovskou expanzi Číny, která v našem státě téměř zahubila obuvnický a textilní průmysl. A že zrovna tyto obory byly

výstavní skříní průmyslu v České republice. Ale globalizace přinesla také to, že firma může expandovat na zahraniční trhy a nemusí být odkázána jen na lokální podmínky a lokální trh. A právě při této expanzi vstupuje do hry obrovské množství dalších faktorů, které působí na ekonomiku firmy a na její povinnosti. Jen pro příklad si uvedeme, že ač jsme všichni součástí Evropské unie tak každý stát má jinou legislativu, jinou daňové zákony a povinnosti a takových příkladů bychom našli obrovské množství. Vždyť globalizace je fenomén naší doby.

Ze všeho, co jsem zatím uvedl, vyplývá, že nosnou jednotkou každé firmy je informace. A nedá se specifikovat která, protože každá firma, která to myslí s podnikáním alespoň trochu vážně, musí shromažďovat všechny dostupné informace a tyto informace někde uchovávat, zpracovávat a vyhodnocovat.

Co nám taková informace vlastně může přinést: Informace nám může snížit náklady a zvýšit příjmy, případně nám může pomoci při správném rozhodnutí ať už strategickém v dlouhém časovém horizontu nebo operativním ve velmi krátkém časovém horizontu.

Jak:

Snížování nákladů

- správná a včasná informace může snížit či případně zcela odstranit skladové zásoby
- vhodný způsob vzájemného informování mezi podnikem a jeho dodavateli (zkrácení průběžné doby dodávky)
- využití elektronických transakcí ke zrychlení a zlevnění komunikace mezi podnikem a dodavateli
- využití elektronických burz ke zjišťování zájmu o určitou komoditu dosahovat tak optimální ceny jak pro nabízejícího, tak pro kupujícího
- a další.

Příklady zvyšování příjmů

- vhodné informace umístěné na webových stránkách, které mohou upoutat pozornost potenciálního zákazníka

- zákazník si může zboží uvedené v katalogu přímo prostřednictvím webových stránek objednat, a to bez časového omezení
- informační technologie napomáhají při individualizaci zákaznických potřeb; pomocí internetu si zákazník může sám konfigurovat výsledné atributy výrobku
- a další ...

[4]

Vyvstává tedy otázka, když už vhodnou informaci máme, kde ji skladovat, jak s ní pracovat, jak ji zpřístupnit lidem pro které je důležitá ... A tady právě nastupuje vhodná databáze a nad ní postavený informační systém. Mohlo by se zdát, že informační systém se tedy skládá jen z databáze a vlastního vizuálního náhledu na databázi a práci s ní. Tedy program a databáze. Ale nemyslím si, že je to tak jednoduché. Asi nejvýstižnější, dle mého úsudku je následující definice informačního systému od prof. Molnára:

„Informační systém je soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení“ [cit. MOLNÁR, Z. Efektivnost informačních systémů. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-410-X.]

3.2 Uživatelé informačního systému

A je to tak, protože firmě je k ničemu velmi dobrý a velmi drahý program a databázi, když nemá vhodné lidi k tomu, aby s programem a databází pracovali a hlavně aby ji vhodně plnili vhodnými informacemi. Takže jako u všeho je nakonec rozhodující lidský faktor. Tím máme definován pojem informační systém. A kdo tedy takovýto systém užívá a pracuje s ním? V dnešní době se dá říci, že všichni zaměstnanci firmy (pokud tedy nebereme v potaz i jiné poměry než zaměstnanecký poměr). Zkrátka všichni od vrátného, přes výrobu, účtárnu až po TOP management každé firmy. Když bychom to chtěli aplikovat na nějaké

modelování, tak si myslím, že nejvýstižnější je model, který vychází z úrovně řízení podniku [4], který nám říká:

Uživatelé v podniku tvoří homogenní skupinu, ale liší se svým postavením v rámci organizační a řídicí struktury. Tato situace je obvykle zobrazována ve tvaru pyramidy s třemi hlavními úrovněmi - strategickou, taktickou a operativní.

▪ **tříúrovňová pyramida [4]**

- *Systémy datových transakcí* (TPS - Transaction Processing Systems) jsou určeny pro úlohy operativního charakteru prováděné na nejnižších stupních řízení. Slouží k zajištění značně specifické a mezi různými organizacemi diferencované informační podpory operativního řízení. Představují jednoduché manipulace s daty.
- *Manažerské informační systémy* (MIS - Management Information Systems) Mají základní manažerské určení pro úlohy taktického charakteru s výraznou převahou provádění na středních stupních hierarchické výstavby organizace. Jde převážně o zajištění informační podpory relativně standardních manažerských úloh.
- *Systémy pro podporu vrcholového vedení* (EIS - Executive Information Systems) jsou převážně určeny vrcholovému vedení organizace. Zpravidla jde o zajištění informační podpory nestandardních úloh strategického charakteru. Týkají se komplexních oblastí reprodukčního procesu organizace, marketingových úvah, restrukturalizačních záměrů, apod.

▪ **čtyřvrstvá organizační pyramida [4]**

K lepšímu zachycení specifik jednotlivých skupin uživatelů podnikového informačního systému poslouží čtyřvrstvá organizační pyramida uvedená

- *vrcholový management* – nejvyšší úroveň řízení (vrchol podnikové pyramidy); stanovuje strategii podniku včetně strategie informační (v souladu se zájmy vlastníků podniku), využívá IS k podpoře svých rozhodnutí,
- *střední management* – pracovníci, kteří řídí zabezpečení včasné, efektivní a kvalitní realizace objednávek výrobků a služeb pro zákazníka,

- *pracovníci zpracovávající znalosti a data*- vytvářejí nabídky a zakázky, připravují nové výrobky a služby pro potřeby obchodníků a podnikového marketingu,
- *pracovníci pořizující data a realizující výkonné činnosti* - realizují v provozu zakázky pomocí výrobní, manipulační, dopravní, diagnostické a jiné techniky; provádějí příjem a výdej materiálu ze skladu, příjem a výdej faktur, apod.



Pracovníci na jednotlivých úrovních podniku se tedy *odlišují potřebou různých informací*, čemuž samozřejmě i odpovídá příslušná úroveň výpočetní techniky a to jak na úrovni technického, tak i programového vybavení. Hlavní úkoly na příslušných úrovních řízení, potřeba informací pracovníků, jakož i odpovídající nástroje informačního systému podniku na jednotlivých stupních uvádí následující tabulka [4]

	Hlavní úkoly	Potřeba informací	Nástroje IS
Vrcholový management	- základní vize a strategie podniku - informační strategie podniku - informování vlastníků	- přehledné a agregované informace o stavu a trendech v podniku (zejména ve finančních ukazatelích) - informace o okolí podniku (konkurence, partneři, banky, legislativa apod.)	- manažerský informační systém - Business Intelligence řešení (viz dále)
Pracovní středisko managementu	- zajištění a kompletní realizace zakázek	- plánování a řízení zakázek - přehledné a aktuální informace o stavu a průběhu zakázek	- integrovaný informační systém typu ERP (viz dále)
Pracovníci zpracovávající znalosti a data	- návrh výrobku - návrh způsobu výroby - zajištění výrobních zdrojů - finanční analýzy	- informace o použitelných materiálech a technologiích - informace o aktuálním stavu zásob a disponibilních kapacit	- integrovaný informační systém typu ERP - aplikace typu CAD, PDM, CAP (viz dále)

		- sledování nákladů výroby a spotřeby výrobních zdrojů	
Výrobní a obslužní pracovníci	- realizace výrobku a služeb - zajištění sběru dat z výroby, skladů, faktur apod.	- informace pro vlastní technologický proces - informace pro logistický proces	- NC stroje - čtečky čárových kódů, provozní terminály - zpracování faktur

Hlavní úkoly a potřeba informací na jednotlivých úrovních podniku

Máme tedy definované čtyři typy uživatelů informačního systému. Pro následující část práce toto zjednoduším a spojím dvě a dvě úrovně. Dostanu tedy úroveň managementu a úroveň řekněme pracovníků. Každá tato úroveň totiž od systému očekává něco úplně jiného a každá tedy má svůj specifický pohled na informační systém.

4 Analýza problému a současná situace

4.1 Manažerská úroveň

Začnu od „shora“. Tedy od úrovně rozhodující pro nákup nebo vlastní vývoj informačního systému. Je to úroveň manažerská. Tady můžeme postihnout dvě základní situace:

1. nákup informačního systému a jeho implementace na potřeby podniku
2. zhodnocení, jestli podnik nakoupil dobře, jestli se mu investice vrací a jestli do některé oblasti, kterou postihuje informační systém, neinvestuje příliš, zatímco jinou, taktéž důležitou, by investičně zanedbával. Jinými slovy řečeno:
 - a. Koupili jsme si Informační systém.
 - b. A co dál?
 - c. Není to jen drahá hračka?
 - d. Dává nám to, co od něj očekáváme?

Pro tuto úroveň je charakteristické to, že z informačního systému potřebuje dostat informace, které jsou důležité pro strategické řízení podniku, pro finanční a nákladové účetnictví, pro sledování trendů a prognózování vývoje. Tím jsou definovaná data, které tato úroveň potřebuje pro své rozhodování.

Nicméně, než jsou navedena potřebná data do systému, musí tato úroveň učinit naprosto zásadní rozhodnutí a to vybrat vhodný informační systém.

Výběr informačního systému, tedy vypsání a definování výběrového řízení, jeho vyhodnocení a zásadní rozhodnutí o tomto systému by vydalo minimálně na celou diplomovou práci, možná i na práci disertační. Nebudu se tomuto tématu tedy příliš věnovat snad kromě zmínky o důležitosti tohoto rozhodnutí. Kvalitní informační systém není vůbec levná záležitost a jeho implementace a vlastní přizpůsobení své práce tomuto systému je taktéž finančně velmi náročné. Proto je věnována výběru informačního systému velká pozornost. Je to strategické rozhodnutí.

4.1.1 Metody hodnocení informačního systému

Pro potřeby této práce již tedy podnik kvalitní informační systém má, a to po určitou dobu a jsou tedy již do něj navedena data s nějakou historií.

Na managementu je teď zhodnotit, co jim informační systém přinesl, zhodnotit, jestli se jim tato investice vyplácí a v neposlední řadě zkusit specifikováním jednotlivých firemních procesů a analýzou jak jsou tyto procesy zadávány a definovány informačním systémem to, jestli by informačním systémem nešel využít lépe. Na toto vše existují určité metody, jako jsou ITIL, COBIT, Val IT, S-P-S-P-R a HOS8. Tyto metody si popíšeme dále. Druhou linií tohoto hodnocení je možnost sednout si s konzultantem dodavatele informačního systému a zpětně si s ním rozebrat celou implementaci a jednotlivé podnikové procesy a zkusit ještě více přizpůsobit informační systém těmto procesům, nebo naopak přizpůsobit tyto procesy informačnímu systému. Z vlastní zkušenosti můžu říci, že se vždy najde oblast, která jde dělat lépe, že se vždy najdou části informačního systému, které by šly využít více, že se vždy najdou oblasti, kde lze investice snížit, nebo naopak zvýšit.

Takže management řekněme středně velkého a velkého podniku by mohl využít následující metody hodnocení informačního systému a investice do něj. Schválně uvádím středně velkého podniku a velkého podniku, protože aplikace těchto metod, zejména prvních dvou, chce určité finanční zázemí a zmapované procesy ve firmě.

Zejména u systémů ITIL, COBIT a Val IT jde o zhodnocení procesů ve firmě a jak jsou tyto procesy zavedeny do informačního systému. Více viz. 4.1.2.4

4.1.2 Řešení – ze strany uživatele informačního systému

4.1.2.1 ITIL

ITIL poskytuje vyčerpávající návody pro všechny aspekty „vše zahrnujícího“ (end-to-end) Service Managementu na základě „nejlepších praktik“ a pokrývá kompletní spektrum personálu, procesů, produktů a využití partnerů. ITIL byl původně navržen a vyvinut v 80 letech, byl nedávno revidován a zmodernizován tak, aby byl v souladu s moderními praktikami, distribuovaným přístupem a s internetem. Ve světě je ITIL nejšířeji používaným přístupem managementu k dodávkám a k podpoře služeb a infrastruktury IT. ITIL a moduly, které jej tvoří, byly dimenzovány a vyvinuty s ohledem na celkový rámcový model. [7]

Těchto sedm modulů představuje jádro ITIL. Jeho poslední revize zlepšila strukturu ITIL; nový rozsah, obsah a vazby mezi moduly jsou v podstatě následující:

Dodávka služeb (Service Delivery): pokrývá procesy potřebné pro plánování a dodávku kvalitních služeb IT a zaměřuje se na procesy s delším časovým dopadem, spojené se zlepšováním kvality dodávaných služeb IT.

Podpora služeb (Service Support): popisuje procesy spojené s každodenními aktivitami podpory a údržby spojenými s poskytováním služeb IT.

Správa infrastruktury ICT (ICT Infrastructure Management/ICT IM): pokrývá všechny aspekty ICT Infrastructure Managementu od identifikace obchodních požadavků přes nabídkový proces k testování, instalaci, rozšíření a k následným operacím a optimalizaci komponent ICT a služeb IT.

Plánování implementace správy služeb (Planning to Implement Service Management): zaměřuje se na problémy a úkoly související s plánováním, zaváděním a zlepšováním procesů Správy služeb v organizaci. Zaměřuje se rovněž na problémy související s kulturními a organizačními změnami, s rozvojem vize a strategie a s nejvhodnějšími metodami přístupu.

Správa aplikací (Application Management): popisuje, jak spravovat aplikace od výchozí potřeby businessu přes všechny fáze životního cyklu aplikace až do vyřazení (včetně). Zejména klade důraz na to, aby projekty a strategie IT byly v těsném souladu s projekty a strategiemi businessu v celém životním cyklu aplikace, a tím aby bylo zajištěno, že business obdrží za své investice nejlepší hodnotu.

Perspektiva businessu (The Business Perspective): poskytuje personálu IT radu a návod pro porozumění, jak mohou přispět k cílům businessu a jak jejich role a služby mohou být lépe přizpůsobeny a využity pro maximalizování jejich příspěvku. [7]

Správa bezpečnosti (Security Management): popisuje proces plánování a správy definované úrovně bezpečnosti informací a služeb IT, počítaje v to všechny aspekty související s reakcí na bezpečnostní incidenty. Zahrnuje rovněž analýzu a správu rizik a zranitelností a implementaci nákladově zdůvodněných protiopatření.

4.1.2.2 COBIT

CobiT, Control Objectives for Information and related Technology

Mise CobiT: Zkoumat, vyvíjet, publikovat a rozšiřovat směrodatný, aktuální a mezinárodně přijímaný řídicí rámec IT governance určený k podnikovému nasazení a každodennímu používání business manažery, IT odborníky a specialisty (Zdroj: CobiT 4.1 Framework)

V podstatě jde o to, že CobiT umožňuje prezentovat IT činnosti vůči okolí, jež nemá detailní znalosti IT prostředí a IT technologií. Což většina manažerů bezesbytku splňuje. Cílem CobiT je vytvořit rámec pro řídicí a kontrolní systém fungující na IT prostředí, který bude nastaven ve shodě s ostatními řídicími a kontrolními systémy podniku. [8]

CobiT je momentálně dostupný v verzi 4.1. A co obsahuje?

Je to vlastně 200 stránkový dokument s obsahem:

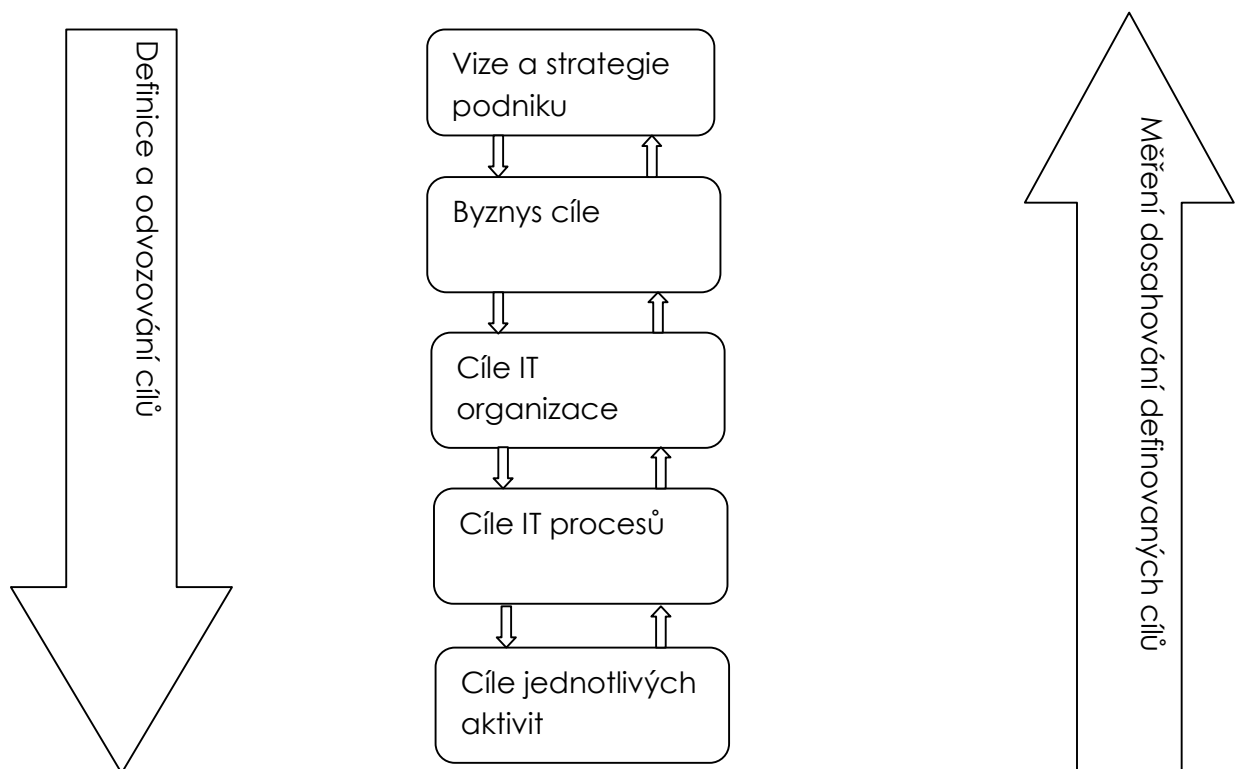
- Executive Overview – vymezení účelu
- CobiT Framework – popis koncepce a způsobu používání
- 34 procesů rozdělených do 4 domén
 - pro každý proces je definováno
 - process description – cíl a účel procesu
 - kontrol objectives – dílčí cíle
 - management guidelines – vstupy a výstupy z ostatních procesů, klíčové aktivity a role, cíle a metriky
 - maturity model – kritéria vyspělosti procesu – stupnice 0 až 5
- 8 příloh

CobiT 4.1. je postaven na hierarchizaci cílů a obsahuje dále:

- 17 podnikových cílů mající přímý vztah k IT a to uspořádaně do 4 dimenzí dle metodiky Balanced Scorecards
- 28 strategických IT cílů
- mapování podnikových cílů na cíle strategické
- mapování IT cílů na cíle procesní

- dílčí cíle v rámci každého procesu

Tuto hierarchizaci můžeme vidět na následujícím obrázku:



No a jako všechno tak i vše výše uvedené v CobiT musí být měřitelné. CobiT tedy obsahuje metriky, které nám dokáží změřit míru dosahování cílů:

- Outcome measures – měří to, zda bylo dosaženo cíle
- Performance indicators – indikují to, jestli cíle bude dosaženo

CobiT 4.1. je snadno uchopitelný auditní a řídicí rámec, který umožňuje přímo a konkrétním způsobem propojit IT strategii s celopodnikovou strategií a dokáže pomoci stanovit cíle a změřit dosahování těchto cílů. [8]

4.1.2.3 Val IT - Value IT Framework

Rozšiřuje a doplňuje CobiT o oblast řízení investic do IT. Cílem je zajištění toho, že podnik dostává optimální hodnotu z investic do IT při přiměřených nákladech a akceptovatelném riziku. Val IT nabízí TOP managementu sadu procesů a doplňujících praktik, jež jim usnadní výkon a porozumění jejich rolím v oblasti řízení investic do IT [8]

Val IT se skládá ze 3 základních dokumentů (zatím)

- Val IT Framework
 - popisuje principy řízení IT investic a zavádí 3 nové procesy
 - Value Governance – strategický rámec řízení a kontroly investic
 - Portfolio management – řízení portfolia IT projektů (programů), schvalování investic
 - Investment Management – řízení jednotlivých IT projektů v celém jejich ekonomickém cyklu
 - pro každý z těchto 3 procesů definuje až 15 klíčových aktivit
 - každou mapuje na cíle CobiT
 - pro každou definuje odpovědnost
- Val IT Business Case
- Val IT ING Study – případová studie o nasazení Val IT v ING

4.1.2.4 ITIL, COBIT, Val IT

Všechny tyto nástroje jsou používány ve světě velkými firmami k hodnocení, respektive auditu informačního systému a celého procesního řízení jednotlivých podnikových činností. Proč mluvíme o procesním řízení? Abych byl schopen, jako manažer podniku, říci, že když eviduju poptávku a vyvolávám tím nabídkové řízení, které buď dopadne dobře, nebo ne, tak že všechno toto uvedené běží vždy tak jak má a abych si byl jistý, že se na nic nezapomene, tak celou tuto proceduru musím mít převedenou na proces. Potom už každý bude postupovat podle tohoto procesu a nezáleží mě na tom, že ten a ten marketingový pracovník je nemocný a že náhodou paní Novákové onemocněla dcerka. Proces je daný a zodpovědné osoby podle tohoto procesu dokážou postupovat. Dobře nastavený informační systém dokáže dokonce tento proces hlídat a upozorňovat jednotlivé osoby v tomto procesu na to, že se právě teď od nich očekává nějaká reakce, aby mohl proces pokračovat. A všechny výše uvedené metody, nejlépe jejich kombinace, protože jsou poměrně úzce provázané, mě dokážou odpovědět na otázky

- Mám dobrý informační systém?
- Mám ho dobře naimplementovaný?
- Vrací se mě hodnota do tohoto systému vložená?

Všechny uvedené metody jsou zahraniční, velmi dlouho vyvíjené a řekněme už odzkoušené praxí. Dlouholetou praxí.

Ale implementace výše uvedených metod je velmi náročná. Jako příklady dobrých implementací těchto metod můžeme uvést firmy jako T-Mobile, ING.

4.1.2.5 A co Česká republika?

Přímo se tedy nabízí otázka: „Je naše česká kotlina společně s Moravou schopna poskytnout firmám a podnikům do rukou nějaký nástroj, který by jednak byl v českém jazyce a jednak více zohledňoval specifika našeho prostředí?“ Mluvíme stále o manažerské úrovni řízení.

Odpovědí na tuto otázku jsou dvě metody, které uvedu jako příklad. První metodou je metoda S-P-S-P-R, která je vyvíjena na katedře informačních technologií Vysoké školy ekonomické v Praze profesorem Voříškem a kolektivem kolem něj.

Cílem modelu S-P-S-P-R je nalezení a zajištění optimální informatické podpory podnikových procesů a tím také zajištění co nejvyšší návratnosti investic do IS/ICT. Model řeší vztah mezi řízením Podnikových procesů a řízením podnikových ICT.

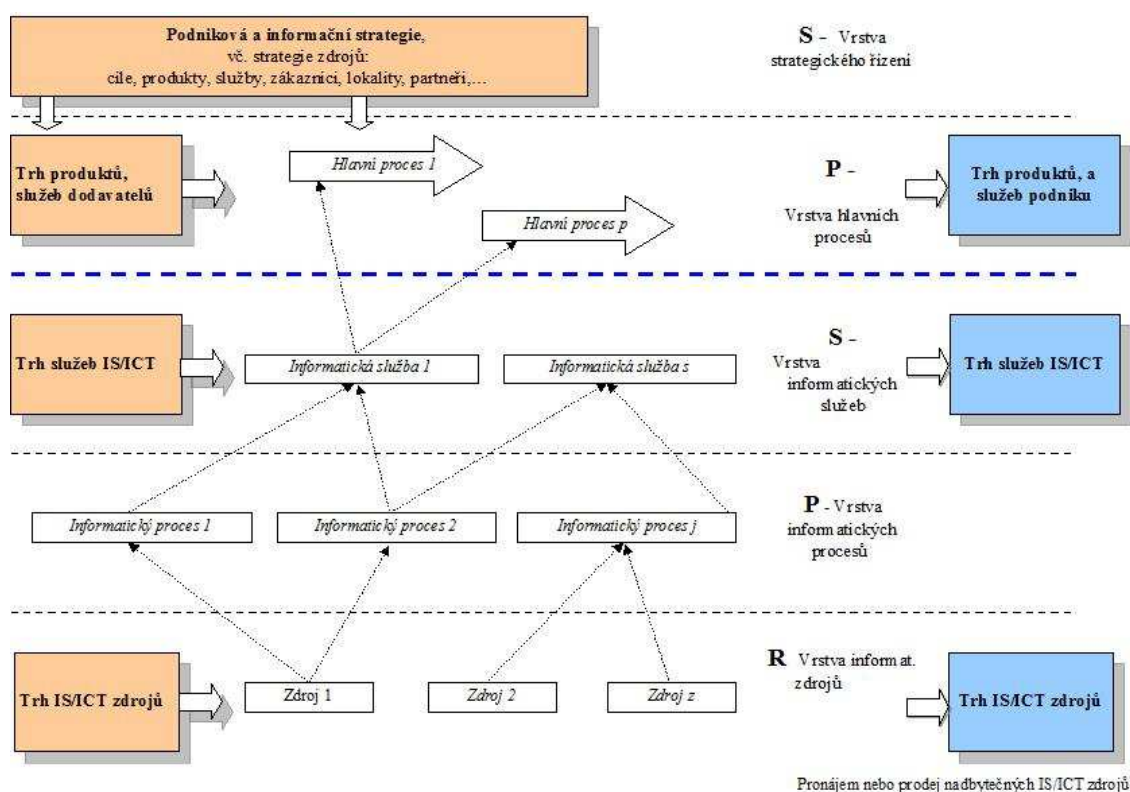
Druhou metodou, kterou bych chtěl uvést, je metoda HOS8, vyvíjená na fakultě podnikatelské Vysokého Učení Technického v Brně Doc. Ing. M. Kochem CSc. a Ing. Mgr. J. Dovrtělem. Ph.D. V této metodě jde v podstatě o to, donutit vrcholový management podniku k zamyšlení nad vyvážeností informačního systému. Tedy o zhodnocení toho, jestli do nějaké části informačního systému nedáváme příliš investic a jiná část jestli není investičně poddimenzovaná.

Mě osobně se tato metoda líbí nejvíce, a pokud můžu mluvit ze své pracovní zkušenosti, tak se nejvíce blíží tomu, jak si středně velké až velké podniky v Čechách a na Slovensku opravdu testují, jestli jejich informační systém splňuje jejich očekávání.

4.1.2.6 S-P-S-P-R

Model řeší vztah mezi řízením podnikových procesů a řízením podnikových ICT. Základem modelu je řízení firmy na pěti vzájemně provázaných vrstvách [9]

S	–	Strategy
P	Business	Processes
S	ICT	Services
P	ICT	Processes
R	ICT	Resources



[http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/2001_SPSPR.htm]

Cílem rozdělení řídicích aktivit do pěti vrstev (úrovní) je:

- taková strukturace podnikových činností a zodpovědností, která optimálně odpovídá současným požadavkům na flexibilní a efektivní podnikové řízení,

- jasné určení zodpovědností různých typů manažerů/specialistů v podniku,
- zprůhlednění způsobu dekompozice podnikových cílů až na úroveň řízení provozu ICT
- vytvoření schématu, ze kterého je možné odvodit vhodné metriky úspěšnosti jednotlivých typů procesů a za ně odpovědných manažerů

První vrstva S

- *strategické řízení podniku* je v plné kompetenci vrcholového managementu. Hlavními výstupy této úrovně řízení jsou zejména tato rozhodnutí:

jaké cíle a priority bude podnik sledovat, jaké produkty/služby a jakému okruhu zákazníků bude podnik poskytovat, do jakých aliancí a kooperačních vztahů podnik vstoupí. Které kompetence a zdroje podnik v kooperaci uplatní a které naopak očekává od svých partnerů, jak na hrubé úrovni budou probíhat materiálové a informační toky mezi partnery v řetězci, jaké lidské, znalostní/informační a finanční zdroje budou v podniku zapotřebí a jak budou získány (a přebytečné uvolněny), jaké metriky budou použity k měření stupně dosažení cílů.

Z hlediska ICT je významným trendem této vrstvy řízení propojování, resp. společná tvorba hlavních částí podnikové strategie, strategie podnikových zdrojů a informační strategie. To mj. znamená, že rozhodnutí, zda organizace využije některou z forem outsourcingu ICT, se realizuje na této úrovni. [9]

Druhá vrstva P

Smysl a cíle své existence organizace naplňuje prostřednictvím hlavního předmětu podnikání, tj. prostřednictvím hlavních podnikových procesů. Úlohou druhé vrstvy řízení – tj. *vrstvy hlavních a podpůrných procesů* - je navrhnout a

řídít podnikové procesy tak, aby organizace dosáhla strategických cílů definovaných první úrovní řízení. Hlavními aktivitami této úrovně řízení jsou:

- a) definice a optimalizace podnikových procesů,
- b) operativní řízení procesů a kapacit,
- c) monitoring procesů a
- d) realizace (vykonávání) procesů

Zde se dostáváme k významné charakteristice modelu SPSPR , která reaguje na současný trend v rozdělování pravomocí mezi business a ICT manažery. Manažer zodpovědný za definici a optimalizaci podnikového procesu je zodpovědný za navržení procesu (jednotlivých činností, jejich návaznosti, zodpovědností za jednotlivé činnosti atd.) tak, aby proces produkoval konkurenceschopný produkt/službu v optimálním čase, objemu a kvalitě s přijatelnými náklady. K měření efektivnosti procesu a tedy i k efektivnosti práce tohoto manažera mohou sloužit metriky typu: objem prodané produkce/služby, zisk z prodeje produktu/služby atd. *Součástí návrhu podnikového procesu musí být i návrh takových informatických služeb, které budou optimálně podporovat příslušný proces. Tím je explicitně vyjádřena zodpovědnost manažera (vlastníka) podnikového procesu za „objednaný rozsah a objednanou kvalitu“ informatických služeb.* Manažer procesu současně musí zkalkulovat, jaká je přijatelná cena požadovaných informatických služeb. Cena informatických služeb je jednou z nákladových položek procesu, a kdyby přesáhla určitou výši, výsledný produkt (služba) by již nebyl(a) cenově konkurenceschopný na trhu. Zde je jedno z klíčových míst modelu. *Není-li možné zajistit požadované informatické služby za tuto limitní cenu, je třeba upravit hlavní proces a jeho požadavky na informatické služby.*[9]

Třetí vrstva S

Potřebné informatické služby „nakupuje“ manažer procesu u manažera(ů) informatických služeb. Při centralizovaném řízení informatiky (který je s ohledem na zajištění integrity ICT vhodnější) vystupuje v roli manažera všech informatických služeb ředitel informatiky (Chief Information Officer – CIO). Ředitel informatiky v tomto případě rozhoduje o formě (interní/externí/kombinace) zajištění informatických služeb. Při decentralizovaném modelu se manažer procesu může obrátit sám i na externí poskytovatele informatických služeb a nakoupit službu od nich.

Je vhodné, aby definice informatické služby měla stejnou strukturu, ať se služba nakupuje interně v podniku, nebo u externího poskytovatele. Vhodná forma, běžně používaná při outsourcingu, je tzv. SLA (Service Level Agreement), která pro každou službu definuje její obsah, objem, kvalitu a cenu. Použijeme-li stejnou strukturu definice služeb, pak máme konzistentní sadu kritérií pro rozhodnutí, zda danou službu (např. funkcionalitu aplikace pro podporu výrobní logistiky) nakoupíme od interního, resp. externího poskytovatele.

Manažer informatické služby je zodpovědný za dodání (provoz) smluvené služby. V případě, že se manažer informatické služby rozhodne informatickou službu nakoupit u externího poskytovatele (ASP), problém řízení informatické služby se redukuje na sepsání smlouvy obsahující SLA s externím poskytovatelem a na kontrolu jejího plnění. *V případě, že se rozhodne službu zajišťovat vnitropodnikovými zdroji, znamená to povinnost vytvořit odpovídající informatické procesy a zajistit informatické zdroje, které informatické procesy vyžadují.*

Kritériem efektivnosti práce manažera informatických služeb je jednak míra naplňování parametrů služby dohodnutých v SLA (bezchybná funkcionalita aplikace, potřebná dostupnost, bezpečnost a spolehlivost služby, atd.) a jednak dosažení takových nákladů poskytování služby, které jsou menší nebo rovné smluvené ceně služby a přitom jsou srovnatelné (dle benchmarkingu) s cenami srovnatelných služeb na trhu.

U interně zajišťovaných služeb požadavek srovnatelné ceny vede k nutnosti maximálního sdílení informatických zdrojů mezi všemi interně zajišťovanými

službami. Toho lze dosáhnout zejména stanovením podnikových standardů (např. stejný typ databázového a operačního systému pro všechny provozované aplikace, stejný typ kancelářského systému pro všechny uživatele apod.) a sdílením podnikových informatických specialistů mezi službami. Požadavek maximálního sdílení interních zdrojů souvisí i s pečlivým posouzením, které služby poskytovat interně a které nakupovat. [9]

Čtvrtá vrstva P – informatické procesy

Informatická služba je produkováána informatickými procesy. Příklady informatických procesů mohou být: Service Level Management, Availability Management, Incident Management (viz metodika ITIL [ITIL, 2002]). *Informatické procesy tvoří čtvrtou vrstvu modelu* a jsou řízeny manažery informatických procesů. Význam kvalitní definice informatických procesů roste zejména s těmito parametry informatických služeb:

- význam podnikového procesu, pro jejichž podporu byla informatická služba vytvořena (kritické podnikové procesy potřebují vysoce kvalitní služby),
- počet uživatelů služby (např. je-li službou „internet banking“, pak čím více zákazníků banky bude tuto službu využívat, tím precizněji musí být celý proces zajišťující službu řízen),
- nároky na kvalitu služby (dostupnost, doba odezvy, bezpečnost, spolehlivost),
- celkový počet informatických služeb (s růstem počtu služeb rostou nároky na integraci služeb a integraci souvisejících procesů a zdrojů),
- celkový rozsah informatických zdrojů, které jsou informatickými procesy konzumovány.

Z výše uvedeného plyne, že řízení informatiky musí být v podniku na čím vyšší úrovni, čím více služeb si podnik zajišťuje interně a čím náročnější jsou parametry poskytovaných služeb. [9]

Pátá vrstva R

– správa jednotlivých informatických zdrojů

Poslední vrstvou řízení v SPSPR modelu je *řízení (správa) jednotlivých informatických zdrojů*. K nim patří zejména: technologická infrastruktura (hardware, počítačová síť, základní software), aplikační software, data, spotřební materiál a informatický personál. Manažeři této úrovně mají klasické informatické profese: správce aplikace, správce sítě, správce databáze atd. Jejich zodpovědností je provozovat a udržovat svěřený zdroj s přijatelnými náklady. [9]

Do správy technologických zdrojů patří takové činnosti jako:

- sledování vytížení zdroje a jeho kapacitní změny dle změn požadavků služeb
- sledování vývojových trendů a plánování doby, kdy dojde k upgrade zdroje atd.

Do řízení personálních zdrojů patří:

- získávání pracovníků s příslušnou kvalifikací
- plánování kvalifikačního růstu a rekvalifikací
- řízení časového plánu jednotlivých pracovníků atd.

Co ještě říci k modelu S-P-S-P-R? V dnešní době, a vidím to z vlastní praxe, začíná být kladený velký důraz na vrstvu třetí, tedy vrstvu, kde se manažer rozhoduje, jestli bude ICT služby pokrývat z vlastních zdrojů, nebo ze zdrojů které bude nakupovat, tedy outsourcingem. Tento trend, tedy cesta směrem k outsourcingu, je ve světě patrný už delší dobu a pomalu dochází i do České republiky. Pokud mluvím o vlastní praxi, tak je to obrovské centrum služeb IBM – IDC Brno. Toto centrum se věnuje jenom outsourcingu systémů zahraničních firem, a to nejen těch velkých nadnárodních, ale i lokálních firem z celé oblasti EMEA. Prostě těch firem, které vyhodnotily, že nakoupení zdrojů ICT formou

outsourcingu je vyjde lépe a levněji než kdyby si sami museli držet své vlastní IT oddělení, sami si nakoupit potřebný software, sami si vyškolit pracovníky a taky je udržet ve firmě. Tento trend je nezadržitelný a čím dál tím více se projevuje i v našich podmínkách. České firmy, opět nemluvím o nadnárodních nebo o firmách se zahraničními vlastníky, se už taky pomalu učí nakupovat IT služby z externích zdrojů formou outsourcingu. A to nejen služby z oblasti počítačových sítí, dodávek hardware na míru a dále služeb spojených s tímto hardware, ale jak ukážu v druhé polovině této práce i v oblasti účetních služeb a komplexních služeb v oblasti informačních systémů. Firmy si zkrátka spočítaly, že nakoupit službu mnohdy vyjde levněji než držet celou agendu okolo toho. Obzvláště, když dodavatel outsourcingových služeb prochází pravidelnými audity a dbá na kvalitu svých služeb.

4.1.2.7 HOS8

Metoda HOS8, metoda vyvíjená na podnikatelské fakultě doc. Ing. Milošem Kochem CSc. a Ing. Mgr. Janem Dovrtělem Ph.D.. Tato metoda se snaží vyhodnotit 8 oblastí, které se týkají IT technologií, tedy informačního systému jako komplexního celku, a ukázat, kolik si ta která oblast bere finančních prostředků, jestli do oblasti, která pro firmu není zas až tak důležitá, nejde finančních prostředků zbytečně moc, a jestli jiná oblast, pro činnost firmy kritická, není finančně podhodnocená.

Český trh v oblasti informačních systémů se vyvíjí a pomalu dohání zbytek světa. Metoda HOS8, se mě jeví jako metoda nejlépe aplikovatelná ve stávajících českých podmínkách a mnoho firem, aniž by tuto metodu znalo, používá její fragmenty ke svému vlastnímu hodnocení informačního systému. Nicméně nedokonale a toto hodnocení nedotáhnou většinou do takového konce, aby mohli mít odpovídající výsledky. Vždy se totiž dívají jen na určitou část systému, a proto dostávají jen parciální hodnocení, nikoliv hodnocení komplexní. Metoda HOS8 tyto jejich nedokonalosti odstraňuje a nahlíží na informační systém v předem definovaných osmi oblastech. [1]

A to v následujících oblastech:

Označení oblasti metody HOS 8	Zkratka oblasti
hardware	HW
software	SW
orgware	OW
peopleware	PW
dataware	DW
customers	CU
suppliers	SU
management IS	MA

Oblasti metody[1]

- **HW – hardware** – v této oblasti je zkoumáno fyzické vybavení ve vztahu k jeho spolehlivosti, bezpečnosti, použitelnosti se softwarem. Je udělán náhled na počítačové komponenty, komponenty počítačové sítě neboli síťové prvky a je řešena otázka dostatečnosti počítačových serverů – z hlediska hardware
- **SW – software** – tato oblast zahrnuje zkoumání programového vybavení, jeho funkcí, snadnosti používání a ovládání. A to kompletního software, tedy nejen informačního systému, ale i operačních systémů na platformě počítačových stanic i serverových platformách a dalšího aplikačního vybavení
- **OW – orgware** – oblast orgwaru zahrnuje pravidla pro provoz informačních systémů, doporučené pracovní postupy. Tedy to, jak jsou procesně postihnuty jednotlivé postupy práce ve firmě.
- **PW – peopleware** – oblast zahrnuje zkoumání uživatelů informačních systémů ve vztahu k rozvoji jejich schopností, k jejich podpoře při užívání informačních systémů a vnímání jejich důležitosti. Metoda HOS 8 si neklade za cíl hodnotit odborné kvality uživatelů či míru jejich schopností. Spíše se zkoumá, jestli jednotliví zaměstnanci mají prostor k osobnímu růstu, jestli mají dostupnost školení apod.
- **DW – dataware** – oblast zkoumá data uložena a používána v informačním systému ve vztahu ke jejich dostupnosti, správě a bezpečnosti. Metoda HOS 8 si neklade za cíl hodnotit množství dat uložených v informačním systému či jejich přesnost, ale to, jakým způsobem mohou být uživateli využívána a jakým způsobem jsou spravována.
- **CU – customers** – (v překladu zákazníci), předmětem zkoumání této oblasti je, co má informační systém zákazníkům poskytovat a jak je tato oblast řízena. Vymezení zákazníků: závisí na vymezení

zkoumaného informačního systému. Mohou to být zákazníci v obchodním pojetí nebo vnitropodnikoví zákazníci používající výstupy ze zkoumaného informačního systému. Často to bývá kombinace obou. Tato oblast si neklade za cíl zkoumat spokojenost zákazníků se stavem IS, ale způsob řízení této oblasti v podniku (tím prohlášením však není zpochybněn význam zkoumání spokojenosti zákazníků).

- **SU – suppliers – (v překladu dodavatelé), předmětem zkoumání této oblasti je, co informační systém vyžaduje od dodavatelů a jak je tato oblast řízena. Vymezení dodavatelů: závisí na vymezení zkoumaného informačního systému. Dodavateli mohou být dodavatelé v obchodním pojetí nebo vnitropodnikoví dodavatelé služeb, výrobků a informací, které s těmito výkony souvisí. Tato oblast si neklade za cíl zkoumat spokojenost zkoumaného podniku s existujícími dodavateli, ale způsob řízení informačního systému vzhledem k dodavatelům.**
- **MA – management IS: tato oblast zkoumá řízení informačních systémů ve vztahu k informační strategii, důslednosti uplatňování stanovených pravidel a vnímání koncových uživatelů informačního systému. Metoda HOS 8 si neklade za cíl zkoumat v této oblasti znalosti managementu IS.**

Při zkoumání svého informačního systému pomocí metody HOS8 si podnik v první řadě musí určit jak moc je závislý na informačním systému. To je naprostá nezbytnost, protože interpretace výsledků metody pro podnik, který má informační systém spíše jako evidenční program a není na něm naprosto závislý, bude jiná, než pro podnik, který by se za dobu dvou dnů nefunkčnosti informačního systému začal pomalu ale jistě blížit krachu.

Pro použití metody HOS8 existují tři typy podniků podle důležitosti informačního systému pro jejich provoz a přežití na trhu.[1]

- **organizace s nízkou důležitostí informačního systému ($v = -1$)**
- **organizace s běžnou důležitostí informačního systému ($v = 0$)**
- **organizace s klíčovou důležitostí informačního systému ($v = 1$)**

Hodnota (v)	Význam informačního systému
-1	Zkoumaný informační systém není pro chod firmy důležitý , nepřináší ani zvýšení produkce, zisku, ani výraznou úsporu pracnosti. Chod firmy bez něj není ohrožen.
0	Zkoumaný informační systém je pro chod firmy důležitý, jeho krátkodobý výpadek však výrazně neovlivní chod firmy , zisk nebo spokojenost zákazníků.
1	Zkoumaný informační systém je pro chod firmy klíčově důležitý , jeho byť jen krátkodobý výpadek výrazně ovlivní fungování firmy, zisk či spokojenost zákazníků.

Soubor otázek

A jak vlastně testování informačního systému dle HOS8 probíhá?

Je stanoven soubor otázek ze všech osmi oblastí a jednotliví zaměstnanci podniku, kteří přicházejí do styku s informačním systémem, na ně odpovídají. Odpovědím je přiřazena určitá váha, bodové ohodnocení, a po sečtení těchto bodů za jednotlivé oblasti dostaneme set hodnot, které dále porovnáváme v závislosti na tom, jak moc je informační systém pro podnik důležitý. Výsledky se zapisují buď do tabulky, nebo do grafu. Jasně potom vidíme, která oblast je poddimenzovaná a která je naopak naddimenzovaná, jak moc se informační systém liší od „vyváženého stavu informačního systému“. Jak jsem již uvedl, interpretace výsledků se liší v závislosti na důležitosti informačního systému pro podnik. Stejně výsledky znamenají jinou interpretaci pro podnik s důležitostí informačního systému $v=1$ a jinou pro $v=-1$.

Bodové ohodnocení jednotlivých odpovědí na otázky [1]:

- Pro potřeby dalšího zpracování je tato nominální stupnice pro jednotlivé otázky transformována do číselné ordinální stupnice například následujícím způsobem:

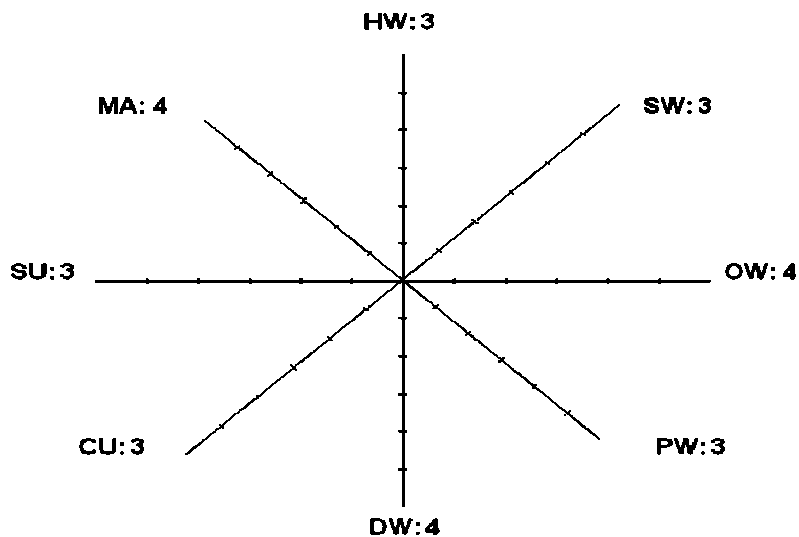
Ano		Spíše ano		Částečně		Spíše ne		Ne
5		4		3		2		1
- V případě negativních otázek, tj. kdy odpověď „Ne“ napovídá o vysokém stupni stavu dané oblasti, je transformována následujícím způsobem:

Ano		Spíše ano		Částečně		Spíše ne		Ne
1		2		3		4		5
- Pro metodu HOS 8 platí, že transformace nominálních hodnot zvolených odpovědí na ordinální je prováděna až po zodpovězení otázek pro všechny oblasti (osoba odpovídající na otázku nezná bodovou dotaci odpovědi).
- Nominální význam hodnot u_i tj. stav **zkoumané oblasti** je vyjádřen hodnotou, která má následující nominální význam:
 - $u_i = 5$ znamená velmi vysokou úroveň oblasti i
 - $u_i = 4$ znamená vysokou úroveň oblasti i
 - $u_i = 3$ znamená střední úroveň oblasti i
 - $u_i = 2$ znamená nízkou úroveň oblasti i
 - $u_i = 1$ znamená velmi nízkou úroveň oblasti

A interpretace výsledků? Platí, stejně jako to chodí v životě. **Informační systém jako celek je právě tak slabý jako jeho nejslabší článek.**

Vyváženost IS

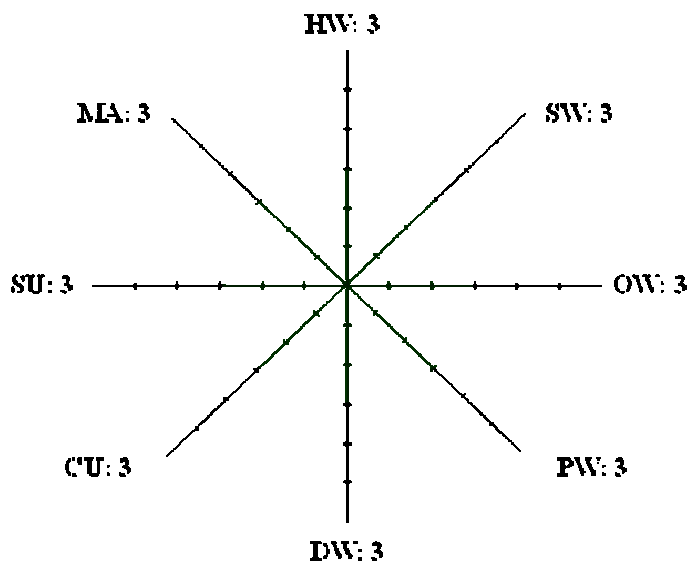
Vyváženost informačního systému, a o to v této metodě jde, se stanovuje z podobných grafů nebo jejich tabulkových interpretací [1]:



Příklad vyváženosti systémů:

Zcela vyvážený systém:

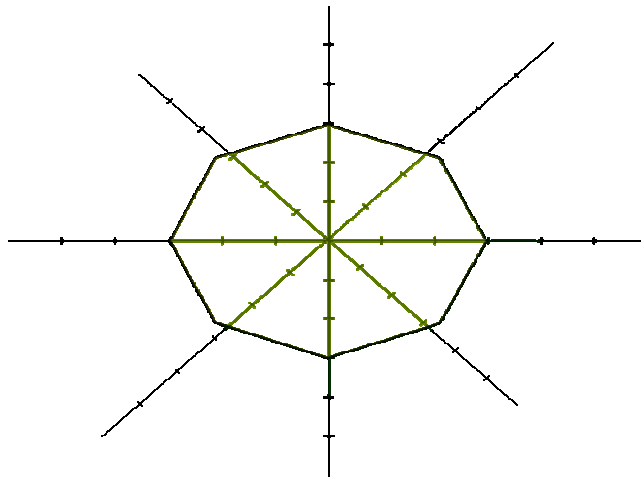
pro každé u_i platí $u_i = u$



Vyvážený systém:

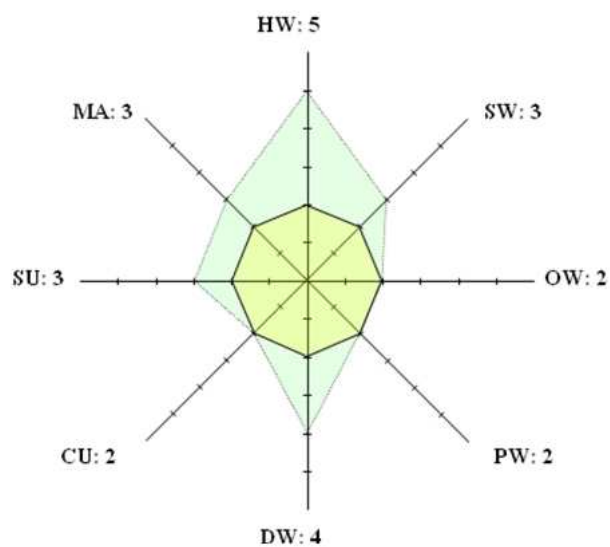
- Za vyvážený informační systém se v této práci považuje ten, kde pro

všechna u_i platí: $(u_i - u) \leq 1$ $\sum_{i=1}^8 (u_i - u) \leq 3$



Nevyvážený systém:

Platí pro něj: $\max(u_i - u) \geq 2$ $\sum_{i=1}^8 (u_i - u) \geq 4$



Při metodě hodnocení informačních systémů HOS8 je nutno brát v potaz [1]:

- metoda neslouží k detailnímu zkoumání informačních systémů na úrovni jednotlivých procesů

- výsledky metody jsou založeny na subjektivních odpovědích na kontrolní otázky
- kontrolní otázky jsou všeobecné vzhledem k relativně širokému záběru zkoumaných informačních systémů

Soubor hodnotících otázek je uveden jako příloha 1 této práce. Je zpracován dle [1].

4.2 Úroveň koncových uživatelů systému

Tím jsme vyčerpali tzv. manažerskou úroveň. Ale v podniku existuje ještě jedna úroveň, která sice nemá takovou sílu něco měnit jako manažeři, ale přesto je to právě ta úroveň, která s informačním systémem nejvíce pracuje a plní do něj data. Je to úroveň zaměstnanecká, lépe řečeno úroveň koncových uživatelů systému.

Touto úrovní se v této práci nebudu příliš zabývat, protože nemá příliš velkou možnost iniciovat zásadní změny, nicméně dodává vhodné návrhy na zlepšení systému a jeho neustálou cestu k lepší a lepší použitelnosti právě na úrovni koncových uživatelů. Takže tuto úroveň tady zmíním spíše pro pořádek a taky jako vhodné propojení mezi manažerskou úrovní v první části práce a pohledem výrobce informačního systému v druhé části práce. Tím nechci tvrdit, že tato úroveň není důležitá. Je a velmi, protože právě ona by měla být tím iniciátorem změn v informačním systému.

Z té první poloviny práce bych poukázal zejména na významné propojení s metodou HOS8, která svým způsobem zpracovává data vzešlá z velké části z odpovědí právě koncových uživatelů pracujících s informačním systémem.

Co tedy zajímá koncové uživatele, na informačním systému? Je to úplně něco jiného než manažery. Zejména je to zautomatizování jednotlivých procesů, uživatelská pohodlnost při práci s informačním systémem, stabilita systému, jeho provázanost, odolnost systému proti nechtěnému (při normálním hovoru by se to slangově nazvalo „blbuvzdornost“). Zajímá je to, jestli když si s něčím neví rady, tak jestli existuje instance, která jim poradí, která zpracuje jejich problém a navrhne řešení.

Problémy koncových uživatelů s informačním systémem bývají velmi specifické, nicméně ve své podstatě jde v různých firmách o problémy podobné, i když z vlastní zkušenosti můžu říci, že neexistují dvě naprosto stejné implementace totožného informačního systému. Vždy se narazí na jiné přístupy, na požadavky na jiné řešení apod. Přesto se dá říci, že zaměstnanci většinou chtějí co největší

automatizaci. Jinak řečeno vždy chtějí „**kouzelné tlačítko**“, které jim co nejvíce ulehčí práci.

Právě tato zaměstnanecká úroveň je ta, která se snaží tlačit manažery k tomu, aby byl systém co nejjednodušší a nejpřehlednější, aby se s co nejmenším úsilím udělalo co nejvíce práce. Je tak hybnou silou k zefektivňování systému a k tlaku na dodavatele informačního systému, který tohoto dodavatele nutí k vyvíjení a zefektivňování modulů které mají na starosti právě plnění dat do systému a jejich zpracovávání. Určitě si nebudeme nic nalhávat, když řekneme, že plnění dat do systému TOP manažery ve své podstatě nezajímá, ti jsou zvědaví, a je to pro ně i alfa a omegou, až na výstupy z těchto naplněných dat. A nejlépe za dlouhé časové období s možností prognózy na další časové období.

Takže pokud jsme vyloučili TOP management a další vrcholové vrstvy řízení tak se dostáváme k operativnímu managementu a v podstatě k úrovni koncových uživatelů. Jak tedy tato úroveň koncových uživatelů řeší hodnocení informačního systému ze svého pohledu?

Obecně pro tuto úroveň neexistují žádné hodnotící standardy, ale vlastní hodnocení vychází právě z použitelnosti informačního systému v každodenním provozu, jeho legislativní správnosti a v poskytování uživatelského komfortu při plnění a zpracovávání dat potřebných pro každodenní činnost podniku. Každý podnik má tento systém hodnocení jiný. Někde se to řeší na operativních poradách, jinde je určen pracovník zodpovědný za určitou část systému a k němu chodí všechny stesky zaměstnanců na tento systém, téměř vždy je tady určitá spolupráce s auditorem, daňovým poradcem apod.

A pokud je tento informační systém opravdu dobrý a výrobce to s tímto informačním systémem myslí opravdu vážně, tak tady dochází k jakémusi propojení podniku, který zakoupil a používá informační systém a výrobce tohoto systému právě na úrovni operativní. Jinými slovy **podnik má ze strany výrobce systému přiděleného konzultanta** nebo asistenta, který komunikuje se zaměstnanci a řeší jejich problémy. Mluvím tady o operativní úrovni, nicméně ani TOP manažerská úroveň nezůstává úplně stranou, i když ta je postihnuta vhodnou implementací jiných modulů systému jako BI, CRM, Workflow.

5 Analýza problému, současná situace – na straně výrobce

5.1 Výrobce IS, ERP

A tady se už pomalu dostáváme k výrobcí informačního systému.

Jako výrobce informačního systému a jeho procesy hodnocení a zlepšování toho co dodává, zejména ve vztahu k zákazníkům, byla pro tuto práci vybrána firma ABRA Software, a.s. A to ne z toho důvodu, že bych chtěl touto prací dělat této firmě reklamu, ale proto, že jsem zaměstnancem této společnosti a tudíž mám velký přehled o tom, o čem chci psát.

5.2 ABRA Software a ABRA Gx



Stručné představení firmy ABRA Software a produktu ABRA Gx.

Společnost ABRA Software, a.s. se sídlem v Praze je v současnosti jeden z největších výrobců informačních systémů, nebo chcete-li ERP systémů v České republice, alespoň pokud se týká čistě českého kapitálu. Její pobočka působí ještě na Slovensku a také tady má společnost ambice stát se předním dodavatelem informačních systémů.

Společnost dodává produkty řady ABRA Gx, což je modulární ERP systém postavený na třívrstvé architektuře klient-server.

Pokud se zaměříme na název produktové řady Gx, tak tento název znamená G1,G2,G3,G4 dle velikosti instalace u zákazníka. Ale protože se jedná o jednu produktovou řadu, tak jádro všech těchto systémů je stejné. Produktová řada je koncipována tak, aby podporovala rozvoj firem, které si tento produkt zakoupí.

Systém ABRA Gx se skládá z jednotlivých modulů, které jsou vzájemně provázány, nicméně uživatel si nemusí pořizovat všechny moduly systému, ale může systém postupně rozšiřovat tak, jak roste jeho firma a jak rostou jeho nároky na pokrytí firemních procesů informačním systémem.

Rodina software ABRA

Naše řešení	Řada ABRA Gx :	Nejrozšířenější ERP software s architekturou Client/Server v České a Slovenské republice. Technologická špička oboru, která je cenově dostupná všem zákazníkům.
		Dokonalé profesionální řešení. Je určeno pro střední a velké společnosti. O data se stará server ORACLE® , podle našeho názoru nejlepší databázový stroj na světě. Uživatelé tak mají k dispozici obrovský výkon, vynikající spolehlivost a snadnou údržbu. Server lze provozovat na OS Windows® nebo Linux .
		Systém, který roste s vámi. Řešení pro firmy střední velikosti s optimálním poměrem cena/výkon. Poříďte si systém nyní pouze v aktuálně potřebné konfiguraci. V budoucnu ji můžete rozšiřovat přesně podle svých narůstajících potřeb, a tím chránit své investice. Budete mít také možnost přejít na ještě vykonější systém ABRA G4 , který je funkčně shodný se systémem ABRA G3 . O data se stará server Firebird® , výkonný databázový server dodávaný zdarma.
		Příležitost pro menší, jak se stát většími. Slouží menším firmám a pokrývá potřebné agendy a nástroje nejen pro obchodní, výrobní a služby poskytující společnosti. Disponuje nebývale bohatou a provázanou funkcionalitou a snadným ovládáním.
		Software ušitý na míru. Je určený pro menší firmy a organizace vedoucí daňovou evidenci.
Naše služby	instalace, implementace, hot line, analýza dat, vzdálená správa, programování na zakázku, školení, účetní služby...	

Zdroj: Korporátní brožura spol. ABRA Software, 2008

Cílem této práce není představování výrobce a jeho produktu jako takového, ale poukázání na potřeby vlastního hodnocení tohoto produktu tímto výrobcem. Proto bych pro bližší informace odkázal na webové stránky www.abra.eu, kde lze najít veškeré potřebné informace o výrobcu i o celé produktové řadě.

5.3 Hodnocení systému výrobcem

Proč by si měl vlastně výrobce informačního systému sám tento systém hodnotit a snažit se o jeho vylepšení? Tady je odpověď velmi jasná. **Z existenčních důvodů.** Pokud to dělat nebude, nebudou noví zákazníci a pomalu začnou ubývat stávající zákazníci. Ztratí konkurenční výhodu a konkurence jej převálcuje. Dalším významným přínosem vlastního a zákaznického hodnocení je právě zpětná vazba od zákazníků, která systému umožňuje jeho vývoj směrem vstříc zákazníkům a jejich požadavkům na funkčnost.

Hodnocení informačního systému výrobcem informačního systému probíhá trochu odlišně od podniku, který si tento informační systém koupí. Výrobce si nehodnotí, jestli mu ten produkt, za ty peníze, dává to, co potřebuje a nejlépe ještě něco navíc, a to proto, že výrobce používá svůj vlastní produkt. Informační systém je rozsáhlý a výrobce určitě nevyužívá všechny jeho možnosti, a to už proto, že není zaměřen jako výrobní firma, není zaměřen ani jako čistě obchodní forma atd. Musí tedy mít zvládnuté získávání informací o kvalitě tohoto produktu a v neposlední řadě musí mít vizi o tom, kam by tento produkt měl ve svém rozvoji směřovat. A od tohoto momentu se jakási sebeevaluace či samohodnocení tohoto informačního systému rozpadá na několik rovin.

Jak jsme si již řekli, výrobce, v této části práce už je to společnost ABRA Software a.s., **sám používá informační systém, který vyrábí**, je tedy vždy prvním testerem tohoto systému v ostrém provozu. To je první rovina hodnocení kvality tohoto systému. Nicméně abych byl úplně přesný, produkčně využívá pouze část tohoto systému. Další rovinou je zkušenost s jednotlivými implementacemi a zavádění této zkušenosti do nových implementací. Jde tedy o proces, kdy se firma učí sama na své minulé práci a hodnotí ve vztahu k zákazníkovi to, jak systém naimplementovala, kde se vyskytl jaký problém, jak se tento problém vyřešil. Následující rovinou v pořadí či mimo pořadí (roviny se prolínají), můžeme označit personální obsazení, vzdělávání vlastních pracovníků, budování týmů, které mají na starosti parciální části systému od legislativy, analýz, programování, testování a samotného nasazení u zákazníka. Neméně důležitá je rovina zpětné vazby od zákazníků. Nelze pominout následnou práci se

zákazníkem na jeho konkrétní implementaci, neustálé vylepšování atd. atd. atd. Takových rovin bychom našli určitě ještě několik, a jak jsem už uvedl, všechny tyto roviny se prolínají. **A samotný zákazník na tom musí získávat.**

V navazujících pasážích práce si jednotlivé roviny trochu přiblížíme. Přemýšlel jsem, čím mám začít. Rozebíral jsem si všechno dokola a z každé strany a v podstatě jsem přišel k závěru, že není žádná logika v tom, co by mělo být první a co poslední, protože všechno souvisí se vším a výstup z každé této roviny se použije jako vstup do jiné roviny. Je to neustálý koloběh informací, jejich vyhodnocování a následných reakcí. Téměř se chce použít knižní výraz „**začarovaný kruh**“. A osobně si myslím, že tento výraz by vystihoval mnohé. V podstatě je tedy jedno čím začnu, protože vždy se odchýlím od nějakého časového scénáře, tedy od logiky věci a někdo si řekne „Proč tuto pasáž dal až za tuto ...“. Prostě **neustálý koloběh informací**.

6 Řešení - ze strany výrobce informačního systému

6.1 Implementace systému

V první fázi uvedu vztah hodnocení informačního systému směrem k zákazníkům a od zákazníků

Takže první rovinou je **implementace u zákazníka**. Minimálně ze strany zákazníka je to ten první krok a to krok velmi důležitý. A myslím si, že i ze strany výrobce informačního systému na to musí být kladený velký důraz, protože když se něco pokazí hned na začátku, tak už se potom později jen velmi těžce tento stav napravuje.

Jak tedy souvisí kvalita software s implementací? Velmi úzce. Výrobce informačního systému musí kvalitně naimplementovat tento informační systém, aby bylo potom na čem stavět, aby se postihly všechny důležité podnikové procesy a zkrátka je to jakýsi základní stavební kámen všeho ostatního. **Problémům se kvalitní implementací musí předejít a ne je po nekvalitní implementaci řešit.**

Výrobce informačního systému, tedy ABRA Software, musí dbát na kvalitu implementace, mít zpětnou vazbu o té které implementaci a také ji po ukončení důsledně vyhodnotit. Co se proto dělá?

6.2 S.A.F.E

Společnost ABRA Software, a.s. patentovala metodu S.A.F.E. pro implementaci informačního systému u zákazníka.



S.A.F.E. - Principy a podstata

S.A.F.E. je patentovaná metodologie společnosti ABRA Software určená pro implementace informačních systémů ABRA. Hlavním posláním této metodologie je hladké a bezpečné zavedení informačního systému ABRA, a to především z pohledu zákazníka/uživatele. Zahrnuje důkladné plánování, řízení a kontrolu projektu implementace. [12]

Metodologie vychází z mnohaletých zkušeností společnosti ABRA Software s implementacemi. Je zbudována z potřeb zákazníků a hlavně jim má sloužit. Vše je naplánováno a připraveno tak, aby implementace minimálně narušila chod společnosti zákazníka. Současně je dosahováno maximálního využití agend systému ABRA při dodržení finančního rozpočtu a termínového harmonogramu postaveném nad projektem implementace. Implementace podle metodologie S.A.F.E. provádí ABRA Solutions center. [12]

S.A.F.E. - Smooth Advanced Formula for ERP



Toto, léta budované know-how předního českého výrobce podnikového software rozděluje fáze implementace na jednotlivé milníky a slouží k zachování potřebných návazností v celém procesu. Přesně definované postupy jsou průvodcem a pomocníkem nejen implementačním týmům ABRA Solutions Center a jeho partnerů, ale nemalou měrou také samotnému zákazníkovi. Zákazník nebo jeho pověřený koordinátor si může sám zkontrolovat provedení veškerých naplánovaných milníků. [12]

6.2.1 Analýza požadavků zákazníka, jasné stanovení cílů projektu

Metodologie S.A.F.E. se opírá, především o důkladnou analýzu požadavků zákazníka a jeho realie. V rámci analýzy jsou s odpovědnými pracovníky budoucího uživatele detailně prodiskutovány jednotlivé evidence, analyzovány všechny požadavky budoucích uživatelů na informační systém a všechny procesy, které bude ABRA podporovat. Soustředíme se především na klíčové procesy zákazníka a nabízíme mu naše zkušenosti z jeho segmentu. Díky tomu, že analýza je prováděna před prodejem software a podepsáním smluv, může se budoucí uživatel systému ABRA správně rozhodovat již při výběru informačního systému na základě podrobných informací a důsledně zhodnotit přínos ABRY vzhledem k vynaloženým nákladům. Důkladné zpracování analýzy pomůže zákazníkovi přesně na míru plánovat a řídit finanční prostředky investované do informačního systému. [13]

6.2.2 Plánování a zabezpečení termínu dokončení díla

Každá implementace je plánována pomocí nástrojů pro řízení projektu. Tyto nástroje poskytuje sám informační systém ABRA. Implementace je přehledně členěna do jednotlivých milníků. Milníky jsou spolu s přesným datem svého dokončení součástí smlouvy o dílo. Součástí harmonogramu implementace je také stanovení kritických milníků v celém procesu. Na tyto kritická místa se pak mohou implementační týmy důsledně zaměřit a zabezpečit jejich hladkou

realizaci. Celý cyklus projektu, tedy od plánování až do finálního předání, je pod dohledem zkušeného vedoucího projektu. [13]

6.2.3 Vzdělávání uživatelů s důrazem na maximální využití systému

Nutnou podmínkou optimálního využití možností každého informačního systému jsou kvalitní znalosti uživatelů. Standardy S.A.F.E. zaručují propracovaný systém školení uživatelů ve vlastních školicích centrech. Pro školení jsou zavedeny jednotné osnovy školení, systém certifikace školitelů a e-learning. Osnovy pro školení jsou dostupné také zákazníkům, kteří podle nich mohou kontrolovat kompletnost školení. Pro osvojení funkcí pro podporu specifických procesů dané firmy, jsou budoucí uživatelé systémů ABRA školeni v rámci implementace individuálně zkušenými lektory a konzultanty. Školení jsou organizována do ucelených studijních plánů pro jednotlivé pracovní pozice. Maximální přizpůsobení systému procesům zákazníka [13]

Pro realizaci individuálních požadavků na doplnění specifických funkcí, agend, podpory procesů, je připraven tým zakázkového programování. Tyto úpravy na míru jsou realizovány pomocí skriptů, které jsou přímo součástí systému ABRA nebo v případě rozsáhlejších požadavků samostatnými aplikacemi těsně napojenými na systém ABRA.

Cílem metodologie je zákazník, který zavedením ABRY zvýšil svoje výnosy nebo zlepšil svoje procesy nebo snížil náklady

Cílem pracovníka ABRA Solutions center je služba zákazníkům, služba s velkou přidanou hodnotou, jejímž výsledkem je maximální využití systému ABRA uživateli v jejich každodenní práci. Implementační metodologie S.A.F.E., je mocným pomocníkem v tomto poslání.

V souladu s filosofií společnosti ABRA Software je po celou dobu implementace a také v dlouhodobé následné podpoře zákazníků, kladen hlavní důraz na splnění požadavků zákazníka. Tím, je dosahováno velkého přínosu informačních systémů ABRA, které svým uživatelům pomáhají rozšiřovat a zlepšovat jejich vlastní činnost. [13]

Informační systém u zákazníka je tedy naimplementován, v souladu s metodologií S.A.F.E. jsou zaškoleni uživatelé a v systému jsou postihnuty jednotlivé procesy, které u zákazníka probíhají. Celá implementace je zpětně vyhodnocena – interně ve firmě ABRA Software, a pokud se vyskytly nějaké problémy nebo cokoliv, z čeho by se firma mohla poučit pro další implementace, je toto zaznamenáno a jestliže je to důležité, je řešení zavedeno do dalších postupů při implementaci u dalších zákazníků.

6.3 Následná podpora zákazníků

Dostáváme se do další roviny toho, co poskytuje firma ABRA Software svým zákazníkům a co zase jí následně poskytuje zpětnou vazbu pro neustálé vylepšování svého systému. Nazvu tuto rovinu „Následná podpora zákazníků“. Tato následná podpora se pro umiňované systémy ABRA Gx rozpadá na několik dílčích činností ve vztahu směrem k zákazníkům.

6.3.1 Veřejná školení

První takovou činností jsou veřejná školení uživatelů. Tato jsou vypisována na webu společnosti ABRA Software – www.abra.eu a jsou přístupná všem uživatelům systémů ABRA Gx v rámci licenční služby. O co se tedy jedná?

Informační systém máme tedy naimplementovaný a jednotlivé uživatele zaškolené. Nicméně jak to v zaměstnání chodí, zaměstnanci přicházejí a odcházejí. Co teď? Přijali jsme nového zaměstnance, jak ho zaškolit? Od toho

tady jsou veřejná školení. Tato školení obsahují nekonečný kolotoč speciálně připravených školení pro uživatele ABRA Gx. Od školení základů až po školení pokročilejších pracovníků případně administrátorů na velmi pokročilé operace se systémem ABRA Gx. Řešením pro firmu, která potřebuje zaškolit nového pracovníka, nebo proškolit stávajícího pracovníka na vyšší úroveň či na jiný modul systému tedy je poslat ho na takovýto kolotoč školení. Termínů je hodně, různých typů školení také a počítače na procvičování probíraného tématu jsou k dispozici v učebnách také. A co taková školení přinesou zpětně výrobcí informačního systému?

6.3.1.1 Přínosy

Těchto přínosů je několik:

- spokojenost zákazníka
- lepší hodnocení systému od zákazníka a tím samozřejmě i to, že se zákazník zmíní dále o tom jak dobrý systém má, což se samozřejmě může projevit na dalších prodejkách systému
- zpětnou vazbu od zákazníka směrem do systému. Na školení samozřejmě, jak jsem uvedl výše, přicházejí nejen noví zaměstnanci uživatele informačního systému, ale i zaměstnanci, kteří již s tímto systémem nějakou dobu pracují. A právě tyto pracovníci přinášejí podněty na to, jakým směrem by se systém měl ubírat, probírají s lektorem svoje problémy, na které narazili ve svých firmách. Tím dávají jednak zpětnou vazbu výrobcí systému a jednak pro nově zaškolující se pracovníky i námět jak lépe pracovat se systémem. Prostě na tato školení přinášejí témata z praxe.
 - o na základě těchto témat z praxe je potom výrobce schopný přinášet nové funkčnosti do systému

- o dále jsou na základě těchto témat z praxe upravována tzv. „demo data“, neboli data, která má každý podnik k dispozici a na kterých může testovat různé situace dříve, než tyto situace navede do ostré databáze.
- o na zmiňovaných demodatech potom zpětně probíhají tato veřejná školení

6.3.2 HOTLINE

Hotline, jak telefonická tak i mailová je **podpora zákazníků s pro výrobce velmi výraznou zpětnou vazbou směrem od zákazníka.**

Telefonickou Hot Line lze využít pro řešení technických problémů a dotazů na systémy ABRA (typicky nevím si rady s tím a tím, nefunguje mi to a to ...)

- Telefonická Hot Line funguje v pracovní dny od 8:00-17:00 hodin.
- Hotline řeší technické požadavky a dotazy na systémy ABRA.
- Pomocí Hot Line se dá rezervovat konzultanta na servis.
- Nahlásí-li se Hot Line požadavek na řešení problému v systému, je tomuto požadavku přiděleno evidenční číslo, a podle tohoto čísla se dá kdykoliv zjistit stav řešení problému

V době velkého vytížení telefonické Hot Line, se dá požadavek zaslat mailem nebo na webu vyplnit formulář. Obsah formuláře bude odeslán na e-mailovou Hot Line, která zodpovídá dotaz týkající se ovládání, funkcionality, nastavení nebo jakéhokoliv jiného použití produktů ABRA.

Tolik z marketingového materiálu k této službě. Jak si ale představit její fungování a hlavně to jak se dá využít pro hodnocení systému?

V podstatě se jedná o zvláštní oddělení f. ABRA Software, kde sedí několik lidí se sluchátky na uších a mikrofony u úst a nedělají nic jiného, než **řeší problémy zákazníků**. To vše je v pořádku, nicméně tady se jde ještě dále. Každý takovýto

hovor je zaznamenán do informačního systému ABRA G4 do modulu CRM jako aktivita označená CAL. Potom je vždy dohledatelné a dá se vyhodnocovat, jaké problémy řeší zákazníci nejčastěji, kde dělají chyby v užívání systému apod. Tato služba je zákazníky samozřejmě velmi využívána a jsou s ní velmi spokojeni. Pokud Hot Line narazí na zajímavý problém, který je velmi frekventovaný je tento problém zadaný do systému jako aktivita FAQ a právě tato řada aktivit je potom zákazníkům zpřístupněna na webu v Knowledge Base, do které mají zákazníci přístup.

Pokud Hot Line vyhodnotí požadavek zákazníka jako chybu systému ABRA Gx, žádný systém není totiž bezchybný, je tato chyba zadána do agendy „Projektové dokumentace“ jako aktivita ERR a začne se jí zabývat testovací a programátorské oddělení. Chyba je vyhodnocena a zadána k opravě a je uveřejněna, ve které verzi systému bude tato chyba opravena. Taktéž je chyba zveřejněna na webu společnosti a je u ní napsáno kdy bude opravena a jak se této chybě po dobu než bude opravena vyhnout.

Nově je Hot Line povinná na závěru hovoru se zákazníkem zkusit zákazníka přesvědčit o telefonické vyplnění formuláře „Kontrola kvality“. O tomto formuláři se zmíním v této práci dále.

Takže i na Hot Line **vidíme velkou snahu výrobce softwaru dostat zpětnou vazbu od zákazníka** k tomu, aby mohl svůj produkt neustále vylepšovat a předcházet tak případným problémům, které se systémem zákazníci mohou mít.

Hot Line slouží jako jeden z primárních nástrojů kontroly kvality vlastního software. Mimo to slouží také jako služba zákazníkům velmi frekventovaná zejména v obdobích účetních uzávěrek, výplat, zúčtování apod. V takováto období rapidně narůstá počet hovorů na Hot Line. Je to způsobeno hlavně nízkou frekvencí těchto úkonů během roku a tudíž nižší rutiny uživatelů s těmito úkony.

6.4 Přímá komunikace o kvalitě systému, kontrola kvality

Další rovinou hodnocení vlastního systému je rovina **přímé komunikace se zákazníkem**. Tato rovina se ve společnosti ABRA Software rozpadá na dvě základní části.

Jako první část mohu uvést oddělení společnosti, které se mimo vlastní personalistiky výrobce systému stará o kontrolu kvality software přímým **dotazováním** zákazníka.

Funguje to mnoha způsoby. Většinou je vyplňován již dříve zmiňovaný formulář „Kontrola kvality“. Tento dotazník je přiložen jako příloha 2. této práce.

V dotazníku jsou otázky členěny do několika sekcí, které zahrnují proces od prodeje přes implementaci až po poprodejní péči, spokojenost se službami atd. Je jasné, že se osoba, která právě mluví s Hot Line, či byla náhodně oslovena, nemůže vyjádřit ke všem otázkám tohoto dotazníku, ale postupným sběrem těchto informací, poměrně velmi obecných, výrobce dostává ucelený obrázek o tom, co si o jeho software myslí jednotliví uživatelé tohoto informačního systému. V žádném případě tento dotazník nenahrazuje kontrolu spokojeností uživatelů s jednotlivými agendami systému a postupy práce. Je jen dalším kamínkem do mozaiky, která jako celek ukazuje, co si o systému myslí uživatelé a kudy vede cesta ke zlepšování tohoto systému.

6.4.1 ABRA Asistent

Další částí této roviny přímé komunikace se zákazníkem je v současnosti velmi propagovaná práce tzv. **ABRA Asistenta**. Společnost ABRA Software tuto pozici zavedla, a rekrutovala na ni zkušené lidi, proto, aby za první pomáhala zákazníkům s jejich prací, a za druhé aby měla velmi silnou zpětnou vazbu od zákazníků. Troufám si tvrdit, že vazbu ze všech zpětných vazeb nejsilnější.

Jak tedy takový asistent funguje a co je náplní jeho práce? Každý většímu uživateli systému ABRA Gx je přidělen ABRA Asistent. To je člověk, který bude

do firmy pravidelně zajíždět, bude mapovat postupy práce ve firmě, bude komunikovat s jednotlivými uživateli systému, navrhopat vylepšení systému, navrhopat jiné, lepší, řešení již zažitých procesů, bude vyšlapávat nové cesty v řešení problémů zákazníka apod. Bude to taková komunikační spojka mezi uživatelem systému a jeho výrobcem. Tedy činnost prospěšná na obě strany. Co taková činnost přinese uživateli a co výrobcí?

6.4.2 Přínosy

Přínosy pro uživatele systému ABRA Gx:

- o uživatele se někdo stará
- uživateli někdo pomáhá s řešením problémů
- uživateli někdo navrhuje nové postupy práce
- uživateli je zprostředkovávána informace o nových, nebo jen nevyužívaných, agendách systému
- uživateli je promptně zprostředkována informace o updatech systému
 - o funkčních updatech
 - o legislativních updatech
- uživateli informačního systému jsou prostřednictvím ABRA Asistenta dávány další informace o dalších službách, které výrobce systému nabízí

Přínosy pro výrobce systému ABRA Gx:

- zákazník je spokojený a dává dobré reference
- výrobce systému je prostřednictvím ABRA Asistenta neustále v kontaktu s praxí. Ví tedy, jak jeho systém v praxi funguje, jak je využíváný, kde jsou jeho slabá místa, kde naopak silná apod.

- výrobce má prostřednictvím ABRA Asistenta silnou zpětnou vazbu od zákazníků
 - o ví, jak zákazníci hodnotí jeho systém
 - o získává velkou zásobárnu podnětů na vylepšení systému od přímých uživatelů systému
 - o má z první ruky hodnocení práce konzultantů, kteří pro toho kterého zákazníka pracují, dokáže tedy přizpůsobovat vlastní školicí systém konzultantů tak, aby s nimi byli zákazníci spokojeni
- zákazník, protože se od ABRA Asistenta dozví o nových agendách nebo službách výrobce nakoupí tyto služby a agendy
 - o je tady zřejmý obrovský finanční potenciál zavedení funkce ABRA Asistent už z důvodu toho, že zákazník mnohdy neví, nebo mu ujde, že by si mohl dokoupit rozšíření systému, které by mu ulehčilo práci, nebo dokoupit služby, které nabízí výrobce navíc k systému – např. účetní služby nebo daňové poradenství

6.5 Agenda Servisní knížka

Další možností hodnocení systému, která je vždy k dispozici, je jedna z agend informačního systému ABRA Gx a to agenda „**Servisní knížka**“

Do této agendy jsou povinni konzultanti zaznamenávat veškeré servisy u zákazníka. Je to velmi výhodné pro obě strany, jak pro zákazníka, tak i pro výrobce. V agendě Servisní knížka je totiž zaznamenáno vše co se se zákaznickým systémem děje. Když tedy k zákazníkovi musí konzultant, který u něj ještě nebyl tak si v modulu Servisní knížka jednoduše dohledá co a kdy se se systémem dělo a v momentě je tak v obraze o problémech které u zákazníka bývají apod.

Servisní knížka je tedy agenda servisního charakteru. Účelem této agendy je především podrobná evidence o provedených pracích, zásazích a příp. chybových stavech jak u samotného klienta, tak v servisním středisku výrobce. Je určena pro záznamy implementačních zásahů prováděných servisními konzultanty ve firmě klienta, servisních zásahů prováděných servisními konzultanty nebo automaticky programem a pro záznamy chybových stavů prováděných automaticky programem či případně zadané uživatelem. K dispozici je sada definovatelných exportů, pomocí nichž lze jednotlivé záznamy odesílat do centrální evidence nebo ke zpracování do servisního střediska výrobce. Ke každému záznamu lze kromě základních identifikačních údajů a obsahu připojovat i servisní a implementační data a obrázky.

V servisní knížce se může vyskytovat několik typů záznamů:

- **Implementační záznam** - je určen pro servisní konzultanty, kteří zde zapisují informace o průběhu a stavu implementace prováděné na základě dohodnutého průběhu podle smlouvy s klientem. Ke každému záznamu kromě identifikačních údajů, data a času provedení a dalších potřebných informací má možnost připojit Implementační data. Jedná se o data ve stanoveném formátu a typicky je bude generovat ze svého servisního

programu pro evidenci servisních prací. Na základě příslušného záznamu může pořídit servisní list k podpisu klientovi a prostřednictvím definovatelných exportů záznam odeslat k evidenci do servisního střediska.

- **Servisní záznam** - obdoba předchozího, tj. záznamy zadávané servisním konzultantem, které slouží pro evidenci servisních zásahů již při běžném provozu u klienta. Opět s možností připojit ke každému záznamu data v definovaném formátu pro možnost přenositelnosti do/z servisního programu servisního konzultanta a odeslání do centrální evidence v servisním středisku.
- **Automatický záznam** - pro záznamy generované automaticky programem o provedených automatických servisních zásazích v rámci obnovy dat, resp. update.
- **Chybové hlášení** - má rovněž dvojí využití:
 - o pro záznamy chybových stavů prováděných automaticky programem v případě, že by se vyskytl nějaký chybový stav v programu (např. chybový stav při zpracování replikací apod.)
 - o pro záznamy chybových stavů zadaných uživatelem, které nastaly a které je třeba vyřešit.

U takových záznamů bude typicky využita možnost připojit obrázek - kopii obrazovky (printscreen) s chybovým hlášením a záznam vč. obrázku definovatelným exportem odeslat do servisního střediska k vyřízení.

- **Požadavek klienta** - pro záznamy klientů, co chtějí po konzultantovi udělat, až je navštíví, ale přitom nejde o zápis chyby.

U jednotlivých záznamů je možno dále nastavit, že se mají údaje uvedené v jejich obsahu hlásit uživateli při následujícím startu systému - proto, aby byl uživatel informován, že v systému buď došlo k nějakému problému nebo jen o tom že např. v rámci update byly rozšířeny účetní předkontace a že by se danou skutečností měl zabývat - např. aktualizovat si dle dodávaných vzorů vlastní předkontace apod.

Výrobce systému tak záznamy v Servisní knížce opět získává významné podklady pro hodnocení svého produktu a také podklady které slouží pro analýzu možných vylepšení systému.

6.6 Webové rozhraní

Další, neméně cennou platformou pro hodnocení vlastního informačního systému je pro společnost ABRA Software její webové rozhraní na stránkách www.abra.eu. V loňském roce začal tento výrobce informačního systému předělávat své webové stránky s velkým důrazem na personalizaci tohoto webu a jeho napojení na vlastní CRM systém, kde jsou o zákaznících uloženy veškeré dostupné informace.

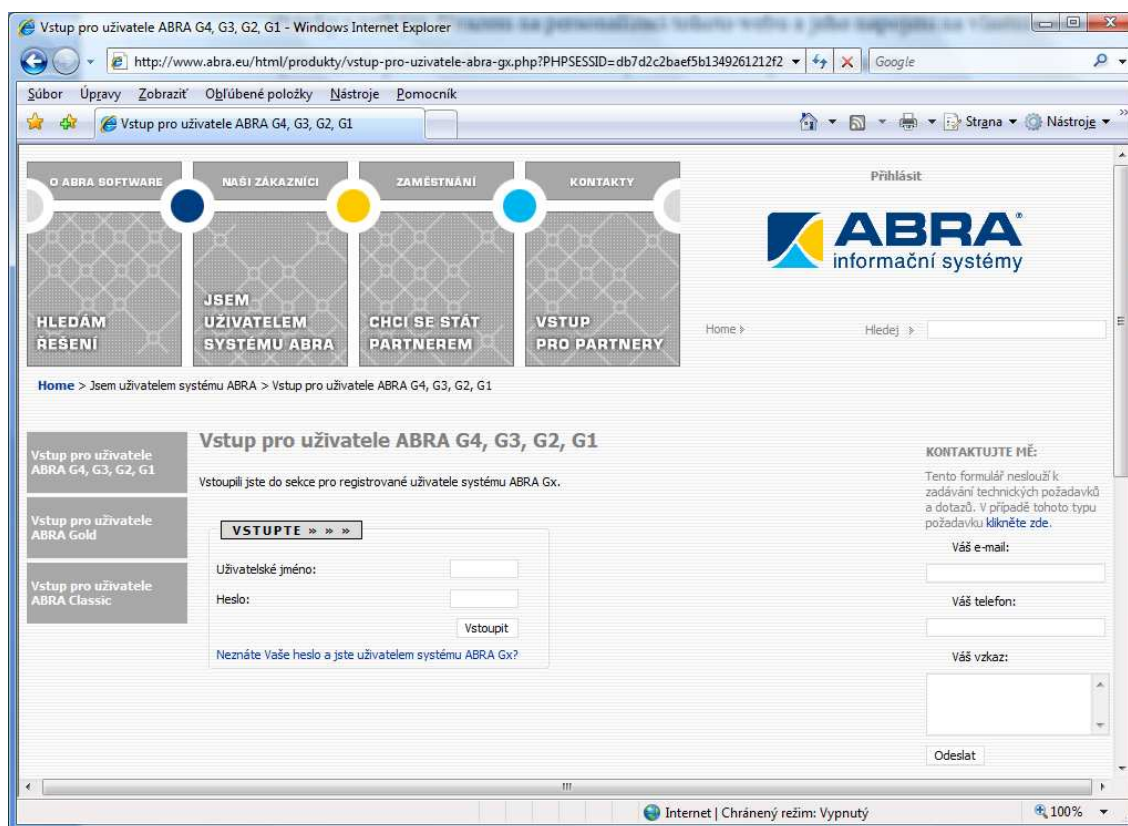
Velký přínos tohoto rozhraní spočívá v tom, že každý zákazník společnosti ABRA Software má na tento web svůj vlastní přístup přes uživatelské jméno a heslo. Po přihlášení se dostane na stránky, které jsou upravené přímo jemu, lépe řečeno produktu který využívá, na míru. Najde tady pohromadě informace, které právě on potřebuje a nemusí se prokousávat pasážemi webu, které nejsou určeny přímo pro něj, třeba z důvodu že tu a tu část produktu nevyužívá.

Zákazník zde najde informace u upgradech systému, o plánovaných změnách v legislativě včetně vysvětlení těchto změn a poukázání na to jak tyto změny budou zavedeny do systému a jak se ho tedy přímo dotknou, nalezne zde informace o možných vylepšeních systému, které by si mohl dokoupit, veškeré potřebné kontakty a obrovské množství dalších informací určených přímo jemu.

Na těchto stránkách se dostane také k formulářům, na kterých může informační systém hodnotit, vznést náměty a požadavky. Takto uložené informace jsou výrobcem dále zpracovávány a je na ně reagováno, na ty opravdu podnětné až dokonce zařazením do vývojového procesu.

Webové rozhraní společnosti tedy začalo sloužit pro přímou komunikaci se zákazníkem a výrobce z toho samozřejmě těží. Přináší mu to nejen větší

spokojenost zákazníků, kteří se již s tímto webem naučili pracovat, ale i další pohled na to, jak se k jeho produktu stavějí ti, kterých se tento produkt nejvíce týká, tedy zákazníci.



6.7 KONZULTANTI

Posledním, ale neméně důležitým prvkem zpětné vazby od zákazníka a tedy možnosti mít od tohoto zákazníka jakési hodnocení systému a tím i podněty pro vývoj jsou konzultanti.

Právě konzultanti jsou ti, kteří komunikují se zákazníkem od samého začátku, pomáhají mu navádět jednotlivé procesy do systému a pracují se zákazníkem od implementace až po následnou péči o zákazníka.

A tedy konzultantům se zákazníci svěřují se všemi problémy, které se jim v systému vyskytují a konzultují s nimi řešení těchto problémů. A je na výrobcu informačního systému, aby od konzultantů dokázal tyto informace získat a dále je použít k hodnocení svého systému a tím i k vylepšování svého systému.

A jak je na to připraven v této práci popisovaný výrobce informačního systému ABRA Gx?

- existuje povinnost konzultantů zaznamenávat zákaznické návrhy na vylepšení systému do speciální agendy systému, která se nazývá „Projektová dokumentace“
 - tím se požadavek dostane do systému a interně již dle směrnic existuje povinnost určitých lidí se tímto požadavkem zabývat a vyhodnotit jej
- na specifických zákaznických problémech, které nejsou jednoduše řešitelné, anebo se vyskytuje náhodně a tudíž nejsou jednoduše dohledatelné, spolupracuje s konzultantem i oddělení testování a oddělení Data Support. Řešení je následně popsáno a tím zveřejněno pro ostatní konzultanty a hlavně je zanalyzována situace proč k problému došlo a jsou z toho případně vyvozeny opravy či vylepšení do systému a tím opět jeho zkvalitnění pro všechny zákazníky

Konkrétně s prací konzultantů se vyskytuje další fenomén, který je ve firmě ABRA Software zaveden a hodně podporován. A přímo souvisí s hodnocením systému. Firma je rozdělena a jednotlivé divize a oddělení a tyto divize mezi sebou obchodují. Mají povahu samostatné obchodní jednotky se svými výnosy a náklady. Je tedy obrovský tlak na to, aby tato jednotka nebyla prodělečná. Proč o tom mluvím právě v souvislosti s prací konzultanta? Je to jednoduché a zároveň

pro potřebu zkvalitňování informačního systému geniální. Konzultant řeší se zákazníkem všechny jeho problémy, které zákazník má. A je za to od zákazníka placený. Ale pokud se vyskytne problém, který je způsoben nekvalitou systému ABRA Gx, jeho chybou, špatně navedenou legislativou apod. tak zákazník samozřejmě za řešení takového problému odmítne zaplatit. Konzultant tedy práci odvést musí, ale nedostane za ni od zákazníka zapláceno. Bude tedy následně chtít tuto částku po jiné interní divizi výrobce systému. Ta má také své náklady a výnosy a tudíž jí z výnosů zmizí jakási částka za nekvalitní práci a naopak v nákladech se jí objeví další částka na opravu systému.

Je tedy ze všech stran tlak na zkvalitňování práce a tlak na zjednodušování postupů a procesů. A je to tlak podepřený financemi a tudíž tlak velmi velký.

Práci konzultantů se v této práci posouvám do další roviny vnitřního hodnocení informačního systému a tím i k podkladům pro jeho zkvalitňování. A tím je rovina interní, tedy již ne přímý kontakt se zákazníkem ale jakési vyhodnocování vnitřních procesů ve firmě ABRA Software.

6.8 ABRA Akademie

Aby výrobce systému mohl poslat konzultanta k zákazníkovi tak jej musí nejprve řádně vyškolit. Aby výrobce mohl zavádět novou agendu, právě naprogramovanou, tak musí na tuto agendu opět vyškolit konzultanty. Aby výrobce mohl procesně změnit nějakou zažitou funkčnost v informačním systému tak opět musí na nové postupy zaškolit konzultanty.

A proto ve firmě ABRA Software funguje tzv. ABRA Akademie, tedy jakési **oddělení vzdělávání**, které má na starosti všechno co se týká vnitřního vzdělávání ve firmě. Tedy školení nových zaměstnanců, podotýkám, že nejen konzultantů, přeškolení již stávajících, řekněme zaběhnutých, zaměstnanců apod.

Do vlastních školení jsou neustále zapracovávány nové poznatky od zákazníků, nové postupy dodávané analytiky a testery atd. atd.

Na vlastní kontakt s praxí je kladen tak velký důraz, že jednotlivá školení provádějí jak lektori, kteří jsou zaměstnaní právě k výuce, tak i ostřílení konzultanti nebo účetní. A právě konzultanti, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníkem, znají problémy, které se u těchto zákazníků vyskytují, jsou výrazným prvkem ve zkvalitňování úrovně znalostí konzultantů. Zejména na proškolení konzultantů s praxí se dostávají témata typu „co se kde vyskytl za problém“, anebo „tato agenda je z hlediska tohoto postupu špatně hodnocena zákazníky“ apod. a z takovýchto školení potom vypadnou jistá doporučení nebo podněty pro úpravu informačního systému.

6.9 Outsourcing

V první části práce, a zejména jsem to vyzdvihl u metody hodnocení informačního systému S-P-S-P-R, jsem psal o čím dál tím větším zájmu o outsourcing. Tento zájem pociťuje i společnost ABRA Software a začala provozovat tzv. částečný outsourcing a to outsourcing účetnictví a mezd.

Vyčlenila pro tuto část služeb speciální oddělení pro vedení účetnictví, které nedělá nic jiného, než že v různých firmách vede účetnictví a mzdy. A to dvojím způsobem. Buď přímo na systému, samozřejmě ABRA Gx, v té které firmě, anebo zcela v souladu s S-P-S-P-R na technice a systému který zcela náleží firmě ABRA Software.

Také tato činnost přispívá neocenitelným způsobem k vlastnímu hodnocení vlastního informačního systému. Tým účetních jednak pracuje na různých cizích firemních datech a zpracovává tato data po účetní a mzdové stránce a tím zároveň testuje, možná lepší slovo bude „hodnotí“, jednotlivé postupy účtování jak po funkční tak i po legislativní stránce. Tyto postupy vyhodnocuje a dává podněty na zlepšení, zrychlení a také zpříjemnění práce s účetními a mzdovými agendami – a

nejenom s nimi, protože na účetnictví je navázán celý systém, např. skladové hospodářství, nákup, prodej apod.

Tato činnost má samozřejmě několikery efekt:

- jak jsem již uvedl tak sledování praktického dopadu postupů a legislativy v systému ABRA Gx
- větší spokojenost zákazníků, protože zákazníci, v souladu s outsourcingem, nemusí mít a školit svoje vlastní lidi na tuto činnost
- pro výrobce informačního systému je zde samozřejmě i finanční efekt, kdy poskytuje službu za úplatu

6.10 SPIS, konference

Poslední rovinou hodnocení vlastního produktu, tedy systému ABRA Gx, je jeho porovnávání s konkurencí a s principy posledních trendů v oblasti informačních systémů.

Výrobce informačního (ERP) systému ABRA Gx se samozřejmě snaží mít přehled o své konkurenci, o jejich úspěších a nezdarech, o novinkách v jejich systémech apod. Je tedy samozřejmostí, že pracuje s demoverzemi produktů od konkurence, a že se jeho zástupci zúčastňují různých předváděcích akcí konkurence (a je ti naopak) a navíc jsou v rámci jakési řekněme korektní konkurence v jistém, samozřejmě konkurenčně omezeném, kontaktu s ostatními výrobci informačních (ERP) systémů. Alespoň těch největších přímých konkurentů.

Společnost ABRA Software, jako výrobce největšího čistě českého ERP produktu se také účastní všemožných konferencí na téma legislativy, informačních systémů a nejenom jich, aby mohla svůj systém hodnotit oproti novinkám na poli

technologickém, legislativním i konkurenčním. Je také jedním z významných členů organizace SPIS – Sdružení pro informační společnost. Její zástupci jsou zapojeni v pracovních skupinách (konkrétně PS pro elektronickou fakturaci a datové standardy a PS pro Archivnictví)

Pod záštitou SPIS probíhá taktéž jistá omezená informovanost mezi konkurenčními výrobci o tom, co mají nového, co nového vyvíjí apod. a to např. formou přednášek na odborných konferencích, například Svět Informačních systémů (SIS) konaný každoročně na půdě UTB ve Zlíně pod záštitou Centra výzkumu Informačních systémů CVIS

SPIS má za cíl významným způsobem přispět k rozvoji české ekonomiky tak, aby se ČR dostala na špici v konkurenceschopnosti, v budování inovativní a znalostní společnosti.

SPIS jako profesní asociace firem z oblasti informačních a telekomunikačních technologií (ICT) reprezentuje ICT průmysl České republiky a prosazuje efektivní využívání ICT ve všech sférách života v České republice, neboť v tom spatřuje podmínku nutnou pro přechod společnosti ke společnosti založené na znalostech a inovacích.

SPIS je proto spolutvůrcem návrhů zásadních reforem, legislativy a klíčových rozhodnutí zaměřených na rozvoj ICT v České republice. [10]

Jako významnému členu SPIS (dokonce s obsazením člena představenstva) se společnosti ABRA Software dostává jedinečné příležitosti hodnotit svůj produkt vzhledem ke globalizaci odvětví, k legislativě, k legislativním novinkám a dokonce se na vytváření těchto legislativních novinek účastnit.

A také má možnost srovnávat, hodnotit nebo sjednocovat své postupy vůči celému spektru společností, které jsou ve SPIS účastny. A jelikož jsou to společnosti z celé technologické části průmyslu, tak se dostává k podílu na velké zásobárně procesů a postupů, které tyto společnosti vytvářejí.

Jako vhodný příklad takového společného postupu bych uvedl např. společnou aktivitu firem ABRA Software a LCS International na tzv. e-Fakturaci [11]. Obojí

to jsou firmy z předních příček výrobců informačních systémů v České republice, Jedná se o předložení nového datového standardu, který by umožnil jednoduše posílat a přijímat dokumenty do/z informačního systému od úplně jiného výrobce. A to v souladu s platnou legislativou v ČR. Cílem e-fakturace je přivést do jednotlivých firem, doslova až na obrazovky uživatelů a pomoci tím odstranit náklady na pořízení papírových dokumentů na straně odesílatele, transakční náklady na posílání fyzických zásilek mezi oběma stranami a hlavně na pořízení jednotlivých dokladů v informačním systému příjemce. A to přímo mezi dvěma subjekty mimo např. standard EDI, kde je potřeba tzv. třetí strana v komunikaci.

7 Vlastní návrh řešení a jeho přínos

7.1 Nová agenda na hodnocení

Pro ještě větší možnost hodnotit svůj vlastní informační systém z hlediska výrobce bych doporučil ještě jednu výraznou pomůcku a to implementovat do informačního systému další agendu - „**Hodnocení**“. Do této agendy by jednotliví uživatelé informačního systému ABRA Gx mohli psát svoje problémy, postřehy, návrhy na zlepšení. Také by se zde zadávali hodnotící informace či připomínky k implementaci, ke konzultantům nebo k lince Hot Line.

Myslím, že takováto agenda by byla pro výrobce **jednoznačným přínosem**, obzvláště pokud by byla naprogramována podobným způsobem jako agenda Servisní knížka, tedy že by byla možnost zapnout generování mailových zpráv pro výrobce systému po každém záznamu učiněném do této agendy. Potom by již záleželo jen na osvětě a motivaci zákazníků tuto agendu začít využívat.

Výrobci systému by se takovou agendou dostalo obrovské kvantum informací o jeho systému, o praktické práci s ním, o jeho lidech a o jeho přístupu k zákazníkům. Troufám si tvrdit, že i zákazníci by takovouto agendu přivítali a naučili by se s ní pracovat. Zejména pokud by viděli, že s jejich připomínkami či požadavky je vskutku pracováno a že se z nich vyvozují patřičné důsledky, které se dále projevují v jeho každodenní práci.

Výrobce systému by potom jednoduše rozšířil oddělení kvality o další lidi, kteří by vyhodnocovali takto navedené požadavky a připomínky.

Podružným efektem pro výrobce by bylo, že by viděl, jak který uživatel se systémem pracuje a mohl by na základě toho třeba vyhodnocovat vhodné zákazníky, kteří by po patřičné certifikaci nové verze spolupracovali s výrobcem na otestování této nové verze v ostrém provozu.

Pro uživatele informačního systému by takováto agenda měla také velmi velký význam. Sloužila by k primární komunikaci s výrobcem systému o tom, co se

manažerům nebo koncovým uživatelům na systému líbí, co se nelíbí, kde by viděli možnost vylepšení systému apod.

Uvádím to zde proto, že **obrovské množství informací a podnětů zanikne jenom proto, že nejsou nikde evidovány**, že zkrátka proces dodání těchto informací ke správným lidem a na správná místa se může někomu zdát složitý a řekne si, že mu to zkrátka nestojí za to. A to je opravdu škoda, protože zejména od každodenních uživatelů systému přicházejí ty nejpřínosnější podněty.

8 Závěr

Na začátku této práce jsme si vytkli za cíl ukázat, že jak manažerům podniků, které si zakoupily informační, nebo chcete-li ERP systémy, tak jejich zaměstnancům a v neposlední řadě i výrobci takovýchto systému jde v podstatě o totéž. A to o to, aby tento systém byl co nejkvalitnější při zachování určité cenové úrovně.

A jak se to v této práci podařilo?

V první části jsme si ukázali různé typy hodnocení informačního systému z hlediska manažerské pozice. Tedy pozice, kterou zajímá to, jestli za peníze, které za systém podnik zaplatil, dostal adekvátní protihodnotu. Na této, řekněme TOP úrovni jde o to zhodnotit, jestli jsou do informačního systému správně navedeny všechny procesy, které v podniku běží. Zjistili jsme, že procesní řízení je velmi důležité a téměř všechny typy hodnocení na něj kladou velmi velký důraz. Zejména pro toto procesní řízení a s ním spojené hodnocení informačního systému jsou definovány zahraniční metody hodnocení **ITIL**, **COBIT** a **Val IT**. Tyto metody mají společný základ a nejvhodnější je jejich kombinace. Podle těchto metod jde systém jak hodnotit, tak zejména tyto metody zavádět do praxe. Tedy o to dle těchto metod a znalostní databáze praktik a procesů spojených s těmito metodami. Jde o zahraniční, dlouhou praxí prověřené metody. Tedy kromě Val IT, která je poměrně nová a rozšiřuje CobiT o oblast řízení investic do IT. Ovšem zavedení těchto metod do praxe je velmi náročné a proto jsme se pohlédli po jiných metodách a to konkrétně v české kotlině. Popsali jsme si dvě metody ze dvou významných vysokých škol v České republice. První metoda byla metoda **S-P-S-P-R** od profesora Voříška z katedry informačních technologií Vysoké školy ekonomické v Praze. Je to metoda, která rozděluje a ICT služby na několik vrstev od TOP manažerské úrovně až po vrstvu aplikace jednotlivých procesů. Tato metoda už je bližší českým zákazníkům a na této metodě jsme si zejména poukázali na možnost outsourcingu informatických služeb. Této možnosti outsourcingu se po tom, co proletěla světem, dostává velkého významu i v České republice. Poslední metodou hodnocení informačního systému na TOP manažerské úrovni je metoda **HOS8** vyvíjená na Podnikatelské fakultě děkanem fakulty doc. Ing. Kochem CSc. a Ing. Mgr. Dovrtělem Ph.D. Tato metoda je mě

osobně nejbližší a mohu potvrdit z vlastní dlouholeté praxe u informačních systémů, že se nejvíce blíží tomu, jak manažeři postupují při zjišťování toho, jestli se jim ten systém za ty peníze vyplácí. Nicméně nedotahují toto zjišťování do konce, tedy přesněji řečeno neví, jak to dotáhnou do konce, a to z jednoduchého důvodu že si neuvědomují, co všechno spadá pod ICT služby a co všechno vlastně s informačním systémem souvisí. A právě v tomto jim může metoda HOS8 významně pomoci. Ukázali jsme si, jak právě tato metoda pomocí otázek v osmi oblastech spojených s informačním systémem dokáže manažerům ukázat, a to dle hladiny důležitosti informačního systému pro daný podnik, do které oblasti dávají příliš mnoho financí a kterou oblast nevhodně finančně podhodnocují. Jistě, lze namítnout, že tato metoda je nevhodná z principu toho, že je závislá jenom na odpovědích uživatelů systému. Ano je to tak, ale zároveň v tom je jeho síla. Jde o velmi rychlý, jednoduchý, a pokud se spojí se statistickými metodami, tak přesný způsob jak zjistit maximum o tom, jestli mě systém za peníze které jsem do něj dal, dává to, co od něj očekávám, nebo jestli mám do určité oblasti dát peněz o trochu více, nebo jestli financování jiné oblasti nemám zbytečně velkorysý.

To hlavní o co vlastně ve výše uvedených metodách jde, je to, jestli já, jako TOP manažer zodpovědný za chod podniku mám k dispozici nástroj, informační systém, který mě dokáže pomoci ve směřování podniku kupředu, který mě dokáže pomoci udržet konkurenční výhodu a navíc mě ještě přispívat k tomu, aby se pozice podniku na konkurenčním trhu neustále vylepšovala. Také hledisko legislativní správnosti dat uložených v systému je velmi důležité a neopomenutelné. A to vše při hladině investice, kterou jsem do informačního systému dal. A také jde o to ukázat, kterou oblast systému bych měl dofinancovat, aby se výše uvedené ještě umocnilo. Poslední hledisko, které mě výše uvedené metody mohou jako TOP manažerovi ukázat je to, jestli mám v podniku správně a důsledně postihnuté procesy, a to obchodní, výrobní nebo jakékoliv jiné. Jako devizu této poslední skutečnosti mohu uvést to, že při správně popsanych procesech je pro podnik jednodušší přejít na nějakou formu řízení kvality, např. na ISO.

Potom jsme se v této práci plynule přesunuli na druhou rovinu, možná je lépe říci hladinu, v podniku. Už to není manažerská ale zaměstnanecká – koncoví uživatelé

systemu. Ukázali jsme si, i když v poměrně krátké pasáži, to, že řadoví zaměstnanci potřebují také vysokou kvalitu informačního systému pro svou práci a proto se snaží informační systém hodnotit a tím působit jak na manažery a jejich prostřednictvím dosáhnout zlepšení tak i přímo na výrobce systému a opět dosáhnout zlepšení informačního systému. A je to logické, protože právě oni jsou v roli, která plní do systému data, která je odpovědná za jejich správnost a to jak legislativní tak i věcnou. Tato úroveň (rovina) nemá k dispozici příliš rozsáhlý arzenál metod k hodnocení informačního systému, ale na druhou stranu s tímto systémem pracuje a dokáže proto daleko lépe než manažeri poukázat na jeho přednosti a slabiny. A z vlastní zkušenosti mohu říci, že toho nadmíru využívají. Pokud bych mohl odhadnout to, jestli se snaží zaměstnanci více působit přes manažery nebo přímou komunikací s výrobcem ta je to tak jedna ku třem. Velmi záleží na procesním řízení v podniku.

Ale zejména tato rovina, tedy zaměstnanecká úroveň, nebo chceme-li úroveň koncových uživatelů, je velmi důležitá pro výrobce informačního systému.

Jako výrobce informačního systému jsme si v této práci představili firmu **ABRA Software, a.s.**, která vyrábí produktovou řadu informačních systémů **ABRA Gx**. To Gx znamená G1 – G4 podle velikosti systému.

Na dalších stránkách této práce jsme si ukázali, jakým způsobem hodnotí svůj vlastní výrobek, informační systém ABRA Gx a proč jej vůbec má z jeho strany smysl hodnotit. V několika rovinách a z hlediska jednotlivých divizí výrobce jsme si ukázali, jak získává výrobce podklady pro hodnocení tohoto informačního systému. Zejména bych se rád odkázal na svá slova o začarovaném kruhu a o tom, že všechno souvisí se vším, a že akce na jedné straně způsobí reakci na straně jiné a projeví se zpětně někde úplně jinde. Souvisí to s neustálou snahou o zlepšování tohoto systému. Ať už z důvodů spokojenosti zákazníka, který si tento informační systém koupil, tak i neustálou snahou o jeho příznivé reference a v neposlední řadě toto všechno má i finanční efekt. Rád bych tady, když už mluvím o finančním efektu, ukázal i na jednu stránku, o které jsem nepojednával, ale která souvisí se zkvalitňováním systému také. Systém se musí neustále zkvalitňovat a je to dílem kvalitních zaměstnanců a neustálou komunikací se zákazníky. Ale

z vlastní zkušenosti mohu říci, že na zkvalitňování systému musí být určité **finanční zázemí**. Sám jsem se setkal s informačním systémem, který si dělá ambice na to být velký, a velkým rozsahem i je, ale má obrovský problém se zkvalitňováním systému a s reakcí na požadavky zákazníků. A souvisí to právě s oním finančním polštářem, který výrobce musí mít, aby dokázal financovat změnu nebo rozšíření ještě dříve, než toto rozšíření následně prodá. Ale to jenom jako vsuvka o tom, že nestačí mít dobrou vůli a kvalitní zaměstnance, ale že i finance jsou potřeba. Teď zpět k našemu výrobcí informačního systému. Ukázali jsme si, že ve všech divizích probíhá maximální snaha o zkvalitnění systému, o jeho velmi kritické hodnocení, které je schopno ukázat na jeho slabiny i na potenciální prostor k růstu. A z drtivé většiny se toto děje nějakou formou komunikace se zákazníky. Pokud se mám odkázat na slova hlavního analytika firmy ABRA Software, tak ten říká, že 80% informačního systému ABRA Gx tvoří zákazníci.

A tady se dostáváme k hlavnímu tématu této práce, kterým bylo ukázat, že **existuje styčný bod, průsečík** snahy manažerů podniku, který si informační systém koupil, zaměstnanců tohoto podniku i výrobce tohoto informačního systému. **A ten styčný bod je kvalita tohoto systému.** Všichni tento systém hodnotí, každý po té své ose, po té své rovině a s možnostmi které má a výsledkem tohoto celého je, lépe řečeno má být, systém který je radost používat a který za dané peníze dá maximum možností a uživatelské přívětivosti kolik jen dát může. Svým způsobem je to společný produkt, který přináší zisk a konkurenční výhodu na všechny strany.

Proč jsem v předchozí větě použil sousloví „má být“. Jednoduše proto, že to je **vize, ke které se snaží všichni co nejvíce přiblížit**. Ale jak všichni ví, tak vize je jakýsi nesplnitelný cíl, ke kterému se podnik neustále blíží. A tady je to společná vize jak výrobce informačního systému, tak i jeho uživatele, tedy podniku, který s tímto systémem pracuje a kterému tento systém pomáhá přežít na moři nekonečné konkurence.

Literatura:

- [1] KOCH,M., DOVRTĚL,J., Management informačních systémů, Brno: Vysoké učení technické Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. ISBN: 80-214-3262-4
- [2] MOLNÁR, Z. Efektivnost informačních systémů. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 142 s. ISBN 80-7169-410-X.75.
- [3] TVRDÍKOVÁ, M. Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 116 s. ISBN 80-7169-703-6
- [4] RUKOVANSKÝ, I. – PETRUCHA, J. *Základy informačních systémů I.* Kunovice : EPI, 2005. 53 s.
- [5] RUKOVANSKÝ, I. – MATUŠÍK,P. Základy podnikových informačních systémů: EPI, 2006. ISBN 80-7314-104-3
- [6] BASL, J. Podnikové informační systémy. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0214-2.
- [7] RUDD,C. Úvodní přehled ITIL. Praha: itSMF Czech Republic, 2004.
- [8] SKÁLA,J. CobiT 4.1. a jeho vztah k ITIL. odborná konference itSMF Slovensko, 2008
- [9] VOŘÍŠEK,J. Řízení podnikové informatiky S-P-S-P-R, dostupný na WWW: http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/2001_SPSPR.htm
- [10] Priority SPIS, dostupný na WWW: <http://www.spis.cz/spis2/>
- [11] KUCHAR,P. Elektronická fakturace a SPIS, dostupný na WWW: <http://www.spis.cz/spis2/index.php?id=1252>
- [12] ABRA Software, S.A.F.E.- Smooth Advanced Formula for ERP, dostupný na WWW: <http://www.abra.eu/html/reseni/safe-savf.php>
- [13] ABRA Software, ABRA G4 – informační system společnosti

Seznam příloh:

Příloha č. 1. – Soubor hodnotících otázek metody HOS8

Příloha č. 2. – formulář „Kontrola kvality“

Příloha č. 1.

Soubor hodnotících otázek metody HOS8.

Všechny otázky ze všech hodnocených oblastí jsou hodnoceny stupnicí 5 odpovědí a těmto odpovědím jsou potom přiřazovány body.

Odpovědi:

- Ano
- Spíše ano
- Částečně
- Spíše ne
- Ne

Oblast hardware:

1. Je možné současné HW vybavení označit za moderní a sledující současné trendy?
2. Přispívá HW pozitivně k rychlosti a použitelnosti systému?
3. Nákup nového HW je posuzován s ohledem na ergonomii pro jeho uživatele?
4. Dá se připojení k počítačovým sítím označit za spolehlivé, dostatečné, rychlé a vyhovující?
5. Jsou klíčové prvky HW dostatečně fyzicky chráněny před krádeží, požárem a povodní?
6. Je nové HW vybavení pořizováno po zvážení jeho kompatibility s existujícím HW vybavením a softwarem, který na něm bude provozován?

7. Současné HW neumožňuje účinnou výměnu dat s odběrateli či dodavateli?
8. Je rychle dostupné záložní vybavení v případě výpadku klíčových HW prvků systému?
9. Souhlasíte s výrokem, že současné HW vybavení bude do dvou let těžko použitelné?
10. Jsou poruchy HW vybavení na denním pořádku?

Volná poznámka k oblasti : _____

Oblast Software:

1. Poskytuje zkoumaný software všechny funkce nezbytné pro práci uživatelů?
2. Je grafické členění plochy pro zadávání, editaci vstupních údajů přehledné a přispívá tak ke snadnosti práce se systémem?
3. Jsou chybová a varovná hlášení, či jiné nestandardní oznámení srozumitelná a poskytují na požádání i bližší vysvětlení vzniklé situace?
4. Rychlost zpracování úkolů jako tisky, dotazy, vyhledávání se jeví jako dostatečně rychlé?
5. Platí, že koncoví uživatelé nesmějí poskytovat podněty pro případné úpravy SW, nové nastavení nebo pořízení nových verzí software?
6. Je nápověda k softwaru srozumitelná a přehledná?
7. Má zkoumaný informační systém jednotné ovládání obrazovek, menu, sestav a nápovědy?
8. Jsou při pořízení nových verzí SW využívány jejich nové vlastnosti?
9. Je pravda, že snadnost používání softwaru koncovými uživateli nehraje roli při jeho pořízení nebo vývoji?

10. Existují pravidelné nebo nahodilé kontroly sloužící ke zjištění abnormalit ve využívání systému, jeho nesprávného užívání či zneužívání?

Volná poznámka k oblasti : _____

Oblast Orgware:

1. Existují postupy či směrnice pro zotavení IS z nestandardních a havarijních situací a jsou tyto dokumenty dostatečně známe uživatelům?
2. Existují doporučené pracovní postupy a procedury běžného provozu pro koncové uživatele a jsou udržovány v aktuálním stavu?
3. Existují pravidla pro bezpečnost IS a obsahují i ustanovení pro nakládání s dokumenty či přílohami emailů získaných z internetu?
4. Je pravda, že management příliš nedozírá na dodržování pravidel bezpečnosti a provozu IS?
5. Má každý pracovník jasně určeno, s jakými úlohami smí pracovat a kdy?
6. Provádějí jakékoliv rozsáhlejší instalace, změny, nastavení, připojení nové techniky pověřené osoby a nikoliv uživatelé?
7. Jsou ošetřeny odchody zaměstnanců a ukončení platnosti jejich přístupových práv?
8. Existují pravidla nebo politika bezpečnosti IS a jsou tyto pravidelně aktualizovány?
9. Umožňuje IS efektivní výměnu informací mezi uživateli IS v podniku?
10. Platí, že pravidla pro provoz a bezpečnost IS jsou nejasná a nelogická?

Volná poznámka k oblasti : _____

Oblast Peopleware:

1. Je každý pracovník zaškolen na úlohy, které má s informačním systémem provádět?
2. Jsou dostupná školení nových pracovníků o používaných informačních systémech, pravidlech provozu a bezpečnosti IS?
3. Je pravda, že stávající zaměstnanci není třeba školit n nové funkce IS a že školení není dostupné?
4. Existuje zastupitelnost koncových uživatelů, kteří jsou klíčoví pro chod systému a jeho klíčové výstupy?
5. Je dokumentace běžných postupů práce s IS jednoduše dosažitelná pro koncové uživatele?
6. Je si management vědom vlivu firemní kultury na způsob práce koncových uživatelů s informačním systémem?
7. Jsou dostupná místa uvnitř firmy nebo u externího dodavatele, kam se mohou uživatelé obracet se žádostí o pomoc či konzultaci ohledně IS? (tato místa jsou dále označována jako informační centra)
8. Řeší informační centra z předchozího bodu podněty uživatelů obvykle v dostatečné míře a včas?
9. Je pravda, že informační centra především „hasí“ palčivé problémy a nemají důvod se snažit o dlouhodobé zlepšení chodu IS?
10. Podporuje vedení firmy učení koncových uživatelů a jejich školení za účelem zvýšení efektivnosti fungování IS?

Volná poznámka k oblasti : _____

Oblast Dataware:

1. Mají pracovníci jasně vymezenou odpovědnost za data, která spravují?
Tedy platí zásada, že určitá data smí měnit jen určitý pracovník?
2. Mají pracovníci určeno, kdy musí jaká data zavést do IS a kdy je musí aktualizovat?
3. Platí, že uživatelům chybí z informačního systému data pro jejich rozhodování?
4. Získávají koncoví uživatelé nadbytečná, nebo nepřesná data?
5. Musí pracovníci správy IS pravidelně provádět zálohování dat a dozírá management na dodržování pravidel zálohování?
6. Uznává management důležitý význam koncových uživatelů pro integritu a správnost zpracování dat?
7. Existují podrobné plány pro obnovu klíčových dat v informačním systému?
8. Jsou média se zálohami dostatečně katalogizována a chráněna před zneužitím, krádeží či živelnou pohromou?
9. Je bezpečnost dat zvažována a řízena i pro hrozby z Internetu nebo jiných počítačových sítí?
10. Mají pracovníci určeno, s jakými daty smí pracovat a s jakým oprávněním? Platí tedy zásada, že nikdo nesmí získat přístup k datům, která nepotřebuje pro svoji práci?

Volná poznámka k oblasti : _____

Oblast Customers:

1. Jsou jasně stanoveny základní cíle zkoumaného informačního systému směrem k jeho zákazníkům?

2. Existují metriky cílů uvedených v předchozím bodu a jsou dostatečně vyhodnocovány?
3. Je pravidelně zkoumáno, jaké přínosy od informačního systému jeho zákazníci očekávají?
4. Je pravda, že názory zákazníků IS na zlepšení, změnu či úpravu IS nejsou pro podnik důležité?
5. Jsou data o zákaznících IS, jejich požadavcích, operacích atd. ukládány v IS centrálně (tj. nejsou uloženy vícekrát či nekonzistentně)?
6. Přispívá současné HW a SW vybavení k dostatečně rychlým odezvám na požadavky zákazníků IS?
7. Je forma výstupů z IS volena tak, aby umožňovala jejich snadné využití zákazníkem IS?
8. Ošetřují pravidla provozu nakládání s citlivými či obchodně cennými daty o zákaznících IS?
9. Je řízena integrace zkoumaného IS firmy spolu s dalšími IS podniku, které poskytují výstupy pro zákazníky?
10. Mohou zákazníci získávat ze zkoumaného IS výstupy pomocí různých komunikačních kanálů, které si zvolí?

Volná poznámka k oblasti : _____

Oblast Suppliers:

1. Jsou jasně stanoveny základní požadavky kladené na dodavatele, které jsou nezbytné pro plnění definovaných cílů zkoumaného IS?
2. Existují metriky hodnocení výše zmíněných požadavků a jsou dostatečně vyhodnocovány?

3. Je forma vstupů do zkoumaného IS od dodavatelů volena tak, aby umožňovala jejich snadné převzetí a využití zkoumaným IS?
4. Jsou v pravidlech provozu definovány kontroly informací od dodavatelů?
5. Jsou požadavky na dodavatele ve vztahu ke vstupům do zkoumaného IS formulovány tak, aby byla jasně určena požadovaná podrobnost předávaných informací?
6. Jsou požadavky na dodavatele ve vztahu ke zkoumanému IS formulovány také s jasným určením včasnosti jejich dodávání?
7. Zvažuje firma možnost účelného přizpůsobení či nastavení zkoumaného IS dle návrhů dodavatelů za účelem efektivnější výměny informací?
8. Je forma výstupů ze zkoumaného IS pro dodavatele řízena s ohledem na efektivní komunikaci s dodavateli?
9. Je pravda, že výstupy z IS pro dodavatele nejsou řízeny s ohledem na včasnost jejich předání?
10. Přispívá zkoumaný IS ke snadnosti a efektivnosti komunikace s dodavateli?

Volná poznámka k oblasti : _____

Oblast Management IS:

1. Trvají manažeři na dodržování pravidel stanovených pro IS?
2. Provádí řízení rozvoje a provozu IS osoba, která této oblasti rozumí?
3. Je rozvoj IS formulován také ve střednědobé a dlouhodobé perspektivě formou informační strategie k cílům firmy?
4. Je v plánech rozvoje IS zahrnut případný růst firmy a rozvoj jejich informačních potřeb?

5. Platí, že plány rozvoje IS neexistují, nebo v nich nejsou stanoveny možnosti jejich plnění?
6. Je při plánech rozvoje IS, pořizování IS provedeno obhájení dané investice z ekonomického hlediska?
7. Považuje management informačních systémů koncové uživatele za faktor s vysokou důležitostí pro úspěšný chod IS?
8. Usiluje management IS osoustavne o zlepšení efektivnosti chodu zkoumaného IS?
9. Vnímá obecný management IS firmy nejen jako výdaje, ale také jako potenciál růstu firmy?
10. Podporuje obecný management firmy rozvoj IS, který je odůvodněný přispěním IS k dosažení podnikových cílů?

Volná poznámka k oblasti : _____

Příloha č. 2. – Formulář „Kontrola kvality“

Dotazník kontroly kvality ABRA Software a.s.			Odpověď		
			lepší / ano	dle očekávání	horší / ne
I. Prodej a implementace	Prodej	Profesionalita a odborné znalosti obchodníka byly	vůči očekávání		vůči očekávání
		Rychlost reakcí na Vaše požadavky byla	vůči očekávání		vůči očekávání
		Seznámení s doprovodnými a poprodejními službami bylo	vůči očekávání		vůči očekávání
		Úroveň nabídky (dokumentu) byla	vůči očekávání		vůči očekávání
		Kvalita poskytnutých informačních materiálů byla	vůči očekávání		vůči očekávání
	Implementace	Zájem obchodníka v průběhu implementace byl	vůči očekávání		vůči očekávání
		Odborné znalosti konzultantů byly	vůči očekávání		vůči očekávání
		Dodržování sjednaných termínů a časů bylo	vůči očekávání		vůči očekávání
		Vystupování implementačního týmu bylo	vůči očekávání		vůči očekávání
		Vyřešil implementační tým všechny vaše požadavky?		◀ano ne▶	
II. Software	Software	Poskytuje vám systém funkce, které potřebujete?		◀ano ne▶	
		Ovládání, přehlednost a ergonomie je	vůči očekávání		vůči očekávání
		Rozsah a kvalita dostupných tiskových sestav a reportů je	vůči očekávání		vůči očekávání
		Vzhled po grafické stránce je	vůči očekávání		vůči očekávání
		Rychlost systému je	vůči očekávání		vůči očekávání
	Update	Včasnost poskytování nových verzí je	vůči očekávání		vůči očekávání
		Kvalita nových verzí je	vůči očekávání		vůči očekávání
III. Poprodejní péče	ABRA Asistent	Je vám ABRA Asistent k dispozici vždy, když potřebujete?		◀ano ne▶	
		Vyřešil ABRA Asistent všechny Vaše požadavky?		◀ano ne▶	
		Vyhovuje Vám ABRA Asistent lidsky?		◀ano ne▶	
	HOT Line	Profesionalita a odborné znalosti HOT Line jsou	vůči očekávání		vůči očekávání
		Dostupnost HOT Line je	vůči očekávání		vůči očekávání
		Rozsah nabízených školení (z hlediska obsahu) je	vůči očekávání		vůči očekávání
	Školení	Dostupnost školení (z hlediska místa a času) je	vůči očekávání		vůči očekávání
		Kvalita e-learningu je	vůči očekávání		vůči očekávání
		Naučili jste se na školeních to, co jste čekali?		◀ano ne▶	
		Služby	Odborné znalosti konzultantů byly	vůči očekávání	
	Dodržování sjednaných termínů a časů bylo		vůči očekávání		vůči očekávání
	Vystupování konzultantů bylo		vůči očekávání		vůči očekávání
	Produktivita práce konzultantů podle vás byla		vůči očekávání		vůči očekávání
	Vyřešili konzultanti všechny Vaše požadavky?			◀ano ne▶	
	IV. Firma		Firma	To, co jste obdrželi za své peníze je	vůči očekávání
Co máme zlepšit v první řadě?				textová odpověď:	
Co nejvíce oceňujete?				textová odpověď:	
Doporučil(a) byste ABRU dalším firmám? Kterým?				◀ano ne▶	