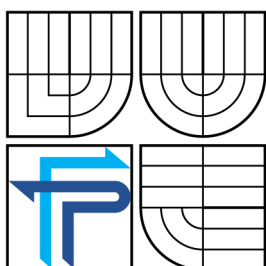


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

IMPLEMENTACE ERP SYSTÉMU VE FIRMĚ A JEHO PROPOJENÍ S E-SHOPEM

ERP SYSTEM IMPLEMENTATION IN THE COMPANY AND ITS CONNECTION WITH E-SHOP

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PAVEL KONEČNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. JIŘÍ DVOŘÁK, DrSc.

BRNO 2008

POPISNÝ SOUBOR ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Autor: Pavel Konečný

Název závěrečné práce: Implementace ERP systému ve firmě a jeho propojení s E-shopem

Název závěrečné práce ENG: ERP system implementation in the company and its connection with E-shop

Anotace závěrečné práce: Práce se zabývá analýzou stávající metodologie implementace IS a vytvořením nové efektivnější metodiky zabraňující opakování identifikovaných nedostatků. I přes různorodost jednotlivých zákazníků a jejich požadavků při zavádění a úpravách IS, je nutné k tvorbě projektů přistupovat procesně. Implementační metodologie je tedy definována popisem jednotlivých procesů zavedení IS.

Anotace závěrečné práce ENG: The Master thesis deals with the analyzing of the actual methodology of information system (thereinafter IS) implementation and the creation of a new more effective methodology that would prevent the repetition of the identified deficiency. Despite the diversity of individual customers and their requests concerning the IS implementation and modification, it is necessary to apply the procedural approach during the generation of projects. The implementation methodology is thus defined by the description of the particular processes of IS implementation.

Klíčová slova: ERP systém, implementace IS, optimalizace procesů, racionalizace procesů, implementační metodologie

Klíčová slova ENG: ERP system, IS implementation, process optimization, process rationalization, implementation methodology

Typ závěrečné práce: diplomová práce

Datový formát elektronické verze: pdf

Jazyk závěrečné práce: čeština

Přidělovaný titul: Ing.

Vedoucí závěrečné práce: prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Ústav ekonomiky

POPISNÝ SOUBOR ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Škola: Vysoké učení technické v Brně

Fakulta: Fakulta podnikatelská

Ústav / ateliér: Ústav ekonomiky

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Podnikové finance a obchod

Bibliografická citace mé práce

KONEČNÝ, P. *Implementace ERP systému ve firmě a jeho propojení s E-shopem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 101 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

BRNO, červen 2008

Čestné prohlášení

Autor prohlašuje, že vytvořil samostatné dílo vlastní tvůrčí činností. Autor dále prohlašuje, že při zpracování díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.

V Brně, dne

.....

Pavel Konečný

Poděkování

Děkuji panu prof. Ing. Jiřímu Dvořákovi, DrSc za odborné vedení a cenné rady při vypracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Vymezení problému	12
2.1	Cíle práce	12
2.2	Informační zdroje	13
3	Teoretická východiska práce	13
3.1	Pojem ERP systém	13
3.2	Integrace vs. specializace.....	14
3.3	Servisní služby ERP systémů	15
3.4	Vývoj ERP systémů	16
3.4.1	První implementační projekt.....	16
3.4.2	První integrovaný projekt.....	16
3.4.3	Architektura klient/server	17
3.5	Současný stav ERP systémů.....	18
3.6	Implementační metodologie	19
3.7	Procesní model	19
3.8	Třídění obchodních modelů dodávky ERP systémů.....	20
3.9	Předimplementační studie.....	22
3.10	Charakteristika společnosti	23
3.10.1	DC Concept	23
	Představení společnosti DC Concept.....	23
	ERP systém QI	23
	Distribuční systém společnosti DC Concept.....	25
3.10.2	MELZER spol. s r.o.....	26
	Produkty společnosti.....	27
4	Analýza problému a současný stav řešené problematiky.....	30
4.1	SWOT analýza společnosti.....	30
4.2	Systém práce s informacemi	31
4.3	Analýza stávající metodologie.....	32
4.3.1	Proces marketingu	32

4.3.1.1	Seminář	36
4.3.2	Obchodní proces	39
4.3.2.1	Smlouva o dílo na dodání IS (DIS)	42
4.3.3	Proces implementace	45
4.3.3.1	Plán projektu	47
4.3.4	Proces Podpora zákazníka	48
4.4	Shrnutí a identifikace nedostatků	51
5	Vlastní návrhy řešení.....	57
5.1	Marketing	58
5.2	Obchodní proces	62
5.2.1	Obchodní jednání.....	63
5.2.2	Studie proveditelnosti.....	63
5.3	Implementační proces.....	66
5.4	Vazba Implementace - Podpora zákazníka	69
5.5	Souhrn vlastních návrhů	72
5.6	Zavedení modulu E-shop.....	75
6	Přínosy návrhů řešení	79
6.1	Zavedení OKEČ	80
6.2	Rozdělení Obchodního procesu	81
6.3	Rozdělení Implementačního procesu	81
6.4	Předání klienta na PIP	82
7	Závěr.....	84
8	Přehled zkratk, tabulek a obrázků.....	87
9	Použité informační zdroje.....	89
10	Seznam příloh.....	91

1 Úvod

Podnikové informační systémy jsou v současné době považovány za samozřejmou součást podnikové infrastruktury. Na jejich provoz jsou vynakládány značné finanční prostředky. Neustále se však setkáváme s rozdílnými, dokonce až rozporuplnými názory a to snad na každou záležitost, která se jich dotýká. Hlavní příčinu lze spatřovat především ve velkých rozdílech v informovanosti a úrovni znalostí mezi uživatelskými a dodavatelskými firmami, uživateli a vedením jednoho podniku, odborníky z praxe a akademické sféry.

V minulosti byla většina informačních systémů tvořena z několika navzájem izolovaných aplikací. Podniky měly jeden program na vedení účetnictví, jiný na skladové hospodářství, v dalším se například plánovala výroba nebo počítaly mzdy. Tyto aplikace si vzájemně vyměňovaly data v lepším případě pomocí textových souborů, ale většinou se potřebná data manuálně přepisovala z jednoho do druhého. To samozřejmě přinášelo velké množství chyb vzniklých vstupem lidského faktoru do tohoto procesu. Postupem času došlo ke sloučení těchto agend do jediného ERP systému a postupnému propojování i s dalšími aplikacemi. Časem nastala také potřeba propojit informační systémy podniků v produkčním řetězci mezi sebou, tak aby se zrychlila a hlavně zpřesnila výměna informací mezi dodavateli a odběrateli. Moderní systém si už bez možnosti propojení s okolím nelze představit. Důležité z hlediska efektivity a produktivity je, aby se data zadávala do integrovaného systému pouze jednou a byla k dispozici všem uživatelům, kteří je potřebují ke své práci. Na druhé straně musí být snadné data, respektive informace, ze systému jednoduše vyexportovat v různých formátech pro použití při tvorbě dokumentů například v kancelářských aplikacích.

Integrovaný systém kromě nároků na systém samotný klade také velký důraz na správně provedenou implementaci. Moderní systémy proto obsahují soubor nástrojů usnadňujících nastavení systému, od základních parametrů až po import dat z předchozího informačního systému.

Pod pojmem implementace ERP systému si může nezainteresovaný člověk představit pouze rozhodnutí firmy o změně, nákup a instalaci softwaru na řízení podniku. Tato problematika je však velmi složitá. V širším pojetí v sobě zahrnuje pojem Implementace ERP systému celý proces – **obchodní případ**. Ten se vytváří mezi implementační společností a zákazníkem. Každá implementační společnost má vypracovaný svůj systém na řešení obchodního případu, pro který se vžil název **metodologie implementace**.

Metodologie implementace informačních systémů a respektování jejich pravidel a zásad je jedinou možnou cestou k úspěšné implementaci systému podle očekávání a požadavků zákazníka.

2 Vymezení problému

2.1 Cíle práce

V pojmu „Obchodní případ“ je zahrnuta veškerá činnost implementační firmy. Zpracování postupu řešení tohoto obchodního případu se nazývá implementační metodologie.

Cíle práce jež vychází ze zadání, které jsem obdržel od Obchodního ředitele společnosti Melzer:

- Provedení analýzy stávajících procesů společnosti používaných pro řešení Obchodního případu
- Identifikování nedostatků v těchto procesech
- Popsání návrhů řešení identifikovaných nedostatků
- Vytvořit novou implementační metodologii společnosti
- Analyzovat změny v této metodologii při práci se stávajícím klientem, požadující zavedení modulu E-shop

Cílem mé práce je tedy navrhnout novou implementační metodologii obchodního případu ve společnosti Melzer. Analyzovat stávající procesy Obchodního případu (dále někdy OP) se zaměřením na klíčové fáze. U těchto procesů najít slabé stránky a jejich eliminací procesy optimalizovat a zefektivnit. Z výsledků těchto analýz zkoordinovat celý proces obchodního případu, což znamená, že se nebudu zabývat pouze jednotlivými procesy a jejich nedostatky, ale také nahlížet a koordinovat celý obchodní případ jako celek. V další části práce tuto novou metodologii demonstrovat na konkrétním případě, jež bude prováděn u stávajícího zákazníka. Vysvětlit v kterých částech se bude lišit průběh procesů při práci se stávajícím zákazníkem od práce s novým.

2.2 Informační zdroje

Pro pochopení všech firemních procesů, jednotlivých činností, jejich vztahů a souvislostí ve společnosti, byly hlavními informačními zdroji v práci konzultace s jednotlivými pracovníky implementační firmy Melzer, pracující převážně na řídicích pozicích firmy. Při analytických schůzkách jsem zaznamenával všechny rozhovory pomocí diktafonu a textu. K dispozici jsem dostal i potřebné interní materiály společnosti, týkající se dané problematiky.

Z klasických zdrojů informací je pro tuto práci použila literatura zaměřená především na oblast informačních technologií a systémů s důrazem na nejnovější trendy v oblasti obchodu. Vzhledem k požadavkům na kvalitu poskytovaných informačních zdrojů mi pak velmi pomohly informační zdroje v podobě odborných článků uveřejňovaných například v časopise Connect. Odborné články jsem vyhledával i za pomoci internetu.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Pojem ERP systém

Počátkem 90. let se začal prosazovat termín Enterprise Ressource Planning a to především v souvislosti s rozšiřováním funkcionality na řízení lidských zdrojů a financí a pokrýváním specifických oblastí průmyslových podniků, jako je řízení projektů a výroba investičních celků. Informační systém kategorie ERP se definuje jako účinný nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavních interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformace na výstupy), a to na všech úrovních, od operativní až po strategickou. Interním procesem se myslí takový proces, nad nímž má management plnou kontrolu, je tedy jeho vlastníkem. K těmto klíčovým interním procesům patří: výroba, vnitřní logistika, personalistika a ekonomika. (11)

Mezi nejdůležitější vlastnosti ERP systému patří (11):

- Automatizace a integrace hlavních podnikových procesů
- Sdílení dat, postupů a jejich standardizace přes celý podnik
- Vytváření a zpřístupňování informací v reálném čase
- Schopnost zpracovávat historická data
- Celostní přístup k prosazování ERP koncepce

K hlavním požadavkům kladeným na ERP systémy patří(11):

- Realizace měřitelných přínosů v oblasti snižování celé struktury nákladů vznikající neefektivním řízením firmy
- Realizace neměřitelných přínosů v oblasti řízení podnikových procesů a dostupnosti informací v reálném čase

Ne všechny informační systémy nabízené na českém trhu splňují uvedené vlastnosti, jejich dodavatelé je však z marketingových důvodů označují jako ERP. Z hlediska praktického použití je však třeba rozlišovat, který systém do kategorie ERP patří a který nepatří.

3.2 Integrace vs. specializace

ERP systémy dále dělíme podle schopnosti pokrýt a integrovat všechny čtyři zmíněné interní procesy. Ty systémy, které to dokáží, pak označujeme jako All-in-One. Do této kategorie spadají také některá univerzální ERP řešení (nejčastěji zahraniční produkce), která ale nepokrývají jeden z klíčových procesů – personalistiku. Při implementačních projektech bývá tento proces zabezpečen subdodávkou jiného, specializovaného dodavatele (Elanor, Nugget, Kvasar apod.). Vzhledem k poměrně jednoduchému začlenění této funkcionality do ERP řešení není organizace postavena před problém řešit další složitý integrační projekt. Dodavatel All-in-One systému

obvykle sám garantuje celé dílo včetně této subdodávky a její integrace. Volba All-in-One ERP systému by pak pro podnik měla znamenat realizaci pouze jednoho implementačního projektu. Do kategorie ERP řadíme také ty informační systémy, které nemusejí nutně pokrýt a integrovat všechny čtyři interní procesy. Zákazníkovi ale umí poskytnout buď detailní špičkovou funkcionalitu nebo jsou orientované výhradně na určité obory podnikání. Tyto tzv. Best-of-Breed systémy (nejlepší z chovu, jedinci se špičkovými vlastnostmi) pak v praxi bývají nasazovány buď samostatně (zejména oborové Best-of-Breed), nebo tvoří součást podnikové ERP koncepce (procesně orientované Best-of-Breed) společně s jinými informačními systémy. (11)

Lite ERP systémy představují specifickou nabídku určenou pro trh malých a středně velkých firem (SME – Small and Mediumsized Enterprises), vyznačující se nižší cenou a nejrůznějšími omezeními. Specifickou kategorii tvoří ERP systémy lídrů trhu – mySAP Business Suite či Oracle E-Business Suite. Tato řešení jsou charakteristická širokým a zároveň detailním pokrytím podnikových procesů, komplexní nabídkou oborových řešení i špičkovými Best Practices napříč všemi odvětvími. Formálně je ale řadíme mezi All-in-One systémy, neboť prioritním požadavkem na ERP je integrace podnikových procesů. (11)

3.3 Servisní služby ERP systémů

Servisní služby k ERP systémům spadají v obecné rovině jak do prodejní, tak poprodejní etapy. Pro zákazníka představují významnou přidanou hodnotu a mohou přímo ovlivňovat jeho konkurenceschopnost. Například potravinářský výrobce, který potřebuje udržet rychlou obrátku zboží a funguje v dodavatelském řetězci orientovaného na vysokou akceschopnost, aby mohl efektivně reagovat na změny v poptávce. Taková organizace se pak při pokrytí plánování podnikových zdrojů a dalších souvisejících podnikových agend zcela jistě neobejde bez nastavení takové úrovně servisních služeb, která by zabezpečila bezproblémový provoz informačního systému. Životní nutností se tak například stane nastavení takových podmínek, které umožní servisní zásah ihned po nahlášení výpadku či velmi závažné chyby systému. (2)

Pro dodavatele (výrobce) a systémového integrátora představuje oblast servisních služeb významnou konkurenční výhodu. S tím, jak se kvalitativní rozdíly ve funkcionalitě podnikových řešení stále více zmenšují, dostávají se služby doprovázející ERP produkty stále více do popředí. (2)

3.4 Vývoj ERP systémů

3.4.1 První implementační projekt

Zrod ERP systémů využívajících počítačových technologií se datuje od počátku 60. let. Období „Resource Planning“ systémů zahájily požadavky výrobců na automatizované plánování spotřeby materiálu (MRP – Materials Requirements Planning). První takový automatizovaný systém se zrodil ze spolupráce Case Corporation a IBM. Společnost Case má téměř stošedesátiletou tradici, patří k významným světovým výrobcům zemědělských a stavebních strojů. V roce 1960 tým IBM pod vedením J. Orlickeho, implementoval první MRP systém právě v této společnosti. Aplikace MRP tehdy zahrnovala metody plánování a rozvrhování materiálu pro výrobu komplexního produktového portfolia Case Corporation. Počátkem 70. let také začínají vznikat první softwarové korporace – SAP v roce 1972, Lawson Software v roce 1975 – které si kladou za cíl nabízet na trhu standardní podnikové aplikace, schopné integrovat klíčové podnikové procesy. Od roku 1976 začíná být k MRP systémům doplňována funkcionalita pokrývající řízení výroby. Koncem 70. let se pak díky požadavkům průmyslových podniků rozrůstá původní MRP koncept na plánování všech výrobních zdrojů (MRP II – Manufacturing Resource Planning). (11)

3.4.2 První integrovaný projekt

Ve stejném období doplňuje „tlačný plánovací systém“ MRP II v podnikových informačních systémech „tažná“ řídicí metoda orientovaná na včasné dodávky zboží

podle požadavků zákazníka (JIT – Just-in-Time), vycházející z již desítky let známé filozofie uplatňované v japonských firmách. Integrace finančních, účetních a majetkových systémů s podporou výroby prostřednictvím koncepcí MRP II a JIT významně posílila význam IT aplikací pro plánování a řízení podniku. V 80. letech tak vzniká první generace ERP systémů, která dokáže zohlednit materiálové požadavky, termíny a kapacity včetně finančních a dalších zdrojů. (11)

3.4.3 Architektura klient/server

Koncem 80. let vstupuje na trh další z významných softwarových korporací, PeopleSoft (1987). Zaměřuje se na vývoj softwarové podpory pro řízení lidských zdrojů. Průlom v oblasti plánování a řízení výroby a chápání smyslu integrace a komunikace byl tedy po krátké době dovršen postupným zakomponováním procesů řízení lidských a kapitálových zdrojů. Vývoj integrovaných softwarových řešení doprovází také technologický pokrok v oblasti infrastruktury. Začíná se prosazovat model klient/server, který podporuje myšlenku zpracování dat v místě jejich uložení (serveru). Tím se prakticky uzavřela druhá fáze vývoje podnikových informačních systémů, ze které vycházejí současná moderní ERP řešení. Rok 1995 byl důležitým milníkem také pro další světové softwarové korporace. Oracle představil sadu integrovaného podnikového softwaru – Oracle Applications 10, tedy prapůvodní základ dnešního moderního řešení Oracle Business Suite. JD Edwards uvedl na trh své ERP řešení JD Edwards OneWorld. Na konci 90. let již JD Edwards využívalo 4 700 zákazníků ve více jak 100 zemích světa. PeopleSoft se mezitím vypracoval na absolutní špičku v oblasti řízení lidských zdrojů a v roce 1999 překročil jeho podíl na tomto trhu 50 %. V roce 1992, tedy 20 let od svého založení, představil SAP své dodnes masivně používané řešení SAP R/3. Od té doby se společnost SAP vypracovala na lídra světového ERP trhu. V roce 2005 jsou produkty SAP nasazeny u více jak 32 000 zákazníků ve 120 zemích světa. (11)

3.5 Současný stav ERP systémů

Koncem 90. let, zároveň s expanzí internetových služeb do firem, pak dodavatelé převzali aktivitu ve vývoji plně do svých rukou. Časové intervaly mezi zásadními změnami v nabídce podnikových IT řešení se výrazně zkrátily, a to bez podstatné změny v poptávce zákazníků. Přelom nového tisíciletí by bylo možno z hlediska vývoje nabídky ERP systémů charakterizovat třemi, rychle po sobě následujícími fázemi. První z nich, dodnes dominantní, představuje tradiční způsob implementace ERP systémů, který spočívá v budování, resp. upravování podnikových aplikací podle individuálních potřeb zákazníků. Tento způsob byl rychle doplněn nabídkou tzv. přednastavených ERP řešení. Ta představuje snahu uspořit vysoké náklady na úpravy softwaru, při nichž je nutné využít služeb programátorů (customizaci). Opakovatelná podoba podnikových aplikací kromě úspor přináší také prvek standardizace a nabídku nejlepších praktik, pokud jsou tato přednastavená řešení založena na dlouhodobých praktických zkušenostech výrobce v jednotlivých odvětvích. Poslední fázi vývoje představuje pronájem ERP systémů po Internetu (ASP). Tato forma outsourcingu nabídla novou cestu, jak zpřístupnit špičková softwarová řešení, především menším organizacím, které si nemohly dovolit jejich pořízení. Tento trend začal významněji sílit počátkem 21. století a poté společně s pádem mnoha firem, které se vezly na vlně tzv. dotcomů, také upadat. Pro mnoho společností zůstalo důvěryhodnější pořízení ERP systému formou klasického implementačního projektu a provoz „in-house“ (pod vlastní střechou).(11)

Od roku 2005 se objevuje „druhá vlna“ zájmu dodavatelů o zavedení progresivnějších modelů dodávky a provozu ERP systému na českém trhu (a dalších aplikací, zejména CRM systémů), kterou charakterizuje pojem SaaS – Software as a Service. Přibližně ve stejné době se objevuje stále více ERP systémů postavených na bázi servisně orientované architektury (SOA – Service Oriented Architecture). Oba uvedené trendy, SaaS i SOA, by mohly z dlouhodobého hlediska zcela změnit celou řadu věcí v praxi podnikové informatiky, zejména pak obchodní modely dodávky. Podrobněji o těchto trendech hovoříme v kapitolách: Outsourcing ERP systémů a ERP systémy a servisně orientovaná architektura.(11)

3.6 Implementační metodologie

Metodologie implementace informačních systémů a respektování jejich pravidel a zásad je jedinou možnou cestou k úspěšné implementaci systému podle očekávání a požadavků zákazníka. Implementační metodologie představuje mohutný a uspořádaný souhrn postupů, dokumentů a činností, potřebných pro organizační zajištění optimálního postupu realizace projektu a pro minimalizaci případných rizik, která se mohou při realizaci vyskytnout. Společnost potom musí podle metodologie postupovat a generovat z ní projekty. Tímto způsobem lze pak snadno zjistit náročnost projektu na čas, lidské zdroje a peníze. Základním předpokladem úspěšného využití této metodologie je důsledné dodržování jejich zákonitostí a postupů celým realizačním týmem, tedy ze strany implementační společnosti i ze strany styčných pracovníků klienta. Pro úspěch realizace složitějších projektů je velice důležité plné zapojení klíčových zástupců klienta, kteří jsou nedílnou součástí implementačního týmu a velice těsně se podílí na vlastním řešení. Celá implementace se pak stává plně kontrolovaným a jasně transparentním procesem pro všechny zúčastněné strany. (4)

3.7 Procesní model

Velké zvýšení produktivity uživatelů přináší přizpůsobení informačního systému podnikovým procesům a zejména jeho přizpůsobení jednotlivým rolím, které uživatelé mají v tomto procesu. Standardně se ERP systémy skládají z datového modelu, business logiky a formulářů. Tento systém vychází z možností vývojových nástrojů, které byly k dispozici, ale nelze ho již dobře přizpůsobit novým požadavkům na procesní přístup k informačním systémům. U moderních systémů se prosazuje model, který z původního přejímá základ – datový model. Business logika je zde nahrazena procesním modelem včetně nástrojů na jejich vizuální modelování. Zůstávají také formuláře, ale ty jsou přizpůsobeny rolím uživatelů. Jiný náhled na skladovou kartu má například konstruktér a jiný zase pracovník skladu. Uživatel pak není zatěžován množstvím údajů, které ke své práci vůbec nepotřebuje. Od uživatelských formulářů je již jen krok k

uživatelskému rozhraní, které je kompletně přizpůsobené roli uživatele. Takové rozhraní připomíná spíš pracovní plochu, na níž je soustředěna většina relevantních nástrojů a informací, které uživatel potřebuje. Hlavní část tvoří úlohy, které vykonává nejčastěji, uspořádané logicky dle posloupností, s jakou jsou vykonávány. Například obchodní referentka tu má seznamy došlých objednávek, schválených, vyfakturovaných atd. Kromě formulářů a nástrojů z ERP systému tu ale uživatel najde také informace z dalších aplikací. Má zde náhled do poštovního klienta a kalendáře úkolů, zobrazují se mu zde tabulky, grafy a ukazatele z business intelligence nástrojů relevantně k obsahu, který právě zpracovává. Při práci s takovýmto rozhraním nemusí uživatel přeskakovat z jedné aplikace do druhé a dohledávat potřebné podpůrné informace. (4)

3.8 Třídění obchodních modelů dodávky ERP systémů

V současnosti rozlišujeme tři pohledy na obchodní model. Jedná se o vícestupňový pohled zaměřený na globální i lokální úroveň, který se uplatňuje při hodnocení dodávky světového ERP řešení. Tento pohled buď odděluje globální úroveň od lokální (např. Infor ERP SyteLine – nepřímý globální obchodní model, přímý lokální obchodní model prostřednictvím jediného výhradního zástupce v ČR a systémového integrátora, společnosti ITeuro), nebo obě úrovně chápe jako jednotný celek (např. trojstupňový obchodní model Microsoft Dynamics – Microsoft Certified Partners). Další pohled nazýváme jako zjednodušený, zaměřený výhradně na lokální úroveň. Tento pohled se uplatňuje u dodávek světových i tuzemských ERP řešení a zahrnuje (11):

1. Přímý obchodní model
2. Hybridní obchodní model
3. Nepřímý obchodní model

Rozdíly mezi jednotlivými pohledy jsou ve způsobu řešení systémových integrátorů, doplňování funkcionality a implementaci ERP systémů, přitom u všech je shodným prvkem jednotný garant. Systémová integrace poskytuje prostředky k vytvoření a permanentní údržbě podnikového informačního systému, a to jak na

technologické, tak i řídicí, projektové a strategické úrovni. Tento poněkud zjednodušený pohled na podnikový informační systém odráží situaci na trhu se standardními softwarovými aplikacemi – aplikačními řešeními, na jejichž základě se nejčastěji buduje skutečný informační systém moderní organizace, jejímž cílem je obstát v síťové struktuře vysoce konkurenční globální ekonomiky.

1. Přímý obchodní model

- Model A – Jeden garant v ČR a zároveň jediný systémový integrátor produktu
- Model B – Jeden garant v ČR a zároveň jediný systémový integrátor produktu využívající síť partnerů pro doplňování funkcionality do ERP systému

2. Hybridní obchodní model

- Model C – Jeden garant v ČR a zároveň jediný systémový integrátor využívající síť partnerů pro implementaci ERP systému
- Model D – Jeden garant v ČR a zároveň také systémový integrátor produktu využívající síť partnerů jak pro doplňování funkcionality, tak pro implementaci ERP systému

3. Nepřímý obchodní model

- Model E – Jeden garant v ČR využívající síť partnerů jak pro doplňování funkcionality, tak pro implementaci ERP systému, sám přitom není systémovým integrátorem

Firmy aplikující jednotlivé modely (název firmy – název IS):

Model A: Unis Computers – Prytanis
Infor – Infor ERP Xpert

Model B: Control – Dialog 3000S
Technosoft – Apertum.CZ

Model C: RTS – InfoPower

IFS Czech – IFS Aplikace

Model D: Helios – LCS International

Oracle – Oracle E-Business Suite

Model E: Microsoft – Microsoft Dynamics

DC Concept – QI

Právě posledně jmenovaná společnost DC Concept vyvinula ERP systém s názvem QI.

3.9 Předimplementační studie

Standardní službou, nacházející se na rozhraní předprodejní a prodejní fáze, je vypracování tzv. předimplementační analýzy či studie. Ta obsahuje důkladný rozbor současné situace podniku ve vztahu k potřebě vybrat a nasadit podnikový informační systém. Je možno ji zpracovat obecně bez návaznosti na konkrétní ERP systém nebo s ohledem na již vybrané podnikové řešení. Pokud zákazník zvolí systém od dodavatele, který mu vypracoval potřebnou analýzu, je obvyklé, že za tuto službu neplatí či ji získá za zvýhodněných podmínek v rámci celého projektu. V opačném případě zaplatí předem sjednanou částku a obchodní vztah je ukončen předáním díla. (2)

3.10 Charakteristika společnosti

3.10.1 DC Concept

Představení společnosti DC Concept

Česká společnost DC Concept byla založena v roce 2000 a vstoupila na trh se zcela novým produktem - systémem QI. V tomto roce byla zahájena pilotní implementace systému u prvního zákazníka. Na základě několik let trvajícího vývoje a přípravných prací vznikly nové technologie a vývojový nástroj umožňující rychlejší vývoj a úpravy informačního systému podle požadavků zákazníků.

Dnes společnost DC Concept zaujímá přední místo mezi středoevropskými společnostmi zabývajícími se vývojem software. Distribuční síť zahrnuje 51 partnerských firem. Společnost DC Concept je v České republice oceněna titulem Firma roku 2005 - za vytvoření a provozování originálního obchodního modelu pro prodej podnikových systémů. Byla zařazena do prestižního seznamu Top 100 Vendors 2006 světových dodavatelů IT řešení sestavovaného každoročně americkým časopisem IT Week a v roce 2006 získala prestižní certifikát společnosti IBM, který řadí systém QI mezi přední evropská řešení v rámci programu „Built on IBM Express.“ (5)

ERP systém QI

QI je elastický podnikový informační systém (ERP). Jeho základní vlastností je schopnost přizpůsobovat se změnám okolí a potřebám zákazníka za plného provozu. Navíc obsahuje vývojové prostředí pro rychlý vývoj a implementaci aplikací. QI není oborově orientován a je využíván subjekty všech velikostí, a to v oblastech obchodu, služeb, ekonomiky, výroby i státní správy.

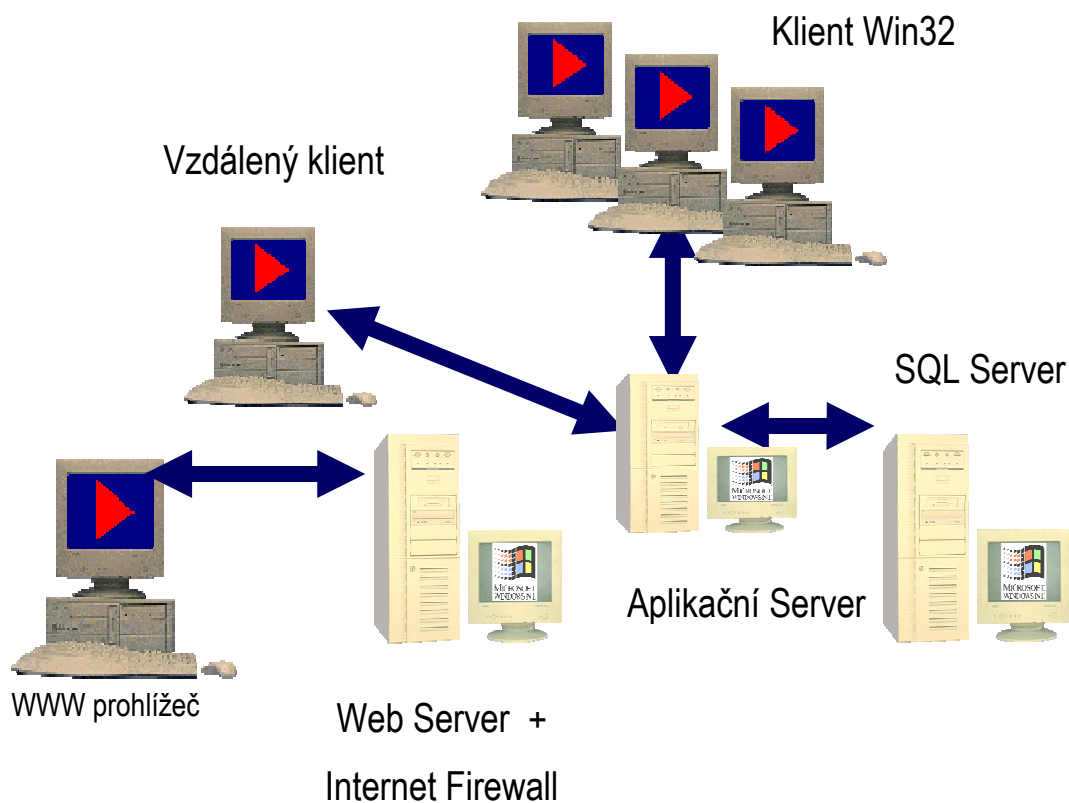
Pro každého klienta lze systém konfigurovat podle jeho specifických potřeb. Navíc je možné kdykoli doplnit do systému nové funkce podle měnících se potřeb a požadavků zákazníka. Aktualizace prostřednictvím internetu, může takřka okamžitě dojít k implementaci nové funkcionality.

QI je otevřený pro spolupráci či propojení s jinými aplikacemi a systémy, a to pomocí standardního OLE rozhraní nebo pomocí knihovny QI E-Connect. Umožňuje propojení s aplikacemi typu Microsoft Office, AutoCAD apod., ve kterých mohou být data získaná ze systému QI dále zpracována a analyzována. Informační systém QI je schopen za provozu měnit strukturu uložených dat a doplňovat či měnit vztahy mezi nimi. Umožňuje také modifikovat definované podnikové procesy. Jednotlivým uživatelům ve firmě dokáže prezentovat data z požadovaného úhlu pohledu. Řešení QI nachází uplatnění jako komplexní informační systém pro řízení organizací v oblastech výroby, obchodu a služeb. QI zahrnuje aplikace z kategorií systémů ERP, CRM, DMS, E-aplikace, SCM, APS a dalších. Standardní aplikace QI jsou uspořádány do referenčních modelů, které v sobě sdružují funkce specifické pro daný obor činnosti. Jsou připraveny referenční modely pro řízení obchodu, služeb, ekonomiky a výroby. Mezi nejčastěji dodávané moduly patří: (10)

- Finanční účetnictví
- Finance
- Nákup a prodej
- Skladové hospodářství
- Marketing
- Řízení vztahů se zákazníky
- Personalistika
- Mzdy
- Organizace a řízení
- Majetek
- Výroba
- Řízení projektů a úkoly
- QI Shop

Každý z těchto modulů se dále skládá z tzv. obchodních jednotek.

Obrázek 1: Architektura a struktura nasazení QI



Pramen (5)

Distribuční systém společnosti DC Concept

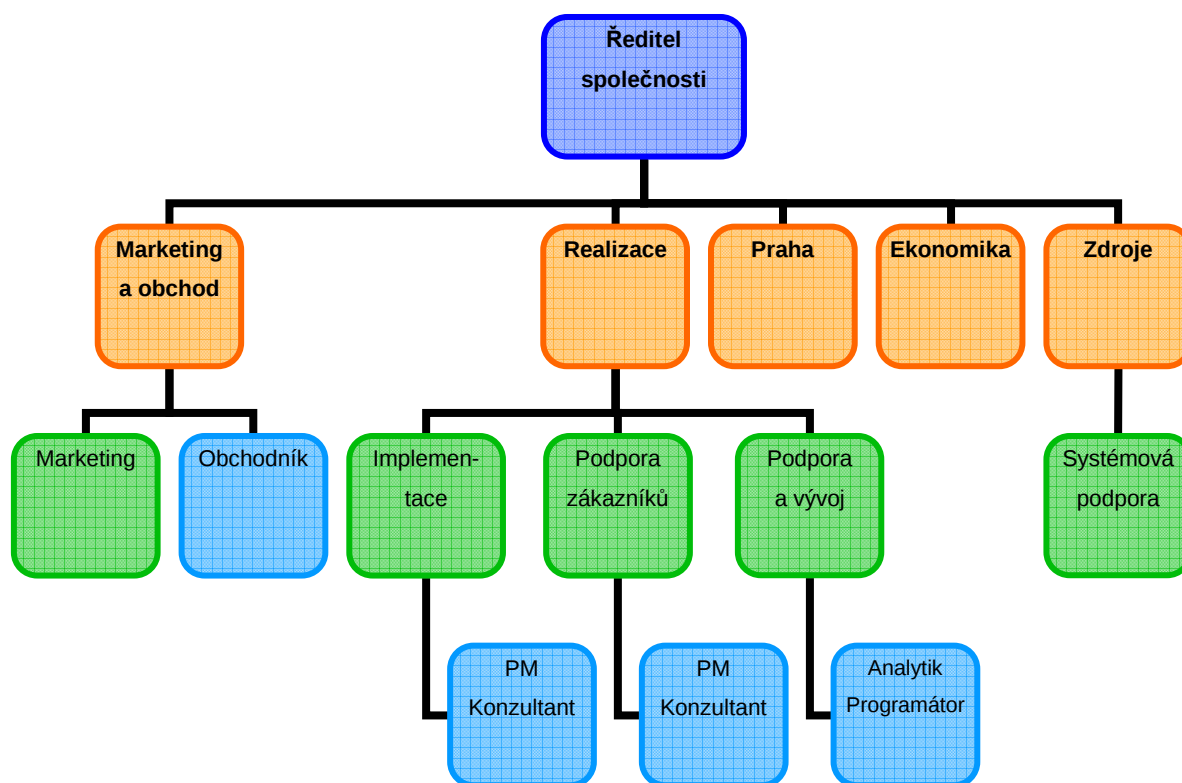
ERP systém QI je vyvíjen společností DC Concept a je implementován pouze prostřednictvím implementačních partnerů. To vytváří, zázemí vzájemně spolupracujících odborníků na straně implementačních partnerů s odborníky na straně vývoje. Pracovníci implementačních partnerů jsou společností DC Concept pravidelně školeni a testováni. V současné době má společnost DC Concept v České republice devět implementačních partnerů. Hlavním z nich je společnost MELZER, spol. s r.o., kterou DC Concept označuje jako „DCC VIP Implementační partner“. (10)

3.10.2 MELZER spol. s r.o.

Tím se dostáváme ke společnosti Melzer, se kterou spolupracuji na své práci.

Společnost Melzer je významným systémovým integrátorem a implementační společností na českém trhu informačních technologií, kde působí již od roku 1992. Společnost vznikla jako ryze česká firma, v současné době má kolem 60 zaměstnanců. Melzer je největším implementačním partnerem společnosti DC Concept a.s. Hlavní sídlo firmy je v Prostějově a pobočky má v Praze a Brně, své zákazníky má také na Slovensku.

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Melzer



Pramen: (14)

Produkty společnosti

Implementace

Za více jak desetiletou dobu existence společnosti bylo vybudováno vlastní know-how na proces implementace do jakékoli organizace. Vysoké funkční úspěšnosti produktů značky MELZER v praxi je dosahováno díky precizním analýzám, propracovaným projektům a týmovému řízení procesu implementace systému. Analytik provádějící implementaci je schopen díky integrovanému vývojovému prostředí bez potřeby programátorů a znalosti programování přizpůsobit funkčnost systému požadavkům organizace. (15)

HW a systémové prostředky

Pro každou společnost je připraveno vhodné hardwarové a softwarové řešení, které bude odpovídat finančním možnostem a plánovaným investicím do IT. Představuje komplexní nabídku technických řešení z oblasti hardware, software a komunikace. Pod každou položkou se skrývá konkrétní dodavatel, individuální postup řešení a zkušenosti technického týmu. (15)

SQL databáze

Rychlost odezvy a množství zpracovávaných dat je dáno výraznou měrou použitým databázovým serverem. Proto komplexní řešení pracuje s nejlepšími databázemi nejrenomovanějších dodavatelů databázových SQL serverů. Zákazníci si mohou vybrat Microsoft SQL Server, Oracle nebo Sybase. Primární doporučenou databází je Microsoft SQL Server, který má díky speciální ceně, vázané na aplikaci QI, velmi výhodný poměr cena/výkon. Navíc díky škálovatelnosti chrání uživateli do budoucna investice bez nutnosti migrace na jinou databázi. (15)

Podpora, help-desk

Součástí komplexního řešení je dlouhodobá podpora a rozvoj aplikace dle změn platné legislativy a požadavků jednotlivých uživatelů. Každý uživatel může využít možnosti uzavřít Servisní smlouvu, která zahrnuje celý balík výhodných služeb, poradenství a podpory. Záruční doba na funkčnost systému je garantována po celou dobu platnosti smluvního vztahu a licenční smlouvy. (15)

Financování na míru

Pro každou nabídku dodávky a implementace komplexního řešení lze v rámci projektu dohodnout způsob financování celé zakázky. Od rozložení plateb za licenční poplatky systému QI, přes leasing serverů a výpočetní techniky až po platby za jednotlivé etapy implementace. Financování se vyznačuje stejnou měrou elasticity, jako samotný produkt s cílem maximálně se přizpůsobit finančním možnostem zákazníka. (15)

Komplexní řešení IS QI

Komplexní IT řešení je představováno ucelenou dodávkou informačního systému QI určeného pro podporu řízení obchodu, služeb, ekonomiky a výroby malých a středních společností. Celé řešení je založeno na technologicky vyspělé aplikaci QI a na ověřeném způsobu implementace vycházející z dlouholetého know-how pracovníků společnosti MELZER. Dalšími klíčovými prvky komplexního řešení jsou kvalitní hardwarové a systémové prostředí, výkonná SQL databáze, garance postimplementační péče a individuální možnosti financování celého projektu. (15)

Aplikační moduly QI

Hlavními moduly systému jsou:

Finance, Finanční účetnictví, Nákup a Prodej, CRM a Marketing, Skladové hospodářství, Správa systému, Personalistika, Řízení projektů, Procesy a workflow, Mzdy, Organizace a řízení, Výroba, Majetek, QI manažer, Přenosy dat, Vodohospodářství, Plánování, Spedice, Doprava, a nově také QI shop. (15)

4 Analýza problému a současný stav řešené problematiky

4.1 SWOT analýza společnosti

Z vyhodnocení firemních výsledků za předešlá období a z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy byla vypracována následující SWOT analýza, ze které je mimo jiné patrná také potřeba mého řešení, tedy optimalizace metodiky implementace IS.

Tabulka 1: SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Příležitosti
• firemní know-how, projektové řízení (v síti DCC) • konkurenční výhoda v technologii QI • loajální zaměstnanci a jejich kompetence • firemní značka úspěšného dodavatele s dlouholetou tradicí na trhu -> velkou zkušenost	• portfolio stávajících zákazníků • využití možností systému QI • spolupráce s partnerskou sítí DCC • zvyšování nároků na řízení firem
Slabé stránky	Hrozby
• po dokončení implementace nemá zákazník pocit „dobrého obchodu“ • zbytečné oslovování „nepotřebných“ zákazníků • nespokojenost zákazníků s proměnlivostí cen a termínů • zahájení neřešitelných projektů	• silná konkurence • vysoký „odpad“ oslovených zákazníků – zvyšování nákladů • klienti nedodrží smluvní podmínky • záporné reference • nedodržení smluvních termínů

Pramen: (5) – vlastní zpracování

Z SWOT analýzy vyplývá potřeba odstranění slabých stránek podniku. V mé práci jsem se zaměřil na potřebu optimalizace některých firemních procesů s cílem zvýšení produktivity práce při zavádění informačních systémů u zákazníků firmy.

4.2 Systém práce s informacemi

Ve společnosti Melzer se v průběhu každého OP eviduje veškerá komunikace se zákazníky v databázi systému QI. Databáze vychází z jednoho z produktů, který firma používá pro implementace a tím je modul QI - CRM. S touto databází se pracuje v průběhu všech procesů ve firmě, tedy od marketingu až po předání na podporu. Do databáze se evidují kontakty z různých zdrojů – informace z veřejných portálů, semináře, doporučení (například od stávajících zákazníků). Zaznamenávají se veškeré jednání se zákazníkem (obchodní schůzky, telefonáty, přání, požadavky..).

Z některých z těchto kontaktů, nashromážděných v databázi vznikají obchodní případy. Znamená to, že u firem, které projeví zájem o spolupráci se v databázi založí u kontaktu složka obchodní případ se kterou se pracuje ve všech fázích OP – obchodní jednání, implementace a podpora zákazníka.

Pro příklad: vznik obchodního případu ze semináře: V databázi systému QI se založí složka „ Marketingová akce seminář “. Do složky se uvedou všechny přihlášené firmy na seminář. Ti se po provedení semináře roztrídí na ty, kteří se opravdu zúčastnily a kteří ne. Každou „společnost“, která absolvovala seminář kontaktuje následně obchodník, který zjistí zda firma má dále zájem o spolupráci. V kladném případě se v databázi založí u kontaktu obchodní případ. Detailnější popis problematiky seminářů je uveden v kapitole 7.3.1.2.

V úvodu každého obchodního případu se v systému QI provádí výpočet předpokládané spotřeby času (hodinový rozpočet) a výše nákladů a výnosů, které se jak v průběhu tak po dokončení OP dají jednoduše porovnávat se skutečností.

4.3 Analýza stávající metodologie

Tato část se bude podrobně zabývat jednotlivými procesy OP, tedy stávající metodologií firmy. Po analýze firemních postupů, interních materiálů a po konzultacích s jednotlivými zaměstnanci na řídicích pozicích jsem rozdělil stávající metodologii společnosti na čtyři procesy. Jsou to:

- **Proces marketing**
- **Obchodní proces**
- **Proces Implementace**
- **Proces podpora zákazníků**

Ve stávající metodologii firmy se zaměřením na klíčové fáze (subprocesy) těchto hlavních procesů a jejich detailní charakteristiku. Budou popsány jednotlivé vstupy, činnosti a výstupy. Jednotlivé procesy jsou logicky uspořádané. To znamená, že výstupy předchozího navazují, nebo jsou základem pro vstupy následujícího. Dále zde uvedu povinné a doporučené smluvní zajištění a personální zajištění (kteří zaměstnanci se budou touto fází zabývat).

V úvodu každého procesu se nachází tabulka s přehledem jednotlivých náležitostí:

- **Vstup** – veškeré vstupy, které jsou třeba pro průběh procesu
- **Činnost** – všechny činnosti - subprocesy, které v rámci procesu probíhají
- **Výstup** – výstupy z procesu které po jeho proběhnutí vznikají
- **Provádí** – který pracovník nebo pracovní pozice bude tuto činnost provádět
- **Zodpovídá** – pracovník který bude za tuto činnost zodpovídat

4.3.1 Proces marketingu

Vstupem do procesu marketingu jsou marketingový plán a obchodní strategie. Marketingový plán (dále někdy MP) společnosti Melzer se vytváří na dobu jednoho

roku a kopíruje dlouhodobou obchodní strategii firmy. Je jakousi páteří pro celý proces. Období pro tvorbu tohoto plánu je vždy měsíc září. Tvorbou tohoto celofiremního plánu se zabývají všichni obchodníci společnosti pod vedením Marketingového manažera.

Tabulka 2: Proces marketingu

		1. Proces marketingu
Smluvní zajištění	Vstupy	Obchodní strategie Marketingový plán
	Činnosti	Produkty a Služby (definice, podpora, rozvoj,...) Práce se Zákazníky (potřeby, péče, komunikace, spokojenost,...) Práce s Partnery Konkurence (sledování, vyhodnocení, opatření, vzdělávání) Komunikační mix (reklama, propagace, výstavy, image, informační toky, weby,...) Realizace marketingových akcí Formulace cenové politiky
	Výstupy	Propagační materiály Weby, Ceníky, Konfigurátor, Marketingové informace Kontakty
Smluvní zajištění	Povinné	DCC SP smlouva DCC ADP smlouva
	Doporučené	Partnerské smlouvy
		Marketingový manažer, Obchodník
		Obchodník

Pramen (5)

Vstupy: Obchodní strategie, Marketingový plán

Činnosti: Produkty, Práce se zákazníky, Práce s partnery, Konkurence, Komunikační mix, Marketingové akce – (Semináře, Prezence, Školení), Cenová politika

Výstupy: Propagační materiály, Weby, Ceníky, Konfigurátor, Kontakty

Předmětem MP jsou například **marketingové akce** – odborné semináře, odborné prezentace, školení. Dále potom inzerce PR, plošná inzerce, webová prezentace a vůbec veškerá marketingová komunikace společnosti k zákazníkům. Součástí tvoření marketingového plánu je i schvalovací proces finančních rozpočtů vynaložených na marketingové akce a další aktivity na následující období.

Marketingové oddělení společnosti se stará o **vedení statistik** provedených implementací se kterými se následně pracuje při sestavování marketingových akcí. Po uplynutí ročního období se zpětně analyzuje úspěšnost procesu. Vyjadřují se například náklady na marketing / počet obchodních případů a další ukazatele efektivnosti. Dále se porovnávají výnosy obchodních případů s náklady na marketing a počítají se ukazatele návratnosti investic. Vedou a pravidelně se vyhodnocují také statistiky o firmách, ve kterých již byla implementace IS ukončena. Sledují se ukazatele jako obor činnosti (výrobní, servisní, obchodní firmy) a z těchto statistik se opět vychází při sestavování marketingových akcí.

Subprocesem marketingového procesu je **vymezení produktu**. Je to procedura, ve kterém je snahou určité zhmotnění celého know-how do srozumitelné podoby pro potencionální zákazníky. To znamená vytvořit pomocí převážně hmotných nástrojů určité povědomí o nabízeném produktu. Výstupem tohoto subprocesu jsou například propagační materiály (tiskové, elektronické, weby, cd a podobně, viz příloha číslo 4), demo verze a další materiály. Definování produktu není jednorázová činnost, která by se z dlouhodobého hlediska neměnila, jelikož na systému QI probíhá neustálý vývoj z hlediska funkcionality. Vymezování produktu tedy musí kopírovat aktuální inovace prováděné na systému.

Důležitým subprocesem marketingu je také tvorba nástroje **Obchodní konfigurator**. To je program na generování ceny, tedy rozpočet na obchodní případ. Marketingové oddělení je zodpovědné za aktualizaci ceníků integrovaných do Konfiguratoru. Ceny systémových položek stanovuje vývojová společnost DC Concept.

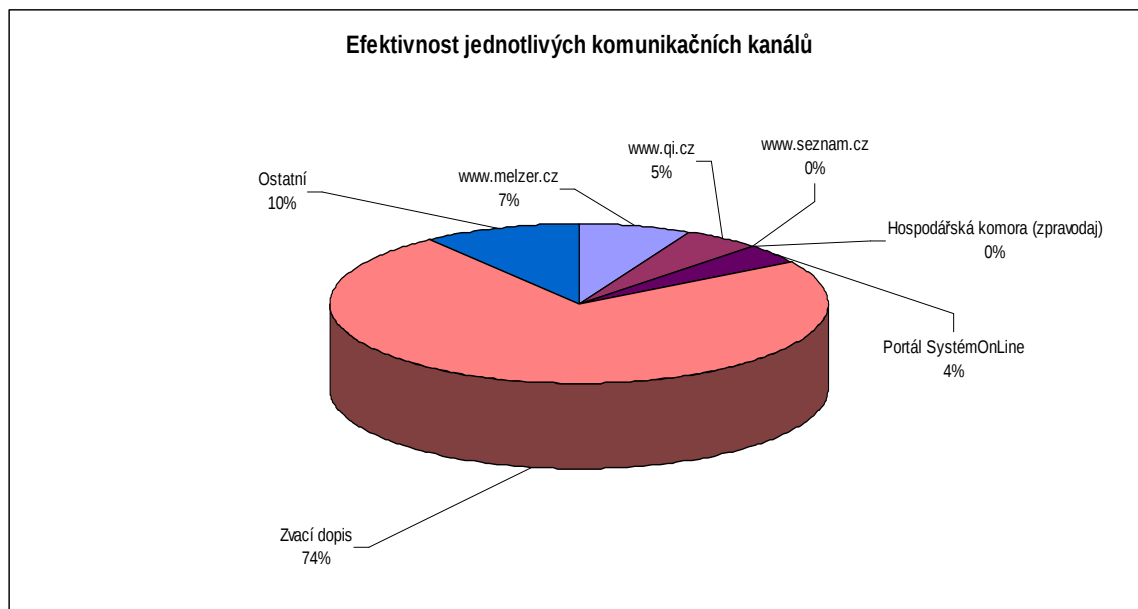
V obchodním konfigurátoru se oceňují jednotlivé proložky pro:

- Moduly systému QI
- SQL Server
- Implementace
- Hardware a Software

S tímto nástrojem se následně pracuje v obchodním procesu a slouží pro generování **předběžné ceny** pro dodání a implementaci systému a dalších softwarových a hardwarových položek. Tato cena se potom prezentuje zákazníkovi v Nabídce a je tedy základem pro **pevně** stanovenou cenu **ve smlouvě DIS**. Základem konfigurátoru je tedy ceník všech položek vztahujících se k implementaci.

U marketingových akcí, u kterých je uskutečnitelný průzkum (fyzická účast a podobně), se evidují efektivnosti jednotlivých informačních kanálů, které společnost užívá pro marketingovou komunikaci. Na obrázku číslo 3 je znázorněn graf výsledku průzkumu uskutečněného po akci Seminář.

Obrázek 3



Pramen (5)

Ostatní uvedené činnosti marketingového procesu nejsou relevantní pro další práci a nesouvisejí se zjištěnými nedostatky a jejich řešením (viz. kapitoly 6.4 a 7.), proto se jejich popisem nebudeme zabývat.

Klíčový subproces: Seminář

4.3.1.1 Seminář

K popisu tohoto subprocesu jsem se rozhodl jelikož příkladně vypovídá o jednom z nedostatků celého procesu marketingu. (více v kapitole 4.4.) Začnu nejdříve popisem jak tyto odborné semináře fungují.

Odborné semináře realizované společnostmi jsou marketingovým nástrojem, který slouží k přímému oslovení potenciálních zákazníků. Konají se většinou ve velkých městech, jako jsou Brno, Ostrava, Praha, Jihlava a další.

Semináře mají pevně stanovenou strukturu. Úvodem je to Prezence – kontrola účasti registrovaných firem a zahájení semináře. Následuje šest hlavních bloků, mezi kterými jsou přestávky na občerstvení. Celková délka je obvykle šest hodin včetně přestávek, odlehčujících částí (losování o ceny) a závěrečné diskuze.

Tabulka 3: Program semináře

09:30 – 10:00	Prezence
10:00 – 10:05	Zahájení semináře
Rozhodnutí o změně informačního systému	
10:05 –	příznaky nevyhovujícího stavu
10:45	interní analýza – definice nedostatků, požadavků a cílů pro realizaci změny stanovení finančního rozpočtu – sestavení týmu pro výběr informačního

	systému zahájení výběrového řízení
10:45 – 11:00	Přestávka – coffeebreak
	Výběrové řízení příprava poptávkového dokumentu výběr potencionálních dodavatelů
11:00 – 11:45	hodnocení rámcových nabídek – prezentace informačního systému – referenční návštěvy obchodní vyjednávání vyhodnocení výběrového řízení
11:45 – 12:30	Oběd
12:30 – 13:00	Co by ve smlouvách nemělo chybět
	Implementace informačního systému implementační tým, pravomoci vedoucího projektu příprava firmy na implementaci, motivace lidí analýza, plán projektu – průběh a řízení projektu akceptace jednotlivých etap projektu – ostrý provoz
13:45 – 14:15	Řízení provozu a dalšího rozvoje informačního systému Zabezpečení rutinního provozu informačního systému Strategie dalšího rozvoje informačního systému
14:15 – 14:30	Losování o ceny, přestávka – coffeebreak
14:30 – 15:30	Prezentace informačního systému QI – pro zájemce
15:30	Ukončení semináře

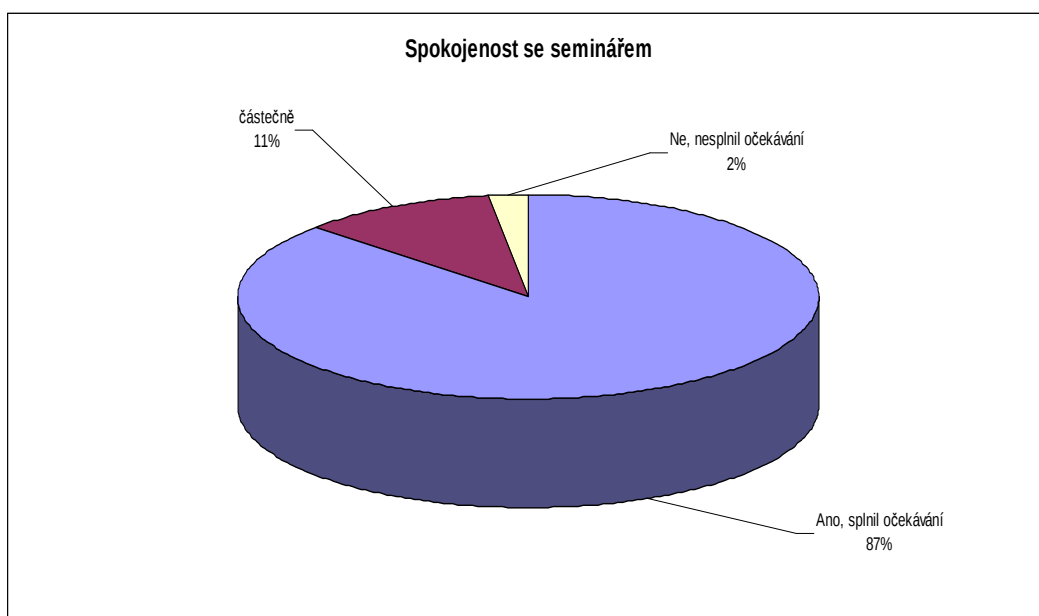
Pramen (5)

Hlavní bloky semináře:

- Rozhodnutí o změně informačního systému
- Výběrové řízení
- Co by ve smlouvách nemělo chybět
- Implementace informačního systému
- Řízení provozu a dalšího rozvoje informačního systému
- Presentace informačního systému QI

Po semináři se vede statistika se spokojenosti a akcí. (viz obrázek 4)

Obrázek 4.



Pramen (5)

Ze strany společnosti Melzer se semináře účastní obchodníci, kteří mají na starosti prezentaci a také Vedoucí projektu, případně Konzultanti, kteří zodpovídají na otázky týkající se detailnějších technických problematik realizace. Ze strany posluchačů je odborný seminář primárně určený vedoucím pracovníkům firem, a dalším kompetentním osobám, které mohou ovlivňovat a schvalovat změny ve firmě.

Společnosti mající o seminář zájem se musí nejdříve registrovat prostřednictvím internetových stránek společnosti Melzer, nebo telefonicky. Cílem obchodníka který má na starost realizaci semináře je zajistit plnou účast na prezentaci. Každý seminář má omezenou kapacitu pro zástupce firem. Obvykle se realizují pro 30 až 40 firem. Prezentace jsou vedeny obecně, jelikož mají například stejný obor činnosti (např. výrobní firmy), ale působí v různých odvětvích a pro každé odvětví, je nutná individualizace systému QI.

Tak jako ostatní činnosti i tato marketingová akce se eviduje v databázi systému QI. Založí se složka „ Marketingová akce seminář “. Do složky se uvedou všechny přihlášené firmy na seminář. Ty se po provedení semináře roztřídí na ty, které se opravdu zúčastnily a které ne. Každou „společnost“, která absolvovala seminář kontaktuje následně obchodník, který zjistí zda firma má dále zájem o spolupráci. V kladném případě se v databázi založí u kontaktu Obchodní případ a dále se řeší v Obchodním procesu.

Zde právě nastává v úvodu této kapitoly zmiňovaný nedostatek a tím je relativně nízká úspěšnost těchto seminářů. Dosavadní úspěšnost tvorby obchodních případů ze seminářů je asi 20 procent. Nízká je úspěšnost následného zobchodování Obchodních případů. Tím se zvyšují i celkové marketingové náklady a snižuje jejich návratnost.

4.3.2 Obchodní proces

Obchodní případ fakticky začíná až po procesu marketingu a v ideálním případě nekončí nikdy (viz. kapitola 4.3.4.).

Obchodní proces pracuje se vstupy:

- kontakty v databázi QI na společnosti, které projevíly zájem o další spolupráci a získaly tak status obchodní případ
- aktivní vyhledávání zákazníků

- poptávky od společností požadujících spolupráci, které nevznikly z kontaktů ale byly „obětmi“ marketingové komunikace (weby, propagační materiály, inzerce, atd.), nebo doporučení od stávajících zákazníků
- výběrová řízení, kterých se účastní společnost Melzer
- stávající zákazníci z procesu Podpora zákazníkům
- obchodní konfigurátor

Tabulka 4.

		2. Obchodní proces
Smluvní zajištění	Vstupy	Kontakty Poptávka Zadání výběrové řízení Marketingové informace Konfigurátor
	Činnosti	Kontakt Zjištění potřeb zákazníka Určení klíčových osob pro obchodní jednání Prezentace produktu a služeb Zpracování Nabídky Prezentace Nabídky Zpracování časového a cenového návrhu pro DIS Obchodní vyjednávání
	Výstupy	Podpis smlouvy na DIS a LIC
Smluvní zajištění	Povinné	Smlouva o dílo na dodávku IS (DIS) Licenční smlouva (LIC)
	Doporučené	
Obchodník, Project manager, Konzultanti		
Obchodník		

Pramen (5)

Vstupy: Kontakty, Poptávka, Výběrové řízení, Marketingové informace, Konfigurátor

Činnosti: Kontakt, Zjištění potřeb zákazníka, Klíčové osoby pro jednání, Presentace produktů a služeb, Obchodní vyjednávání, Nabídka, Zpracování časového a cenového návrhu pro DIS

Výstupy: Podpis smlouvy na DIS a LIC

V databázi systému QI se u každého OP eviduje, na jakém podkladu vznikl. Můžou to být jak již bylo popsáno v úvodu kontakty, které se na základě marketingových akcí přeměnily v OP, poptávky od společností požadujících spolupráci, výběrová řízení, kterého se společnost Melzer účastní a další. Na základě tohoto původu vzniku se v Obchodním procesu dále s těmito obchodními případy pracuje. Pro další práci se nebudu zabývat výběrovým řízením, které se řídí specifickými pravidly a s jehož metodologií a úspěšností nepociťuje firma nedostatky.

Po založení obchodního případu se společností „ujme“ Obchodník, který se společností začne komunikovat. Má především za úkol zjištění základních potřeb zákazníka. Na základě těchto zjištění musí obchodník určit klíčové osoby na straně zákazníka, se kterými se bude nadále jednat. Těmto osobám se uskuteční představení produktů a služeb, které firma nabízí – prezentace QI, podmínek a služeb. Následují analytické schůzky a průběžná obchodní jednání. Těch se účastní ze strany dodavatele Obchodník/ci a Projekt manager případně Konzultanti. Veškeré analyzované požadavky se evidují v Obchodním konfigurátoru. Po ukončení všech potřebných jednáních (doba jednání je závislá na velikosti odběratelské firmy, požadavcích na funkcionality, nutnosti individualizace systému a podobně), pracuje obchodní oddělení společně s Projektovým oddělením na Nabídce. Ta obsahuje návrh ceny, jejímž základem je vygenerovaná částka z Obchodního konfigurátoru a termíny implementace IS. Nabídka se prezentuje odběrateli.

Pokud se společnost Melzer účastní výběrového řízení, obvykle se již v průběhu obchodních jednání a analýz předkládají předběžné nabídky, podle podmínek soutěže. Výběrovým řízením se do důsledku nebudeme zabývat, jelikož se řídí specifickými pravidly a nesouvisí přímo s identifikovanými nedostatky.

Prezentovaná Nabídka obsahuje:

- Identifikace dodavatele řešení – implementační firma
- Identifikace odběratele – hlavně procesy a fungování firmy
- Předmět nabídky – aplikace QI, implementace, hardwarové a systémové prostředky, SQL databáze, podpora
- Zpracování časového a cenového návrhu na DIS
- Způsob financování pořízení IS a provozu IS v dalších letech (LIC)

Po prezentaci Nabídky následuje závěrečné „kolo“ jednání jehož výsledkem je ukončení obchodního případu, nebo vzájemná shoda a podpis smlouvy o dodání IS (DIS) a Licenční smlouvy (LIC), která je přílohou a nedílnou součástí smlouvy DIS. Podpis těchto smluv je výstupem celého Obchodního procesu.

Klíčový subproces: Smlouva o dílo na dodání IS (DIS)

4.3.2.1 Smlouva o dílo na dodání IS (DIS)

Jak již bylo uvedeno, hlavním cílem Obchodního procesu je podepsání smlouvy o dodání IS. V této kapitole je provedena stručná analýza tohoto kroku jelikož přímo souvisí s jedním z nedostatků uvedených v kapitole 4.4.

Cenové podmínky, termín a místo dodání jsou v této smlouvě uvedeny na základě údajů vygenerovaných obchodním konfigurátorem a prezentovány obchodníkem v nabídce viz. předchozí kapitola.

Smlouva o dílo na dodání IS (dále jen DIS), se skládá z několika částí. Klíčové jsou popsány níže.

Cenové podmínky

Dohodnutá cena za předmět Smlouvy (hardwarové prostředky, systémový a databázový software a implementace programového vybavení QI).

Termín a místo plnění

Předmět smlouvy je plněn v termínech uvedených v příloze této smlouvy, která se nazývá Časový harmonogram projektu. Stejně tak seznam a termíny dílčích zdanitelných plnění jsou nedílnou součástí DIS formou přílohy.

Akceptace

Převzetí předmětu smlouvy, neboli potvrzení dodávky služeb. Akceptace se provádí prostřednictvím akceptačních protokolů. Ty zase kopírují akceptační kritéria, která budou popsány v dokumentu **Plán projektu** (viz kapitola 4.3.3.1.). Akceptační protokol je dokument obsahující písemnou akceptaci jednotlivých etap projektu nebo částí projektu.

V každém Akceptačním protokolu musí být uvedeno, zda zákazník plnění přijímá nebo zamítá, tj. zda **došlo k akceptaci**. V případě odmítnutí akceptace zákazníkem, musí zákazník písemně formulovat nedostatky bránící užití předmětu smlouvy. Akceptační protokol obsahuje termíny odstranění těchto nedostatků včetně případného návrhu korekcí a náhradních řešení, na kterých se smluvní strany dohodly. Nedojde-li k formulování nedostatků Zákazníkem do akceptačního protokolu ani do sedmi dnů od předání návrhu akceptačního protokolu, považuje se příslušná etapa projektu za převzatou a datum konce týdenní lhůty je považováno za datum akceptace.

Po odstranění nedostatků uvedených v Akceptačním protokolu, připraví a předloží společnost Melzer zákazníkovi nový návrh příslušného Akceptačního protokolu k podpisu oběma smluvními stranami.

Podepsáním Akceptačního protokolu oběma smluvními stranami se tedy uzavírají jednotlivé etapy projektu implementace.

Změnové řízení

Vyskytnou-li se při naplňování smlouvy DIS sporné otázky, budou se řešit jako žádosti o změnu a budou řešeny postupem, který smlouva popisuje jako Změnové řízení.

Změnou je míněno pozměnění Předmětu Smlouvy nebo termínu plnění nebo ceny včetně rozsahu Projektu. Je-li požadována nějaká změna, pak žadatel, zákazník nebo společnost Melzer, vyplní formulář žádosti o změnu, který je součástí přílohy smlouvy DIS. Ve formuláři budou uvedeny podrobnosti změny a zdůvodnění změny a předá se vedoucímu projektu ze strany společnosti MELZER, který převzetí potvrdí a zabezpečí do 10 dnů vypracování dokumentu odhad dopadu změny jako výsledek posouzení této žádosti o změnu. Požadovaná změna může mít vliv na hlavní termíny etap projektu a rozpočet Projektu.

Nedílnou součástí smlouvy DIS je **Licenční smlouva (LIC)**. Ta se uzavírá mezi zákazníkem, implementační společností (Melzer) a vývojovou společností (DC Concept). LIC je vlastně smlouva o právech k užívání systému a je v ní uveden systém placení licenčních poplatků. Dále jsou ve smlouvě definovány garance všech smluvních stran, jejich závazky a povinnosti. Ze strany vývojové společnosti DCC jsou to například garance související s kompatibilitou systému s legislativním prostředím, zákazník garantuje například užívání systému pro své účely a podobně. Ve smlouvě je uveden také systém další spolupráce v případech potřeby změny v činnosti systému QI.

4.3.3 Proces implementace

Po podepsání smluv DIS a LIC viz předchozí kapitola, nebrání nic přechodu obchodního procesu do fáze Procesu implementace.

Tabulka 5.

3. Proces implementace	
Vstupy	Smlouva o dílo na dodávku IS (DIS) Licenční smlouva (LIC)
Činnosti	Založení akce projekt IM v db QI Analytické schůzky se zákazníkem Konzultace s DCC Zpracování dokumentu Plán Projektu (PP) Proces Implementace: - plán projektu - Instalace - Konverze - Tvorba, testování a předání zakázkových úprav - Školení - Vypracování metodických postupů - Ověřovací provoz - Zkušební provoz - Dohled nad Ostrým provozem - Řízení Projektu - Akceptace - Změnové řízení
Výstupy	Zápisy z jednání (ŘV, týmy, převzetí požadavků,..) Metodické postupy Dokumenty změnového řízení Akceptační protokoly Předávací protokoly Vyhodnocení projektu
Smluvní zajištění	Povinné
	Písemné dodatky ke smlouvě DIS a LIC
Smluvní zajištění	Doporučené
	Servisní smlouva (SQI) Smlouva o poskytování technického servisu výpočetní techniky (SVT)
Project manager, Konzultanti, Obchodník	
Project manager	

Pramen (5)

Vstupy: Smlouva o dílo na dodávku IS - DIS, Licenční smlouva - LIC

Činnosti: Založení akce projekt IM v db QI, Zpracování dokumentu Plán Projektu (PP), Analytické schůzky se zákazníkem, Konzultace s DCC, a časové náročnosti, , Proces realizace implementace

Výstupy: Zápisy z jednání, Metodické postupy, Dokumenty změnového řízení, Akceptační protokoly, Předávací protokoly, Vyhodnocení projektu

V databázi systému QI (viz kapitola 4.2.) se založí projekt Implementace QI. Implementace systému QI je realizováno a řízeno jako projekt, na jehož úspěšné realizaci se podílí obě smluvní strany dle podmínek stanovených smlouvou DIS. Projekt je podrobně popsán v **Plánu projektu** .

Projekt implementace je členěn do **etap**:

1. Plán projektu
2. Instalace
3. Konverze
4. Tvorba, testování a předání zakázkových úprav
5. Školení
6. Vpracování metodických postupů
7. Ověřovací provoz
8. Zkušební provoz
9. Dohled nad ostrým provozem
10. Řízení projektu
11. Akceptace
12. Změnové řízení

Etapy 2 až 12 nejsou relevantní pro další analýzu jelikož nijak nesouvisí s identifikovanými nedostatky (viz. kapitola 4.4.) a proto se jimi v další práci nebudeme nadále zabývat. Pro představu slouží příloha číslo 1, která znázorňuje činnosti realizace implementace.

Klíčový subproces: Plán projektu

4.3.3.1 Plán projektu

První etapou implementace je Plán projektu (dále někdy PP). Plán Projektu je dokument, který popisuje realizaci Projektu, definuje cíl a proveditelnost Projektu a zdroje Projektu. Plán Projektu je členěn do několika etap, na konci každé etapy projektu se provádí akceptace etapy projektu, po realizaci stanovených akceptačních kritériích.

Na počátku a v průběhu PP jsou vedeny se zákazníkem analytické schůzky. Ty se vedou mezi tzv. řešitelskými týmy, které jsou stanoveny na stranách dodavatele i odběratele. Řešitelské týmy jsou složeny s Projekt managerů a odpovědných analytiků. Během schůzek je nejdříve analyzován stávající stav firmy do které se bude systém implementovat. Jsou popsány procesy ve firmě se zaměřením na problematická místa. Dále jsou definovány přesné požadavky na funkčnost systému QI a cíle zákazníka ve vztahu k projektu.

Analytická jednání:

- Analýza a porovnání firemních procesů s QI
- Doporučení postupů podle QI
- Sběr požadavků zákazníka
- Cíl, účel a dopad implementace
- Stanovení rizik

V Plánu projektu je tedy během jednání vytvářen seznam požadavků zákazníka na IS. U každého požadavku uvede Projekt manager ze strany společnosti Melzer vyjádření „**přijato**“ nebo „**zamítnuto**“. Přijato znamená, že požadavek bude vyřešen metodickou úpravou procesů, nebo jako zakázková úprava, nebo je již obsažen v základní verzi QI. Zamítnuto vyznačuje stav, kdy je požadavek vyřazen z dalších etap implementace IS. Důvody zamítnutí mohou být například technologická neprůchodnost či náročnost řešení, požadavek se neslučuje s filosofií řešení problému v IS QI, nebo například zákazník změnil své priority atd. Důvod zamítnutí požadavku je vždy zaznamenán. Snahou odběratele je obvykle konzultovat daný požadavek a nalézt schůdné řešení.

Hlavní částí Plánu projektu je popis řešení implementace. PP je obrazně řečeno jakousi kuchařkou pro následné etapy implementace IS. Popis řešení zahrnuje hlavní firemní procesy, činnosti a jejich změny, popis konverze dat do jednotlivých implementovaných modulů, přenosy dat uvnitř IS a popis technického řešení (databázová a aplikační servery, terminálové servery, Win 32 klient, Čtečky čárových kódů apod.)

Po vytvoření dokumentu Plán projektu následuje realizace implementace, tedy etapy IM 2 až 12.

4.3.4 Proces Podpora zákazníka

Pro fázi Podpora zákazníka je ve společnosti Melzer zřízeno oddělení PIP – post implementační podpora, které má tento proces na starosti. Pracovníci na tomto oddělení jsou vyškoleni na konkrétní okruhy, rozdělené podle skupin aplikačních modulů systému QI.

Tabulka 6.

		4. Podpora zákazníka	
Vstupy		Vyhodnocení projektu Metodiky Smlouvy SQL, SVT, LIC Databáze zákaznických požadavků	
Činnosti		Převzetí zákazníka do oddělení Podpory zákazníků Zajišťování služeb na základě smlouvy SQL: Hot-line Zpracování požadavků obchodního partnera (POP) Reporting zákaznického intranetu Znalostní databáze Pravidelné návštěvy Obchodní a marketingové aktivity Periodické činnosti ze smluv	
Výstupy		Servisní zprávy Reporty o stavu HW a SW Reporty o stavu řešených požadavků	
Smluvní zajištění	Povinné		
	Doporučené	Servisní smlouva (SQI) Smlouva o poskytování technického servisu výpočetní techniky (SVT)	
		Mark. manager, Obchodník, Konzultant	
		Vedoucí odd. PIP	

Pramen (5)

Vstupy: Vyhodnocení projektu, Metodiky, Smlouvy SQL, SVT, LIC, Databáze zákaznických požadavků

Činnosti: Převzetí zákazníka do oddělení Podpory zákazníků, Hotline, Zpracování požadavků obchodního partnera, Reporting zákaznického intranetu, Znalostní databáze, Obchodní a marketingové aktivity, Periodické činnosti

Výstupy: Servisní zprávy, Reporty o stavu HW a SW, Reporty o stavu řešených požadavků

Z dosud analyzovaných postupů metodologie lze nabít dojem, že nejdůležitější etapou je podpis smlouvy o dodání IS a náležitostí s tím spojených a úspěšný průběh implementace. Úspěšná realizace těchto procesů je ovšem pouze nutným základem pro fázi obchodního případu, která je z pohledu implementační společnosti nejpodstatnější a tím je Podpora zákazníka. Tento pojem v sobě zahrnuje metodiky jednání se zákazníkem po zavedení IS. Proces podpora zákazníka nemá tedy za cíl ukončení obchodního případu, ten v ideálním případě nekončí nikdy.

Předání zákazníka do oddělení Podpory zákazníků probíhá předáním informací od Projekt manažera vedoucímu oddělení PIP ohledně dokončení všech fází implementace a předáním mu základních informací o firmě a použitých modulech. Vedoucí PIP následně na základě těchto informací určí pracovníky oddělení PIP, kteří budou mít klienta ve svém portfoliu. Tito jednotliví pracovníci PIP nepřicházejí do kontaktu s pracovníky realizačního týmu.

Podpora zákazníka se rozděluje na dvě části:

První část se zabývá řešením technických, znalostních, funkčních a dalších problémů, který zákazník identifikuje a potřebuje vyřešit. Nejzátěžovější pro tuto část je období bezprostředně po ukončení implementace a předání zákazníka na Podporu. Toto období je typické pro každý nově zavedený IS, říká se mu také „usedání“ systému, podpora zákazníka je samozřejmě k dispozici po celou dobu spolupráce mezi oběma společnostmi. Pro řešení těchto problémů má Oddělení pro podporu zákazníka vypracované metodiky, jako je například Hot-line. Služby při Podpoře zákazníka v této první části jsou placené. Buďto má zákazník podepsanou Servisní smlouvu (SQI) a platí paušální poplatky, nebo jednorázově, po každém vyřešeném problému. Obdobná je situace při podpoře s technickými problémy výpočetní techniky. V tomto případě jde o dokument Smlouva o poskytování technického servisu výpočetní techniky (SVT).

Druhá část procesu Podpora zákazníka zahrnuje práci na systematickém rozvoji systému QI u zákazníka. Obvykle po „usednutí“ zavedeného systému a rutinním zvládnání práce se systémem se s odstupem času ukazuje nutnost, nebo vhodnost rozšiřování systému. A to jak z hlediska pokrytí dalších procesů v zákaznické firmě (implementace nových modulů QI), tak z hlediska rozšiřování, nebo změn funkcionality stávajícího IS. Provádí se pravidelné návštěvy u zákazníků, zjišťují se potřeby a spokojenost zákazníka a ověřuje stav nasazené aplikace. Pro komunikaci se zákazníkem a jeho informovanosti o aktuálních inovacích na systému QI tedy spadají i do procesu Podpora zákazníka **obchodní a marketingové aktivity**. Proces Podpora zákazníků z tohoto pohledu není nikdy ukončen a v kladném případě navazuje na nový Obchodní případ. Tím se dostáváme k prvnímu procesu v implementační společnosti a objasnění teze „obchodní případ v ideálním případě nekončí nikdy“.

4.4 Shrnutí a identifikace nedostatků

Analýza firemní metodologie byla provedena na čtyřech hlavních procesech které znázorňují stávající průběh obchodního případu.

Tabulka 7: Stávající metodologie

		1. Proces marketingu	2. Obchodní proces	3. Proces Implementace	4. Podpora zákazníka
Vstupy		Obchodní strategie Marketingový plán	Kontakty Poptávka Zadání výběrové řízení Marketingové informace Konfigurátor	Smlouva o dílo na dodávku IS (DIS) Licenční smlouva (LIC)	Vyhodnocení projektu Metodiky Objednávky Smlouvy SQI, SVT, LIC Databáze zákaznických požadavků
Činnosti		Produkty a Služby (definice, podpora, rozvoj,...) Práce se Zákazníky (potřeby, péče, komunikace, spokojenost,...) Práce s Partnery Konkurence (sledování, vyhodnocení, opatření, vzdělávání) Komunikační mix (reklama, propagace, výstavy, image, informační toky, weby,...) Realizace marketingových akcí Formulace cenové politiky	Kontakt Zjištění potřeb zákazníka Určení klíčových osob pro obchodní jednání Prezentace produktu a služeb Předběžná nabídka Obchodní vyjednávání	Založení akce projekt IM v db QI Analytické schůzky se zákazníkem Konzultace s DCC Zpracování dokumentu Plán Projektu (PP) Proces Implementace: - plán projektu - Instalace - Konverze - Tvorba, testování a předání zakázkových úprav - Školení - Vypracování metodických postupů - Ověřovací provoz - Zkušební provoz - Dohled nad Ostrým provozem - Řízení Projektu - Akceptace - Změnové řízení Předání zákazníka na Podporu	Převzetí zákazníka do odd. Podpory zákazníků Zajišťování služeb na základě smlouvy SQI: Hot-line Zpracování požadavků obchodního partnera (POP) Reporting zákaznického intranetu Znalostní databáze Pravidelné návštěvy Obchodní a marketingové aktivity Periodické činnosti ze smluv
Výstupy		Propagační materiály Weby, Ceníky, Konfigurator, Marketingové informace Kontakty	Podpis smlouvy na DIS a LIC	Zápisy z jednání (ŘV, týmy, převzetí požadavků,...) Metodické postupy Dokumenty změnového řízení Akceptační protokoly Předávací protokoly Vyhodnocení projektu	Servisní zprávy Reporty o stavu HW a SW Reporty o stavu řešených požadavků
Smluvní zajištění	Povinné	DCC SP smlouva DCC ADP smlouva	Smlouva o dílo na dodávku IS (DIS) Licenční smlouva (LIC)	Písemné dodatky ke smlouvě DIS a LIC	
	Doporučené			Servisní smlouva (SQI) Smlouva o poskytování technického servisu výpočetní techniky (SVT)	Servisní smlouva (SQI) Smlouva o poskytování technického servisu výpočetní techniky (SVT)
		Marketingový manažer Obchodník	Obchodník, Project manager, Konzultanti	Project manager, Konzultanti, Obchodník	Mark. manager, Obchodník, Konzultant
		Obchodník	Obchodník	Project manager	Vedoucí odd. PIP

Pramen (5) – vlastní zpracování

Stávající metodologie implementace je zvládnutá na dobré úrovni, což dokazují i převážně kladné reference úspěšně „naimplementovaných“ firem. Systém práce s informacemi s použitím databáze QI a evidence veškerých jednání a změn v průběhu obchodního případu je velmi propracovaný a efektivní. V této části tedy není důvod k provedení jakýchkoliv úprav. Dobře jsou zvládnuty také všechny etapy implementace. Zde společnost Melzer profituje z dlouhodobé zkušenosti s touto problematikou. Přesto je třeba poukázat na slabá místa při zpracování obchodního případu.

V **Procesu marketingu** je správně definovaný produkt a jsou zvoleny účinné komunikační prostředky pro oslovování potenciálních zákazníků. Vhodný prostředek pro určení orientační ceny je obchodní konfigurátor. Ten byl však doposud používán jako základ pro určení závazné ceny uvedené ve smlouvě o dodání informačního systému (DIS) a z tohoto pohledu je nedostatečný. Jako další nedostatek v tomto procesu jsem identifikoval **neefektivní zacílení na potencionální trhy**. Společnost, respektive obchodníci, při vytváření marketingového plánu a realizaci marketingových akcí oslovují firmy u kterých je předpokládána úspěšná zobchodovatelnost. Tyto předpoklady jsou ovšem jen z části založeny na zpracování statistických údajů, konkrétních hodnotách, analýzách a jiných ukazatelích, ale hlavně na jakémisi všeobecném povědomí a zkušenostech obchodníků. Ve výsledku se společnost při oslovování zákazníků zaměřuje například na „podobné“ firmy, nebo firmy s „podobnými“ činnostmi, u kterých již v minulosti proběhla úspěšně implementace. Tento systém zacílení považuji za nedostatečný a neefektivní a plyne z něj i řada konkrétních problémů. Tyto problémy často nesouvisí pouze s procesem marketingu, ale prostupují do celého obchodního případu.

Jak je uvedeno v kapitole 4.3.1.1. jedním z vypovídajících subprocesů marketingu, na jehož příkladu je zřejmá neefektivnost zacílení na správné firmy (potencionální zákazníky), je marketingová akce Seminář. Na semináře jsou zváni zástupci společností, které pro oslovení splnily kritéria jako například:

Ze strany odběratele:

- uvědomění si potřeby změny v podniku
- nespokojenost se stávajícím informačním systémem

Ze strany dodavatele:

- podobná firma je již úspěšně „naimplementována“
- firma má podobné zaměření (obchod, výroba, služby, informace, státní správa a podobně), jako již úspěšně „naimplementovaná“ firma

V praxi se potom například často stává, že zástupce společnosti pozvané na seminář se semináře sice zúčastní, ale nedojde z mnoha důvodů k další spolupráci, jelikož jsou podmínky pro odběratele, dodavatele, nebo obě strany nevyhovující. Dochází také k nespokojenosti s účastí na semináři, neboť jsou prezentace vedeny obecně, bez specializace na určité odvětví. Těmito následky se zvyšují marketingové náklady vynaložené na získání OP a reálných výnosů.

Cílem **Obchodního procesu** je podepsání smlouvy DIS, ve které je uvedena cena a termín dodání IS. Důvodem tohoto dosavadního postupu je jakési pevné (smluvní) získání zákazníka a tím jistota, že dojde k jeho zobchodování. Smlouva je tedy podepisována v období, kdy má dodavatel o odběratelské společnosti nedostatek informací. Podpisu smlouvy sice předchází určité zmapování firmy a potřeb a dohodnuté podmínky jsou výsledkem obchodních jednání, nicméně Informace potřebné pro stanovení závazné ceny a termínu implementace není možné stanovit předem. Mohou se tedy vyskytovat následně mnohé problémy, z kterých jsou **dva** asi **nejpodstatnější**.

Prvním problémem je, že implementační společnost v některých případech zjišťuje, že odběratelská **firma není z nerůznějších důvodů vhodná** pro implementaci systému QI. Systém například neumí vyřešit identifikované problémy a pro zákazníka

by byl vhodný jiný systém, nebo odběratel nepotřebuje nový IS, ale jen úpravu managementu, procesů, nebo zlepšení motivace pracovníků a podobně. Toto zjištění přichází v období **po podpisu smlouvy DIS** a následky tedy mohou být závažné.

Druhý problém vzniká v průběhu realizace implementace, nejčastěji již v průběhu vypracovávání dokumentu Plán projektu. Tím jsou **odchyly od smluvní ceny a termínu**. Tyto pohyby vznikají většinou z důvodu neznalosti zákazníků o možnostech ERP systémů a také neznalostí vlastních procesů ve společnosti. Nejčastěji jde o požadavky na rozšiřování funkcionality IS. Pro tyto případy je ve smlouvě DIS sice jasně definovaný postup v formě Změnového řízení (viz. kapitola 4.3.2.1.) jenže zákazník nemá z obchodu dobrý pocit, jelikož předpokládal, že se cena a termíny uvedené ve smlouvě nebudou příliš měnit. Výsledkem je potom nespokojený zákazník, který má dojem špatného obchodu, nebo zákazník, který se rozhodne nedodržet smluvní podmínky.

Z dosud analyzovaných postupů metodologie lze nabít dojmu, že nejdůležitější etapou je podpis smlouvy o dodání IS a náležitostí s tím spojených a zdárný průběh implementace. Úspěšná realizace těchto procesů je ovšem pouze nutným základem pro fázi obchodního případu, která je z pohledu implementační společnosti nejpodstatnější a tím je **proces Podpora zákazníka**. Hlavní část zisků firmy totiž pramení z licenčních poplatků a dalších obchodů se zákazníkem. Rozdělení na část pro řešení problémů a část obchodně-marketingovou je provedeno správně, stejně tak jako struktura a systém práce celého oddělení PIP.

Přesto po analýze této fáze jsem identifikoval problémy s nespokojeností klientů i u z pohledu dodavatelské společnosti úspěšně „naimplementovaných“ firem. Ta pramení v neschopnosti pracovníků PIP vyřešit některé skutečné individuální problémy. Pracovníci jsou sice odborně školeni na konkrétní okruhy, rozdělené podle skupin aplikačních modulů systému QI. Nejsou ale plně ztotožnění se všemi individualitami a specialitami průběhu konkrétní implementace ani s procesy a funkčností interních záležitostí v zákaznické společnosti.

Původ tohoto nedostatku jsem identifikoval v **přechodu mezi procesy Implementace a Podpora zákazníkům**. Předání zákazníka do oddělení Podpory zákazníků probíhá informováním od Projekt manažera, který dohlíží nad průběhem celé implementace, vedoucího PIP o tom, že jsou dokončeny všechny fáze implementace a předá mu základní informace o firmě a použitých modulech. Zákazník je naproti tomu informován o kontaktech (Hot-line) pro řešení potíží. Pracovníkům PIP tedy chybí veškeré potřebné informace o průběhu dané implementace, veškerých přizpůsobeních a úpravách na systému QI a také informace o „poměrech“ ve firmě odběratele. Z informací a znalostí jsou schopni vyřešit většinu požadavků, přesto nevyřešené požadavky k plné spokojenosti klientů mají velmi negativní dopady.

Přehled identifikovaných nedostatků:

- **Neefektivní zacílení na potencionální trhy**
- **Zjištění o nevhodnosti implementace QI po zavázání se k dodání IS**
- **Velké odchylky od smluvní ceny a termínu**
- **Přechod mezi procesy Implementace a Podpora zákazníkům**

5 Vlastní návrhy řešení

Tato kapitola se věnuje řešením uvedených nedostatků. Jsou tedy identifikované **čtyři základní nedokonalosti** v dosavadní metodologii implementace IS.

1. Neefektivní zacílení na potencionální trhy

Tento nedostatek je zapříčiněn nedostatečně propracovaným systémem vedení statistik o implementovaných firmách a o jednotlivých potencionálních tržních odvětvích. Řešením navrhuji zavedení systému vedení statistik založeném na **Odvětvové klasifikaci ekonomických činností (OKEČ)** a určením kritérií pro práci s údaji z těchto statistik pro výběr firem, na které se zacílí komunikační mix.

2. Zjištění o nevhodnosti implementace QI po zavázání se k dodání IS

Obchodní proces navrhuji rozdělit na dva subprocesy druhého řádu a to Obchodní jednání a Studie proveditelnosti. Výstupem Obchodního jednání bude Předběžná nabídka a objednávka na nový subproces Studii proveditelnosti. Výstupem Studie proveditelnosti a tedy celého Obchodního procesu bude samotný dokument SP, Nabídka a v případě dohody podpis Smlouvy o vypracování plánu projektu (VPP).

Studie proveditelnosti je tedy zcela nová fáze integrovaná do Obchodního procesu, která má za cíl zjištění potřebných informací k určení vhodnosti odběratelské firmy k implementaci ERP systému QI a tedy k další spolupráci.

3. Velké odchylky od smluvní ceny a termínu

Odchylky jsou způsobené generováním ceny a termínů z konfiguratoru v období kdy příslušní pracovníci implementační firmy nemají a ani mít nemohou dostatek

informací potřebných pro určení těchto hodnot. Důležitou změnou kterou tedy navrhuji v dosavadním postupu je tak rozhodnutí o **změně cílu** obchodního procesu. Účelem této fáze již nebude podepsání smlouvy o dodání IS (DIS). Toto rozhodnutí je zásadní, ale jediné možné řešení problému se vznikem odchylek od smluvní ceny a termínu. Cílem Obchodního procesu bude v případě dohody **podpis Smlouvy o vypracování plánu projektu (VPP)**. Zde je návaznost na další změnu a tím je **rozdělení procesu Implementace na dva subprocesy druhého řádu a to Plán projektu a Realizace implementace**. Tato skutečnost je vlastním řešením nedostatku odchylek. Podrobnosti jsou uvedeny v kapitole 5.3.

4. Přejchod mezi procesy Implementace a Podpora zákazníků

Mezi pracovníky realizujícími implementaci (Projekt manažeri, Konzultanti) a pracovníky postimplementačního procesu navrhuji vytvořit přesnou metodiku **předání a převzetí zákazníka do procesu Podpora zákazníků**. Podrobnosti jsou uvedeny v kapitole 5.4.

Nedostatky jsou v této kapitole seřazeny chronologicky, nikoliv podle závažnosti jejich dopadů na obchodní případ a na reference firmy.

5.1 Marketing

Tato kapitola se věnuje návrh řešení zavedení systému vedení statistik založeném na **Odvětvové klasifikaci ekonomických činností (OKEČ)** a s tím souvisejících okolností.

Jedním z hlavních požadavků statistické práce je existence systému, který umožňuje vhodně zpracovat široký rozsah statistických dat za účelem jejich prezentace a analýzy. Společným jazykem pro sběr dat i zveřejňování statistických přehledů jsou klasifikační systémy. Jednou ze základních ekonomických klasifikací je Odvětvová

klasifikace ekonomických činností (OKEČ). Je vypracována pro kategorizaci údajů, které souvisí s organizační jednotkou - ekonomickým subjektem. (3)

Předmětem odvětvové klasifikace ekonomických činností jsou všechny pracovní činnosti vykonávané ekonomickými subjekty a jsou určované jejich vývojem. Obecně je činnost dána kombinací práce, výrobní techniky, informační sítě, materiálů, výrobků a vede k vytvoření specifických výrobků nebo výkonů (služeb). Každá položka zahrnuje seskupení stejnorodých činností na příslušném stupni třídění. (3)

Klasifikace je univerzální v tom smyslu, že musí umožnit odvětvové zařazení jak státní správy a činnosti vlád, místní správy, tak i velkých hospodářských a společenských organizací i drobných podnikatelů. Rozdělení na tržní a netržní činnosti není třídícím kritériem. (3)

Marketingové oddělení společnosti **disponuje** pravidelně aktualizovanou podrobnou **databází firem**. Z databáze je možné generovat firmy podle nejrůznějších údajů, jako jsou Kategorie odvětví, Předmět činnosti, Právní forma, Regionální umístění, Základní jmění, Velikost obrátu, Počet zaměstnanců, Rejstřík výrobků a služeb a další. Tyto kritéria lze mezi sebou volně kombinovat. 95 % Společností s ručením omezeným a Akciových společností je doplněno o kontakt na firmu (www, telefon a podobně). Kritérium Kategorie odvětví **pracuje se systéme OKEČ**. Marketingové oddělení však doposud při tvorbě marketingového plánu a akcí pracovalo s OKEČ jen výjimečně.

Navrhuji orientování při tvorbě MP a marketingových akcí (stručně - zaměření komunikačního mixu) na práci se **sekcemi, subsekcemi a oddíly OKEČ**, tedy na **95 kategorií** (viz. příloha číslo 2). Identifikovat všechny kategorie ve kterých se nachází firmy se zavedeným ERP systémem QI. Tyto kategorie označit jako **Segmenty QI**. Dále v každé z 95 kategorií vytvořit a průběžně aktualizovat informace o **Bonitě kategorie**. Podrobnější členění podle skupin, tříd a podtříd již není nutné. Smyslem členění je segmentace podle QI, výpočet bonity kategorie a následného zhodnocení rentability vstupu do kategorií bez segmentace QI.

Je potřeba vypracování hodnotícího systému bonity Kategorie odvětví. Základem pro výpočet by měli být referenční firmy u kterých proběhl Obchodní případ „ke spokojenosti“ implementační firmy. U těchto firem provést propočet celkových výnosů za jednotlivé uplynulé roky (licence + implementace). Tuto sumu převést na počet zaměstnanců v referenčních firmách. Tím se získá výchozí údaj o potencionálním výnosu na jednoho zaměstnance, pro hrubý výpočet bonity segmentu. Následně lze podle počtu zaměstnanců v každém segmentu určovat jeho potenciál. Údaj o bonitě segmentu bude velmi hrubý, přesto bude mít určitou vypovídací hodnotu pro IM společnost. Tím se snadněji definují trhy vhodné pro dobývání a přizpůsobování QI. Potenciál trhu nebude samozřejmě jediným ukazatelem pro zacílení. Je třeba i nadále využívat dosavadních systémů (marketingové výzkumy a podobně).

Na základě těchto analýz a dalších specifických vlastností QI se bude marketingové oddělení společnosti rozhodovat na **jaké cílové trhy se zaměřovat**. Pro trhy s nízkým potenciálem se nevyplatí přizpůsobovat QI, jelikož podmínkou přizpůsobení je další použití této modifikace v dostatečném množství (záleží na náročnosti přizpůsobení).

Po určení klíčových trhů, navrhuji tyto rozčlenit na **skupiny OKEČ**. Obchodníci se potom musí specializovat na jednotlivé skupiny. Počet obchodníků v každé skupině bude vycházet z velikosti potencionálního trhu. Z této **specializace obchodníků** se nadále musí vycházet i při tvorbě **individuálních marketingových akcí**. Tím se kromě masové komunikace budou vytvářet i efektivní akce specializované na konkrétní odvětví. Příkladnou akcí vhodnou pro specializaci je Seminář, který se tak bude přizpůsobovat lépe podmínkám v daném odvětví. Jelikož obchodník spolupracuje se „svými“ zákazníky bude jeho specializace na odvětví efektivní a zamezí se tak velkému „odpadu“ firem ze seminářů a sníží se marketingové výdaje.

Přínosy specializace obchodníků na skupiny OKEČ:

- Individuální marketingové aktivity obchodníků
- Zdokonalování se ve svém oboru působnosti
- Snížení marketingových výdajů
- Obchodník „mluví stejnou řečí“ jako klient

Schéma modifikovaného procesu Marketing:

Tabulka 8.

		1. Marketing
Smluvní zajištění	Vstupy	Obchodní strategie Marketingový plán
	Činnosti	Produkty a Služby (definice, podpora, rozvoj,...) Práce se Zákazníky (potřeby, péče, komunikace, spokojenost,...) Práce s Partnery Konkurence (sledování, vyhodnocení, opatření, vzdělávání) Komunikační mix (reklama, propagace, výstavy, image, informační toky, weby,...) Realizace celofiremních marketingových akcí a individuálních marketingových akcí Formulace cenové politiky
	Výstupy	Propagační materiály Weby, Ceníky, Konfiguratory, Marketingové informace Segmenty trhu Kontakty
Smluvní zajištění	Povinné	
	Doporučené	Partnerské smlouvy
Marketingový manažer, Obchodník		
Obchodník		

Pramen (5) – vlastní zpracování

5.2 Obchodní proces

Segmentace trhů popsaná v předchozí kapitole se pozitivně projeví i v Obchodním procesu při obchodním jednání s klientem. V dřívějším stavu „univerzálních“ obchodníků byli případy, kdy Obchodník nebyl pro zákazníka „partnerem“, jelikož neznal specifika v daném odvětví a nemluvil „jeho řečí“.

Pracovníci implementační společnosti v některých případech zjišťují, že odběratelská firma není z nerůznějších důvodů vhodná pro implementaci systému QI, nebo jsou naopak pro zákazníka zjištěné nové podmínky nepřijatelné. K tomuto zjištění může dojít již v průběhu prvotních analytických schůzek u zákazníka, ale jsou identifikovány případy, kdy zjištění přichází až v období **po obchodním procesu** a jsou tedy již dohodnuty oboustranně závazné podmínky. Je zřejmé, že problémy a následky z této situace plynoucí mohou být závažné, jelikož zavedení systému by nevedlo k naplnění očekávání zákazníka, nebo je realizace projektu možná pouze za neakceptovatelných podmínek (jedné, druhé, nebo obou stran). Zjištění o nevhodnosti přichází buď z obchodního hlediska, nebo z pohledu realizace.

Řešením je rozdělení Obchodního procesu na dva subprocessy druhého řádu a to Obchodní jednání a Studie proveditelnosti. **Studie proveditelnosti je tedy zcela nová fáze** integrovaná do Obchodního procesu, která má za cíl zjištění potřebných informací k určení vhodnosti odběratelské firmy k implementaci ERP systému QI a tedy k další spolupráci.

Další klíčovou změnou v Obchodním procesu je **změna cíle**. Původní cíl a uzavření této fáze byl podpis smlouvy o dodání IS (DIS). Nový cíl Obchodního procesu je podepsání Smlouvy o vypracování plánu projektu (VPP). Toto řešení má návaznost na identifikovaný nedostatek s plněním dohodnutých termínů a cen a je podrobněji řešen v kapitole 7.3. Plán projektu.

5.2.1 Obchodní jednání

Obchodní jednání (dále někdy OJ) bude mít v podstatě podobný průběh jako původní Obchodní proces s tím rozdílem, že cílem bude vytvoření předběžné nabídky a v případě projevení zájmu o další spolupráci také objednávky na Studii proveditelnosti.

Stejně jako v dřívějším Obchodním procesu se bude v procesu Obchodní jednání pracovat se vstupy jako Kontakty, Poptávky, Zadání výběrového řízení, Obchodní konfigurator a ostatní Marketingové informace. Počáteční informace zjištěné na úvodních analytických jednáních se budou zadávat do Obchodního konfiguratoru. Vygenerovaná cena potom bude sloužit pro vytvoření **Předběžné nabídky** a nebude již sloužit jako základ pro cenu uvedenou v Nabídce. Předběžná nabídka se bude zákazníkovi prezentovat v průběhu Obchodního procesu a bude velmi podobná předchozí Nabídce. Tím se diametrálně změní využívání hodnot získaných v Obchodním konfiguratoru a tedy i jeho funkce ve firmě. Při projevení zájmu o další spolupráci po následujícím obchodním jednání, případně při postupu ve výběrovém řízení jehož se firma účastní, se uzavře proces Obchodní jednání **objednávkou na studii proveditelnosti**.

5.2.2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (dále někdy SP) je zcela nový subproces druhého řádu, integrovaný do Obchodního procesu. Má za cíl zjištění potřebných informací k určení vhodnosti odběratelské firmy k implementaci ERP systému QI a tedy k další spolupráci. Výstupem procesu jsou **dokument Studie proveditelnosti** a zpracování a prezentace **Nabídky**. Následuje opět obchodní jednání. Při nalezení oboustranné shody na podmínkách pro pokračování ve spolupráci se podepisuje Smlouva o vypracování plánu projektu (VPP).

Dokument SP se bude vypracovávat **na náklady implementační společnosti**, jelikož cílem je zjištění **základních potřeb** klienta a **vyhodnocení vhodnosti zavedení**

informačního systému QI v dané společnosti. Z toho důvodu se nebude na vypracování SP uzavírat žádná smlouva. Dále si dokument klade za cíl identifikovat a popsat klíčové procesy a oblasti dle dodaných vstupních parametrů. V případě vhodnosti zavedení IS QI je výsledkem studie též určení časové a cenové náročnosti následné fáze Plánu projektu a určení hrubého odhadu fáze implementace.

Studii proveditelnosti budou vypracovávat k tomu určení pracovníci realizačních oddělení společnosti Melzer (Konzultanti). Po vyhodnocení vhodnosti budou mít za úkol zpracování do SP cenové a časové návrhy pro realizaci. Tyto hodnoty budou vycházet z reálné situace u zákazníka a kopírovat tak individuální požadavky na přizpůsobení a náročnost případné implementace. Pracovníci nebudou používat na rozdíl od Obchodníků v procesu Obchodní jednání Obchodní konfigurátor. Výsledná cena a termíny v **Nabídce** tedy budou **odlišné** od hodnot prezentovaných v **předběžné nabídce**. Ceny a termíny v nabídce budou tedy určitým kompromisem mezi cenou v OJ a SP. Řešením bude najít podmínky přijatelné pro klienta a zároveň pro dodavatele řešení. V případě neshody je výsledkem procesu SP ukončení Obchodního případu.

Rád bych zdůraznil odlišení **procesu** Studie proveditelnosti a **dokumentu** Studie proveditelnosti. Výsledkem dokumentu SP může být konstatování o vhodnosti klientské firmy k zavedení IS za určitých podmínek (**pozitivní výsledek**). Tyto podmínky nemusí být přijatelné pro zákazníka a výstupem procesu SP bude ukončení Obchodního případu (**negativní výsledek**).

Eventuální výsledky procesu Studie proveditelnosti budou:

- Nelze provést implementaci (například technické překážky, nevyřešení identifikovaných problémů, potřeba jiných změn) – negativní dokument SP, negativní výstup procesu SP
- Lze provést, ale podmínky pro klienta nejsou přijatelné – pozitivní dokument SP, negativní výstup procesu SP

- Lze provést a podmínky pro klienta jsou přijatelné – pozitivní dokument SP, pozitivní výstup procesu SP – smlouva VPP

Způsob prezentace nabídky bude obdobný jako v původním Obchodním procesu. Proces SP uzavírá optimalizovaný Obchodní proces a při pozitivním výsledku je uzavřena s klientem Smlouva o vypracování plánu projektu (VPP).

Schéma nového subprocessu Studie proveditelnosti:

Tabulka 9.

		3. Studie proveditelnosti
Vstupy		Předběžná nabídka Objednávka na SP
Činnosti		Založení akce projekt SP v db QI Výjezd k zákazníkovi Zpracování dokumentu Studie proveditelnosti (SP) a návrhu časové náročnosti (pevná pro VPP, odhad pro DIS) Hledání shody na ceně a čase mezi Obchodním jednáním a SP Zpracování Nabídky Prezentace Nabídky Obchodní jednání
Výstupy		Studie proveditelnosti Nabídka
Smluvní zajištění	Povinné	Smlouva o vypracování plánu projektu (VPP)
	Doporučené	
		Project manager, Konzultant a obchodník
		Project manager

Pramen: (5) – vlastní zpracování

Vstupy: Předběžná nabídka, Objednávka na studii proveditelnosti,

Činnosti: Založení akce projekt Studie proveditelnosti v db QI, Výjezd k zákazníkovi, Zpracování dokumentu Studie proveditelnosti, Hledání shody na ceně a čase mezi Obchodním jednáním a SP, Zpracování Nabídky, Prezentace nabídky, Referenční návštěva, Obchodní jednání

Výstupy: Studie proveditelnosti, Nabídka, podpis smlouvy VPP

5.3 Implementační proces

Kapitola se věnuje řešením identifikovaného problému vznikajících velkých odchylek v cenách a termínech zavedení IS.

V dosavadním systému byl dokument **Plán projektu** součástí realizace implementace a součástí **předmětu smlouvy** o dílo na dodávku IS (DIS). Cílem vytvoření dokumentu bylo popsat následnou realizaci projektu. Jelikož převážně během zhotovování tohoto dokumentu se vyskytuje podstatná většina okolností (viz. kapitola 4.3.3.1.) vedoucím ke změnám na definitivní ceně a termínu dodání díla, byla realizace dokumentu PP vyjmuta a postavena jako samostatný proces. Řešením je tedy rozdělení procesu Implementace na dva subprocessy druhého řádu a to **Plán projektu a Realizace implementace**.

Vstupem procesu Plán projektu budou dokument Studie proveditelnosti a Smlouva o vypracování plánu projektu VPP. Cena dokumentu PP a doba potřebná pro jeho tvorbu jsou navrhnuty v dokumentu Studie proveditelnosti a prezentovány v Nabídce. Tímto způsobem dojde k rozložení placení za realizaci implementace do dvou fází a tedy k rozložení rizika nespokojenosti klienta. Klient uzavřením Smlouvy o vypracování plánu projektu bude souhlasit s jeho cenou, která je neměnná a ve srovnání s celkovou cenou IM méně významná.

Fakticky bude průběh činností spojených s vypracováním dokumentu PP totožný s postupem před optimalizací procesů. Po vytvoření dokumentu PP bude následovat jeho předání klientovi a zahájeno poslední kolo obchodního jednání, vytvoření a prezentace závěrečné Nabídky, jež bude vycházet z údajů a hodnot popsaných v PP. Při nalezení shody bude **výstupem procesu** Plán projektu podpis smlouvy DIS a LIC. Tím budou splněny veškeré požadavky pro zahájení realizace projektu.

Nový subproces Realizace implementace bude shodný s předchozím Procesem Implementace s přihlédnutím změn popsaných výše. Jeho součástí již tedy nebude vypracování dokumentu Plán projektu, nicméně v případě zahájení realizace IM budou činnosti logicky vycházet z tohoto dokumentu.

Z praxe je zřejmé, že při průběhu samotné realizace implementace se budou objevovat požadavky na úpravy spojené například s průběžnými změnami v procesech klientské společnosti i po vypracování dokumentu PP. Pro řízení těchto změn je již dostatečně efektivním nástrojem **Změnové řízení** popsané ve smlouvě DIS (viz. kapitola 4.3.2.1.). Díky vypracování dokumentu PP před uzavřením smlouvy DIS se již změny nebudou podílet **ve velkém rozsahu** na ceně a termínech v ní stanovených.

Je také třeba, aby byl klient v dokumentu PP **seznámen s riziky**, jako je například riziko spojené s časovou prodlevou mezi vypracováním PP a zahájením implementace. Při dlouhé prodlevě mezi ukončením analytických prací a zahájením samotné implementace, může dojít ke ztrátě aktuálnosti dokumentu a tím k potřebě obnovení analýzy. To by přineslo další časový odklad a potřebu nových finančních prostředků ze strany klienta.

Následky rozdělení Implementačního procesu na dva subprocesy:

- PP jako předmět smlouvy VPP, předchází a není podmínkou uzavření smlouvy DIS
- Podpis smlouvy VPP jako výstup Obchodního procesu
- Podpis smlouvy DIS jako výstup subprocesu Plán projektu

- Součástí dokumentu PP stanovení ceny a termínu implementace

Schéma nového subprocessu Plán projektu:

Tabulka 10.

		4. Plán projektu	
Vstupy		Studie proveditelnosti Smlouva o vypracování Plánu Projektu (VPP)	
Činnosti		Založení akce projekt PP v db QI Analytické schůzky se zákazníkem Konzultace s DCC Zpracování dokumentu Plán Projektu (PP) a časové náročnosti Specifikace a návrh ceny Projektu Předání PP Oponentura PP Obchodní vyjednávání po PP	
Výstupy		Plán Projektu	
Smluvní zajištění	Povinné	Smlouva o dílo na dodávku IS (DIS) Licenční smlouva (LIC)	
	Doporučené		
		Project manager, Konzultanti, obchodník	
		Project manager	

Pramen: (5) – vlastní zpracování

Vstupy: Studie proveditelnosti, Smlouva o vypracování plánu projektu (VPP)

Činnosti: Založení akce PP v db QI, Analytické schůzky se zákazníkem, Zpracování dokumentu PP a časové náročnosti, Specifikace a návrh ceny projektu a platebních podmínek, Předání PP, Oponentura PP, Obchodní jednání

Výstupy: Plán projektu, Podpis Smlouvy o dílo na dodávku IS (DIS) a její přílohy
Licenční smlouva (LIC).

5.4 Vazba Implementace - Podpora zákazníka

Kapitola se věnuje řešení identifikovaného problému přechodu mezi procesy Implementace a Podpora zákazníků tedy spojovacím subprocesem Předání a převzetí zákazníka na PIP.

Problém je zapříčiněn neschopností pracovníků PIP vyřešit některé reálné individuální problémy. Pracovníci jsou sice odborně školeni na konkrétní okruhy, rozdělené podle skupin aplikačních modulů systému QI. Nejsou ale plně ztotožnění se všemi individualitami a specialitami průběhu konkrétní implementace ani s procesy a funkcí interních záležitostí v zákaznické společnosti.

V průběhu plnění smlouvy DIS, tedy v průběhu projektu, plní a zodpovídá za veškeré činnosti směrem k zákazníkovi Projekt manager. K zajištění těchto činností má k dispozici projektový tým, jenž se skládá z konzultanta, obchodního manažera, případně vývojových nebo externích pracovníků. Za výše zmíněné činnosti zodpovídá Projekt manager po dobu jednoho měsíce po předání díla, respektive jednoho měsíce po podpisu akceptačního protokolu poslední etapy projektu. Projekt manager zodpovídá též za vyřešení všech připomínek zaznamenaných v akceptačních protokolech, pokud se nedohodne jinak. Následně o péči zákazníka zodpovídá vedoucí oddělení podpory zákazníků. **V dosavadní praxi předání zákazníka do oddělení Podpory zákazníků** probíhá předáním informací od Projekt manažera vedoucímu oddělení PIP ohledně dokončení všech fází implementace a předáním mu základních informací o firmě a použitých modulech. Vedoucí PIP následně na základě těchto informací určí pracovníky oddělení PIP, kteří budou mít klienta ve svém portfoliu. Tito jednotliví pracovníci PIP **nepřicházejí** v průběhu předání ani po něm do kontaktu s pracovníky implementačního týmu.

Řešením je vytvoření jednotného postupu předání projektu z oddělení implementace na oddělení podpory zákazníků (PZ) takovým způsobem, aby byla zajištěná dostatečná informovanost pracovníků PZ o jednotlivých individualitách konkrétní implementace. Tento postup se musí definovat **z hlediska věcného (dokumentů a nástrojů) personálního a zákaznického předání.**

Z hlediska věcného:

Po uplynutí jednoho měsíce po předání díla zákazníkovi (ukončení platnosti smlouvy DIS) předá (či zkontroluje) projekt manager následující:

- zkontroluje a seznámí vedoucího PZ s uložením originální smlouvy LIC, DIS, případně SQL, SVT včetně všech dodatků
- zkontroluje a seznámí vedoucího PZ s uložením originálního akceptačního protokolu poslední etapy projektu (akceptace díla zákazníkem)
- zkontroluje a seznámí vedoucího PZ s uložením Plánu projektu včetně všech změnových řízení
- zkontroluje a seznámí vedoucího PZ s uložením Závěrečné zprávy projektu

Z hlediska personálního:

Jeden měsíc před předáním díla, tedy v době dohledů ve zkušebním provozu, proběhnou následující činnosti:

- vedoucí implementačního oddělení informuje vedoucího PIP o blížícím se termínu předání projektu. Vedoucí PZ vyjmenuje tým konzultantů PZ, kteří převezmou jednotlivé oblasti (či moduly) projektu

- společná schůze projekt managera **včetně implementačního týmu** a vedoucího oddělení PIP **včetně konzultantů přebírajících daného zákazníka**. Schůze vedena za účelem předání informací o stavu projektu jako celku, o stavu aplikace, nedodělcích a ostatních specifikách projektu, kontaktech na zodpovědné osoby zákazníka a podobně. Schůzky konzultantů proběhnout po jednotlivých oblastech - modul proti modulu.
- vedoucí implementačního oddělení provede revizi Požadavků na IS a seznámí vedoucího PZ s klíčovými a složitými požadavky, které se v průběhu implementace řešily
- zapojení konzultantů PZ do dohledů ve zkušebním provozu v rámci minimálně jednoho výjezdu k zákazníkovi. Projekt manager zajistí informovanost zákazníka o těchto krocích

Z hlediska zákazníka:

- zapojení konzultantů PZ do dohledů ve zkušebním provozu v rámci minimálně jednoho výjezdu k zákazníkovi. Projekt manager zajistí informovanost zákazníka o těchto krocích
- projekt manager zajistí představení vedoucího PZ zákazníkovi, jakožto hlavní kontaktní osobu pro následující spolupráci
- projekt manager je zodpovědný za vyřešení reklamací plynoucích ze všech akceptačních protokolů projektu a dále za reklamace, jenž se vyskytnou v měsíci od předání díla do termínu předání projektu na PIP

Dodržením této metodiky předání a převzetí zákazníka z Implementačního procesu do procesu Postimplementačního se vyřeší většina nedostatků popsaných v kapitole 6.4.

5.5 Souhrn vlastních návrhů

Tabulka č.11 znázorňuje přehled identifikovaných nedostatků a návrhy jejich řešení.

Tabulka 11.

IDENTIFIKOVANÝ NEDOSTATEK	NÁVRH ŘEŠENÍ
Neefektivní zacílení na potencionální trhy	Zavedení systému vedení statistik založeném na Odvětvové klasifikaci ekonomických činností (OKEČ)
Zjištění o nevhodnosti implementace QI po zavázání se k dodání IS	Integrace Studie proveditelnosti do Obchodního procesu jako nový subproces druhého řádu
Velké odchylky od smluvní ceny a termínu	Rozdělení procesu Implementace na dva subprocesy druhého řádu a to Plán projektu a Realizace implementace a jejich samostatné smluvní ošetření
Přechod mezi procesy Implementace a Podpora zákazníkům	Vytvoření přesné metodiky předání a převzetí zákazníka do procesu Podpora zákazníkům

Tabulka č.12 slouží k ucelenému náhledu na celou optimalizovanou metodologii zpracování obchodního případu. Jsou v ní oproti tabulce uvedené v kapitole 4.4. (shrnutí analytické části) obsaženy veškeré návrhy řešení. Zůstaly zachovány čtyři hlavní procesy - Marketingu, Obchodní, Implementační a Podpora zákazníkům. Nově ale byly vytvořeny subprocesy druhého řádu - Marketing, Obchodní jednání, Studie proveditelnosti, Plán projektu, Realizace implementace, Podpora zákazníkům. Šedá pole vyznačují procesy prvního řádu, tmavě modrá pole procesy druhého řádu. Části metodologie kde proběhly změny jsou označeny červenou barvou. Řešením některých problémů jsou úpravy a optimalizace činností uvnitř procesů (Marketing a vazba mezi implementací a PIP), jindy vložení nového procesu do stávajícího postupu (Studie proveditelnosti), nebo rozložení stávajícího procesu na dva nové (PP, Realizace implementace). V tabulce jsou také znázorněny změny v průběhu evidence OP v databázi systému QI.

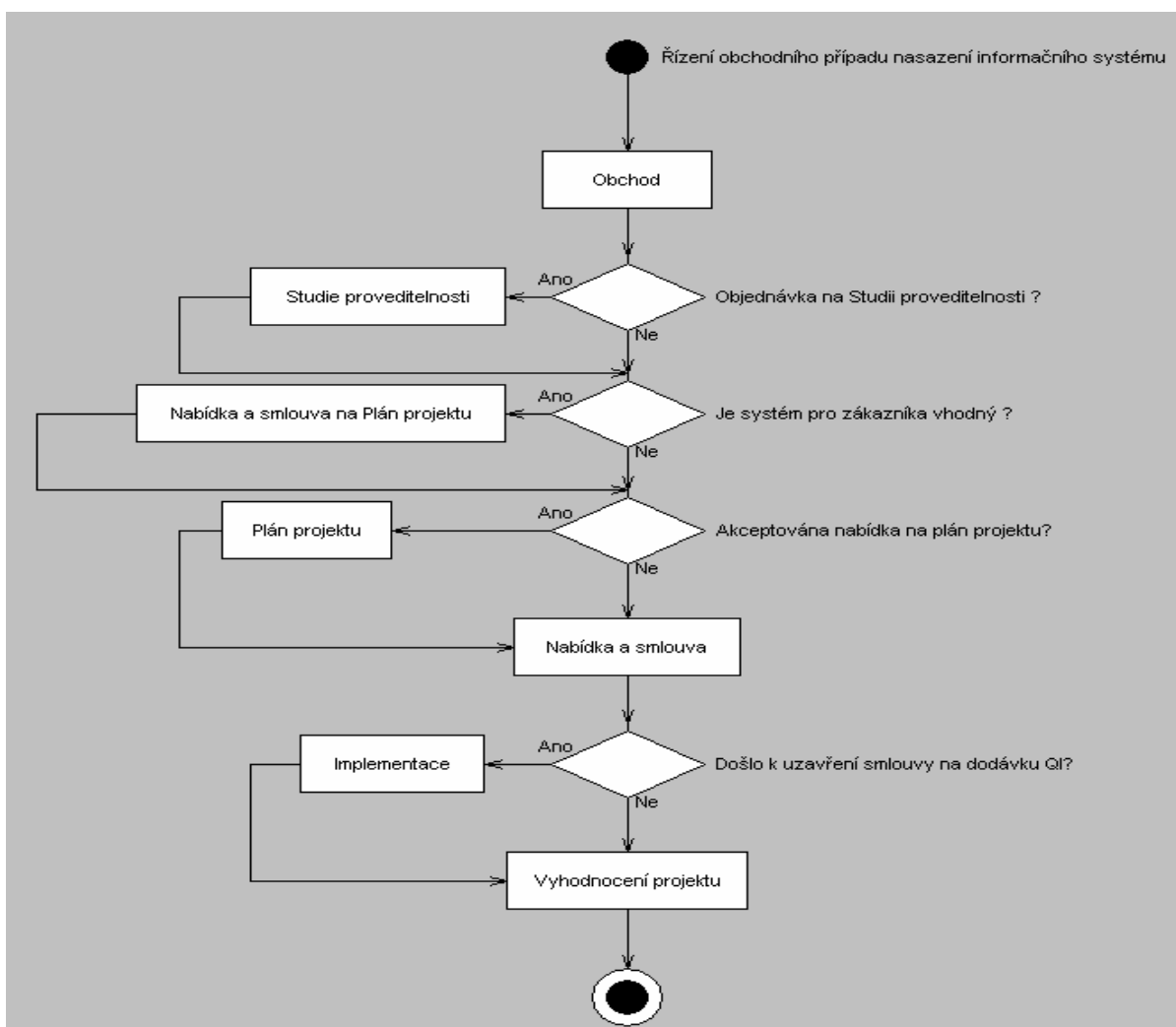
		Proces marketingu	Obchodní proces		Implementační proces		Proces podpory zákazníků
		1. Marketing	2. Obchodní jednání	3. Studie proveditelnosti	4. Plán projektu	5. Realizace implementace	6. Podpora zákazníků
Vstupy		Obchodní strategie Marketingový plán	Kontakty Poptávka Zadání výběrové řízení Marketingové informace Obchodní Konfigurátor	Předběžná nabídka Objednávka na SP	Studie proveditelnosti Smlouva o vypracování Plánu Projektu (VPP)	Plán Projektu Smlouva o dílo na dodávku IS (DIS) Licenční smlouva (LIC)	Vyhodnocení projektu Metodiky Objednávky Smlouvy SQL, SVT, LIC Databáze zákaznických požadavků
Činnosti		Produkty a Služby (definice, podpora, rozvoj,...) Trhy (průzkum a analýza, příležitosti, vymezení, rozvoj,...) Práce se Zákazníky (potřeby, péče, komunikace, spokojenost,...) Práce s Partnery Konkurence (sledování, vyhodnocení, opatření, vzdělávání) Komunikační mix (reklama, propagace, výstavy, image, informační toky, weby,...) Realizace celofiremních marketingových akcí a individuálních marketingových akcí Formulace cenové politiky	Kontakt Zjištění potřeb zákazníka Určení klíčových osob pro obchodní jednání Prezentace produktu a služeb Předběžná nabídka Obchodní vyjednávání	Založení akce projekt SP v db QI Výjezd k zákazníkovi Zpracování dokumentu Studie proveditelnosti (SP) a návrhu časové náročnosti (pevná pro VPP, odhad pro DIS) Zpracování Nabídky Prezentace Nabídky Obchodní jednávání	Založení akce projekt PP v db QI Analytické schůzky se zákazníkem Konzultace s DCC Zpracování dokumentu Plán Projektu (PP) a časové náročnosti Specifikace a návrh ceny Projektu Předání PP Opomenutí PP Obchodní jednávání po PP	Založení akce projekt IM v db QI Proces Implementace: - Instalace - Konverze - Tvorba, testování a předání zakázkových úprav - Školení - Vypracování metodických postupů - Ověřovací provoz - Zkušební provoz - Dohled nad ostrým provozem - Řízení Projektu - Akceptace - Změnové řízení Předání zákazníka na odd. Podpora zákazníků	Převzetí zákazníka do odd. Podpora zákazníků Zajišťování služeb na základě smlouvy SQL: Hot-line Zpracování požadavků obchodního partnera (POP) Reporting zákaznického intranetu Znalostní databáze Pravidelné návštěvy Obchodní a marketingové aktivity Periodické činnosti ze smluv
Výstupy		Propagační materiály Weby, Ceníky, Konfigurator, Marketingové informace Segmenty trhu Kontakty	Předběžná nabídka Objednávka na Studii proveditelnosti	Studie proveditelnosti Nabídka	Plán Projektu	Zápisy z jednání (ŘV, týmy, převzetí požadavků,...) Metodické postupy Dokumenty změnového řízení Akceptační protokoly Předávací protokoly Vyhodnocení projektu	Servisní zprávy Reporty o stavu HW a SW Reporty o stavu řešených požadavků
Smluvní zajištění	Povinné			Smlouva o vypracování plánu projektu (VPP)	Smlouva o dílo na dodávku IS (DIS) Licenční smlouva (LIC)	Písemné dodatky ke smlouvě DIS a LIC	
	Doporučené					Servisní smlouva (SQI) Smlouva o poskytování technického servisu výpočetní techniky (SVT)	Servisní smlouva (SQI) Smlouva o poskytování technického servisu výpočetní techniky (SVT)
		Marketingový manažer Obchodník	Obchodník, Project manager	Project manager, Konzultant a Obchodník	Project manager, Konzultant, Obchodník	Project manager, Konzultant, Obchodník	Mark. manager, Obchodník, Konzultant
		Obchodník	Obchodník	Project manager	Project manager	Project manager	Vedoucí odd. PIP

Tabulka 12: Optimalizovaná metodologie, Pramen (5) - Vlastí zpracování

Z databáze systému QI, se kterou pracuje implementační firma, je možno generovat procesní diagramy. Obrázek číslo ... znázorňuje procesní diagram hlavního procesu (bez fáze Marketing a Podpora zákazníkům) po zaevidování všech výše navrhovaných změn. Pro potřeby práce v systému jsou subprocessy **Nabídka a smlouva na Plán projektu** po SP a **Nabídka a smlouva DIS** postaveny na úroveň procesů druhého a prvního řádu.

Obrázek 5: Procesní diagram hlavního procesu vygenerovaný z QI, Pramen QI

	Pozice	Název procesu	Typ podmínky	Podmínka	Kód procesu	Interní proces
HP		Řízení obchodního případu nasazení informačního systému			HP	Ano
HP 10	10	Obchod			HP 10	Ano
HP 20	20	Studie proveditelnosti	Pokud	Objednávka na Studii proveditelnosti ?	HP 20	Ano
HP 30	30	Nabídka a smlouva na Plán projektu	Pokud	Je systém pro zákazníka vhodný ?	HP 30	Ano
HP 35	35	Plán projektu	Pokud	Akceptována nabídka na plán projektu?	HP 35	Ano
HP 37	37	Nabídka a smlouva			HP 37	Ano
HP 40	40	Implementace	Pokud	Došlo k uzavření smlouvy na dodávku QI?	HP 40	Ano
HP 50	50	Vyhodnocení projektu			HP 50	Ano



5.6 Zavedení modulu E-shop

Druhá část procesu Podpora zákazníka zahrnuje práci na systematickém rozvoji systému QI u zákazníka a proces se z tohoto pohledu nikdy neuzavírá. Obvykle po „usednutí“ zavedeného systému a rutinním zvládnutí práce se systémem, se s odstupem času ukazuje nutnost, nebo vhodnost rozšiřování systému. Pro komunikaci se zákazníkem a jeho informovanosti o aktuálních inovacích na systému QI spadají i do procesu Podpora zákazníka marketingové aktivity. Z těch mohou vznikat nové Obchodní případy. A to jak z hlediska pokrytí dalších procesů v zákaznické firmě (implementace nových modulů QI), tak z hlediska rozšiřování, nebo změn funkcionality stávajícího IS.. V kapitole je uvedený postup demonstrován na konkrétním případu.

Zadání příkladu:

U společnosti Luna s.r.o. (fiktivní název, dále „Luna“) bylo provedeno zavedení IS QI implementačním partnerem Melzer s.r.o.. IM se realizovala v modulech Finanční účetnictví, Finance, Nákup a prodej a Skladové hospodářství. Po uplynutí tří let od zavedení systému marketingové oddělení firmy Melzer provedlo pravidelný marketingový průzkum potřeb stávajících zákazníků. Při této příležitosti byl představen společnosti Luna nový modul systému - QI Shop. Představení proběhlo v úrovni předání propagačních materiálů a základních informací o produktu. Společnost Luna projevila o produkt zájem. Jak bude vypadat průběh Obchodního příkladu u tohoto stávajícího zákazníka?

Řešení:

Metodika zpracování takového Obchodního případu, bude vycházet z optimalizovaného postupu uvedeném v kapitole 5. Při následném řešení se tedy vyhneme opakovanému popisu celých procesů a zaměříme se pouze na rozdíly v jednotlivých procesech oproti průběhu Obchodního případu u nového klienta.

Marketing

Přestože marketingové aktivity jsou zaměřeny na stávajícího klienta v průběhu obchodní spolupráce a řešení zadaného příkladu fakticky začíná Obchodním vyjednáváním v Obchodním procesu, vrátíme se i k popsání Procesu marketingu, jelikož je **odlišný od práce s novým klientem**.

Časový odstup:

Marketingové aktivity se mohou uplatňovat až po určitém časovém odstupu po provedení implementace. Není účinné zatěžovat uživatele nového systému přebytkem informací ohledně možných rozšíření systému v období, ve kterém se pro něj musí užívání stát rutinní záležitostí. Časový odstup bývá obvykle minimálně v řádu jednoho roku, ale je individuální u každého OP. Toto kritérium zadaný příklad splnil.

Odlišnosti procesu:

- V Procesu marketing odpadá nutnost segmentací trhů. Pracuje se se stávajícím klientem, který již prošel systémem segmentací navržených v kapitole 5.4.
- Komunikační mix. Ten je převážně zaměřen na zisk nových zákazníků.
- Při definování produktů se musí určit pro které stávající zákazníky je produkt vhodný

Odlišnost uvedená v prvním bodu znamená, že návrh řešení - Zavedení systému vedení statistik založeném na Odvětvové klasifikaci ekonomických činností (OKEČ) se netýká řešení příkladu. Při definování produktu byl označen klient Luna za vhodného pro implementaci a proto byl osloven.

Obchodní jednání

Obchodní jednání bude mít v podstatě podobný průběh jako původní Obchodní proces s tím rozdílem, že cílem bude vytvoření předběžné nabídky a v případě projevení zájmu o další spolupráci také objednávky na Studii proveditelnosti.

Odlišnosti procesu:

- Odpadá potřeba vzájemného zjišťování základních informací o společnostech
- Odpadá analýza stávajícího stavu IS jelikož je zavedený systém QI
- V některých případech jsou shodné klíčové osoby pro jednání
- Není potřeba detailní seznamování s cenovou a licenční politikou společnosti

Během Obchodního jednání proběhne prezentace produktu QI Shop a budou vysvětleny výhody (viz příloha číslo 3).

Studie proveditelnosti, Plán projektu a Realizace implementace

Obdobný postup jako při práci s novým zákazníkem. Studii proveditelnosti je vhodné vytvořit i při práci se stávajícím zákazníkem, i když je zde vcelku eliminováno riziko zjištění o nevhodnosti implementace. Musí se ovšem započítat časový odstup od poslední IM a tím možnost vzniku nových aspektů. Je také nutné v Nabídce uvést závaznou cenu a termín pro Plán projektu. Rozdělení Implementačního procesu na PP a Realizaci bude obdobné se stejných důvodů jako pro práci s novým klientem (rozložení rizika odchylek od ceny a termínů realizace IM).

Podpora zákazníků

Doporučuji zachování postupu předání projektu z oddělení implementace na oddělení podpory zákazníků (PZ) popsáném v kapitole 5.4., tedy takovým způsobem, aby byla zajištěná dostatečná informovanost pracovníků PZ o jednotlivých individualitách implementace QI Shopu.

Řešení průběhu OP pro stávající klienty je ve své podstatě podobné jako metodologie pro nové zákazníky. Odpadají některé logické kroky. Z výše uvedených odlišností je zřejmé ulehčení práce v určitých bodech průběhu Obchodního případu se stávajícím klientem společnosti. Z procesů se vypouštějí přebytečné činnosti, nutné při práci s novým zákazníkem. V případě kladných výstupů z procesů i při variantě stávajícího zákazníka musí OP projít všemi procesy popsány v kapitole 5. Přesto, že se jedná o stávajícího zákazníka, není úspěch zaručen. Výstup kteréhokoli procesu může být negativní a znamenat ukončení tohoto OP (nikoli stávajícího).

Možnosti negativních výstupů procesů:

- Po procesu Obchodním jednání klient nemá zájem o další spolupráci - není objednávka na Studii proveditelnosti
- V procesu SP negativní dokument SP, nebo neshoda - nepodepsání smlouvy VPP
- Po procesu Plán projektu zjištěny podmínky neakceptovatelné zákazníkem - nepodepsaná smlouva DIS

6 Přínosy návrhů řešení

Veškeré návrhy na řešení identifikovaných nedostatků a jejich přínosy, byly zástupcům společnosti Melzer odprezentovány a akceptovány. V současné době probíhá jejich zavádění v jednotlivých odděleních firmy. Odborníci působící v jednotlivých procesech mají za úkol vyřešení technických, legislativních, administrativních, personálních a dalších problémů souvisejících s navrhovanými změnami. Ekonomická analýza a řešení nebyly cílem práce. Ekonomické hodnocení tedy není součástí přínosů a není ani proveditelné z důvodů absence vstupních dat.

Z všeobecného hlediska je vytvořen přínos v uceleném popsání a optimalizování procesů ve společnosti a vytvoření tak přehledného dokumentu pro prezentace postupů implementace zákazníkům i zaměstnancům společnosti Melzer a zdokonalení tak firemního know-how. V ucelené formě je řešení znázorněné v tabulce číslo.....

Dále jsou popsány předpokládané přínosy vycházející z jednotlivých návrhů řešení.

Tabulka 13: Přínosy návrhů řešení

	NÁVRH ŘEŠENÍ	PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ
1	Zavedení systému vedení statistik založeném na Odvětvové klasifikaci ekonomických činností (OKEČ)	Zavedení individuálních marketingových akcí zacílených na vhodné trhy - zvýšení jejich efektivity (snížení odpadu firem) Specializace Obchodníků - společná řeč s klienty z jejich odvětví
2	Integrace Studie proveditelnosti do Obchodního procesu jako nový subproces druhého řádu	Získ podstatných dat o klientské společnosti před zpracováním Nabídky a před podpisem smlouvy DIS
3	Rozdělení procesu Implementace na dva subprocesy druhého řádu a to Plán projektu a Realizace implementace a jejich samostatné smluvní ošetření	Rozložení rizika odchylek od ceny a termínů realizace IM.
4	Vytvoření přesné metodiky předání a převzetí zákazníka do procesu Podpora zákazníků	Způsobilost pracovníků PIP k řešení individuálních problémů klientů.

6.1 Zavedení OKEČ

Zavedením systému vedení statistik založeném na Odvětvové klasifikaci ekonomických činností se definují klíčové trhy. Po určení klíčových trhů, navrhuji tyto rozčlenit na **skupiny OKEČ**. Obchodníci se potom budou specializovat na jednotlivé

skupiny. Počet obchodníků v každé skupině bude vycházet z velikosti potencionálního trhu.

Z této **specializace obchodníků** se nadále musí vycházet i při tvorbě individuálních marketingových akcí. Tím se kromě masové komunikace budou vytvářet i efektivní akce, specializované na konkrétní odvětví. Konkrétní přínos je předpokládán při individualizaci marketingové akce Seminář, který se tak bude lépe přizpůsobovat podmínkám v daném odvětví. Prezentace již nebude vedena ve všeobecném duchu, ale bude přizpůsobena skupině OKEČ. Jelikož obchodník spolupracuje se „svými“ zákazníky, bude jeho specializace na odvětví efektivní a zamezí se tak velkému „odpadu“ firem ze seminářů a sníží se marketingové výdaje.

6.2 Rozdělení Obchodního procesu

Přínos je v **zamezení další spolupráce s firmou**, která není vhodná pro IM, nebo je vhodná jen za podmínek neakceptovatelných pro klienta. Toho bylo dosaženo opatřením, které zajišťuje zisk podstatných dat o klientské společnosti před zpracováním Nabídky a před podpisem smlouvy DIS, tedy rozdělením Obchodního procesu na dva subprocesy - Obchodní jednání a Studie proveditelnosti. **SP se tak stala zcela novou fází metodologie IM.**

Počáteční informace zjištěné na úvodních analytických jednáních se budou zadávat do Obchodního konfigurátoru. Vygenerovaná cena potom bude sloužit pro vytvoření **Předběžné nabídky** v procesu Obchodní jednání. Nebude již sloužit jako základ pro cenu uvedenou v Nabídce. Tím se diametrálně změní využívání hodnot získaných v **Obchodním konfigurátoru a tedy i jeho funkce ve firmě.**

6.3 Rozdělení Implementačního procesu

Výhoda rozložení Implementačního procesu na dva subprocesy druhého řádu a to Plán projektu a Realizace implementace a jejich samostatné smluvní ošetření pramení z

rozložení rizika velkých odchylek od ceny a termínů realizace IM. V Implementačním procesu se rozdělení na dva subprocesy provedlo **rozpadem** stávajících činností implementace, ne jako v předchozím případě vložením nového procesu. Rozpad procesu a samostatné smluvní ošetření si vyžádaly změnu cíle Obchodního procesu. Původní cíl a pozitivní výstup této fáze byl podpis smlouvy o dodání IS (DIS). Nový cíl Obchodního procesu je podepsání Smlouvy o vypracování plánu projektu (VPP). Podrobnější popsání přínosů tohoto řešení je uvedeno v kapitole 6.5. Ekonomické hodnocení.

6.4 Předání klienta na PIP

Navrhovaným řešením je vytvoření jednotného postupu předání projektu z oddělení implementace na oddělení podpory zákazníků (PZ) takovým způsobem, aby byla zajištěna dostatečná informovanost pracovníků PZ o jednotlivých individualitách konkrétní implementace. Tento postup se definoval **z hlediska věcného (dokumentů a nástrojů) personálního a zákaznického předání.**

V popsaném postupu přináší efekt dvě fáze - společná schůze IM týmu a PIP týmu a zapojení konzultantů PZ do zkušebního provozu.

Na společné schůzi proběhne jednání Projekt managera včetně implementačního týmu a vedoucího oddělení PIP včetně konzultantů přebírajících daného zákazníka. Schůze bude vedena za účelem předání informací o stavu projektu jako celku, o stavu aplikace, nedodělcích a ostatních specifikách projektu, kontaktech na zodpovědné osoby zákazníka a podobně. Schůzky konzultantů proběhnou po jednotlivých oblastech - **modul proti modulu.** Tím se zajistí předání mezi kompetentními osobami.

Neméně důležité je zapojení konzultantů PZ do dohledů ve zkušebním provozu v rámci minimálně jednoho výjezdu k zákazníkovi. Dále Projekt manager zajistí představení vedoucího PZ zákazníkovi, jakožto hlavní kontaktní osobu pro následující spolupráci.

Dodržením této metodiky předání a převzetí zákazníka z Implementačního procesu do procesu Postimplementačního se vyřeší problémy s nespokojeností klientů i u z pohledu dodavatelské společnosti úspěšně „naimplementovaných“ firem, které pramení z neschopnosti pracovníků PIP vyřešit některé individuální problémy. Zvýší se způsobilost pracovníků PIP k řešení individuálních problémů klientů, jelikož lépe poznají zákazníka a jeho firmu. V procesu PIP zůstanou zachovány techniky pro řízení požadavků klientů.

7 Závěr

Práce se zabývá Implementační metodologií zadavatele, tedy společnosti Melzer. Vzhledem k různorodosti jednotlivých zákazníků a jejich požadavků je nezbytné přistupovat k jednotlivým implementacím informačního systému projektově, ale vzhledem k tomu, že se vždy implementuje stejný produkt, stává se implementace IS do jisté míry rutinní záležitostí. Je tudíž možné k tvorbě jednotlivých projektů přistoupit procesně. Implementační metodologie je tedy definována popisem jednotlivých procesů průběhu zavedení IS. Profesionální přístup k jakékoliv činnosti je dán použitím procesně popsanych a opakovatelných postupů při složitých činnostech, mezi které patří i implementace IS. Jedině tak je možné uchovávat a dále zdokonalovat firemní know-how a vyvarovat se zbytečných chyb.

V Marketingovém procesu společnosti dochází k oslovení široké skupiny firem, které jsou zvány na nejrůznější marketingové akce. Strategie byla založena na „prosévání“ firem po účasti na těchto akcích. S tím byl spojen i velký „odpad“ firem nepoužitelných pro obchodní spolupráci. Tento systém velmi zatěžuje náklady vynaložené na marketing a je neefektivní. Navrhuji zavedení hodnotícího systému bonity oboru podle počtu zaměstnanců pracujících v jednotlivých odvětvích, založeném na systému ekonomické oborové klasifikace (OKEČ) a vybraných referenčních zakázkách a účinně tak definovat potencionální trhy. Zacielením marketingových akcí na tyto cílové trhy se předpokládá zvýšení jejich efektivity a snížení nákladů spojených s marketingem.

V dodavatelské společnosti se v některých případech objevily okolnosti, díky kterým není odběratelská firma vhodná pro implementaci systému QI. Bylo potřeba zamezit v dalších spolupracích s firmami, které nejsou vhodné pro IM, nebo jsou jen za podmínek neakceptovatelných pro klienta. To bylo učiněno přidáním subprocesu Studie proveditelnosti do Obchodního procesu, která má za cíl tuto vhodnost k implementaci posoudit.

Vlivem požadavků k rozšiřování funkcionality IS v průběhu realizace implementace vznikají v některých případech velmi výrazné odchylky od smluvní ceny a termínu. Ty se objevují převážně při realizaci první fáze IM procesu - vytváření dokumentu Plán projektu. Proběhlo tedy rozložení procesu Implementace na dva subprocesy druhého řádu a to Plán projektu a Realizace implementace a samostatné smluvní ošetření těchto fází. Toto rozhodnutí je zásadní, ale jediné možné řešení problému se vznikem odchylek od smluvní ceny a termínu.

Nezpůsobilost pracovníků Postimplementačního procesu Podpora zákazníků vyřešit některé individuální problémy byla vyřešena vytvořením metodiky předání a převzetí zákazníka do procesu Podpora zákazníkům.

V práci byl zkoordinován celý postup řízení obchodního případu. Optimalizací stávajících a vložení nových procesů byla nevržena a popsána nová metodika implementace. Lze tedy konstatovat, že zadavatelem zadané cíle práce byly splněny.

Veškeré návrhy na řešení identifikovaných nedostatků a jejich přínosy, byly zástupcům společnosti Melzer odprezentovány a akceptovány. V současné době probíhají přípravy na jejich zavádění v jednotlivých odděleních firmy. Pro další práci doporučuji vyřešení technických, legislativních, administrativních, personálních a dalších problémů souvisejících s navrhovanými změnami. Řešením těchto problémů by se měli zabývat kvalifikovaní odborníci z příslušných oddělení společnosti, popřípadě externí specialisté. Před zavedením změn je také vhodné zpracování finančních a časových nároků spojených s inovacemi, ve kterých se projeví výše zmiňované zpracování problémů. Po zavedení změn dále doporučuji provést ekonomickou analýzu účinnosti optimalizace. Ta bude z důvodu získání relevantních dat proveditelná až s časovým odstupem.

Pro společnost je nutné udržení její dlouhodobé konkurenceschopnosti a zajištění podmínek pro přežití na trhu. Proto je důležité, aby neustále zlepšovala nabídku svých produktů a služeb, snižovala vlastní náklady a snažila se docílit zvyšování kvality

implementace jednotlivých produktů. Vytvořením efektivní metodiky implementace zabráňující opakování předešlých chyb, je krokem k naplnění těchto podmínek.

8 Přehled zkratk, tabulek a obrázků

Zkratky:

DCC	DC Concept
DIS	Dodání informačního systému (zkratka pro název smlouvy)
ERP	Enterprise Ressource Planning
IM	Implementace
IS	Informační systém
LIC	Licenční smlouva
MP	Marketingový proces
OJ	Obchodní jednání
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
OP	Obchodní případ
PI	Proces implementace
PIP	Postimplementační proces
PO	Proces obchod
PP	Plán projektu
PR	Public Relations
PZ	Podpora zákazníka
SQI	Servisní smlouva systému QI
SVT	Smlouva o poskytování technického servisu výpočetní techniky
VPP	Vypracování plánu projektu (zkratka pro název smlouvy)

Tabulky:

Tabulka 1: SWOT analýza společnosti	30
Tabulka 2: Proces marketingu	33
Tabulka 3: Program semináře	36
Tabulka 4: Obchodní proces	40
Tabulka 5: Proces implementace	45
Tabulka 6: Podpora zákazníka	49
Tabulka 7: Stávající metodologie	52
Tabulka 8: Marketing	61
Tabulka 9: Studie proveditelnosti	65
Tabulka 10: Plán projektu	68
Tabulka 11: Přehled identifikovaných nedostatků a návrhy jejich řešení	72
Tabulka 12: Optimalizovaná metodologie	73
Tabulka 13: Přínosy návrhů řešení	80

Obrázky:

Obrázek 1: Architektura a struktura nasazení QI	25
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Melzer	26
Obrázek 3: Efektivnost jednotlivých komunikačních kanálů	35
Obrázek 4: Spokojenost se seminářem	38
Obrázek 5: Procesní diagram hlavního procesu vygenerovaný z QI	74

9 Použité informační zdroje

- 1) BASL, J., MAJER, P., ŠMÍRA, M. *Teorie omezení v podnikové praxi : Zvyšování výkonnosti podniku pomocí nástrojů TOC*. [s.l.] : Grada, 2003. 216 s. ISBN 80-247-0613-X.
- 2) *Enterprise Resource Planning* [online]. c2005-2007 [cit. 2008-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.answers.com/topic/enterprise-resource-planning?cat=technology>>.
- 3) GÁLA, L., POUR, J., TOMAN, P. *Podniková informatika : Počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. [s.l.] : Grada, 2005. 484 s. ISBN 80-247-1278-4.
- 4) *Implementation Methodology* [online]. c2008 [cit. 2008-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.streamsl.com/crm/crm14/methodology.aspx>>.
- 5) Interní materiály společnosti Melzer spol. s.r.o.
- 6) *Moderní ERP systém : Výhody integrované platformy* [online]. c2001-2008 [cit. 2008-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/erp/moderni-erp-system-vyhody-integrované-platformy.htm>>.
- 7) *Odvětvová klasifikace ekonomických činností* [online]. c1997-2008 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/odvetvova-klasifikace-ek-cinnosti-uvod/1000431/3840/#syscast>>.
- 8) *OKEČ* [online]. c2008 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.
- 9) PAPÍK, Richard, et al. *Internet - finanční, marketingové a ekonomické aplikace*. [s.l.] : Ekopress s.r.o., 1998. 220 s. ISBN 80-86119-03-3.

- 10) QI [online]. c2007-2008 [cit. 2008-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.dcconcept.cz/tabid/36/language/cs-CZ/Default.aspx>>.
- 11) SODOMKA, Petr. *Informační systémy v podnikové praxi*. [s.l.] : COMPUTER PRESS, 2006. 352 s. ISBN 80-251-1200-4.
- 12) ŠTĚDRŮ, B. *Manažerské řízení a informační technologie*. [s.l.] : Grada, 2006, 156 s. ISBN 978-80-247-2052-4.
- 13) VRANA, I., RICHTA, K. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů : Praktická příručka pro podnikové manažery*. 1. vyd. [s.l.] : Grada, 2004. 188 s. ISBN 80-247-1103-6.
- 14) Výroční zpráva společnosti Melzer spol. s.r.o.
- 15) *Základní informace o společnosti Melzer* [online]. [2005] [cit. 2008-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.melzer.cz/>>.

10 Seznam příloh

1. Činnosti realizačního procesu (5)	92
2. Přehled sekcí, subsekcí a oddílů OKEČ (8)	95
3. Propagační materiál - QI Shop (10)	99
4. Propagační leták společnosti Melzer	101

Příloha číslo 1: Činnosti realizačního procesu

Plán projektu

Instalace HW a systémového SW

- Dodávka a instalace HW v rozsahu dle smlouvy
- Instalace operačního systému a systémového SW
- Protokolární předání zákazníkovi

Instalace QI - Instalace IS QI na HW zákazníka.

Základní instalace QI:

- Ostrá verze
- Zkušební verze - bude přístupná zákazníkovi současně s ostrou verzí
- Školící verze – slouží pro prvotní školení, trénink v pořizování číselníků

Doporučeno:

- Instalace Vývojové databáze na pracovišti realizace
- Nastavení vzdáleného přístupu pro členy projektového týmu

Konfigurace QI

- Nastavení konfiguračních číselníků dle Plánu projektu

Naplnění číselníků QI:

- Po zaškolení ze strany Melzer, provádí pracovníci zákazníka
- Formát vkládaných dat – dle Plánu projektu

Nastavení přístupových práv

- Nastavení přístupových práv pro uživatele IS dle Plánu projektu.

- Nastavení přihlášení a práv pracovníků dodavatele (přihlášení na jméno)

Konverze dat

Převod dat z původního IS do QI

- Předání definice s požadovanými formáty jednotlivých konvertovaných souborů zákazníkovi .
- Převzetí (kontrola formátu, kontrolní součty) dat pro konverzi od zákazníka
- Provedení zkušební konverze a ověření formální správnosti zkonvertovaných dat, ověření kontrolních součtů dat na vstupní součty.
- Provedení ostré konverze, ověření kontrolních součtů, vypracování Protokolu o provedené konverzi dat
- Protokolární předání konvertovaných dat zákazníkovi

Školení

Činnost která slouží k předání znalostí a dovedností v práci s QI

- Plán: osnova školení, délka školení, počet účastníků, školitel
- Protokol o provedení školení

Tvorba, testování a předání zakázkových úprav

- Tvorba a testování dle metodiky realizace
- Protokolární předání zakázkových úprav zákazníkovi

Vypracování metodických postupů

- Dle nastavení procesů v QI sepsat metodiku práce uživatelů pro jednotlivé procesy zákazníka, případně pro prováděné operace..

Ověřovací provoz

- Provoz s ostrými daty. Slouží k ověření správné funkce. Provádí jej pracovníci zákazníka, Dodavatel poskytuje konzultace a dohled nad provozem.
- Prokázání správnosti funkce a správnosti dat

Zkušební provoz

Provoz sloužící k vyzkoušení funkčnosti, je prováděn v režii Melzer.

Dohled nad „ostrým provozem“

- Služba poskytovaná zákazníkovi, kdy pracovníci dodavatele kontrolují dodržování metodiky práce s IS QI a ověřují formální správnost pořízených dat (z hlediska syntaxe).

Řízení projektu

Řada činností, které slouží k řízení skupiny pracovníků tak, aby bylo dosaženo efektivního splnění cíle projektu v čase, ceně a kvalitě.

- Plnění Plánu projektu
- Přehodnocování rizik projektu a jejich eliminace
- Řízení prací na projektu na straně Melzer (kapacity, postupy, koordinace)
- Koordinace prací se zákazníkem – postupy, schůzky, zprávy.
- Vyhodnocování projektu
- Vedení dokumentace projektu

Akceptace etap

- Předání /převzetí části díla zákazníkem.
- Předání díla na základě prokázání správnosti zaúčtování pořízených dat

Změnové řízení

Slouží ke sjednání změny smluvních ujednání.

Příloha číslo 2: Přehled sekcí, subsekcí a oddílů OKEČ

A ZEMĚDĚLSTVÍ, MYSLIVOST, LESNICTVÍ

01 - Zemědělství, myslivost a související činnosti

02 - Lesnictví a související činnosti

B RYBOLOV A CHOV RYB

05 - Rybolov, chov ryb a související činnosti

C TĚŽBA NEROSTNÝCH SUROVIN

CA TĚŽBA ENERGETICKÝCH SUROVIN

10 - Těžba uhlí, lignitu a rašeliny

11 - Těžba ropy, zemního plynu a související činnosti kromě průzkumných vrtů

12 - Těžba a úprava uranových a thoriových rud

CB TĚŽBA OSTATNÍCH NEROSTNÍCH SUROVIN

13 - Těžba a úprava ostatních rud

14 - Těžba a úprava ostatních nerostných surovin

D ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL

DA VÝROBA POTRAVINÁŘSKÝCH VÝROBKŮ A NÁPOJŮ, TABÁKOVÝCH VÝROBKŮ

15 - Výroba potravinářských výrobků a nápojů

16 - Výroba tabákových výrobků

DB VÝROBA TEXTILÍ, TEXTILNÍCH A ODĚVNÍCH VÝROBKŮ

17 - Výroba textilí a textilních výrobků

18 - Výroba oděvů, zpracování a barvení kožešin

DC VÝROBA USNÍ A VÝROBKŮ Z USNÍ

19 - Činění a úprava usní, výroba brašnářských a sedlářských výrobků a obuvi

DD ZPRACOVÁNÍ DŘEVA, VÝROBA DŘEVAŘSKÝCH VÝROBKŮ KROMĚ NÁBYTKU

20 - Zpracování dřeva, výroba dřevařských, korkových, proutěných a slaměných výrobků kromě nábytku

DE VÝROBA VLÁKNINY, PAPÍRU A VÝROBKŮ Z PAPÍRU; VYDAVATELSTVÍ A TISK

- 21 - Výroba vlákniny, papíru a výrobků z papíru
- 22 - Vydavatelství, tisk a rozmnožování nahraných nosičů

DF VÝROBA KOKSU, JADERNÝCH PALIV, RAFINÉRSKÉ ZPRACOVÁNÍ ROPY

- 23 - Výroba koksu, jaderných paliv, rafinérské zpracování ropy

DG VÝROBA CHEMICKÝCH LÁTEK, PŘÍPRAVKŮ, LÉČIV A CHEMICKÝCH VLÁKEN

- 24 - Výroba chemických látek, přípravků, léčiv a chemických vláken

DH VÝROBA PRYŽOVÝCH A PLASTOVÝCH VÝROBKŮ

- 25 - Výroba pryžových a plastových výrobků

DI VÝROBA OSTATNÍCH NEKOVOVÝCH MINERÁLNÍCH VÝROBKŮ

- 26 - Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků

DJ VÝROBA ZÁKLADNÍCH KOVŮ, HUTNÍCH A KOVODĚLNÝCH VÝROBKŮ

- 27 - Výroba základních kovů a hutních výrobků
- 28 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení)

DK VÝROBA A OPRAVY STROJŮ A ZAŘÍZENÍ J. N.

- 29 - Výroba a opravy strojů a zařízení j. n.

DL VÝROBA ELEKTRICKÝCH A OPTICKÝCH PŘÍSTROJŮ A ZAŘÍZENÍ

- 30 - Výroba kancelářských strojů a počítačů
- 31 - Výroba elektrických strojů a zařízení j. n.
- 32 - Výroba rádiových, televizních a spojových zařízení a přístrojů
- 33 - Výroba zdravotnických, přesných, optických a časoměrných přístrojů

DM VÝROBA DOPRAVNÍCH PROSTŘEDKŮ A ZAŘÍZENÍ

- 34 - Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), výroba přívěsů a návěsů
- 35 - Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení

DN ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL J. N.

- 36 - Výroba nábytku; zpracovatelský průmysl j. n.
- 37 - Recyklace druhotných surovin

E VÝROBA A ROZVOD ELEKTŘINY, PLYNU A VODY

- 40 - Výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepelné energie

41 - Shromažďování, úprava a rozvod vody

F STAVEBNICTVÍ

45 - Stavebnictví

G OBCHOD; OPRAVY MOTOROVÝCH VOZIDEL A VÝROBKŮ PRO OSOBNÍ POTŘEBU A PŘEVÁŽNĚ PRO DOMÁCNOST

50 - Obchod, opravy a údržba motorových vozidel; maloobchodní prodej pohonných hmot

51 - Velkoobchod a zprostředkování velkoobchodu (kromě motorových vozidel)

52 - Maloobchod kromě motorových vozidel; opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

H UBYTOVÁNÍ A STRAVOVÁNÍ

55 - Ubytování a stravování

I DOPRAVA, SKLADOVÁNÍ A SPOJE

60 - Pozemní a potrubní doprava

61 - Vodní doprava

62 - Letecká a kosmická doprava

63 - Vedlejší a pomocné činnosti v dopravě; činnosti cestovních kanceláří a agentur

64 - Spoje

J FINANČNÍ ZPROSTŘEDKOVÁNÍ

65 - Finanční zprostředkování kromě pojišťovnictví a penzijního financování

66 - Pojišťovnictví a penzijní financování kromě povinného sociálního zabezpečení

67 - Pomocné činnosti související s finančním zprostředkováním

K ČINNOSTI V OBLASTI NEMOVITOSTÍ A PRONÁJMU; PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

70 - Činnosti v oblasti nemovitostí

71 - Pronájem strojů a přístrojů bez obsluhy, pronájem výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

72 - Činnosti v oblasti výpočetní techniky

73 - Výzkum a vývoj

74 - Ostatní podnikatelské činnosti

L VEŘEJNÁ SPRÁVA A OBRANA; POVINNÉ SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

75 - Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení

M VZDĚLÁVÁNÍ

80 - Vzdělávání

N ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ PÉČE; VETERINÁRNÍ ČINNOSTI

85 - Zdravotní a sociální péče; veterinární činnosti

O OSTATNÍ VEŘEJNÉ, SOCIÁLNÍ A OSOBNÍ SLUŽBY

90 - Odstraňování odpadních vod a odpadů, čištění města, sanační a podobné činnosti

91 - Činnosti odborových, profesních a podobných organizací j. n.

92 - Rekreační, kulturní a sportovní činnosti

93 - Ostatní činnosti

P ČINNOSTI DOMÁCNOSTÍ

95 - Činnosti domácností jako zaměstnavatelů domácího personálu

96 - Činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky pro vlastní potřebu

97 - Činnosti domácností poskytujících blíže neurčené služby pro vlastní potřebu

Q EXTERITORIÁLNÍ ORGANIZACE A INSTITUCE

99 - Exteritoriální organizace a instituce

Příloha číslo 3: Propagační materiál - QI Shop

QI Shop

- Umožňuje komfortní prodej Vašich výrobků a služeb přes internet.
- Funguje jako objednávkový systém pro odběratele (B2B) i jako obchodní systém pro koncové uživatele (B2C).
- Dokonale si rozumí s celým informačním systémem QI, využívá jeho vlastností a je jeho prodlouženou rukou.
- Je součástí většího modulu QI Portál, který umožňuje komplexní webovou prezentaci firmy na internetu.

5 hlavních výhod QI Shopu

- 1. Snadná správa QI Shopu**
- 2. Provoz několika QI Shopů zároveň z jednoho informačního systému QI**
- 3. Nízké náklady na provoz a administrativu**
- 4. Propojení s ostatními aplikacemi QI**
- 5. Variabilní nastavení přístupových práv v různých úrovních**

Přínosy pro vaše zákazníky

- Nákup z pohodlí své firmy v libovolném čase
- Jednoduché intuitivní ovládání
- Možnost procházet zboží ve více měnách nebo více jazycích
- přehled o všech provedených objednávkách, opakování objednávek
- přehled o dostupnosti zboží
- Zobrazení individuálních cen

Slovo zákazníka



"V našem oboru je internetový obchod teprve v počátcích, ale u zákazníků se setkal s poměrně pozitivním ohlasem. QI Shop je automaticky propojen s informačním systémem QI, takže nevyžaduje žádnou zvláštní obsluhu: objednávky se nemusejí nikam zadávat, samy se vytisknou a zboží je automaticky rezervováno. Každému B2B klientovi se zobrazí "jeho" ceny, které se odvíjejí od množství odebíraného zboží, a zvláště oceňují možnost jednoduchého zadávání termínovaných slevových akcí. Největší výhodou je on-line komunikace se zákazníky, zjednodušení a zpřesnění administrace. Neznám jiný informační systém než QI, který by fungoval takto jednoduše a s tak pohodlným ovládáním."

Rostislav Hanulík, jednatel
HESSY s.r.o., velkoobchod obuvi

Informační systém ve společnosti HESSY s.r.o. implementovala MELZER spol. s r.o.

Technické požadavky

- Databázový server MS SQL 2000 a vyšší
- Webový server MS IIS + .NET 2.0 (ASP.Net 2.0)
- Informační systém QI v konfiguraci se základními aplikacemi pro prodej a nákup
- QI Internet konektor
- QI Portál
- Konfigurace hardwaru odpovídající uvedeným produktům Microsoftu

Příloha číslo 4: Propagační leták společnosti Melzer

Komplexní IT řešení

MELZER

Komplexní a ucelená dodávka řešení informačního systému pro podporu řízení výroby, obchodu a služeb malých a středních společností. Komplexní řešení je založeno na technologicky vyspělé aplikaci QI a na ověřeném způsobu implementace vycházející z dlouholetého know-how pracovníků společnosti MELZER.

Aplikace QI

QI představuje konkrétní konfiguraci informačního systému QI, která pokrývá veškeré činnosti uživatele tohoto systému spojené s řízením jeho společnosti. QI je první elastický informační systém pro obchodní a výrobní společnosti, který je schopen přesně modelovat strukturu organizace a procesy, které v ní probíhají. Dokáže uspokojit i ty nejnáročnější potřeby zákazníků, a umožní jim plynule reagovat na jejich rozvoj. Manažerům tím dostává nástroj, který jim umožňuje rychle získávat potřebné informace k řízení organizace v tržním prostředí. Celý informační systém QI je řešen jako otevřený modulární systém a svým rozsahem zahrnuje aplikace z kategorie systémů: ERP, CRM, e-business, SCM, APS, HMR,...

Implementace

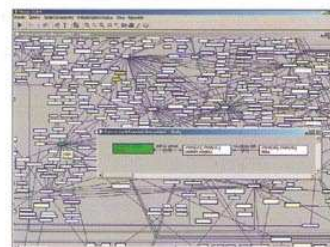
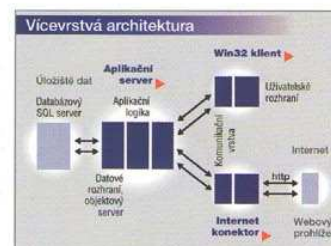
K produktu QI je vybudován vlastní proces implementace aplikace založený na co nejrychlejší zprovoznění a uvedení systému do plného provozu. Konzultant provádějící implementaci je schopen díky integrovanému vývojovému prostředí bez potřeby programátorů a znalostí programování přizpůsobit funkčnost systému požadavkům organizace.

SQL databáze

Pro řešení založené na aplikaci QI je připravena vhodná varianta SQL Serveru: MS SQL Server 2000 a MS SQL Server 2000 Desktop Engine (MSDE). MSDE je vhodný pro malé instalace do pěti současně přístupujících uživatelů k aplikačnímu serveru QI. Tato verze se poskytuje zdarma. Protože jde o výkonově omezenou verzi SQL serveru je v budoucnu možné přejít na plně verze MS SQL Serveru 2000.

HW a systémové prostředky

Základem výkonu a stability provozu informačního systému QI je kvalitní a spolehlivá hardwarová a systémová platforma. Díky technologii client/server jsou předem dány požadavky a parametry na databázové a aplikační servery, operační systémy a další softwarové vybavení.

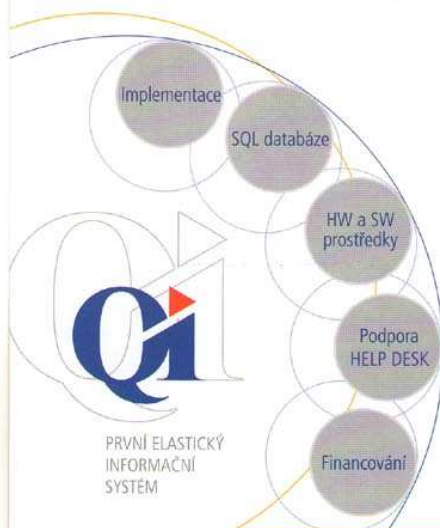


Podpora, HELP DESK

Součástí komplexního řešení je dlouhodobá údržba, podpora a rozvoj aplikace podle změn legislativy a požadavků jednotlivých uživatelů. Každý uživatel může využít možnosti uzavřít Smlouvu o poskytování služeb, která zahrnuje celý balík výhodných služeb, poradenství a podpory. Záruční doba na funkčnost systému je garantována po celou dobu platnosti smluvního vztahu.

Financování na míru

Pro každou dodávku komplexního IT řešení lze v rámci projektu dohodnout individuální způsob financování. Finančním modelem zákazník může být např. přizpůsobit platby za licenční poplatky QI, leasing serverů nebo vypočetní techniky či platby za jednotlivé etapy implementace.



MELZER, spol. s r.o.

PRAHA tel.: 227 027 201 e-mail: praha@melzer.cz
BRNO tel.: 541 246 684 e-mail: brno@melzer.cz
PROSTĚJOV tel.: 588 500 111 e-mail: prostejov@melzer.cz

www.melzer.cz