



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

POSOUZENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY A NÁVRH ZMĚN

INFORMATION SYSTEM EFFECTIVENESS ASSESSMENT AND PROPOSAL FOR ICT MODIFICATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Hunalová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Aleš Klusák, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Kateřina Hunalová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Aleš Klusák, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Posouzení informačního systému firmy a návrh změn

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této práce je posouzení a analýza informačního systému u dané společnosti. Na základě provedených analýz a celkového zhodnocení informačního systému bude vypracován návrh, který povede k eliminaci slabých stránek a zejména ke zvýšení produktivity společnosti.

Základní literární prameny:

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-2-7-4307-3.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. Management v informační společnosti. ISBN 9788024754574.

HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

KOCH, Miloš. Management informačních systémů. 3., přeprac. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4157-6.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá posouzením informačního systému vybrané společnosti, která se zaměřuje na poskytování služeb v oblasti financí. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska k danému tématu a jsou představeny analytické metody, které jsou následně aplikovány v analytické části práce. Druhá část práce je věnována představení společnosti, její analýze a analýze informačního systému. Na základě toho je pak v závěrečné části práce navržena změna, která vede k zefektivnění procesů ve společnosti a k eliminaci detekovaných nedostatků.

Abstract

The diploma thesis deals with assessment of the information system of selected company which focuses on providing services in financial field. In the first part of the thesis, theoretical background and analytical methods are presented, which are used in the analytical part. The second part of the thesis presents the company, its analysis and information system analysis. Based on this, the final part of the thesis proposes a change that leads to the efficiency of processes in the company and to the elimination of detected deficiencies.

Klíčová slova

Informační systém, proces, SLEPT analýza, Porterova analýza, McKinsey 7S, SWOT analýza, portál ZEFIS, Lewinův model, PERT, analýza rizik

Key words

Information system, process, SLEPT analysis, Porter's five forces, McKinsey 7S, SWOT analysis, portal ZEFIS, Lewin's model, PERT, risk analysis

Bibliografická citace

HUNALOVÁ, Kateřina. Posouzení informačního systému firmy a návrh změn [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127429>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Aleš Klusák.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. května 2020

.....

Bc. Kateřina Hunalová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Alešovi Klusákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a jeho vstřícný přístup. Dále děkuji zaměstnancům sledované společnosti napříč organizační strukturou za poskytnutí jejich odborných znalostí, zkušeností a názorů. Závěrem bych ráda poděkovala také svojí rodině a blízkým, kteří mi při psaní této práce a v průběhu celého studia byli velkou oporou.

OBSAH

1	ÚVOD	11
2	CÍL PRÁCE A METODIKA PRÁCE	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
	3.1 Informace a data.....	13
	3.2 Informační systém	13
	3.2.1 Životní cyklus IS	13
	3.2.2 Klasifikace informačních systémů	15
	3.3 Podnikové procesy	17
	3.3.1 Klasifikace podnikových procesů	17
	3.3.2 Informační strategie.....	18
	3.4 Trendy v podnikových IS.....	19
	3.4.1 Outsourcing	19
	3.4.2 Centra sdílených služeb.....	20
	3.5 Bezpečnost IT.....	22
	3.5.1 Aplikovaná terminologie.....	22
	3.5.2 Bezpečnostní protopatření.....	22
	3.5.3 Identifikace, autentizace a autorizace.....	23
	3.6 Analýzy a metody použité v práci	24
	3.6.1 SWOT analýza	24
	3.6.2 Metoda HOS 8.....	25
	3.6.3 Portál ZEFIS.....	26
	3.6.4 SLEPT analýza.....	27
	3.6.5 Porterova analýza	29
	3.6.6 McKinsey 7S	30
	3.6.7 Lewinův model.....	33
	3.6.8 PERT – model síťové analýzy	33
	3.6.9 Analýza rizik	34
4	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	36
	4.1 Představení společnosti	36
	4.1.1 Základní údaje o společnosti	36
	4.1.2 Organizační struktura	37

4.2 SLEPT analýza	39
4.3 Porterova analýza.....	46
4.4 McKinsey 7S	49
4.5 Portál ZEFIS a metoda HOS 8.....	53
4.5.1 Vyhodnocení efektivnosti a bezpečnosti.....	54
4.5.2 Posouzení jednotlivých oblastí.....	56
4.5.3 Posouzení informačního systému.....	59
4.5.4 Posouzení procesu	62
4.5.5 Posouzení provozu	65
4.6 SWOT analýza.....	68
5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	73
5.1 Alternativy pro inovaci informačního systému	73
5.2 Identifikace změny	77
5.2.1 Formulace požadavků na změnu IS	77
5.2.2 Přínos projektu	79
5.3 Lewinův model.....	79
5.3.1 Působící síly a jejich kvantifikace.....	79
5.3.2 Agent změny	81
5.3.3 Sponzor změny.....	82
5.3.4 Intervenční oblasti.....	82
5.3.5 Fáze procesu změny	83
5.3.6 Verifikace dosažených výsledků.....	85
5.4 PERT – model síťové analýzy	85
5.5 Analýza rizik.....	88
5.5.1 Identifikace rizik	88
5.5.2 Hodnocení rizik a návrhy opatření	89
5.5.3 Mapa rizik	91
5.5.4 Pavučinový graf rizik	92
5.6 Volba nového informačního systému.....	93
5.6.1 Informační systém HELIOS Orange	93
5.6.2 Informační systém Microsoft Dynamics NAV	95
5.6.3 Informační systém SAP S/4 HANA.....	97
5.6.4 Shrnutí výběru informačního systému	99
5.7 Ekonomické zhodnocení projektu	100

5.8 Shrnutí přínosů a zhodnocení navrhovaného řešení.....	102
6 ZÁVĚR.....	105
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	107
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	111
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	112
SEZNAM TABULEK	113

1 ÚVOD

Současná doba v globálním prostředí představuje mnoho možností pro rozvoj nejenom v oblasti informačních technologií. Je to doba, která je charakteristická svojí dynamičností. Důraz je kladen na efektivitu, organizaci práce a výkonnost každého jednotlivce i celých společností. Je žádoucí pohotová reakce na různé okolnosti a každé zaváhání může znamenat ztrátu konkurenceschopnosti. Z toho důvodu jsou společnosti nuceny uvažovat nad svými procesy a neustále provádět inovace, které by zefektivnily poskytování služeb danou společností či optimalizovaly výrobní postupy.

Samotné informační technologie jsou součástí naší každodennosti. Setkáváme se s nimi v osobním životě napříč věkovými kategoriemi. Jsou také součástí pracovního procesu téměř každého jednotlivce a právě v této oblasti nabývají informační technologie na významu.

Aby mohla být společnost úspěšná musí se neustále rozvíjet, a právě informační systém představuje jednu z možností, jak dosáhnout žádoucí efektivity. Z toho důvodu bylo zvoleno právě posouzení informačního systému v konkrétní společnosti jako téma diplomové práce, jejíž výstupem bude navržení jisté změny.

Práce je rozdělena do třech klíčových částí, přičemž v úvodní části jsou zmíněny teoretické pojmy, které čtenáře uvedou do dané problematiky. V analytické části jsou pak provedeny jednotlivé analýzy, kterými je posuzován stávající informační systém vybrané společnosti. V závěrečné části práce je pak představen návrh, který má vést ke zmíněné vyšší efektivitě.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA PRÁCE

Cílem této práce je posouzení a analýza informačního systému u dané společnosti. Na základě provedených analýz a celkového zhodnocení informačního systému bude vypracován návrh, který povede k eliminaci slabých stránek a zejména ke zvýšení produktivity společnosti.

V první části práce jsou uvedena teoretická východiska, která slouží jako podklad k analytické části práce. Kromě vymezení pojmů, jakými jsou informační systém, data, bezpečnost v IT, jsou také představeny jednotlivé analytické metody, které jsou v této práci použity. Jedná se o metody SLEPT, Porterovu analýzu, McKinsey 7S, SWOT analýzu a pro podrobnou analýzu informačního systému, procesu a provozu je využito portálu ZEFIS a metody HOS 8.

Samotná analytická část je pak věnována aplikaci výše uvedených analytických metod, které mají spolehlivě posoudit informační systém společnosti a stejně tak i vnitřní a vnější faktory působící na společnost a zároveň odhalit slabé stránky, jejichž eliminace vede k naplnění cíle této práce.

Na základě provedených analýz je pak v poslední části představen návrh řešení, který se opírá o výsledky předchozí analytické části. Jedná se o klíčovou část této práce, kdy je navržena změna, která má vést k vyšší efektivitě. Pomocí Lewinova modelu jsou vymezeny aspekty změny. Časový harmonogram je představen síťovou analýzou PERT, na kterou navazuje analýza rizik.

V závěru práce jsou shrnuty přínosy navrhovaného řešení pro zvolenou společnost a je představeno také ekonomické hledisko vybraného návrhu.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou uvedena teoretická východiska, která slouží jako podklad pro analytickou část práce. Jsou zde představeny jednotlivé pojmy a vysvětlené metody, které jsou aplikovány v další části práci.

3.1 Informace a data

Informaci můžeme vymezit jako jistý jazykový projev, kterým se konstatují fakta. Přenos těchto fakt vzniká prostřednictvím komunikace. Přičemž pro informaci platí, že je závislá na svém nosiči a autorovi. Dále pokud se objeví novější informace, původní můžeme označit za starou, nicméně nikoliv za neplatnou. Informace se tedy přirozeně kumulují. Pro informace platí, že jejich hodnota není absolutní, nýbrž relativní (1).

Pojem data je chápán jako označení čísla, písmene, ale také zvuku i obrazu či jiného vjemu, který může být nadále zpracován počítačem. Jejich zpracováním tedy vzniká informace, která je vnímána jako hlavní zdroj podnikání (2).

Data jsou na rozdíl od informací nezávislá na svém uživateli. Mnohdy se mění a mezi jejich vlastnosti patří i verifikovatelnost, což znamená, že si jejich správnost lze opakovaně ověřit (1).

3.2 Informační systém

Informační systém představuje soubor lidí, technických možností a metod, které zajišťují sběr, zpracování, přenos a uchování dat. Záměrem je tvorba a zprostředkování informací dle uživatelských potřeb. Přičemž samotná funkce IS se odvíjí od potřeb dané společnosti. V praxi to obnáší i tvorbu softwaru na míru společnosti dle specifických požadavků (3).

3.2.1 Životní cyklus IS

Životní cyklus informačního systému zahrnuje hned několik fází. Mezi první z nich patří samotné analýzy, na základě kterých se posuzuje, zda je nový systém potřeba. Neméně důležitý je také výběr adekvátního systému, smluvní ujednání, zavedení systému, jeho užívání a také případný další vývoj, protože mohou vznikat od zadavatele v průběhu užívání další požadavky, které vedou k navýšení nákladů (4).

Analytická část a rozhodování

Nejdříve je důležité na základě provedené analýzy zhodnotit, zda je skutečně potřeba nový IS nebo je dostačující inovace stávajícího systému. Takové rozhodnutí přísluší vrcholovému managementu a mělo by být provedeno na základě informační strategie podniku. V této prvotní fázi je také nutné uvažovat samotné požadavky na daný informační systém (4).

Výběr informačního systému a dodavatele

V další fázi není nutné vybrat pouze správný produkt, který bude společnosti nejvíce vyhovovat, ale také je potřeba zvážit výběr vhodného dodavatele. Rozhodují zde reference, ale také funkčnost informačního systému, kvalita a jeho cena (4).

Pro vhodný výběr dodavatelských služeb lze využít zadávací dokumentaci, na jejímž základě může více dodavatelů představit svoji konkrétní nabídku. Často pak následuje prezentace řešení a představení časového plánu pro zadaný projekt (4).

Uzavření smlouvy

Často podceňovanou fází životního cyklu informačního systému bývá uzavření smlouvy, kdy předložená dodavatelská smlouva může být pro zákazníka náročná na posouzení vzhledem k odborné terminologii. Nabízí se zde možnost obrátit se na právní kancelář či jiné poradenské služby (4).

Zavedení nového IS

Tato fáze obnáší mimo jiné i customizaci informačního systému, která spolu se zaškolením uživatelů tvoří nejvíce nákladnou část. Důležité je pro tuto fázi i posouzení parametrů dle požadavků podniku (4).

Zkušební a ostrý provoz

Účelem zkušební fáze jsou další přizpůsobení zákazníkovi a odstranění všech zjištěných nedostatků v systému. V ostrém provozu by pak systém měl bez problémů fungovat a plnit tak zcela svůj účel (4).

Inovace

V této závěrečné fázi dochází k vylepšování zavedeného informačního systému, který je doplněn například o další aplikace, které zefektivní některé procesy. Inovace tak mohou probíhat vertikálně s orientací na samotné procesy, nebo horizontálně, kdy je potřeba zaměřit se na vztahy se zákazníky či na dodavatelský řetězec (4).

3.2.2 Klasifikace informačních systémů

Pro klasifikaci informačních systémů je použito holisticko-procesní pojetí dle Basla a Blažička (5), kteří dělí informační systémy na několik oblastí. Jedná se o čtyři základní oblasti jako jsou řízení vztahů se zákazníky, řízení dodavatelského řetězce, business intelligence a řízení podnikových procesů

3.2.2.1 CRM - Customer Relationship Management

Jedná se o systém, který je zaměřený na vztah se zákazníky. Jsou zde uloženy veškeré informace o zákaznících včetně kontaktů. Tento systém má za cíl zjistit, jaké jsou potřeby zákazníků a nabídnout jim adekvátní služby. Záměrem je neustálé zlepšování vztahů se zákazníky (5).

Strategie spojené s CRM:

- *strategie zákazníků* určuje potřeby odběratelů,
- *strategie komunikačních kanálů* je zaměřená na způsob, jakým společnost komunikuje se zákazníky, rozhoduje se zde také o tom, jaké kanály budou pro komunikaci zvoleny,
- *strategie produktu* se snaží identifikovat vhodné produkty pro případné klienty,

- *strategie infrastruktury* představuje technologickou a organizační podporu CRM (5).

3.2.2.2 SCM – Supply Chain Management

Jedná se o řízení dodavatelského řetězce, jehož účelem je zkrácení časové náročnosti a zvýšení spolehlivosti dodávek zákazníkovi prostřednictvím optimálních nástrojů a procesů. SCM zahrnuje také propojení samotných technologií mezi odběrateli a dodavateli, kdy je důležitá výměna informací, spolupráce a koordinace celého postupu (5).

Mezi funkce SCM patří zejména zvýšení spokojenosti zákazníků, dále snížení časové náročnosti na realizaci požadavku, sdílení informací, růst spolupráce mezi partnery, úsilí o automatizaci nákupů a podpora plánovacích činností (5).

3.2.2.3 ERP – Enterprise Resource Planning

ERP jsou systémy, které zahrnují podstatné činnosti společnosti, jakými jsou například plánování a řízení zdrojů, realizace zakázek, plánování výroby či finanční účetnictví, dále řízení lidských zdrojů, ale i samotnou logistiku (5).

Tyto systémy zajišťují sdílení postupů a dat všemi ve společnosti. Dále zajišťují automatizaci základních procesů, poskytují jednotný koncept a přístup k informacím. V systémech je zpravidla možnost pracovat i s historickými daty (5).

Dle Kocha (6) jsou ERP systémy tzv. srdcem firmy. Sjednocují klíčové oblasti podnikání a to výrobu, finance a řízení projektů. Pro zavedení ERP systému je důležitá spolupráce mezi dodavateli, uživateli a konzultanty, protože se jedná o nákladný systém, který ve velké společnosti může dosahovat až desítek milionů korun v nákladech.

ERP systémy se nabízí ve třech formách. Buď si její firma může nechat vytvořit přímo na míru dle svých specifických požadavků, což bývá náročné z hlediska času i financí. Nebo je možné využít přednastavených ERP řešení, kdy se jednoduše řečeno nepřizpůsobuje IS firmě ale naopak firma systému. Tato forma pak nabízí standardizovaná řešení založená na zkušenostech samotných uživatelů. Poslední formou je pak možnost pronájmu, což bývá výhodné zejména pro malé firmy (6).

3.2.2.4 BI – Business Intelligence

Tato oblast spadá pod manažerské informační systémy (MIS) a zabývá se analýzou dat v daném podniku a podporou v rozhodování. Tvoří nadstavbu pro systémy CRM, SCM i ERP (5).

3.3 Podnikové procesy

Podnikové procesy představují sled souvisejících úloh a činností, na základě kterých je dosaženo předem stanoveného výsledku, přičemž důraz je kladen především na dodržení logického sledu vybraných aktivit. Zatímco data představují statický pohled na informatiku, procesy zde nabízejí dynamický pohled (7).

Důležitost procesu, a tedy i význam jeho řízení, se objevuje ve chvíli, kdy tento proces vytváří přidanou hodnotu pro koncového zákazníka. Bez této podmínky by byl proces nadbytečný. Naopak mezi nezanedbatelné vlastnosti procesu patří jeho opakovatelnost, měřitelnost a jeho jasná specifikace. Důležité je také mít jasně stanovený začátek procesu a jeho konec, kdo je vlastníkem procesu a stejně tak určit zákazníka i dodavatele (7).

Pro všechny procesy ve společnosti je jako spojující faktor snaha o jejich neustálé vylepšování, které vede k vyšší efektivitě. Optimalizace může probíhat postupně nebo průběžně, nebo může být proces zcela odstraněn a nahrazen novým procesem (7).

3.3.1 Klasifikace podnikových procesů

Podnikové procesy lze klasifikovat z hlediska vlastníka procesu, anebo také na základě váhy, jakou má vytvořená přidaná hodnota procesu.

Dle vlastníka:

- *Interní procesy* – Jsou typické jasně definovaným vlastníkem, který tak může daný proces plně kontrolovat, a to v rámci jednoho podniku či menších organizačních jednotek, které činnost procesu zastřešují.
- *Externí procesy* – bývají prováděny ze strany dodavatelů či samotných zákazníků. Nejčastěji mají podobu spolupracující firmy. Typická pro tyto

procesy je skutečnost, že jednotlivé činnosti spadají pod více subjektů. Zásadní roli v tomto případě hraje komunikace mezi těmito subjekty (8).

Dle přidané hodnoty:

- *Hlavní procesy* – Jedná se o procesy, které mají značný podíl na finálním produktu i efektivitě podniku. Tyto procesy jsou spojovány se zákazníky a jejich potřebami, které mají být daným procesem naplněny. Patří sem například logistika, výroba či řízení vztahu se zákazníky.
- *Řídící procesy* – Hlavní úlohou těchto procesů je podpůrná činnost pro zbylé dva typy procesů. Tyto procesy jsou zaměřené především na chod a rozvoj společnosti. Například se jedná o strategické plánování, řízení kvality apod.
- *Podpůrné procesy* – Spočívají v přímé podpoře hlavním procesům. Jedná se o činnosti, které probíhají v rámci dané společnosti, nicméně se zaměřují na produkci vstupů pro ostatní procesy. Příkladem takových procesů mohou být personalistika, informační technologie, účetnictví v rámci společnosti a jiné (8).

3.3.2 Informační strategie

Informační strategie zahrnuje dlouhodobou orientaci firmy v oblasti technologií, služeb či informačních zdrojů. Strategické řízení je proces, který má za cíl co v největší míře využít informační systém a především technologie, kterými daná společnost disponuje. Pro stanovení informační strategie jsou klíčové následující kroky:

- analýza současného stavu,
- definování nových cílů,
- určení cesty k vymezeným cílům.

Výsledkem bývá vytvoření dokumentu, se kterým se pracuje i nadále, a to zejména při následných konzultacích, kdy jsou evidovány důležité změny (4).

3.4 Trendy v podnikových IS

Jelikož se oblast informačních technologií dynamicky rozvíjí, i samotné informační systémy podléhají aktuálním trendům. Přičemž řeč není pouze o jejich dostupnosti, nýbrž i o zpracování a použití dat, stejně tak i jestli jsou systémy plnohodnotně využívány a konkrétně jakým způsobem (9).

3.4.1 Outsourcing

Outsourcing představuje využívání externích zdrojů pro poskytování služeb či pro jinou libovolnou činnost. Jedná se o smluvní vztah mezi poskytovatelem služby, který ji nabízí a zákazníkem, který specifickou službu požaduje. Tento vztah je založen na smluvní dohodě či partnerském vztahu (9).

Společnost o formě outsourcingu uvažuje především z následujících důvodů:

- *Finance* – typickým důvodem pro využití outsourcingu jsou nižší náklady nebo vyšší výnosy.
- *Organizace* – důvodem je zjednodušení organizační struktury společnosti, a to zejména z důvodu větší efektivity manažerské práce. Často bývají v původní firmě zachovány rozhodovací pravomoci.
- *Konkurenční výhoda* – outsourcing je v tomto kontextu vnímán jako strategická výhoda, která umožní společnosti být o krok napřed před konkurencí.
- *Věcné hledisko* – důvodem je v tomto případě zdokonalování se v hlavní činnosti, kterou se společnost zabývá. Jedná se o přístup ke zdrojům zajišťující provoz a celkově ke pozvednutí úrovně společnosti (10).

Pro komplexnost je žádoucí uvažovat, že i tento přístup má své výhody a nevýhody. Mezi výhody lze dle Fanta (11) zařadit následující:

- úspora času,
- zaměření se podniku na klíčové procesy,
- snížení nákladů,

- přenesení části rizika na subjekty zajišťující outsourcing,
- vyšší efektivita v rámci operativního řízení,
- transformace nákladů z fixních na variabilní.

S outsourcingem jsou spojené i jisté nevýhody:

- nesplněná očekávání,
- vysoká kvalita služeb není zaručena,
- možné riziko úniku citlivých informací a dat a jejich následné zneužití,
- náklady spojené se samotným outsourcingem (11),
- zvýšený výskyt právních problémů, stejně tak i těch sociálních,
- nemožnost absolutní kontroly procesů,
- možná nedostupnost v daném termínu,
- závislost na službách poskytovaných outsourcingovou firmou (12).

3.4.2 Centra sdílených služeb

Centra sdílených služeb (SSC) lze definovat jako poskytovatele interních služeb, které v sobě zahrnují různé druhy těchto služeb napříč celým holdingem či danou organizací, a to na konkrétním místě (13).

Poskytované služby v rámci centra sdílených služeb neznamenají pouze služby finanční, i když je zde zahrnuto mnoho služeb jako je zpracování faktur, reporting, operace v rámci hlavní účetní knihy a další. Jak je patné z obrázku níže, patří sem i služby z oblasti HR, v rámci kterých probíhá zpracování cestovních výdajů, databáze zaměstnanců, mzdy atd. Neméně významnou oblastí je i IT, které poskytuje práci s daty, hosting, softwarovou podporu ale také služby z oblasti vývoje.

Finance	Procurement	HR	IT	Sales
<ul style="list-style-type: none"> • Accounts payable • Accounts receivable • Credit and collections • Financial reporting • Fixed asset accounting • General ledger • Inter-company reporting • Planning and forecasting 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrative procurement • Contract management • Logistic and goods management • Purchase Order processing • Supplier management 	<ul style="list-style-type: none"> • Applicant data administration • Payroll • Personnel data administration • Travel accounting 	<ul style="list-style-type: none"> • Application development • Hosting • Operating of data processing center, data collection and data filing • User help desk 	<ul style="list-style-type: none"> • Billing • Complaint management • Customer service • Order management • Technical support

Obrázek 1 Ukázka služeb poskytovaných v rámci SSC (Zdroj: 13)

Důvodem pro vznik těchto center je snaha o snižování nákladů, dynamičnost, transparentnost a také růst kvality poskytovaných služeb, s čímž je spojená i jistá míra standardizace. O tom svědčí i nárůst počtu těchto center po celém světě, jelikož je nutné využít všech nabízených příležitostí (14).

Jak uvádí magazín ABSL (15), oblíbenost center sdílených služeb roste v České republice stejně rychle jako v celé střední Evropě. Děje se tak z mnoha důvodů. Jedním z těchto důvodů je skutečnost, že tato oblast nabízí stabilní ekonomické a politické prostředí. Za zmínku také stojí výhodná lokace v centru Evropy. Důležitým faktorem je kvalitní pracovní síla, kdy se předpokládá vysoká kvalifikace v dané oblasti poskytovaných služeb a jazykové znalosti. Ačkoliv cílem je snížení nákladů organizace, je zřejmé, že Česká republika nemůže zcela konkurovat zemím, jako je například Indie či oblasti východní Evropy, kde jsou náklady na poskytované služby o něco nižší. Nicméně i přesto se sektor podnikových služeb v České republice těší velké oblibě a počet těchto společností i jejich zaměstnanců se neustále zvyšuje.

Na základě vývoje trendu nejen v České republice je typické, že společnost nejdříve přesune do dané země pouze vybrané služby a až následně dochází k přesunu dalších procesů. Centra, která dříve poskytovala své služby pro jednu určitou společnost či divizi,

nyní často rozšiřují nabídku svých služeb v rámci outsourcingu i jiným klientům a vznikají tzv. hybridní centra. Dle magazínu ABSL se právě u těchto center očekává v budoucnu největší rozmach. Nicméně je důležité pracovat i na omezeních, která mohou nárůst toho sektoru v České republice zbrzdit. Vysoká administrativní zátěž pro vznik těchto center a pro zaměstnání uchazečů z mimo evropských zemí je jedním z nich. Zároveň je žádoucí zajistit určitou podporu technologického vzdělání ve školství, které tak lépe připraví potenciální uchazeče na budoucí práci v tomto sektoru (15).

3.5 Bezpečnost IT

Bezpečnost informačního systému je chápána jako jeho vlastnost. Je tak nutné dosahovat určité úrovně bezpečnosti, která je pevně definována (8).

3.5.1 Aplikovaná terminologie

S ohledem na řešení bezpečnosti jsou v praxi užívány různé výrazy. Jeden z pojmů jsou aktiva, která v tomto kontextu znamenají jednotlivé prvky IS. Můžeme tedy říci, že aktivum je to, co pro společnost znamená jistou hodnotu, která může být působením hrozby zmenšena (8).

Hrozbu lze definovat jako strategické zneužití chvíle, kdy je aktivum zranitelné. Hrozba vede k růstu rizika incidentu na bezpečnosti informačního systému. Je uvažována tzv. míra nebezpečí, kdy výsledkem je vznik škody (8).

Abychom riziku a celkově hrozbě předešli, lze aplikovat protiopatření, a to do rozumné finanční výše, aby náklady na protiopatření nepředčily náklady na samotná aktiva. Protiopatření podléhají normám, zákonům a nařízením, aby byly splněny bezpečnostní požadavky (8).

3.5.2 Bezpečnostní protiopatření

Informační systém je prakticky nemožné úplně ochránit. Protiopatření slouží k minimalizaci rizika, nicméně jimi nejde riziko zcela eliminovat. V rámci analýzy rizik je pouze možné stanovit vhodná protiopatření a aplikovat je. Protiopatření je možné rozdělit do několika skupin, a to buď dle formy či podle vztahu vůči průběhu incidentu (8).

Dle vztahu vůči bezpečnostnímu incidentu:

- *preventivní* – zaměřuje se na příčinu vzniku incidentu a snaží se ji eliminovat,
- *proaktivní* – zaměřuje se na dopady právě probíhajícího bezpečnostního incidentu, kdy se snaží o včasnou pacifikaci,
- *reaktivní* – toto protiopatření je cílené na zmírnění možných dopadů po proběhnutém bezpečnostním incidentu (8).

Dle formy:

- *administrativní* – cílem těchto protiopatření je nastavení pravidel z hlediska organizace a administrativy, která by při průběhu incidentu či v jeho dopadech měla spolehlivě fungovat,
- *fyzické* – jedná s o fyzické zajištění aktiv, aby byl opět minimalizován vznik incidentu,
- *technologické* – tato opatření v sobě zahrnují hardware i software pro zajištění bezpečnosti aktiv (8).

3.5.3 Identifikace, autentizace a autorizace

V rámci bezpečnosti IT je klíčovým pojmem identifikace. Aby se předcházelo případným kolizím, je nutné, aby všechny počítače byly nějakým způsobem v síti identifikované. Stejně tak uživatelé jsou identifikováni svými uživatelskými jmény, nebo-li identifikátorem. Identifikaci lze chápat jako prokázání totožnosti (8).

Pro pohyb uživatele na síti není důležitá jenom identifikace počítače, ale také ověření samotného uživatele. Respektive každý uživatel by se měl být schopný prokázat, že je to skutečně on. Tato činnost se nazývá autentizace. Jejím cílem je přesvědčit protistranu, že skutečně komunikuje s námi (8).

Pro autentizaci se používají následující mechanismy:

- *utajení informace* – pokud známe heslo, PIN či kryptografický klíč, je tak možné na síti prokázat naši identitu,
- *unikátní znak* – jedná se o čipové karty, digitální certifikáty či magnetické karty,
- *biometrická autentizace* – ta spočívá například ve vlastnoručních podpisech, otisků prstů, skenování sítnice a podobně (8).

Dalším krokem je pak samotná autorizace, která navazuje na autentizaci, přičemž autorizace opravňuje již autentizovaný subjekt k nakládání se získanými zdroji, a to ať už se jedná o pouhé čtení, možnost aktualizace dat či jejich úplné smazání (8).

3.6 Analýzy a metody použité v práci

V následujících podkapitolách jsou vysvětleny teoretické aspekty aplikovaných analýz a metod v praktické části této práce.

3.6.1 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, která se zaměřuje na silné (S) a slabé (W) stránky firmy a také na příležitosti (O) a hrozby (T). Jedná se o způsob sumarizace několika analýz, kdy je možné posuzovat efektivní využívání zdrojů či kompetence ve společnosti zaměřením se na klíčové faktory (16).

Příležitosti a hrozby odráží vnější prostředí firmy. Bývá obvyklé při samotné analýze začít právě těmito faktory. Přičemž je možné firmy posuzovat z pohledu mikroprostředí, které se zaměřuje na dodavatele, odběratele, veřejnost a také konkurenci, nebo také z pohledu makroprostředí jehož předmětem jsou sociálně-kulturní, technologické, politicko-právní a ekonomické faktory firmy (16).

Slabé a silné stránky se zabývají firemními zdroji, podnikovými cíli, systémy, kvalitním managementem, organizační strukturou, vztahy ve firmě i firemní kulturou. Jedná se o vnitropodnikové aspekty (16).

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 2 SWOT analýza (Zdroj: 16)

3.6.2 Metoda HOS 8

Jedná se o metodu vyvinutou Ústavem informatiky Podnikatelské fakulty VUT. Metoda HOS 8 nabízí ucelený pohled na podnikový IS, který spočívá v hodnocení celkem osmi oblastí, kterými jsou:

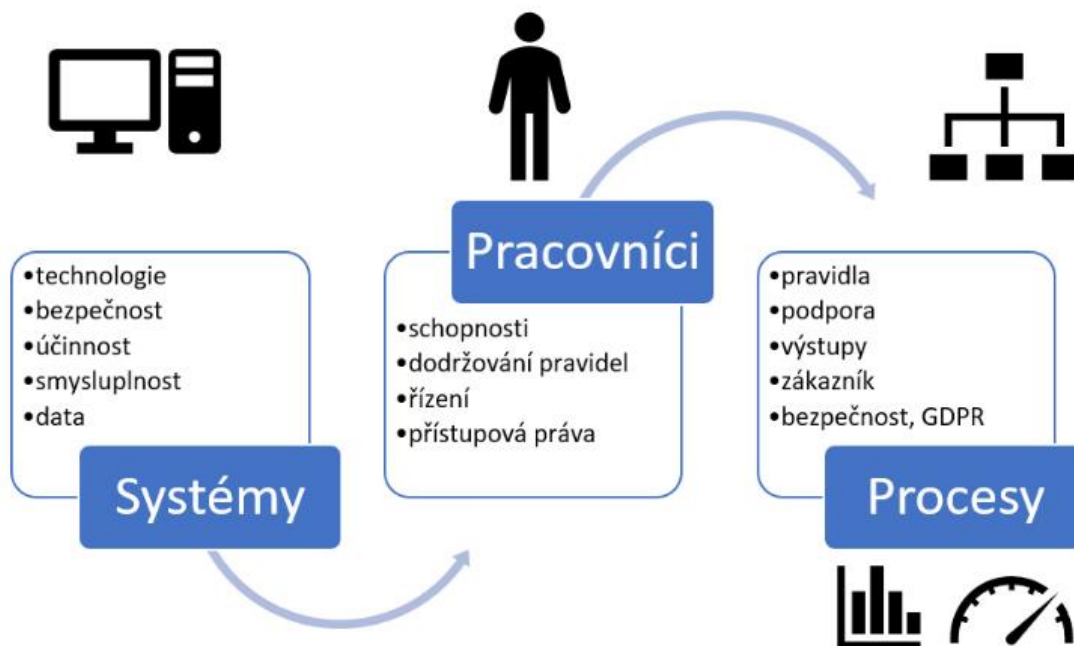
- *hardware (HW)* – tato oblast zajišťuje posuzování fyzického vybavení IS a to vůči použitelnosti se SW, ale i bezpečnosti a spolehlivosti,
- *software (SW)* – zde je popisováno programové vybavení IS, a to především jeho ovládání a užívání,
- *orgware (OW)* – zahrnuje doporučené pracovní postupy a provozní pravidla informačního systému,
- *peopleware (PW)* – tato oblast se zaměřuje na samotné uživatele informačního systému, na rozvoj jejich dovedností a podporu jejich činnosti v rámci IS, nejsou hodnoceny odborné znalosti uživatelů,
- *dataware (DW)* – s ohledem na dostupnost, správu a bezpečnost dat se tato oblast zabývá uloženými a používanými daty v informačním systému, respektive hodnotí samotný způsob využívání a spravování dat, metoda nehodnotí množství uložených dat ani jejich přesnost,

- *customers (CU)* – tato oblast vymezuje, co má být využíváním informačního systému zákazníkovi poskytnuto, přičemž zákazníci se v tomto případě myslí jak obchodní zákazníci, tak ti vnitropodnikoví, kteří využívají výstupy z daného IS. V této oblasti se však neřeší to, jak je zákazník se systémem uživatelsky spokojen, nýbrž způsob, jakým je systém řízen ve vztahu k dodavatelům,
- *suppliers (SU)* – popisuje řízení této oblasti a vztahy s dodavateli. Stejně jako v případě zákazníků, i dodavatelé mohou být obchodního charakteru nebo vnitropodnikoví dodavatelé služeb, výrobků ale i informací. Ani v tomto případě se oblast nesnaží o zkoumání spokojenosti dodavatelů s IS, ale zaměřuje se na způsob řízení IS ve vztahu k dodavatelům,
- *management IS (MA)* – definuje řízení IS vzhledem k informační strategii, uplatňování vymezených pravidel a vnímání koncových uživatelů. Opět zde není posuzována odborná znalost managementu v informačních systémech (6).

3.6.3 Portál ZEFIS

Portál ZEFIS představuje elektronického konzultanta, který již několik let přispívá ke zlepšení efektivnosti fungování firem. Portál je primárně určen spíše pro menší a střední společnosti, nicméně každá společnost jeho prostřednictvím může prověřit a vylepšit své fungování, ale také činnost procesů a informačních systémů. Dále je možné díky portálu zhodnotit i úroveň bezpečnosti, a to vždy s přihlédnutím k GDPR (17).

Systém pracuje na základě dotazníků, které si zadavatel vyplní. Systém je díky tomu schopen odhalit klíčové nedostatky, popíše je a nabídne řešení, jak je zlepšit. Jednou z dalších výhod tohoto systému je srovnání výsledků s výsledky firem, které jsou stejné svou velikostí a působí ve stejném odvětví. Zadavatel tak tedy může posoudit, v kterých aspektech je společnost lepší, a v kterých horší než ostatní společnosti. Přičemž základní posouzení firmy je možné provést zdarma (17).



Obrázek 3 Hodnocené aspekty (Zdroj: 17)

3.6.4 SLEPT analýza

Tato analýza se zaměřuje na hodnocení vnějšího prostředí firmy. Název pro tuto metodu vznikl z počátečních písmen anglických slov, které tvoří oblasti zkoumání, tedy social, legal, economic, policy a technology. Metoda tak na základě dostupných informací popisuje vývoj vnějšího prostředí firmy. Faktory, na které se metoda při analýze zaměřuje jsou proměnlivé. Na základě provedené analýzy lze pak hodnotit, zda faktory představují pro společnost spíše hrozbu či jsou vnímána jako příležitost (18).

Sociální faktory

V případě této oblasti jsou hodnoceny věk, geografické rozložení obyvatel, etnické rozložení, velikost populace, struktura a také životní úroveň. Nicméně do této skupiny faktorů patří i zvyklosti ve společnosti, kultura, genderová rovnoprávnost, dále otázka rozdělení příjmů a také možnost získávat zaměstnance vzhledem k jejich preferencím a absolvovanému vzdělání (18).

Legislativní faktory

V případě analýzy vnějšího prostředí nelze také opomíjet i právní a legislativní faktory. Může se jednat i normy v rámci EU, nicméně nejvíce dopadů mají zákony a normy v daném státu, které tak právně vymezují podnikání. Daná společnost tak může být ovlivněna prostřednictvím antimonopolních zákonů, ochranou životního prostředí, ale také daňovými zákony (18).

Ekonomické faktory

Mezi sledované faktory zde patří makroekonomické veličiny, kterými jsou úroková míra, vyrovnaná obchodní bilance, daňová politika, ekonomický růst, inflace, HDP, nezaměstnanost a mnoho dalších. Neméně důležitá je v tomto případě i role bankovních subjektů, přičemž ekonomické hledisko sleduje nejen současný stav ekonomiky, a také ten budoucí, a to v rámci daného státu či světového hospodářství (18, 19).

Politické faktory

Mezi politické faktory lze zařadit zejména stabilní národní i zahraniční politickou situaci, která je hodnocena prostřednictvím orientace, složení a stability vlády a důležitých úřadů. Na této úrovni je rozhodováno o daňové i fiskální politice, tudíž tyto faktory jsou úzce spojeny s těmi ekonomickými. Velký význam zde mají i nadnárodní sdružení, kterými jsou NATO, EU, OSN a další, která představují pro daný stát jistá legislativní omezení a spolupráci jednotlivých vlád (18).

Technologické faktory

Jelikož je konkurenceschopnost dána dynamikou firmy v oblasti inovací, je technologické hledisko důležité pro rozvoj firmy, aby tak obstála na trhu. Nejedná se pouze o vývoj po technické stránce, ale důležitá je samotná investice do nových technologií, které optimalizují výrobu či procesy firmy. Vývoj těchto technologií sebou často nese i riziko, zda investice splní očekávání a sníží náklady, ale všeobecně vzato se očekává větší efektivita (18).

V dnešní době je často na místo SLEPT analýzy uvažována SLEPTE analýza, která je rozšířena o **ekologické faktory**. Tyto faktory nevstupují do všech odvětví. Největší dopad

mají v případě výrobních podniků v závislosti na poloze firmy a klimatickém prostředí. Jedná se o souhrn omezení, která jsou spojena přímo s výrobou. Toto hledisko tak dává možnost vzniku nové podnikatelské činnosti se zaměřením například na šetrnou likvidaci odpadu vůči životnímu prostředí a podobně (20).

3.6.5 Porterova analýza

Porterův model se zaměřuje na pět aspektů, které mohou omezovat firmu při zvyšování cen či dosažení vyššího zisku. Jedná se o faktory vnitřního prostředí a jejich využití slouží manažerům k analýze konkurence a k hledání nových příležitostí na trhu. Zmíněnými faktory jsou riziko vstupu potenciálních nových konkurentů, rivalita mezi stávajícími firmami, smluvní síla kupujících, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitutů (20).

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Jedná se o společnosti, které konkurenty nejsou, ale pokud se tak rozhodnou, mohou být. V takovém případě je pak ohrožena ziskovost, protože chybí-li konkurenti, je možné zvyšovat ceny a dosahovat většího zisku. Vstup na daný trh je přitom ovlivněn bariérami, které ho mohou ztížit. Jedná se o míru hospodárnosti, oddanost zákazníků a absolutní nákladové výhody (20).

Rivalita mezi stávajícími firmami

Pokud na trh vstoupí více konkurentů, rozhoduje zde míra rivality. V případě malé rivality může firma i tak dosahovat vyšších zisků skrze vyšší ceny. Ovšem pokud je rivalita vysoká, může to vést až k cenovým válkám, což snižuje výnosnost firem (20).

Smluvní síla kupujících

Pro firmu jsou kupující jistou hrozbou. Udávají totiž, jaká kvalita či servis jsou žádoucí. Stejně tak je to i s cenami, respektive silní kupující chtějí nižší ceny, a to pro společnost znamená vyšší výrobní náklady. Mezi další kritéria hodnocení patří i rozmanitost nabízených produktů a služeb, dále počet odběratelů či výše nákladů spojená se změnou dodavatele (20).

Smluvní síla dodavatelů

Stejně jako kupující i dodavatelé představují pro firmou určitou hrozbu. Silní dodavatelé mohou zvyšovat ceny a firmě tak nezbývá než snížit kvalitu či zvýšit náklady, aby mohla vyšší cenu zaplatit. Výsledkem je pokles zisku. Mezi další kritéria patří specializace dodávek, množství potenciálních dodavatelů určitého výrobku či služby, náklady na případnou změnu dodavatele či jiná alternativa zajištění dodávek (20).

Hrozba substitutů

Existuje-li na trhu více výrobků, které se mohou navzájem nahradit, znamená to konkurenční hrozbu pro firmu v podobě cen. Má-li tak společnost méně podobných substitutů, může vzhledem k vyšším cenám zvýšit svůj zisk (20).

3.6.6 McKinsey 7S

Tento způsob analýzy hodnotí 7 hlavních faktorů úspěchu každé firmy. Jedná je tedy o analýzu vnitřního prostředí firmy. Mezi tyto faktory patří strategie společnosti (strategy), spolupracovníci (staff), struktura (structure), styl řízení (style), dovednosti/schopnosti (skills), sdílené hodnoty (shared values) a systém organizace (systems). Tento model je také vhodný při plánování rozvoje firmy, kdy jeho využití není nijak omezené samotnou velikostí posuzované firmy (21).

Strategie společnosti

Strategie společnosti bývá často volně dostupná všem zaměstnancům a bývá uvedena na stránkách společnosti či v rámci sdíleného disku. Často pro ni bývají používána synonyma jako vize či poslání nebo mise. Jedná se o sdělení managementu, které bývá výsledkem setkání valných hromad, správních rad či se může jednat o myšlenku majitele společnosti. Zpravidla se jedná o soubor pokynů a úkolů, které by měly sloužit k dosažení zvoleného cíle nebo více cílů. Přičemž cílem může být například získání konkurenční výhody vedoucí k uspokojení zákazníků a podobně. Naplnění strategie firmy bývá často spojené právě s realizací změn (21).

Pojetí strategie je příhodné chápat i z hlediska hierarchie společnosti. Nejvyšší stupeň představuje korporátní strategie, která určuje orientaci celé společnosti (často

nadnárodního korporátu). Dalším členěním pak vzniká obchodní strategie a nejnižší stupeň představuje funkční strategie, pod kterou spadá strategie technologií, finanční, marketingová či strategie volby informačních systémů (21).

Informační systémy

V této kategorii jsou zahrnuty veškeré informační procesy dané společností. Dle charakteru společnosti se může jednat o automatizované procesy nebo o ruční procesování. V rámci nižší úrovně řízení se jedná o ekonomické IS, systémy na řízení výroby či zásobování. V rámci vyšší úrovně je třeba uvažovat například CRM systémy. Na úplně nejvyšší úrovni jsou pak manažerské systémy, které se používají pro získávání informací z výše uvedených systémů a jsou tak nápomocné při rozhodování (21).

Struktura

Struktura představuje pevné rozdělení pravomocí a kompetencí mezi zaměstnanci, přičemž řadí zaměstnance do jednotlivých skupin v rámci organizační struktury společnosti (21).

V každé společnosti lze strukturu rozdělit na několik typů. Například **liniová struktura**, kde je fixně vymezen vztah nadřízený a podřízený (centralizace pravomocí). Dále **funkcionální struktura**, která se snaží eliminovat kritické body liniové struktury a to tím, že vedoucí pozice je rozdělena mezi více odborných vedoucích pozic s vymezenými kompetencemi. **Liniově štábní struktura** tak nabízí to nejlepší ze dvou předchozích typů. Jedná se totiž o odborné jednotné vedení a odborné řízení dohromady. Dalším typem je **divizionální struktura**, která představuje rozdělení do jednotlivých divizí na základě odbornosti. Tudíž vznikají divize, které se specializují na obchodní, technickou, finanční či provozní část firmy. Zatímco **maticová struktura** nabízí možnost ve výrobní oblasti, kdy je kombinována funkcionální a divizionální forma struktury, tudíž je důležitá týmová práce pro nižší chybovost a přímý kontakt mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. **Hybridní struktura** jako poslední definovaná možnost představuje modifikaci struktury, která se v čase mění tak, jak se vyvíjí sama společnost (21).

Styl

Základní dělení stylu řízení je na autoritativní styl, demokratický styl či tzv. laissez-fair styl řízení. Pro **autoritativní styl řízení** je typické, že vedoucí pracovník rozhoduje bez účasti svých podřízených, kteří pouze zprostředkovávají informace pro vedoucího pracovníka, aby mohl dělat správná rozhodnutí. Zatímco **demokratický styl řízení** je založen na delegování pravomocí vedoucím pracovníkem na podřízené, kteří se tak zapojují do řízení. Finální rozhodnutí však stále přísluší vedoucímu. Podřízení mohou prezentovat své názory či řešení a získávají tak pocit sounáležitosti. Nutno zmínit, že tento způsob řízení bývá časově náročnější. Třetí varianta stylu řízení **laissez-fair** dává zaměstnancům nemalou volnost, kdy se v rámci jednotlivých týmu rozděluje práce a vedoucí minimálně zasahuje do pracovního postupu. Tento způsob dává zaměstnancům možnost plnit pracovní úkony podle jejich nejlepšího uvážení (21).

Spolupracovníci

Při řízení firmy je důležité neopomíjet své zaměstnance a kolegy, protože právě jejich selhání je největším provozním rizikem společnosti. Je kladen důraz na spokojenost a motivovanost zaměstnanců. Důležité je probouzet v nich pocit sounáležitosti tak, aby byla práce v dané společnosti náležitě lukrativní. Je žádoucí budovat image společnosti a firemní kulturu, pro kterou je klíčová komunikace mezi nadřízenými a podřízenými (21).

Sdílené hodnoty

Na výše uvedené spolupracovníky navazují právě sdílené hodnoty, které znamenají soubor představ o organizaci. Důležité je mít na mysli, že je potřeba hodnoty všeobecně sdílet a dlouhodobě udržovat (21).

Dovednosti

Tato metoda se zaměřuje na rozvoj dovedností zaměstnanců v informační, právní i ekonomické oblasti. Cílem je, aby zaměstnanci věřili ve vlastní úspěch, uměli se spolehnout na svoji intuici, a při vyvinutí určité síly dosáhli požadovaných cílů (21).

3.6.7 Lewinův model

Jedná se o model, který se používá při zavádění změn v organizaci, respektive tento model je nápomocný při řízení těchto změn. Byl vytvořen psychologem Kurtem Lewinem, který udává tři základní kroky pro úspěšné provedení změny v podniku:

- rozmrazení,
- změna,
- zamrazení (22).

První fáze rozmrazení, nebo-li uvolnění, spočívá především v komunikaci mezi managementem a zaměstnanci. V této fázi je klíčové vysvětlit motivaci ke změně svým zaměstnancům. Tuto fázi provází přesvědčivé poselství, které klade důraz na objasnění budoucího přínosu z inovace procesů či zavedení nových systémů a je důležité mít přesně stanovenou vizi (22).

Druhá fáze spočívá v samotné změně. Realizuje se plán změn a přechází se na nový způsob řízení procesů či zavedení nových systémů. V této fázi je stěžejní aktivní zapojení jak vedoucích pracovníků, tak samotných zaměstnanců firmy, neboť změna se týká všech složek firmy a je doprovázena jistými riziky (22).

Třetí fáze je zamrazení. Jedná se poslední fázi, kdy jsou proběhlé změny sledovány a pokud je to potřeba, jsou následně ještě upraveny. Nicméně v této fázi je zásadní role manažera, aby změna mohla být trvalého charakteru. Jedná se totiž fázi, kdy je třeba posílit motivaci zaměstnanců, a to prostřednictvím uznání či odměn (22).

3.6.8 PERT – model síťové analýzy

Tento model je založen na přesném odhadu času, protože každé realizaci projektu předchází stanovení časového plánu. Ten je zásadní pro dodržení rozpočtu i plánovaného data zakončení projektu (23).

Jelikož plánování časové náročnosti jednotlivých fází projektu je nelehký úkol zejména v případě velké společnosti, bylo v minulosti vytvořeno mnoho technik, které se danou problematikou zabývají. Kromě modelu PERT stojí za zmínku také CPM (metoda

kritické cesty). Nicméně tato metoda funguje na jiném principu než PERT, který spočívá v pravděpodobnostech řízení. Je zde tedy využito statistických metod, kdy se vytváří síť aktivit, která zachycuje jejich vzájemné závislosti. Samotná síť aktivit se skládá z jednotlivých uzlů, které představují jednotlivé činnosti v rámci projektu, přičemž hrany znázorňují vazby mezi danými činnostmi. Pro každou činnost lze uvažovat jeden ze tří způsobů dokončení:

- neoptimističtější (a),
- nejpesimističtější (b),
- nejpravděpodobnější (m), (24).

Z výše uvedených způsobů dokončení se následně vypočítává očekávaný čas trvání, rozptyl a směrodatná odchylka. Pro tyto veličiny jsou použity následující vzorce:

- *střední doba trvání činnosti*: $t_{ij} = \frac{a_{ij} + 4 \cdot m_{ij} + b_{ij}}{6}$,
- *rozptyl*: $\sigma^2 t_{ij} = \frac{(b_{ij} - a_{ij})^2}{36}$,
- *směrodatná odchylka*: $\sigma t_{ij} = \frac{b_{ij} - a_{ij}}{6}$ (24).

Součtem všech středních hodnot trvání tak vznikne celkový očekávaný čas trvání projektu. Rozptyl udává, jak se může trvání projektu zrychlit nebo zpomalit a směrodatná odchylka, která má normální rozdělení, umožňuje vypočítat dobu skončení projektu (23).

3.6.9 Analýza rizik

Riziko není všeobecně vymezený pojem, avšak je chápáno jako nebezpečí vzniku škody, ztráty, nezdaru v podnikání či zničení. Aby bylo možné rizika eliminovat, je nutné provést jejich analýzu, která zahrnuje následující kroky:

- identifikace aktiv,
- určení hodnoty aktiv,
- identifikace hrozeb a slabých stránek,

- určení závažnosti hrozeb a slabých stránek (22).

V tomto kontextu je jako aktivum chápáno vše, co má pro sledovaný subjekt nějakou hodnotu, přičemž aktivum nemusí být pouze hmotné (vybavení atp.), ale může být i nehmotného charakteru (typicky know how). Naopak hrozba může vymezená aktiva ohrozit, má na ně tedy negativní vliv (22).

Pro vyhodnocení pravděpodobnosti rizik a jejich dopadu je často vytvořena mapa rizik, která je členěna do čtyř kvadrantů, kdy každý z kvadrantů představuje jinou míru rizika. Jedná se o bezvýznamné riziko, běžné riziko, významné riziko a kritické riziko (25).

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části práce se zaměřím přímo na zvolenou společnost Atlas Copco Services s.r.o., kdy bude nejdříve společnost představena a dále bude provedena analýza současného stavu společnosti. Pomocí metod uvedených v předchozí kapitole budou stanovena slabá místa ve společnosti, která budou analyzována a následně budou předmětem i návrhové části práce, respektive jejich optimalizace.

4.1 Představení společnosti

Společnost Atlas Copco Services s.r.o. je centrum sdílených služeb sídlící v Brně na Holandské ulici. Zabývá se především poskytováním služeb v oblasti financí a účetnictví pro další dceřiné společnosti v rámci holdingu. Původní výrobní společnost byla založena v roce 1873 ve švédském Stockholmu a dnes je podnik světový lídr ve výrobě kompresorů a vakuové techniky s pobočkami po celém světě. Atlas Copco Services s.r.o. (dříve Edwards Services, s.r.o.) byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2006 a do roku 2013 spadala pod společnost Edwards Limited. Po akvizici začátkem roku 2014 je mateřskou společností Atlas Copco AB, která sídlí ve Švédsku a je 100 % vlastníkem Edwards Group Limited (26, 27).

4.1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti: Atlas Copco Services s.r.o.

Identifikační číslo: 27764907

Právní forma: společnost s ručením neomezeným

Sídlo společnosti: Holandská 1006/10, 639 00 Brno

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 10.4.2006

Základní kapitál: 155 538 000 Kč

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- obráběčství,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- zámečnictví, nástrojářství (27).



Obrázek 4 Logo společnosti Atlas Copco (Zdroj: 27)

4.1.2 Organizační struktura

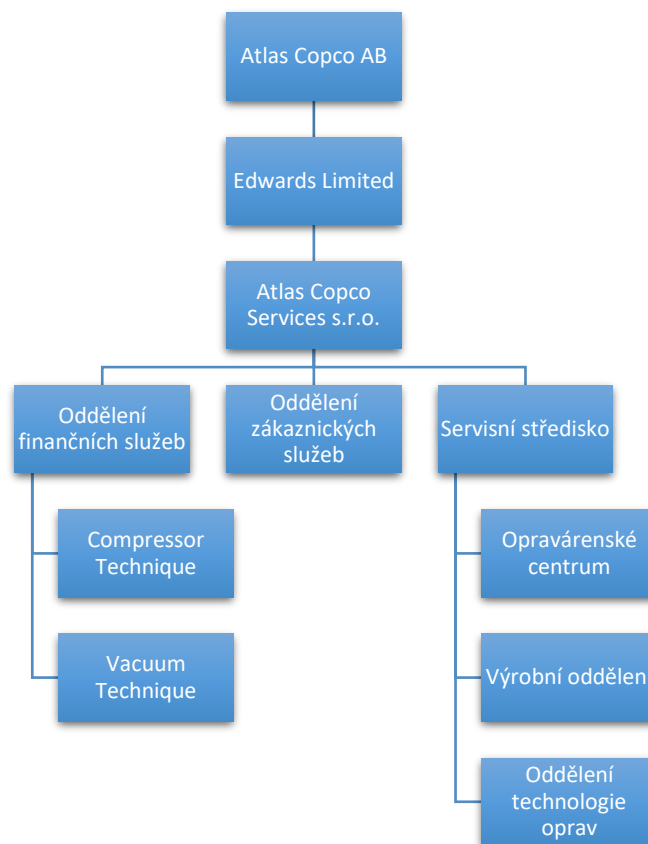
Nahlížíme-li na společnost Atlas Copco z globálního hlediska, tak v čele společnosti je představenstvo, pozice prezidenta a CEO. Samotná společnost pak rozlišuje čtyři business areas, kterými jsou Compressor Technique, Vacuum Technique, Industrial Technique a Power Technique. Každá z těchto oblastí se zaměřuje na výzkum a výrobu odlišného charakteru. Společnost uvažuje celkem tři divize. Jedná se o produkční společnosti, distribuční centra a zákaznická centra.

Atlas Copco má okolo 39 000 zaměstnanců a působí ve 180 zemích světa. Největší zastoupení má společnost v Asii a Austrálii a to ve výši 35 % v obou zemích. Dále 31 % zisku je generováno v evropských zemích a 24 % zaujímá Severní Amerika. Zbýlých 6 % a 4 % jsou generovány na území Afriky/Blízkého Východu a Jižní Ameriky. Jedná se tedy o nadnárodní společnost, která má strukturu holdingu, přičemž některé entity jsou

využívány jako poskytovatelé služeb pro zajištění a řízení interních procesů. Je zde uplatňován princip decentralizace. Celá společnost sdílí stejné vize a mise (26).

Skupina Edwards je opět nadnárodního charakteru se zaměřením na vakuovou techniku. Z hlediska struktury se dělí do podnikových oblastí. Na území České republiky tak rozlišujeme společnost Edwards s.r.o. sídlící v Lutíně a již zmíněnou společnost Atlas Copco Services s.r.o. na ulici Holandská v Brně.

Společnost Atlas Copco s.r.o. je na obrázku níže zasazena do organizační struktury, v rámci které se dělí na více oddělení.



Obrázek 5 Organizační struktura v Atlas Copco Services s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro účely této práce se dále bude pozornost soustředit na oddělení finančních služeb, a to konkrétně na Compressor Technique (CT), které tak vytváří podporu pro mateřskou společnost Atlas Copco, zatímco Vacuum Technique se zaměřuje na podporu Edwards Limited. V rámci CT se sdružují entity, které se zabývají výrobou a distribucí kompresorů. Právě těmto společnostem, nebo-li entitám, je v rámci brněnského centra

sdílených služeb poskytována finanční podpora a to v týmech pro evropského a severoamerického zákazníka.

Zmíněné týmy se nejčastěji zaměřují na operativu. Prvním krokem je samotné procesování faktur, které zajišťuje oddělení *Account Payables* nebo-li tým AP. Kromě procesování je jejich úkolem také komunikace, a to ať už se samotnými dodavateli, či v rámci společnosti s objednateli, schvalovateli faktur či logistikou. Na práci AP týmu navazuje tým *Bank and Intercompany* (BIC tým), jehož úkolem je správa bankovních účtů, rekonsiliace účtů a placení faktur třetím stranám i ostatním entitám v rámci společnosti Atlas Copco (Intercompany). Dalším důležitým týmem je *Accounting to Reporting* nebo-li AtR tým, který se stará o samotné účetnictví a hlavní účetní knihu. Dalšími týmy jsou *Travel and Expense*, kteří schvalují a posílají k zaplacení zejména cestovní výlohy zaměstnanců, dále *Process and Innovations*, jejichž úlohou je podpora všech výše uvedených týmů, mimo jiné i při implementaci nových informačních systémů.

Pro zajištění chodu se v rámci společnosti Altas Copco Services s.r.o. využívá hned několik informačních systémů, a to s ohledem na entitu, pro kterou jsou služby poskytovány. Zpravidla se jedná o systémy na zpracování faktur, jakými jsou ePay, Medius, Lotus Notes, účetní systém BPCS, Concur na zpracování cestovních výloh, produkty společnosti Microsoft a další.

Pro naplnění cíle práce bude v následujícím textu, kde to bude žádoucí, uvažován pouze určitý segment společnosti. Na posuzovaný informační systém BPCS bude nahlíženo z hlediska procesů týmu Bank and Intercompany a to z toho důvodu, aby mohly být hodnoceny i detaily samotných procesů, které nejlépe dokáží odhalit nedostatky IS. Přičemž entitu v podobě zákazníka zde bude představovat severoamerická společnost, která je zpracovávána v rámci brněnského centra sdílených služeb. Jedná o společnost s objemem 14 000 faktur za měsíc.

4.2 SLEPT analýza

Za použití konkrétních metod v této analytické části se nejdříve zaměřím na analýzu vnějšího prostředí. SLEPT analýza se zabývá posouzením sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů, které mohou ovlivňovat zkoumanou společnost.

Sociální faktory

Prostředí korporátní společnosti nabízí uplatnění pestré škále potenciálních zaměstnanců. Důležitá je dynamičnost, chuť se učit novým věcem a nesmí chybět tzv. tah na branku, přičemž klíčovou roli zde hraje i znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni. Samotná společnost globálně deklaruje rozmanitost při výběru svých zaměstnanců, protože jenom tak zvládne uspojit potřeby všech svých zákazníků napříč celým světem. Pro podnikání v globálním měřítku je přitom důležitý každý jednotlivec. Podobně se společnost staví i k genderové rovnoprávnosti a podporuje ženy v jejich profesionálním rozvoji zejména v oblasti matematiky, IT a technologií s cílem zajistit rovné příležitosti na manažerských pozicích (28).

Ačkoliv společnost Atlas Copco Services s.r.o. zaměstnává i cizince z důvodu rozmanitosti ve znalosti cizích jazyků, většina zaměstnanců jsou občany České republiky. Zaměřím-li se na počet obyvatel v Česku, tak má z dlouhodobého hlediska rostoucí trend, jak je patrné z tabulky níže. Lze tedy očekávat dostatek produktivního obyvatelstva i v následujících letech.

Tabulka 1 Demografie ČR (Zdroj: 20)

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
							<i>Odhad</i>	<i>Predikce</i>	<i>Predikce</i>	<i>Výhled</i>	<i>Výhled</i>
Počet obyvatel k 1. 1.	<i>tis. osob</i>	10,512	10,538	10,554	10,579	10,610	10,650	10,674	10,697	10,717	10,735
	<i>růst v %</i>	0.0	0.2	0.1	0.2	0.3	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2
0–19 let	<i>tis. osob</i>	2,057	2,064	2,082	2,106	2,133	2,160	2,185	2,206	2,224	2,240
	<i>růst v %</i>	-0.6	0.3	0.9	1.2	1.3	1.3	1.1	1.0	0.9	0.7
20–64 let	<i>tis. osob</i>	6,630	6,594	6,540	6,484	6,437	6,403	6,356	6,313	6,274	6,241
	<i>růst v %</i>	-0.7	-0.5	-0.8	-0.9	-0.7	-0.5	-0.7	-0.7	-0.6	-0.5
65 a více let	<i>tis. osob</i>	1,826	1,880	1,932	1,989	2,040	2,087	2,134	2,178	2,219	2,254
	<i>růst v %</i>	3.3	3.0	2.8	2.9	2.6	2.3	2.3	2.1	1.9	1.6

Počet obyvatel v ČR za rok 2019 je odhadem 10,650 milionů, přičemž jeho růst oproti minulému roku je ve výši 0,4 %. Zatímco počet obyvatel nad 65 let se zvyšuje každý rok, naopak obyvatelstvo v produktivní věku má klesající trend. I když počet obyvatel mezi 0-19 lety roste, česká populace v souhrnu stárne (20).

Legislativní faktory

Stejně jako jiné společnosti podnikající na území České republiky, i Atlas Copco Services s.r.o. se musí řídit zákony, vyhláškami, nařízeními vlády a jinými právními normami danými státem. Jedná se také o zákony vydané v rámci Evropské unie.

Společnost se musí mimo jiné řídit následujícími právními dokumenty:

- zákon 1/1993 Sb., ústava České republiky,
- zákon 2/1993 Sb., listina základních práv a svobod,
- zákon 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích,
- zákon 563/1991 Sb., zákon o účetnictví,
- zákon 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník (30).

Zákon o účetnictví

Z hlediska předmětu podnikání společnosti Atlas Copco Services s.r.o. je její činnost významně ovlivněna změnami zejména v zákoně o účetnictví. I česká legislativa je do značné míry ovlivněna legislativou Evropské unie a její standardy se snaží aplikovat i do svých předpisů.

V listopadu roku 2018 vydalo Ministerstvo financí ČR dokument s názvem Souhrn koncepce nové účetní legislativy 2020-2030. Cílem toho dokumentu bylo otevření diskuze o změně zákona o účetnictví z roku 1991, který do současné doby zaznamenal pouze několik změn, ale původní znění zůstalo zachováno. Dokument je přípravným materiálem pro budoucí vznik nového zákona o účetnictví. Otevírá diskusi mimo jiné i nad tématem IFRS, které nabývají stále na větším významu, jelikož mnoho společností na území České republiky vykazuje svým mateřským společnostem v zahraničí. V dubnu roku 2019 pak Ministerstvo financí vydalo dokument Vyhodnocení veřejné konzultace k souhrnu nové účetní legislativy 2020-2030, na kterém se podílelo celkem 19 subjektů - vysoké školy, obchodní společnosti, profesní organizace, státní instituce, profesní komora

a fyzické osoby. získané podněty budou prozkoumány a zohledněny v dalším počínání změny zákona (31, 32).

Ekonomické faktory

Z globálního hlediska byl ekonomický růst v minulém roce pomalejší a nejslabší od období recese mezi lety 2008 a 2009. Výraznější dynamika se neočekává ani v následujících letech. Světový obchod také zpomalil své tempo růstu. Následný vliv na světovou ekonomiku se očekává od první fáze obchodní dohody, která byla podepsána mezi Spojenými státy a Čínou. Situace kolem Spojeného království a jeho vystoupení z Evropské unie taktéž dostala konkrétní podobu. Spojené království ke konci ledna roku 2020 oficiálně vystoupilo z Evropské unie s dohodou (29).

Česká ekonomika ve 3. čtvrtletí roku 2019 zaznamenala zpomalení hospodářského výkonu. Mezičtvrtletně rostl reálný hrubý domácí produkt očištěný o sezónní vlivy o 0,4 %, meziročně, to pak znamenalo růst o 2,5 %. Tento růst byl převážně způsobem růstem spotřeby domácností, která se zvýšila o 3,3 % a to především díky vysoké dynamice růstu objemu mezd a sociálních dávek. Další vliv přineslo i mírné snížení míry úspor českých domácností (29).

Jelikož slábne dynamika domácí poptávky, Ministerstvo financí odhaduje, že oproti růstu reálného HDP v roce 2019 o 2,5 % bude v následujícím roce tempo růstu zpomaleno na hodnotu 2,0 %. Pro rok 2021 přitom predikuje oživení v zahraničním růstu HDP o 2,2 %. Ekonomický růst by měl být i v dalších letech tažen mzdovou dynamikou při velmi nízké míře nezaměstnanosti a výrazném zvýšení starobních důchodů. Mírný pozitivní vliv by na růst měly mít i investice do fixního kapitálu a spotřeba sektoru vládních institucí, stejně jako saldo zahraničního obchodu (29).

Poprvé od října roku 2012 se v listopadu 2019 dostal nad horní hranici inflačního cíle České národní banky 2 % růst spotřebitelských cen. V následujícím období se však čeká pozvolné slábnutí vlivů a opětovné přiblížení se cíli. Míra inflace v roce 2020 se očekává na úrovni 2,8 %. Predikce pro rok 2021 činí 2,2 %. Míra nezaměstnanosti, která v roce 2018 činila 2,2 %, by se i v následujících letech měla držet blízko této hladiny.

Zaměstnanost jako taková se stále nachází ve fázi stagnace, a to především z důvodu absence dostatku zaměstnanců (29).

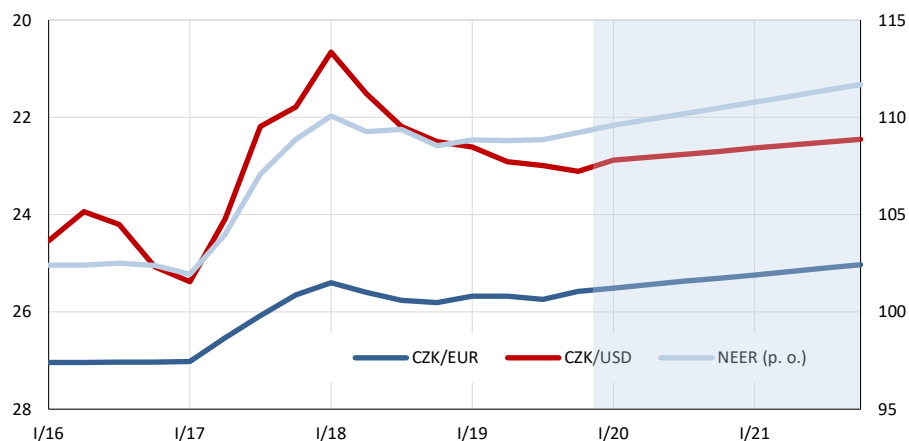
Jednotlivé aktuální hodnoty ekonomických ukazatelů a jejich predikce jsou patrné z tabulky níže.

Tabulka 2 Přehled hlavních makroekonomických ukazatelů (Zdroj: 29)

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2019	2020
		Aktuální predikce						Minulá predikce		
Nom. hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč, b.c.</i>	4,596	4,768	5,047	5,324	5,652	5,913	6,168	5,645	5,894
	<i>růst v %, b.c.</i>	6.5	3.7	5.9	5.5	6.2	4.6	4.3	5.9	4.4
Reálný hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	5.3	2.5	4.4	2.8	2.5	2.0	2.2	2.5	2.0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1.2	1.3	1.4	2.6	3.6	2.6	2.1	3.3	2.4
Míra inflace spotřebitelských cen	<i>průměr v %</i>	0.3	0.7	2.5	2.1	2.8	2.8	2.2	2.8	2.6
Zaměstnanost	<i>růst v %</i>	1.4	1.9	1.6	1.4	0.2	-0.1	0.0	0.3	0.1
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	5.1	4.0	2.9	2.2	2.0	2.2	2.4	2.0	2.2
Objem mezd a platů	<i>růst v %, b.c.</i>	4.8	5.7	8.3	9.5	7.2	6.1	5.2	7.4	5.9
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	0.2	1.6	1.7	0.3	0.3	0.6	0.7	0.9	1.4
Saldo sektoru vládních institucí	<i>% HDP</i>	-0.6	0.7	1.6	1.1	0.3	0.0	.	0.3	0.1
Předpoklady:										
Měnový kurz CZK/EUR		27.3	27.0	26.3	25.6	25.7	25.4	25.1	25.7	25.5
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	0.6	0.4	1.0	2.0	1.5	1.4	1.4	1.5	1.2
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	52	44	54	71	64	64	59	64	59
HDP eurozóny	<i>růst v %, s.c.</i>	2.0	1.9	2.7	1.9	1.2	1.0	1.4	1.0	0.7

Za zmínku stojí také vývoj měnového kurzu CZK/EUR. Od roku 2012 se kurz drží nad hodnotou 25 CZK/EUR, mezi lety 2014 až 2016 jeho hodnota neklesla pod 27 CZK/EUR, nicméně čtvrtletní průměrné hodnoty v roce 2018 a 2019 vrací měnový kurz opět na úroveň do 26 CZK/EUR. V lednu letošního roku hodnota poprvé od roku 2012 klesla pod úroveň 25 CZK/EUR a ke 14.2.2020 byl aktuální kurz 24,825 CZK/EUR (33).

Na grafu níže je znázorněna predikce Ministerstva financí ČR, která předpokládá posílení koruny vůči euru i do budoucna.



Obrázek 6 Nominální měnové kurzy (Zdroj: 29)

Politické faktory

Další faktory, které mohou sledovanou společnost ovlivnit, se týkají politické situace. Význam těchto faktorů spočívá především v preferencích politické strany, která je aktuálně u moci. Klíčová pak může být změna zákonů související s předmětem podnikání společnosti. Poslední volby do poslanecké sněmovny v roce 2017 vyhrálo hnutí ANO v čele s Andrejem Babišem, který je aktuálně předsedou vlády.

Hlavními tématy programového prohlášení vlády České republiky byly:

- důchodová reforma,
- digitální Česko,
- strategický investiční program,
- vyrovnaný státní rozpočet a novelizace zákona o příjmových daních,
- posílení bezpečnosti,
- prosazení zájmů ČR vzhledem k EU (34).

Technologické faktory

V dnešní době hraje rozvoj technologií velmi důležitou roli. Boj s konkurencí není jenom o zdokonalování nabízených služeb či produktů, ale je potřeba být také efektivní a

zvyšovat kvalitu procesů. Je žádoucí osvojovat si moderní technologie tak, aby mohly být splněny požadavky zákazníků.

Nejenom v centrech sdílených služeb, ale i ve společnostech s různým předmětem podnikání se rozmáhá vytváření tzv. RPA týmů (Robotic Process Automation), jejichž úkolem je prostřednictvím robotické automatizace zefektivňovat procesy. Tento trend vytváří nová pracovní místa, ale také dochází k nahrazení monotónní práce robotem, který ušetří zaměstnancům čas, a ti se tak mohou více věnovat nestandardním požadavkům zákazníků. Přičemž tyto procesy nemají za cíl primárně nahradit lidský faktor, nýbrž zefektivnit práci jednotlivce. Často tento podnět na vytvoření takového týmu vychází ze samotné společnosti, která se tak snaží nahrazovat zastaralé procesy za použití moderních technologií.

Neméně důležitý je i rozvoj systémů, které společnost již využívá. Jedním z takových příkladů mohou být Microsoft Office, jejichž alespoň minimální znalost je předpokladem pro získání široké škály zaměstnání. Nejedná se však pouze o Word či Excel, ale stále více podniků využívá i další aplikace, kdy kromě Outlooku se stále větší oblibě těší i Microsoft Teams, MS Planner, OneDrive, a další. Ovšem tento rozvoj se týká i ostatních informačních systémů. Technologie se vyvíjejí závratným tempem a s tím je spojená i rostoucí nabídka všemožných systémů, ze kterých je možné si vybrat přesně to, co daná společnost potřebuje.

Shrnutí

Z hlediska analýzy vnějšího prostředí se na společnost nahlíží v kontextu mnoha faktorů, které mají na danou společnost menší či větší vliv. Použitím analýzy faktorů metodou SLEPT jsem se zaměřila na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

Z analýzy sociálních faktorů vyplývá, že populace České republiky stále roste. Ačkoliv je to dáno zejména prodlouženou dobou dožití a roste počet obyvatelstva, kteří již nejsou v produktivním věku, nepřináší tento faktor významnou hrozbu pro sledovanou společnost. Naopak rozvíjejícím se trendem ve studiu cizích jazyků a možností jet za prací do jiných zemí, se tak otevírá prostor pro stále více potenciálních zaměstnanců, a to nejen v rámci České republiky.

Legislativní faktory v tuto chvíli přináší pouze úpravy v některých postupech, nicméně nepředstavují překážku v oblasti podnikání společnosti Atlas Copco Services s.r.o., tudíž ani v tomto případě nebyly shledány žádné hrozby.

Z ekonomického hlediska si Česká republika drží svou pozici a rostoucí trend HDP je příznivým faktorem pro rozvoj podnikání. V rámci politických faktorů je žádoucí podpora digitalizace, která pomáhá rozvoji podnikání ve všech oblastech.

Technologické faktory této analýzy nabízí naopak mnoho příležitostí pro sledovanou společnost. Na trhu je stále větší nabídka informačních systémů všeho druhu a je tedy možné nahrazovat zastaralé systémy těmi novějšími. Spolu s automatizací procesů tak dochází k větší efektivitě pracovních postupů, čímž může společnost získat konkurenční výhodu.

4.3 Porterova analýza

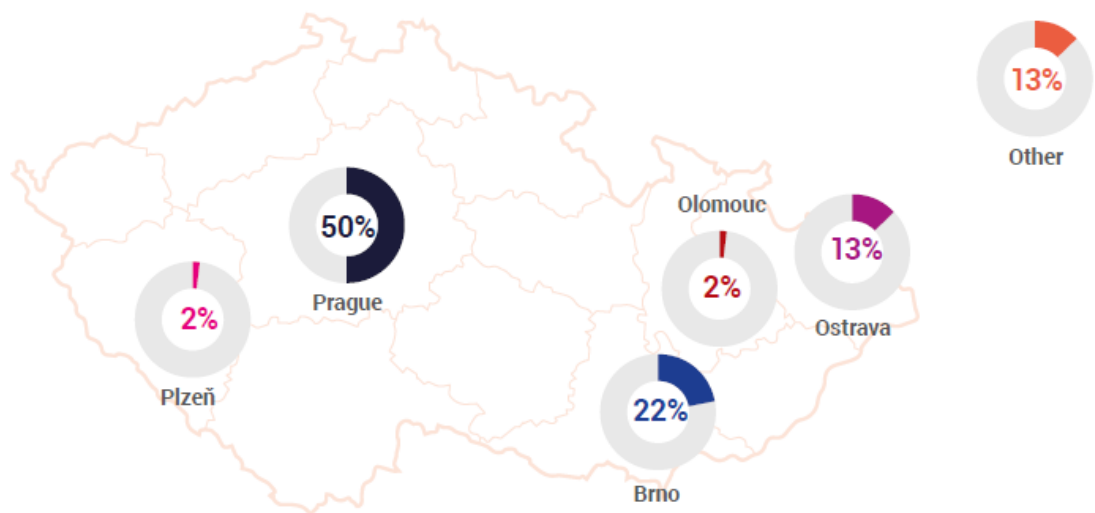
Porterova analýza slouží k rozboru vnitřního prostředí firmy. Jedná se o analýzu konkurentů, kupujících či dodavatelů, kteří mají významný vliv na chod firmy.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů a rivalita mezi stávajícími konkurenty

Sektor podnikových služeb v rámci České republiky se neustále rozvíjí a naše země se může pyšnit velkým počtem těchto center. ČR je atraktivní nejen pro investory a zaměstnance, ale vytváří příznivé podmínky pro budování kariéry v tomto sektoru. Přičemž sektor podnikových služeb se skládá z více center, kterými jsou business process outsourcing (BPO), centra výzkumu a vývoje (R&D), outsourcing informačních technologií (ITO) a také centra sdílených služeb (SSC), (15).

Na základě reportu organizace ABSL (Association of Business Services Leaders), která sdružuje společnosti v sektoru podnikových služeb, je tento sektor vnímán jako velmi důležitý zaměstnavatel na českém trhu práce. Jedná se o značně rostoucí odvětví, kde je aktuálně zaměstnáno více než 100 000 lidí, a to celkem ve 290 společnostech, z toho 57 podniků zaměstnává více než 500 zaměstnanců (15).

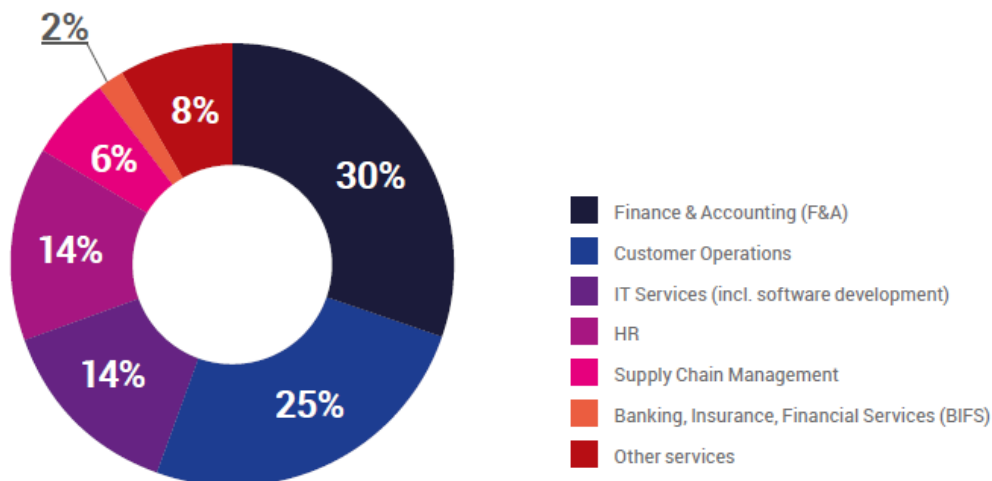
Na obrázku 7 je zřejmé, že polovina zaměstnanců sektoru podnikových služeb pracuje v Praze. Třetina další zaměstnanců tohoto sektoru pak vykonává svou práci v Brně a v Olomouci.



Obrázek 7 Podíl zaměstnanců v sektoru podnikových služeb dle lokace v ČR (Zdroj: 15)

Srovnáme-li hodnoty z obrázku s rokem 2016, zjistíme, že čísla jsou velmi podobná a pro Brno dokonce totožná, tedy 22 % zaměstnanců sektoru podnikových služeb pracuje v Brně. Nicméně za rok 2016 bylo zaměstnáno v tomto sektoru namísto současných 100 000 zaměstnanců pouze 65 000 lidí. Tudíž došlo v tomto sektoru k významnému rozvoji, kdy i v Brně vzniklo mnoho nových pracovních míst. Důvodem mohou být i nižší mzdové náklady oproti hlavnímu městu. Tato strategicky výhodná pozice tudíž neznamená významné riziko na poli konkurence, a to jak již mezi stávajícími centry, tak těmi nově vznikajícími v rámci celé České republiky. Jelikož Brno je město studentů a následně zde zůstává i mnoho absolventů, prostředí podnikových služeb se stává atraktivním zaměstnavatelem i pro mladé lidi jak z Česka, tak ze Slovenska.

Následující obrázek představuje rozdělení společnosti v sektoru podnikových služeb dle odvětví, která jsou předmětem podnikání jednotlivých společností. Největší podíl tak představují společnosti v oblasti financí a účetnictví.



Obrázek 8 Struktura dle zaměření center podnikových služeb (Zdroj: 15)

Pro společnosti v daných odvětvích je klíčové získávání kvalitních pracovních sil zejména z řad absolventů, kteří přináší do společnosti chuť učit se novým věcem. Také znalost anglického jazyka, která bývá často nezbytným předpokladem, je u této skupiny potenciálních zaměstnanců samozřejmostí. Nelze opomenout ani zapojení zkušenějších pracovníků, kteří tak často využívají dynamickou společnost pro svůj kariérní růst a jejich znalosti a zkušenosti zde znamenají důležité pilíře pro fungování celé společnosti.

Zaměříme-li se na samotnou společnost Atlas Copco Services s.r.o. v kontextu sektoru podnikových služeb, hodnotím volbu SSC právě v Brně jako strategický tah. Jelikož společnost zajišťuje služby pro severoamerické a evropské entity, je její pozice významná z hlediska poměru mzdových nákladů a časového pásma důležitého pro vzájemnou komunikaci. Dříve tyto služby byly poskytovány kolegy v Indii a následně přesunuty do Brna, kam se neustále přesouvají další aktivity napříč ostatními společnostmi v rámci celého holdingu. Zatímco v roce 2013 společnost zaměstnávala 198 zaměstnanců, za rok 2018 je evidováno 473 zaměstnanců (27).

Smluvní síla kupujících

V kontextu vybrané společnosti zde vystupuje v roli kupujících (respektive zákazníků) právě severoamerická entita, pro kterou jsou služby v rámci Atlas Copco Services s.r.o. poskytovány. Brněnské centrum poskytuje své služby dané entitě napříč všemi týmy. Samotné výrobní procesy, technický servis, logistika, další finanční služby a jiné procesy jsou zajištěny v rámci samotné společnosti v USA, kde je také tzv. Business controller,

který dohlíží na celou společnost a její obchodní činnost. Spolu s hlavní účetní rozhodují mimo jiné o fakturách, platbách, účetních operacích a dalších aktivitách poskytovaných v rámci brněnské pobočky. Zjednodušeně řešeno se jedná o rozhodovací instanci v roli zákazníka pro zvolené centrum sdílených služeb. Zákazník tedy v tomto případě rozhoduje o poskytovaných službách a úlohou zaměstnanců je plnit pracovní úkony ku spokojenosti zákazníka. Přičemž klíčová je zde jistá samostatnost, včasná komunikace, důraz na včasné řešení problémů, pečlivý přístup a zodpovědné jednání. Nutno zmínit, že obě strany spadají pod jeden holding, a tudíž některým rozhodnutím jsou obě strany podřízeny stejně.

Shrnutí

Na základě Porterovy analýzy neshledávám mezi konkurenty případnou hrozbu pro sledovanou společnost jako vysoce významnou. Ačkoliv jsou populární i výhodnější státy Evropy pro vznik společností v oblasti podnikových služeb, a tento fakt nelze opomíjet, z výše provedené analýzy vyplývá, že i tak se tento sektor významně rozrůstá na území České republiky. Také zastoupení ve výši 22 % je pro Brno příznivá hodnota. Naopak příležitost shledávám v samotném rozvoji společnosti. Jelikož počet zaměstnanců neustále stoupá, rozvíjí se i spektrum služeb, které je nyní společnost schopná poskytovat. Právě sdílení procesů, informací a know how je dobrým předpokladem pro rozšíření a správu více entit, než jak je tomu nyní. Zvolené inovace a návrhy na efektivitu se pak nemusí týkat jenom amerických entit, ale zcela určitě by se mohly rozšířit i na ostatní společnosti, a to i za předpokladu specifických parametrů každé entity spravované v rámci společnosti.

Z hlediska specifické společnosti, která byla zvolena pro tuto práci, není dále uvažována smluvní síla prodávajících, tedy dodavatelů ani hrozba substitutů.

4.4 McKinsey 7S

U analýzy vnitřního prostředí ještě zůstaneme i v rámci této metody, která hodnotí sedm hlavních faktorů úspěchu každé firmy. Jedná se o strategii, spolupracovníky, strukturu, styl řízení, dovednosti, sdílené hodnoty a systém organizace. Všechny tyto faktory jsou následně rozvedeny v jednotlivých podkapitolách.

Strategie

Společnost Atlas Copco Services s.r.o. si na své strategii velmi zakládá. Mezi své zaměstnance šíří přesnou misi a vizi společnosti, a to jednoduchým a srozumitelným způsobem. Společné chápání poslání dané společnosti tak pomáhá naplnění stanovených cílů. Přičemž samotná mise společnosti zní doslovně takto:

„Add Value and enable Growth through Business Partnering, Process Excellence and Innovation.“

Z výše uvedeného vyplývá, že mise spočívá především v udržitelném růstu společnosti, která dělá vše proto, aby zajistila spolehlivé a trvalé výsledky s odpovědným využíváním zdrojů lidských, přírodních i kapitálových. K tomu slouží stanovené cíle, které se zaměřují na řízení lidí, environmentální úspěchy, zdraví a bezpečnost, ale i na obchodní etiku a integritu.

Kromě mise má společnost také stanovenou přesnou vizi, která udává, kam chce společnost směřovat.

„Centre of Excellence with passion for Quality, Customer Service and Value Creation driven by Committed People and Advanced Technologies.“

Vize společnosti se pak řídí slovním spojením: „First in Mind – First in Choice“. Tato vize spočívá v tom, aby zvolená společnost byla první volbou jak pro obchodního partnera, tak jako zaměstnavatel. Cílem je být číslo jedna ve všech ohledech, splňovat standardy, ale zároveň překonávat očekávání svým inovativním přístupem.

Struktura

Strukturu společnosti lze nejlépe identifikovat jako liniově štábní strukturu, která je kombinací liniové a funkcionální struktury. V praxi to znamená, že společnost má pro svou divizi Compressor Technique svého generálního manažera, jehož podřízení jsou manažeři rozdělení dle určitého zaměření. Často se dělí podle daných entit (evropské a americké) a také podle svého oboru (AP a BIC, dále AtR, P&I a další). Jedná se tedy o odborně zaměřené manažerské pozice, jejichž náplní práce není operativa, avšak jejich znalosti zpravidla přesahují standardní rámec a mají velmi široký záběr důležitý zejména

pro chápání chodu celé společnosti. V podnikové hierarchii jsou jejich podřízenými teamleadery, kteří pak vedou jednotlivé týmy dle přesného zaměření pracovních úkonů. Role teamleadera předpokládá hluboké znalosti procesů v týmu a schopnosti analytického myšlení. Pro jejich podřízené jsou oporou jak ve znalostech, tak v pevném a spravedlivém vedení.

Lze tedy říci, že ve společnosti jsou vymezeny role a vztahy nadřízený a podřízený, a zároveň jsou tyto skupiny vymezeny dle své odborné působnosti.

Spolupracovníci

Pro každou společnost jsou její zaměstnanci klíčoví, a to zejména pro samotný chod společnosti. Přinášeni do společnosti zkušenosti z oboru, které jsou sdíleny a předávány dále. Jelikož sledovaná společnost je centrem sdílených služeb, důležitá je i znalost cizích jazyků, protože se všichni zaměstnanci vyskytují v mezinárodním prostředí. Zejména pro zákaznické centrum je důležitá znalost i méně obvyklých cizích jazyků, tudíž odbornost je pro společnost důležitá po všech stránkách. Typickým rysem pro tento typ společnosti je také mladý a dynamický kolektiv. Týmy jsou složeny z jednotlivců, kdy každý jedinec znamená přínos pro společnost, ale zároveň umí všichni vystupovat a jednat jako jeden tým. Jelikož kanceláře jsou řešeny formou „open space“, předpokládají se i jisté dovednosti sociální interakce. Pro zaměstnance jako takové je důležitá přátelská atmosféra, která zvyšuje jejich motivaci a vytváří příjemné pracovní prostředí, kde probíhá aktivní komunikace v rámci týmu i mezi týmy, což zajišťuje vyšší efektivitu.

Schopnosti (dovednosti)

Z hlediska schopností je pro společnost typické, že se dokáže přizpůsobit aktuálnímu dění a změnám v rámci mateřské společnosti. Často probíhají zásadní rozhodnutí mimo brněnské centrum, tudíž jistá flexibilita je zásadní dovedností celé společnosti. O tomto svědčí i počet zaměstnanců, který se za pět let zvýšil o 239 % a společnost tak rozšířila svou působnost i v rámci budování nových týmů s novým zaměřením, kdy se aktuálně ve společnosti rozšiřuje především zákaznické centrum.

Styl

Ve společnosti je struktura zaměstnanců daná. Každý zaměstnanec je zodpovědný za část práce v rámci operativy a reportuje svému teamleaderovi, který řídí daný tým. Spolu se svými podřízenými se teamleader setkává na pravidelných schůzkách, kde se komunikují věci týkající se přímo každého jednotlivce či případné změny, tedy vše, co má dopad na příslušného zaměstnance či celý tým. V rámci větších celků se pořádají pravidelné meetingy pro sdílení hodnot společnosti a také se zde komunikují podnikové cíle a směr, kterým se společnost chce ubírat. Na pravidelné bázi se konají i setkání s generálním manažerem, který tak sdílí nejen cíle a hodnoty společnosti, ale také veškeré novinky v rámci společnosti, a to ať už se jedná o nově vznikající týmy, nové projekty, nově přichozí zaměstnance, tak i o akce, které jsou v rámci společnosti pořádány. Z pravidla se jedná o události s charitativním podtextem, ale i různé přednášky či setkání zaměřená na osobní rozvoj zaměstnanců a péči o zdraví.

Sdílené hodnoty

Jak už bylo zmíněno v samotné strategii společnosti, je zde několik pilířů, na kterých si společnost zakládá, a které šíří i v rámci společnosti. Jedná se zejména o etiku, bezpečnost práce, inovace, zdroje a kompetence. Je kladen důraz na rozvoj zaměstnanců, zefektivňování procesů, kvalitní servis zákazníkům a celkově efektivní využití kapitálu. Sdílené hodnoty jsou tak dány jasnou misí a vizí, a jsou naplňovány zaměstnanci v jejich každodenní práci.

Informační systémy

V rámci finančního centra využívá společnost značné množství informačních systémů. Jedná se o systémy pro komunikaci se zákazníkem, zpracovávání faktur, vedení účetní evidence a mnoho dalších. Přičemž společnost si zakládá na jejich aktualizaci a snaží se hledat řešení pro jejich optimální nastavení, které povede k vyšší efektivitě. Ovšem ne vždy je tohoto cíle dosaženo. Jelikož systémy bývají zavedené napříč více entitami, není implementace inovativních řešení v této oblasti příliš jednoduchá. To často vede k zastaralosti systémů, protože se jedná o velmi náročné a komplexní projekty.

Pro usnadnění komunikace ohledně nových informačních systémů, jejich samotného zavádění a zaškolování je součástí brněnského centra i tým P&I, jejichž úkolem je proces tranzice co nejvíce usnadnit. Pro samotné inovace v rámci již zavedených a zaběhnutých systémů je tu tým RPA, který navrhuje různé roboty, jejichž úkolem je usnadnit rutinní práci a přenést ji tak na vytvořený program.

Informačním systémům jako takovým je věnována analýza prostřednictvím portálu Zefis v následující kapitole.

Shrnutí

Z výše uvedené analýzy vnitřního prostředí firmy plyne, že společnost si velmi zakládá na svojí strategii, kterou se snaží komunikovat i mezi své zaměstnance prostřednictvím srozumitelné mise a vize. Celkově lidský faktor je pro správný chod společnosti klíčový. Spolupracovníci a pracovní kolektiv tvoří jednu ze silných stránek společnosti. Týmová práce vede k efektivnosti řešení problémů a spolehlivému sdílení informací. Spokojení zaměstnanci jsou loajálnějšími pracovníky.

Mezi silné stránky lze také zařadit přizpůsobivost zvolené společnosti. Jako centrum sdílených služeb se Atlas Copco Services s.r.o. neustále vyvíjí, rozšiřuje své působíště o různé aktivity a rozšiřuje se i množství entit, kterým jsou poskytovány finanční služby. Tato skutečnost je způsobena zejména pozitivní zpětnou vazbou, které se společnosti dostává od zákazníků. Ti každoročně vyplňují dotazník, jak jsou se službami společnosti spokojeni, a na základě toho se pak odvíjí dílčí strategie pro jednotlivé týmy, kterých se hodnocení přímo dotýká.

Naproti tomu je třeba zmínit i slabé stránky, které jsou zde zejména na straně informačních systémů. Jak bude více přiblíženo v následující kapitole, největší problém skýtá účetní software, který je ve společnosti zaveden.

4.5 Portál ZEFIS a metoda HOS 8

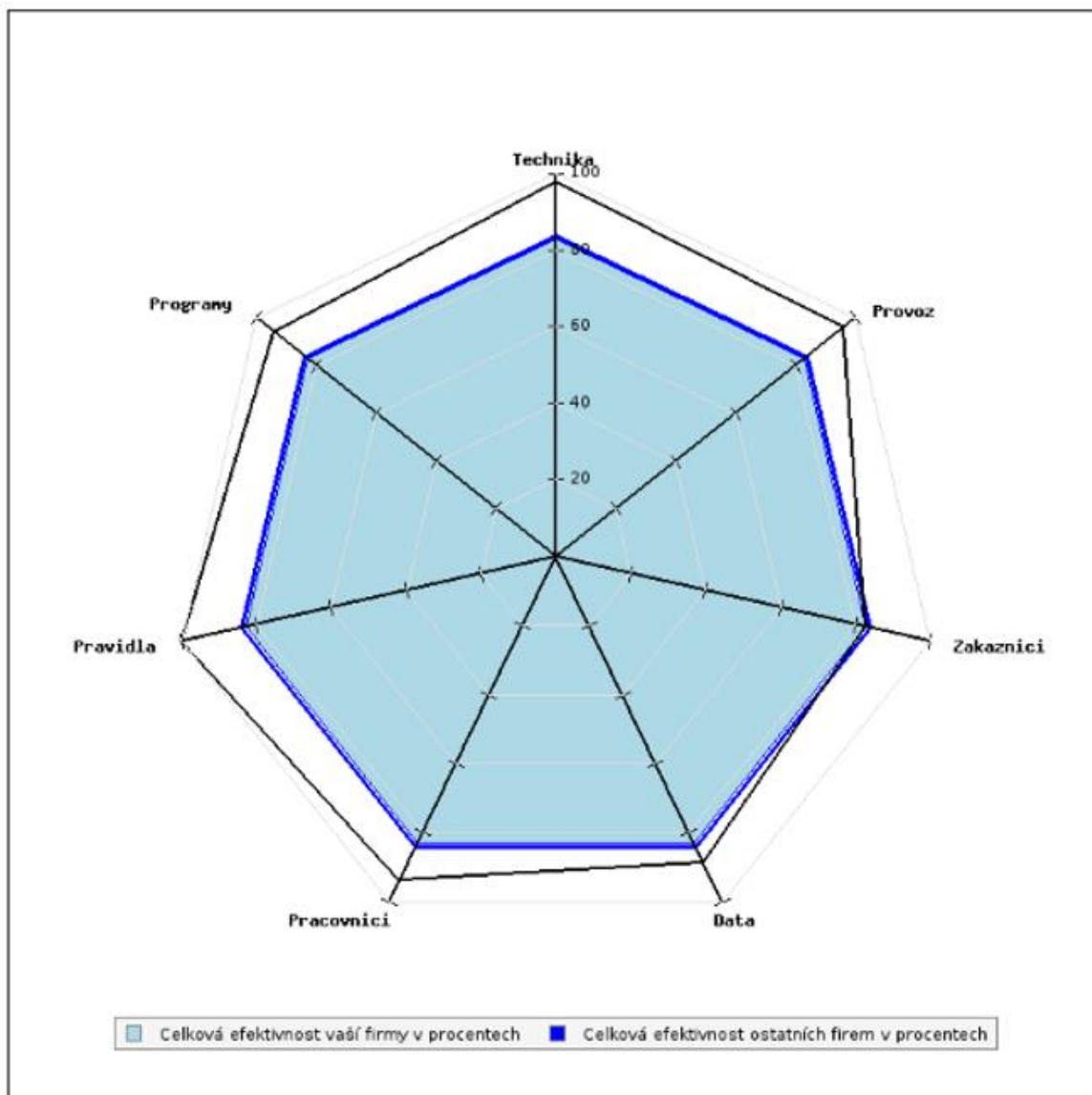
Pro provedení analýzy metodou HOS 8 bylo využito portálu ZEFIS, jehož cílem je posouzení informačního systému vybrané společnosti na základě klíčových faktorů, kterých je sedm a korespondují s oblastmi metody HOS 8. Zkoumanými faktory jsou technika, provoz, zákazníci, data, pracovníci, pravidla a programy.

V další části této podkapitoly je prostřednictvím portálu ZEFIS posuzován informační systém, vybraný proces a provoz. Analýza má tak za úkol odhalit slabá místa v těchto kategoriích, a na základě nich pak budou doporučeny určité postupy na odstranění nedostatků, které analýza odhalila. Portál ZEFIS jako takový pracuje na základě stanovených dotazníků vyplněných v tomto případě z pozice zaměstnance společnosti z důvodu znalosti provozu a procesu, a také vzhledem ke zkušenosti s informačním systémem.

4.5.1 Vyhodnocení efektivnosti a bezpečnosti

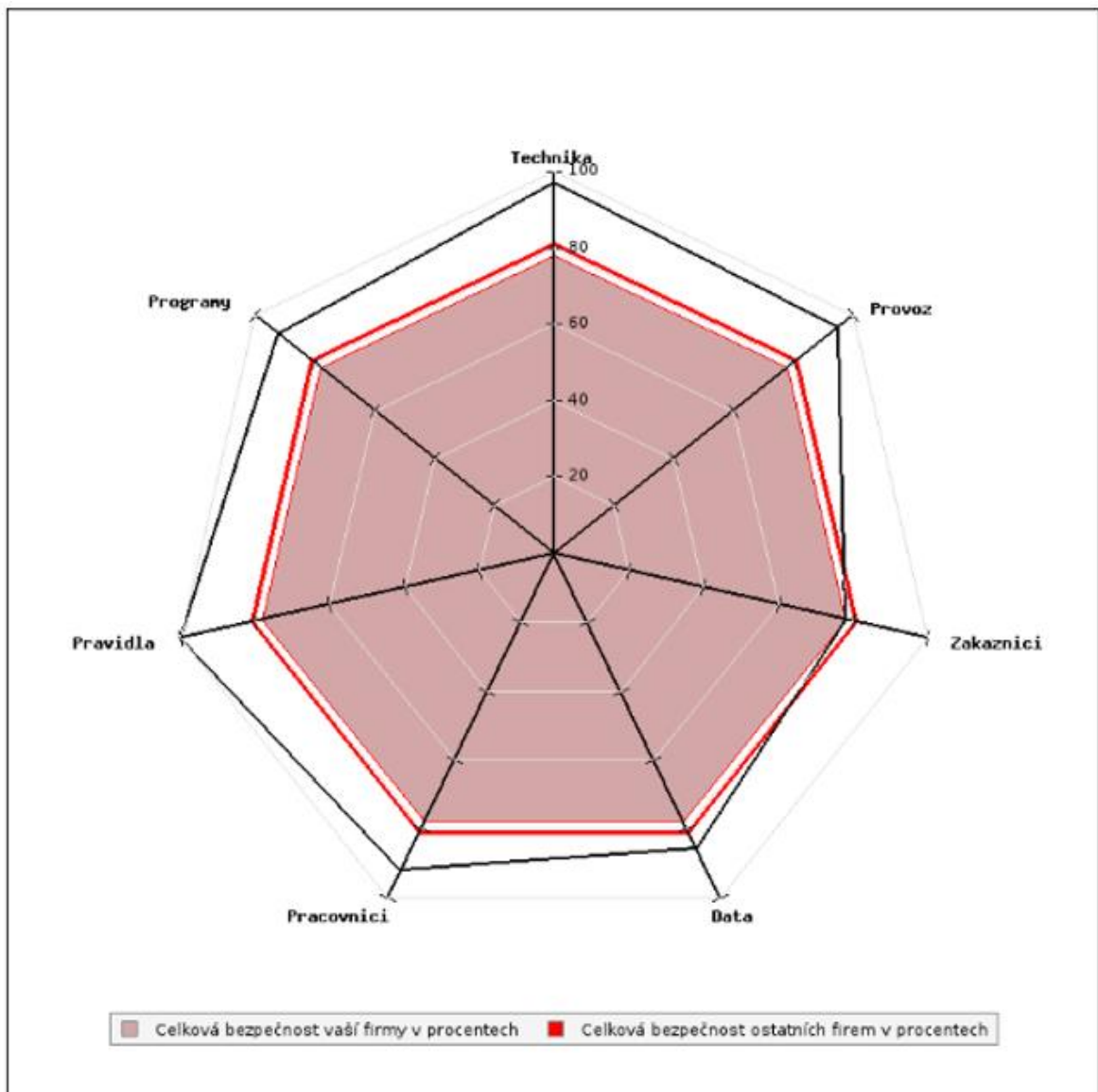
Efektivnost představuje stupeň dosažení cíle. V kontextu této metody se cílem rozumí správně vybrané, nastavené a provozované IS, ale také procesy v rámci dané firmy bez zásadních nedostatků či chyb. Ideální hodnota je 100 %, což nebývá v praxi běžně dosahováno.

Na obrázku níže je vidět efektivnost sledované firmy ve výši 83 %. Celková efektivnost je dána nejmenší hodnotou v rámci sedmi sledovaných oblastí. V tomto případě je oblast s nejnižší hodnotou dána zákazníky. Naopak nejvyšší hodnota je dosažena v oblasti pravidel, jak je patrné z obrázku 9. Celkovou efektivnost firmy lze hodnotit jako poměrně vysokou. Jelikož se jedná o korporátní firmu, není zde prostor pro zásadní chyby či opomenutí a požadavky na kvalitu poskytovaných služeb jsou vysoké. Nízkou hodnotu na straně zákazníků lze vysvětlit charakterem zákazníka v tomto případě, jelikož se nejedná o klasického zákazníka, nýbrž jsou jimi nadřízení v rámci entity, které jsou služby poskytovány. Některé otázky v rámci dotazníku tudíž vyhodnocují odpovědi na základě jiného kontextu.



Obrázek 9 Posouzení efektivnosti (Zdroj: 17)

Posouzení oblastí bylo provedeno také z hlediska bezpečnosti, kterou je nutné posuzovat nejen pro informační systém, ale také pro celou společnost včetně jejích procesů a systémů. I v tomto případě je dána celková bezpečnost nejslabším článkem, který je opět na straně zákazníka. Výsledky z hlediska bezpečnosti jsou celkově podobné jako v případě efektivnosti. Společnost se snaží poskytovat své služby nejen kvalitně, ale také bezpečně. Pro zákazníka je důležitá záruka stálosti a jistého standardu, což by bez bezpečného provozu firmy nebylo možné. Bezpečnost byla stanovena na 78 % a z obrázku níže vyplývá, že nejlépe je na tom opět oblast pravidel.



Obrázek 10 Posouzení bezpečnosti (Zdroj: 17)

4.5.2 Posouzení jednotlivých oblastí

Nyní se zaměříme na samotné oblasti, jejichž výčet byl představen výše.

Technika

Společnost Atlas Copco Services s.r.o. disponuje hardwarem na vysoké úrovni. Každý zaměstnanec má vlastní notebook či stolní počítač. Poslední dobou však společnost usiluje o vyřazení stolních počítačů a zařizuje tak notebooky pro všechny. Důvodem je mimo jiné i jeden z benefitů zaměstnavatele, kterým je využívání tzv. home officů, kdy práce z domu předpokládá jistou flexibilitu. Další samozřejmostí jsou dva monitory, které

má každý zaměstnanec k dispozici včetně dalšího užitečného příslušenství pro plynulé zajištění provozu.

Programy

Software společnosti je také na vysoké úrovni. Firma disponuje především programy a aplikacemi společnosti Microsoft, kdy nově využívá pro komunikaci aplikaci Teams. Samotné informační systémy jsou posuzovány až v rámci další podkapitoly.

Pravidla

Tato oblast byla hodnocena jako nejsilnější jak z hlediska efektivnosti, tak i bezpečnosti. Ve společnosti jsou jasně vymezené kompetence, a tudíž i rozdělení zodpovědnosti za jednotlivé pracovní úkony. Primárně je odpovědnost vnímána za celý tým, který pracuje na splnění přidělených úkolů.

Pracovníci

Pracovníci představují dále jednu z velmi silných oblastí. Na jejich svědomité a odborné práci je stavěna celá firma, která se zaměřuje na poskytování služeb, k čemuž je potřeba lidský faktor. Stejně tak jsou důležité i vedoucí pozice, kde se předpokládá vysoká úroveň dovedností. I z pozice managementu je dohlíženo na kompetentnost pracovníků, tudíž řízení a dodržování pravidel probíhá napříč celou společností.

Všichni pracovníci jsou vždy zaučeni na přidělené pracovní úkony a v rámci společnosti jsou dodržována i pravidla ohledně školení bezpečnosti práce. Tato školení probíhají na pravidelné bázi a jsou povinná pro všechny zaměstnance. Pracovníci jsou dále vedeni k bezpečnosti práce skrz kladený důraz na zadávání hesel do různých systémů. Z pravidla se jedná o požadavky na hesla zahrnující jak malá a velká písmena, tak i speciální znaky.

Data

V rámci metody HOS 8 odhalil systém jeden z nedostatků se střední významností. Jedná se o zálohu dat na počítačích zaměstnanců. Pracovní úkony jsou prováděny na souborech v rámci sdílených disků. Servery fungují nepřetržitě a umožňují tak sdílení informací jak v rámci týmu, tak napříč různými týmy, které na sebe často pracovními úkony navazují.

Z uvedeného tedy vyplývá, že nezálohovanými daty jsou myšleny zejména osobní soubory často pomocného charakteru. Respektive často mají zaměstnanci na svých plochách uložené užitečné soubory, které slouží spíše jako podpora, než aby obsahovaly zásadní informace, které by při jejich ztrátě ovlivnily samotný chod společnosti.

Zákazníci

V kontextu centra sdílených služeb je důležité vnímat, že v roli zákazníka jsou zde jiné entity v rámci holdingu Atlas Copco. Jelikož se jedná o formu outsourcingu, kdy v tomto případě americká entita přenáší kompetence nad některými aktivitami do brněnského centra, vystupují pak američtí nadřízení v roli zákazníka. Povaha zákazníka v tomto případě často přináší i úskalí v místech, kde bychom je u klasického zákazníka nečekali. Jedná se zejména o možnosti účetního systému, ve kterém je společnost spravovaná. Ačkoliv systém rámcově pokrývá potřebné procesy, často není možné splnit nestandardní požadavky na získání některých informací, což bude předmětem zkoumání procesu v daném systému v následující podkapitole.

Lze tedy říci, že takovýto zákazník je o něco více náročný, protože nejde jenom o výsledně poskytnuté služby a zpětnou vazbu, ale také o specifické požadavky ze strany zákazníka, které je potřeba vždy splnit. Jedná se tedy o větší interakci, kdy je potřeba mít ke splnění požadavků stoprocentně nápomocný a nezastaralý systém.

Provoz

Nízkou hodnotu v rámci oblasti zákazníků si vysvětlují v kombinaci s provozem, který ze sledované analýzy nevyšel tak neefektivní, nicméně zákazníci se samotným provozem úzce souvisejí. Jedná se totiž o propojení systému, procesu a právě provozu, které souvisí s vhodně zvoleným informačním systémem. Jak už bylo naznačeno v předchozích částech práce, tak společnost disponuje některými zastaralými systémy, které znemožňují efektivní vykonávání procesů a tím i úplné uspokojení potřeb zákazníků. Jako významný nedostatek byla vyhodnocena špatná odezva systému a také absence některých funkcí systému, které tak znesnadňují samotný provoz.

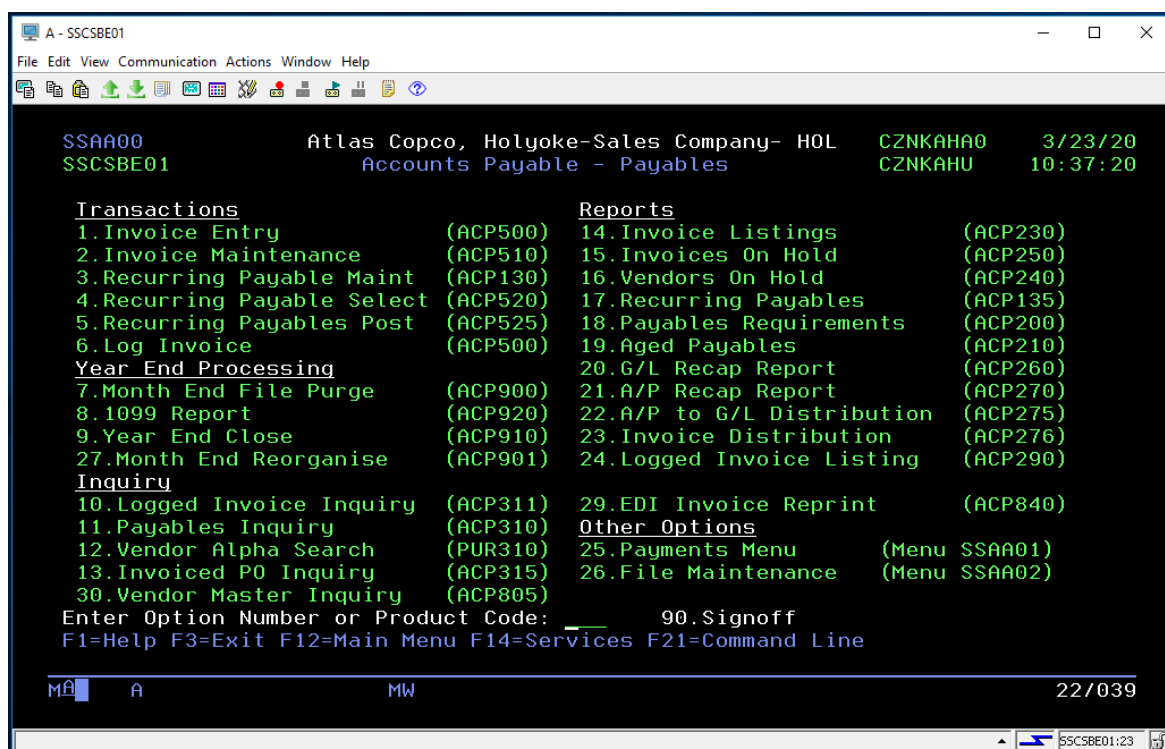
4.5.3 Posouzení informačního systému

Tato část práce je věnována informačnímu systému, který je hlavním předmětem posuzování i následné návrhové části. Jedná se o ERP systém BPCS (verze BPCS 5), ve kterém se spravují veškeré faktury (příchozí i odchozí), dále slouží jako systém pro záznam účetních operací, provádí se zde platby, získávají se data pro různé rekonciliace a mnoho dalších úkonů souvisejících se samotným účetnictvím a hlavní knihou.

Systém byl vytvořen společností System Software Associates, Inc. na začátku 80. let minulého století. O 10 let později se začal systém používat v mezinárodním měřítku. Systém BPCS (Business Planning and Control System) představuje hlavní produktovou řadu společnosti, která zahrnuje aplikace pro výrobu, distribuci i finanční operace. Společnost se také zaměřuje na technologii počítačového inženýrství, která mimo jiné umožňuje klientům vytvářet vlastní aplikace. Funkce EDI (Electronic Data Interchange), která firmám umožňuje elektronickou komunikaci s obchodními partnery, je další oblastí, ve které společnost rozvinula pokročilé produkty (35).

Přenos EDI faktur je jedním ze způsobů, jak jsou faktury v systému zasílány navzájem v rámci některých entit sledované společnosti. V praxi to znamená, že faktura zaslaná elektronicky z jedné entity se automaticky propíše do účetního softwaru druhé entity. Není tedy potřeba žádného schválení a faktura je plnohodnotně zanesena v systému a dle splatnosti připravena k platbě. Nutno dodat, že se nejedná pouze o funkci systému BPCS. Tento druh přenosu dat je umožněn i v rámci jiných účetních softwarů a spolehlivě funguje i napříč různými účetními systémy.

Jak je patrné z obrázku 11, grafické rozhraní systému BPCS působí už na první pohled zastarale. Jeho ovládání spočívá ve znalosti klávesových zkratk bez použití myši. Pro rychlou orientaci v systému je tedy předpokladem to, že uživatel systém dobře zná, protože ačkoliv je v každém kroku uvedena nápověda, jejím pravidelným využíváním je narušena plynulost procesu. Na obrázku níže v dolní části je zřejmý řádek s příkazy, které lze použít, kdy například pomocí klávesy F3 či F12 se lze vrátit zpět. Nicméně obrázek je pořízený v počáteční fázi práce se systémem. V pokročilejší fázi těchto řádků s možnými příkazy může být i několik, což v případě neznalosti systému znamená více pozornosti při práci a zpomalení tempa provádění pracovního úkonu.



Obrázek 11 BPCS (Zdroj: firemní IS, aktuální obraz systému)

Uživatelský systém není zcela přívětivý a při práci s tímto systémem se mnoho operací provádí pomocí jednoho příkazu na pozadí. To může uživateli zkomplikovat práci se systémem v případě, že vznikne neočekávaný problém. Například přestane-li systém reagovat, přeruší svou činnost nebo zkrátka nesplní zadaný požadavek. V tu chvíli není uživatel schopen situaci zpravidla vyřešit sám a je odkázán na technickou podporu, která sídlí v Indii. To předpokládá zaslání požadavku na nápravu emailem, kdy je potřeba vyčkat, až se ozve dotyčný pracovník technické podpory a problém začne aktivně řešit.

Dle dotazníkového šetření na portálu ZEFIS bylo stanoveno několik nedostatků informačního systému, přičemž některé jsou významnější a jiné byly vyhodnoceny jako méně významné.

První nalezený nedostatek s vysokou významností je skutečnost, že **data v systému nejsou pro zákazníky aktuální**. BPCS je IS pro vedení účetnictví. Aby v něm mohly být promítnuty všechny schválené faktury, je potřeba je zpracovat v jiném informačním systému. V tomto případě se jedná o ePay (produkt Lotus Notes), kde je faktura zpracována včetně příslušných nákladových účtů a po jejím schválení se teprve faktura

propíše do účetního softwaru. Přičemž aktualizace schválených faktur a celého systému BPCS probíhá přes noc každý den. Právě v tomto spočívá neaktuálnost dat, kdy je potřeba čekat na propsání faktury do systému do dalšího dne.

Dalším vyhodnoceným nedostatkem dle portálu je **nedostatečná uživatelská podpora**. Jak už bylo zmíněno výše, společnost disponuje vzdálenou technickou podporou v podobě service desku v Indii. Ačkoliv se jedná o skupinu zkušených pracovníků, standardní doba zpracování jednotlivých požadavků může být i několik dní, což je velmi nepraktické při zpracování určitých procesů, které nelze odložit na další den, protože by tak veškerá zpracovaná data byla ztracena.

Za zmínku stojí také **nevhodný design systému pro zákazníky**. Jak už bylo zmíněno výše, tak systém je uživatelsky nepřívětivý. Orientace v něm vyžaduje jisté zkušenosti, jelikož systém není příliš intuitivní. Chybí zde možnost nastavení, které by umožňovala zobrazovat data v určitém formátu natož změna designu, která je podmíněna zobrazením černého okna jako pracovního prostředí systému.

Naopak zjištěný nedostatek, že **chybí aktuální záloha dat systému**, si vysvětlují pouze v kontextu práce s daty. Respektive veškerá data jsou zpracovávána a ukládána na sdílených discích, aby bylo možné je sdílet, a to jak v rámci týmu, napříč týmy, tak i s businessem v Americe (businessem se myslí především Business controller a hlavní účetní). Tudíž nedostatečnou zálohu dat přičítám datům, která jsou uložena na ploše či v souborech zaměstnanců mimo sdílené disky. Často se jedná o pracovní soubory, které mají zjednodušit některé úkony, ale nejsou natolik významné, aby zabíraly místo na sdílených discích. Při ztrátě takových dat by se jednalo o permanentní ztrátu, která by ovšem neměla nijak ohrozit plnění pracovních povinností natož samotný chod společnosti.

Středně významné neshody jsou také **blížící se konec životnosti systému** a nutnost **aktualizace systému na poslední verzi**. Oba tyto nedostatky svědčí o zastaralosti systému. BPCS má několik verzí, přičemž každá z nich se hodí pro jiný typ společnosti. V případě amerického zákazníka byla zvolena verze BPCS 5, jejíž grafické rozhraní bylo představeno již na obrázku výše. Nicméně například jiné evropské entity využívají verzi

BPCS 6, která se od té posuzované liší. Tudiž i pro pracovníka, který zná verzi 5, by práce v jiné verzi systému nebyla zcela intuitivní.

Nejsou propojeny systémy s daty pro zákazníka. Jedná se o nedostatek nízké významnosti, který spočívá v tom, že například aktualizace systému BPCS se systémem ePay na zpracování faktur probíhá jednou za den. V praxi to znamená, že pokud se Business controller rozhodne například schválit fakturu, která má být z nějakého důvodu co nejdříve zaplacená, faktura bude v účetním systému, kde se také provádějí platby, propsána až následující den. Tento proces lze sice obejít a fakturu zadat do systému BPCS ručně, nicméně tento způsob je z hlediska korektnosti postupu volen až v krajní nouzi.

Kromě nedostatků detekovaných portálem ZEFIS, je nutné uvést i neshody, které systém neodhalil. Jedním z nich je **nestálost systému**, která se projevuje jeho zpomalením při velkém objemu dat. V půlce každého měsíce probíhá tzv. netting. Jedná se o platby v rámci holdingu mezi jednotlivými entitami. Tento způsob má zajistit rychlejší vyrovnání, které probíhá v rámci společného informačního systému, kde všechny entity reportují faktury navzájem všem protistranám a jednou za měsíc se všechny schválené faktury zaplatí. Platby jsou zadávány do internetového bankovníctví nettingovým centrem, nicméně našim úkolem je pak všechny zaplacené faktury v účetním softwaru zavřít. Jedná-li se o malou entitu, tak tento proces trvá několik minut, protože se jedná o manuální zpracování. Nicméně pokud má společnost, stejně jako jedna z amerických entit, objem dat přibližně 14 000 faktur měsíčně, může tento proces trvat i několik desítek minut. Pro zajištění tohoto procesu je žádoucí neprovádět žádné další operace v systému, tudíž člověk, který zpracovává nettingové platby, není schopen současně pracovat na něčem jiném v systému, aby bylo zaručeno dokončení procesu. Jak už bylo zmíněno výše, při přerušení některých procesů je jejich náprava velmi náročná a neobejde se bez pomoci service desku, protože z pozice uživatele není možné spravovat úkony, které se odehrávají na pozadí tohoto systému. Je tedy nutná jistá obezřetnost při práci se systémem, který je lepší nepřetěžovat.

4.5.4 Posouzení procesu

Pro účely této diplomové práce shledávám jako klíčové posouzení zejména procesu v daném systému, protože právě na něm jsou nejlépe patrné nedostatky, které skýtá celý systém. Jedná se tedy o praktický příklad shrnutí nedostatků systému jako takového. Pro

účely této práce byl zvolen proces *payment run*. Jedná se o aktivitu, která probíhá na týdenní bázi a spočívá v zaplacení faktur třetím stranám, které jsou složeny ze společností, se kterými je obchodováno mimo holding. Patří sem mimo jiné například telekomunikační společnosti, dopravní společnosti, úhrady za nájem a mnoho dalších. V rámci těchto plateb jsou také hrazeny cestovní a jiné výlohy zaměstnanců, které jdou do nákladů zaměstnavatele.

Samotný proces má několik fází. Za prvé je potřeba zadáním kritérií v systému vybrat všechny faktury, které se mají ten den platit. Seznam těchto faktur je pak příslušným příkazem odeslán na emailovou adresu. Data jsou přenesena do excelu a tím je vytvořen tzv. *payment proposal*, což je přehled faktur, které se mají platit. Takto zpracovaný a upravený seznam v přehledné kontingenční tabulce je zaslán na schválení Business controllerovi.

Jakmile je *proposal* schválený, další postup pokračuje opět v systému BPCS, kde jsou ve druhé fázi příslušným příkazem faktury zavřeny. Jelikož proběhne platba faktur, je potřeba o tom provést i účetní záznam. Při zavírání faktur se přitom rozlišují platební metody. Faktury jsou placeny elektronicky, šekem či příkazem k úhradě přímo v elektronickém bankovníctví. V případě elektronických plateb je po jejich zavření vygenerován ze systému soubor, který je následně nahrán do bankovníctví a na jehož základě se rozposílají jednotlivé platby dodavatelům. Na bankovním výpise pak další den vidíme mezi odchozími položkami pouze jednu souhrnnou položku. Pro elektronické platby se také vygenerují soubory, kdy na základě námi zadaného příkazu dojde k rozeslání informace na email dodavatelům, v jaké částce a za jaké faktury mají protistrany očekávat platbu. Jedná se o tzv. *remittance*. V případě šeků je potřeba nejdříve šeky vytisknout. Tisk probíhá zadáním příkazu na naší straně, nicméně šeky jsou vytištěny na tiskárně v Americe. Je tedy nutné komunikovat s daným člověkem v Americe a potvrdit si, že je tiskárna nastavena na tisk šeků a následně po jejich vytištění ověřit, že se vytiskly správně. Následuje opět generování souboru, který je nutné nahrát do bankovníctví, aby po jeho schválení byly šeky kryté a dodavatel si po obdržení šeku poštou mohl v bance peníze vybrat. Pro příkazy k úhradě přímo v samotném bankovníctví nejsou potřeba žádné další soubory a faktury se zavírají až další den, jakmile je odchozí položka viditelná na bankovním výpise.

V poslední fázi je nutné nahrát všechny potřebné soubory do elektronického bankovníctví a napsat email Business controllerovi, který musí schválit platby přímo v samotném bankovníctví. Jedná se tedy o druhé schválení v rámci celého procesu.

Portál ZEFIS vyhodnotil výše uvedený proces payment run jako **problémový proces**. Dle doporučení portálu by měla proběhnout hlubší analýza celého procesu, aby byla odhalena slabá místa a proces mohl být upraven. Z pohledu uživatele je zde několik nedostatků, které je možné zmínit právě na základě hlubší znalosti a rozboru daného procesu.

Hned v první fázi procesu, kdy je generován payment proposal, je odhalen první nedostatek. Systém totiž poskytuje pouze data o fakturách, které mají být zaplacený. Nicméně chybí zde i seznam faktur, které se z nějakého důvodu do proposalu nepropsaly. Ne vždy je totiž jediným důvodem splatnost. Někdy může být dodavatel tzv. na holdu, což znamená, že jsou pro něj pozastavené jakékoliv platby. Může se tak stát například pokud se nějaká platba vrátí a komunikují se s dodavatelem nové platební údaje. Do té doby je žádoucí pozastavit platby, a to nejlépe dát celého dodavatele na zmíněný hold. Ovšem na holdu mohou být i jednotlivé faktury, když se například čeká na dobropis k této faktuře nebo je nutné ověřit správnost údajů či z jiných důvodů. Někdy se stane, že faktura na holdu zůstane omylem a kvůli tomuto nedopatření vznikne prodlení v platbě. Někdy je bohužel problém odhalen až ve chvíli, kdy se protistrana doptává, kdy bude příslušná faktura zaplacená, což je pochopitelně již pozdě. Tudíž pokud by bylo možné generovat seznam všech faktur rozdělený do dvou kategorií na ty, které se budou daný den platit a na ty, které se platit nebudou, zefektivnilo by to celý proces a také práci v daném systému. Bez této funkcionality nelze mít úplný přehled nad zpracovávanou entitou. Opět se jedná o důkaz toho, že některé věci se v systému dějí pouze na pozadí. Tato skutečnost také ohrožuje vztah se zákazníkem, protože pokud zjistíme, že faktura není delší dobu placená, může to ohrozit vztah s protistranou a tím se stává zákazník nespokojený.

Jako další úskalí shledávám v různých komplikacích, které se zpravidla dějí během tohoto procesu i několikrát do měsíce. Nejčastěji se jedná o problém s tiskem šeků. Někdy může trvat samotný tisk i 20 minut, během kterých je žádoucí neprovádět v systému žádné další operace a úkony, aby systém zvládl pracovat bez přerušení, což opět vede k jisté neefektivitě. Někdy se ovšem stává, že ačkoliv byly dodrženy všechny příkazy v systému

v rámci daného postupu, tak i přesto se šky nevytisknou vůbec. V takové chvíli je nutné kontaktovat service desk a žádat o pomoc, protože často může být problém schovaný na pozadí v systému a z pozice uživatele není možné problém detekovat a zajistit jeho nápravu. Jelikož není možné čekat i několik dní na vyřešení daného problému, je nutné kontaktovat uživatelskou podporu prostřednictvím chatu online a doufat v rychlou reakční dobu.

Další komplikací může být zasílání souborů na email v první fázi procesu, stejně tak i v té následující. Často se stává, že je zde velká časová prodleva nebo zmiňované soubory nedorazí vůbec. V takovém případě je možné zopakovat v systému příkaz, a pokud ani tak soubory nedorazí, je nutné se opět obrátit na uživatelskou podporu, která může zjistit příčinu problému a zajistit jejich opětovné zaslání na emailovou adresu. I v tomto případě jsou uživatelské možnosti značně omezené.

Z výše uvedeného je patrné, že se skutečně jedná o problémový proces, nicméně jeho nedostatky vznikají především ve fungování systému jako takového. Systém nenabízí všechny žádoucí funkcionality, uživatel má pouze omezené možnosti zjišťování doprovodných informací, v případě nestandardního chování systému je nutné kontaktovat uživatelskou podporu, systém neumožňuje uživateli vidět provádění operací na pozadí a často je rizikové v systému provádět více komplexních úkolů záraz, a to kvůli zabezpečení jejich dokončení, protože systém bývá v tomto ohledu nestabilní.

4.5.5 Posouzení provozu

Tato část posuzování v sobě spojuje charakteristiky informačního systému v souvislosti s vybraným procesem. Je tedy možné hodnotit efektivitu provozu tohoto systému. Zjištěné nedostatky jsou víceméně shrnutím všech detekovaných nedostatků v předchozích podkapitolách a zasazeny do kontextu informačního systému.

S vysokou významností jsou hodnoceny zejména dva nedostatky systému, a to špatná odezva systému a také riziko ztráty a zneužití dat. **Špatná odezva systému** dle přesného znění portálu ZEFIS je následující:

„Pomalá odezva systémů indikuje, že program pracuje na nedostatečné/slabé technice nebo není dostatečně optimalizovaný. Případně

máte příliš pomalé nebo přetížené připojení k počítačové síti. Problém je poměrně závažný, protože může způsobovat nízkou produktivitu práce.“

Technika poskytovaná zaměstnavatelem je na vysoké úrovni. V případě, že přidělený počítač nesplňuje vysoký výkon či se zpomaluje, je možná výměna disku či celého počítače dle závažnosti problému. Naproti tomu informační systém je využíván plošně. Netýká se pouze bankovního týmu, jehož proces byl popsán výše, ale týká se i jiných oddělení. Se systémem pracuje i zákazník a je propojený i s internetovým bankovníctvím prostřednictvím souborů pro platby, které jsou do banky nahrávány. Z výše vymezeného nedostatku tedy plyne, že stávající systém není optimalizovaný.

BPCS je poměrně starý informační systém a není zcela přizpůsobivý k aktuálním požadavkům ze strany zákazníka. Pro uživatele je důležitá alespoň minimální znalost systému pro práci s ním. Systém je uživatelsky nepřívětivý a jeho grafické rozhraní je taktéž velmi zastaralé. Kvůli nestálosti systému je během důležitých procesů, které mají vliv na tisíce faktur, pozastavena veškerá další činnost v rámci tohoto systému, dokud se daný proces nedokončí. Samotná náprava přerušení procesu by vyžadovala mnohonásobně více času. Výsledkem je tedy celková neefektivita jak procesů, tak i práce jednotlivých zaměstnanců, kteří jsou tímto systémem limitováni.

Mezi nedostatky s nízkou významností patří zejména skutečnost, že **pracovníkům chybí některá data nebo funkce**. Dle portálu ZEFIS zní přitom přesný nedostatek následovně:

„Pokud pracovníkům chybí některá data nebo funkce informačního systému, který potřebují ke své práci, dochází ke snížení produktivity práce (pracovník si musí chybějící data zjišťovat, nebo některé činnosti dělat ručně).“

V případě payment runu se jedná o možnost sledovat faktury, které se z nějakého důvodu nepropsaly do payment proposalu. Pokud zohledníme další bankovní aktivitu, tak systém neumožňuje na denní bázi porovnávat celkovou bilanci na účtu v hlavní knize s bilancí dle bankovní účtu. Respektive způsobem, jakým funguje informační systém BPCS, lze tuto bilanci srovnat pouze jednou za měsíc, a to v době účetní závěrky, kdy veškeré položky za daný měsíc musí být zaúčtované. Toto srovnání nelze dělat jednoduše v průběhu měsíce, protože z bankovního účtu odchází i položky, které je nutné

rozpočítávat na základě dalších reportů, které jsou k dispozici až v závěru měsíce. Navíc v případě velkých entit je pohybů na bankovním účtě za jeden měsíc mnoho a jsou účtovány postupně dle dostupných informací.

Dalším nedostatkem je **špatné ovládání programu**, a i v tomto případě je uvedeno přesné znění nedostatku z pohledu portálu ZEFIS:

„Tento nedostatek obvykle nebývá moc dobře řešitelný. Pokud již je systém navržen špatně a nepřehledně, tak jeho úpravy budou velmi drahé. Spíše je třeba zlepšit výběr dalšího systému v budoucnu, a před jeho pořízením se s ním detailněji seznámit.“

Z výše uvedeného vyplývá, že je nasnadě začít uvažovat nad novým systémem. V případě detekování pouze tohoto nedostatku by nebyl důvod nad změnou uvažovat, nicméně na základě více nedostatků, a to zejména těch s vysokou významností, vyplývá, že jelikož systém má mnoho vad a je zastaralý, práce v něm je neefektivní.

Shrnutí

Informační systém je ve společnosti využíván plošně. Zjištěné nedostatky nejsou pouze subjektivní, nicméně se týkají dalších zaměstnanců ve společnosti. Popsaný proces a následně i provoz je představen z pohledu bankovního týmu a slouží především jako konkrétní příklad neefektivnosti systému, nicméně další nedostatky jsou napříč více odděleními v rámci sledované společnosti, kteří se systémem rovněž pracují. Ovšem účelem této práce není jejich kompletní výčet, nicméně poukázat na tuto skutečnost, že systém je zastaralý a neefektivní a nespĺňuje všechny požadavky, tudíž je o to náročnější řešit případné nestandardní a problematické situace.

V případě informačního systému BPCS bylo zjištěno hned několik nedostatků. Data v systému nejsou pro zákazníka aktuální, je zde nedostatečná uživatelská podpora, systém disponuje nevhodným designem, a to i pro zákazníka, chybí aktuální záloha dat systému, blíží se konec životnosti systému a dále nejsou propojeny systémy s daty pro zákazníka. Celkově se systém jeví jako nestabilní při velkém objemu dat.

Z posouzení vybraného procesu je zjevné, že proces je problémový sám o sobě, nicméně po podrobném hodnocení lze zjištěný nedostatek přisuzovat zejména zastaralosti

systemu, který neuspokojuje aktuální potřeby zákazníka a není uživatelsky optimálně nastaven.

Z hlediska posouzení provozu, který kombinuje hodnocení informačního systému v kontextu zvoleného procesu, lze říci, že systém je neefektivní. Byly zmíněny zejména nedostatky jako je špatná odezva systému, skutečnost, že pracovníkům chybí některá data či funkce a dále špatné ovládání programu. Poslední podkapitola představovala zejména shrnutí výše zmíněných nedostatků z hlediska aktuálního užívání systému v rámci celého provozu.

Z výše popsané analýzy informačního systému BPCS přes portál ZEFIS vyplývá, že systém zcela nevyhovuje. Je zastaralý, jeho ovládání není příliš intuitivní, a z mnoha důvodů způsobuje neefektivitu, a to celkově jako systém, ale také i v případě plnění pracovních úkolů jednotlivých zaměstnanců. Předmětem návrhové části této práce pak bude návrh řešení pro výše uvedené nedostatky tak, aby bylo možné jich co nejvíce eliminovat.

4.6 SWOT analýza

Poslední metodou analytické části práce je SWOT analýza, která přehledně popisuje silné a slabé stránky společnosti, které jsou dány interními faktory, a také příležitosti a hrozby, které sledují faktory společnosti z jejího vnějšího prostředí. Pro účely této práce je SWOT analýza zpracována z pohledu celé společnosti, ale zároveň i z hlediska informačního systému, na který je především zaměřena analýza vnitřního prostředí firmy. Níže uvedené body jsou mimo jiné odvozeny z dříve uvedených metod analytické části práce.

Tabulka 3 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • silná mise a vize • pevně daná struktura ve společnosti • fungující komunikační kanály • zkušené zaměstnanci, odborníci • přátelský kolektiv, týmová práce • školení a workshopy • zaměstnanecké benefity • vznik nových týmů, nové aktivity • rozvoj společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek zaměstnanců • zastaralý IS, nevhodný design, špatné ovládání systému • částečné užívání stolních PC • neaktuální data v IS • nedostatečná uživatelská podpora vzhledem k možnosti ztráty dat • nestálost IS • absence některých funkcí IS
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • stabilní společnost na českém trhu • nábor nových zaměstnanců, vytváření nových pracovních pozic • stabilní legislativní prostředí v ČR • rostoucí trend v sektoru podnikových služeb • rozvinutá ekonomika • rozvoj technologií, automatizace • zefektivňování procesů • spokojený zákazník 	<ul style="list-style-type: none"> • oslabení ekonomiky vlivem nepředvídatelného šíření koronaviru • konkurence v podobě jiných SSC • možnost lepších technologií • administrativní zátěž pro zaměstnance z cizích zemí

Z pozice silných a slabých stránek se analýza zaměřuje především na analýzu McKinsey 7S, která představuje analýzu interních faktorů společnosti. Mezi silné stránky lze zařadit silnou misi a vizi, kterou společnost spolehlivě šíří mezi své zaměstnance. Dále struktura ve společnosti je jasně stanovená. Jsou vymezené role i kompetence, které jednotlivým rolím v rámci společnosti náleží. Z toho vyplývá, že každý zaměstnanec si je vědom svých pracovních povinností a odpovědností.

Zaměstnanci společnosti Atlas Copco Services s.r.o. jsou ve svých oborech zkušenými odborníky. Zejména v situaci, kdy se společnost neustále rozvíjí, je potřeba, aby zaměstnanci byli flexibilní a uměli se adaptovat na novou situaci a využít svých nabitých zkušeností, a to jak minulých, tak současných získaných v rámci společnosti. S rozvojem společnosti je spojeno i množství nových tranzic, kdy je přebíráno stále více aktivit, a to ať už v rámci aktuálně spravovaných entit či přebírání správy entit jako takových.

Pro rozvoj zaměstnanců si zaměstnavatel zakládá na školeních pro své zaměstnance i formou workshopů. Mezi školení lze řadit přípravu na zkoušky ACCA, které jsou ve společnosti podporovány, ale i jazykové kurzy či workshopy související s pracovní náplní, ale také kurzy na rozvoj dovedností ve volném čase. Další silnou stránkou společnosti jsou pak zaměstnanecké benefity, kterých společnost nabízí hned několik například v podobě příspěvku na penzijní připojištění, stravenkových karet či příspěvku na Multisport kartu a další. Společnost se snaží, aby její zaměstnanci byli spokojeni a tvořili tak přátelský kolektiv, ve kterém je týmová práce baví.

Zůstaneme-li u zaměstnanců, je důležité zmínit i jejich neustálý nedostatek, který je spojen s otevíráním nových pozic, ale také s potřebou dalších zkušených účetních, kterých se hledá pravidelně nejvíce, což je logické s ohledem na charakter poskytovaných služeb. Významnou slabou stránkou společnosti je zastaralý informační systém na vedení účetní evidence spravovaných entit. Systém má uživatelsky nepřívětivý design. V systému nelze zaručit vždy ta nejaktuálnější data, což je nepraktické z hlediska vztahu se zákazníkem. V rámci některých procesů je nutné systém nepřetěžovat, a to způsobuje značnou neefektivitu a možnost ztráty dat. Systém je celkově nestálý a chybí v něm některé funkce.

Mezi slabé stránky je nutné zařadit přítomnost stolních počítačů na pracovišti. Společnost již v této souvislosti vyvíjí potřebnou aktivitu, nicméně není kladen velký důraz na zajištění notebooků pro všechny své zaměstnance, což v případě možnosti home officu některé zaměstnance značně limituje a jsou vytvářeny nerovné podmínky. Ačkoliv se aktuálně zaměstnavatel snaží rozšířit notebooky mezi své zaměstnance, stále jím nedisponují všichni pracovníci a v případě nenadálých událostí může vzniknout problém pro zajištění práce z domu pro všechny své zaměstnance.

Na příležitosti a hrozby je nahlíženo zejména z pozice analýzy SLEPT a Porterovy analýzy. Atlas Copco Services s.r.o. je stabilní společnost na českém trhu, o čemž svědčí její rozvoj od roku 2006, kdy společnost vznikla, ale také rostoucí počet zaměstnanců, vznik nových týmů a přebírání stále více aktivit ze zahraničních entit. Tento trend lze také vysvětlit s ohledem na zákazníka. Každý rok jsou rozeslány dotazníky mezi zákazníky (Business controllery a další), kteří tím poskytují společnosti zpětnou vazbu v souvislosti s poskytnutými službami. Výsledkem těchto dotazníků bývá převážně spokojenost s poskytovanými službami.

Jako významný faktor je hodnocen rostoucí trend v sektoru podnikových služeb, kdy přímo v Brně to znamenalo nárůst z 14 300 pracovníků v tomto sektoru v roce 2016 na současných 22 000 zaměstnanců. Dalším významným bodem je rozvoj technologií, kdy se společnost zpravidla snaží jít s moderní dobou a dává prostor případným inovacím. Důkazem toho je tým RPA, který vznikl vcelku nedávno, a který má na starost zefektivnění pracovních úkonů skrz automatizaci. Ačkoliv se společnost může pyšnit technologiemi na vysoké úrovni, a to od softwarového vybavení po prvky hardwaru, jsou zde naopak oblasti, kde by byla případná inovace žádoucí. Jak je uvedeno ve slabých stránkách, jedná se o informační systém pro účetní evidenci.

Z hlediska stability ekonomiky je Česká republika stabilním státem. Nicméně dle nejaktuálnějšího dění je těžké říci, jak českou ale i světovou ekonomikou zahýbe nová situace kolem onemocnění COVID-19. V tuto chvíli je v tomto ohledu brzy na nějaké prognózy, nicméně je jisté, že vlivu na ekonomickou situaci se jako stát nevyhneme, tudíž se dá předpokládat dopad na celý sektor podnikových služeb. A vliv bude i napříč ostatními zeměmi v rámci zahraničního obchodu. Další hrozba je pak v oblasti konkurence, tedy rozvoje center sdílených služeb, jejichž profil zaměstnance se často

shoduje se zaměstnancem sledované společnosti a tato centra vznikají v místech s nižšími náklady na zaměstnance.

Další hrozbou v rámci provedené SWOT analýzy je vysoká administrativní zátěž pro cizince, kteří přijeli do České republiky za prací. Velmi často se jedná o kolegy ze sousední Slovenské republiky, nicméně se to týká i kolegů ze vzdálenějších krajin. Jelikož je sledovaná společnost korporátní firmou s pobočkami po celém světě, je zde možnost pracovního uplatnění i pro příslušníky cizích států.

Shrnutí

V rámci provedené SWOT analýzy byly shrnuty silné a slabé stránky společnosti stejně tak jako příležitosti a hrozby. Předmětem další části práce, kterou je návrhová část, budou právě detekované slabé stránky. Jedná se především o nedostatky týkající se informačního systému, které byly odhaleny především v rámci provedené analýzy na portálu ZEFIS. V následující kapitole budou vymezena opatření, jak tyto nedostatky odstranit a zajistit co nejefektivnější fungování sledované společnosti.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této části práce, která navazuje na analytickou část práce, bude představen konkrétní návrh řešení týkající se informačního systému zvolené společnosti. Na základě provedených analýz, a to zejména analýzy prostřednictvím portálu ZEFIS a SWOT analýzy, je zřejmé, že systém je zcela nedostačující aktuálním potřebám firmy, a to jak na straně zákazníka, tak i samotného uživatele informačního systému z pozice zaměstnance.

5.1 Alternativy pro inovaci informačního systému

Současná doba v globálním prostředí skýtá mnoho možností pro rozvoj nejenom v informačních technologiích. Aby si firmy udržely svoji konkurenční výhodu a byly schopné poskytovat zákazníkům kvalitní služby, je pro firmy klíčové provádět inovace. Korporátní společnost, jakou je Atlas Copco Services s.r.o., není výjimkou. Z výše uvedené analytické části práce vyplývá, že aktuální informační systém je nedostačující a současný trh nabízí několik řešení, která budou dále představena spolu s argumenty, proč by použití dané varianty bylo vhodné či nikoliv.

Rozvoj stávajícího IS

Jednou z možností je modifikace současného informačního systému BPCS, který společnost využívá. Je zřejmé, že ve stávající podobě systém postrádá jisté funkce a jeho rozšířením by tak systém mohl být schopný nabídnout širší škálu funkcionalit. Rozvoj by měl být zaměřený na procesy a jejich optimalizaci. Tato alternativa je vhodná zejména z finančních důvodů, navíc uživatelé již systém znají. Samotné výhody a nevýhody této alternativy jsou uvedeny níže.

Výhody:

- doplnění potřebných funkcionalit,
- méně nákladná alternativa – jsou zužitkovány minulé investice do pořízení systému,

- uživatelé již systém znají a jsou schopni v něm pracovat.

Nevýhody:

- omezená možnost rozšíření systému o všechny potřebné funkcionality, systém je zastaralý,
- nevhodný design a uživatelsky nepřívětivé prostředí by zůstalo zachováno,
- není zaručené, že by bylo možné systém nastavit na pravidelnější aktualizaci dat,
- nedošlo by k eliminaci nestálosti systému,
- aktuální nabídka trhu v oblasti informačních systému pro stejné využití je široká, systémy jsou modernější,
- tato investice by byla uvažována na kratší časový horizont než pořízení nového IS vzhledem k zastaralosti systému.

Na základě argumentů pro a proti rozvoji stávajícího systému hodnotím tuto alternativu jako nevyhovující, a to zejména z důvodu toho, že výsledný efekt by zcela nesplnil očekávání, která jsou na informační systém kladena. Z toho vyplývá, že nejlepší variantou je výměna stávajícího systému za nový IS, který by tak eliminoval více slabých stránek a na delší časový horizont.

Vývoj IS na zakázku

Další z možností, jak získat nový systém, je vytvoření IS přímo na míru dané společnosti, který by tak reflektoval přesné požadavky společnosti a mohl by zcela splnit všechna očekávání na zefektivnění procesů. Vzhledem k charakteru společnosti a poskytování služeb v oblasti financí je zřejmé, že by systém byl vytvořen na zakázku jinou společností nikoliv vlastním IT oddělením. I tato varianta má své výhody a nevýhody.

Výhody:

- potřebné funkcionality na míru dle potřeby uživatelů i samotného zákazníka,
- možnost následných úprav dle uživatelské zkušenosti,

- vyřešení zastaralosti stávajícího systému a neaktuálnosti dat.

Nevýhody:

- vysoké náklady na pořízení systému či budoucích požadavků na modifikaci na základě uživatelské zkušenosti,
- vysoká časová náročnost,
- riziko nenaplnění očekávání od systému,
- existence podobných účetních softwarů na trhu,
- náročnější aplikace řešení v rámci holdingu.

Ačkoliv by se vytvoření nového systému na míru společnosti mohlo na první pohled jevit jako ideální řešení z hlediska uživatele, je nutné brát v potaz finanční stránku této alternativy. Vytvoření systému na zakázku je finančně náročná záležitost, ale také by tato alternativa znamenala i následné vyšší výdaje do budoucna. Pokud se například při užívání systému zjistí, že není nastaven optimálně a bude nutné provést některé úpravy, tyto modifikace budou vždy finančně náročnější, protože se bude jednat o další úkony na míru. Navíc charakter sledované společnosti nepředstavuje natolik specifické poskytování služeb, aby bylo nutné tuto alternativu využít a dosáhnout tak nejvyšší optimalizace. Společností, které poskytují formou outsourcingu finanční služby, je mnoho, a tudíž je tomu uzpůsobená i nabídka trhu v oblasti informačních systémů.

Dalším důležitým bodem je skutečnost, že cílem této práce je posoudit IS a navrhnout změny v rámci sledované společnosti. Nicméně tato společnost je součástí holdingu s entitami po celém světě, tudíž je nutné uvažovat řešení, které by nebylo vhodné pouze pro zvolenou společnost, nýbrž v případě úspěšného zavedení uvažovat o implementaci tohoto systému i na více společnostech, kde to bude výhodné z hlediska jejich zaměření. V tomto kontextu tedy systém na míru postrádá význam, protože se jedná o náročné řešení z hlediska času, financí i samotné proveditelnosti.

Zakoupení již existujícího řešení IS

Poslední možností je zakoupení hotového řešení informačního systému. Současný trh nabízí mnoho možností v podobě různých dodavatelů, kteří nabízí více verzí systémů. Tudíž si zákazník může vybrat z více funkcionalit dle nastavení zavedených procesů. Naproti tomu zde není úplná flexibilita v rámci individuálních požadavků, tudíž se zákazník musí v některých ohledech přizpůsobit. Výhody a nevýhody této alternativy jsou opět shrnuty v následujících bodech.

Výhody:

- garance funkčnosti, ověřeno dle předchozích uživatelů,
- zpravidla možnost aktualizace, servisu, případné podpory či školení zaměstnanců, to znamená komplexnější nabídku služeb,
- dodavatel má již předchozí zkušenosti se zavedením systému do společnosti, disponuje tedy know how,
- reference uživatelů systému ze stejného odvětví,
- volbou vhodného systému je pravděpodobné, že uživatelé stávajícího IS budou mít zkušenosti i s novým systémem,
- vyřešení zastaralosti stávajícího systému a neaktuálnosti dat.

Nevýhody:

- vysoké vstupní náklady,
- riziko nenaplnění očekávání od systému.

Zakoupení nového informačního systému se jeví jako nejlepší varianta, aby bylo možné minimalizovat slabé stránky a využít tak příležitosti dané společnosti. Tato varianta zajistí mimo samotného systému také know how dodavatele v této oblasti. Jedná se o vyzkoušený systém, který využívá více uživatelů. Ačkoliv se u této varianty

nepředpokládá prostor pro individuální nastavení, informační systém jako takový by měl zajišťovat nejdůležitější funkcionality potřebné v oblasti financí a účetnictví.

5.2 Identifikace změny

Na základě provedených analýz je vyhodnoceno jako nejoptimálnější řešení změna současného informačního systému. Výměna informačního systému spočívá v nahrazení účetního softwaru BPCS modernějším systémem, který bude lépe splňovat požadavky uživatelů i zákazníků. Nahrazení systému bude provedeno koupí nového systému, který bude splňovat potřebné funkcionality a všechny požadavky uvedené v následující podkapitole.

5.2.1 Formulace požadavků na změnu IS

Volba nového informačního systému nepředstavuje pouze samotný výběr systému, nýbrž se jedná o časově a finančně náročný proces, kdy je důležitá implementace systému, zaškolení zaměstnanců v rámci všech týmů dotčených touto změnou a dalších zainteresovaných osob a mnoho dalších faktorů, které je nutné uvažovat. Proto jsou dále stanoveny požadavky, které má systém splňovat. Charakteristiky týkající se samotného procesu jsou pak stanoveny z pohledu týmu Bank and Intercompany, jejichž proces payment run byl představen v analytické části práce a jejichž aktivity byly posuzovány z hlediska uživatelů systému. Požadavky na systém jsou shrnuty v následujících bodech:

- je nutné zvolit vhodný systém pro zavedení v brněnském centru, pro americkou entitu a později pravděpodobně pro další entity, tudíž by systém měl být aplikovatelný napříč kontinenty,
- přijatelný časový rámec pro implementaci systému,
- systém by měl odpovídat finančním možnostem společnosti,
- od systému se očekává uživatelsky přívětivé rozhraní a v rámci možností také intuitivní ovládání systému,
- systém by měl poskytovat aktuální data,

- volba nového IS předpokládá využití současného hardwaru, kterým společnost disponuje,
- dodavatel systému by měl být prověřený a doporučený jinými uživateli,
- systém by měl pokrýt svou širokou nabídkou funkcionalit všechny potřeby v rámci několika různých oddělení (zejména AP, BIC, AtR), jedná se široký záběr z oblasti účetnictví, důležitá je také vhodnost systému pro logistiku a další odvětví,
- systém by měl být kompatibilní s dalšími systémy, které společnost využívá (např. systém na zpracování faktur, cestovních výloh zaměstnanců apod.),
- k systému by mělo být možné zajistit uživatelskou podporu.

Procesní požadavky na zvolený systém:

- transparentnost zadaných požadavků – zviditelnit provedené operace, které se aktuálně dějí pouze na pozadí systému (např. účetní záznamy o platbách či jejich zrušení, reverzní operace apod.),
- přehled tzv. voidnutých šeků – americký zákazník je charakteristický možností platby šekem. Pokud protistrana šek neobdrží nebo je nutné vystavit šek znova, nejdříve je potřeba udělat „void“ stávajícího šeku, čímž dojde ke zrušení platby a šek je možné vystavit znova. Stávající IS tuto operaci neviduje. S tím souvisí také požadavek na samotný registr šeků, kde by bylo možné vidět jejich seznam, kdy si protistrana šek zpeněžila v bance a jejich číselná evidence,
- možnost sledovat bilance a pohyby na účtech hlavní knihy, bankovních účtech a stejně tak i na dodavatelských účtech,
- průhlednost plateb – nový IS by měl generovat seznam faktur, které se daný den platí a stejně tak i seznam faktur, které jsou z nějakého důvodu vyřazeny z plateb,
- systém by měl celkově umožňovat větší samostatnost uživatele.

5.2.2 Přínos projektu

Hlavním přínosem zavedení zcela nového informačního systému je myšleno zefektivnění, zpřehlednění a zrychlení firemních procesů. Alternativa koupě nového systému od prověřeného dodavatele se jeví jako nejlepší z možných řešení. Ačkoliv zavedení systému bude požadovat počáteční investici, výstupy provedené práce budou na vyšší úrovni, než je tomu doposud. Očekává se větší důraz na procesy jako takové a vyšší efektivita práce s danými zdroji.

Nutno podotknout, že na pořízení nového systému je nahlíženo z pohledu zefektivnění práce, nikoliv s vidinou úspor nákladů na zaměstnance. Aktuální systém neposkytuje všechna potřebná data, aby bylo možné se určitými procesy zabývat do hloubky. V tomto ohledu není důležité snížit počty kapacit, ale poskytovat kvalitnější služby zákazníkům.

5.3 Lewinův model

Lewinův model se používá při zavádění změn ve společnosti a pomáhá tyto změny řídit. Součástí toho modelu je identifikace a následná kvantifikace sil, které působí ve prospěch dané změny a sil, které působí proti změně. Dále je určen agent a sponzor změny, jsou představeny intervenční oblasti, které jsou ovlivněné provedením změny. Následně se model zaměřuje na jednotlivé fáze změny, které budou popsány včetně verifikace dosažených výsledků.

Aktuálně společnost Atlas Copco Services s.r.o. využívá pro účetní evidenci systém BPCS. V počátcích svého fungování byl systém dostačující, nicméně s rozvojem centra sdílených služeb v Brně je kladen důraz na efektivnost procesů, přičemž jejich znalost ukazuje, že některé procesy by mohly být nastaveny efektivněji. Současný stav je tedy na základě provedených analýz vyhodnocen jako nevyhovující a je žádoucí provést změnu informačního systému, která bude předmětem následujících podkapitol.

5.3.1 Působící síly a jejich kvantifikace

Jedná se o síly, které přímo souvisí se zaváděním změny a rozumí se jimi zainteresované faktory, kterých se změna přímo dotýká. Jejich kvantifikace probíhá na stupnici -5 až 5 bodů, kdy je na základě součtu stanovena převaha buď ve prospěch změny, či zda působí

více sil v neprospěch změny. Pro lepší přehlednost jsou síly zaznačeny přímo v tabulce pro kvantifikaci.

Tabulka 4 Kvantifikace působících sil na změnu (Zdroj: vlastní zpracování)

Síly působící pro změnu	Hodnota	Síly působící proti změně	Hodnota
Rozvoj dovedností na straně zaměstnanců	3	Neochota přizpůsobit se změně ze strany zaměstnanců	-2
Zvýšení kvality poskytovaných služeb	5	Neochota přizpůsobit se změně ze strany zákazníka	-3
Lepší integrace podnikových systémů	3	Náklady na implementaci a integritu	-4
Zefektivnění procesů a práce, rychlejší odezva systému	5	Riziko výskytu komplikací	-3
Uživatelsky přívětivější systém	2	Náročnost plánování a zavádění změny	-4
Detailnější výstupy pro manažerské rozhodování	3	Časová náročnost projektu z hlediska vytiženosti managementu i zaměstnanců	-2
Součet	21	Součet	-18

Mezi síly působící ve prospěch změny neodmyslitelně patří zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům. S tím je spojená i vyšší efektivita procesů a samotné práce se systémem. Cílem je poskytovat co nejlepší služby zákazníkovi a k jeho spokojenosti i řešit komplexnější problémy, které mohou při výkonu práce nastat. Pouze se systémem, kde se většina procesů neodehrává pouze na pozadí, je možné splnit i nestandardní požadavky. Nový systém by znamenal přínos také pro zaměstnance, kteří by se tak naučili pracovat v novém IS, což prohloubí jejich dosavadní znalosti procesů a naučí je novým věcem. Nový systém také představuje změnu v návaznosti na ostatní systémy. Očekává se plynulejší aktualizace dat a koordinace procesů v uživatelsky přívětivějším systému. Za zmínku stojí také možnost detailnějších výstupů, které slouží pro rozhodování na manažerské úrovni. Nový systém by přivedl více možností a faktorů, které lze sledovat, protože předpokladem zvýšení efektivnosti je také skutečnost, že tato efektivita bude měřitelná. Jako poslední působící síla pro změnu je uvedeno zvýšení procesního krytí nového systému. Od nového systému se očekává rozšíření oblastí působnosti a také využívání nových funkcionalit systému, které souvisí se samotnou efektivitou procesů.

Naproti tomu jsou vymezeny síly působící proti změně. Ačkoliv byly zmíněny body pro změnu týkající se výhod pro zákazníky i zaměstnance, je nutné uvažovat i jejich neochotu přizpůsobení se změnám, které vyžadují vyšší krátkodobé úsilí, aby se každý jedinec s novým systémem naučil. Důležitým bodem jsou samozřejmě náklady spojené s pořízením a zavedením nového systému, s čímž je spojená i samotná náročnost tohoto procesu. Je nutné předpokládat i riziko výskytu komplikací různého druhu. Například můžeme zjistit, že některá funkcionality nefunguje tak, jak jsme si představovali, nebo některý proces může fungovat ve starém systému automaticky nicméně nový systém je potřeba nejdříve nastavit na daný proces, který doposud v této podobě systém nezná. Takovýto projekt předpokládá časovou náročnost jak pro vedoucí pozice, tak pro samotné zaměstnance.

Nicméně z výše uvedeného vyplývá, že převažují síly působící pro zavedení změny v podobě implementace nového informačního systému. Tato změna je podporována i vedením společnosti, protože jako centrum sdílených služeb jsme hodnoceni na základě kvality poskytovaných služeb. Jak již bylo uvedeno výše, zavedení nového informačního systému by znamenalo zefektivnění procesů a jejich zprůhlednění, což zajistí samostatněji vykonanou práci s ohledem na optimalizaci procesů ke spokojenosti zákazníka.

5.3.2 Agent změny

Agentem změny bude společnost, která bude zajišťovat samotné dodání a implementaci nového informačního systému. Na dodavateli bude nastavit systém dle požadavků sledované společnosti. Pokud systém nebude přizpůsobený na všechny požadavky a bude jej nutné modifikovat, očekává se, že tato modifikace proběhne na straně dodavatele systému.

Na straně sledované společnosti pak bude pověřený tým, který bude zajišťovat samotnou podporu firmy a bude komunikovat s dodavatelem o konkrétních požadavcích. Jak již bylo zmíněno dříve, tak změny procesů a systémů jsou ve společnosti zaštiťovány týmem P&I. Tento tým by měl také následně na starost proškolení zaměstnanců vždy s ohledem na jednotlivé týmy. Jelikož zaměstnanců, kterých se změna systému dotkne, je mnoho, nepředpokládá se, že by pro všechny bylo zajištěno školení přímo od samotného

dodavatele systému vzhledem k finanční stránce. Veškeré kroky v rámci tohoto projektu implementace nového IS by byly pravidelně konzultovány s vedením firmy.

Pokud se návrh na zavedení nového informačního systému osvědčí, bude nutné jej uvažovat v rámci celého holdingu, kdy by byla zadavatelem projektu mateřská společnost a bylo by žádoucí vytvoření mezinárodního týmu, který by zajišťoval tranzice systému vždy s ohledem na příslušnou entitu. Jednalo by se tak o nejefektivnější způsob sdílení know how napříč společnostmi.

5.3.3 Sponzor změny

Ačkoliv je společnost Atlas Copco Services s.r.o. součástí mezinárodního holdingu, je pro účely této práce uvažována jako samostatně fungující jednotka. Lze tedy říci, že celková hodnota nákladů na zavedení nového informačního systému bude znamenat náklady čistě za centrum sdílených služeb, které poskytuje své služby různým entitám v rámci holdingu. Jedná se tedy o součet nákladů za jednotlivé týmy a všechny dotčené osoby, které se budou na tranzici na nový systém podílet. Náklady budou představovat celkovou sumu, kolik bude tato investice stát pro sledovanou společnost. Ovšem jak vyplývá z charakteru podnikání, výsledná faktura pak bude zaslána americké entitě, pro kterou by zavedení systému mělo stejné důsledky, tedy taktéž přechod na nový systém.

5.3.4 Intervenční oblasti

Zavedení nového informačního systému místo stávajícího bude znamenat jisté změny ve více sektorech sledované společnosti. Jedná se zejména o následující oblasti, kterých se změna dotkne.

Organizační struktura je oblast, na kterou se nepředpokládá zásadní dopad. Není uvažováno, že by musely vznikat nové týmy, které by systém využívaly nad rámec pracovních úkolů, které jsou zastoupeny aktuálně v rámci operativy. Tým P&I je v organizační struktuře pevně zakotven a z hlediska charakteru projektů, za které je zodpovědný, se jedná pouze o využití stávajících kapacit. Z pohledu uživatelské podpory aktuálně není podpora stávajícího systému zajištěna v brněnském centru a není uvažováno o jejím zřízení ani v případě nového systému.

Ačkoliv organizační struktura zůstane beze změn, z pohledu samotných **lidských zdrojů** se jisté změny očekávají. Bude nutné proškolit všechny zaměstnance, kteří budou s novým systémem pracovat. Týká se to jak týmů zabývajících se operativou, tak i následně týmu interní kontroly, která hodnotí, jak jsou procesy a pravomoci nastaveny, ale také vedoucích pracovníků, a to jak na pozici teamleaderů, tak na manažerských pozicích. Nový systém bude umožňovat více výstupů a s těmi je nutné pracovat na všech úrovních. S tím souvisí i nutnost vymezení pravomocí, za co jsou jednotliví pracovníci a celé týmy zodpovědní.

V oblasti **technologií firmy** se předpokládá, že mezi požadavky na nový informační systém je zahrnuto využívání současného hardwaru, kterým společnost disponuje. Pomocí VPN má být zajištěno hladké fungování systému i mimo prostory kanceláře v případě práce z domu.

Poslední intervenční oblastí jsou **komunikační a organizační toky**. V rámci této oblasti se neočekávají zásadní změny. Komunikace mezi jednotlivými týmy, které spolu musí spolupracovat, funguje spolehlivě i nyní. Nicméně rozvinutějším systémem se pravděpodobně pouze změní předmět dané komunikace. Očekává se, že i týmy AP a BIC budou v novém systému více začleněni do samotného procesu zapisování účetních záznamů, tudíž i tato skutečnost bude mít vliv na samotnou komunikaci, která bude probíhat na intenzivnější úrovni napříč týmy.

5.3.5 Fáze procesu změny

Realizace změny bude probíhat podle definovaného časového harmonogramu, který je zpracován v následující kapitole pomocí metody PERT, nicméně tomu předchází vymezení tří základních fází. Jedná se o fázi rozmrazení, fázi změny a fázi zamrazení.

Rozmrazení

Tato fáze se zaměřuje na strategickou analýzu současné situace, na základě které bylo rozhodnuto a vykonání změny. V této fázi je nutné zajistit všechny potřebné zdroje pro provedení změny a náležitě informovat všechny zúčastněné strany, kterých se změna týká, aby zcela porozuměly podstatě této změny a chápaly její dopady. Společnost musí usilovat o modernizaci technologií, aby se přiblížila konkurenci a zajistila efektivnost

procesů. V případě změny je důležitá právě i část před samotnou změnou, kdy probíhají konzultace s vedoucími pracovníky ohledně parametrů a požadavků na nový systém. Konzultace je také nutná napříč týmy v návaznosti na procesy, které se týkají více oddělení. Klíčové je také vymezení všech změn i mimo zavedení nového systému, které v případě účetního softwaru mohou být doprovázeny i novým systémem na procesování faktur. Dále je žádoucí v rámci jednotlivých týmů vymezit i jisté povinnosti, které je nutné splnit před samotnou změnou informačního systému. V případě bankovního týmu ve spolupráci s AP týmem by se mohlo jednat o vyřešení co nejvíce otevřených položek na dodavatelských účtech a vyřešení co nejvíce starších záležitostí. S vymezením dopadů, které změna přinese, souvisí i vypracování analýzy spojené s riziky, která mohou nastat. Právě tato analýza má za účel jejich identifikaci, na základě které je možné jim předcházet.

Změna

Po provedení počáteční analýzy a schválení návrhového řešení změny přichází na řadu zavedení změny jako takové. Tato fáze se skládá z několika klíčových bodů. V první řadě se sestaví realizační tým a vymezí se podmínky realizace. To znamená, že jsou provedeny analýzy současného stavu a procesů, sestaví se finanční a časový plán, a nakonec se navrhne přesné řešení. V dalším kroku je zvolen dodavatel systému. Na základě požadavků probíhá průzkum trhu a porovnání s dalšími alternativami. Je zvolen informační systém a jeho dodavatel a stanoví se podmínky, za kterých bude smlouva s dodavatelem uzavřena. Posledním krokem je pak samotná implementace dle vymezených podmínek. Vytvoří se schéma implementace, zálohují se data a následně probíhá testování migrace dat a testování integrity. Je nutné určit pravomoci a přístupy, dále proškolit zaměstnance a spustit testovací verzi za účelem kontroly dat. Jestli vše proběhne v pořádku, ukončí se stávající systém a spustí se systém nový, do kterého jsou předem migrována data. Následuje zhodnocení implementace, kdy je dán prostor na dotazy. V případě potřeby je zajištěna podpora ze strany dodavatele a týmu P&I se zaměřením se na případné procesní nedostatky, které je potřeba odstranit. Jakmile je projekt vyhodnocen a nový systém funguje dle požadavků, projekt je ukončen.

Zamrazení

Fáze zamrazení je konečná fáze začlenění změny do organizace, kdy dochází k upevnění žádoucího stavu. Ve společnosti nastává běžný chod všech aktivit a procesů a zaměstnanci nový systém plně a aktivně využívají a jsou seznámeni se všemi potřebnými funkcionalitami. Pravidla a pravomoci pro daný systém jsou stanoveny.

5.3.6 Verifikace dosažených výsledků

Dosažené výsledky zavedení nového informačního systému je nutné porovnat s očekávanými výsledky. Předpokládá se naplnění bodů, které vedly k samotné změně. Práce se systémem by měla být s odstupem efektivnější, a to vše k větší spokojenosti zaměstnanců, kteří tak mohou poskytovat lepší služby, aby byl zákazník maximálně spokojen. Systém by měl nabízet nové funkcionality, tudíž zvýšení efektivity se očekává i v průběhu času. Nejdříve je nutné si procesy v novém systému osvojit a dále využívat jeho potenciál k dosažení maximálního výkonu. Ověření úspěšnosti změny pak může probíhat prostřednictvím dialogu mezi managementem, vedoucími pracovníky jednotlivých týmů a zákazníkem. V případě kladného výsledku je pro společnost žádoucí uvažovat o rozšíření systému na úrovni holdingu vypracováním projektu pro širokou škálu entit, kde by nový systém mohl přinést stejnou míru optimalizace, jako se očekává v tomto případě, avšak s ohledem na charakter entit.

5.4 PERT – model síťové analýzy

Model síťové analýzy PERT představuje způsob stanovení časového plánu, který je pro každý projekt zásadní veličinou.

Na základě údajů uvedených v tabulce 5 je trvání projektu určeno na 209,33 dní. Celkově je vymezeno 17 činností a právě 13 činností je označeno jako kritických. Lze tedy říci, že kritičnost projektu je 76,47 %.

Pro kritickou cestu je vždy zvolena právě ta nejdelší možná cesta, která je v tomto případě určena činnostmi A-B-D-E-F-G-H-I-K-M-N-O-P-Q.

V tabulce 5 jsou uvedeny jednotlivé činnosti, a to včetně jejich označení a názvu, který vymezuje, co jednotlivé činnosti obnáší. Dále je vyznačen předchůdce činností. Dle

uvedených vzorců jsou pak v následující tabulce vypočítány hodnoty pro střední dobu trvání činnosti, rozptyl a směrodatnou odchylku na základě optimistického, nejpravděpodobnějšího a pesimistického odhadu trvání jednotlivých činností.

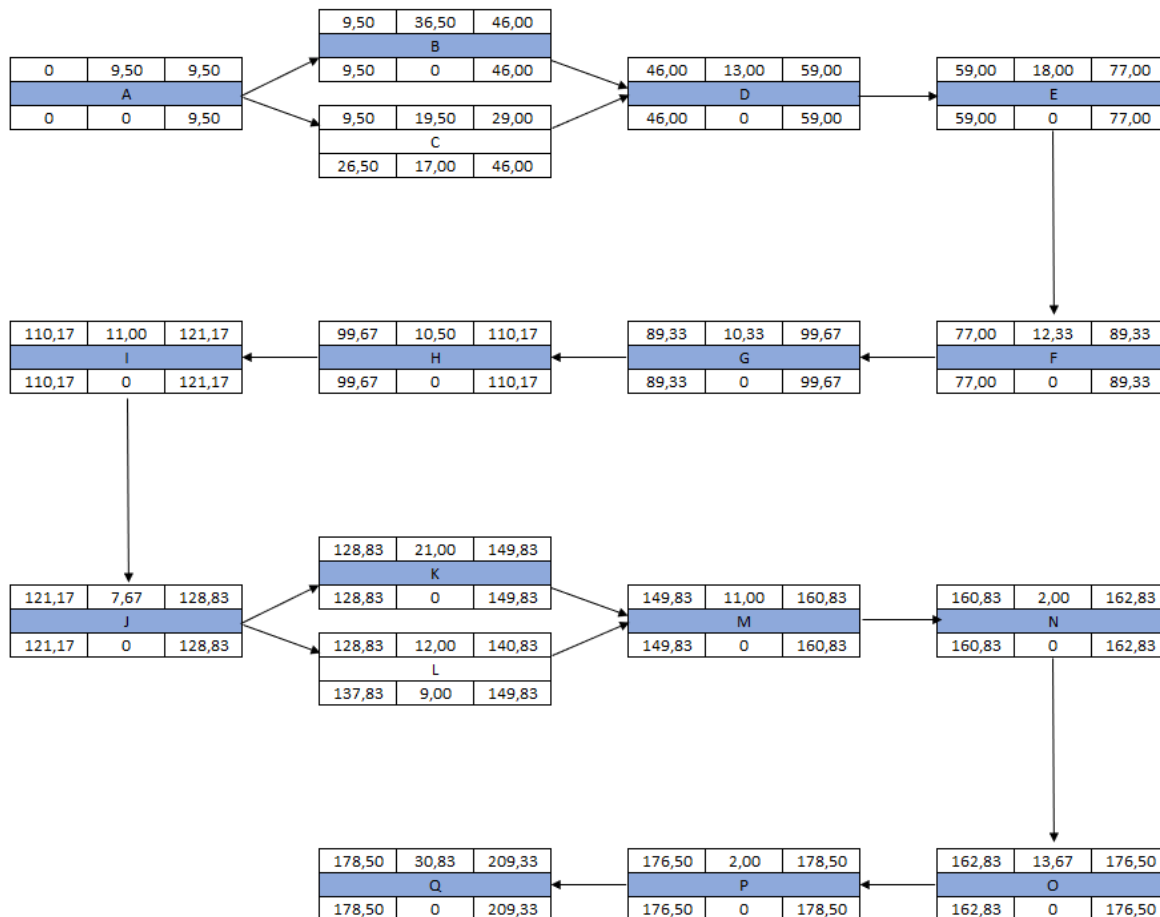
Tabulka 5 PERT - Vymezení činností, číselné hodnoty (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Předchůdce	Doba trvání (dny)				Rozptyl	Směrodatná odchylka
			a_{ij}	m_{ij}	b_{ij}	t_{ij}		
A	Vymezení projektového týmu	-	5	10	12	9,50	1,36	1,17
B	Analýza současného stavu	A	25	38	42	36,50	8,03	2,83
C	Definice požadavků na nový IS	A	15	20	22	19,50	1,36	1,17
D	Finanční a časový odhad	B, C	10	13	16	13,00	1,00	1,00
E	Vytvoření plánu projektu	D	15	18	21	18,00	1,00	1,00
F	Průzkum trhu dle požadavků na IS	E	10	12	16	12,33	1,00	1,00
G	Výběr dodavatele IS	F	8	10	14	10,33	1,00	1,00
H	Uzavření smlouvy s dodavatelem	G	7	10	16	10,50	2,25	1,50
I	Testovací migrace dat	H	8	11	14	11,00	1,00	1,00
J	Vymezení pravomocí	I	4	8	10	7,67	1,00	1,00
K	Školení zaměstnanců	J	17	21	25	21,00	1,78	1,33
L	Spuštění testovací verze	J	10	12	14	12,00	0,44	0,67
M	Vyhodnocení testovací verze	K, L	8	11	14	11,00	1,00	1,00
N	Zastavení stávajícího systému	M	1	2	3	2,00	0,11	0,33
O	Migrace dat	N	10	14	16	13,67	1,00	1,00
P	Spuštění nového IS	O	1	2	3	2,00	0,11	0,33
Q	Vyhodnocení fungování IS a celého projektu	P	25	30	40	30,83	6,25	2,50

V následujícím síťovém grafu analýzy PERT je znázorněna kritická cesta spolu s hodnotami dle vztahů uvedených v Tabulce 6. Pro dvě z uvedených činností platí volná

časová rezerva. Na kritické cestě ovšem časové rezervy vymezené nejsou, tudíž v případě zpoždění některé z činností dojde k prodloužení celkové doby trvání projektu.

Sítový graf



Obrázek 12 Kritická cesta (Zdroj: vlastní zpracování)

Na obrázku 12 je uvedena kritická cesta včetně dvou uzlů, kdy byla zvolena pro kritickou cestu ta delší varianta. V tabulce 6 je pak legenda pro jednotlivé výpočty, které byly v obrázku použity.

Tabulka 6 Legenda ke kritické cestě (Zdroj: vlastní zpracování)

ZM = KM předchůdce	Doba trvání	KM = ZM + Doba trvání
Činnost		
ZP = KP – Doba trvání	RC = ZP - ZM	KP = ZM následovníka

Přičemž ZM znamená nejdřívější možný začátek činnosti, KM je naopak nejdřívější možný konec činnosti. ZP pak představuje nejpozdější možný začátek činnosti a KP je nejpozdější možný konec činnosti. RC je zkratka pro celkové rezervy činnosti.

5.5 Analýza rizik

V této části práce budou představena rizika, která je možné pro implementaci nového informačního systému předpokládat. Jelikož rizika mají vliv na průběh celé inovace, je nutné je eliminovat nebo alespoň minimalizovat, aby neohrozily celý projekt.

5.5.1 Identifikace rizik

Následující rizika jsou mimo jiné odvozena ze slabých stránek, které byly detekovány v rámci SWOT analýzy. Dále se jedná o rizika, která jsou přímo spojena s provozem a důležitými procesy. Rizika se týkají také samotné implementace nového IS. Jedná se o tato rizika:

- nedostatečná vstupní analýza,
- opomenutí klíčových požadavků na nový IS,
- nedostatek finančních prostředků,
- chybně odhadnutý časový plán,
- nevhodný výběr dodavatele, nesplnění očekávání z hlediska funkcionalit, aktuálnosti dat i uživatelského rozhraní,
- únik citlivých informací,
- neschopnost zaměstnanců přizpůsobit se novému systému, nedostatečné proškolení,
- neodhalení všech chyb v rámci testování,
- chybná či neúplná migrace dat,
- nevhodné nastavení práv a kompetencí v systému,
- špatná integrita v rámci ostatních IS,
- nedostatečná výměna informací zainteresovaných stran.

5.5.2 Hodnocení rizik a návrhy opatření

Pro výše uvedená rizika je nutné stanovit míru dopadu na sledovanou společnost a také pravděpodobnost výskytu těchto rizik.

Tabulka 7 Pravděpodobnost rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost (P)	Hodnota
0 – 20 %	1 - 2
21 – 40 %	3 - 4
41 – 60 %	5 - 6
61 – 80 %	7 - 8
81 – 100 %	9 - 10

Tabulka znázorňuje procentuální pravděpodobnost výskytu vybraného rizika. Každému intervalu pak odpovídá číselná hodnota.

Tabulka 8 Dopad rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

Dopad (D)	Hodnota
Velmi nízký	1 - 2
Nízký	3 - 4
Střední	5 - 6
Vysoký	7 - 8
Velmi vysoký	9 - 10

V tabulce výše je vymezeno 5 úrovní dopadu daného riziku. Každá míra dopadu má opět přiřazenou číselnou hodnotu.

Tabulka 9 Hodnota významnosti rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

Významnost (H)	Hodnota rizika
Bezvýznamná	0 - 25
Běžná	26 - 50
Významná	51 - 75
Kritická	76 - 100

Posledním faktorem je hodnocení rizika z hlediska jeho významnosti. Hodnoty pro jednotlivé faktory jsou uvedeny v tabulce 10, kde jsou zaznamenána všechna rizika, která byla identifikována. Ke každému riziku je navrženo opatření, jak dané riziko snížit a jaký to má vliv na jeho pravděpodobnost výskytu a také na dopad rizika. Opět je pak znova vypočítána očekávaná hodnota nového rizika po zavedení opatření.

Tabulka 10 Rizika, opatření a jejich hodnoty (Zdroj: vlastní zpracování)

	Riziko	P	D	H	Opatření	P	D	H
1	Nedostatečná vstupní analýza	4	9	36	Dostatek času na důsledné provedení analýzy, případně konzultace s nezávislým odborníkem	3	9	27
2	Opomenutí klíčových požadavků na nový IS	3	9	27	Konzultace v rámci všech zainteresovaných týmů	2	7	14
3	Nedostatek finančních prostředků	3	6	18	Vymezení rozpočtové rezervy	3	4	12
4	Chybně odhadnutý časový plán	5	6	30	Průběžná kontrola nad dodržováním termínů	3	5	15
5	Nevhodný výběr dodavatele, nesplnění očekávání z hlediska funkcionalit, aktuálnosti dat i uživatelského rozhraní	3	8	24	Detailní průzkum trhu, reference současných uživatelů, analýzy	2	7	14
6	Únik citlivých informací	2	10	20	Volba vhodného zabezpečení dat	1	9	9
7	Neschopnost zaměstnanců přizpůsobit se novému systému, nedostatečné proškolení	3	7	21	Pozitivní motivace zaměstnanců, informovanost, prezentace výhod nového IS, dohled nad školením	2	5	10
8	Neodhalení všech chyb v rámci testování	4	6	24	Důraz na vyhodnocení testování, do jisté míry přijmout riziko	3	6	18
9	Chybná či neúplná migrace dat	4	9	36	Průběžná kontrola, rozhoduje včasné detekování chyby a případná náprava	3	6	18
10	Nevhodné nastavení práv a kompetencí v systému	3	5	15	Role odborného konzultanta, využití zkušeností ze strany dodavatele IS	1	4	4
11	Špatná integrita v rámci ostatních IS	3	8	24	Kontrola nastavení kompatibility s jinými IS	2	6	12
12	Nedostatečná výměna informací zainteresovaných stran	5	6	30	Pravidelné meetingy napříč týmy, zajištění komunikačních kanálů, důraz na okamžité řešení nestandardních situací	3	5	15

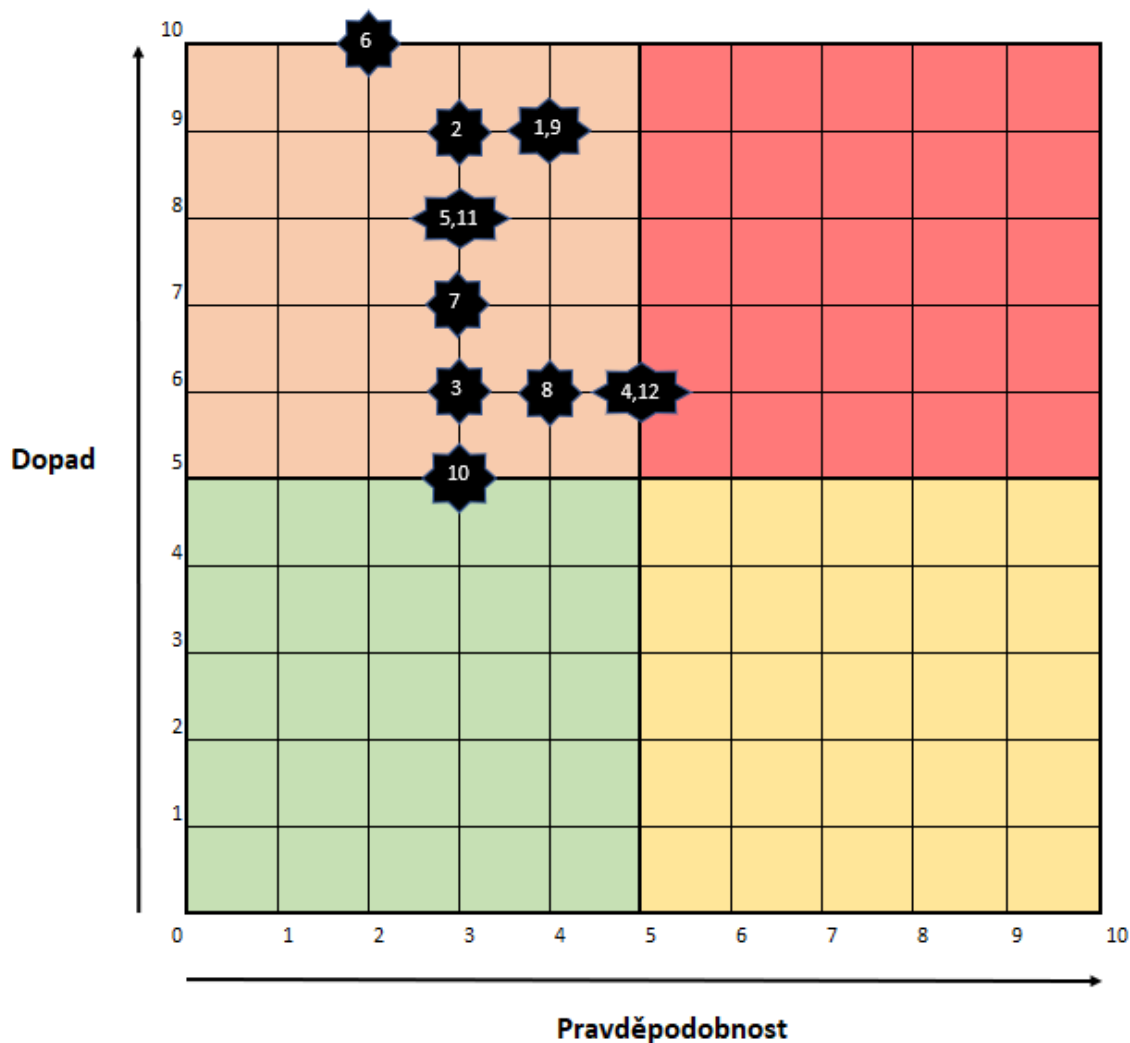
Výše uvedená rizika představují největší hrozby, které je potřeba v případě zavedení nového IS uvažovat. Mezi nejvýznamnější z nich patří zejména nedostatečná vstupní analýza a chybná či neúplná migrace dat. Obě tyto hrozby se vyznačují zejména vysokým

dopadem. Pokud je vstupní analýza provedena nedostatečně, tak v tu chvíli postrádá smysl celý projekt. Stejně tak v případě chybné migrace dat, která by zásadně ovlivnila práci v systému po spuštění ostré verze. Práce by musela být pozastavena, dokud by nedošlo k detekování všech chyb a k jejich nápravě.

Naopak jako nejméně rizikové je hodnoceno nevhodné nastavení práv a kompetencí v systému. Jedná se o riziko, které je možné napravit v krátkém časovém horizontu, tudíž jeho dopad v takovém případě není vysoký. Ani nedostatek finančních prostředků není uvažován jako zásadní hrozba, a to zejména z důvodu charakteru společnosti, která je součástí holdingu, tudíž pokud nejsou zajištěny dostatečné rozpočtové rezervy, je stále možnost řešit situaci v rámci holdingu. Dále za zmínku stojí také únik citlivých informací. Dopad této hrozby by byl zásadní, nicméně pravděpodobnost této hrozby není hodnocena jako vysoká. Neočekává se, že by tato skutečnost mohla reálně nastat. Vzhledem k množství a charakteru dat je jejich ochrana zajištěna.

5.5.3 Mapa rizik

Na základě vymezených hodnot pravděpodobnosti a dopadu je níže znázorněna mapa rizik, která je rozdělena do čtyřech kvadrantů. Každý z kvadrantů představuje jinou míru rizika. Zelená barva znamená bezvýznamné riziko, žlutá barva odpovídá běžnému riziku, oranžová barva značí významné riziko a poslední červená barva vyjadřuje kritické riziko.



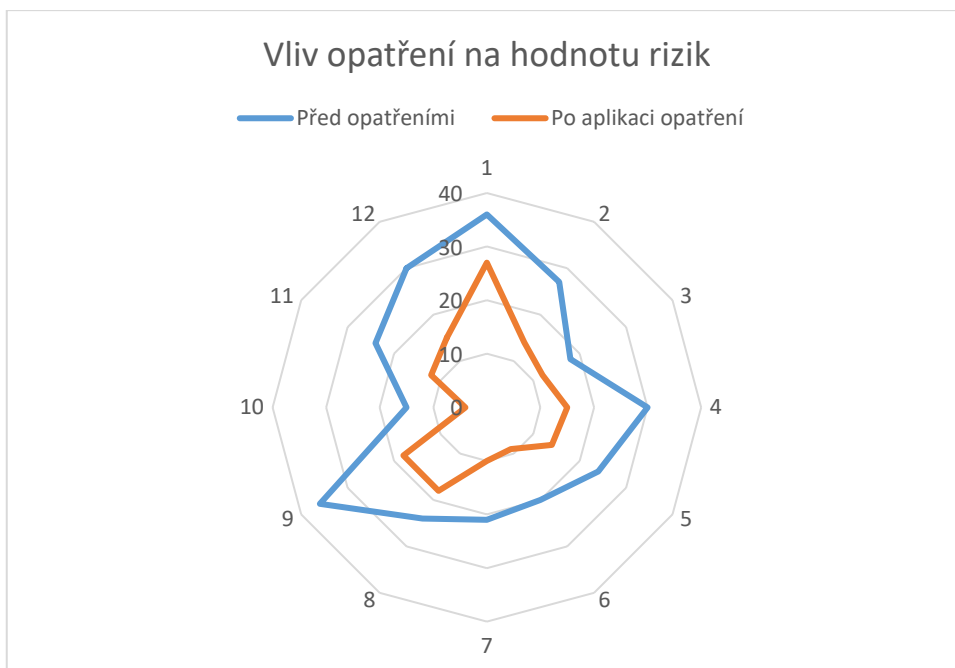
Obrázek 13 Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Dle rizik, která byla vymezena dříve a zanesena do mapy rizik, vyplývá, že většina z nich jsou významná rizika, přičemž jedno hraničí až s kritickou významností a další je na pomezí s bezvýznamnými riziky.

Aby mohla být vyznačená rizika snížena, byla stanovena jistá opatření, kterých je potřeba dosáhnout.

5.5.4 Pavučinový graf rizik

Pavučinový graf rizik slouží pro znázornění hrozeb před aplikováním opatření a po jejich uplatnění. Z grafu je tento vliv daných opatření patrný. Jak ukazuje obrázek 14, hodnota všech rizik se snížila, z čehož plyne, že stanovená opatření jsou adekvátní.



Obrázek 14 Pavučinový graf - rizika a jejich opatření (Zdroj: vlastní zpracování)

5.6 Volba nového informačního systému

Výběr nového informačního systému je jedním z klíčových bodů celého projektu. Je nutné zvážit všechny požadavky, které jsou na nový systém kladeny a ujistit se, že systém bude plně vyhovovat profilu společnosti a bude přinášet smysluplné řešení pro detekované nedostatky.

Jelikož trh nabízí v této oblasti mnoho alternativ, byly zvoleny tři systémy, které představují jednotlivé zástupce podobných dodavatelů na trhu či lídry ve svém oboru. Systémy jsou jednotlivě představeny včetně příslušných výhod a nevýhod. V následném shrnutí je pak zvolena výsledná varianta jako návrh řešení.

5.6.1 Informační systém HELIOS Orange

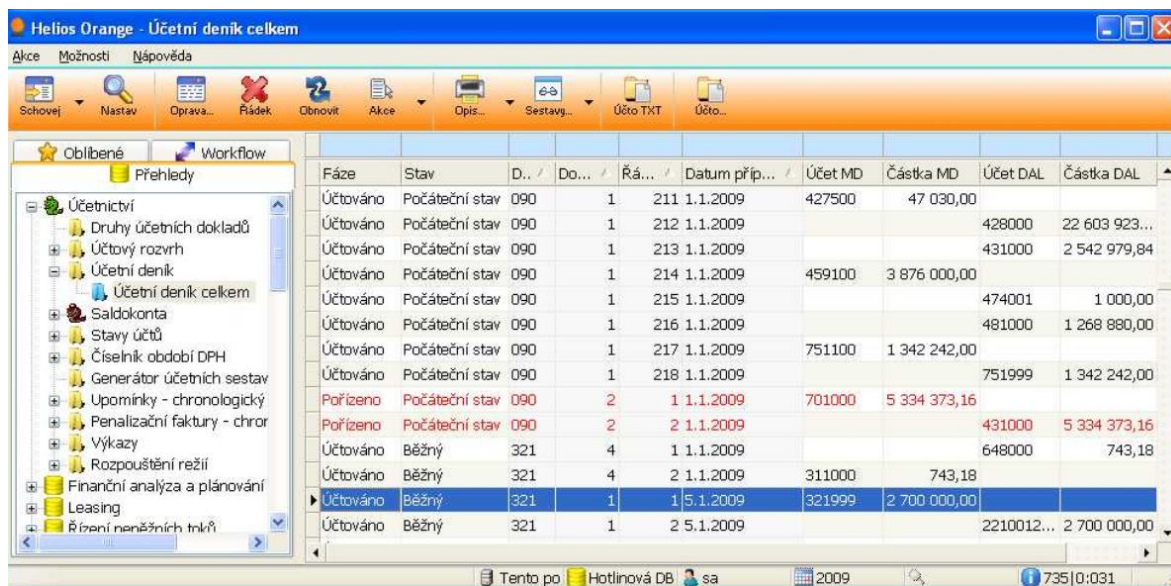
HELIOS Orange je systém společnosti Asseco Solutions, která poskytuje ERP systémy od roku 1990. Od té doby si společnost vydobyla své místo na trhu s informačními systémy. Společnost je členem nadnárodní skupiny Asseco Group, která poskytuje IS v rámci mnoha zemí v Evropě. Portfolio společnosti tvoří jak nadnárodní bankovní a finanční společnosti, tak i veřejné instituce a zejména malé a střední podniky (36).



Obrázek 15 Logo HELIOS Orange (Zdroj: 36)

HELIOS Orange představuje informační systém, který nabízí více variant provedení. Zákazník si pak volbou jednotlivých modulů může vybrat přesně takové funkcionality, které plánuje využívat, tudíž systém pokrývá procesy napříč různými odvětvími, což značí velkou **výhodu** systému. Systém disponuje moduly ekonomika a finanční řízení, sklady, služby, obchod a marketing, HR management, uživatelské úpravy, výroba, doprava a přeprava, organizace řízení a controlling, což plně vyhovuje potřebám společnosti. Jelikož se nejedná o celosvětově rozšířený systém, jeho cena není příliš vysoká, jak je tomu u jiných systémů, tudíž z finančního hlediska se systém jeví jako zajímavá alternativa (36).

Z obrázku 16 je patrné uživatelsky příjemné rozhraní systému, které nabízí možnost přehledné orientace v systému.



Obrázek 16 Uživatelské prostředí HELIOS Orange - ilustrační foto (Zdroj: 37)

Mezi **nevýhody** patří zejména to, že systém je rozšířený především v Evropě (Česká republika, Slovensko, Německo, Rakousko, Švýcarsko). Pro aktuální potřeby společnosti

Atlas Copco Services s.r.o. by to bylo zcela dostačující, nicméně zavedení nového systému se týká i americké entity a předpokládá se rozšíření projektu i na ostatní společnosti. Není zcela jisté, že společnost by tak byla schopná pokrýt všechny možné požadavky na zavedení systému. V případě systémové podpory není klíčové, zda je v Evropě či nikoliv, nicméně komplikace by mohly nastat z hlediska množství požadavků, jaké by se do budoucna očekávalo (36).

Ačkoliv je systém rozšířen i v rámci větších institucí, primárně je sestaven pro malé a střední podniky, tudíž se nejeví jako nejvhodnější varianta pro sledovanou společnost, ačkoliv reference na tento informační systém jsou pozitivní (36).

Jelikož rozšiřitelnost systému, kterou se myslí možnost implementace napříč kontinenty, je jeden z klíčových požadavků na systém, nemělo význam tento systém analyzovat více do hloubky například kontaktováním dodavatele s dalšími dotazy na přesné funkcionality a jejich nastavení či s jinými dotazy.

5.6.2 Informační systém Microsoft Dynamics NAV

Jako další systém byl zvolen ERP systém společnosti Microsoft (dříve známý jako Dynamic Navision). Microsoft koupil v roce 2002 společnost Navision A/S a samotná podoba produktu vznikla v roce 2005, kdy byl systém uveden na trh pod názvem Microsoft Dynamics NAV (38).

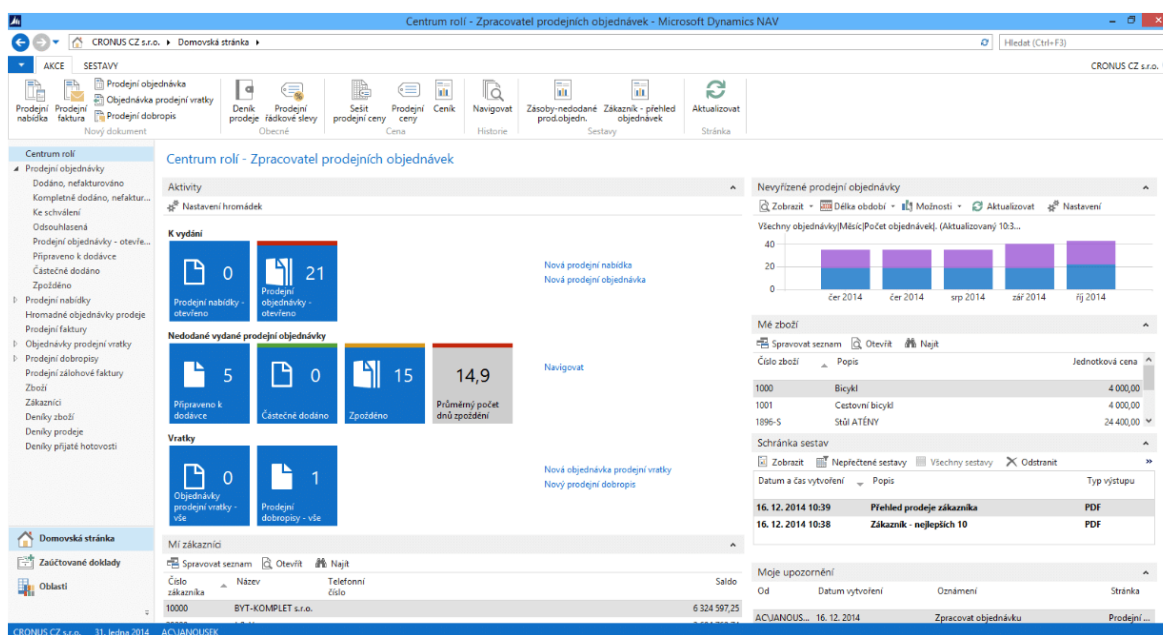


Obrázek 17 Logo Microsoft Dynamics NAV (Zdroj: 37)

I tento systém je všestranný z hlediska nabídky aplikací z různých oblastí. Jedná se o obchod a marketing, finanční management a controlling, řízení a plánování výroby, projekty a servis, sklady a zásobování, lidské zdroje. Při kontaktování společnosti ohledně přesných parametrů některých procesů nebylo možné získat uspokojivé odpovědi, aniž

by byl dodavatel osloven s vážným zájmem o produkt a představením společnosti. Nicméně mezi nejvýznamnější **výhody** patří zejména propojení systému s ostatními produkty společnosti Microsoft, které se ve sledované společnosti hojně využívají. Atlas Copco nyní přechází v rámci své interní komunikace na aplikaci Microsoft Teams, která se aktuálně těší velké oblíbenosti i v mnoha dalších firmách. Jelikož je společnost Microsoft mezinárodní společností, je možné uvažovat i rozšíření systému na jiné entity z hlediska možností společnosti a zákaznické i technické podpory (38).

Jednou z **nevýhod** tohoto systému je skutečnost, že není příliš rozšířený. Tudíž při implementaci systému je menší pravděpodobnost, že některý z uživatelů již bude systém znát například z předchozího zaměstnání. Uvedení tohoto systému na trh v roce 2005 také nasvědčuje tomu, že systém nemá takovou historii. Naproti tomu uživatelské prostředí systému vypadá stejně jako v případě aplikace Microsoft Office Outlook, která je důvěrně známá všem zaměstnancům společnosti.



Obrázek 18 Uživatelské prostředí Microsoft Dynamics NAV - ilustrační foto (Zdroj: 37)

Aktuálně je na trhu již pátá verze systému, která nabízí novinky v oblasti cloud computingu a také práci v systému na tabletu. Systém je vhodný zejména pro střední a velké společnosti, tudíž v tomto ohledu vyhovuje profilu společnosti (38).

Z výše uvedeného se systém jeví jako vhodnější varianta oproti systému HELIOS Orange a to zvláště kvůli mezinárodnímu charakteru dodavatele. Systém nabízí mnoho

funkcionalit, které je možné využít v rámci různých odvětví. Jelikož systém využívají i známé nadnárodní společnosti a recenze jsou opět spíše pozitivní, systém je hodnocen kladně. Propojení s produkty společnosti Microsoft je dalším benefitem.

5.6.3 Informační systém SAP S/4 HANA

Posledním z vybraných systémů je SAP ve verzi S/4 HANA. Společnost byla založena již v roce 1972, tudíž má bohatou historii, během které si dokázala prosadit své prvenství na trhu v oblasti ERP systémů. SAP má aktuálně více než 200 milionů uživatelů celkem ve 180 zemích světa. Přičemž samotná verze SAP S/4 HANA je v provozu od roku 2015 (39).

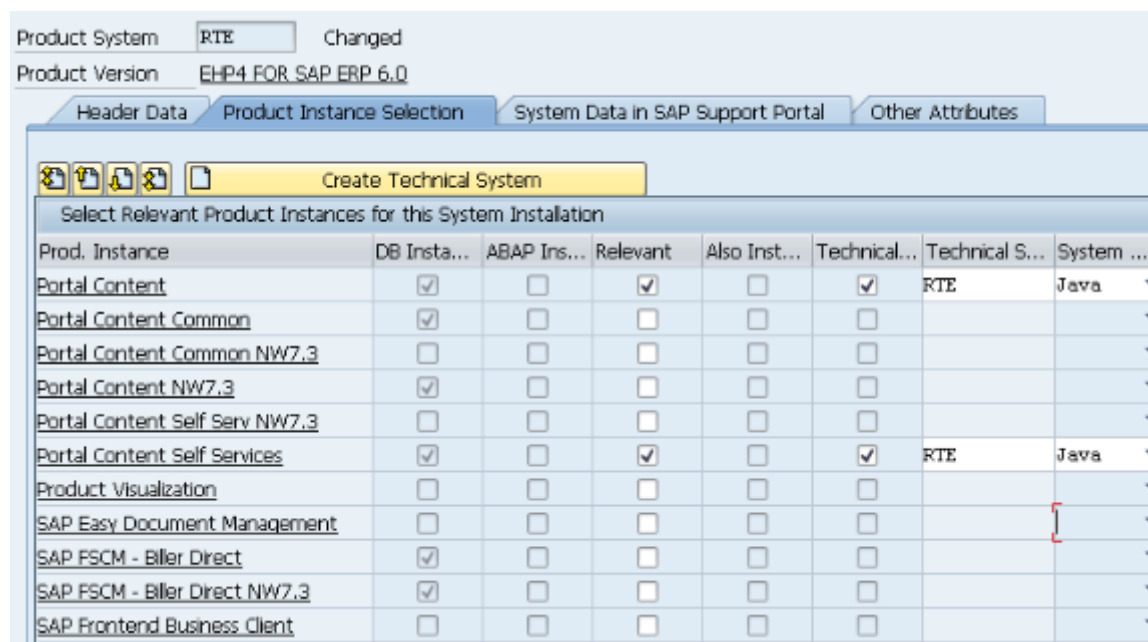


Obrázek 19 Logo SAP S/4 HANA (Zdroj: 37)

Jedná se o systém, který využívají korporátní i státní organizace. Jeho značnou **výhodou** je tedy aplikovatelnost do velkého podniku. Systém nabízí správu v oblasti financí a controllingu (zejména v oblasti business control, credit control a accounting to reporting), dále v oblasti logistiky, kdy se jedná zejména o monitoring, objednávky a přepravu. V systému je možné řídit dodavatelské řetězce, lidské zdroje a také vztahy se zákazníky (39).

Vzhledem k mezinárodnímu měřítku společnosti SAP je zde i předpoklad kompatibility s mnoha dalšími informačními systémy, které společnost Atlas Copco využívá. Důležitá je kompatibilita se systémem na zpracování faktur, s internetovým bankovníctvím příslušné banky, systémem na zpracování zaměstnaneckých výloh, které hradí zaměstnavatel, systémy určené pro interní komunikaci a další. Z toho důvodu se systém jeví vhodný nejen pro brněnské centrum, ale také případně i pro ostatní entity v rámci holdingu. Samotný SAP má jako většina systémů také více verzí, tudíž se předpokládá jistá variabilita s ohledem na charakter dalších entit, je-li posuzováno dlouhodobější hledisko.

Jelikož je systém velmi rozšířený, je pravděpodobné, že již mnoho zaměstnanců v něm bude umět pracovat, což usnadní jeho samotnou implementaci a zaškolování. Systém je uživatelsky přívětivý a práce v něm se jeví intuitivní, jak znázorňuje obrázek níže.



Obrázek 20 Uživatelské prostředí SAP S/4 HANA- ilustrační foto (Zdroj: 37)

Další výhodou systému SAP je také předpoklad zkušenosti ze strany dodavatele s implementací systému do společnosti. Jedná se o prověřený systém, pro který je typická jeho stabilita. Jelikož dodavatel disponuje jistým know how, uvažuje se i reálný časové rámeč. Společnost je na trhu již od roku 1972, což potvrzuje dřívější zkušenosti.

Jako **nevýhodu** systému SAP je důležité zmínit především jeho cenu, která je vyšší než u jiných uvedených systémů. Nicméně v případě pozitivních ohlasů a rozšíření systému do více entit, se společnost Atlas Copco stane významným klientem, což může přinést lepší vyjednávací pozici o samotné ceně produktu pro budoucí implementace.

Pro účely této práce byly využité přímé dřívější znalosti systému SAP z pozice uživatele. Oproti systému BPCS je nutné zmínit možnost pravidelné aktualizace dat několikrát za den se systémem na zpracování faktur. Systém tedy pracuje s aktuálními daty. Účetní operace se neodehrávají pouze na pozadí systému, je tedy možné dohledat jejich záznamy i historicky. Jelikož je SAP využíván i u mnoha jiných amerických společností, systém by měl poskytovat všechny možné funkcionality týkající se šeků od jejich vystavení, přes

evidenci, až po jejich rušení. Celkově se předpokládá větší variabilita pro uživatele, a to nejenom pro bankovní tým (například v rámci plateb) ale i pro ostatní týmy v rámci společnosti.

5.6.4 Shrnutí výběru informačního systému

Pro shrnutí výše uvedených informací o jednotlivých informačních systémech jsou jejich klíčové charakteristiky uvedeny v tabulce níže dle hodnocení 1-10 podle toho, jak splňují požadavky společnosti. Dále je k jednotlivým charakteristikám přiřazena váha, protože ne všechny aspekty jsou stejně významné.

Tabulka 11 Shrnutí výběru informačního systému (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	HELIOS Orange	Microsoft Dynamics NAV	SAP S/4 HANA	Váha
Pokrytí procesů	8	8	10	20
Uživatelské prostředí	8	10	8	17
Rozšířitelnost	5	8	10	19
Reference na dodavatele	8	8	7	10
Technická podpora	5	8	10	12
Požadavky na HW	6	6	6	8
Celková cena	9	8	6	14
Celkem	7,05	8,18	8,48	100

Na základě podrobnějšího představení zvolených informačních systémů je patrné, že ne všechny jsou pro sledovanou společnost zcela vhodné. Systém společnosti Asseco Solutions je velmi stabilní IS, který pokrývá mnoho zákaznických potřeb svou nabídkou modulů. Ačkoliv má i velmi dobré hodnocení mezi uživateli, pro společnost Atlas Copco s.r.o. to není zcela vhodný dodavatel systému, a to zejména kvůli absenci mezinárodního měřítka, jaké se v budoucnosti očekává. Systém HELIOS Orange tak zastupuje pestrou škálu systémů, které se hodí především pro menší a střední podniky na středoevropském trhu.

Systém Microsoft Dynamics NAV oproti tomu působí jako vhodnější varianta pro implementaci nového informačního systému. Ačkoliv nemá takovou historii a mnoho

uživatelů s ním není seznámeno, jeho výhodou je propojení s ostatními produkty společnosti Microsoft. Systém opět nabízí velké množství funkcionalit, které je možné pro práci se systémem využít.

Třetí představenou alternativou je SAP S/4 HANA. Jedná se o takovou verzi systému, která nabízí velké množství aplikací s ohledem na různá odvětví společností. Jelikož se jedná o mezinárodního poskytovatele informačního systému, platí zde určitá standardizace systému, což ulehčuje práci zejména těm zaměstnancům, kteří již mají se systémem zkušenosti. Jedinou podstatnou nevýhodou systému je jeho cena, která je v tomto případě zákonitě vyšší. Nicméně případná budoucí spolupráce mezi dodavatelem a holdingem by mohla hrát významnou roli v cenové politice.

Ačkoliv všechny zmíněné systémy mají mnoho pozitivních hledisek společných, první z uvedených systémů je spíše lokálního charakteru, tudíž pro zvolenou společnost ne zcela vhodný. Systém společnosti Microsoft má velmi mnoho dobrých vlastností, nicméně pro účely této práce je zvolen jako výsledný systém právě SAP, který nejlépe odpovídá profilu společnosti a také jejím požadavkům na nový IS. Tento závěr potvrzuje i tabulka se shrnutím výběru informačního systému.

5.7 Ekonomické zhodnocení projektu

V této části práce budou odhadnuty náklady na změnu informačního systému. Jedná se zejména o náklady spojené s jeho pořízením, implementací a dalšími poplatky s tím spojených. Uvedené ceny jsou pouze orientační kalkulací, která byla vytvořena na základě podobných systémů z důvodu nedostupnosti přesných dat. Pro přesné hodnoty by byla nutná detailní spolupráce s dodavatelem systému. Jedná se tedy o odhadované náklady, které by zavedení systému SAP S/4 HANA znamenalo pro sledovanou společnost Atlas Copco Services s.r.o.

Níže uvedené náklady tedy slouží pouze jako podklad pro případné rozhodování vedení společnosti, zda o inovaci uvažovat, jelikož se jedná o odhadované náklady. Následující tabulka níže nabízí seznam jednotlivých nákladových položek. Nejdříve jsou uvedeny jednorázové náklady na zavedení IS a dále jsou upřesněny položky pro paušální náklady.

Tabulka 12 Ekonomické zhodnocení projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Informační systém	1 500 000 Kč
Specifické moduly	250 000 Kč
Implementace informačního systému	600 000 Kč
Integrace s ostatními systémy ve společnosti, bezpečnostní opatření	400 000 Kč
Školení zaměstnanců	200 000 Kč
Technická podpora	50 000 Kč/rok
Licenční poplatky	225 000 Kč/rok
Celkem	3 225 000 Kč

Zavedení systému se primárně předpokládá pro zaměstnance operativy. To znamená za tým AP dva zaměstnance a jednoho dalšího pracovníka jako zástupce v případě jejich nepřítomnosti. Pořízení systému se také předpokládá pro teamleadera. Stejně počty jsou uvažovány i pro BIC tým. Pro AtR tým jsou uvažováni tři zaměstnanci a jeden zastupující pracovník, pravděpodobně na pozici seniora s ohledem na uspořádání v týmu, i zde se uvažuje role teamleadera. Dále se uvažuje systém i pro dvě manažerské pozice v rámci těchto týmů.

Dalšími zainteresovanými týmy jsou týmy IC a P&I. V rámci interní kontroly se bude jednat o dva zaměstnance a u týmu zaměřeného na procesy a inovace celkem o čtyři zaměstnance, kteří budou systémem využívat. Tyto dva týmy jsou uvažovány v takovém počtu zejména z toho důvodu, protože se kalkuluje s jejich využitím i do budoucna za předpokladu, že projekt na pořízení nového informačního systému bude úspěšný a bude rozšířen i na další entity. Jedná se tedy o 16 plus 5 zaměstnanců, pro které bude systém primárně pořizován.

Klíčovou položkou na seznamu nákladů je samotné pořízení informačního systému v jeho základní výbavě a s požadovanými moduly. Jelikož se očekávají případné speciální modifikace systému, které by dodavatel měl zajistit dle požadavků společnosti, jsou uvažovány náklady i na specifické moduly systému (např. zavedení šeků a jejich přesné parametry v systému). Implementace systému je další z důležitých položek, jelikož je nutné zajistit zkušební provoz, dále migraci ostrých dat a uvedení systému do provozu. Podstatné je také propojení s ostatními systémy, které společnost využívá a to obousměrně. Samozřejmě nelze opomenout také zaškolení zaměstnanců na zacházení se

systemem. To proběhne zejména v rámci týmu P&I, kteří už po většinou mají se systemem zkušenosti. Ti pak svoje znalosti předají ostatním zaměstnancům dle jednotlivých týmů, protože práce každého týmu je specifická.

Kromě jednorázových nákladů na pořízení systému je nutné uvažovat i roční náklady spojené s provozem systému, kdy je kalkulováno se zajištěním technické podpory a licenčními poplatky. Jelikož se zajištění podpory předpokládá mimo brněnské centrum, je cena odhadována formou poplatku, nikoliv jako mzdové náklady na zaměstnance. Tento model podpory je opět aplikován s ohledem na charakter společnosti, kdy nelze opomenout budoucí rozšíření systému v rámci entit napříč celým světem. Lokální technická podpora v Brně postrádá význam. Je potřeba hledat společné a unifikované řešení v širším měřítku.

Celková částka spojená s náklady na zavedení nového informačního systému v brněnském centru činí odhadem 3 225 000 Kč, přičemž paušální náklady jsou odhadnuty na 275 000 Kč za rok.

5.8 Shrnutí přínosů a zhodnocení navrhovaného řešení

Navrhovaným řešením je volba nového informačního systému pro potřeby účetní evidence v rámci společnosti Atlas Copco Services s.r.o. a to konkrétně pro týmy poskytující služby americké entitě. Pro tyto účely byl zvolen systém SAP ve verzi S/4 HANA na místo stávajícího systému BPCS.

Změnou informačního systému dojde k eliminaci nedostatků a slabých stránek, které odpovídají současnému řešení. Zvolený IS je moderní a jeho ovládání je intuitivní. Jakmile si uživatel osvojí základní principy, práce v systému se stává automatická. Jeho design je přívětivý a uživatel si může vybrat z více barev rozhraní. Oproti stávajícímu systému tak SAP představuje příjemnou změnu.

Zavedením nového systému se zajistí také stálost procesů. System se jeví jako stabilní, tudíž se neočekává přerušení probíhajících procesů či ztráta dat. Je možné v něm vykonávat bezpečně několik úkonů najednou v různých aplikacích, aniž by byl narušen chod některého z probíhajících procesů. Tudíž prodlouží-li se doba některého procesu, nebude tím zastavena práce zaměstnance celkově.

System nabízí jistou průhlednost provedených aktivit. Z uživatelského hlediska je možné sledovat účetní záznamy i zpětně, či evidovat změny jak na účtech hlavní knihy, tak na účtech dodavatelských.

Uživatelská podpora je i v tomto případě zajištěna mimo brněnské centrum. Je tomu tak vzhledem k předpokladu rozšíření nového systému i mezi další entity. Jelikož společnost sídlící v Brně poskytuje především služby finančního charakteru, technická podpora nového systému bude zajištěna v rámci smlouvy s dodavatelskou společností. Přičemž lokace technické podpory zde nehraje podstatnou roli.

Nový systém představuje pestrou škálu funkcionalit, kterou můžou zaměstnanci využívat. Z bankovního pohledu se čeká větší průhlednost mezi platbami. Doposud nebylo možné detekovat platby, které z nějakého důvodu neproběhly. Nebylo tedy možné zabývat se samotnou příčinou. Jedním z předpokladů nového systému je využití všech dat týkajících se plateb, které by představovalo upevnění vztahů s dodavateli, což je z pozice zákazníka žádoucí.

Z hlediska integrace systému s dalšími systémy, které společnost využívá, nový IS nabízí aktualizaci dat na pravidelné bázi. Tento benefit by spolu s dalšími již zmíněnými výhodami umožnil poskytovat kvalitnější služby zákazníkovi, což by bylo nejdůležitějším přínosem systému. Aktuálně nelze říci, zda bude mít implementace tohoto systému v dlouhodobém horizontu pozitivní vliv také na zkrácení času procesů, nicméně hlavním cílem je zkvalitnění služeb. System nabízí mnohé funkcionality, které nebylo možné v rámci zastaralého systému využívat, tudíž se nyní očekává detailnější zpracování požadavků. Jakmile dojde k ustálení procesů, nabízí se zde možnost v rámci RPA týmu naprogramovat několik tzv. robotů, jejichž úkolem by bylo nahradit dílčí úkony, které jsou prováděny na základě daných pravidel, tudíž není nutná asistence ze strany zaměstnance. Činnost RPA týmu jako takového je v poslední době velmi populární, a to ve více společnostech. Zavedením moderního systému se tak jejich pole působnosti zásadně rozšíří.

Výběrem systému SAP je zajištěna také rozšiřitelnost systému v rámci mnoha dalších entit. Tento IS nabízí více variant, které se dají aplikovat v entitách s různým zaměřením. Některé společnosti v rámci holdingu jsou totiž více zaměřené na produkci a jiné na

distribuci výrobků, a právě pro všechny varianty by dodavatel měl být schopný nabídnout řešení informačního systému. Zároveň se předpokládají jisté zkušenosti dodavatelské společnosti se zaváděním systému, takže by neměl být ohrožen ani časový rámec, ani samotná implementace systému. Ačkoliv je tento systém dražší variantou oproti dalším uvedeným možnostem, předpokládá se dodržení finančního rámce. Nicméně samotná návratnost této investice se očekává ve zlepšení stávající vztahů se zákazníkem, kdy poskytováním kvalitnějších služeb bude zákazník spokojenější. Toho bude docíleno zejména zefektivněním procesů.

Nový systém také přinese rozšíření znalostí zaměstnanců. Tranzice předpokládá důkladnou znalost procesů a právě změnou systému je tato znalost posílena. Nový systém pomůže pracovníkům rozšířit obzory a následně je i motivovat k vyšší efektivitě a hledání možností, jak optimalizovat procesy v novém IS. Zaměstnancům tak bude umožněna vyšší míra samostatnosti, i když pravomoci zůstanou zachovány či se změní pouze rámcově.

Samotný přínos navrhovaného řešení bude předmětem dalších analýz, a to po zavedení tohoto systému do společnosti. Po ustálení procesů bude žádoucí jejich dodatečná optimalizace a zhodnocení výsledné efektivnosti.

6 ZÁVĚR

Cílem práce bylo posouzení stávajícího informačního systému u vybrané společnosti Atlas Copco Services s.r.o. Na základě provedených analýz a celkového zhodnocení informačního systému bylo žádoucí vypracovat návrh, který povede k eliminaci slabých stránek a především ke zvýšení produktivity společnosti.

Pro dosažení vytyčeného cíle byla práce rozdělena do třech částí. Nejdříve byla zpracována teoretická část práce, která postupně představila jednotlivé analytické metody, které byly později použity v analytické části práce. Dále byly v teoretické části vysvětleny klíčové pojmy jako informace, data, informační systém, ale také možnosti bezpečnosti IT a podnikové procesy. Vzhledem k charakteru společnosti byla věnována podkapitola také trendům v podnikových IS.

V druhé části práce byly prostřednictvím uvedených metod analyzovány vnitřní a vnější faktory společnosti. Po představení společnosti byly aplikovány analytické metody SLEPT analýza, Porterova analýza a McKinsey 7S. Mezi další důležité analýzy, které byly použity v této práci, patří využití portálu ZEFIS a metody HOS 8, které se více zaměřují na samotný systém, vybraný proces a provoz. Tyto metody pak přímo odráží nejslabší místa informačního systému, na základě kterých byla zpracována návrhová část práce. Spolu s analýzou interních a externích faktorů byly jednotlivé body shrnuty ve SWOT analýze, kde byly vytyčeny silné a slabé stránky společnosti, stejně jako její příležitosti a hrozby. Na základě provedených analýz byl současný informační systém společnosti vyhodnocen jako zcela nedostačující, a to z mnoha důvodů, které byly v této části práce zevrubně popsány.

V poslední ze tří částí této diplomové práce je návrhová část, ve které byly představeny alternativy pro řešení zastaralosti a neefektivnosti systému. Z uvedených možností bylo vybráno zavedení nového informačního systému, který by měl nahradit stávající účetní software BPCS. Byla identifikována změna a představeny požadavky na nový systém. V rámci Lewinova modelu byly pospány všechny charakteristiky změny a pomocí síťové analýzy PERT byla zpracována kritická cesta pro implementaci nového IS. Následně byla provedena analýza rizik, která vymezila potenciální rizika, se kterými je v rámci projektu

možné se setkat. Z toho důvodu byly vypracovány návrhy na eliminaci těchto rizikových bodů.

Na základě průzkumu trhu v oblasti informačních systémů byly zvoleny tři systémy, které byly představeny více do detailů. Systémy byly hodnoceny z hlediska splnění požadavků, rozšiřitelnosti systému, pokrytí procesů společnosti, technické podpory a referencí uživatelů. Na základě toho byl zvolen systém SAP S/4 HANA jako nejvhodnější alternativa pro nahrazení stávajícího systému BPCS. V rámci ekonomického hlediska byly odhadnuty předběžné náklady na pořízení a zavedení nového IS včetně ročních paušálních částek. Klíčové body návrhové části, a tedy zejména přínosy implementace nového systému byly v závěru návrhové části shrnuty a navrhované řešení bylo zhodnoceno zcela v souladu s vymezeným cílem této práce, kdy zavedení nového IS by zvýšilo efektivnost procesů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) HRONEK, Jiří. Informační systémy [online]. 2007 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z: <http://phoenix.inf.upol.cz/esf/ucebni/infoSys.pdf>.
- (2) SKLENÁK, Vilém. Data, informace, znalosti a Internet. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-409-0.
- (3) MOLNÁR, Zdeněk. Moderní metody řízení informačních systémů. V Praze: Grada, 1992. ISBN 80-85623-07-2.
- (4) SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.
- (5) BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- (6) KOCH, Miloš. Management informačních systémů. Vyd. 3., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4157-6.
- (7) POUR, Jan. Informační systémy a technologie. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 8086730034.
- (8) GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Management v informační společnosti. ISBN 9788024754574.
- (9) MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. Praha: Grada Publishing, 2000, ISBN 80-7169-410-X.
- (10) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- (11) FANTA, P. Outsourcing. [online – Autoreferát k doktorské disertační práci]. Praha: VŠE, 2004 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://webhosting.vse.cz/ekisl/prace/Fanta.pdf>.

- (12) DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.
- (13) PWC. Point of view: Shared Service Center - the 2nd Generation. [online prezentace]. 2008 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: https://www.pwc.com/us/en/issues/efficient-shared-servicescenters/assets/shared_services_pointofview.pdf.
- (14) KEUPER, Frank a Kai-Eberhard LUEG. Finance Bundling and Finance Transformation [online]. 2013 [cit. 2020-03-12]. ISSN 978-3-658-00372-2. Dostupné z: <https://econpapers.repec.org/bookchap/sprsprbok/978-3-658-00373-9.htm>.
- (15) ABSL [online]. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.absl.cz/cs/aktivity/publikace/>.
- (16) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- (17) ZEFIS [online]. [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://www.zefis.cz/>.
- (18) HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- (19) LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
- (20) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (20) DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- (21) RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

- (22) SMEJKAL, V. a RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (23) PERT ESTIMATION TECHNIQUE. Tutorials Point. Tutorialspoint.com [online]. ©2019 [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: https://www.tutorialspoint.com/management_concepts/pert_estimation_technique.htm.
- (24) METODA PERT [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <http://books.fs.vsb.cz/SystAnal/texty/26.htm>.
- (25) DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. 2. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- (26) ATLAS COPCO [online]. [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: <https://www.atlascopcogroup.com/en/about-us/our-history>.
- (27) OBCHODNÍ REJSTRÍK [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=208645&typ=UPLNY>.
- (28) ATLAS COPCO GAP [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <http://www.atlascopco-gap.com/careers/work-with-us/diversity/>.
- (29) MINISTERSTVO FINANCÍ ČR 2020 [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>.
- (30) BUSINESS CENTER [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/>.
- (31) MINISTERSTVO FINANCÍ ČR 2019 [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetnictvi-podnikatelu-a-neziskoveho-sek/aktuality-a-metodicka-podpora/2019/vyhodnoceni-verejne-konzultace-k-souhrnu-34928>.
- (32) MINISTERSTVO FINANCÍ ČR 2018 [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/verejne-diskuze/2018/verejna-konzultace-k-souhrnu-reseni-konc-33609>.

- (33) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR.
- (34) VLÁDA [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>.
- (35) FUNDING UNIVERSE [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/system-software-associates-inc-history/>.
- (36) HELIOS [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/>.
- (37) ASOCIACE ZA LEPŠÍ ICT ŘEŠENÍ [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://lepsi-reseni.cz/informacni-systemy/>.
- (38) MICROSOFT DYNAMICS [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://dynamics.microsoft.com/en-cy/>.
- (39) SAP [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.sap.com/why-sap.html>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AP – Account Payables

AtR – Accounting to Reporting

BI – business intelligence

BIC – Bank and Intercompany

CPM – metoda kritické cesty

CRM – řízení vztahů se zákazníky

CT – Compressor Technique

ČNB – česká národní banka

ČR – Česká republika

EDI – elektronická výměna dat

ERP – plánování podnikových zdrojů

EU – Evropská unie

IFRS – mezinárodní standardy účetního výkaznictví

IC – Internal Control

IS – informační systém

IT – informační technologie

MIS – manažerské informační systémy

NATO – Severoatlantická aliance

OSN – Organizace spojených národů

P&I – Process and Innovations

RPA – Robotic Process Automation

SCM – správa dodavatelského řetězce

SSC – centrum sdílených služeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Ukázka služeb poskytovaných v rámci SSC	21
Obrázek 2 SWOT analýza	25
Obrázek 3 Hodnocené aspekty	27
Obrázek 4 Logo společnosti Atlas Copco.....	37
Obrázek 5 Organizační struktura v Atlas Copco Services s.r.o.....	38
Obrázek 6 Nominální měnové kurzy	44
Obrázek 7 Podíl zaměstnanců v sektoru podnikových služeb dle lokace v ČR	47
Obrázek 8 Struktura dle zaměření center podnikových služeb.....	48
Obrázek 9 Posouzení efektivnosti.....	55
Obrázek 10 Posouzení bezpečnosti.....	56
Obrázek 11 BPCS	60
Obrázek 12 Kritická cesta.....	87
Obrázek 13 Mapa rizik	92
Obrázek 14 Pavučinový graf - rizika a jejich opatření	93
Obrázek 15 Logo HELIOS Orange	94
Obrázek 16 Uživatelské prostředí HELIOS Orange - ilustrační foto	94
Obrázek 17 Logo Microsoft Dynamics NAV	95
Obrázek 18 Uživatelské prostředí Microsoft Dynamics NAV - ilustrační foto	96
Obrázek 19 Logo SAP S/4 HANA	97
Obrázek 20 Uživatelské prostředí SAP S/4 HANA- ilustrační foto	98

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Demografie ČR.....	40
Tabulka 2 Přehled hlavních makroekonomických ukazatelů	43
Tabulka 3 SWOT analýza.....	69
Tabulka 4 Kvantifikace působících sil na změnu	80
Tabulka 5 PERT - Vymezení činností, číselné hodnoty	86
Tabulka 6 Legenda ke kritické cestě.....	87
Tabulka 7 Pravděpodobnost rizika	89
Tabulka 8 Dopad rizika.....	89
Tabulka 9 Hodnota významnosti rizika	89
Tabulka 10 Rizika, opatření a jejich hodnoty	90
Tabulka 11 Shrnutí výběru informačního systému.....	99
Tabulka 12 Ekonomické zhodnocení projektu	101