

Projekt implementace ERP systému v Interhotelu Moskva a.s.

Bc. Vendula Nesázalová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula Nesázalová**
Osobní číslo: **M13905**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace ERP systému v Interhotelu Moskva a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti IS, charakterizujte teoretická východiska pro výběr ERP systému.

II. Praktická část

- Analyzujte stávající řešení IS a potřeby firmy v této oblasti.
- Definujte požadavky na ERP systém na základě firemních procesů.
- Dle nadefinovaných požadavků proveďte průzkum trhu a zvolte vhodný ERP systém.
- Vypracujte projektové řešení orientované na implementaci zvoleného ERP systému.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 323 s. ISBN 978-80-247-4307-3.

KURBEL, Karl. Enterprise resource planning and supply chain management: functions, business processes and software for manufacturing companies. Heidelberg: Springer, 2013, 359 s. ISBN 978-3-642-31572-5.

MOTIWALLA, Luvai F a Jeffrey THOMPSON. Enterprise systems for management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009, 332 s. ISBN 978-0-13-233531-7.

ŠTEKER, Karel. Řízení ekonomického procesu podniku pomocí informačních systémů. Žilina: Georg, 2011, 117 s. ISBN 978-80-89401-55-0.

TVRDÍKOVÁ, Milena. Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách. Praha: Grada, 2000, 110 s. ISBN 80-7169-703-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Svěrák
EXT.
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- jsem byla seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na využití podnikového informačního systému typu ERP v podnikatelském subjektu hotelového průmyslu. Práce se zabývá analýzou dvou možných technologických řešení v této oblasti a poukazuje na klíčové přínosy i nedostatky při využití jednotlivých způsobů řešení informační podpory v podniku. Provedena je nákladová analýza a rozebrány rovněž funkcionality vybraných softwarů za pomoci použití metody uživatelských scénářů. Výsledkem analýz vzájemného porovnání je doporučení jednoho ze softwarů k implementaci v ubytovacím zařízení, jejíž průběh je navržen v poslední části diplomové práce.

Klíčová slova:

implementace, software, hotelový informační systém, ERP, Hores, HotelTime, MICROSFidelio, cloud, on-premise model

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the use of corporate information system of ERP type in the business entity of hotel industry. The work analyzes two possible technological solutions in the field of information technologies. There are defined key benefits and deficiencies in the use of various ways of dealing with information support in the company. There is performed a cost analysis and described functionalities of selected softwares by using method of user's scenarios. The result of the analyzes is the recommendation of one of the softwares to be implemented in accommodation. The implementation process is described in the last part of this diploma thesis.

Keywords:

implementation, software, hotel information system, ERP, Hores, HotelTime, MICROSFidelio, cloud, on-premise model

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Petru Svěrákovi, marketingovému řediteli společnosti Interhotel Moskva a.s., za ochotu, spolupráci a odborné vedení při tvorbě této diplomové práce.

Poděkování patří také panu Janu Kubeši, marketingovému řediteli společnosti HOTEL TIME, a.s., a panu Bc. Martinu Bártovi, zástupci společnosti HORES PLUS s.r.o., za čas věnovaný konzultacím ohledně informačních softwarů a cenné rady z oboru.

„Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
2 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	14
2.1 ARCHITEKTURA PODNIKOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	14
3 ERP SYSTÉMY	15
3.1 HISTORIE ERP SYSTÉMŮ.....	15
3.2 DEFINICE ERP SYSTÉMŮ.....	17
3.3 FUNKCE ERP SYSTÉMŮ.....	18
3.4 PŘÍNOSY A OMEZENÍ ERP SYSTÉMŮ.....	19
3.5 KATEGORIZACE ERP SYSTÉMŮ.....	20
4 HOTELOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	21
4.1 SPECIFIČNOST HOTELOVÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ.....	21
4.2 FUNKCIONALITA HOTELOVÉHO SYSTÉMU.....	22
4.3 NORMY A STANDARDY HOTELOVÝCH IS.....	23
4.3.1 Národní a mezinárodní standardy.....	23
4.3.2 Uzákoněné normy.....	24
5 VARIANTY ŘEŠENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	25
5.1 POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB ZA POMOCI OUTSOURCINGU.....	27
6 METODIKA HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC	29
6.1 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	29
6.1.1 Rentabilita vlastního kapitálu - Return On Equity (ROE).....	29
6.1.2 Rentabilita investovaného kapitálu - Return On Investment (ROI).....	30
6.2 DYNAMICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTIC.....	31
6.2.1 Doba návratnosti - Payback Period (PP).....	31
6.2.2 Čistá současná hodnota - Net Present Value (NPV).....	31
7 ZÁVĚŘÉCNÉ ZHODNOCENÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
8 INTERHOTEL MOSKVA A.S.	34
8.1 OBECNÉ INFORMACE.....	34
8.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
8.3 ANALÝZA INFORMAČNÍ PODPORY SOUČASNÝCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	35
9 PRŮZKUM TRHU OBLASTI INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ	39
9.1 MOŽNOSTI TECHNOLOGICKÉHO ŘEŠENÍ PŘI IMPLEMENTACI ERP SYSTÉMU.....	39
9.2 VYMEZENÍ SOUBORU VHODNÝCH KANDIDÁTŮ.....	41
9.2.1 HORES PLUS s.r.o.....	41
9.2.2 HOTEL TIME, a.s.....	42
9.2.3 MICROS-FIDELIO Czech s.r.o.....	43
10 PROCES VÝBĚRU ERP SYSTÉMU	45

10.1	POŽADOVANÁ KRITÉRIA NA ERP SYSTÉM	45
10.2	POŽADOVANÁ FUNKCIONALITA ERP SYSTÉMU	46
10.3	POUŽITÉ METODY SROVNÁVACÍ ANALÝZY	48
10.3.1	Nákladová analýza	48
10.3.2	Komparace funkcionalit a rozšiřujících modulů	50
10.3.3	USE CASE - uživatelské scénáře	52
11	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI A VÝBĚR CÍLOVÉHO DODAVATELE.....	58
11.1	ARGUMENTACE PRO VÝBĚR CLOUDOVÉHO SOFTWAREOVÉHO ŘEŠENÍ.....	59
11.2	GARANCE BEZPEČNOSTI DAT.....	61
12	PROJEKT IMPLEMENTACE ERP SYSTÉMU V INTERHOTELU MOSKVA A.S.....	62
12.1	DEFINOVÁNÍ ODLIŠNOSTÍ PROJEKTU V OBLASTI ICT	62
12.1.1	Kritické faktory implementace.....	63
12.1.2	Implementace vs. lidský faktor	64
12.2	CÍLE PROJEKTU	64
12.3	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY ZE STRANY ODBĚRATELE A DODAVATELE	65
12.4	CHARAKTERISTIKA DODÁVANÉHO PRODUKTU	66
12.5	PRŮBĚH PROJEKTU – FÁZE IMPLEMENTACE	68
12.5.1	Fáze 1 - ustanovení funkce informačního manažera (CIO)	68
12.5.2	Fáze 2 - specifikace klíčových požadavků a riziková analýza.....	69
12.5.3	Fáze 3 - průzkum trhu a příprava výběrového řízení	71
12.5.4	Fáze 4 - projektová příprava	72
12.5.5	Fáze 5 - realizace implementace	72
12.5.6	Fáze 6 - školení personálu.....	73
12.5.7	Fáze 7 - zahájení rutinního provozu nového informačního systému	74
12.6	DOPORUČENÉ NÁSTROJE KONTROLY PROJEKTU.....	75
12.7	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU IMPLEMENTACE	75
12.8	PŘEDPOKLÁDANÁ ŽIVOTNOST INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	76
12.9	EKONOMICKÉ HODNOCENÍ PROJEKTU	77
12.9.1	Finanční zabezpečení realizace	77
12.9.2	Analýza budoucích výdajů	78
12.9.3	Doba návratnosti investice - Payback Period (PP).....	79
12.9.4	Návratnost investice - Return On Investment (ROI).....	80
12.9.5	Čistá současná hodnota - Net Present Value (NPV)	80
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Podnik lze všeobecně považovat za úspěšný, zná-li dokonale své hosty, jejich potřeby a má-li schopnost jim vyjít vstříc. Do nedávna se tohoto úspěchu dalo dosáhnout pouze lidským přičiněním. Talentem a zkušenostmi zaměstnanců a pracovníků, kteří přicházeli s hosty do osobního kontaktu. V dnešní době však lze tento nepředvídatelný a téměř neovlivnitelný lidský faktor eliminovat za pomoci podnikových softwarů, které zdaleka převyšují lidské schopnosti.

Je paradigmatem dnešní doby, že se oblast informačních technologií nezadržitelným tempem vyvíjí kupředu. Rychlá reakce a schopnost adaptace je klíčovým nástrojem, jak obstát v konkurenčním boji nejen na trhu ubytovacích služeb.

Prosperující podniky se nestaly jedničkami na trhu tím, že při expanzi usnuly na vavřínech. Právě naopak, dynamicky se zajímají o vývojové trendy a vynakládají veškeré síly i finanční prostředky na zdokonalování a zefektivnění průběhu pracovních procesů za pomoci všemožných informačních technologií, které člověku mohou usnadňovat a také extrémně usnadňují práci v dnešní uspěchané době plné automatizovaných činností.

Nelze se však mylně domnívat, že zavedení informačních technologií v podniku je automatickým klíčem k úspěchu a že tím celý proces zdokonalování podnikových činností končí. Investice vynaložené do moderních softwarů nejsou zárukou jejich efektivnosti. Oblast informačních technologií je nutné chápat pouze jako potenciál k získání prosperity podniku, nikoliv jako prostředek zajišťující prosperitu.

Záměrem této diplomové práce je tedy zavést ve společnosti Interhotel Moskva a.s. takovou informační síť, díky které dojde k zefektivnění pracovních činností, úspoře nákladů, a tím zvýšení konkurenceschopnosti hotelu ve svém odvětví. Což zároveň zahrnuje i reorganizaci podnikových procesů a jejich zabezpečení takovými personálními zdroji, díky kterým se implementace v konečné fázi nestane jen nákladnou investicí, ale také komplexním řešením celého hotelového provozu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je navržení projektu implementace vhodného ERP systému ve společnosti Interhotel Moskva a. s., díky kterému by mělo dojít k zefektivnění chodu společnosti a snížení nákladovosti. Výběr vhodného systému je podložen aktuálním průzkumem trhu v oblasti informačních technologií, rozborem dostupných funkcionalit a úsilím seznámit se s danou tematikou a najít všechna možná konstruktivní řešení.

Metodika zpracování diplomové práce

V teoretické části diplomové práce bude provedena rešerše dostupných literárních zdrojů, které se zabývají problematikou týkající se hotelového provozu, informačních technologií a projektového řízení.

Analytickou část zahajuje kapitola poskytující obecné informace o Interhotelu Moskva a.s. Dále je několik pasáží věnováno analýze poskytovaných služeb a také současnému způsobu informační podpory hotelového provozu. Závěrečný úsek analytické části se zabývá analýzou možných technologických řešení, jakými lze ERP systém v ubytovacím zařízení implementovat, aktuálním průzkumem trhu v oblasti informačních technologií a výběrem vhodné alternativy a systému splňujícího daná kritéria na implementaci.

V projektové části jsou nejprve definovány primární cíle a klíčové požadavky na plánovaný projekt. Poté je podrobněji rozebrán průběh samotné implementace spolu s navržením časového plánu a harmonogramem pracovních činností. Navržený projekt je také podroben nákladové a rizikové analýze s doporučením vhodných eliminačních opatření. Posledním krokem je ekonomické zhodnocení projektu shrnuté v závěrečné části diplomové práce.

Metody použité během tvorby této diplomové práce jsou především aktivní sběr dat o klíčových společnostech a komparace vybraných softwarů za účelem posouzení vhodnosti pro implementaci v Interhotelu Moskva a.s. a k tvorbě potřebných kalkulací a nákladových analýz. Opomenout nelze také využití softwarových programů, např. MS Project, ARIS Express či Microsoft Excel, které byly použity k hmotnému podložení informací získaných na základě myšlenkových procesů a dedukcí.

Na základě využití těchto metod a postupů bylo možné dospět k závěrečným rozhodnutím o průběhu implementace a celkovému pojetí projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Je běžnou praxí, že se pojmy jako data a informace v reálném životě často zaměňují. Avšak v odborném prostředí a v informačním především, mají tato značně odlišné významy. Proto je důležité rozlišit jejich obsahovou stránku a případně vymezit jejich vztahovou vazbu pro správné pochopení užívání v odborném textu.

- **Data** – jsou brána z obecného pohledu jako čistá fakta. Mají statický charakter a jsou časově nezávislá. Smyslem zpracování jednotlivých dat je vytvoření informace. Tzn., že každá informace je datem, avšak ne každá data jsou nutně informací. (Požár, 2005, s. 25)
- **Informace** – se vyznačují významovou vlastností dat. Mají subjektivní charakter a váží se k určitým datům, která jsou vztahována ke konkrétnímu příjemci. Tzn., že informace podané dvěma odlišným koncovým uživatelům mohou mít pro každého z nich rozličný význam. Informace tedy nejsou jednoznačné.

Přesnou definici pojmu „informace“ nelze vymezit, ovšem podle Požára (2010, s. 33) ji lze definovat jako „tu část zprávy (sdělení), která směřuje od zdroje k příjemci a ten ji potřebuje pro plnění svých úkolů.“ A také, že „informace o nějakém jevu, procesu, události je jistá veličina, která snižuje nebo částečně odstraňuje dosavadní neurčitost, neznalost právě o tomto jevu, události.“ (Požár, 2010, s. 35)

Pro data a informace se zavedl souhrnný pojem „údaje“. (Bébr a Doucek, 2005, s. 28)

- **Hardware** – označuje „veškeré technické vybavení počítače“. (IT slovník - počítačový slovník, ©2008–2015) Za hardwarové vybavení lze označit všechny části počítače nutné k jeho fungování, např. základní deska, grafická karta, paměť RAM, pevný disk, a také periferie jako klávesnici, reproduktory, USB atd.
- **Software** – zahrnuje počítačové programy, postupy a veškeré související dokumenty týkající se provozu počítačového systému. (Software and systems engineering vocabulary, ©2015) Dělí se dále na software aplikační a systémový, přičemž systémový software má za úkol zajišťovat samotný chod počítače, kdežto za aplikační software se považují programy, s nimiž pracuje uživatel počítače. (IT slovník – počítačový slovník, ©2008–2015)
- **Databáze** – je souborem účelově uspořádaných dat. Slouží jako datový zdroj využívaný různými druhy informačních systémů. (Software and systems engineering vocabulary, ©2015)

- **Informační systém** – schraňuje data a s nimi související informace do určitých ucelených celků. Požár (2010, s. 129) jej definuje jako „*systém vzájemně propojených informací a procesů, které s těmito informacemi pracují.*“ Při čemž pod pojmem procesy se rozumí funkce, které dané informace zpracovávají. Jiné pojetí definice uvádí také například norma ISO/IEC 2382-1 (International Organization for Standardization, ©2015), která uvádí, že informační systém je systémem zpracování informací vázaných na sebe organizační prostředky, jako např. technicko-funkční nástroje či personál.
- **Modul** – označuje samosprávnou funkční jednotku, kterou lze v kombinaci s ostatními jednotkami spojit v ucelený informační systém. (Software and systems engineering vocabulary, ©2015)
- **Interface** – jedná se o komponent hardwarového či softwarového typu, který spojuje dvě a více složek za účelem předávání informací z jednoho na druhého. (Software and systems engineering vocabulary, ©2015)
- **Integrace** – je charakterizována jako proces propojení nebo kombinování softwarových, hardwarových nebo obou druhů komponentů v jeden ucelený systém. (Software and systems engineering vocabulary, ©2015)
- **Implementace** – označuje termín, který znamená „uskutečnění“, „realizaci“, „zavedení“. V IT světě se toto slovo používá pro označení „procesu uskutečňování naplánované myšlenky“. (IT slovník - počítačový slovník, ©2008–2015)
Jedna z definic rovněž implementaci charakterizuje jako vývojovou fázi systému, na jejímž konci jsou software, hardware a operační postupy vzájemně propojeny a zavedeny do provozu. (Software and systems engineering vocabulary, ©2015)

2 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Podnikový informační systém (PIS) je podporován řadou moderních datových technologií. Mezi tyto moderní datové technologie jsou v dnešní době zařazovány především databázové servery, které se vyznačují zaručenou bezpečností uložených dat a také svou poměrnou rychlostí. Z pohledu koncového uživatele však není tolik podstatné, jaký SQL server je využit, zásadní rozdíly jsou zejména v nákupní ceně, v ceně provozu, spolehlivosti a funkcionalitě. Některé servery v dnešní době jsou podnikům k dispozici zdarma, u jiných se platí pravidelné licenční poplatky. Rozdílné jsou také z pohledu využití platformy, na které jsou provozovány. Řada z nich je poskytována pouze pro relativně rozšířené operační systémy Windows, ovšem existují také servery multiplatformní.

2.1 Architektura podnikového informačního systému

Architektura vymezuje oblast vnitřní struktury systému a jednotlivých funkcí dílčích modulů. Samotnou architekturu je možné charakterizovat několika pilíři, které vykonávají svou charakteristickou funkci a jsou ve vzájemné kompatibilitě. Mezi tyto patří:

- **pilíř informační** – tj. oblast zpracování informací nezávislá na technologii;
- **pilíř systémový** – rozhraní vymezující jednotlivé funkční subsystémy a způsob organizace dat v nich obsažených;
- **pilíř technický** – vymezuje strukturu výpočetní techniky a programového vybavení;
- **pilíř komunikační** – se zabývá vnějším rozhraním systému a komunikací s okolím;
- **pilíř řídicí** – zahrnuje veškeré řídicí procesy a pravidla fungování.

Vazby mezi pilíři kopírují chod podnikových činností a interakce mezi nimi je klíčová ke správnému toku informací uvnitř podniku. (Bébr a Doucek, 2005, s. 59)

Podnikový informační systém je v pyramidě IT zázemí podniku základnou, na které lze a je nutné stavět další prvky podpory informačního prostředí. Propojení jednotlivých pater pyramidy poté umožňuje podniku efektivně vynakládat s daty a těžit z výhod zavedení informačních technologií. (Motiwalla a Thompson, 2009, s. 13)

3 ERP SYSTÉMY

Enterprise Resource Planning Systems neboli ERP systémy jsou jistým druhem podnikových informačních systémů, které zastřešují veškeré klíčové podnikové procesy. V dnešní době je využívá téměř 90% výrobních i nevýrobních společností. Z pohledu informačních technologií lze ERP považovat za aplikaci, která nejvýrazněji ovlivňuje současný podnikový byznys, jelikož se dokáže funkčně přizpůsobit téměř jakémukoliv odvětví rozšířením základního jádra o specifické moduly.

Avšak na ERP systém nelze pohlížet pouze jako na součást informačního oddělení, resp. jeho implementaci a spravování tímto oddělením, ale jako na součást ICT, které se týká všech oblastí funkčního podniku. (Basl a Blažíček, 2012, s. 52)

3.1 Historie ERP systémů

V 80. letech podniky přistupovaly v programování především k vytváření vlastních úloh. Tzn., že programátoři a analytici, kteří působili v podnicích, vytvářeli řešení a aplikace podle přání a požadavků koncových uživatelů – jednorázový vývoj. Avšak od 90. let se situace na trhu výrazně změnila. Požadavky ze strany trhu a konkurence se zvyšovaly, kdežto hardwarové a softwarové technické možnosti v rámci ICT byly nedostatečné. (Bruckner, 2012, s. 58)

Na počátku 90. let se tedy v podnicích začaly zavádět softwarové aplikace, které byly postaveny především na integraci jednotného společného řešení. Významným faktem ovšem bylo čerpání informací z jedné databázové platformy, která obsahovala logistická, výrobní, ale i finanční data, která byla dříve programovaná samostatně.

Tyto aplikace byly souhrnně nazývány pojmem „automatizované systémy řízení“ (ASŘ) a byly schopné integrovat informace na různých podnikových úrovních. ASŘ byly prvotním předchůdcem budoucích ERP systémů s ohledem na tehdejší možnosti zpracovanosti a metodičnosti. (Basl a Blažíček, 2012, s. 54)

S ohledem na materiální požadavky plánování systémů v polovině 90. let dala řízená výroba podnět také ke vzniku Materials Requirements Planning Systems (MRP) neboli systémům plánování materiálových požadavků, které se podílely především na plánování vzniku výrobku a dodržování hlavního výrobního programu.

O pár let později se MRP vyvinulo v navazující větev Manufacturing Resource Planning (MRP II), která kladla důraz na optimalizaci výrobních procesů pomocí synchronizace s materiály a požadavky výroby.

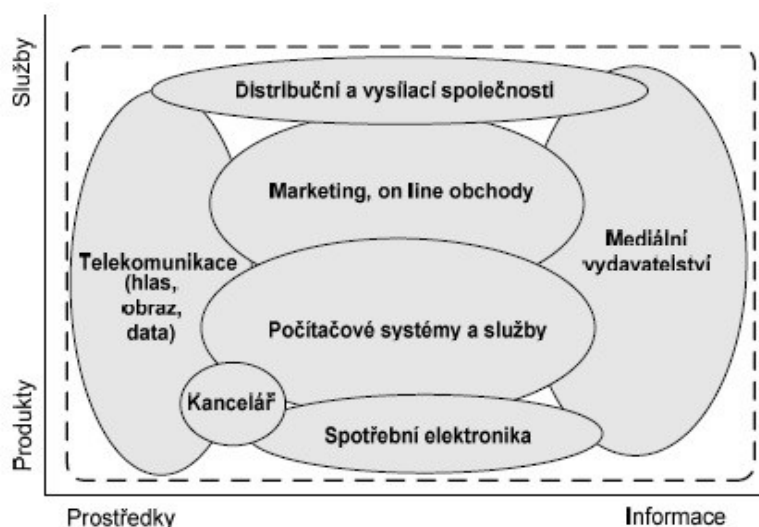
První ERP systém byl vyvinut roku 1990 za účelem integrace řešení pro podniky vznikající v novém, dynamicky se rozvíjejícím globálním podnikatelském prostředí, které podléhaly složitým firemním procesům. Základy ERP systému byly postaveny na technologických základnách MRP a MRP II vztahujících se na primární i sekundární činnosti podniku v hodnotovém řetězci. (Motiwalla a Thompson, 2009, s. 9-10)

Tab. 1: Vývoj podnikových systémů (Motiwalla a Thompson, 2009, s. 11)

Období	Systém	Charakteristika
od r. 1960	ASŘ	Tyto systémy byly zaměřeny na sledování a spravování stavu zásob a surovin s důrazem na výkonnost podniku. Sloužily jako dohled nad plánovanou výrobou a podílely se na tvorbě inventarizačních zpráv.
od r. 1970	MRP	MRP systémy byly vyvinuty za účelem řízení procesů, plánování výroby, operační kontroly a rovněž řízení zásob, s důrazem na prodej a tržby.
od r. 1980	MRP II	Rozšířený MRP II systém měl sloužit jako pomoc výrobním manažerům při navrhování procesů v dodavatelském řetězci – od optimalizace procesů až k řízení režijních nákladů. Soustředí se primárně na výrobní strategii.
od r. 1990	ERP	ERP systém se zaměřuje na integraci aplikací a služby zákazníkům. Byl vytvořen za účelem zlepšení výkonu interních podnikových procesů skrz celý výrobní řetězec. Zastřešuje všechny podnikové činnosti od výroby, logistiky, přes distribuci, správu majetku, prodej až po fakturaci a účetnictví.
od r. 2000	ERP II	ERP II je rozšířením první generace ERP systémů. Soustředí se na mimopodnikové prostředí a e-business činnosti. Poskytují kdekoliv a kdykoliv přístup ke zdrojům organizace a jejich partnerům.

Ve zkratce bylo období od prodeje prvního PC v roce 1981 až do roku 2000 pro dodavatele ICT produktů a služeb obdobím dlouhotrvající konjunktury. Přispívaly k tomu především stále nové technologie, jejich nové aplikační možnosti a všeobecná víra ve stále lepší bu-

doucnost ICT trhu. Výrazným trendem bylo propojování dříve samostatných oblastí, které rozšiřovalo aplikační možnosti ICT a integrovalo oblasti všech ekonomických odvětví.



Obr. 1: Propojování odvětví (Voříšek, 2005, s. 107)

3.2 Definice ERP systémů

Pojem ERP je brán a častěji chápán spíše ve spojení s IT průmyslem. Ve skutečnosti má ale primární využití především z ekonomického hlediska, a to jak ve výrobních, tak nevýrobních podnicích. Tento pojem poprvé ve své definici použila americká firma Gartner Group v roce 1990, ve které vychází z předešlé metody řízení MRP II. (Basl a Blažiček, 2012, s. 57)

Enterprise Resource Planning system je první generací podnikových systémů, jejichž cílem je integrace dat napříč organizací, které by měly splňovat podmínku komplexnosti, jelikož podporují všechny její hlavní funkce. (Motiwalla a Thompson, 2009, s. 9)

ERP systém je někdy označován jako „balíček řízené architektury“. (Motiwalla a Thompson, 2009, s. 13)

Podle Basla a Blažička (2012, s. 67) představují ERP systémy softwarové nástroje používané k řízení podnikových dat, které mají pomáhat podnikům především v oblasti dodavatelského řetězce, ve skladovém hospodářství, v procesu přijímání objednávek od zákazníků, v oblasti plánování výroby, účetnictví, řízení lidských zdrojů a v dalších podnikových funkcích. ERP systém jako takový by měl zahrnovat balíkový systém, který umožňuje automatizovat a integrovat většinu podnikových procesů, sdílet společná data a praktiky v rámci činností celého podniku.

Obdobný pohled na definování ERP systému má také Sodomka (2006, podle Šteker, 2011, s. 37), který ve své publikaci uvádí, že ERP je „účinný nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavních interních podnikových procesů, a to na všech úrovních, od operativní až po strategickou. Při čemž interním procesem je myšlen takový proces, nad nímž má management plnou kontrolu, a je tedy jeho vlastníkem.“

Jak je z jednotlivých definic patrné, někteří autoři se přiklání k datovému, jiní k funkčnímu a další zase k procesnímu významu celého systému. Nejpodstatnějším faktem však zůstává význam automatizovatelnosti jednotlivých oblastí podnikových procesů.

Základní charakteristické vlastnosti ERP systémů

Z pohledu efektivního využití systému by se kvalitní ERP mělo především vyznačovat následujícími vlastnostmi (Šteker, 2011, s. 37; Beránek, 2013, s. 276-277):

- schopností automatizace a integrace podnikových procesů, informačních toků a komunikace uvnitř i vně podniku;
- schopností standardizace, jejímž hlavním úkolem je ovlivňování zpracování běžné podnikové agendy podnikových procesů, chování uživatelů a změny v jejich zvyklostech;
- schopností poskytnout komplexní pohled na funkčnost organizace, a tím zabezpečit zpracování informací potřebných k manažerskému rozhodování v reálném čase.

A samozřejmě také výkonností, spolehlivostí a bezpečností – související se systémovými technologickými aspekty.

3.3 Funkce ERP systémů

Funkce ERP systémů může být v dnešní době chápána ve dvou základních rovinách:

- a) v **užším slova smyslu** zahrnuje integraci vnitropodnikových oblastí;
- b) v **širším slova smyslu** poté rozšířený ERP systém zahrnuje další pomocné podnikové aplikace. Jako např. manažerské nadstavby typu BI (Business Intelligence), aplikace určené k podpoře řízení dodavatelských řetězců v podobě SCM (Supply Chain Management) nebo řízení vztahů se zákazníky formou CRM (Customer Relationship Management).

Nejmodernějšími komponenty jsou aplikace pro realizaci elektronického obchodu. Ku příkladu B2B (Business to Business) nebo B2C (Business to Customer). (Basl a Blažíček, 2012, s. 59-60)

V zásadě by ERP systémy měly pokrývat tři hlavní funkční oblasti podniku:

- a) **oblast logistiky** – neboli celopodnikový proces od nákupu, skladování, přes výrobu, distribuci až po plánování zdrojů;
- b) **oblast financí** – zejména nákladové a investiční účetnictví, a také podnikový controlling;
- c) **oblast personalistiky** – řízení lidských zdrojů.

3.4 Přínosy a omezení ERP systémů

Stejně jako jiné informační systémy také systémy ERP mají své výhody, ale i nevýhody, jak ze strany technické, tak funkční. Přehledný výčet nejpodstatnějších přínosů a omezení znázorňuje níže uvedená tabulka.

Tab. 2: Systémové a vnitropodnikové přínosy a omezení systému (vlastní zpracování)

	Systémové	Vnitropodnikové
Přínosy	<p>Celková integrace dat a aplikací ve funkční oblasti podniku – data lze zadat jednou a následně mohou být použity všemi souvisejícími aplikacemi s důmyslem zachování přesnosti a kvality dat a informací.</p> <p>Díky centralizaci HW a SW zařízení lze provádět přesnější a bezpečnější kontrolu dat a informací.</p> <p>ERP systém disponuje přehlednými souhrny vnitropodnikových dat a umožňuje zdůraznit jejich vzájemnou provázanost a kritická místa.</p>	<p>Sdílení informací napříč odděleními znamená, že mohou zaměstnanci snadno spolupracovat a tvořit týmy.</p> <p>Propojení a výměna informací s dodavatelským řetězcem partnerů může zvýšit efektivitu a snížit náklady na výrobky a služby.</p> <p>Zavedení ERP systému zvyšuje konkurenceschopnost podniku na trhu.</p> <p>Efektivní implementace ERP je z dlouhodobého pohledu výhodnou investicí v rámci snižování celkových nákladů.</p>
Omezení	<p>Proces sloučení HW a SW technologií s lidskými zdroji může být obtížně dosažitelný.</p> <p>Konverze dat a transformace ze starého systému na nový systém může být velmi zdoluhavý a složitý proces.</p> <p>Zavedení ERP systému je značně finančně náročné a nemusí přinést očekávané výsledky.</p> <p>Technické vybavení může být nedostačující svou kapacitou či výkonem.</p>	<p>Rekvalifikace a seznámení všech zaměstnanců s novým systémem může být časově náročná.</p> <p>Změna obchodních rolí a přerozdělení pracovních kompetencí se může potýkat s odmítavým postojem ze strany zaměstnanců.</p> <p>Nevhodně zavedený systém má fatální dopad na celopodnikovou činnost.</p> <p>Rekvalifikací zaměstnanců dochází ke krátkodobému snížení produktivity</p>

Přínosy ERP systémů v malých a středních podnicích

Velikost organizace vhodná pro správnou a kvalitní implementaci ERP systému není nijak určena ani limitována. I v poměrně malých podnicích lze zvolit efektivní způsob a cestu k zavedení vhodného informačního systému, který ušetří alespoň to potřebné minimum nákladů na provoz. Spousta ERP systémů je víceméně jednoduché modifikovat na potřeby jednotlivých organizací. Častým důvodem pro zavedení těchto systémů je potřeba customizace v podnikových procesech, a to se netýká pouze velkých organizací a podniků, ale i těch středních, popř. malých. Ve spoustě případů to také napomáhá k vyřešení problémů se zákonnými požadavky na vedení provozu. (Stair a Reynolds, 2012, s. 388)

3.5 Kategorizace ERP systémů

Dle specifikace a komplexnosti lze na trhu nalézt dva různé typy aplikací ERP systémů:

- a) **All-in-One** – tento druh aplikací zastřešuje všechny, resp. většinu klíčových podnikových procesů. Výhodou těchto aplikací je vysoká úroveň integrace, naopak se mohou vyznačovat nižší detailní funkcionalitou;
- b) **Best-of-Breed** – tyto aplikace se zabývají pouze vybranými podnikovými procesy a kladou důraz na jejich specializaci. Vyznačují se vysokou detailní funkcionalitou, avšak složitější integrací. (Basl a Blažíček, 2012, s. 60)

4 HOTELOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Hotelový informační systém spadá do oblasti podnikových informačních systémů typu ERP, obsahuje však navíc funkce typické pro podporu a provoz ubytovacích zařízení. Lze jej rovněž považovat za specifický druh systému pro správu majetku - Property Management System (Křížek a Neufus, 2014, s. 175). Je běžnou záležitostí, že spousta hotelů v dnešní době řeší pořízení hotelového informačního systému právě přes realizaci implementace komplexních ERP systémů.

Předchůdcem dnešního hotelového systému byl v minulosti jednoduchý recepční a administrační systém, který se rozšířením funkcionality vyvinul v dnešní systém hotelový. Mezi rozšířené funkce, které zapříčinily počátky hotelových informačních systémů, patřily například správa rezervací, vedení ubytovacích kapacit, obsluha a evidence směnářské činnosti nebo činnosti čistě ekonomické, jako např. vystavování účtů, faktur apod.

4.1 Specifičnost hotelových informačních systémů

Ve vztahu k běžným podnikovým systémům by měl hotelový informační systém zohledňovat a přihlížet na požadavky terciálního sektoru neboli trhu služeb. Mezi specifika terciální sféry patří (Beránek, 2013, s. 139):

- vázanost služeb na poskytovatele;
- nehmotný charakter služeb;
- místní a časová vázanost;
- pomíjivost služby;
- pomíjivost nákladů atd.

Další specifické charakteristiky hotelových služeb oproti běžným službám:

- časová závislost realizace;
- závislost na určitém místě a prostoru;
- sezónní proměnlivost poptávky;
- substituovatelnost zákazníků;
- nutnost včasného zabezpečení komponent atd.

Z výčtu vyplývá určitá potřeba na specifický přístup k zajištění služeb a adekvátního chodu podniků pohybujících se v oblasti cestovního ruchu s ohledem na kvalitu jejich materiálně-technické základny.

Charakteristickým rysem hotelových informačních systémů je práce s daty, která vykazují dlouhodobý či dokonce stálý charakter informačního pojetí. Mezi tyto údaje patří především adresy, ceníky, způsob a frekvence rezervací, preference druhu ubytování či rozsah nabídky.

Co se týče specifikace výstupů z hotelových informačních systémů, ty mohou mít podobu jak textovou, tak numerickou. Datové záznamy produkované hotelovým informačním systémem slouží jak pro potřeby interní, tak jako doklady z pohledu právního.

4.2 Funkcionalita hotelového systému

Funkcionalita podle Poura (2001, s. 14) je definována jako hierarchický souhrn podnikových operací zabývajících se správou dat a řízením podniku nebo organizace. Příkladem jsou například operace týkající se zavedení informací o zákazníkovi či dodavateli do systému, vytvoření nabídky, vystavení faktur popř. objednávek nebo kritériální analýza vybraného segmentu produktů, zboží či služeb na konkrétním trhu.

Celý hotelový systém je rozčleněn do jednotlivých funkčních oblastí, které jsou obsluhovány a spravovány příslušnými systémovými moduly. Mezi tyto základní funkční oblasti lze zařadit:

- recepci;
- provozní oblast hotelu;
- finanční správu (účetnictví);
- restaurační systém;
- směnárenskou činnost;
- správu systému.

Jednotlivé funkční oblasti (Pour, 2001, s. 15) jsou charakteristické:

- specifickým operačním využitím dat – kalkulacemi a jinými postupy;
- využitými metodikami – plánovacími či analytickými metodami;
- různými formami vstupů a výstupů – v podobě elektronických dokumentů, datových bází, interních sdělení, reportů atd.;
- přístupovými právy – přístup interních, externích uživatelů;
- ostatními specifickými nároky na ICT – způsobem přenosu dat, zabezpečením, přístupem k databázi atd.

Do rozšířené funkcionality se řadí například nástroje sloužící pro správu konferenčních prostor, pro správu služeb sportovního a wellness charakteru nebo nástroje pro efektivní řízení vztahů se zákazníky – CRM a spousty dalších.

Důležitost funkcionality při výběru hotelového informačního systému

Při procesu výběru vhodného hotelového informačního systému je důležité se pečlivě seznámit s kompletní funkcionalitou každého nabízeného softwaru, a také funkcionalitu porovnat s praktickým užitím a primárními požadavky ubytovacího zařízení.

Může se stát, že i přes vysokou úroveň základních nabízených funkcí je software pro dané ubytovací zařízení nevyužitelný, jelikož je použití procesů značně komplikované s ohledem na chod daného ubytovacího zařízení. V opačném případě může ubytovací zařízení vyžadovat širší škálu funkcí, které ovšem nejsou softwarem podporovány.

Všechny tyto aspekty je nutné před vlastní implementací zvážit a ujasnit si, které procesy v chodu podniku jsou klíčové a vyžadují podporu interního systému, a které podpůrné procesy může, ale nemusí zavedená aplikace podporovat.

4.3 Normy a standardy hotelových IS

Stejně jako i v jiných oblastech podnikání, také v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu je nutné brát v případě plánování zavedení informačního systému v potaz určité legislativní normy a standardy. Ty mohou být pouze národního, ale i mezinárodního charakteru.

4.3.1 Národní a mezinárodní standardy

- ISO/IEC 12207:2008 - Informační technologie. Procesy v životním cyklu SW;
- ISO/IEC 15288:2008 - Upravující popis životního cyklu systémů vytvořených lidmi včetně procesů jejich zdokonalování;
- ISO/IEC 14762:2009 - Funkční bezpečnost elektronických systémů;
- ISO/IEC 24748-3:2011 - Systémy a software inženýrství - řízení životního cyklu. Část 3: Návod k použití standardu ISO 12207;
- ISO/IEC 20000-2:2012 - Informační technologie - správa služeb. Část 2: Návod na použití systémů řízení služeb;
- ISO/IEC 18513:2013 - Služby cestovního ruchu – hotely a jiné typy ubytovacích zařízení. Terminologie;
- ISO/IEC 27001:2013 – Informační technologie – požadavky na zabezpečení informací;

- ISO/IEC 25000:2014 - Systémy a softwarové inženýrství - požadavky na hodnocení kvality softwarových systémů.

A jiné. (International Organization for Standardization, ©2015)

4.3.2 Uzákoněné normy

- Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník;
- Zákon č. 565/1990 Sb. o místních poplatcích;
- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník;
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví;
- Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele;
- Zákon č. 56/1999 Sb. o zajištění bezpečnosti informačních systémů;
- Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů;
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce;
- Zákon č. 300/2008 Sb. o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů.

A jiné. (Zákony ČR OnLine, ©2004-2015)

5 VARIANTY ŘEŠENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

Zásadní otázku, kterou by mělo vedení podniku nejprve vyřešit při rozhodování o pořízení informačního systému je, zda je výhodnější nový IS koupit již vytvořený nebo jej lze vyvíjet vlastními prostředky. Každé řešení skýtá jak výhody, tak nevýhody. V konečném důsledku lze uvažovat nad čtyřmi možnostmi pořízení:

- a) **vytvoření vlastního IS** – takto vytvořený informační systém plně odpovídá požadavkům podniku, umožňuje další růst a rozvoj systému a kompetentní osoby jsou seznámeny s funkcionalitou a chodem celého systému. Výhodou je rovněž neznalost konkurence týkající se strategického myšlení, silných a slabých stránek podniku. Nevýhodou by mohla být především časová náročnost a také možnost nedostatečné odborné kvalifikace vývojových techniků, a tím zapříčiněná nečekaně nízká kvalita systému, což by mohlo být v konečném efektu finančně i personálně neúnosné. Co se týče ubytovacích služeb, je tento přístup téměř nevyužíván kvůli, již zmíněným, vysokým nákladům;
- b) **vytvoření IS na míru externí firmou** – v tomto případě podnik nemusí disponovat odborníky v IT průmyslu a může využít znalostí externích specialistů. Rovněž zde existuje možnost postupného růstu a vývoje systému dle budoucích požadavků podniku, avšak je toto kompenzováno velmi vysokými finančními náklady, mnohdy vyššími než v případě vlastního vývoje. Další nevýhodou je také riziko úniku informací či potíže s integrací;
- c) **nákup IS** – výhodou tohoto řešení je poměrně rychlá realizace a nízké náklady. Podnik v tomto případě zakoupí již kompletní řešení celého informačního systému, který je schopen se zčásti přizpůsobit v určitých parametrech individuálním požadavkům podniku. Avšak i přes to je nutné, aby se činnosti a chod podniku možnostem systému adaptovaly, a aby byl podnik technologicky vybaven. Existuje zde tudíž silná závislost mezi podnikem a dodavatelem, jeho seriózností, schopností rychlé reakce apod. Toto řešení je často nazýváno jako „lokální řešení“ neboli „pevně instalovaný software“;
- d) **pronájem IS** – celý informační systém je poskytován jako služba. Využívá se tzv. *outsourcingu*, což znamená, že externí dodavatel systém implementuje a dále provozuje. Tento přístup má další varianty řešení, jako např.:
 1. *úplný outsourcing* – zajištění HW a specializovaných pracovníků, kteří fyzicky pracují v podniku, avšak jsou zaměstnanci dodavatelské firmy;
 2. *dílčí outsourcing* – dodavatel zajišťuje pouze zázemí systému, dochází k převodu dat a informací na sever dodavatele. V systému poté pracují zaměst-

nanci podniku, dodavatel se podílí pouze na požadovaných dílčích úpravách funkcionality, aktualizacích a upgradech.

Výhodou pronájmu je nižší potřeba IT kapacit než v případě nákupu či vlastního vývoje. Typickým řešením je tzv. SaaS neboli cloud, kdy má zákazník k systému přístup skrz specifickou doménu, prostřednictvím zabezpečeného internetového připojení. Nevýhodou může být strach z možného úniku informací či závislost na dodavateli, co se týče poskytovaného prostoru na serveru.

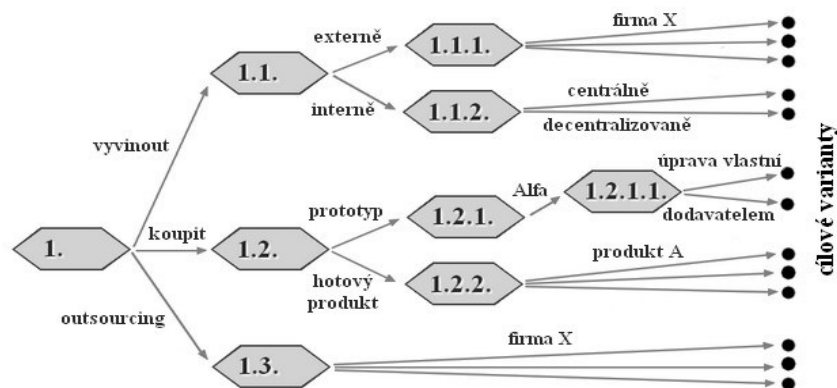
Které z řešení je nejvýhodnější, je individuální záležitostí každého jednoho podniku. Rozhodování by však mělo být zásadním způsobem zváženo na úrovni top managementu, resp. představenstva firmy, jelikož málokterý informační manažer (CIO) je natolik schopný, aby se ujal role stratéga raději, než zůstal v roli nadřízeného, který se zaobírá především operativou.

Podniky by měly zvážit, zda je vyjde levněji mít vlastní IT organizaci, nebo zajišťovat veškeré ICT služby subdodavatelsky. Tato úvaha musí být posouzena nejen z pohledu současného stavu, ale také z budoucího, z hlediska požadovaných úrovní služeb a případných ušlých příležitostí na základě nedostatku informací.

Pomoci při rozhodování by vedení a managementu mohly následující otázky:

1. Je nutné se systému přizpůsobovat nebo lze systém přizpůsobit činností podniku?
2. Kdo a jakým způsobem by měl systém v podniku udržovat v chodu?
3. Jakými plnohodnotnými zdroji a kapacitami podnik disponuje?

Další možností, jak si vypomoci při výběru vhodného řešení pořízení informačního systému, může být grafické znázornění všech alternativ za pomoci tzv. rozhodovacího stromu. Ten se skládá z jednotlivých uzlů, které představují různé alternativní možnosti, odkud jsou vedeny jednotlivé varianty daného řešení podmíněné výběrem. Po zvážení všech možných cest, jejich pozitiv i případných překážek se lze tímto způsobem dostat až ke konečnému, nejvhodnějšímu způsobu pořízení podnikového informačního systému. (Tvrdíková, 2000, s. 54)



Obr. 2: Rozhodovací strom (Tvrđiková, 2000, s. 54)

Obecně však platí, že čím standardnější software je v podniku zapotřebí, tím výhodnější je jeho nákup, popř. pronájem, než vlastní vývoj. V současné době se právě proto podniky orientují spíše na tento způsob pořízení softwarového řešení informační podpory. A to v důsledku změn útvarů podnikové informatiky, specializace a pracovní náplně zaměstnanců, a v nemalé míře také v důsledku změn struktury výdajů a zhodnocení přínosů podnikových informačních systémů. Na rozdíl od počátku 80. let, kdy většina firem a podniků preferovala zdlouhavý vlastní vývoj podle specifických interních požadavků. (Basl a Blažíček, 2012, s. 55)

5.1 Poskytování služeb za pomoci outsourcingu

Outsourcing je slovo anglického původu, které lze charakterizovat jako „využití vnějších zdrojů“ – outside resource using. Tento termín je využíván v případech dlouhodobého převedení oblasti vykonávaných služeb na poskytovatele, včetně odpovědnosti za následky této činnosti.

Podstatou je vyčlenění či vytěsnění podnikových činností a zabezpečení jejich provedení u externího dodavatele. Toto je využito jako strategický tah založený na otázkách „vyrob nebo nakup“ (Make or Buy) za účelem vytváření štíhlého managementu (Lean Management) a koncentrace pozornosti na hlavní podnikovou činnost. Dodavatel je poté zodpovědný za provedení vyčleněných činností dle stanovených podmínek uzavřené smlouvy mezi oběma stranami.

Předpokladem pro kvalitní zajištění služeb pomocí outsourcingu je ze strany dodavatele zapotřebí velmi dobře znát klienta, jemuž je služba poskytována, hlavně jeho finanční situaci, postavení na trhu, strategické cíle a plány a mnohé další. (Beránek, 2013, s. 238)

Outsourcing je v dnešní době využíván téměř v každém úseku hotelového provozu. Výsledný efekt tohoto počínání je očekáván ve snižování nákladů a efektivním plánování nákladových položek. Z obecné praxe je totiž známo, že regulérní zaměstnanec je kolikrát dražším řešením než služby subdodavatele vykonávajícího tuto činnost.

Výhody outsourcingu

Outsourcing může být pro hotel velmi přínosný ze spousty hledisek. Všeobecně vede k určitému zkvalitnění poskytovaných služeb. Rovněž kapitál a zdroje, které nejsou díky outsourcingu vázány v přidružených činnostech, mohou být využity pro zkvalitnění hlavní činnosti hotelu, pro vylepšení kontaktu s klienty apod. Do výčtu těch nejdůležitějších výhod lze dále zařadit (Molnár, 2000, s. 38):

- nižší nákladové zatížení;
- zvýšenou flexibilitu;
- snazší vedení podniku;
- zvýšenou konkurenceschopnost;
- nižší rizikovost podnikání atd.

Nevýhody outsourcingu

Se zavedením outsourcingu je ovšem třeba počítat i s určitými riziky a nevýhodami. Je zřejmé, že díky outsourcingu dochází do jisté míry ke ztrátě kontroly nad vytěsněnou oblastí podnikových činností. To může mít za následek, že nedostatečná kontrola a přehled nad těmito činnostmi dříve nebo později i tak povede ke zvýšení nákladů. Podmínkou k uchování alespoň částečné kontroly je důsledný monitoring. Což v činnostech zabývajících se oblastí ICT může být nesnadný úkol z důvodu obtížného vyhodnocování výkonů „partnera“. Mezi další rizika outsourcingu patří (Molnár, 2000, s. 41):

- únik citlivých informací;
- závislost na externím partnerovi;
- nepříznivý dopad na pracovní morálku;
- problémy s návratem do původního stavu;
- nemožnost přizpůsobovat smlouvu změnám tržní situace apod.

6 METODIKA HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC

6.1 Analýza poměrových ukazatelů

Základním nástrojem finanční analýzy v projektovém řízení je analýza poměrových ukazatelů, které lze stanovit podle výkazů finančního účetnictví. Výsledkem těchto analýz je měření rentability, což je kvalifikováno jako jeden z primárních výpočtů při plánování jakéhokoliv investičního projektování.

6.1.1 Rentabilita vlastního kapitálu – Return On Equity (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu určuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního investovaného kapitálu. Míra zisku vypočtená z vlastního jmění je ukazatelem, jímž lze zjistit, jestli kapitál přináší dostatečný výnos, tj. zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti investičního rizika.

$$ROE = \frac{EAT}{E} \quad (1)$$

EAT ... čistý zisk;

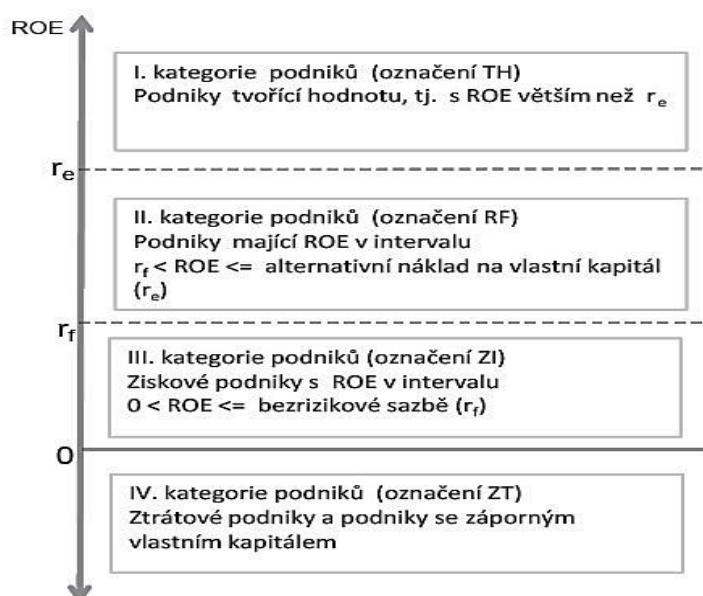
E ... vlastní kapitál.

Rentabilita vlastního kapitálu je klíčovým ukazatelem především pro akcionáře, společníky a jiné investory. Rentabilita by měla být vyšší než možný výnos stejně rizikové investice nebo průměrný roční výnos desetiletých státních dluhopisů do doby splatnosti, který určuje bezriziková sazba stanovovaná ČNB.

Podle bezrizikové sazby a výše alternativního nákladu na vlastní kapitál lze podniky v rámci rentability vlastního kapitálu dělit do čtyř skupin (viz. Obr. 3):

- **I. skupina** (označená **TH** – tvořící hodnotu) – podniky tvořící hodnotu pro své majitele. Tzn., že ROE je vyšší než alternativní náklad na vlastní kapitál (re). Tyto podniky dosahují ve svém odvětví nadprůměrné konkurenceschopnosti;
- **II. skupina** (označená **RF** – risk free) – podniky s hodnotou ROE vyšší než bezriziková sazba, ale nižší než alternativní náklad na vlastní kapitál. Jedná se o průměrně konkurenceschopné podniky, jež se často vyznačují zápornou hodnotou EVA;
- **III. skupina** (označená **ZI** - ziskové) – podniky, které mají kladný čistý zisk, avšak jejich ROE je nižší než bezriziková sazba. Jde o podniky s nižší konkurenceschopností;

- **IV. skupina** (označená **ZT** – ztrátové) – podniky ve ztrátě nebo se záporných vlastním kapitálem. Tyto podniky jsou v kritickém stavu. (MPO, ©2014)



Obr. 3: Rozdělení podniků dle rentability vlastního kapitálu (MPO, ©2014)

6.1.2 Rentabilita investovaného kapitálu – Return On Investment (ROI)

Rentabilita investovaného kapitálu je jeden ze základních ukazatelů měření efektivnosti investic. Východiskem pro měření rentability investovaného kapitálu je Du Pontův rozklad zveřejněný v roce 1903. Dle něj se měří investiční návratnost projektu jako podíl mezi výsledným ziskem investice a celkovými vloženými prostředky. (Nývtová a Marinič, 2010, s. 164-166)

$$ROI = \frac{V_e - V_i}{V_i} \quad (2)$$

V_e ... hodnota ekonomických přínosů plynoucích z investice;

V_i ... hodnota investovaného kapitálu.

Smyslem tohoto ukazatele je určit míru návratnosti investovaných prostředků a poskytnout tak přehled o ziskovosti a ekonomické efektivitě. Nezapočítává úrokové platby, inflaci ani náklady obětované příležitosti.

6.2 Dynamické metody hodnocení investic

V případě, že se podnik rozhodne implementovat nový informační systém a vynaložit na něj určité finanční zdroje, je nutné zjistit, zda je investice vůbec reálná. K tomu slouží dynamické metody hodnocení, které vedle nákladů hodnotí také předpokládané finanční příjmy z investic a jejich změny v čase. (Basl a Blažíček, 2012, s. 185)

6.2.1 Doba návratnosti – Payback Period (PP)

Doba návratnosti je metoda, díky které lze vypočítat dobu (počet let), za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na tuto investici.

$$PP = \frac{IN}{CF} \quad (3)$$

IN ... hodnota investovaného kapitálu;

CF ... vyjádření peněžních toků.

Dobu návratnosti lze využít jako statickou metodu, která nezohledňuje faktor času nebo jako metodu dynamickou, kdy lze faktor času zohlednit tím, že se doplní doba návratnosti o diskontování hotovostních toků. Pokud je výsledná hodnota menší než doba životnosti projektu, náklady na něj vynaložené se v době jeho provozu vrátí.

6.2.2 Čistá současná hodnota – Net Present Value (NPV)

Čistá současná hodnota je jednou z nejvhodnějších finančních metod hodnocení, jelikož zahrnuje celou dobu životnosti projektu, možnost investování do jiného stejně rizikového projektu a bere v úvahu i časovou hodnotu peněz.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN \quad (4)$$

CF ... peněžní toky za určité období;

IN ... hodnota investovaného kapitálu;

r ... diskontní sazba;

n ... doba životnosti projektu.

Udává součet současných hodnot všech peněžních toků investice a výsledkem je absolutní hodnota přínosu investice v dnešních cenách. Projekt je přípustný, pokud je NPV kladná.

7 ZÁVĚŘEČNÉ ZHODNOCENÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě studie dostupných literárních a elektronických zdrojů zabývajících se danou tematikou lze říci, že oblast informačních technologií po dobu své existence prošla razantní proměnou a vývojem, a i přes to je zde prostor pro vznik nových a vylepšování stávajících řešení informační podpory.

Ať už se jedná o podniky ve výrobní sféře nebo podniky poskytující služby, pro všechna odvětví lze v dnešní době nalézt způsob, jak své podnikání podpořit vhodným informačním systémem.

Také oblast poskytování ubytovacích služeb je nasycena všemožnými softwary, které byly navrženy tak, aby lidem usnadňovaly práci a šetřily čas i peníze. Od jednoduchých rezervačních systémů, přes systémy recepční, účetní až po komplexní řešení celých hotelových provozů zahrnujících také stravovací zařízení či jiné doprovodné služby zaštitěné informační technologií.

Je obecně známo, že aby jakákoliv technologie byla člověku užitečná, je nutné, aby její metodiku člověk nejprve nadefinoval. Tím se zabývali experti a specialisté v informační oblasti po dlouhá léta a krok po kroku vytvářeli systémy, které byly zrovna potřeba, od úplného základu. V dnešní době si již jakýkoliv potřebný systém či software můžeme pořídit bez sebemenších problémů a povětšinou naše potřeby uspokojí, jelikož se vyznačuje širokou škálou užitných prvků a rozsáhlou funkcionalitou. A to vše za relativně nízké náklady.

Vrcholem informační podpory v současné době jsou systémy schopné komplexně zabezpečit veškeré firemní procesy. Mezi takové patří rovněž systémy typu ERP, které se vyznačují především záměrem snížit nákladovost podnikových procesů a zabezpečit vykonávání jednotlivých operací v co nejkratším možném čase, s co nejmenším možným vynaložením zdrojů a sil. Do takových systémů se bez pochyby vyplácí investovat finanční prostředky za účelem modernizace a integrity. Investice takto vynaložené však lze považovat za efektivní pouze v případě, že jsou systémy, a technologie obecně, využívány korektně a dle logických zákonitostí jim vlastních.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 INTERHOTEL MOSKVA A.S.

8.1 Obecné informace

Obchodní firma:	Interhotel Moskva a.s.
Identifikační číslo:	46347623
Spisová značka:	B 797 vedená u Krajského soudu v Brně
Sídlo:	Náměstí Práce 2512, Zlín, PSČ 760 01
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	- hostinská činnost; - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; - prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.
Počet zaměstnanců:	33 osob

8.2 Představení společnosti

Interhotel Moskva a.s. spadající svým počtem zaměstnanců a ročním obratem (téměř 28 mil. Kč) do kategorie středně velkých podniků pochází z éry Baťova rozvoje a byl postaven roku 1932 jako komplex tehdejší firmy Baťa. V roce 1990 byl veden jako státní podnik zahrnující tři ubytovací zařízení – Moskvu, Družbu a Alexandrii v Luhačovicích. V období od roku 1992 probíhala na budově rozsáhlá rekonstrukce a státní podnik byl převeden na akciovou společnost Interhotel Moskva a.s., která rovněž změnila svůj podnikatelský zájem, a z čistě ubytovacího zařízení vzniklo podnikatelské centrum Zlína.

Tato desetipatrová budova se nyní tyčí jako dominanta uprostřed Zlína a je považována za multifunkční budovu společenského, kulturního, ale především obchodního života na území celého regionu. Známa je také jako zařízení poskytující nevšední gastronomické zážitky na evropské úrovni.

Část objektu nyní slouží také k pronájmu kancelářských prostor a nabízí zázemí pro sídla rozličných firem. Zbytek objektu poskytuje prostory jak pro dlouhodobé, tak studentské ubytování, pro stravovací zázemí, volnočasové aktivity či konferenční sály vhodné pro širokou škálu společenského dění.

Tab. 3: Vymezení prostor a kapacitního omezení Interhotelu Moskva a.s. (vlastní zpracování)

		Kapacita (osob)
Počet pokojů	110	220
Kongresové prostory	7	550
<u>Volnočasové prostory</u>		
whirlpool	1	6
sauna	1	<i>nespecifikováno</i>
masáže	2	2
fitness posilovna	1	<i>nespecifikováno</i>
tenisový kurt	1	4
bowling	3	24

Co se týče plánů do blízké budoucnosti, hotel by si rád zlepšil standardy jak v oblasti ubytování a stravování, tak především v rámci kongresových služeb. Tento krátkodobý plán je stěžejním prvkem pro rozhodnutí o implementaci nového, lépe řešeného informačního systému pro podporu podnikových procesů napříč celým zařízením, který by měl ve finále zdokonalit a zefektivnit celkový chod hotelu a snížit nákladovost.

8.3 Analýza informační podpory současných podnikových procesů

Na základě průzkumu pracovních činností a procesů v Interhotelu Moskva a.s., a rovněž po konzultaci na toto téma s vedením hotelu, lze podnikové procesy rozdělit do několika úseků dle poskytovaných služeb (ubytovací služby, stravovací služby, kongresové služby, volnočasové aktivity), které se vyznačují určitými specifickými postupy, personálními nároky a jsou podporovány různými informačními technologiemi. Stručná analýza podnikových procesů v jednotlivých úsecích je rozebrána v následující části kapitoly.

Současně bylo za pomoci programu ARIS Express provedeno grafické znázornění této procesní analýzy, jejímž výstupem je procesní mapa (viz Příloha P I), která by měla sloužit jako podklad k vymezení podnikových procesů spadajících pod informační podporu.

Ubytovací úsek

Ubytovací úsek je jednou z nejdůležitějších částí celého hotelu, jelikož příjmy z ubytování zde tvoří až 60% z celkových příjmů. Členění ubytovacího úseku lze rozdělit na tzv. část front office, neboli frontální linii zahrnující oddělení recepce, kde dochází k prvotnímu kontaktu se zákazníkem, a na část s názvem housekeeping.

Informační podpora celého ubytovacího úseku je v současné době zabezpečována za pomoci recepčního systému Horec provozovaného na bázi DOS, který je ale již značně zastaralý a nelze jej napojit na jiné informační systémy v hotelu.

Proces ve front office části probíhá následovně: host po příchodu do vstupní haly zamíří nejprve k recepčnímu pultu za účelem registrace – check-in, která je následně vyplněním všech potřebných údajů o zákazníkovi zavedena pomocí recepčního systému do databáze a dojde k vytvoření hotelového účtu. Nakonec host obdrží jeden pár klíčů a všechny potřebné informace o pobytu a službách hotelu a je mu umožněn přístup do přiděleného pokoje.

Recepční systém v tomto kroku zaznamenává příliv dat v podobě informací o zákazníkovi a specifikaci jeho pobytu, které jsou transformovány a uloženy na datový server k dalšímu možnému zpracování (např. výpis požadovaných služeb, natěžování účtu, aj.). Veškerá kmenová data a číselníky tvoří rozsáhlou databázi, která je základem pro interní informační systém hotelu.

Mezi další úkoly současného systému na recepci patří, kromě provádění registrací, stanovování statusu hotelových pokojů ve spolupráci s technickým úsekem, správa a aktualizace hotelových účtů koordinovaná ekonomickým oddělením, udržování aktuálních informací o stavu ubytovacích kapacit hotelu, koordinace hotelových služeb a jejich rezervace. Systém sám o sobě vykazuje schopnost vykonávat veškeré potřebné operace nutné ke správnému chodu ubytovacího úseku, avšak není součástí integrovaného hotelového systému.

Co se týče housekeepingu, význam této části ubytovacího úseku spočívá v zajištění hmotné kvality ubytovací části hotelu. Zahrnuje provozní oddělení hotelu, a to tým pokojské služby a úsek prádelny.

Pečlivá a kvalitně odvedená práce těchto zaměstnanců je známkou kvality celého hotelu. Je nutné uvědomění si kritických míst a hluboké podstaty v řídicích činnostech celého pracovního procesu housekeepingu, poněvadž správné nastavení standardů, organizace, plánování a kontrola představuje nosnou část řízení ubytovacího úseku.

Z pohledu podpory informačním systémem je v tomto případě nejnmutnějším krokem zajištění lepší koordinace a vzájemný přenos informací mezi housekeepingem a recepcí, která momentálně není dost dobře vyřešena. A to především v procesu aktualizace statusů jednotlivých pokojů, potřeby oprav a údržby, zajištění doplňkových služeb (např. donáška tiskovin, čištění obuvi) atd. Toto hledisko bude zohledněno v požadavcích na nový informační systém.

Technický úsek

Technický úsek je čistě nákladové středisko tvořené týmem technických pracovníků. Nevytváří žádné výnosy, avšak správná činnost tohoto úseku má obrovský vliv na kvalitativní provoz celého hotelu. Co se týče potřeby informační podpory, nevyžaduje striktně nutnost provázanosti v rámci hotelového integrovaného systému. Přísun informací je jednosměrný ze strany recepčního oddělení, popř. housekeepingu.

Stravovací úsek

Hotel nedisponuje primární hotelovou restaurací zajišťující stravovací režim hostů, avšak v areálu hotelu se nachází šest rozličných typů restaurací jiných podnikatelských subjektů včetně dvou barů, které slouží jako stravovací zázemí ubytovaných. Restaurace nejsou vzájemně provázány, avšak souhrnně využívají podporu jednoduchého informačního systému Savarin, jehož úkolem je řízení restauračního provozu a sledování toku financí v tomto sektoru.

V blízké budoucnosti ovšem hotel možnost napojení restaurací na hotelový ERP systém zvažuje, tudíž bude tato úvaha z pohledu finančního zpracována v projektové části.

Ekonomický a personální úsek

Ekonomické a personální oddělení hraje klíčovou roli v potřebě využívání celopodnikového informačního systému. Důležitými oblastmi zahrnujícími správu dat je oblast účetnictví, managementu a řízení lidských zdrojů. Úkolem ekonomického úseku je využívat podnikový informační systém za účelem zpracování výkaznických a statistických údajů, udržování finančních vztahů s bankami, řízení daní, vedení finančního a manažerského účetnictví, evidence tržeb, kontroly podkladů, výplaty mezd, inventarizace, atd.

Provoz hotelu je momentálně podporován účetním a evidenčním systémem Ekonom, který je obsluhován týmem účetních zpracovávajících potřebné doklady. Součástí tohoto účetní-

ho systému je oblast daňové evidence, podvojného účetnictví, skladů, mzdová a personální oblast. Většinu účetní aktivity však nyní vykonává externí účetní firma.

V plánu je dosavadní účetní systém v průběhu projektu zachovat. Požadavkem na nový systém bude pouze potřeba spárování přes vhodný fakturační modul, který bude s tímto účetním systémem správně a efektivně spolupracovat. To by mělo zjednodušit vykonávání veškerých účetních operací, které by nadále mohl vykonávat pouze současný účetní tým bez nutnosti spolupráce ze strany externí firmy. V konečném efektu by mělo dojít k úspoře času při provádění účetních operací, a především k úspoře vynaložených nákladů na externí účetní firmu.

Úsek volnočasových aktivit a konferenčních prostor

Informační podporou je nutné zastřešit také provoz konferenčních a relaxačních prostor. Hotel disponuje 7 konferenčními místnostmi, 3 dráhami bowlingu, tenisovým kurtem, fitness posilovnou a wellness zázemím se saunou. Všechny tyto aktivity podléhají potřebě funkčnosti a správy skrz informační systém, a to s ohledem na evidenci rezervací dostupných služeb a zajišťování úklidu a údržby prostor.

Toto je momentálně jedním ze slabých míst v rámci informační podpory. Požadavkem při implementaci nového systému bude, mimo jiné, zavedení vhodného modulu pro tyto účely.

KOMPLEXNÍ POHLED NA SOUČASNOU INFORMAČNÍ PODPORU HOTELU

Z předchozího rozboru a na základě interních informací hotelu je patrné, že podnikové procesy jsou značně decentralizované. Tzn., že každé oddělení pracuje se specifickým softwarem, má vlastní zdroj dat a výstupem jsou odlišné, nejednotné formy výkazů. Jednotlivá oddělení mezi sebou nemají kvalitní zpětnou vazbu a informace s daty jsou předávány složitou cestou, se zbytečnými časovými prodlevami.

Příčinou toho je nedostatečná provázanost podnikových procesů, následkem čeho dochází k neefektivnímu řízení, personální a časové náročnosti pracovních činností, k duplikaci dat v podnikových softwarech a zbytečné nákladovosti. Toto je nutné vyřešit zavedením nové informační podpory, jejímž úkolem bude vyřešit současný problematický chod hotelu.

9 PRŮZKUM TRHU OBLASTI INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ

Současná praxe ukazuje, že zaměření se na vývoj vlastního informačního systému je ekonomicky nevýhodná a téměř nerealizovatelná. Tým informačních techniků zajišťující funkčnost systému musí disponovat rozsáhlými znalostmi a schopnostmi, a tudíž být neustále doškolován, což je z ekonomického hlediska neúnosné. Proto se projekt bude zabývat dodavatelským řešením informační podpory. A to také z důvodu, že současný trh v oblasti ICT nabízí široké spektrum služeb a různé varianty technologického řešení. I přes to by se však výběr dodavatele neměl v žádném případě podcenit. Vhodně zvolený dodavatel totiž leckdy znamená až 50% úspěchu implementace.

9.1 Možnosti technologického řešení při implementaci ERP systému

Na základě průzkumu trhu s ERP systémy byla zjištěna dvě možná řešení technologického rázu, která mohou být při implementaci nového systému využita.

První možností je volba tzv. on-premise model softwaru, který je technologicky starší a v současné době stále preferovanější. Druhou variantou je pořízení softwaru v tzv. cloudovém modelu, který poskytuje nepřehledné množství výhod i úspor, avšak je na českém trhu stále poněkud opomíjen.

On-premise model

On-premise model neboli lokální řešení využívá technického zázemí na straně odběratele (zákazníka). Jde o způsob poskytnutí informačního systému, kdy je software nainstalován a provozován na výpočetní technice odběratele. Tzn., že odběratel si od dodavatele pořídí produkt, který je následně kompletně nainstalován na všechny potřebné hardwarové jednotky odběratele. Vyžaduje tudíž kvalitní technické zázemí a datový prostor, což může hrát roli ve finanční stránce pořízení z pohledu zvýšení nákladů na hardwarové vybavení.

Jedná se však o jeden z nejběžnějších, tradičních způsobů pořízení informační podpory v podnicích, a to kvůli stoprocentnímu zajištění bezpečnosti dat, které zůstávají uvnitř podniku.

Co se týče nevýhod tohoto způsobu řešení, nutností je pořízení licence (úctu) každému serveru či koncovému uživateli, který bude software používat, dále zaměstnání IT specialistů a delší integrační období.

Cloudový model

Cloudový model je založený na poskytování služeb skrze síťové rozhraní. Dodavatel informačního systému na bázi cloudového řešení disponuje virtuální platformou, která poskytuje veškeré služby online. Při pořízení podnikového informačního systému touto cestou vytvoří dodavatel odběrateli specifickou doménu na svém serveru a předá přístupové kódy do vnitřního prostředí softwaru. V tomto případě tedy nejsou nutné žádné instalace, natož náročné technické vybavení ze strany odběratele. Cloud nevyžaduje žádné vysoké počáteční náklady do nákupu hardwaru ani do instalace kompletní softwarové sítě informačního systému. V případě zvolení informační podpory v podobě cloudového modelu se odběratel, na druhou stranu, zaváže k pravidelným měsíčním platbám za licenci, díky které bude moci využívat online služeb přes síťové rozhraní (SaaS).

Další neopomenutelnou výhodou je také nulová potřeba IT specialistů uvnitř podniku, jelikož software je spravován ze strany dodavatele a to 24/7. Tudíž v případě náhlého problému se lze okamžitě dovolat hotline podpory a problém řešit.

Důvodem, proč je v dnešní době cloud i přes to méně preferovaným způsobem řešení informační podpory, je strach podniků z úniku citlivých interních dat.

Srovnání on-premise vs. cloud

V níže uvedené tabulce jsou pro lepší přehlednost souhrnně představena a srovnána pozitiva a nedostatky obou technologických řešení pořízení informačního systému.

Tab. 4: Výhody a nevýhody lokálního a cloudového řešení (vlastní zpracování)

	PRO	PROTI
on-premise model	bezpečnost dat	vyšší počáteční náklady
	žádné měsíční splátky	nutnost HW vybavení
		potřeba IT specialisty
		omezená životnost
cloud model	nižší počáteční náklady	možný únik informací
	žádné náročné HW vybavení	nutnost internetového připojení
	nižší personální nároky	
	nonstop podpora	

Na základě studie dostupných informací o možných způsobech technologického řešení implementace informačního systému do podniku, po porovnání všech kladů a záporů jednotlivých technologií a s ohledem na enormně rychlý vývoj v oblasti ICT shledávám pořízení cloudového modelu za výhodnější variantu. Proto bude soubor vhodných kandidátů zahrnovat nejen běžnější on-premise model informačního systému, ale také informační systém poskytovaný ve formě cloudu pro názornou ukázkou a možnost porovnání zavedení obou těchto technologických řešení z pohledu funkčního i nákladového.

9.2 Vymezení souboru vhodných kandidátů

Po pečlivém průzkumu trhu dodavatelů informačních systémů bylo do užší selekce vybráno přibližně deset možných podnikatelských subjektů, se kterými jsem se snažila navázat kontakt a zkonzultovat možnosti současných softwarů na trhu. Po přibližně dvoutýdenních konzultacích byla v rámci navrhovaného projektu pro případnou spolupráci v rámci implementace ERP systému v Interhotelu Moskva a.s. vymezena jedna společnost nadnárodního měřítká a dvojice českých kandidátů, se kterými byly dále projednány bližší požadavky na hledaný systém. Těmito společnostmi jsou HORES PLUS s.r.o., HOTEL TIME, a.s. a MICROS-FIDELIO Czech s.r.o.

Podnikatelské subjekty byly vybrány především na základě široké škály nabízených modulů, na základě pozitivní referencí ze strany ostatních hotelů, a také na základě osobního subjektivního dojmu získaného díky vstřícnosti a ochotě jednotlivých zástupců, což jak doufám, bude známkou kvality a spolehlivosti všech společností.

Jak již bylo argumentováno v předchozí kapitole, informační systémy jednotlivých dodavatelů se od sebe záměrně liší technologickým řešením z důvodu názorného předvedení možných způsobů, jak vyřešit problém s informační podporou uvnitř podniku, a jak by se tato řešení dotkla nákladové stránky projektu.

9.2.1 HORES PLUS s.r.o.

Obecné informace

Obchodní firma:	HORES PLUS s.r.o.
Identifikační číslo:	26451816
Spisová značka:	C 83184 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Hlubočeská 1081/34, Praha 5 - Hlubočepy, PSČ 152 00

- Právní forma:** Společnost s ručením omezeným
- Předmět podnikání:**
- specializovaný maloobchod;
 - poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software;
 - činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

Představení společnosti

Společnost HORES PLUS s.r.o. je jedním z předních poskytovatelů informačních systémů a na českém trhu se pohybuje již od roku 1991. Poskytuje komplexní hotelový informační systém, a služby s ním spojené, pro všechny typy a velikosti ubytovacích zařízení. Hotelový systém Hores dnes patří mezi jeden z nejpoužívanějších systémů typu on-premise v České i Slovenské republice (zde společnost zastupuje od roku 2005 firma ALTO Slovakia). Při čemž první verze tohoto systému byly v České republice instalovány před více než dvaceti lety. Samotný význam slova HORES, jak už z názvu vyplývá, znamená zkrácenou verzi „**HO**telového **RE**zervačního **S**ystému“.

Spolehlivost a kvalita společnosti je podložena řádným členstvím v Asociaci hotelů a restaurací ČR, kde je vedena jako držitel certifikátu Garantovaného dodavatele AHR ČR. Své odborné znalosti rovněž publikují v řadě časopisů a periodik, jako například Hotel Revue, Horeka, Hotel&Spa, Gastro Plus, COT Business, Svět obchodu a jiných. (HORES PLUS s.r.o., ©2015)

Kontaktní osoba

Kontaktní osobou v rámci konzultací ohledně funkcionalit, cenové nabídky a celkového řešení informační podpory v Interhotelu Moskva a.s. byl pan Bc. Martin Bárta, zástupce společnosti HORES PLUS s.r.o.

9.2.2 HOTEL TIME, a.s.

Obecné informace

- Obchodní firma:** HOTEL TIME, a.s.
- Identifikační číslo:** 26710382
- Spisová značka:** B 7769 vedená u Městského soudu v Praze

Sídlo:	Vinohradská 1899/112, Praha 3 - Vinohrady, PSČ 130 00
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	- zprostředkování obchodu; - zprostředkování služeb; - poskytování software v oblasti hardware a software; - zpracování dat, služby databank, správa sítí aj.

Představení společnosti

Společnost HOTEL TIME, a.s. působí na českém trhu od roku 2002. A již od svého vzniku se snaží vyvíjet a provozovat ty nejmodernější online aplikace pro správu a provoz nejen ubytovacích zařízení. Své služby poskytuje formou cloudového rozhraní, což je v České republice prozatím nepříliš známý a preferovaný způsob využití v oblasti hotelových informačních systémů. Do povědomí se tento způsob poskytování služeb dostává především ze západní Evropy. Proto se společnost rozhodla zaujmout místo nejen na tuzemském, ale i zahraničním trhu. A to konkrétně od roku 2013 na trzích ve Velké Británii, a o rok později na trhu v Německu, čímž se snaží o pevné postavení vlastní značky i za hranicemi a navázání užitečných nadnárodních partnerských vztahů. (HOTEL TIME, a.s., ©2015)

Kontaktní osoba

Kontaktní osobou v tomto případě byl pan Jan Kubeš, marketingový ředitel společnosti HOTEL TIME, a.s.

9.2.3 MICROS-FIDELIO Czech s.r.o

Obecné informace

Obchodní firma:	MICROS-FIDELIO Czech s.r.o.
Identifikační číslo:	48534374
Spisová značka:	C 18846 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Nad Botičem 593/8, Praha 10 - Hostivař, PSČ 102 00
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; - poskytování software;

- automatizované zpracování dat;
- poradenská činnost v oblasti elektronických zařízení;
- poradenská činnost v oblasti tvorby programů pro zpracování dat;
- montáž a opravy kancelářské a reprodukční techniky.

Představení společnosti

MICROS-FIDELIO Czech s.r.o. je pobočkou nadnárodní společnosti MICROS Systems, Inc., která existuje již od roku 1975 a je světovou jedničkou na trhu hotelových, pokladních a rezervačních systémů cestovního ruchu. Systémy společnosti MICROS jsou používány ve více než 140 zemích světa, ať už se jedná o velké řetězce nebo privátní společnosti. V České republice byla společnost založena v roce 1993 firmou GastroData Praha a rakouskou firmou Hugin Sweda Vídeň pod prvotním názvem GastroSystems, s.r.o. V roce 2008 však došlo ke změně názvu společnosti na MICROS-FIDELIO Czech s.r.o. v rámci integrace s mateřskou společností MICROS Systems, Inc.

V současné době je MICROS-FIDELIO Czech s.r.o. předním českým dodavatelem hotelových a restauračních informačních systémů, který má za sebou více než 15 let úspěšného působení na trhu s informačními systémy. Společnost nabízí širokou škálu zahraničních hotelových a restauračních systémů, lokálně vyvinutý pokladní a skladový systém, a také dotykové pokladní terminály a periferie. (MICROS-FIDELIO Czech s.r.o., ©2015)

Kontaktní osoba

Kontaktní osobou ve společnosti MICROS-FIDELIO Czech s.r.o. byla paní Ing. Petra Maršíková, obchodní a marketingová asistentka.

10 PROCES VÝBĚRU ERP SYSTÉMU

Podniky působící ve stejné či oborově podobné oblasti mají pracovní procesy veskrze podobné. Softwary jednotlivých dodavatelů tedy potřebné primární funkce nabízí již ve svém základu, jelikož tvorba vychází ze zkušeností odborníků a častých požadavků ze strany uživatelů. Rozdíly a přednosti jednotlivých informačních systémů je proto nutné hledat v oblasti nákladovosti, technologiích nebo v prozákaznickém přístupu a ochotě dodavatele.

10.1 Požadovaná kritéria na ERP systém

Před samotným procesem výběru je potřeba nadefinovat základní kritéria a požadavky na hledaný informační systém. Proto byl na základě rozhovoru s vedením hotelu sestaven seznam možných kritérií, kterým byly poté ze strany hotelu uděleny váhy dle důležitosti.

Tab. 5: Navržená kritéria v rámci projektu (vlastní zpracování)

	Kritérium	Váha
Kritéria na systém	Možnost customizace	5
	Nákladovost	4
	Nároky na integraci	3
	Nutnost koupě hardwaru	2
	Personální náročnost obsluhy	2
	Rozsah funkcionality	5
	Technologické řešení	3
	Uživatelská náročnost	4
Kritéria na dodavatele	Časová náročnost implementace	2
	Image značky dodavatele	2
	Spolehlivost dodavatele	5
	Správa ze strany dodavatele	4
	Technické zázemí dodavatele	2
	Závislost na dodavateli	3

Po rozboru jednotlivých kritérií došlo k vymezení klíčových požadavků pro výběr systému a jeho dodavatele. Kritéria s váhami 2 a méně nebyla zohledněna jako klíčová a tudíž nebudou při výběru systému nutně vyžadována. Stručný popis analyzovaných kritérií znázorňuje následující výčet:

- prvotním rozhodujícím hodnotícím kritériem je **možnost customizace a plnohodnotná funkcionalita** zavedeného informačního systému, která bude zastřešovat všechny procesy probíhající na hotelu (více k funkcionalitě požadované hotelem viz následující podkapitola);
- **profesionalita a spolehlivost dodavatele**, který se pro podnik stane strategickým partnerem, a na jehož služby bude podnik odkázán po relativně dlouhou dobu (např. z pohledu správy a upgradu softwaru);
- **nákladovost** nabízeného informačního systému a **návratnost investice** jsou rovněž významnými kritérii. Za adekvátními náklady je nutné vidět očekávané přínosy;
- použité **informační technologie**. Ty by měly poskytovat prostor možný pro další rozvoj podnikové informační infrastruktury v budoucnosti;
- **schopnost integrace** nového podnikového systému se současnou informační strukturou hotelu. Nově zavedený informační systém by měl umožnit automatizovat činnosti a přitom poskytnout nezbytnou informační podporu. Není žádoucí, aby se stejné vstupní informace zadávaly vícekrát v různých částech systému, jako tomu bylo doposud.

Ze strany hotelu bylo navíc navrženo ještě kritérium **bezpečnosti s nakládáním dat** s váhou 5, které bude tudíž při výběru nového systému také zohledněno.

10.2 Požadovaná funkcionalita ERP systému

Nově zavedený informační systém by měl být komplexním softwarovým řešením stávajících podnikových procesů (analyzovaných v kapitole 8.3), které bude poskytovat podporu pro všechny úseky hotelu. Požadovaná funkcionalita ze strany hotelu je následovná:

- **Funkcionalita v základním modulu** – základem modulu by měly být činnosti spadající do ubytovacího a provozního úseku. Pro tyto jsou typické činnosti v oblasti recepcce, v provozní části hotelu, korespondenční činnost, účetnictví, směnárenská činnost a správa systému. Spadá sem tedy celý recepční systém vč. směnárný a pokladny, který shromažďuje data ohledně zákazníků a sleduje finanční toky v hotelu dle jednotlivých

typů plateb a pokladních míst. Součástí by měla být také funkce fakturace včetně schopnosti zpracování zálohových faktur.

- **Funkcionalita rozšířených modulů, popř. externích systémů** – kdy by se jednalo o vyřešení restauračního provozu, rezervací přídatných služeb hotelu, jako jsou konferenční prostory, wellness, různé druhy a typy sportovišť apod. A také správu systémů, které nejsou přímo součástí hotelového systému, ovšem jejich zapojením by mohlo dojít ke snížení celkových nákladů hotelu. Příkladem by mohlo být interface typu:
 - **Pokladní systém** – by měl být zodpovědný za restaurační provoz. Rovněž by měl sledovat tok financí a sloužit ke kontrole personálu. Hlavní funkcí by mělo být zajištění vedení účtů, objednávek jídel a nápojů, a také vyúčtování hostů. Díky tomu by měl umožňovat vedení evidence prodaného zboží a zajišťování odtěžování zboží a surovin ze skladu spolu se skladovým hospodářstvím. Systém by mohl být rovněž rozšířen o bezdrátové pokladní terminály pro snadnější obsluhu hostů personálem přímo u stolu.
 - **Rezervační modul** – který by se zabýval přijímáním rezervací a kompletní správou doplňkových služeb a konferenčních akcí.
 - **Telefonní systém** – zahrnující veškeré telefonní hovory z jednotlivých pokojů a zaznamenávání poplatků na účet hostů.
 - **Zámkový systém** – nahrazující běžné klíče od pokojů. Magnetické karty poskytují také informace o přítomnosti hostů na hotelu, což lze považovat za důležité z hlediska bezpečnostního, hlediska plánování úklidu či tepelné regulace.
 - **Systém Pay-TV a internetu** – který, by umožňoval hostům sledovat placené telefonní kanály, připojení k internetu, namarkování minibarů či náhled na hotelový účet, apod.
 - **Systém měření a regulace** – správa topného systému hotelu. Díky tomuto systému lze dosáhnout značných úspor energií a současně zachovat komfort ubytovaných hostů.

A jiné.

Informační systém je na hotelu důležitý především z pohledu strategického, kdy by měl poskytovat takové informace, díky kterým bude manažer schopen včas zajistit potřebné kroky v běžných, i jakýchkoli krajních situacích. Z pohledu operativního by měl přinést velkou úsporu času při výměně informací mezi personálem.

10.3 Použité metody srovnávací analýzy

První použitou metodou bude analýza nákladovosti, na základě které dojde k posouzení, která z nabízených variant systémů je pro hotel výhodnější a z finančního hlediska méně nákladová.

Za další praktickou metodu vhodnou k analyzování vybraných softwarů považuji vzájemné srovnání nabízeného množství funkcionalit jednotlivých demo verzí, které byly s laskavým dovolením poskytnuty kontaktními osobami společností spolu s uživatelskou příručkou. A poté jejich rozbor za pomoci tzv. **případů užití – Use Case** (Buchalcevodá a Kučera, 2008, s. 42-54). Tuto metodu shledávám prospěšnou z důvodu vzájemného porovnání uživatelské náročnosti softwarů, kterou hotel považuje za jedno z důležitých kritérií na nový systém. Funkcionality budou srovnány z pohledu vykonání totožných operací během uživatelských scénářů, se kterými se běžně setká zaměstnanec hotelu. Posouzena bude přehlednost uživatelského rozhraní, uživatelská náročnost vymezených operací a celkový subjektivní dojem z práce se softwarem.

Při sestavování metodiky srovnávacích analýz bylo čerpáno ze studijních poznatků během studia oboru Podnikové ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a také z dostupné elektronické dokumentace a literatury.

10.3.1 Nákladová analýza

Společnosti byly osloveny s prosbou o zaslání cenových kalkulací, které byly sestaveny dle přiloženého poptávkového listu s podrobnějším popisem požadovaných funkcí na informační systém.

Na základě poskytnutých cenových informací byla už v úvodu studie z výběru vyřazena společnost MICROS-FIDELIO Czech s.r.o. Z cenové kalkulace společnosti bylo totiž už na počátku zřejmé, že koupě tohoto informačního systému je v rámci projektu naprosto nereálná vzhledem k výši pořizovací ceny softwaru blížící se k hodnotě téměř **1 mil. Kč**. S ohledem na to lze informační systém Fidelio uplatnit spíše v hotelech s vyšší ubytovací kapacitou, popř. hotelových řetězcích. Pro využití v projektu implementace ERP systému v Interhotelu Moskva a.s. však kvůli své nákladovosti vhodný není.

Níže uvedená tabulka (Tab. 6) tedy znázorňuje analýzu již jen zbývajících dvou softwarů. Nákladová analýza by měla sloužit k porovnání finanční náročnosti pořízení jednotlivých variant informačních systémů.

Tab. 6: Srovnání nákladových analýz systémů Hores a HotelTime (vlastní zpracování)

Nákladová položka	HORES (Kč bez DPH)	HOTEL TIME (Kč bez DPH)
Základní softwarová verze	111 775	licence 11 988/ měsíc
Instalace a konfigurace systému	3 000	79 920
Školení	5 000	v ceně
Provoz a údržba	2 500/ měsíc*	v ceně
Interface k účetnímu systému	10 000	14 000
Interface k zámkovému systému	10 000	9 000
Interface k telefonní ústředně	10 000	5 000
Rezervační modul doprovodných akcí	10 000	licence 2 500/ měsíc** instalace 10 000
Rezervační modul wellness	10 000	
Rezervační modul sportovišť	10 000	
Modul doplňkového prodeje	12 500	v ceně
Počáteční náklad celkem	192 275	117 920
+ měsíčně	2 500	14 488
<i>Pomocný přepočet výdajů v 1. roce</i>	222 275	291 776

* doporučení dodavatele na roční proces doladění a údržby.

** součástí samostatného softwaru.

Analýza porovnává pouze souvztažné nákladové položky. Tzn. ty, které jsou nabízeny oběma dodavateli a zároveň potřebné ke korektnímu fungování základní verze hotelového ERP systému. Neobsahuje položky, které některý ze systémů postrádá, avšak tyto mohou být později zahrnuty v samotném projektovém rozpočtu. Jedná se o abstraktní srovnání rovnocenných nákladů.

Analýza rovněž zahrnuje pouze náklady do softwarového vybavení, jelikož cloudový model systému HotelTime hardwarové vybavení nepotřebuje. Tento aspekt proto již v této fázi on-premise model systému Hores odsuzuje k nevýhodnému postavení (i přes nižší náklady do softwarového vybavení v prvním roce), jelikož související náklady do hardwa-

rového vybavení se mohou pohybovat až v řádech několika statisíců, současně s navýšením personálních nákladů na správu a údržbu tohoto vybavení.

10.3.2 Komparace funkcionalit a rozšiřujících modulů

Tab. 7: Komparace funkcionalit systémů Hores a HotelTime (vlastní zpracování)

	HORES		HOTEL TIME	
Rezervace pokojů	ano	5	ano	5
Práce s hostem	ano	5	ano	5
Pokladna + Směnárna	ano	5	ano	5
Fakturace	modul	3	ano	5
Rezervace dalších služeb	modul	3	interface	3
Doplňkový prodej	modul	3	ano	5
Telefonní ústředna	interface	3	interface	3
Zámkový systém	interface	3	interface	3
Pay-TV	interface	3	interface	3
Systém vytápění	interface	3	interface	3
Skladové hospodářství	interface	3	interface	3
Restaurační systém	interface	3	interface	3
Denní závěrka	-	1	-	1
Policejní přihlášky	-	1	-	1
Online rezervace	-	1	-	1
CRM	-	1	-	1
Platební karetní terminál	-	1	-	1
Napojení na rezervační portály	-	1	-	1
Napojení na recenzní vyhledávače	-	-	-	1
Revenue Management	-	-	-	1
Součet bodů	Σ	42 + 7	Σ	46 + 8

Legenda:

- součástí základní funkcionality (ano) – 5b.
- není součástí (ne) – -1b.
- rozšiřující modul, interface – 3b.
- každý další užitečný prvek – 1b.

Oba informační systémy disponují širokým spektrem možných modulů, kterými lze základní funkcionality rozšířit a tím dodat systému ještě komplexnější možnost využití v hotelovém provozu. Ve většině případů se od sebe liší pouze tím, jakým stylem jsou jednotlivé funkční prvky a rozšiřující moduly do systému zakomponovány. Zda je požadovaný prvek součástí základní funkcionality nebo je spravován jako samostatný modul však na správnou funkčnost nemá vůbec žádný vliv.

Z analýzy nabízených funkcionalit můžu posoudit, že je na tom o trochu lépe systém HotelTime. Tento fakt je patrný již po spuštění základní verze systému, do jehož uživatelského prostředí je zakomponováno nepřehledné množství ovládacích prvků k provedení veškerých operací v rámci hotelového provozu.

Systém Hores svou funkcionalitou nezůstává pozadu, ovšem z praktického hlediska, kdy je některé potřebné moduly nutné propojit přes interface či spustit samostatně, bych jej již z tohoto důvodu preferovala méně.

K systému společnosti HOTEL TIME, a.s. se přikláním také z důvodu dodatečného náhledu a posouzení kvality doprovodného systému WellnessTime spravujícího volnočasové aktivity. Zde rovněž vidím velký potenciál, jelikož je systém velice přehledný, propracovaný (viz snímek v Příloze P II) a nabízí kvalitní podporu pro podnikové procesy v této oblasti. Kdežto systém Hores tuto oblast podporuje jen skrze jednu záložku a jednoduché aplikační okno, které neposkytuje tolik informací o rezervacích volnočasových aktivit jako k tomu určený modul systému WellnessTime, který je navíc ve vzájemné interakci se systémem HotelTime, čímž je vyřešen korektní přenos dat bez možné ztráty informací, než by tomu bylo v případě nekompatibilních systémů od různých dodavatelů.

Pro potvrzení rozhodnutí o preferenci systému budou v následující kapitole oba systémy ještě podrobeny metodě Use Case, která by měla posoudit, zda zakomponování velkého množství ovládacích prvků není příčinou nepřehlednosti v systému, zvýšené obtížnosti uživatelské obsluhy a nezabraňuje-li tak jednoduchému vykonání základních operací.

10.3.3 USE CASE – uživatelské scénáře

Psaní scénářů podléhá přísným pravidlům. Jedná se zejména o udržení abstrakce analytického modelování. Scénář by měl vystihovat logiku pracovního procesu a uvést uživatele do prostředí a rozhraní příslušného softwaru či aplikace, kde by měl poté dotyčné operace přehledně provést. Při využití Use Case se nepoužívá technický jazyk, nýbrž „jazyk“ koncového uživatele.

V následující části práce byla za pomoci uživatelských scénářů zanalyzována obtížnost obsluhy obou systémů a definovány jednotlivé kroky k tomu, jak úspěšně provést některé ze základních operací běžně užívaných v praxi. Jelikož oběma společnostmi byly poskytnuty pouze demo verze systémů, k provedení určitých operací nebyl bohužel umožněn přístup, stejně jako k některým modulům. Tyto náhledy však, dle mého názoru, k objektivnímu porovnání stačí. Nakonec byly všechny poznatky získané díky této metodě zhodnoceny a posloužily k závěru, který ze systému je uživatelsky lépe vyřešen.

Nadefinování uživatelských scénářů

Případ užití č. 1 – Příjem hosta s rezervací/ bez rezervace

Popis případu užití: *Zaznamenání přijetí nového hosta do hotelového informačního systému spolu s vytvořením hotelového účtu.*

Primární aktéři: *Recepční, host.*

Podmínka: *Systém obsahuje rezervaci na jméno hosta/ Hotel disponuje volnou kapacitou.*

Cíl operace uživatelského scénáře: *Ubytovaný host je zaznamenán systémem a lze jeho pobyt dohledat ve jmenném seznamu rezervací v databázi.*

Případ užití č. 2 – Fakturace

Popis případu užití: *Potřeba editace stavu konkrétní přijaté faktury.*

Primární aktéři: *Recepční, popř. manažer, provozní, účetní.*

Podmínka: *Existence této faktury v systému.*

Cíl operace uživatelského scénáře: *Editace stavu faktury byla provedena. Faktura je vedena jako zpracovaná.*

Případ užití č. 3 – Vyvolání hotelových štaflí

Popis případu užití: *Je požadováno vyvolání hotelových štaflí (recepčního listu).*

Primární aktéři: *Recepční.*

Podmínka: *Do systému byly řádně zaznamenány rezervace všech hostů.*

Cíl operace uživatelského scénáře: *Zhlédnutí přehledné evidence ubytovaných hostů a obsazení jednotlivých pokojů.*

Případ užití č. 4 – Práce s pokladnou

Popis případu užití: *Vystavení hotelového účtu v pokladním systému hotelu.*

Primární aktéři: *Recepční, host.*

Podmínka: *Existence hotelového účtu.*

Cíl operace uživatelského scénáře: *Hotelový účet bude vyrovnán a dojde k uvolnění pokoje.*

Případ užití č. 5 – Rezervace volnočasové aktivity

Popis případu užití: *Vytvoření nové rezervace na pobyt v sauně.*

Primární aktéři: *Recepční, host.*

Podmínka: *Sauna má v inkriminovanou dobu volnou kapacitu.*

Cíl operace uživatelského scénáře: *Dojde k vytvoření požadované rezervace a systém v případě další rezervace již nenabídne tento zarezervovaný termín.*

PŘÍPADY UŽITÍ V SYSTÉMU HORES

Po spuštění demo verze Visual Fox Pro 9.0 systému Hores se otevřelo přihlašovací okno, odkud jsem se vyplněním požadovaného vstupního loginu a hesla dostala na úvodní stránku systému. Co se týče prvotních dojmů z grafického provedení, systém je příjemně laděn do firemních žlutých a šedých barev (viz Příloha P III).

Ovládací prvky systému jsou umístěny horizontálním způsobem v horní části programového okna spolu s několika obrázkovými ikonami, které odkazují na nejvíce využívané operace, kterými jsou: zjištění celkové obsazenosti hotelu a jednotlivých pokojů, čerpání alo-

kací, přístup do emailové pošty, k memo zprávám, kalkulačce a tiskárně. Ostatní funkce systému jsou poté rozčleněny v jednotlivých záložkách menu, které se skládá ze sekcí:

rezervace, hosté, pokladna, pokoje, banka hostů, číselníky, závěrka, interface, ostatní funkce, ikony a odhlášení.

V následující části jsou rozebrány případy užití na základě podmínek nadefinovaných v úvodu kapitoly 10.3.3.

- **Případ užití č. 1 – Příjem hosta bez rezervace/ s rezervací**

Po výběru sekce „*Hosté*“ dochází k rozbalení rozšiřující nabídky, jejíž součástí jsou také požadované položky „*Příjem hosta bez rezervace*“ nebo „*Příjem hosta s rezervací*“. Tyto nabídky lze také vyvolat rychlými klávesami F3 a SHIFT+F3.

Pokud se jedná o hosta bez rezervace, je následným výběrem spuštěno programové okno, kde je nutné dodatečně vyplnit rezervační karta zahrnující informace o čísle a typu pokoje, časovém intervalu příjezdu a odjezdu, způsobu placení a zúčtovací skupině, do které zákazník spadá. Na sekundární záložce tohoto okna je nutné vyplnit základní informace o zákazníkovi, konkrétně jméno a příjmení, pohlaví, datum a místo narození, národnost, číslo občanského průkazu, popř. pasu, adresu a telefonní kontakt. Rozšířenou funkcí v tomto kroku je možnost definování stravovacího plánu. Poté je přihlášení nového hosta považováno za kompletní a zavedeno do databáze.

Jedná-li se o hosta s rezervací, po výběru příslušné sekce je otevřeno programové okno s filtrační funkcí „*Hledat*“, díky které lze rezervaci dohledat pomocí čísla rezervace, popř. jména zákazníka. Po úspěšném zadání proměnné a vyhledání rezervace z databáze je potvrzením tlačítka host považován za ubytovaného.

Kontrolu úspěšnosti lze provést za pomoci kláves CTRL+F7, po jejichž aktivaci se objeví jmenný přehled rezervací, odkud je možné jednotlivé hosty dohledat.

- **Případ užití č. 2 – Fakturace**

K nastavbovému modulu „*Fakturace*“ se lze dostat z menu skrz sekci „*Pokladna*“. Tento případ užití nemohl být bohužel dále proveden, jelikož demo verze systému Hores k nastavbovému modulu neumožňovala přístup.

- **Případ užití č. 3 – Vyvolání hotelových štaflí**

Hotelové štafle slouží k přehlednému znázornění obsazení a stavu jednotlivých pokojů a poskytují také základní informace o ubytovaných. V systému Hores se lze do hotelových štaflí dostat po zvolení záložky „*Náhledy a tisky*“ nacházející se v menu sekci „*Pokoje*“, nebo stiskem kláves ALT+F8. Zde je nutné dále zvolit položku „*Štafle*“ a potvrdit ji tlačítkem „*Náhled*“. Poté se otevře jednoduchý řádkový výpis obsahující informace o stavech jednotlivých pokojů na hotelu, v němž se dá za pomoci kláves CTRL+V filtrovat. Tabulka s řádkovým výpisem by, z mého pohledu, mohla být mnohem lépe zpracována. V této podobě nepůsobí vůbec prezentativně.

- **Případ užití č. 4 – Práce s pokladnou**

Ze sekce „*Pokladna*“ je nutné vybrat záložku „*Vystavení účtu hosta/skupiny*“. Poté dojde k otevření seznamu veškerých hotelových účtů, kde je za pomoci filtru „*Hledej*“ dohledán požadovaný hotelový účet. Potvrzením tohoto účtu se otevře nové programové okno s informacemi o nesplacených částkách. Zde je možné dále definovat způsob placení, měnu či kurzový přepočít. Stvrzením všech položek je vyvolán náhled faktury k tisku, účet považován za splacený, host odhlášen a pokoj uvolněn.

Kontrolu uvolnění pokoje lze vyvolat stiskem kláves ALT+F8 a zvolením náhledu stavu pokoje, či kontrolou stavu pokladny v sekci „*Pokladna*“.

- **Případ užití č. 5 – Rezervace volnočasové aktivity**

Výběrem záložky „*Rezervace ostatní*“ v sekci „*Rezervace*“ se otevře programové okno s přehledem již provedených rezervací, odkud lze provést novou rezervaci jakékoliv volnočasové aktivity pomocí tlačítka „*Nová rezervace*“, kde je nutné vyplnit kód, datum a čas rezervace, počet osob a jméno hosta, na které je rezervace provedena. Veškeré kódy, které charakterizují jednotlivé volnočasové aktivity, je před samotným užíváním systému potřeba definovat v záložce „*Ostatní služby*“, ke které se lze dostat v menu sekci „*Číselníky*“.

PŘÍPADY UŽITÍ V SYSTÉMU HOTELTIME

Spuštění demo verze 3.5.0 systému HotelTime proběhlo vyplněním vstupních přihlašovacích údajů v síťovém rozhraní internetu. Po přihlášení se v okně prohlížeče otevřela úvodní strana systému (viz Příloha P III).

Pozitivně lze hodnotit umístění hotelových štaflí ihned na úvodní straně systému, díky kterým lze mít okamžitý přehled o rezervacích a stavech jednotlivých pokojů.

Ovládací prvky jsou jinak umístěny v tomto případě vertikálně, podél celého okna prohlížeče, spolu s číselnou informací o aktuální procentuální obsazenosti hotelu. V horní části okna je zaveden přehledný, graficky zpracovaný kalendář.

- **Případ užití č. 1 – Příjem hosta bez rezervace/ s rezervací**

V případě příjezdu hosta se jednoduchým klikem u vybraného pokoje ve štaflích nacházejících se na úvodní straně systému lze dostat do rezervační karty, která je v případě již proběhnuté rezervace vyplněna. V případě příjmu hosta bez rezervace se následně tato karta vyplní zadáním termínu pobytu, jména a příjmení zákazníka, bydliště, zařazením zákazníka do typu klientely a bližším definováním způsobu stravování. Poté tlačítkem „Založit rezervaci“ dojde k zaznamenání rezervace do úvodních hotelových štaflí, což slouží současně jako kontrola, a databáze zároveň.

- **Případ užití č. 2 – Fakturace**

Pro zjištění informací o konkrétní přijaté faktuře je nutné vybrat v menu sekci „Fakturace“ a dále položku „Přijaté faktury“. Tímto dojde k přepnutí okna do záložky přijatých faktur, které dominuje obsáhlý filtr, díky kterému lze dohledat faktury pomocí jakéhokoliv parametru (jména, čísla, data, stavu atd.). Po dohledání požadované faktury se k informacím lze dostat klikem na číslo této faktury. V této fázi lze fakturu editovat stiskem grafické ikony v podobě tužky v pravé části formuláře nebo v případě zpracování kliknutím na zelenou fajfku s heslem „Zpracována“.

- **Případ užití č. 3 – Vyvolání hotelových štaflí**

V tomto případě není nutné se k hotelovým štaflím dostávat nijak složitě, jelikož jsou součástí úvodní strany systému po přihlášení. Je-li však potřeba se k nim přepnout dodatečně, lze toho dosáhnout jednoduchým výběrem sekce „Recepce“ v pravé části menu, a poté ihned naběhnou přehledné hotelové štafle.

- **Případ užití č. 4 – Práce s pokladnou**

Vystavení hotelového účtu lze provést v menu sekci „Fakturace“ zvolením položky „Otevřené hotelové účty“. Dojde k otevření seznamu všech otevřených hotelových účtů, kde lze účty filtrovat pomocí čísla účtu, čísla rezervace, jména, čísla pokoje apod. Po dohledání hotelového účtu a jeho výběru se zobrazí informace o stavu účtu a pro provedení vystavení

stačí stisknout tlačítko „Vyúčtovat“ v pravé části obrazovky, nadefinovat způsob placení a potvrdit.

- **Případ užití č. 5 – Rezervace volnočasové aktivity**

Pro vytvoření nové rezervace volnočasové aktivity je nutné spustit doprovodný systém WellnessTime. Po jeho spuštění pomocí vstupních údajů v síťovém rozhraní internetu se zobrazí opět štafle definující obsazenost a kapacitu jednotlivých aktivit. Jednoduchým zvolením příslušného řádku ve štaflích, který odpovídá danému druhu aktivity, a dále zvolením požadovaného data a času dojde k otevření rezervační karty, kterou je nutné vyplnit údaji o požadované službě, jménem a příjmením zákazníka a údaji o způsobu platby. Potvrzením dojde k vytvoření rezervace a jejímu zavedení do databáze.

Kontrolu lze provést na úvodní straně ve štaflích.

11 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI A VÝBĚR CÍLOVÉHO DODAVATELE

S ohledem na získané poznatky za pomoci procesní analýzy byl zjištěn závažný nedostatek v informační podpoře v Interhotelu Moskva a.s. Na základě čehož byl zahájen průzkum trhu v oblasti informačních technologií, jehož záměrem bylo zmapovat prostředí dodávaných ERP systémů vhodných k implementaci a využití v ubytovacím zařízení.

Výsledkem tohoto průzkumu vzešel soubor několika potencionálních dodavatelů, se kterými byl navázán bližší kontakt a kteří byli srozuměni s požadavky na hledaný software. Na základě zprostředkovaných konzultací, cenových nabídek a především funkčních možností jednotlivých softwarů nabízených dodavateli byla upřednostněna trojice nejvhodnějších kandidátů – a to společnost HORES PLUS s.r.o., HOTEL TIME, a.s. a MICROS-FIDELIO Czech s.r.o.

Jednotlivé softwary byly následně podrobeny nákladové analýze a srovnávací metodě uživatelských scénářů. Nákladová analýza je velmi účinná metoda sloužící k posouzení finanční náročnosti pořízení jednotlivých variant systémů. Díky ní byl již na počátku analytické studie vyřazen příliš finančně nákladný systém společnosti MICROS-FIDELIO Czech s.r.o. Proto byly ve zbývajících částech práce srovnávány již jen zbývajících dva systémy.

Z výsledků nákladové analýzy bylo patrné, že srovnáním počátečních nákladů v prvním roce je teoreticky výhodnější pořízení systému Hores, avšak jak již bylo zmíněno, tento náklad vyčísluje pouze investici do softwarového vybavení, které je bez potřebného hardwarového zázemí bezcenné. Nabízí se otázka, zda z dlouhodobého hlediska není, i přes několika statisícovou investici do hardwaru, on-premise varianta ekonomicky výhodnější kvůli měsíčním splátkám za licence varianty cloudové. Argumentem, proč k této situaci nemůže dojít, je fakt, že kromě navýšení počátečních nákladů o náklady nutné k pořízení hardwarového vybavení, sebou hardware nese ještě další navýšení v podobě režijních nákladů na spotřebu energií, na pravidelnou údržbu, správu specializovaným IT personálem atd.

Metoda Use Case neboli použití uživatelských scénářů měla zhodnotit interakci uživatele se systémem. Jedná se sice o metodu subjektivního hodnocení, avšak v tomto případě, kdy bylo nutné zvážit, který ze systémů bude lépe ovladatelný zaměstnanci hotelu, se domnívám, že bylo využití této metody vhodně zvoleným krokem.

Na základě provedených případů užití a s ohledem na přehlednost a přívětivost uživatelského prostředí včetně časové náročnosti a logiky provedení jednotlivých operací více sympatizuji s cloudově řešeným systémem HotelTime, i přes nutnost spouštění doprovodných systémů. Systém HotelTime má, dle mého, kromě příjemnější designové koncepce, také přehlednější a lépe řešený panel ovládacích nástrojů, díky kterému je vyhledávání požadovaných funkcí, jejich vzájemné propojení a následné provádění souvisejících operací mnohem pohodlnější a rychlejší. Co se týče systému Hores, jeho obsluha není obtížná, avšak dohledat některé potřebné funkce bylo mnohdy časově náročnější. Rovněž forma výstupů jednotlivých operací není nejlépe zpracována, v této oblasti by jistě společnost měla investovat do grafické úpravy a celkového vylepšení.

Metoda byla zhodnocena až po kompletním seznámení se s oběma systémy a rovněž na základě osobních zkušeností s používáním jiných ERP a CRM systémů v praxi.

Po komparaci funkčnosti i zvážení nákladovosti doporučuji pro projekt implementace spíše systém HotelTime, jehož největší předností je využitá technologie v podobě cloudového modelu, který je z pohledu současného i budoucího vývojového trendu momentálně nejvhodnějším řešením v oblasti informační podpory a má mnohem větší potenciál být dlouhodoběji a efektivněji využíván než on-premise provozovaný systém Hores, což je kromě nákladovosti důležitým kritériem při pořizování. V rámci projektu se totiž počítá s tím, že investice do pořízení ERP systému je dlouhodobého charakteru, a že tedy bude systém chod hotelu kvalitativně podporovat minimálně dalších deset let od pořízení. Výhodou tohoto typu systému je také souhrnný tok informací a provázanost jednotlivých funkčních oblastí. Díky tomu systém nahrazuje personální zdroje potřebné uvnitř podniku, což vede k eliminaci chybovosti způsobené lidským faktorem a především ke snížení nákladovosti, která byla klíčovým požadavkem na projekt.

11.1 Argumentace pro výběr cloudového softwarového řešení

V případě rozhodování, zda provozovat informační systém na bázi lokálního řešení nebo přes vzdálený přístup pomocí cloudu, se lze setkat s řadou protichůdných názorů. Z čistě ekonomického hlediska však může hotel díky cloudovému řešení oproti řešení lokálnímu výrazně ušetřit. V případě lokálního řešení je totiž nutné počítat, s již dříve zmíněnými, náklady na hardwarové vybavení, spotřebou energií, časem věnovaným odpisům a inventarizaci. Nutné je také zvážit vyřešení způsobu zálohování pro případy krizových situací, které se může také odrazit ve výši nákladů.

Pokud však hotel zvolí řešení cloudové je schopen ušetřit až 30% počátečních nákladů. (Interní materiály společnosti HOTEL TIME, a.s.)

Zdůraznit lze také fakt, že cloudového řešení je z pohledu informačních technologií vhodnou volbou v evolučním vývoji ICT oblasti, kdy se toto online prostředí průběžně formuje a vyvíjí, a má tendence se zdokonalovat i do budoucna. Kdežto pevně instalované softwary lokálního řešení mají dle průzkumů životnost pouhých 3 až 5 let, a poté jsou brány jako zastaralé, kdy je nutná jejich nákladná aktualizace či celková náhrada.

Nelze opomenout také některé další výhody cloudového řešení, jako např.:

1. Automatizace a centrálnost aktualizací cloudového softwaru, kdy není nutné platit za žádné upgrady a vyčkávat příjezdu technika. Vše je prováděno přes síťové připojení.
2. Rovněž není potřeba pro každý klientský počítač pořizovat jednotlivé licence. Softwarové řešení za pomoci cloudu totiž nabízí neomezený počet uživatelů. Kdežto v případě lokálního řešení se pořizuje konkrétní počet licencí pro konkrétní počet účtů v návaznosti na smlouvu s dodavatelem, jak již bylo uvedeno.
3. Lokální řešení vyžaduje připojení přes VPN na lokální server. Zatímco cloudové řešení je přístupné odkudkoliv, kde je internet, bez nutnosti instalace žádného softwaru.
4. Cloud je vybaven automatickou zálohou, čímž zabraňuje ztrátě dat.

Rovněž z veřejných průzkumů prováděných časopisem CIO Business World (viz Obr. 4) je patrné, že preference podnikatelských subjektů na trhu se pomalu ale jistě mění ve prospěch cloudových řešení.

Jaké jsou hlavní důvody, proč využíváte nebo se chystáte využívat cloudové služby ve Vaší organizaci?



* respondenti mohli uvádět i více odpovědí

Obr. 4: Dotazníkové šetření důvodů využití cloudových služeb (Kříž, 2012, s. 39)

Za největší přínosy ze strany respondentů byly považovány poměrně široká schopnost softwaru přizpůsobit se požadavkům na funkčnost systému, snižování personálních nákladů a také jednodušší způsob údržby a aktualizace.

Jako závěrečný argument bych uvedla tvrzení, že podpora technologického vývoje je nezbytností dnešní moderní doby, a tudíž implementovat v podniku cokoliv, co je sice osvědčené, ale za to spěje k brzkému technologickému zániku, není z ekonomického hlediska výhodné ani žádoucí.

11.2 Garance bezpečnosti dat

Spousta podnikatelských subjektů se obává v případě cloudově řešeného pořízení informačního systému ztráty či zneužití dat. Proto byl dodavatel osloven o poskytnutí argumentů a garancí, díky kterým by měl potenciálního zákazníka přesvědčit o zaručení bezpečnosti práce s choulostivými daty. Dodavatel se tímto zaručuje, že:

- má vlastní značkový hardware firmy DELL, tudíž k němu a souvisejícím datům nemá přístup žádná jiná outsourcovaná firma.
- jsou tato data uzamčena ve speciálním racku (serverové skříni), ke kterému je povolen přístup pouze se speciálním čipem, bezpečnostní identifikací s heslem a místo je střeženo ostrahou 24/7.
- disponuje sedmi servery, které se vzájemně hlídají a zálohují. A z důvodu vyšší ochrany se vyskytují na dvou geograficky odlišných místech, s ohledem na možné živelné katastrofy a jiná nebezpečí.
- ty servery, které obsahují choulostivá data, nejsou přímo napojeny na internet a nelze je touto cestou napadnout a zneužít (ke zneužití může dojít teoreticky pouze mechanickým vyjmutím disků). A data, která internetem kolují a slouží např. ke komunikaci, jsou pečlivě kódována protokolem SSL a díky 2048 Thawte, což je mezinárodní poskytovatel certifikačních služeb pro bezpečnost.
- v případě výpadku elektřiny je datové centrum nadále schopno fungovat na záložním dieslovém agregátu. K automatické záloze dochází každých pět minut.
- všechna data podléhají zákonu o ochraně osobních údajů, takže s nimi není nikterak nakládáno a poskytován je klientovi jen systém.

12 PROJEKT IMPLEMENTACE ERP SYSTÉMU V INTERHOTELU MOSKVA A.S.

Při praktické aplikaci zavedení jakýchkoli nových metod a pracovních postupů v rámci podnikových činností je nutné brát v potaz skutečnost, že každý podnik je svým způsobem jedinečný a jeho procesy specifické. Samotná implementace ERP systému do podniku je poměrně náročný proces, a proto je důležité brát v úvahu, zda disponuje dostatečnými finančními, časovými i personálními prostředky k realizaci takto obsáhlého projektu. Nutností je zvážení jak současných potřeb - způsob řízení peněz, definování tiskových sestav; tak potřeb budoucích - včasná adaptace v případě náhlých změn, podpora přechodu měny na euro, atd.

12.1 Definování odlišností projektu v oblasti informačních technologií

Projekty týkající se informačních systémů se řídí stejnými pravidly a zákonitostmi jako projekty v jiných oblastech. I přes to jsou však typické určitými odlišnostmi. Projekty zavádění informačních systémů se zpravidla týkají technické, programové a organizační části systému jako celku, popřípadě kombinací dvou těchto složek. Avšak jedna část nutně podmiňuje část druhou, a tím dává projektu striktně definovanou strukturu. Mezi hlavní rysy, které odlišují projekty informačních systémů od jiných a lze je považovat také jako určitý druh rizika, patří:

- komplexnost bez ohledu na rozsah projektu;
- nemožnost zahájení bez vazby na strategii podniku;
- součástí projektu je vždy organizační složka – koncoví uživatelé by měli být součástí projektového týmu;
- tendence se opožďovat;
- nutnost určité změny pracovních činností pro uživatele – setkávání se s rezistencí a kritikou nových atributů;
- tendence nákladů projektu nekontrolovatelně růst;
- tendence odběratele měnit požadavky na systém; apod.

Tyto hlediska je nutné brát během přípravy projektu v potaz a počítat s nimi nejen v počáteční fázi, ale v průběhu celé realizace implementace.

12.1.1 Kritické faktory implementace

K zhodnocení implementace je potřeba brát na vědomí tzv. kritické faktory. To zahrnuje veškeré aspekty, které mohou ohrozit správnost zavedení informačního systému v podniku. Kritické faktory lze chápat z pohledu objektivního a subjektivního.

Mezi subjektivní faktory by bylo vhodné zahrnout například „první dojem“, neboli prvotní kontakt s dodavatelem softwaru. Z něj lze vydedukovat profesionalitu a odbornou znalost softwaru, vyjednávací schopnosti, spolehlivost, atd. Rovněž situace, kdy se dodavatelé snaží vyhnout zveřejňování bezpečnostního auditu, je zářející a tyto je doporučováno okamžitě zavrhnout.

Do objektivních kritických faktorů patří například organizační problémy v podniku, tzn. změna vedení, podnik v konkurzu aj. Nebo nevhodně zvolená finanční politika. Proto je důležité za řízení implementačního projektu pověřit správné osoby a delegovat jim práva, povinnosti a odpovědnost za výsledky. Nezbytné, z pohledu motivačního, je také vymezení sankcí za nesplnění zadaného úkolu.

Mezi kritické faktory interní patří především práce a komunikace se zaměstnanci. Je nutné seznámit personál s důvody zavedení nového informačního systému v podniku. A také vyzdvihnout jeho přínosy, např. méně papírování nebo zkrácení doby nutné k provádění některých operací a činností.

V případě tohoto projektu je nutné zaměřit pozornost na tři hlavní kritické faktory úspěchu:

- organizační zabezpečení zavádění informačního systému;
- dostatečnou a kvalitní analýzu požadavků na nový informační systém;
- kvalitního dodavatele.

A naopak eliminovat co nejvíce z těchto kritickým faktorů neúspěchu:

- nerozhodnost managementu - zdlouhavé rozhodování při výběru IS;
- nedostatečná účast a zájem klíčových zaměstnanců na řešení;
- nedostatečné finanční zabezpečení projektu;
- situace, kdy k podpisu kontraktu dojde s příliš velkým časovým zpožděním, než s jakým se počítalo při výběrovém řízení;
- rozšiřování rozsahu prací oproti původnímu zadání během procesu zavádění;
- riziko odkladu ukončení projektu z jakýchkoli jiných důvodů v situaci, kdy se na ukončení projektu váží platby dodavateli.

Všechny tyto kritické faktory neúspěchu na sebe váží finanční i nefinanční rizika. Od nežádoucího prodlení plateb, přes časová zpoždění až ke snížení produktivity, ztrátě pověsti, zákazníků, obchodních partnerů či dokonce kolapsu chodu podniku.

12.1.2 Implementace vs. lidský faktor

Za zásadní kritický faktor implementace v případě tohoto projektu lze považovat selhání lidského faktoru, jelikož kromě instalace potřebného softwaru, jsou nutné také jisté organizační změny.

Z průzkumů vyplývá, že lidé sami o sobě povětšinou nemají odpor k samotným změnám v provádění logických operací, jako spíše ke změnám jejich povinností, pravomocí, postavení v pracovním procesu – změně rolí. V podstatě se však jedná o psychologický, ovlivnitelný aspekt, který je nutné předem promyslet a eliminovat. Navržení vhodných opatření v rámci tohoto projektu lze specifikovat např. jako:

- aktivizování lidí na účasti projektu;
- neformální doporučení pracovníků mající zkušenosti s podobnými systémy;
- navýšení benefitů, popř. mezd pracovníkům přecházejícím na nový systém; aj.

S ohledem na tuto problematiku je nutné počítat s jistou dobou adaptace, a po tuto dobu je nutné zaměstnance motivovat k aktivnímu přístupu při zaškolování, které by mělo podpořit zájem o seznámení se s novým systémem. Lidský činitel je totiž rozhodujícím prvkem informačního systému.

12.2 Cíle projektu

Od implementace se očekává především odstranění tzv. neefektivního procesu současné informační podpory napříč hotelovým provozem. Současně bude snahou projektu podpořit efektivnost účetnictví v následujících oblastech:

- a) v oblasti finančního a manažerského účetnictví neboli v systému plánování, kalkulací a rozpočtů, které mají návaznost na vnitropodnikové účetnictví;
- b) a v oblasti controllingu neboli v porovnávání výkonů skutečných s těmi plánovanými, v prověřování nežádoucích odchylek a včasného provedení náprav.

Díky čemuž by mohlo dojít k rozvázání poměru s externí účetní firmou, kdy by si hotel za podpory nového, důmyslnějšího systému provázaného skrz fakturační model s činnostmi hotelu i současným účetním softwarem mohl celkovou správu účetnictví obstarávat sám.

V rámci účetního oddělení by však muselo dojít k vymezení nových náplní práce, kdy by zaměstnanci již nevykonávali činnosti, které by zvládl systém vykonávat automaticky a sám (úctování pokladny, třídění přijatých a vydaných faktur atd.), za to by však měli zodpovědnost za činnosti dříve vykonávané účetní externí firmou. Tím by došlo k úspoře měsíčních nákladů ve výši 25 000 Kč za využívání služeb externí firmy, což by bylo kýženým efektem celého projektu a také splněním jednoho z hlavních požadavků na pořízení ERP systému.

12.3 Očekávané přínosy ze strany odběratele a dodavatele

Výše případné investice do nového informačního systému by nebyla zanedbatelnou částkou v rozpočtu podniku, proto jsou od projektu očekávány odpovídající pozitivní aspekty.

Na základě konzultací s oběma stranami jsem shromáždila konkrétní klíčové přínosy, které by dodavatel i hotel, jakožto odběratel, v případě realizace implementace nového systému v Interhotelu Moskva a.s. očekával. Zachyceny jsou v Tab.8.

Tab. 8: Očekávané přínosy při realizaci projektu (vlastní zpracování)

Odběratel	Dodavatel
kvalita poskytovaných služeb	zvýšení image podniku v ICT oblasti
splnění předpokládaných požadavků po implementaci informačního systému	efektivní využívání vlastních zdrojů a synergie procesů
přijatelná nákladovost a platební podmínky v průběhu využívání IS	rentabilita zakázky a přísun dlouhodobých finančních příjmů
dostatečná podpora a aktualizace softwaru ze strany dodavatele informačního systému	získání možnosti budoucí spolupráce v oblasti vývoje informačních technologií

Samozřejmě se počítá i s dalšími přínosy, které by se sebou implementace přinesla. Lze je rozdělit do dvou rovin chápání, a to na kvalitativní a kvantitativní přínosy.

Z pohledu kvalitativních lze očekávat především strategický přínos. A to například v podobě zvýšení konkurenceschopnosti - zajištěním požadované úroveň podnikových procesů, zlepšení komunikace se zákazníky, a tím posílení dobrého jména podniku v jeho okolí.

Co se týče kvantitativních přínosů, ty se týkají zvýšení ekonomické výkonnosti podnikového řízení, například ve zkracování doby vykonávaných pracovních činností, snižování personálních nákladů apod. A dále také zajištění rychlejší a přehlednější provozuschopnosti podniku v oblasti realizace účetních či obchodních operací.

12.4 Charakteristika dodávaného produktu

Pro implementaci byl, viz analytická část, vybrán systém HotelTime poskytovaný společností HOTEL TIME, a.s. Tento systém, jak již bylo řečeno, je řešen na bázi cloudové technologie a umožňuje tak přístup a správu z jakéhokoliv zařízení a odkudkoliv, kde je možnost síťového připojení.

Bližší specifikace

V základní softwarové verzi by byl dodavatelem poskytnut hotelový, recepční a rezervační systém HotelTime, který by byl rozšířen o následující moduly:

- interface na účetní podnikový software;
- interface na telefonní ústřednu;
- interface na systém vytápění;
- interface na zámkový systém;
- nastavbový modul pro správu konferenčních prostor;
- nastavbový modul CRM;
- online rezervační modul na webové stránky.

Dále by byl dodavatelem poskytnut ještě systém WellnessTime, který je zkonstruován a navržen pro efektivnější správu volnočasových aktivit. Součástí tohoto systému by byl:

- rezervační modul na prodej služeb veškerých volnočasových aktivit hotelu;
- napojení na převody účtů v systému HotelTime;
- přenos výkonů do reportů v systému HotelTime;
- online prodej dárkových certifikátů.

Spolu s dodávanými systémy by v rámci smluvního závazku bylo v ceně také:

- úvodní školení – 8 hod. v případě systému HotelTime, 4 hod. u systému WellnessTime;
- provoz a údržba obou systémů po dobu platnosti smlouvy;
- online upgrade obou systémů po dobu platnosti smlouvy;
- zákaznická podpora 24/7;

- automatická úprava legislativních změn (DPH, apod.);
- pravidelné automatické zálohování.

Využití systému HotelTime spolu se systémem WellnessTime bude označována jako **varianta A**. S ohledem na požadavky v blízké budoucnosti o napojení restauračních provozů na hotelový systém bude zpracována rovněž **varianta B** zahrnující pořízení třetího systému, který by spravoval restaurační provoz.

Po zpracování rámcové cenové nabídky (viz Příloha P IV) by vyčíslení nákladů na pořízení v případě varianty A, výše specifikovaných systémů rozšířených o požadované moduly, bylo ve výši **154 920 Kč bez DPH**, co se týče prvotní investice, a měsíčních splátek ve výši **14 488 Kč bez DPH** za poskytnutí licencí.

Pokud by hotel opravdu uvažoval o pořízení nového systému pro správu restauračních provozů, který by nahradil stávající Savarin a byl by napojen na hotelovou informační síť, nabízí dodavatel vlastní restaurační systém s názvem Vento, který je kompatibilní se systémem HotelTime. Systém je speciálně navržen pro efektivní chod stravovacích provozoven a lze jej zprovoznit pro libovolný počet středisek (odvíjí se cena). Restaurací systém Vento zahrnuje:

- centrální skladový systém;
- věrnostní a kreditový systém partnerů;
- mobilního číšníka (cena za ks);
- možnost napojení na systém HotelTime v rámci natěžování účtů a přenosu tržeb;
- možnost napojení na účetní podnikový software.

Školení, provoz, údržba i zákaznická podpora podléhá stejným parametrům jako u předchozích dvou systémů.

V případě, že by došlo k pořízení tří systémů současně, nabízí dodavatel množstevní slevu ve výši -30% za věrnost, což považuji za velice loajální krok hodný k zvážení. Výše nákladů by tedy při pořízení tří systémů v rámci varianty B, s přihlédnutím na nabízenou slevu, byla **139 244 Kč bez DPH** jako prvotní investice (bez nákladů na dotykové terminály, tablety pro číšníky, čtečky magnetických karet aj.), a výše měsíčních splátek by se rovnala **11 192 Kč bez DPH** za poskytnutí licencí.

Tab. 9: Posouzení nákladových variant (vlastní zpracování)

	Varianta A (Kč bez DPH)	Varianta B (Kč bez DPH)
HotelTime	144 920	101 444
+ licence	11 988	8 392
WellnessTime	10 000	7 000
+ licence	2 500	1 750
Vento	-	30 800
+ licence	-	1 050
Celkem	154 920	139 244
+ měsíčně (ročně)	14 488 (173 856)	11 192 (134 304)

Z tabulky je patrné, že s ohledem na výši poskytnuté slevy je zaručeně výhodnější varianta B - pořízení všech třech systémů současně. Otázkou zůstává, zda by systém Vento našel v hotelu uplatnění již v současné době. Bližší ekonomické zhodnocení obou variant bude interpretováno v kapitole 12.9.

Vhodné je uvést, že vzhledem k tomu, že softwarový majetek podléhá nutnosti odepisování, byly by náklady na něj vynaložené odepisovány průběžně po dobu 36 měsíců dle § 32a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

V případě dojednání smluvního závazku by došlo k uzavření licenční smlouvy mezi oběma stranami na poskytování služeb v oblasti informační podpory na dobu neurčitou. Tzn., že hotel by nebyl vázán konkrétním časovým intervalem nutným k využívání služeb a v případě potřeby by bylo možné v rámci dvouměsíční výpovědní lhůty dané zákonem smlouvu kdykoliv vypovědět.

12.5 Průběh projektu – fáze implementace

12.5.1 Fáze 1 - ustanovení funkce informačního manažera (CIO)

V první fázi projektu, neboli v tzv. předfázi, je nutné zajištění řízení celého projektu implementace skrze jedinou plně zodpovědnou osobu – informačního manažera – Chief Information Officer (CIO).

Zřízení tohoto funkčního místa je důležitým bodem v projektu a výběr vhodného kandidáta by se neměl podcenit. Výhodou je, pokud je informační manažer členem vrcholového vedení podniku, který má přehled o všech interních procesech a také určitou váhu slova, jelikož jeho úkolem bude spolupracovat jak s vrcholovým vedením, tak se správcem systému i dodavatelem. Není nutné, aby se příliš zaměřoval na technickou stránku projektu, ale měl by být schopen zabezpečit jeho rozvoj po stránce organizační i finanční, a to v souladu s globální strategií podniku. Informační manažer poté navrhuje členy projektového týmu.

12.5.2 Fáze 2 - specifikace klíčových požadavků a riziková analýza

V této fázi by měla být provedena specifikace informační strategie a vytyčení klíčových požadavků, v oblasti podpory informační technologie, vedením hotelu ve spolupráci s projektovým týmem. Informační strategie by měla obsahovat vizi, cíle a představu o budoucím stavu informačního systému. Aby však hotel byl schopný charakterizovat, jakému budoucímu stavu informační podpory se chce přiblížit, musí mít přehled o stavu současném. K tomu je nevhodnější použít metodu zvanou procesní analýza, díky které je možné rozebrat pracovní procesy v hotelu, a zhodnotit současný stav jejich informační podpory.

Zhodnocení, zda dosavadní způsob informační podpory hotelu je efektivní nebo vyžaduje-li vylepšení a úpravy, je již charakterizováno v kapitole 8.3 věnované právě zmíněné analýze pracovních procesů.




Během této fáze je také nutné provést rizikovou analýzu projektu, díky které lze eliminovat předvídatelná rizika, která by mohla v průběhu celého projektu nastat, ještě před uskutečněním samotného zavádění nového systému.

Za nástroj vhodný ke kvalitnímu provedení rizikové analýzy tohoto projektu jsem zvolila využití tzv. matice rizik, kde jsem uvedla nejpravděpodobnější příčiny neúspěchu v průběhu celé realizace projektu, jejich možnost výskytu z pohledu pravděpodobnosti a také stupeň závažnosti v případě výskytu během procesu implementace. Zhodnocení získaných poznatků rizikové analýzy a legenda použité metody se nachází pod zpracovanou maticí rizik.

Tab. 10: Matice rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika			Pravděpodobnost výskytu			Výsledek
	Nízký	Střední	Vysoký	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,2	0,5	0,7	0,2	0,5	0,7	
Neschválení projektu			X	X			0,14
Neakceptace projektu zaměstnanci			X			X	0,49
Nedostatečná účast vedení na projektu			X	X			0,14
Nedokonalá funkčnost informačního systému			X	X			0,14
Zvýšení nákladů na realizaci projektu		X			X		0,25
Nespolehlivost ze strany dodavatele			X		X		0,35
Nízká účinnost informačního systému		X		X			0,1
Nedodržení časového harmonogramu	X				X		0,1

Klasifikace:

-  Nízké riziko (interval 0 – 0,2)
-  Střední riziko (interval 0,21 – 0,3)
-  Vysoké riziko (interval 0,31 – 0,5)

Z matice vyplývá, že průběh projektu může ohrozit i pár více či méně závažných rizik. Tato rizika jsou však naštěstí předvídatelná a lze proti nim před samotným projektem stanovit určitá nápravná opatření, která by byla použita v procesu eliminace. Za nápravná opatření navrhuji například následující:

V oblasti nízkého rizika

- **neschválení projektu** – pravidelné konzultace a brainstorming před realizační fází implementace;
- **nedostatečná účast vedení na projektu** – řádná delegace povinností před zahájením samotného projektu a vymezení sankcí za jejich neplnění;
- **nedokonalá funkčnost informačního systému** – řádný průzkum funkcionalit během výběrového řízení dodavatele, popř. testovací provoz ve zkušební době;
- **nedodržení časového harmonogramu** – detailní rozpracování časového plánu ze strany dodavatele i odběratele, poté průběžná kontrola jednotlivých milníků plánu.

V oblasti středního rizika

- **zvýšení nákladů na realizaci projektu** – vymezení finančních prostředků ve formě rezerv pro případná krytí nečekaných výdajů.

V oblasti vysokého rizika

- **neakceptace projektu zaměstnanci** – nutnost motivace ze strany vedení a kvalitní zaškolení všech zaměstnanců, případně hrozba srážek ze mzdy (krajní řešení!);
- **nespolehlivost ze strany dodavatele** – pečlivý průzkum trhu, ověření dostupných recenzí a účetních výkazů, ošetření smluvních podmínek.

12.5.3 Fáze 3 – průzkum trhu a příprava výběrového řízení

Před realizací výběrového řízení je nutné provést detailní průzkum trhu dodavatelského řešení informačních systémů a vytyčení možných způsobů a variant uplatnění informačních technologií v podniku. Oblast ICT se poměrně rychle vyvíjí, a tak průzkumy či technologická řešení, která podnik mohl provést dříve, již nemusí být v současné době aktuální ani žádoucí. Tento průzkum může ušetřit spoustu nákladů do budoucnosti v důsledku zvolení správné technologie, která bude úsporná jak svým provozem, tak nízkou potřebou časté aktualizace a upgradů.

Poté je potřeba vyselektovat užší okruh potenciálních kandidátů a zkontaktovat se s jejich zástupci či manažery, kterým jsou předány informace o ubytovacím zařízení a kritéria na požadovaný systém k implementaci. Zpětnou vazbou ze strany dodavatele je poskytnutí bližších informací o nabízených softwarech a cenová nabídka. Při výběru ideálního podnikatelského subjektu, se kterým bude navázána spolupráce, je nutné zohlednit především kompletní funkcionalitu systému, cenovou nákladovost projektu, ale i pro-zákaznický při-

stup. Subjektivní dojem v průběhu konzultací, kterým na nás manažer či zástupce působí nelze opomíjet, je totiž prvotním signálem spolehlivosti a profesionality, která je důležitým aspektem pro dlouhodobou spolupráci.

12.5.4 Fáze 4 - projektová příprava

V této fázi dochází k vytvoření tzv. cílového konceptu, ve kterém jsou přesně vymezeny a rozvedeny detailní požadavky na nový systém. Jde o vzájemnou komunikaci mezi dodavatelem a odběratelem, podílení se na plnění vše požadavků. V mnohých českých firmách a podnicích není dosud chápán účinný informační systém jako strategická zbraň proti konkurenci, a proto procesu implementace nedávají takovou váhu. Avšak opak je pravdou, je nezbytné, aby proces implementace měl plnou pozornost a podporu managementu, pro který by mělo být úspěšné zavedení ERP systému jednou z priorit v podnikových plánech.

Dokument konceptu definuje způsob realizace cílů celého projektu a komplexní návrh architektonického řešení informačního systému. Lze jej v podstatě označit za určitý druh předmětu zakázky, který je v konečné fázi jednání schválen oběma stranami (vzorový dokument Cílového konceptu obsahuje Příloha P V).

Na základě cílového konceptu dochází ze strany dodavatele k návržení několika prototypů softwarového řešení, mezi kterými si hotel vybírá ideální formu. Následně je vybrané řešení podrobena bližší customizaci – procesu přiblížení vnitřního prostředí podnikovým procesům hotelu, které jsou specifické pro každý podnikatelský subjekt.

Součástí cílového konceptu jsou také definice týkající se systémového softwaru, především definice nástrojů správy počítačové sítě, specifikace jednotlivých programových komponentů a mnohé jiné.

Konečná schválená verze přechází do realizační fáze, kdy bude implementována do hotelového provozu.

12.5.5 Fáze 5 – realizace implementace

V předchozí fázi byl vytvořen dokument popisující způsob realizace implementace informačního systému. Bylo rozhodnuto, které části požadovaných funkcí budou pokryty standardními moduly dodavatele, u kterých dojde k úpravám či parametrizaci a které části požadované funkcionality je třeba zajistit novými moduly.

Nyní nastává přechod v praktickou část projektu, a to samotná implementace systému. S tímto přijímá vlastník projektu rozhodnutí o časovém okamžiku, kdy náběh implementace začne. To je důležitý moment v realizační fázi, jelikož závažné změny informačního systému mohou negativně postihnout chod hotelu. Vhodnou dobou pro tento krok je proto začátek nového kvartálu nebo nového kalendářního či finančního roku. Tím je vymezen fixní termín, který je potřeba dodržet.

Důležitou částí realizační fáze je také převod dat ze současných médií do nového informačního systému, jehož bezchybné provedení je klíčovým úspěchem pro budoucí chod systému a efektivní provoz hotelu. Data, která podnik momentálně využívá a je nutné je definovat na té stejné obsahové úrovni i v novém systému lze rozdělit následovně:

- a) **číselníky**, které jsou využity k identifikaci jednotlivých pracovišť, zákazníků, kont, dodavatelů, apod.;
- b) **kmenová data**, která obsahují především údaje o zákaznících, dodavatelích a ostatních partnerech včetně rozsáhlého adresáře;
- c) **zakázková data** obsahující základní údaje o rezervacích a závazcích konkrétních zákazníků s vazbou na požadované termíny a jiné charakteristiky;
- d) **archivní data** o již realizovaných a uzavřených rezervacích a jiných závazcích;
- e) **parametry**, které představují optimalizační data pro nastavení fungování interního systému a jeho modulů.

Všechny informace a data obsažená v systému mají charakteristické vlastnosti a je důležité je zachovat i po přechodu na nový systém. V opačném případě by mohlo dojít k nekorektnímu propojení mezi jednotlivými datovými oblastmi a jejich návaznost v řetězci podnikových procesů by neposkytovala potřebné informace ke správnému řízení chodu podniku.

12.5.6 Fáze 6 - školení personálu

Předposlední fází projektu je nutné proškolení hotelového personálu. Rozsah a způsob školení je povinnou součástí „Smlouvy o dodávce“. Zaměstnanci dodavatele proškolí všechny personál hotelu či jeho vymezenou část v rámci určeného časového intervalu garantovaného dodavatelem. Zpravidla se to týká rozmezí několika hodin. V této době je hotelový personál seznámen s veškerou funkcionalitou systému, s prováděním základních operací, s přístupem do zdrojové databáze a definování jednotlivých proměnných, s interakcí a propojováním jednotlivých modulů a jejich správnou kooperací. V této fázi často dochází k nalezení dodatečných požadavků na systém ze strany klíčových uživatelů, což může vést

jak ke zdokonalení funkcionality, tak ke zpoždění spuštění již prakticky hotového systému. Školení však každopádně nutně neslouží jen k seznámení koncových uživatelů se systémem, ale také ke kontrole proběhlé konverze dat.

Po akceptaci funkčnosti ze strany hotelu je systém nachystán k reálnému náběhu.

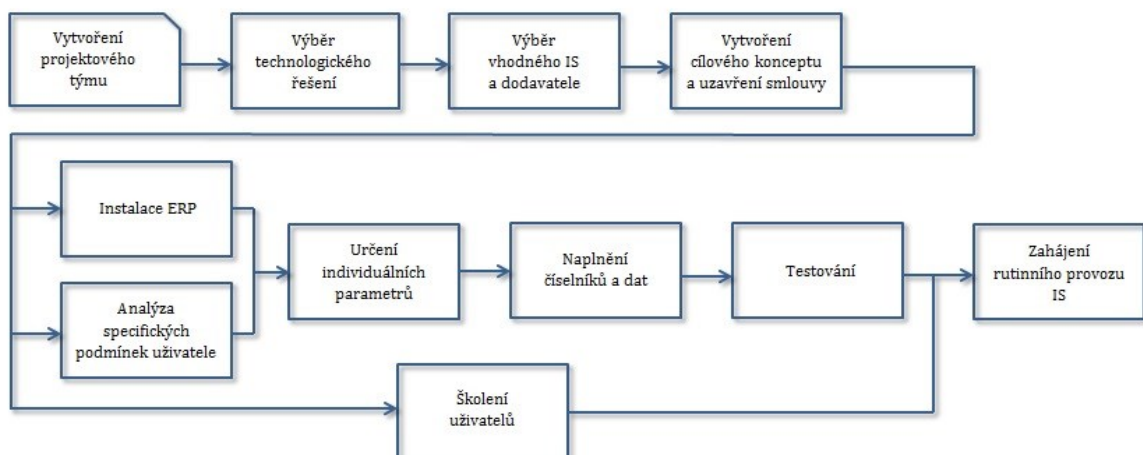
12.5.7 Fáze 7 – zahájení rutinního provozu nového informačního systému

Existují tři způsoby, jakými může dojít k zahájení provozu nového informačního systému:

1. „Big bang“ neboli spuštění celého informačního systému současně. Tento způsob se využívá při výměně kompletní technologie nebo v těch případech, kdy existuje značná provázanost jednotlivých modulů v systému. Lze jej provést pouze u dobře připravených a otestovaných projektů, jinak hrozí riziko fatálních chyb.
2. Paralelní chod starého a nového informačního systému. Jedná se o způsob, kdy je výskyt chyb a rizik minimální. Vyžaduje však navýšené zdroje na straně hotelu.
3. Posledním způsobem je spuštění jednotlivých modulů postupně. Hlavní výhodou je postupný přechod ze starého na nový informační systém, avšak je nutné mít propracovanou strategii systémových vazeb datové struktury.

V případě tohoto projektu využijeme první metodu zahájení rutinního provozu, a to z důvodu kompletní výměny informační podpory. S ohledem na možná závažná rizika byl proto kladen důraz na vypracování rizikové analýzy (viz Tab. 10) a navržení možných eliminačních opatření uskutečnitelných v průběhu celého projektu (viz kapitola 12.5.2).

Grafické znázornění celého průběhu implementace



Obr. 5: Grafické znázornění průběhu implementace (vlastní zpracování)

12.6 Doporučené nástroje kontroly projektu

Hlavními metodami, jak dosáhnout projektového cíle, je důsledná kontrola průběhu projektu a také následná nápravná opatření. Proto doporučuji zavedení kontrolní systematiky, která by zajišťovala:

- včasnou identifikaci odchylek od navrženého plánu;
- průběžnou kontrolu kvality projektového plánu a údajů o plnění časového plánu;
- adekvátní podklady sloužící k přijetí korekčních opatření.

Správa kontrolní systematiky by měla být svěřena vedoucímu projektu, který bude za plnění průběžné i zpětné kontroly zodpovídat. Nástroje vhodné ke kontrole projektu:

- interní standardy a podnikovou metodiku, kdy tyto v zásadě platí pro jakýkoliv typ projektu, nejen pro projekt v oblasti ICT;
- protokoly z jednání o stavu a průběhu projektu obsahující informace o korekčních změnách, navržených opatřeních apod. ze strany vedení hotelu;
- interní reporting;
- zprávy externích specialistů, např. ze strany dodavatele, i jiných.

12.7 Časový plán projektu implementace

Časový plán slouží nejen k vymezení období trvání projektu, ale také jako podklad pro rozvržení nákladů. Na základě časového plánu by mělo docházet k neustálým kontrolám a popř. cenovým změnám za nad rámecové postupy během jednotlivých projektových fází. V případě, že by došlo k fatálnímu zpoždění nebo zásadním projektovým úpravám, bude rovněž podkladem pro jednání o sankcích za prohřešky vůči původnímu plánu.

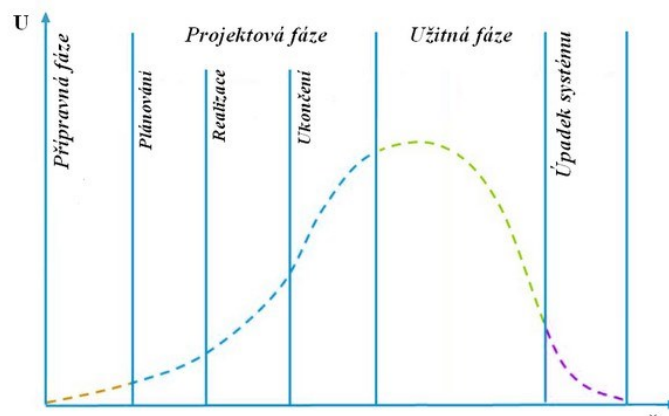
Na základě konzultací s vedením hotelu a zástupcem dodavatele, kteří podrobněji specifikovali časové nároky na bezchybné provedení jednotlivých činností v rámci celého projektu, jsem za pomoci programu MS Project zpracovala rámcový časový plán (viz Příloha P VI), jehož délka byla v konečném efektu vypočtena přibližně na 55 dní, tedy asi dva měsíce. Časový úsek 55 dnů však zaznamenává pouze proces vlastní implementace a analytické kroky v průběhu projektu. Dokonalé splnutí systému s hotelovými procesy bez nutnosti dodatečných úprav a zásahů ze strany dodavatele je odhadováno na 6 až 12 měsíců.

Z Ganttova diagramu je také patrné, které činnosti lze v projektu považovat za kritické, tzn. jejichž zpoždění by znamenalo celkové prodloužení projektu (kritická cesta tvořená

červeně značenými procesními úseky), a kde naopak projekt obsahuje časové rezervy (modré procesní úseky a černé vodící linky). K situaci, kdy se projekt nachází na kritické cestě, dochází především z toho důvodu, že má dodavatel tendence přistupovat na náročné časové plány s velmi malými plánovanými rezervami. Při čemž se pochopitelně může věnovat více různým projektům současně. Z toho vyplývá, že pokud by některý z projektů dosáhl kritického zpoždění, dodavatel bude pozbývat nutné zdroje k plnění závazků na projektech jiných. Toto je nutné řádně ošetřit při sepisování smlouvy, zejména reakci na mimořádné situace, časová zpoždění ze strany dodavatele a sankce za nekvalitní plnění.

12.8 Předpokládaná životnost informačního systému

Informační systémy, stejně jako jiná technická zařízení či stroje, mají specifický životní cyklus a omezenou životnost.



Obr. 6: Životní cyklus IS (vlastní zpracování)

Životnost systému je logicky omezená z důvodu rychlého vývoje v oblasti ICT a zastarávání veškerých informačních technologií - v průměru se pohybuje okolo 5 let. Ovšem s ohledem na zvolenou technologii cloudového řešení lze předpokládat, že životnost zvoleného systému HotelTime se díky ní může prodloužit až na dvojnásobek kvůli snadnému online způsobu provádění upgradů a aktualizací.

Na životní cyklus se musí brát ohled především kvůli poměrně dlouhé průběžné době od specifikace požadavků do spuštění systému. V průběhu projektování by se proto měl co nejdříve vytvořit prototyp systému (beta verze), který by se poté postupně rozvíjel. Opomenutí životního cyklu informačního systému by mohlo mít v konečné fázi za následek rapidní neefektivnost implementace jak z pohledu faktoru času, tak vývojových trendů.

12.9 Ekonomické hodnocení projektu

12.9.1 Finanční zabezpečení realizace

V rámci projednávání o průběhu a podmínkách plánovaného projektu implementace ERP systému bylo managementem rozhodnuto, že by celý případný projekt byl zcela financován z vlastního kapitálu, a tudíž by nebylo nutné vyřizovat úvěrové zajištění. K tomuto kroku se vedení hotelu rozhodlo především proto, že na hotelu momentálně probíhá dlouhodobě plánovaná rekonstrukce, na kterou byla vymezena určitá výše kapitálu. Jelikož však hotel disponuje stále volnými peněžními prostředky, vynaložil by je případně právě do zmíněného projektu implementace.

Výše volných prostředků možných k investování do oblasti ICT v rámci hotelového provozu činí 300 000,- Kč, kdy by bylo počítáno s následujícími potencionálními náklady:

- náklady na implementaci a customizaci;
- náklady na softwarové aplikace a hardwarovou techniku;
- náklady na integraci a převod dat;
- náklady na licenci či předplatné;
- náklady na personál a jeho proškolení;
- servisní náklady a údržba.

Pro zhodnocení, zda je vhodné projekt financovat vlastním kapitálem, je možné využít výpočtu rentability vlastního kapitálu (ROE). Díky němu lze posoudit, zda vlastní kapitál přináší dostatečný výnos a je využíván s intenzitou odpovídající investičnímu riziku. Hodnoty použité ve výpočtu jsou získány z interních materiálů hotelu, a to konkrétně čistý zisk ve výši 2 286 000 Kč z výkazu zisku a ztrát, a vlastní kapitál ve výši 105 158 000 Kč z rozvahy.

$$ROE = \frac{2\,286}{105\,158} = 0,022$$

Z výpočtu je patrné, že rentabilita vlastního kapitálu ve srovnání s bezrizikovou sazbou stanovenou ČNB (viz Příloha P VII) pohybující se okolo 2,2% je uspokojivá, a hotel tím spadá do III. skupiny dělení ziskových podniků dle výše ROE (viz Obr. 3). S financováním by tedy neměl být problém.

12.9.2 Analýza budoucích výdajů

Výdajové položky týkající se projektu již byly blíže analyzovány v Tab. 9 této práce, stejně jako měsíční úspora 25 000 Kč za zrušení kontraktu s externí účetní firmou (tzn. úsporu 300 000 Kč za rok). Pro představu bude však provedena analýza výdajů a možného výnosu za následujících pět let, což je průměrná udávaná životnost informačních systémů dle vědeckých výzkumů (ačkoliv se reálná doba užívání může diametrálně lišit).

Tab. 11: Analýza budoucích výdajů projektové varianty A (vlastní zpracování)

	Výdaje (Kč)	Úspora (Kč)
První rok užívání	328 776	300 000
Druhý rok užívání	173 856	300 000
Třetí rok užívání	173 856	300 000
Čtvrtý rok užívání	173 856	300 000
Pátý rok užívání	173 856	300 000
Celkem	1 024 200	1 500 000
Zisk	+ 475 800	

Tab. 12: Analýza budoucích výdajů projektové varianty B (vlastní zpracování)

	Výdaje (Kč)	Úspora (Kč)
První rok užívání	273 548	300 000
Druhý rok užívání	134 304	300 000
Třetí rok užívání	134 304	300 000
Čtvrtý rok užívání	134 304	300 000
Pátý rok užívání	134 304	300 000
Celkem	810 764	1 500 000
Zisk	+ 689 236	

V případě realizace varianty A lze za 5 let životnosti systému uspořit skoro 476 000 Kč, v případě realizace varianty B to může být dokonce až 690 000 Kč. Obě částky jistě nejsou zanedbatelnými hodnotami v oblasti investičního rozhodování.

12.9.3 Doba návratnosti investice – Payback Period (PP)

Doba, za kterou se investice vynaložená do projektu vrátí, je pochopitelně informací, která zajímá každého investora, bez ohledu na výši investovaných peněžních prostředků. Jedná se o důležité kritérium při investičním rozhodování.

Metoda „doby návratnosti investice“, díky které lze získat představu o době, po kterou bude počáteční investiční kapitál ohrožen, je vcelku účinný a často používaný ukazatel hodnocení investic. Zpravidla se definuje jako doba, za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají kapitálový výdaj na investici. Jde však o vyjádření pouhé „proste doby návratnosti“, jejíž výpočet je nejjednodušší, avšak počítá pouze s nediskontovanou hodnotou a také neumožňuje počítat s různou výší peněžních toků v období několika let.

Proto je nutné ke zjištění reálné doby návratnosti využít metody „diskontované doby návratnosti“, která zohledňuje vliv času na investiční projekt a pracuje s další proměnnou - diskontní sazbou.

Obecný vzorec diskontované doby návratnosti:

$$dPP = \frac{IN}{dCF} \quad (5)$$

Diskontní sazba je stanovována Českou národní bankou a momentálně se pohybuje na svém historickém minimu 0,05%. Toto procentuální zhodnocení bude mít na výpočet minimální vliv, ale pro korektnost výpočtu bude k sazbě přihlédnuto.

Po dosazení prvotních investičních výdajů v podobě cen IS ve výši 154 920 Kč v případě varianty A a 139 244 Kč v případě varianty B, které byly vyděleny rozdílem ročních úspor (300 000 Kč) a výší měsíčních splátek za softwarové licence (14 488 Kč; 11 192 Kč) poníženým diskontní sazbou (0,05%), vycházejí doby návratnosti následovně:

$$dPP_A = \frac{154\,920}{\frac{300\,000 - (12 \times 14\,488)}{(1 + 0,0005)}} = 1,229$$

Diskontní doba návratnosti v případě varianty A je 1 rok a 3 měsíce.

$$dPP_B = \frac{139\,244}{\frac{300\,000 - (12 \times 11\,192)}{(1 + 0,0005)}} = 0,841$$

Diskontní doba návratnosti v případě varianty B je 11 měsíců.

12.9.4 Návratnost investice – Return On Investment (ROI)

Touto metodou lze zjistit výnosnost investovaných finančních prostředků do plánované implementace. Vyjadřuje poměr zisku (475 800 Kč; 689 236 Kč) vůči počáteční investici do informačního systému (154 920 Kč; 139 244 Kč) a výsledkem je procentuální výnos získaný investovaným kapitálem za určité období.

Po dosažení hodnot projektu je patrné, že v případě varianty A dochází ke zhodnocení investice za průměrných 5 let životnosti systému o více než 207%. Tzn., že se investice hotelu až trojnásobně vrátí zpět.

$$ROI_A = \frac{475\,800 - 154\,920}{154\,920} \times 100 = 207,13\%$$

V případě varianty B by došlo k zhodnocení investice o skoro 395% za 5 let. Tzn. k navrácení téměř pětinásobné částky z investice.

$$ROI_B = \frac{689\,236 - 139\,244}{139\,244} \times 100 = 394,984\%$$

Z výpočtů je patrné, že obě investiční varianty jsou z dlouhodobého pohledu vysoce rentabilními projekty.

12.9.5 Čistá současná hodnota – Net Present Value (NPV)

Čistou současnou hodnotou lze vyjádřit celkovou současnou diskontovanou hodnotu peněžních toků souvisejících s investičním projektem. Ve zkratce vyjadřuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných peněžních příjmů (126 144 Kč; 165 696 Kč), které lze získat po odečtení ročního vyplacení licencí (173 856 Kč; 134 304 Kč) od ročních úspor (300 000 Kč), a předpokládanými kapitálovými výdaji (154 920 Kč; 139 244 Kč). Dosazené výpočty pro variantu A a B tohoto projektu vypadají následovně:

$$NPV_A = \frac{126\,144}{(1 + 0,0005)^1} + \frac{126\,144}{(1 + 0,0005)^2} + \frac{126\,144}{(1 + 0,0005)^3} + \frac{126\,144}{(1 + 0,0005)^4} + \frac{126\,144}{(1 + 0,0005)^5} - 154\,920 = 474\,855,023$$

$$\begin{aligned} NPV_B &= \frac{165\,696}{(1 + 0,0005)^1} + \frac{165\,696}{(1 + 0,0005)^2} + \frac{165\,696}{(1 + 0,0005)^3} + \frac{165\,696}{(1 + 0,0005)^4} \\ &\quad + \frac{165\,696}{(1 + 0,0005)^5} - 139\,244 = 687\,994,728 \end{aligned}$$

Výsledné hodnoty udávají přesné částky peněz, které realizace obou investic podniku přinese za 5 let průměrné životnosti systému při současné diskontní sazbě.

ZÁVĚR

Jak již bylo řečeno, cílem diplomové práce bylo navržení projektu implementace vhodného ERP systému v Interhotelu Moskva a. s., díky kterému by mělo dojít ke snížení nákladovosti a zefektivnění hotelového provozu.

V rámci zpracování projektu byly zanalyzovány a zpracovány veškeré požadavky zadavatele, na základě kterých byla zohledněna všechna možná řešení dané problematiky a navrženy takové postupy, které považuji za nejefektivnější nejen z hlediska ekonomického a procesního, ale také s přihlédnutím na současné vývojové trendy, které s vybraným technologickým řešením sympatizují a mají tendenci se kvalitativně rozvíjet i do budoucna.

Výběr společnosti HOTEL TIME, a.s. a softwaru HotelTime, jako adekvátního dodavatele a systému, je podložen relevantními výsledky zpracovaných nákladových a rizikových analýz, informacemi získanými během osobních a telefonických konzultací a argumenty, které byly čerpány z teoretických poznatků literárních zdrojů a odborných periodik. Za pozitivní aspekt k uskutečnění projektu lze považovat kromě úspěšné reorganizace podnikových procesů také ekonomické zhodnocení, které ukázalo projekt jako vysoce rentabilní s velice příznivou dobou návratnosti okolo jednoho roku. Vykalkulované úspory peněžních prostředků se pohybují ve výši přibližně 475 000 Kč v případě varianty A a 689 000 Kč v případě varianty B.

Co se týče hodnocení efektivnosti zavedení informačního systému, zde nastává problém s přesným a objektivním vymezením jeho přínosů. Jelikož hodnocení před realizací vychází z pouhých hypotetických odhadů a podmínek, které nelze bezpodmínečně zaručit a naopak v rámci zpětného hodnocení nelze jasně vymežit, zda byly přínosy zapříčiněny pouze za pomoci informačního systému nebo i jinou aktivitou podniku.

Každopádně samotná implementace by neměla být chápána jen jako pouhé zprovoznění nového informačního systému do IT oblasti hotelu, ale jako nástroj k optimalizaci a zefektivnění hotelového provozu jako celku, kterého by se díky projektu v této diplomové práci, doufám, docílilo.

Cíle tímto považuji za splněné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4307-3.

BÉBR, Richard a Petr DOUCEK, 2005. *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. Praha: Professional Publishing. ISBN 8086419797.

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-80-86724-45-4.

BRUCKNER, Tomáš, 2012. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4153-6.

BUCHALCEVOVÁ, Alena a Jan KUČERA, 2008. Hodnocení metodik vývoje informačních systémů z pohledu testování. *Systémová integrace*. Praha: Česká společnost pro systémovou integraci, roč. 15, č. 2, s. 42-54. ISSN: 1210-9479.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.

KURBEL, Karl, 2013. *Enterprise resource planning and supply chain management: functions, business processes and software for manufacturing companies*. Heidelberg: Springer. ISBN 978-3-642-31572-5.

MOLNÁR, Zdeněk, 2000. *Efektivnost informačních systémů*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-410-X.

MOTIWALLA, Luvai F a Jeffrey THOMPSON, 2009. *Enterprise systems for management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-233531-7.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.

POUR, Jan, 2001. *Informační systémy a elektronické podnikání*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0227-5.

POŽÁR, Josef, 2005. *Informační bezpečnost*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-38-5.

POŽÁR, Josef, 2010. *Manažerská informatika*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-276-9.

STAIR, Ralph M a George Walter REYNOLDS, 2012. *Principles of information systems*. 10th ed. Boston: Course Technology Cengage Learning. ISBN 978-0-538-47829-8.

ŠTEKER, Karel, 2011. *Řízení ekonomického procesu podniku pomocí informačních systémů*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-89401-55-0.

TVRDÍKOVÁ, Milena, 2000. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-703-6.

VYMĚTAL, Dominik, 2009. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3046-2.

Elektronické zdroje

Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. In: *MPO: Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online], ©2014. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/50629/57473/613085/priloha002.pdf>

HORES PLUS s.r.o. [online], ©2015. Praha [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.horesplus.cz/>

HOTEL TIME, a.s. [online], ©2014. Praha [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.hoteltime.cz/>

International Organization for Standardization. [online], ©2015. Switzerland [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.iso.org/>

KŘÍŽ, Lukáš, 2012. Rostoucí nabídka cloudových služeb zákonitě zvýší i jejich penetraci. In: *CIO Business World: TOP 100 ICT společností v České republice*. [online]. Praha: IDG Czech Republic, s. 38-40. [cit. 2015-03-30]. ISSN: 1803-7321. Dostupné z: http://data.businessworld.cz/file/top100_2012.pdf

Mefisto Solutions s.r.o. [online], ©2007. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.mefisto.cz/>

MICROS-FIDELIO Czech s.r.o. [online], ©2015. Praha [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.micros.cz/>

Oficiální server českého soudnictví. [online], ©2015. Praha [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/>

IT slovník - počítačový slovník. [online], ©2008–2015. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.it-slovník.cz/>

Software and Systems Engineering Vocabulary. [online], ©2015. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z http://pascal.computer.org/sev_display/index.action/

VOŘÍŠEK, Jiří, 2005. Trendy IS/ICT a jejich dopady na strukturu ICT trhu, dodavatelské a uživatelské organizace. In: *Systémová integrace.* [online]. Praha: Česká společnost pro systémovou integraci, roč. 12, č. 1, s. 104-107. [cit. 2015-03-17]. ISSN 1804-2716. Dostupné z: http://cssi.cz/cssi/system/files/all/SI_05_1_vorisek.pdf/

Zákony ČR OnLine. [online], ©2004–2015. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky.
ASŘ	Automatizované systémy řízení.
B2B	Business to Business.
B2C	Business to Customer.
BI	Business Inteligence.
CIO	Chief Information Officer.
CRM	Customer Relantionship Management.
ČNB	Česká národní banka.
ERP	Enterprise Resource Planning.
HW	Hardware.
ICT	Information and Communication Technologies.
IS	Informační systém.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
MRP	Materials Requirements Planning.
MRP II	Manufacturing Resource Planning.
NPV	Net Present Value/ Čistá současná hodnota.
PIS	Podnikový informační systém.
PP	Payback Period/ Doba návratnosti.
ROE	Return On Equity/ Rentabilita vlastního kapitálu.
ROI	Return On Investment/ Rentabilita investovaného kapitálu.
SaaS	Software as a service.
SCM	Supply Chain Management.
SW	Software.
VPN	Virtuální privátní síť.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Propojování odvětví</i>	17
<i>Obr. 2: Rozhodovací strom</i>	27
<i>Obr. 3: Rozdělení podniků dle rentability vlastního kapitálu</i>	30
<i>Obr. 4: Dotazníkové šetření důvodů využití cloudových služeb</i>	60
<i>Obr. 5: Grafické znázornění průběhu implementace</i>	74
<i>Obr. 6: Životní cyklus IS</i>	76

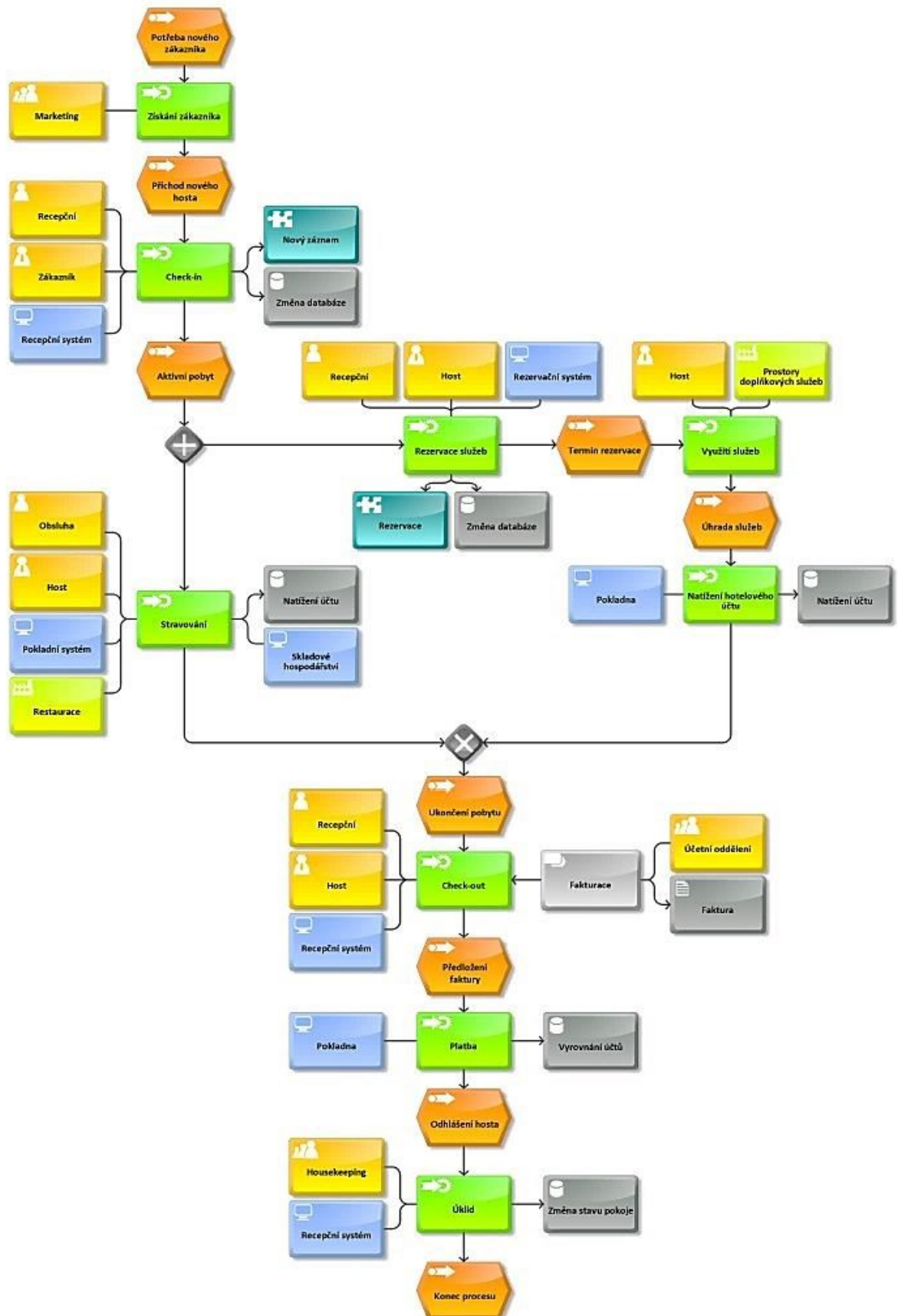
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Vývoj podnikových systémů</i>	16
<i>Tab. 2: Systémové a vnitropodnikové přínosy a omezení systému</i>	19
<i>Tab. 3: Vymezení prostor a kapacitního omezení Interhotelu Moskva a.s</i>	35
<i>Tab. 4: Výhody a nevýhody lokálního a cloudového řešení</i>	40
<i>Tab. 5: Navržená kritéria v rámci projektu</i>	45
<i>Tab. 6: Srovnání nákladových analýz systémů Hores a HotelTime</i>	49
<i>Tab. 7: Komparace funkcionalit systémů Hores a HotelTime</i>	50
<i>Tab. 8: Očekávané přínosy při realizaci projektu</i>	65
<i>Tab. 9: Posouzení nákladových variant</i>	68
<i>Tab. 10: Matice rizik</i>	70
<i>Tab. 11: Analýza budoucích výdajů projektové varianty A</i>	78
<i>Tab. 12: Analýza budoucích výdajů projektové varianty B</i>	78

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I: PROCESNÍ MAPA INTERHOTELU MOSKVA, A.S.
- PŘÍLOHA P II: NÁHLEDY SYSTÉMŮ WELLNESSTIME A VENTO
- PŘÍLOHA P III: ÚVODNÍ STRANY VYBRANÝCH SYSTÉMŮ
- PŘÍLOHA P IV: CENOVÁ KALKULACE OD SPOLEČNOSTI HOTEL TIME, A.S.
- PŘÍLOHA P V: VZOROVÝ DOKUMENT CÍLOVÉHO KONCEPTU
- PŘÍLOHA P VI: ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU IMPLEMENTACE
- PŘÍLOHA P VII: VÝŠE BEZRIZIKOVÉ SAZBY V LETECH 2009-2013

PŘÍLOHA P I: PROCESNÍ MAPA INTERHOTELU MOSKVA, A.S.



PŘÍLOHA P II: NÁHLEDY SYSTÉMŮ WELLNESSTIME A VENTO

Recepce | Pokladny | Provoz | Certifikáty | Listky / vstupy | Seznamy | Adresář | Kredity | Úvěry | Nastavení provozovna: Demo - provozovna (Hugo) demo

Rezervace - vyhledávání

Číslo rezervace:

Datum od:

Datum do:

Služba:

Způsob platby:

Terapeutka:

Místnost:

Typ zákazníka:

Jméno zákazníka:

Uživatelské jméno:

Pouze členové:

Platby kartou
Platby - vlastní typ
Platby - externí systém
Rezervace
Exporty dat
Permanenty

Zobraz **Verze pro tisk** **Exportovat** **Smazat vybrané**

Rezervace	Klient	Poznámka	Služba	Terapeutka	Místnost	Čas od	Čas do	Sleva	Cena	
<input type="checkbox"/>	1061498831	Franěk Patrik	Detox Massage	Jana Pavlíková	Massage room A	01.04.2015 13:00	01.04.2015 15:00		1 500,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1061498913	Hunek Filip	Pronájem kurtu		Squash	01.04.2015 15:00	01.04.2015 16:00		630,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1061498913	Hunek Filip	Pronájem kurtu		Tenis kurt 1	01.04.2015 15:00	01.04.2015 16:00		630,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1061519629	Hunek Filip	Pronájem kurtu		Squash	03.04.2015 15:00	03.04.2015 16:00		630,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1061519629	Hunek Filip	Pronájem kurtu		Tenis kurt 1	03.04.2015 15:00	03.04.2015 16:00		630,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064322738	Siemens	Aroma Oil Masáž	Jolana Jasná	Massage room B	01.04.2015 16:00	01.04.2015 17:00		990,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064322771	Quark Lukas	Tenis s trenérem	Petr Dobeš (Tenis)	Tenis kurt 2	01.04.2015 15:30	01.04.2015 16:30		750,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064322953	Novák Jan	Fish therapy	Denisa Bohatá	Massage room C	01.04.2015 13:00	01.04.2015 14:00		995,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064323070	CK-Aleš Brázda	Euforia Oil Massage	Eva Macháčková	Massage room A	01.04.2015 17:00	01.04.2015 19:00		7 198,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064323070	CK-Aleš Brázda	Euforia Oil Massage	E1	Massage room C	01.04.2015 17:00	01.04.2015 19:00		7 198,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064345912	Siemens	Aroma Oil Masáž	Jolana Jasná	Massage room B	02.04.2015 16:00	02.04.2015 17:00		990,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064345945	Quark Lukas	Tenis s trenérem	Petr Dobeš (Tenis)	Squash	02.04.2015 15:30	02.04.2015 16:30		750,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064345127	Novák Jan	Fish therapy	Denisa Bohatá	Massage room C	02.04.2015 13:00	02.04.2015 14:00		995,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064346199	CK-Aleš Brázda	Euforia Oil Massage	Eva Macháčková	Massage room A	02.04.2015 17:00	02.04.2015 19:00		7 198,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064346199	CK-Aleš Brázda	Euforia Oil Massage	E1	Massage room C	02.04.2015 17:00	02.04.2015 19:00		7 198,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064359855	Siemens	Aroma Oil Masáž	Jolana Jasná	Massage room B	03.04.2015 16:00	03.04.2015 17:00		990,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064359888	Quark Lukas	Tenis s trenérem	Petr Dobeš (Tenis)	Tenis kurt 2	03.04.2015 15:30	03.04.2015 16:30		750,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064360070	Novák Jan	Fish therapy	Denisa Bohatá	Massage room C	03.04.2015 13:00	03.04.2015 14:00		995,00 Kč	Smazat
<input type="checkbox"/>	1064360150	CK-Aleš Brázda	Euforia Oil Massage	Eva Macháčková	Massage room A	03.04.2015 17:00	03.04.2015 19:00		7 198,00 Kč	Smazat

Vento backoffice v2.4.0 delivers.cz s.r.o.

Vento demoverze uživatel: vendula nesázalová odhlásit

Suroviny Kalkulace Sklad POS Reporty a přehledy Adresář Nastavení Manuály

Seznam dodavatelů

Jméno	IČ	E-mail	Telefon	Ulice	Město
Consi v.o.s.	561657			Mikulovka 279	Bystřička
Filák Josef	12646199			Horní Lideč 243	Horní Lideč
Makro					
Makro ČR spol.s.r.o.	26450691			Místecká 280	Ostrava - Hrabová
Miroslav Šupler - UNIPAR	42794412			Dolní Paseky 227	Rožnov pod Radhoštěm
Tekoo, spol.s r.o.	41601513			U Korečnice	Uherský Brod

Způsob platby
Kategorie zákazníků
Cenové hladiny
Alergeny
Typy bonů
System
Uživatelé
Interface HotelTime
Kurzy ČNB
Kurzy vlastní
Provozovatel

Tisk / Export
Export: Excel

PŘÍLOHA P III: ÚVODNÍ STRANY VYBRANÝCH ERP SYSTÉMŮ

HORES Hotelový Recepční Systém

Rezervace Hosté Pokladna Pokoje Banka hostů Číselníky Závěrka Interface Ostatní funkce Ikony Konec

05.04.15
neděle

Hotel DEMO
Demo verze (Dem)

HORES
KOMPLEXNÍ HOTELOVÝ SOFTWARE

Hotel DEMO / Uživatel: Demo verze (Dem)

NUM 17.00.00

hoteltime demoverze

počet zpráv: 1

Nastavení
Recepce
Provoz
Pokladní deník
Fakturace
Směnárna
Seznamy
Statistiky
Adresář
Sestavy
CRM
Help
Provozovny
Uživatel hotel

Obsazení hotelu:
duben 2015
69,76 %

hoteltime verze: 3.3.0

<<< 2014 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12
2015 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12
2016 >>>

Dnes Test >>>

Volební pokoje 9 | 14 | 15 | 12 | 10 | 16 | 15 | 16 | 13 | 18 | 16 | 10 | 10 | 10 | 19 | 11 | 1 | 7 | 13 | 10 | 10 | 21 | 15 | 9 | 13 | 13 | 14 | 17 | 18 | 18 | 13

	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	
101 Standard twin																									
102 Standard double	Jana																								
103 Standard twin	Uřm																								
104 Standard double																									
105 Standard twin	Svob																								
106 Standard double	Olim																								
107 Standard twin	Gonz																								
108 Standard double	Woldk																								
109 Standard twin	Uřm																								
110 Standard double	G																								
111 Standard twin	G																								
112 Standard double																									
201 SGL																									
202 APT	Hajn Mart																								
203 APT	Uřmann Martin																								
204 SGL	Irmšcher David																								
205 SGL	Kudera John																								
301 Superior double																									
302 Superior double	Kařerová Pavla																								
303 Superior double	Ironside Geoffry																								
304 Superior double	Pandček Martin																								
305 Superior double	Questenberg Timo																								
306 Superior double	Schewirsky Alexander																								
307 Superior double	Labus Jiri																								
308 Superior double																									
309 Superior double	Fantozzi Ferenc																								
310 Superior double	Fantozzi Ferenc																								
311 Superior double	Fantozzi Ferenc																								
312 APT																									
314 APT																									

Verze pro tisk Štafle skupin Štafle sportovišť

PŘÍLOHA P IV: CENOVÁ KALKULACE OD SPOLEČNOSTI HOTEL TIME, A.S.

CENOVÁ KALKULACE PRO SPOLEČNOST INTERHOTEL MOSKVA, A.S.

Obchodní nabídka na systém HotelTime

název zařízení	Hotel Moskva	
	110	
počet pokojů	Instalace	měsíčně
Hotelový a rezervační systém HotelTime		
PMS HotelTime verze FULL 3.5.0.	110 pokojů	11 988 Kč
Obchodní a doplňkové systémy a moduly		
Online rezervační modul na webové stránky bez provizí	v ceně systému	
nadstavbový Modul CRM (kampaně, narozeniny, úkoly, kontrola adresáře)	není zahrnuto	14 000 Kč
nadstavbový modul pro konferenční prostory	není zahrnuto	14 000 Kč
Multiproperty solutions - společný adresář, přístup a reporting	dle počtu provozů	
Channel manager systém (SiteMinder, AvailPro, TravelClick)	dle výběru systému	
Revenue Management systém (AvailPro, IDeaS)	dle výběru systému	
Správa a podpora systému		
Provoz a údržba systému	v ceně systému	
Upgrady systému online bez omezení systému	v ceně systému	
Zákaznická podpora 7 dní v týdnu	v ceně systému	
Legislativní změny (změny sazeb DPH, elektronická evidence tržeb)	v ceně systému	
Pravidelné zálohy systému každých 30 minut	v ceně systému	
Licence a uživatelé		
Počet instalací	neomezeně	
Počet uživatelů	neomezeně	
Instalační poplatky		
Nastavení systému HotelTime dle dotazníku	v ceně systému	
Instalace a konfigurace systému	není zahrnuto	79 920 Kč
Školení		
Úvodní školení pro uživatele systému 8 hodin / hotel	v ceně systému	
Systém Hotel Time Celkem		93 920 Kč 11 988 Kč
HotelTimee volitelné služby a Interfaces		
2way XML Interface na Channel Manager systém	14 000 Kč	
2way XML Interface na Revenue Management systém	14 000 Kč	
Interface na účetní systémy - (exportní csv/xml soubor)	14 000 Kč	14 000 Kč
Interface na zámkové systémy	9 000 Kč	9 000 Kč
interface na čečku dokladů	14 000 Kč	
interface na systém vytápění	9 000 Kč	
interface na telefonní ústřednu	5 000 Kč	5 000 Kč
import rezervací dle předepsaného vzoru v xls	6 400 Kč	
import adresáře dle předepsaného vzoru v xls	6 400 Kč	
Systém Hotel Time Celkem včetně interfaces		121 920 Kč 11 988 Kč

Obchodní nabídka na systém Vento

1 restaurace hotelová Hotel Moskva	1 hotelová restaurace		
		instalace	měsíčně
Licence pokladního terminálu - POS (bez hardware)	1 licence		1 500 Kč
Licence a uživatelé			
Centrální skladový systém	v ceně systému		
Věrnostní a kreditový systém partnerů	v ceně systému		
Elektronický systém kontroly bonů	9 000 Kč		
1 licence "mobilní číšník" (bez hardware)	10 000 Kč		
služby			
Provoz a údržba systému	v ceně systému		
Upgrady systému	v ceně systému		
Zákaznická podpora 7 dní v týdnu	v ceně systému		
Legislativní změny	v ceně systému		
Pravidelné zálohy systému	v ceně systému		
Licence a uživatelé			
Počet instalací pokladna	1 licence		
počet instalací back office	neomezeně		
Počet uživatelů	neomezeně		
Instalační poplatky			
Instalace a konfigurace systému	není zahrnuto	20 000 Kč	
Nastavení systému dle dotazníku	v ceně systému		
Audit stávajícího hardware pro instalaci systému	v ceně systému		
školení			
Úvodní školení pro uživatele systému 8 hodin /hotel	v ceně systému		
Celkem systém Vento		20 000 Kč	1 500 Kč
volitelné služby a interfaces			
Interface na PMS HotelTime (natěžování na účty, přenos tržeb)	v ceně systému		
interface na účetní software	14 000 Kč		
Celkem systém Vento včetně volitelných služeb a interfaces		20 000 Kč	1 500 Kč

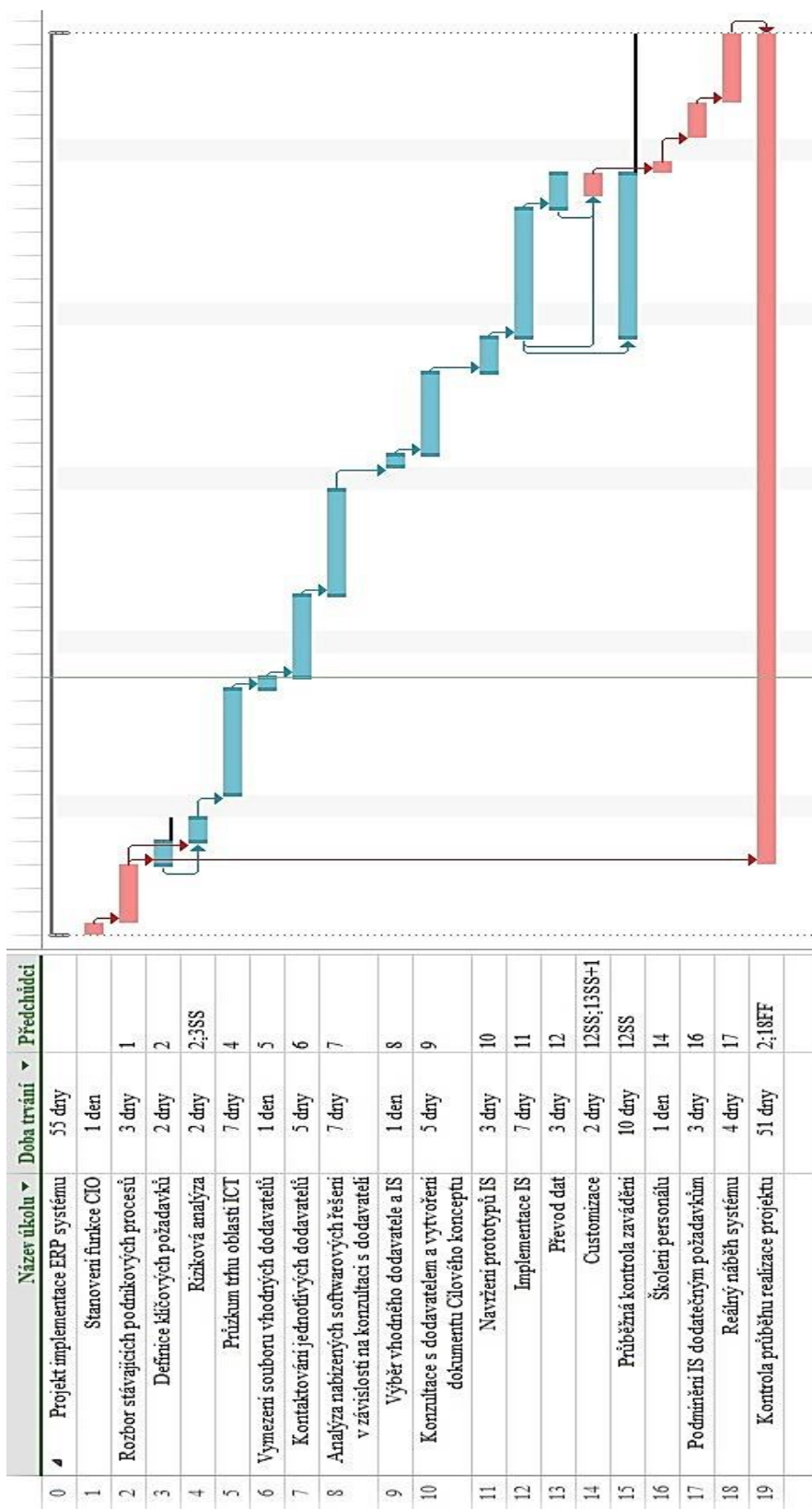
Obchodní nabídka na systém WellnessTime

Hotel Moskva místností sportovišť	tensový kurt, whirlpool, sauna, maséřská místnost, bowling		
	instalace	měsíčně	
Provozní a rezervační systém WellnessTime			
systém WellnessTime	do 5 místností	2 500 Kč	
Online rezervační modul na prodej služeb bez provizí	v ceně systému		
online prodej dárkových certifikátů bez provizí	v ceně systému		
Provoz a správa systému			
Provoz a údržba systému	v ceně systému		
Upgrady systému	v ceně systému		
Zákaznická podpora	v ceně systému		
Legislativní změny (DPH, apod)	v ceně systému		
Pravidelné zálohy systému	v ceně systému		
Licence a uživatelé			
Počet instalací	neomezeně		
Počet uživatelů	neomezeně		
Instalační poplatky			
Nastavení systému HotelTime dle dotazníku	v ceně systému		
Instalace a konfigurace systému	není zahrnuto	10 000 Kč	
školení			
Úvodní školení pro uživatele systému 4 hodin / hotel	v ceně systému		
systém wellnessTime celkem		10 000 Kč	2 500 Kč
WellnessTime volitelné služby a interfaces			
napojení na systém HotelTime převod na účty	v ceně systému		
napojení na systém HotelTime - přenos výkonů do reportů	v ceně systému		
Systém WellnessTime celkem včetně volitelných služeb a interfaces		10 000 Kč	2 500 Kč

PŘÍLOHA P V: VZOROVÝ DOKUMENT CÍLOVÉHO KONCEPTU

Současný stav	Organizační struktura zákazníka	
	Technické vybavení	
	Stávající programové vybavení	Operační systémy
		Aplikační vybavení
Návrh řešení	Počítačová síť	
	Datová základna	
	Výpočetní technika	Pracovní stanice
		Servery
	Systémové vybavení	
	Datová záloha	
	Základní programový balík	
	Aplikace dodatečných modulů	
	Spárování mimo základní systém	Komunikace s jinými systémy
	Organizační opatření projektu	
	Převod datové základny	
	Navržení průběhu školení	
	Řízení projektu	
Definice požadovaných funkcí	Účetní systém	Fakturace
		Oběh účetních dokladů
	Recepční systém	Rezervace
		Pokladna
		Směnárna
	Rezervační systém	Wellness
		Kongresové akce
		Jiné aktivity
	Restaurační systém	Pokladní terminály
		Výčepní zařízení
Interface		

PŘÍLOHA P VI: ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU IMPLEMENTACE



PŘÍLOHA P VII: VÝŠE BEZRIZIKOVÉ SAZBY V LETECH 2009-2013

	1. čtvrtletí	1. pololetí	1.-3. čtvrtletí	Celý rok
Rok 2009	4,55%	4,90%	4,92%	4,67%
Rok 2010	3,95%	3,92%	3,78%	3,71%
Rok 2011	3,86%	3,79%	3,51%	3,79%
Rok 2012	3,02%	2,87%	2,55%	2,31%
Rok 2013	1,98%	1,93%	2,27%	2,26%

(MPO, ©2014)