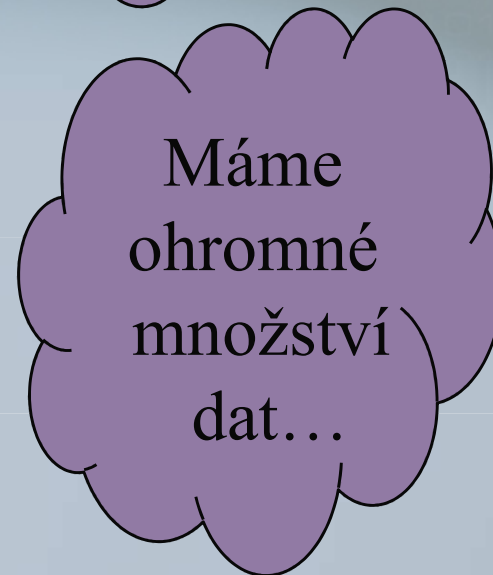




Činnosti spojené s projekty a ERP

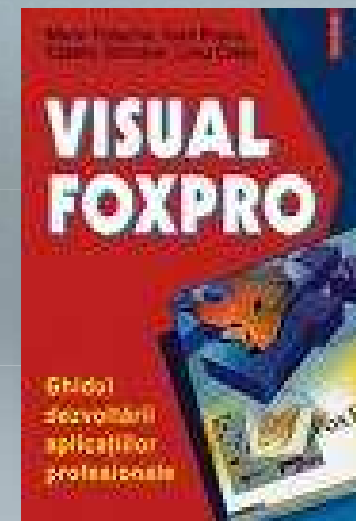
Skorkovský, ESF MU

Základní problém



Takový obyčejný obchodní případ..

- Tiskárna někde v Horní Dolní má malý problém
- Pro řízení polygrafických procesů používají :
 - ekonomický systém Pohoda
 - systém pro kalkulace, logistiku, řízení výroby a další procesy napsaný :
 - v zastaralém prostředí FOX PRO
 - jedním jediným člověkem
 - MS Office



Takový obyčejný obchodní případ..

- **Ostré konkurenční prostředí vyžadující :**
 - rychlou reakci na poptávku
 - variabilní nabídky a jejich okamžitou kalkulaci
 - zkracování dodacích termínů
 - procesy řízené podle flexibilního workflow
 - přesné oceňování ukončených zakázek
 - zpětné vazby na vnější a vnitřní signály :
 - důvody odmítnutí nabídek
 - důvody neočekávaných nákladů

Takový obyčejný obchodní případ..

- **Ostré konkurenční prostředí vyžadující :**

- pokrytí všech základních procesů :

- předtisková příprava (DTP, CTP,...)

- nákup materiálu (papír, barvy,..)

- tisk různými technologiemi

- plánování výroby a dílenské řízení

- dokončovací operace

- ořezávání

- snášení

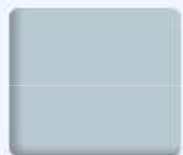
- vazba

- vysekávání

- generace výdejek a faktur

- sledování salda a tak dále a tak dále

Tiskařský stroj a barvy



Takový obyčejný obchodní případ..

- Úzká místa(TOC) – hrozby (SWOT) :
 - zastaralý systém, který je nutno stále upravovat
 - heterogenní části IT nástrojů (finance, kalkulace, výroba, plánování, personalistika,..) neposkytují nikdy přesný obraz stavu – data se mezi aplikace „přenášejí“ – zdroj chyb
 - kalkulace je závislá na chybným lidským faktoru
 - **jeden autor systému, který zatím funguje**

Takový obyčejný obchodní případ..

- Úzká místa(TOC) – hrozby (SWOT) :
 - internetové aukce upřednostňují konkurenty, kteří jsou levnější a rychlejší
 - velikost objednávaných dávek papírů a barev stojí na nepřesných odhadech **nákupčích** (při vysokém počtu zakázek, strojů a typů papíru je optimalizace nákupu vedoucí k nižším aktivům při zachování dobré servisní úrovně je odhad nakupovaného množství v čase nad síly jedince s tužkou)

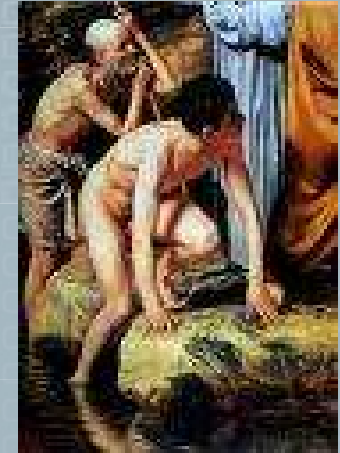
Vstup do pásma Gazy →



Takový obyčejný obchodní případ..

■ Přichází údajný spasitel a nabízí :

- moderní flexibilní ERP systém
- zázemí IT firmy s tradicí
- zázemí globálního dodavatele



■ Přicházející mesiáš ovšem nenabízí :

- znalost polygrafických procesů
- aplikaci, která umí tyto procesy řídit a je plně integrovaná s nabízeným ERP

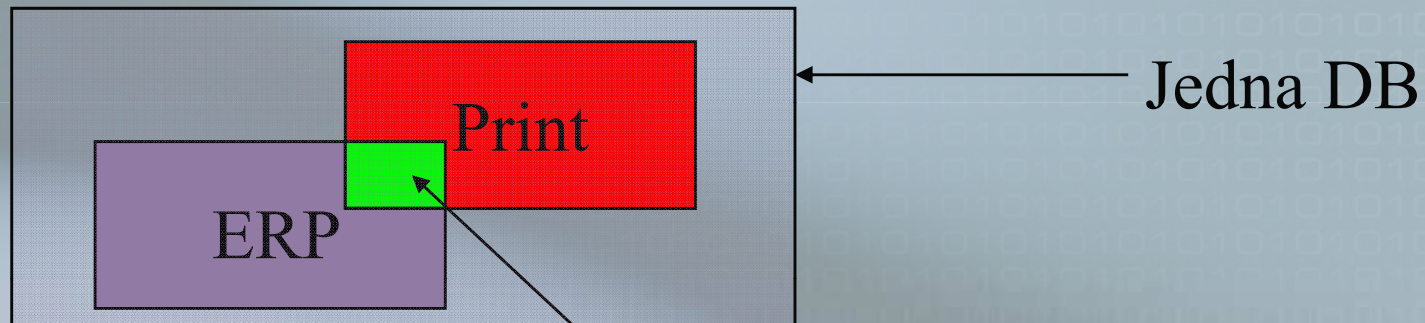
■ Přicházející uchazeč o zakázku by musel :

- procesům porozumět
- aplikaci ve vývojovém prostředí ERP napsat
- provést implementaci
- místo výše uvedených bodů najít již existující vertikální a celosvětové, vyzkoušené řešení

Takový obyčejný obchodní případ..

■ Nalezení vertikály je správně !

- jde o cizí firmu, která řešení **Print** už implementovala 100-krát a v různých jazycích



Účetnictví
Logistika
Nákup a Prodej
CRM

Takový obyčejný obchodní případ..

- Uspořádá se **Live Meeting** kde se autor aplikace na dálku předvede :
 - nastavení aplikace
 - základní funkce a „**sweet points**“
 - řízení průběhu zakázky
- Presentaci překládají místní potenciální dodavatelé
- Zákazník je spokojený a očekává další akce
- Dodavatel uzavře smlouvu o lokalizaci a šíření pro určitou geografickou lokalitu



Pohled na hlavní obrazovku aplikace **Print**

Order 20050 James Dailey Ltd. - Case Card

General Invoicing Shipment Foreign Trade Info Other All **Order**

Sell-To No. ID Quote no.

Sell-to Name James Dailey Ltd. Search Order No.

Sell-To Address 153 Thomas Drive Copy Invoice Number Show de...

Sell-To Postal Code/City . GB-CV6 1GY Coventry Customer Salesperson SOS Sonny Salesman

Sell-To Phone Fax Order Estimator

Sell-To Contact Mr. James Dailey Coordinator NWS

Your Reference Responsible . . NWS NWS Superuser

Old order number Status Code ORDER Order confirmati...

Order Type Deadline 12.01.04 Next Status

Product Group 400 Brochures Rejection Code . . PLAN

Job Name test imposition Eco-label Change Status

J...	V...	A...	Type	U.. R..	Product Group	Te... Job	Quan...	Pa...	For... Code	C.. F..	C.. B.	Paper	Job Name	External Description
▶	1	1	✓ Order		400	4	1,000	32	A5	4	4	223	test impositi...	1,000 brochures in format A5 a...

Job New Ver. New Job Order Milestones Job Items Print...
Job Estimating Planning Specifications Shipments Invoice/Draft Nápověda

Pohled na obrazovku aplikace Print (vyřazení a parametry)

299 - Technical specifications for: sheet / pieces / imposition

Sheet No. . . . 1 of 2

Job Item No. . . . 1 of 1

Paper Item No. 223

Description

Satin Princess

Quantity 1000 1000

Paper Quality PAPER

Colors Front 4 Varnish Front

Colors Back 4 Varnish Back

Grammage 115,00

Different Colors... 4 Colors

Paper Sheet For... 640

Pages with ... 32 Total/subject 32

Format Code A5

Depth 210 Conjugate ... 1

Width 147 Conjugate ... 2

Imposition ... IMP-002

Printing met... Work and Turn

Pages in Sh... 32 Reverse Pla...

Printed sheet/ful... 1

Job Items on th... 1

Qty in block. . . . 1 Replace. . . . 0

Automatic Resid...

End Quantity 1000

Scrap 830

Sheet 1830

Quantity of She... 1

Total 1830

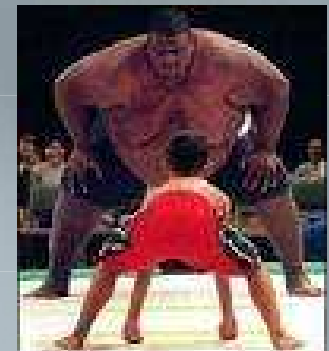
Jo...	Qua...	Addition...	Colors Fr.
▶ 1	1000	1000	

1	16	13	4
32	17	20	29

Sheet New Job Item Processes Procesflow Sheet Param... Pages Zavřít Nápověda

Takový obyčejný obchodní případ..

- Některé důvody, které vedou dodavatele ke smlouvě s autorem aplikace Print :
 - analýza místního trhu (**SWOT, GAP**)
 - očekávání opakovaných prodejů – slibný tržní segment
 - analýzy konkurence na trhu
 - možná spolupráce kvalifikovaných zdrojů v zahraničí (prodej služeb)



Položky projektu..

■ Činnosti

- získání nutných znalostí z polygrafie
- úvodní školení
- jmenování týmu a jeho vedení
- rozpočet (náklady a „business plan“-výnosy)
- lokalizace jazyk X->CSY
- úprava ERP a **Print** pro české podmínky
- zvládnutí vnitřní logiky aplikace
- další, podrobnější školení

Položky projektu..

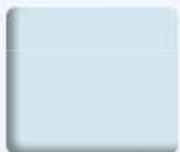
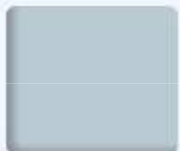
■ Činnosti

- překlady marketingových materiálů a jejich tisk do schválených šablon
- vytvoření PWP prezentací nutných pro další obchodní aktivity
- vytipování prospektů – segmenty trhu
- pojmenování přínosů a „**selling against**“
- prezentace u vybraných zákazníků a reakce na otázky- zpětná vazba zvyšuje znalosti o procesech a zvyklostech v oboru
- generace upravených ceníků pro aplikaci **Print**

Položky projektu..

■ Činnosti

- organizace semináře typu „Kick-Off“ („slavnostní výkop“)
 - kde a kdo a co a proč a kdy
 - příprava prezentací
 - pozvánka a její grafická a obsahová úroveň
 - zaslání pozvánek a zpětná vazba (follow-up)
 - Kick-Off
 - zmapování zájmu a úprava strategie a plánování zdrojů



Položky projektu..

■ Činnosti

- podpis smlouvy s pilotním zákazníkem
- Implementace systému (pouze vybrané činnosti)
 - studie, analýza, cílový koncept,...
 - úvodní školení
 - úpravy systému
 - testy úprav
 - převody dat a nastavení tkzv. technologických „**master data**“
 - prodej licencí a případně HW prostředků
 - změnová řízení

Položky projektu..

■ Činnosti

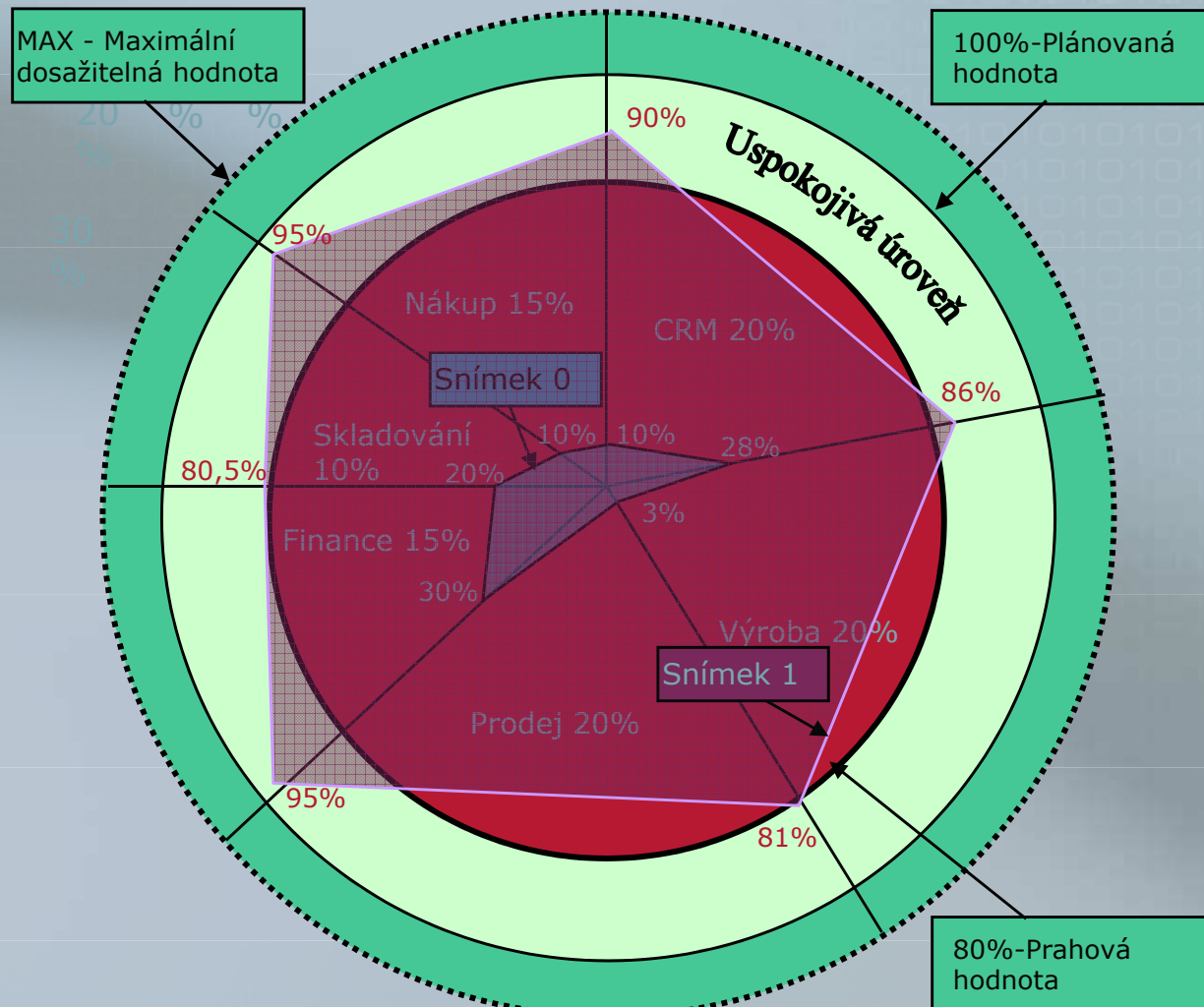
Implementace systému (pouze vybrané činnosti)

- školení na již reálnými daty naplněném systému
- inventury a převody zůstatků na účtech
- ostrý start
- dohled za chodu



Znalosti spojené s řízením projektu

Dopadl projekt úspěšně ?

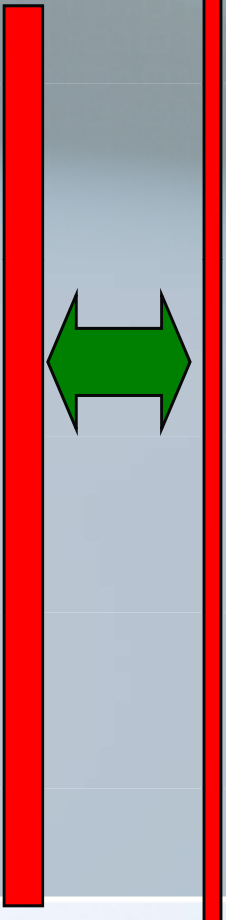


Další možný projekt..



- **Hotelový řetězec Rocco Forte * * * * ***
- **Kde ?** (2x, Skotsko 1x, Německo 2x, Praha 1x, Řím, Florencie, Swiss, Rusko)
- **Výběr použitého SW** (vybraná firma pro dodávku účetního back end systému ERP : Serenissima Informatica, Padova)
- **Výběr lokálního partnera** (CZ MS Dynamics NAV partner X : požadavky -> stabilita, znalost mezinárodního prostředí, jazyková připravenost, reference v zahraničí,...)
- **Miláno** (serverová farma pro všechny hotely)
- **Všechny hotely používají stejnou účetní OSNOVU** (USoA) – mimo jiné jednodušší konsolidace (IFRS)
- **Výběr hotelového SW a účetního SW**

Základní koncept (přehled)



General Ledger

- Chart of Accounts
- Bank Accounts
- Budgets
- Account Schedules
- Analysis by Dimensions
- Payment Order
- Bank Statement
- Payment Journals
- General Journals
- Cash Register Documents
- Intercompany Postings
- Reports
- VAT Return
- Issued Payment order
- Issued Bank Statement

General Ledger

- Fixed Assets
- Sales & Receivables
- Relationship Management
- Service Management
- Purchases & Payables
- Inventory
- Warehouse Management
- Manufacturing
- Capacity Requirements Planning
- Resources
- Jobs
- Human Resources
- Commerce Portal

SERENISSIMA

Microsoft Dynamics



PŘIZNÁNÍ
k dani z přidané hodnoty

za zdaňovací období: měsíc čtvrtletí rok

1 Příloha daně § 94 X 2 Osoba identifikovaná k dani § 90

3 Neplátce daně § 195, 6, § 109

B. ODDÍL - daň z přidané hodnoty

I. Prosktujete (X) nevznikla-li daňová povinnost		Základ daně	Daň na výstupu
II. Povinnost přiznat daň za			
1. uskutečněním zdaňovatelných plnění s místem plnění v tuzemsku			
210	se základní sazbou daně	50	10
215	se sníženou sazbou daně	10	1
2. porušením zboží z jiného členského státu (§ 16 a § 17 odst. 6 písm. e) mimo § 19)			
220	se základní sazbou daně	242	47



Dataport



Překlad textových řetězců pro komunikaci Protel<->Dynamics NAV do češtiny (nutná znalost terminologie a jazyka)



	B	C	D	E
745	57002	Option String	Period,Fiscal Year	Období,Fiskální rok
746	57002	Field Name	Accrued/Deferred Amount Type	Typ částky na časovém rozlišení
747	57002	Option String	,Accrued Income,Accrued Charge,Deferred Charge,Deferred Revenue	,Příjmy příštích období,Výdaje příštích období,Náklady příštích období,Výnosy příštích období
748	57002	Field Name	Changed Original Data	Původní data změněna
749	57002	Field Name	Journal Template Name	Název šablony deníku
750	57002	Field Name	Document Type	Typ dokladu
751	57002	Option String	,Order,Invoice,Credit Memo	,Objednávka,Faktura,Dobropis
752	57002	Field Name	Journal Batch Name	Název listu deníku
753	57002	Field Name	Line No.	Číslo řádku
754	57002	Field Name	G/L Entry No.	Číslo věcné položky
755	57002	Field Name	Processed Flag	Číslo věcné položky
756	57002	Field Name	Deferred Posting	Odložené zaúčtování
757	57002	Field Name	To be Deferred	Zahrnout do příštích období
758	57002	Field Name	Document No.	Čís. dokladu
759	57002	Field Name	Line No.	Číslo řádku
760	57002	Field Name	Account No.	Číslo účtu
761	57002	Field Name	Account Description	Název účtu
762	57002	Field Name	Balance Account No.	Název rozvahového účtu
763	57002	Field Name	Balance Account Description	Rozvahový účet - popis
764	57002	Field Name	Amount	Částka
765	57002	Table	Accr/Def Amount Journal Header	Hlavička deníku pro částky na časovém rozlišení
766	57002	Text Constant	No journal line data found !	V řádku deníku nebyla nalezena žádná data !
767	57002	Text Constant	Date in Closed Period	Datum v uzavřeném období
768	57002	Text Constant	Initial Date not in Actual Fiscal Year	Počáteční datum nespadá do stávajícího fiskálního roku
769	57002	Text Constant	Final Data < Initial Data	Konečné datum < Počáteční datum
770	57002	Text Constant	Journal Amount Missing	V deníku chybí částka
771	57002	Text Constant	Type Not allowed with Def. Amount Delayed Posting	Tento typ není povolený pro opožděné zaúčtování Odložené částky
772	57002	Text Constant	Def.Posting not allowed with Journaling Period = Period	Zaúčtování Odložené částky na časové rpzlišení není povoleno pokud se perioda zápisu = Období
773	57002	Text Constant	Account Type %1 not valid for Deferred	Typ účtu %1 není platný účtování Odložené částky na časové rozlišení
774	57003	Field Name	Section Type	Typ sekce
775	57003	Option String	,Sale,Purchase,G/L Ledger	,Prodej,Nákup,Hlavní kniha

Rozvaha (generace pomocí nástroje účetní schéma)



General Ledger

- Chart of Accounts
- Bank Accounts
- Budgets
- Account Schedules
- Analysis by Dimensions
- Payment Order
- Bank Statement
- Payment Journals
- General Journals
- Cash Register Documents
- Intercompany Postings
- Reports
- VAT Return
- Issued Payment order
- Issued Bank Statement

General Ledger

- Fixed Assets
- Sales & Receivables
- Relationship Management
- Service Management
- Purchases & Payables
- Inventory
- Warehouse Management
- Manufacturing
- Capacity Requirements Planning
- Resources
- Jobs
- Human Resources
- Commerce Portal

SERENISSIMA

Název ROZVAHA04 **Účetní schéma**

Číslo řady	Popis	Typ s...	Součet
001	AKTIVA CELKEM	Vzorec	B001+K001
002	Pohledávky za upsany základní kapitál	Vzorec	B002+K002
003	Dlouhodobý majetek	Vzorec	B003+K003
004	Dlouhodobý nehmotný majetek	Vzorec	B004+K004
005	Zřizovací výdaje	Vzorec	B005+K005
006	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	Vzorec	B006+K006
007	Software	Vzorec	B007+K007
008	Ocenitelná práva	Vzorec	B008+K008
009	Goodwill (+/-)	Vzorec	B009+K009
010	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	Vzorec	B010+K010
011	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	Vzorec	B011+K011
012	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný ...	Vzorec	B012+K012
013	Dlouhodobý hmotný majetek	Vzorec	B013+K013
014	Pozemky	Vzorec	B014+K014
015	Stavby	Vzorec	B015+K015
016	Samostatné movité věci a soubory movitých ...	Vzorec	B016+K016
017	Pěstičské celky trvalých porostů	Vzorec	B017+K017
018	Základní stádo a tažná zvířata	Vzorec	B018+K018
019	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	Vzorec	B019+K019
020	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	Vzorec	B020+K020
021	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný ma...	Vzorec	B021+K021
022	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	Vzorec	B022+K022
023	Dlouhodobý finanční majetek	Vzorec	B023+K023
024	Podíly v ovládaných a řízených osobách	Vzorec	B024+K024
025	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným...	Vzorec	B025+K025
026	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	Vzorec	B026+K026
027	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, po...	Vzorec	B027+K027
028	Jiný dlouhodobý finanční majetek	Vzorec	B028+K028
029	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	Vzorec	B029+K029
030	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční m...	Vzorec	B030+K030
031	Oběžná aktiva	Vzorec	B031+K031
032	Zásoby	Vzorec	B032+K032
033	Materiál	Vzorec	B033+K033
034	Nedokončená výroba a polotovary	Vzorec	B034+K034
035	Výrobky	Vzorec	B035+K035

Měsíční závazný výčet informací podle
výňatky č. 933/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 15. 11. 2007
(v Kč - 2. des. místě)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
CIRONUS P.E s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
příslušné listě č. 1 se od bydliště

Obchodní číslo
Léčebné
CZ-493 01

Označení	AKTIVA		Běžné účetní období			Minulé úč. období	
	a	b	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
			001	29 238 992,44		29 238 992,44	191 077 653,76
A	AKTIVA CELKEM		001				
	Pohledávky za upsany základní kapitál		002				
B	Dlouhodobý majetek		003				-7 260 944,94
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		004				
B I. 1.	Zřizovací výdaje		005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		006				
3.	Software		007				
4.	Ocenitelná práva		008				
5.	Goodwill (+/-)		009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		012				
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek		013				-7 260 944,94
B II. 1.	Pozemky		014				
2.	Stavby		015				-4 620 154,70
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí		016				-618 116,00

Podpisová řada:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Měsíční forma účetní jednotky	Podpisová řada

Uniform System of Accounts

No.	Name	Income/Balance	Account Type	Mapping	Account synte	Analytic	Czech description
0047500	Other Debtors - Insurance Advances Premium Payment	Balance Sheet	Posting		381	100	Náklady příštích období - pojištění zaměstnanců
0067700	Prepaid rent	Balance Sheet	Posting		381	200	Náklady příštích období - nájemné
0069000	Prepaid Insurance	Balance Sheet	Posting		381	300	Náklady příštích období - pojištění budovy a odpovědnosti
0069500	Prepaid Licences & Permits	Balance Sheet	Posting		381	310	Náklady příštích období - licence a povolení
0070000	Prepaid Maintenance Contracts	Balance Sheet	Posting		381	400	Náklady příštích období - provozní náklady
0070300	Prepaid Sales & Marketing	Balance Sheet	Posting		381	500	Náklady příštích období - Sales & Marketing
0070350	Prepaid - Property taxes	Balance Sheet	Posting		381	600	Náklady příštích období - daň z nemovitosti
0141000	Financing Costs	Balance Sheet	Posting		381	700	Náklady příštích období - náklady na financování
0141100	Brand	Balance Sheet	Posting		381	800	Náklady příštích období - rebranding
0155000	Pre Opening Cost	Balance Sheet	Posting		381	900	Náklady na zprovoznění hotelu
0250010	GRNI - Stores	Balance Sheet	Posting		383	100	Výdaje příštích období - stock
0250050	GRNI Non Stores	Balance Sheet	Posting		383	200	Výdaje příštích období - non-stock
0249000	Deferred Income	Balance Sheet	Posting		384	100	Výnosy příštích období
0249100	Deferred Income Other	Balance Sheet	Posting		384	200	Výnosy příštích období - Jiné
0249500	Deferred Income - Subscription	Balance Sheet	Posting		384	300	Výnosy příštích období
0021000	Guest ledger (Accrued Income)	Balance Sheet	Posting		385	100	Příjmy příštích období - nevyfakturované tržby
0048500	Accrued Income - other	Balance Sheet	Posting		385	200	Příjmy příštích období - ostatní

Accrued Revenues (příjmy příštích období)

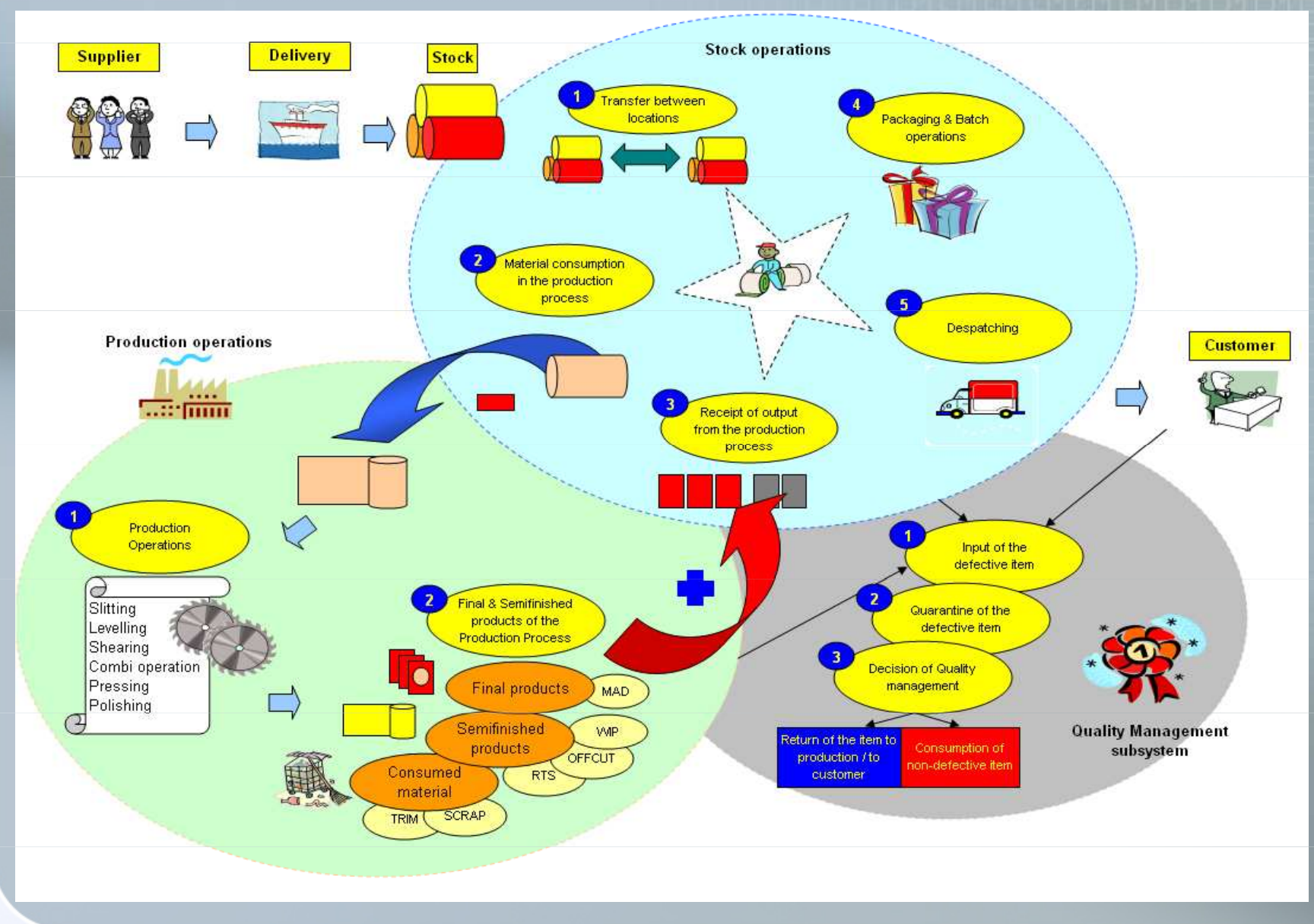
Income (příjem nebyl zatím realizován)

Hlavní kniha

Zákazník

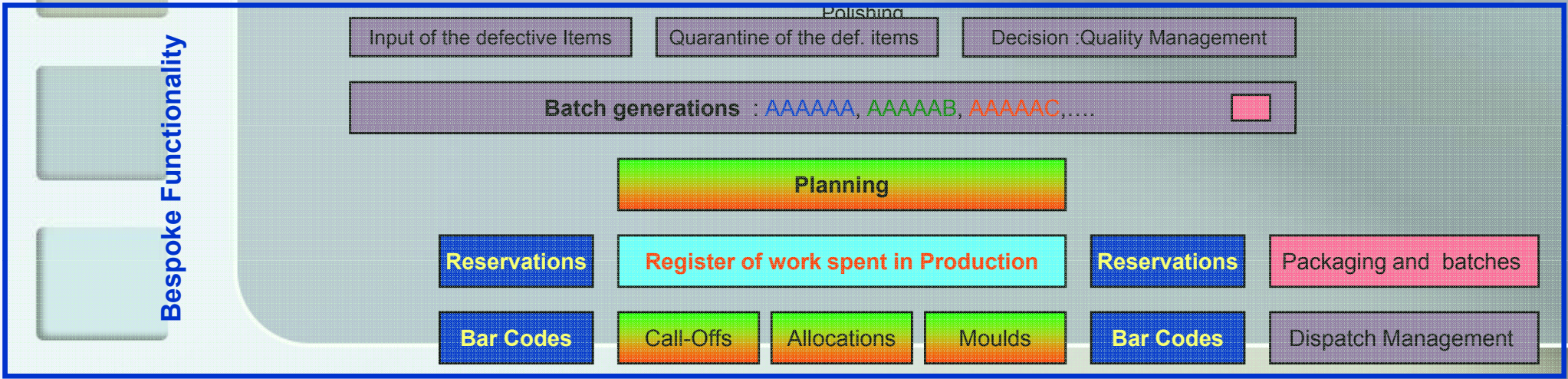
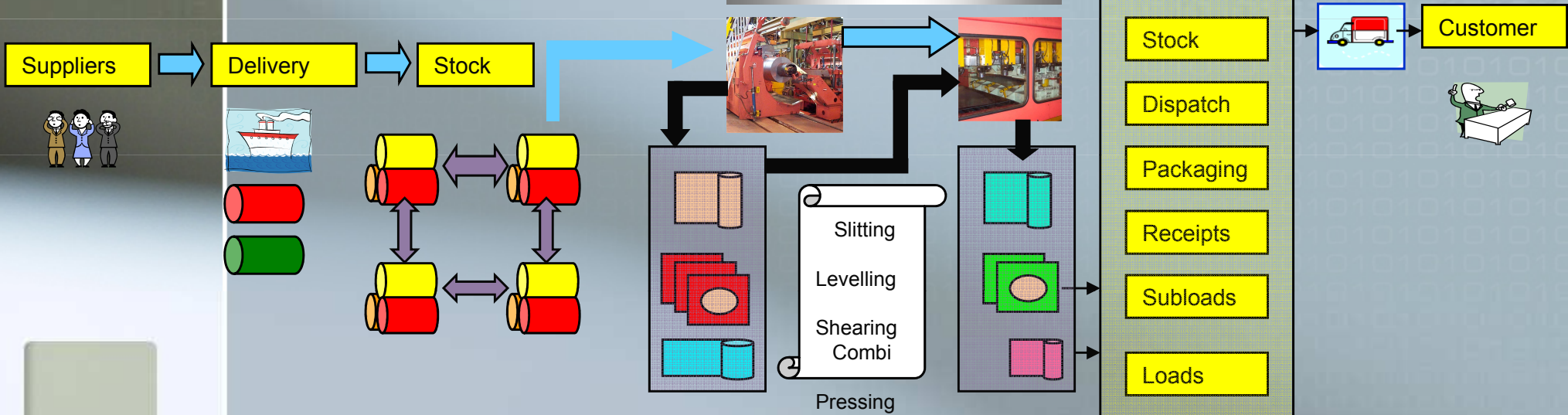


Další možný projekt –Automotive, Appliances

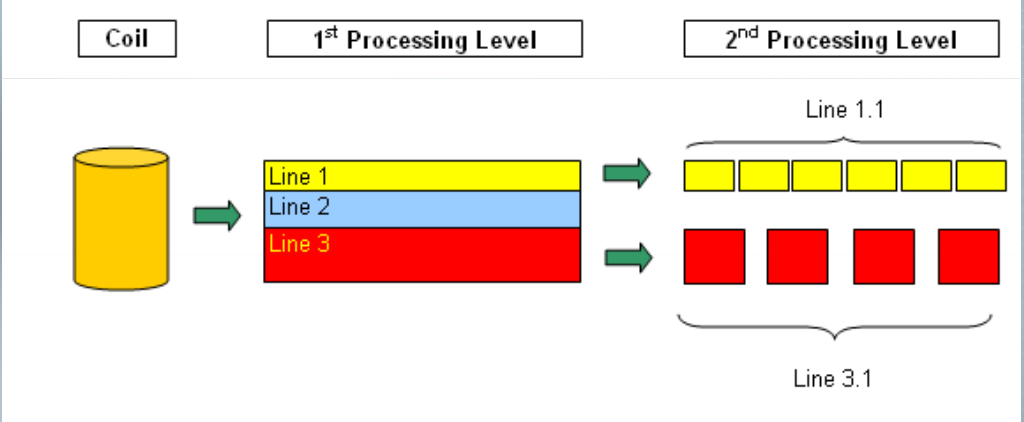
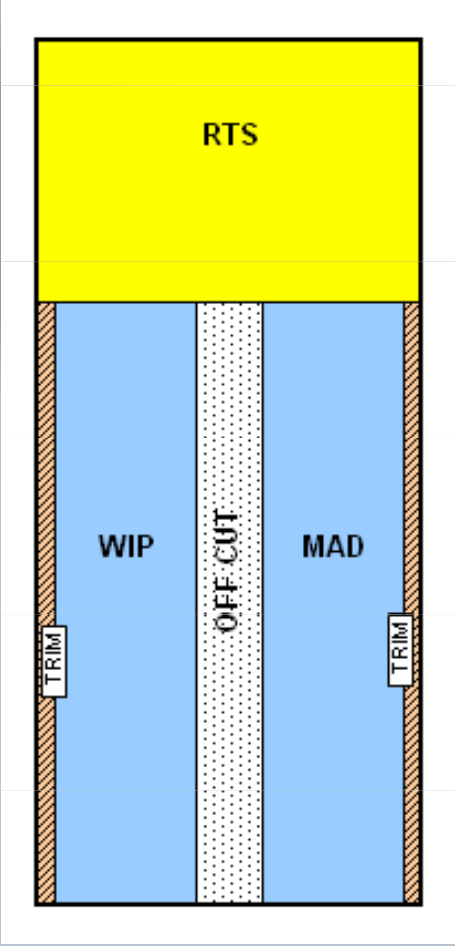




Allocation Process



Podélné a příčné řezání oceli



Znalosti metod nutných pro řízení procesů

- Teorie omezení
 - Metoda kritického řetězu
 - Myšlenkové stromy
 - Průtokové účetnictví
- Balanced Scorecard
- SWOT a Gap Analysis
- MS Office (Word, Powerpoint a Excel)
- ERP systém a jeho logiku
- Řízení logistiky
- Řízení financí a controlling
- Řízení výroby (MRP a MRP-II)
- Analýza trhu

Znalosti metod nutných pro řízení procesů

- Právní aspekty smluv
- Řízení nákladů
- Cizí jazyky
- Základní znalosti IT architektury
- Metody řízení projektů
- Business Analytics a aplikace s tím spojené

Will be shown later

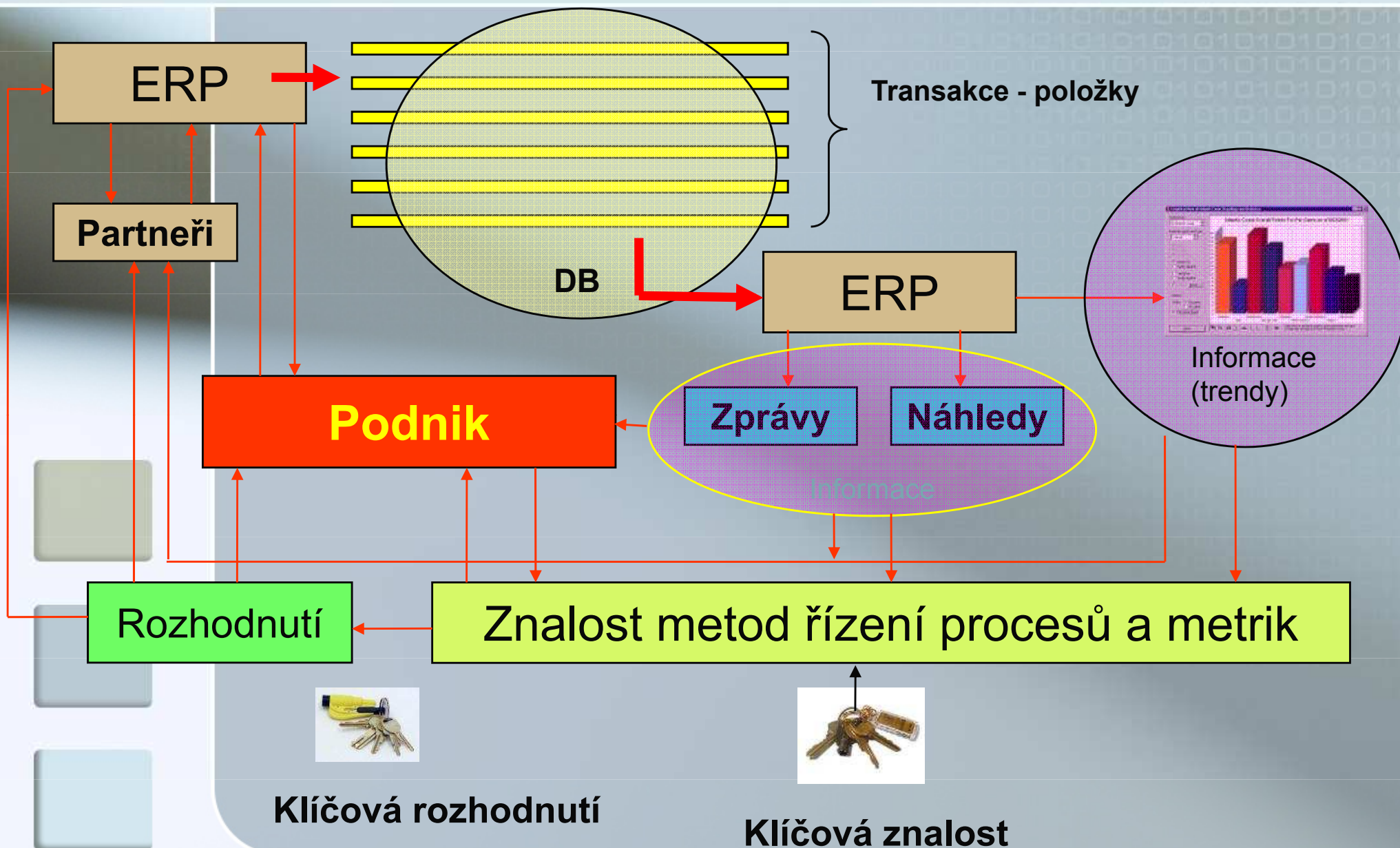
- Metody pro podporu rozhodování
- Řízení rizika
- Základy marketingu

Business Analytics – some reason why to discuss



- The data is not all in the ERP
- The tools are rigid and hard to learn
- The tools don't reflect how we work today
- They don't span the continuum of needs

Zjednodušené schéma využívání ERP



Information Overload

IM/c

Spreadsheets

Scorecards

IM/chat

Newspapers

Financial reports

Meetings

Documents

Email

Portals

Slide decks

Business books

Webcasts

RSS feeds

Presentations

Project plans

Intranet

Blogs

Dashboards

Magazines

Analytic applications

Television reports

Internet

Charts and graphs

What Users Need



CEO

"I need to know that the people in my organization have the right goals in place to understand and **execute on the strategic initiatives** of the company."



VP, Operations

"I need better visibility into my cost of operations so I can **target specific cost reduction opportunities** that won't have a negative impact."



VP, Sales and Marketing

"I need better visibility into our pipeline performance so I can **focus on deals** that help me grow business with my most profitable customers."

CFO

"I need to improve our analytics capabilities so we can understand our current business performance and **do a better job of planning** for the future."



Sales Rep

"I need to have the right demographic information so I can **better target my opportunity prospecting**."



Customer Support Rep

"I need better access to information to **make better decisions** on cross-sell and up-sell opportunities."

Managing Through the profit valley

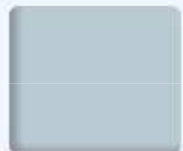
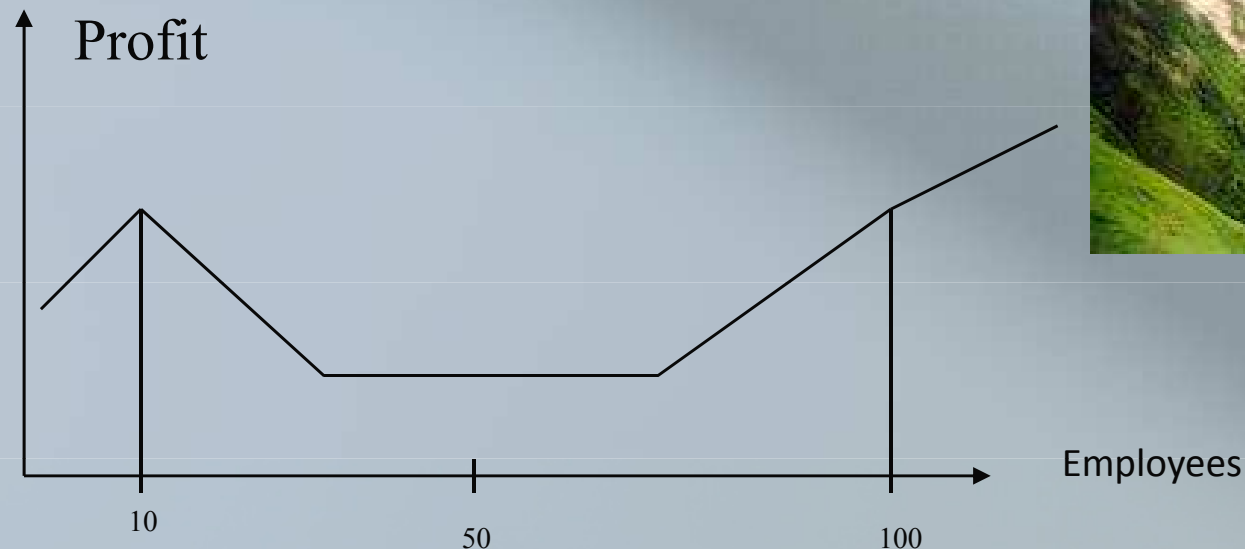
- Initially, most partners business are run by one or two founders, who manage every part of the business : sales and marketing, project management, service delivery management, accounting, sub-load and load, collection, HR and many many more....



Those guys are responsible for performing all day-to-day functions of their business

Managing Through the profit valley

- As their business grows over 10 employees, it is impossible to perform all their role properly.
 - Cash flow becomes erratic (chaos)
 - Projects go offside,
 - Filling pipeline is a struggle
 - Revenue stays still strong but profitability drops
- Company is trapped in the „Profit Valley“



Managing Through the profit valley

- How to escape the profit valley?
- How to avoid it ?
- First key
 - Maintain revenue velocity and the momentum of the new customer adds. You cannot afford to take the foot of the gas if you want to climb out of the valley
 - The portfolio of the customers must be some smaller and some larger
- Second key
 - Maintain high level of service quality to avoid discounting and efficiency factor
 - Sure Step methodology of project Management
 - Help desk
 - Right tools and right people



Managing Through the profit valley

■ Third key

- Financial management control and cash flow is the king
- Invoice quickly and pay consistently (but not early !!!)
- To maintaining Cash- to-cash cycle as short as possible

■ Fourth key

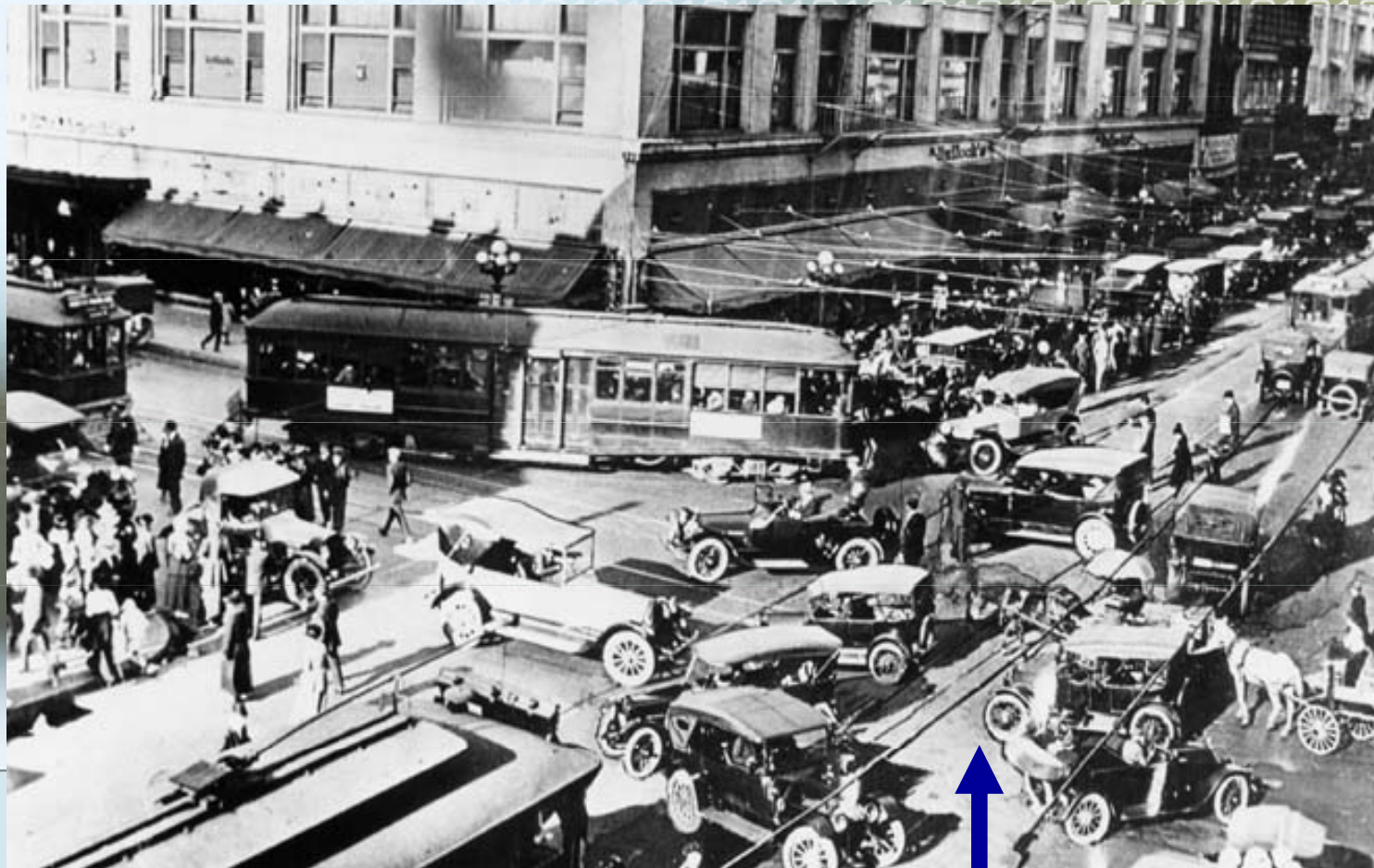
- Software package handling all aspects of financial customer relationship and project management



Managing Through the profit valley

		Business control needs		
		Financials	General Management	Project
Specific Structural requirement	Driving Business Objectives	Max cash flow, Collecting early, paying not early	Maintaining revenue velocity, good Marketing machine	Reduce scope creep Efficiency factor Utilisation
	Personnel required	Full time CFO with excellent knowledge	Key staff (no job hopping)	Mixed team (juniors and seniors)
	Processes required	Rigorous FM driven by Key business objective above	Continuous Recruiting and training	Application of the Good project Methodology (Sure Step)
	Systems required	Dynamics NAV	Dynamics CRM	Project Management Software





Děkuji za pozornost

Bude umístěno na webu ve studijních materiálech

Když každý táhne za jiný
konec provazu, projekt
se nepodaří...