

OTEVŘENÉ KNIHY

IT A ANATOMIE FIRMY

(Oblasti a komponenty řízení)

doc. Ing. Ota Novotný, Ph.D.

Ing. Jana Fortinová, Ph.D.

Ing. Libor Gála, Ph.D.

Ing. Iva Stanovská

**Ota Novotný, Jana Fortinová,
Libor Gála, Iva Stanovská**

IT A ANATOMIE FIRMY

(Oblasti a komponenty řízení)

PROFESSIONAL PUBLISHING

doc. Ing. Ota Novotný, Ph.D.
Ing. Jana Fortinová, Ph.D.
Ing. Libor Gála, Ph.D.
Ing. Iva Stanovská

IT A ANATOMIE FIRMY **(Oblasti a komponenty řízení)**

Kniha byla doporučena k vydání vědeckou radou nakladatelství.

© Autoři
Edition © Professional Publishing s.r.o.
Obálka: Jan Mottl
První vydání, 2023

ISBN 978-80-88260-68-4

Obsah

1. Úvod	10
2. Principy a komponenty řízení firmy	13
2.1 Úlohy, procesy	13
2.1.1 Evidenční úlohy	14
2.1.2 Transakční úlohy	15
2.1.3 Reportingové úlohy	17
2.1.4 Analytické úlohy	18
2.1.5 Plánovací úlohy	19
2.1.6 Pokročilá analytika	20
2.2 Kontext oblasti řízení v rámci firmy	24
2.3 Scénáře, analytické otázky	25
2.4 Metriky, KPI, dimenze	29
2.5 Data, datové zdroje, dokumenty	30
2.6 IT, zejména IT aplikace	30
2.7 Faktory ovlivňující řízení firmy a řešení IT	30
2.8 Role v řízení firmy a řešení IS.	31
2.9 Závěry, doporučení	31
3. Oblasti řízení firmy a jejich charakteristiky	32
3.1 Strategické řízení firmy	33
3.1.1 Přehled a obsah úloh strategického řízení	34
3.1.2 Strategické řízení v kontextu řízení firmy	39
3.1.3 Scénáře, analytické otázky ke strategickému řízení	42
3.1.4 Závěry, doporučení ke strategickému řízení	47
3.2 Finanční řízení firmy	48
3.2.1 Přehled a obsah úloh finančního řízení	48
3.2.2 Finanční řízení v kontextu řízení firmy	52
3.2.3 Scénáře, analytické otázky k finančnímu řízení	56
3.2.4 Závěry, doporučení k finančnímu řízení	60
3.3 Řízení závazků	60
3.3.1 Přehled a obsah úloh řízení závazků	61
3.3.2 Řízení závazků v kontextu řízení firmy	65
3.3.3 Scénář, analytické otázky k řízení závazků	66
3.3.4 Závěry, doporučení k řízení závazků	67
3.4 Řízení pohledávek	68

3.4.1	Přehled a obsah úloh řízení pohledávek.....	68
3.4.2	Řízení pohledávek v kontextu řízení firmy	71
3.4.3	Scénář, analytické otázky k řízení pohledávek	72
3.4.4	Závěry, doporučení k řízení pohledávek	73
3.5	Řízení práce a mezd, PAM	74
3.5.1	Přehled a obsah úloh řízení práce a mezd (PAM)	74
3.5.2	Řízení práce a mezd v kontextu řízení firmy.....	77
3.5.3	Scénář, analytické otázky k řízení práce a mezd (PAM).....	78
3.5.4	Závěry, doporučení k řízení práce a mezd.....	79
3.6	Controlling.....	80
3.6.1	Přehled a obsah úloh controllingu.....	80
3.6.2	Controlling v kontextu řízení firmy.....	83
3.7	Scénář, analytické otázky ke controllingu.....	86
3.7.1	Scénář „Řeší se controlling firmy“	86
3.7.2	Závěry, doporučení ke controllingu	87
3.8	Řízení prodeje zboží a služeb	88
3.8.1	Přehled a obsah úloh řízení prodeje zboží a služeb	88
3.8.2	Řízení prodeje v kontextu řízení firmy	95
3.8.3	Scénáře, analytické otázky k řízení prodeje	100
3.8.4	Závěry, doporučení k řízení prodeje	102
3.9	Řízení nákupu.....	104
3.9.1	Přehled a obsah úloh řízení nákupu	104
3.9.2	Řízení nákupu v kontextu řízení firmy.....	108
3.9.3	Scénář, analytické otázky k řízení nákupu.....	112
3.9.4	Závěry, doporučení k řízení nákupu.....	114
3.10	Řízení skladů	115
3.10.1	Přehled a obsah úloh řízení skladů.....	115
3.10.2	Řízení skladů v kontextu řízení firmy.....	123
3.10.3	Scénář, analytické otázky k řízení skladů	125
3.10.4	Závěry, doporučení k řízení skladů	126
3.11	Řízení lidských zdrojů.....	127
3.11.1	Přehled a obsah úloh řízení lidských zdrojů	127
3.11.2	Řízení lidských zdrojů v kontextu řízení firmy.....	132
3.11.3	Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů.....	135
3.11.4	Závěry, doporučení k personálnímu řízení.....	136
3.12	Řízení majetku.....	137
3.12.1	Přehled a obsah úloh řízení majetku	137
3.12.2	Řízení majetku v kontextu řízení firmy.....	142
3.12.3	Scénáře, analytické otázky k řízení majetku, investic a údržby	145
3.12.4	Závěry, doporučení k řízení majetku.....	148

3.13	Řízení marketingu.....	149
3.13.1	Přehled a obsah úloh řízení marketingu	149
3.13.2	Řízení marketingu v kontextu řízení firmy.....	153
3.13.3	Scénáře, analytické otázky k řízení marketingu.....	156
3.13.4	Závěry, doporučení k řízení marketingu.....	158
3.14	Řízení dopravy.....	159
3.14.1	Přehled a obsah úloh řízení dopravy	159
3.14.2	Řízení dopravy v kontextu řízení firmy.....	162
3.14.3	Scénář, analytické otázky k řízení dopravy.....	165
3.14.4	Závěry, doporučení k řízení dopravy.....	165
3.15	Řízení energií	166
3.15.1	Přehled a obsah úloh řízení energií.....	166
3.15.2	Řízení spotřeby energií v kontextu řízení firmy.....	168
3.15.3	Scénáře, analytické otázky k řízení energií	170
3.15.4	Závěry, doporučení k řízení energií	171

4. KPI v řízení firmy 172

4.1	Metriky finančního řízení a řízení ekonomiky firmy.....	172
4.1.1	Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám finančního řízení	172
4.1.2	Základní finanční metriky	173
4.1.3	Komplexní finanční metriky.....	174
4.1.4	Metriky závazků	177
4.1.5	Metriky pohledávek.....	178
4.2	Metriky řízení obchodu a logistiky.....	179
4.2.1	Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám obchodu a logistiky	179
4.2.2	Metriky řízení marketingu.....	181
4.2.3	Metriky řízení prodeje	182
4.2.4	Metriky řízení nákupu.....	183
4.2.5	Metriky řízení skladů	186
4.2.6	Metriky řízení dopravy.....	188
4.3	Metriky řízení personálních zdrojů a ekonomiky práce.....	189
4.3.1	Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám personálního řízení	189
4.3.2	Metriky personálního řízení.....	190
4.3.3	Metriky práce a mezd.....	192
4.4	Metriky řízení majetku, investic a zajištění energiemi.....	193
4.4.1	Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám řízení majetku, investic a zajištění energiemi	193
4.4.2	Metriky řízení majetku.....	194
4.4.3	Metriky řízení majetku podle druhů.....	195
4.4.4	Metriky řízení investic	196

4.5	Metriky zajištění energií	197
4.6	Závěry, doporučení	198
5.	Datové zdroje	200
5.1	Datové zdroje podle charakteru informací	200
5.2	Datové zdroje podle technologické realizace	202
5.3	Závěry, doporučení	204
6.	IT pro řízení firmy	205
6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	206
6.2	WMS, Warehouse Management System.....	208
6.3	eShop	210
6.4	Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management) ..	211
6.5	Elektronické zásobování – e-Procurement.....	212
6.6	Elektronická tržiště – e-Marketplace.....	213
6.7	Řízení dodavatelských řetězců (Supply Chain Management, SCM).....	215
6.8	APS, Advanced Planning and Scheduling	216
6.9	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI.....	217
6.10	Competitive Intelligence, CI	219
6.11	Enterprise Content Management, ECM.....	221
6.12	Product LifeCycle Management, PLM	222
6.13	Závěry, doporučení	223
7.	Analýza faktorů ovlivňujících řízení firmy	225
7.1	Firemní prostředí	225
7.2	Řízení a organizace firmy	226
7.3	Závěry, doporučení	227
8.	Role pro řízení firmy	228
8.1	Manažerské role	228
8.1.1	Vlastník	228
8.1.2	Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)	228
8.1.3	Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer).....	228
8.1.4	Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer).....	229
8.1.5	Obchodní manažer	229
8.1.6	Personální manažer (HRM, HR Manager):.....	229
8.2	Role specialistů firmy	229
8.2.1	Obchodník.....	229
8.2.2	Marketingový specialista.....	230

8.2.3	Ekonom.....	230
8.2.4	Účetní.....	230
8.2.5	Controller	230
8.3	Manažerské role v IT	231
8.3.1	Informační manažer (CIO).....	231
8.3.2	Manažer IT služeb	231
8.3.3	Manažer projektového portfolia.....	232
8.3.4	Manažer projektu	232
8.3.5	Manažer provozu IT	232
8.3.6	Manažer informační bezpečnosti	232
8.3.7	Auditor podnikové informatiky.....	233
8.4	Specialisté rozvoje IT.....	233
8.4.1	Byznys architekt.....	233
8.4.2	Byznys analytik	233
8.4.3	Datový analytik.....	234
8.4.4	IT architekt	234
8.4.5	Analytik-vývojář.....	234
8.4.6	Tester	235
8.4.7	Návrhář databází	235
8.4.8	Správce databází	235
8.4.9	Správce dat a jejich kvality.....	236
8.4.10	Specialista v oblasti nákupu a prodeje IT produktů a služeb	236
8.4.11	Ekonom IT.....	236
8.5	Specialisté provozu IT	236
8.5.1	Správce aplikací a IT služeb	236
8.5.2	Správce serverů.....	237
8.5.3	Správce počítačové sítě.....	237
8.5.4	Správce webů	237
8.5.5	Specialista v oblasti IT bezpečnosti	238
8.5.6	Správce softwarových aktiv, software asset manager	238
8.5.7	Pracovník primární podpory.....	238
8.5.8	Technik IT infrastruktury.....	239
8.5.9	Technik uživatelské podpory IT.....	239
8.6	Závěry, doporučení	239
9.	Závěr	240
10.	Zdroje	241

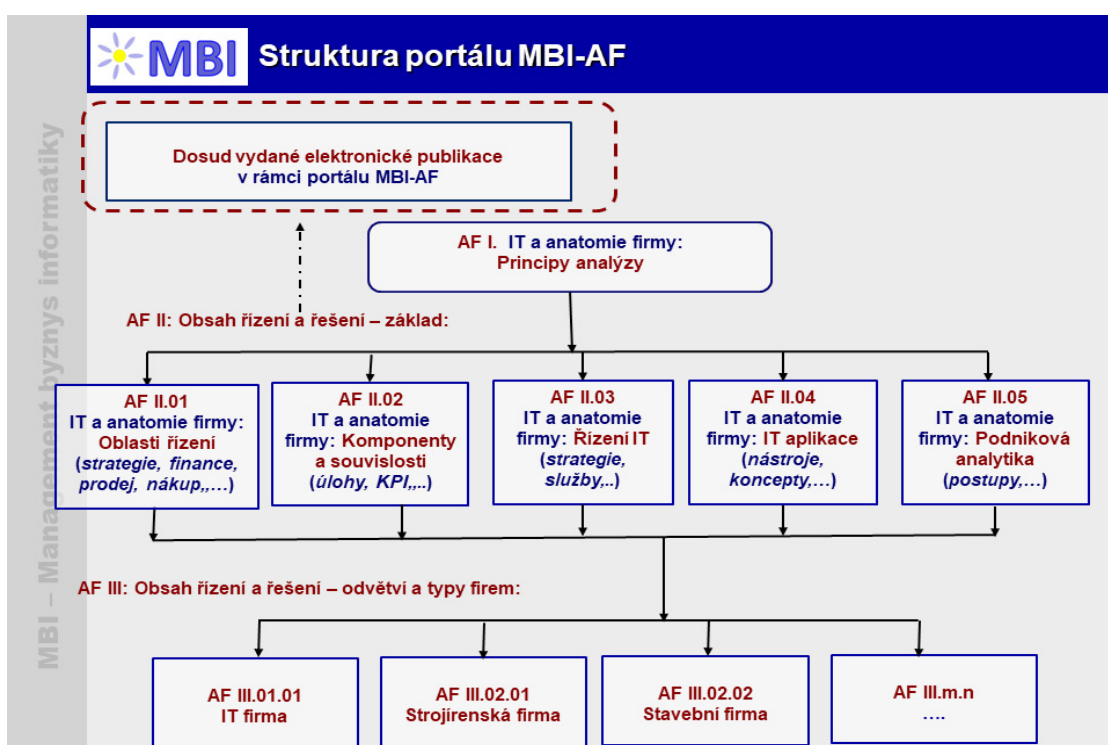
1. Úvod

Cílem tohoto textu je poskytnout **komplexní přehled** o řízení firmy podle jednotlivých **oblastí a komponent řízení**.

Text je **určen pro** byznys a datové analytiky, analytiky-vývojáře, manažery, tj. **má**:

- poskytovat **analytické znalosti obsahu** řízení firmy,
- posilovat **invenci, kreativitu a intuici** uvedených rolí,
- zvyšovat **flexibilitu** rolí vzhledem ke změnám a vývoji byznys a technologického prostředí.

Text publikace je **součástí portálu** na adrese <https://mbi-af.cz>, jehož základní strukturu dokumentuje Obrázek 1-1:



Obrázek 1-1: Obsah portálu MBI-AF

Portál je založen **na sadě dokumentů dvou typů**:

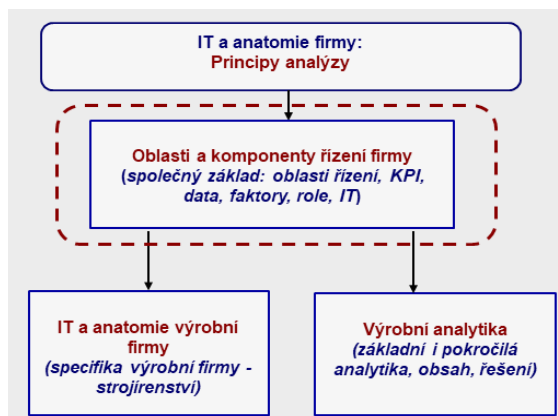
- dokumenty, mající charakter **standardních publikací** (na obrázku nahoře) a které jsou tak určené pro studijní účely, jako literatura ke kursům apod.,
- **pracovní dokumenty**, které mají i podle názvu čistě pracovní charakter, jsou průběžně doplňovány a aktualizovány a slouží primárně jako podklady pro řešení projektů, analýz a návrhů v rámci projektů, nebo jako podklady pro řešení dílčích úloh v rámci předmětů na VŠ. S ohledem na jejich určení jsou také **podstatně detailněji** účelově uspořádané, než je tomu u publikací.

Pracovní dokumenty jsou **rozčleněné do 3 úrovní**, jak ukazuje Obrázek 1-1. **Na úrovni I** je jediný dokument „Principy analýzy“, specifikující základní principy, součástí

a postupy, na kterých jsou postaveny všechny ostatní dokumenty. **Úroveň II** obsahuje dokumenty, charakterizující jednotlivé aspekty **řízení firmy** z analytického pohledu, a to bez odvětvových specifik. **Úroveň III** se již orientuje na **odvětvová řešení** (IT strojírenství, stavebnictví atd.) v návaznostech na dokumenty na úrovni II.

Publikace obsažené na portálu jsou, jak jsme již uvedli, určeny pro studijní účely. V daném případě jde o text, věnovaný **analytickému pohledu na řízení firmy** („Oblasti a komponenty řízení firmy“) bez odvětvových specifik, viz Obrázek 1-2.

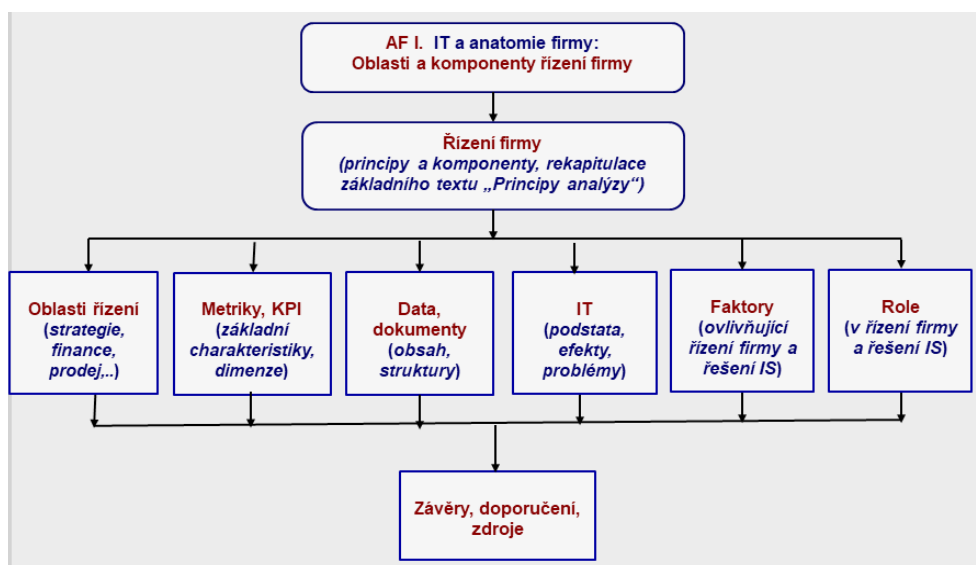
Na tuto publikaci pak budou **navazovat další odvětvově zaměřené texty**, např. na řízení a analytiku výrobní firmy, jak rovněž ukazuje další obrázek.



Obrázek 1-2: Publikace na portálu MBI-AF

Portál svým obsahem vychází ze stránek obdobného portálu MBI, který je na adrese <https://mbi.vse.cz>, ale ten je však **momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný** uživatelům, využívající pouze doménu **vse.cz**. V obrázcích a dokumentech se tak proto můžeme setkat s logem portálu MBI.

Strukturu publikace demonstruje Obrázek 1-3:



Obrázek 1-3: Struktura textu „IT a anatomie firmy, oblasti a komponenty řízení“

Terminologická poznámka: V textu jsou použity termíny „**podnik**“ i „**firma**“ ve stejném nebo obdobném smyslu. Termín „**firma**“ pokládáme za základní, ale v mnohém kontextu je využití termínu „**podnik**“, „**podnikový**“ apod. přirozenější. Využíváme je tak podle obvyklých použití v praxi.

Věcná poznámka: V textu dále bude v souvislosti s informatikou používán také termín „**enterprise**“. Ten lze charakterizovat jako složitý sociotechnický systém, který se skládá ze vzájemně provázaných zdrojů (lidí, informací, techniky a technologií), které musejí spolupracovat pro dosažení společného cíle.

K základním typům „enterprise“ patří:

- komerční podniky, které usilují o tržní pozici s cílem přinášet majiteli podniku dlouhodobý zisk, ale také jejich divize, pokud jsou nějakým způsobem samostatnými jednotkami, případně programy, jakožto sice dočasné, ale dlouhodobě trvající aktivity,
- organizace veřejné správy na všech úrovních, a to včetně jejich programů,
- neziskové organizace (charitativní organizace, fondy, dobrovolnické organizace),
- dodavatelský řetězec,
- virtuální podniky, které rychle vznikají v souvislosti s nějakou příležitostí a pokud příležitost pomine, pak je taková organizace rozpuštěna.

„Enterprise“ napříč typy mají **následující společné rysy:**

- Jsou to systémy utvořené lidmi.
- Mají cíl.
- Užívají zdroje (lidi, materiál, stroje, technologie, informace a znalosti).
- Vyrábějí výrobky nebo poskytují služby či obojí.
- Mají zákazníky, kteří získávají hodnotu z produktů a služeb.
- Interagují s okolím v rámci řízení vstupů a výstupů za současné soutěže s jinými podniky.

2. Principy a komponenty řízení firmy



Principy, komponenty a další charakteristiky „*anatomie firmy*“ byly předmětem úvodní publikace na portálu MBI-AF „*IT a anatomie firmy – Principy analýzy*“. **Účelem této kapitoly** je provést určitou rekapitulaci zejména komponent řízení firmy, které jsou významné pro práci analytika. Současně je uvádíme **z pohledu uspořádání celé této publikace** a nabízejí tak **navigaci** čtenáře v jednotlivých částech textu.

První část publikace je členěna **podle hlavních oblastí řízení** (kapitola 3), kde v rámci každé z nich je specifikován její účel, úlohy řízení, kontext dané oblasti v rámci celé firmy, scénáře, resp. analytické otázky a doporučení k projektovým řešením pro danou oblast. **Další kapitoly** jsou věnovány již **jednotlivým komponentám** řízení a jejich umístění napříč celou firmou. **Zahrnují:**

- metriky, KPI, jejich dimenze,
- data, datové zdroje, dokumenty,
- IT, zejména IT aplikace,
- faktory ovlivňující řízení firmy a řešení IT,
- role v řízení firmy a řešení IS.

2.1 Úlohy, procesy

Úloha je v anatomii firmy **základní komponentou**, k níž se váží ostatní komponenty. **Smyslem** úloh je zachytit a popsat řízení a fungování firmy, tedy co se realizuje, řídí a řeší. **Termín „úloha“** se jeví jako **obecnější**, a to proto, že její součástí **může nebo nemusí být „proces“**, nebo naopak může být úloha součástí nějakého procesu. Proto „úlohy“ v anatomii firmy mohou primárně zahrnovat přehled tzv. „klíčových aktivit“ a podle potřeby i standardní vyjádření „procesu“.

Počet úloh je v řízení firmy obvykle značný, a proto je dobré je nějakým způsobem **členit, resp. kategorizovat**, v našem případě využíváme hlediska dvě:

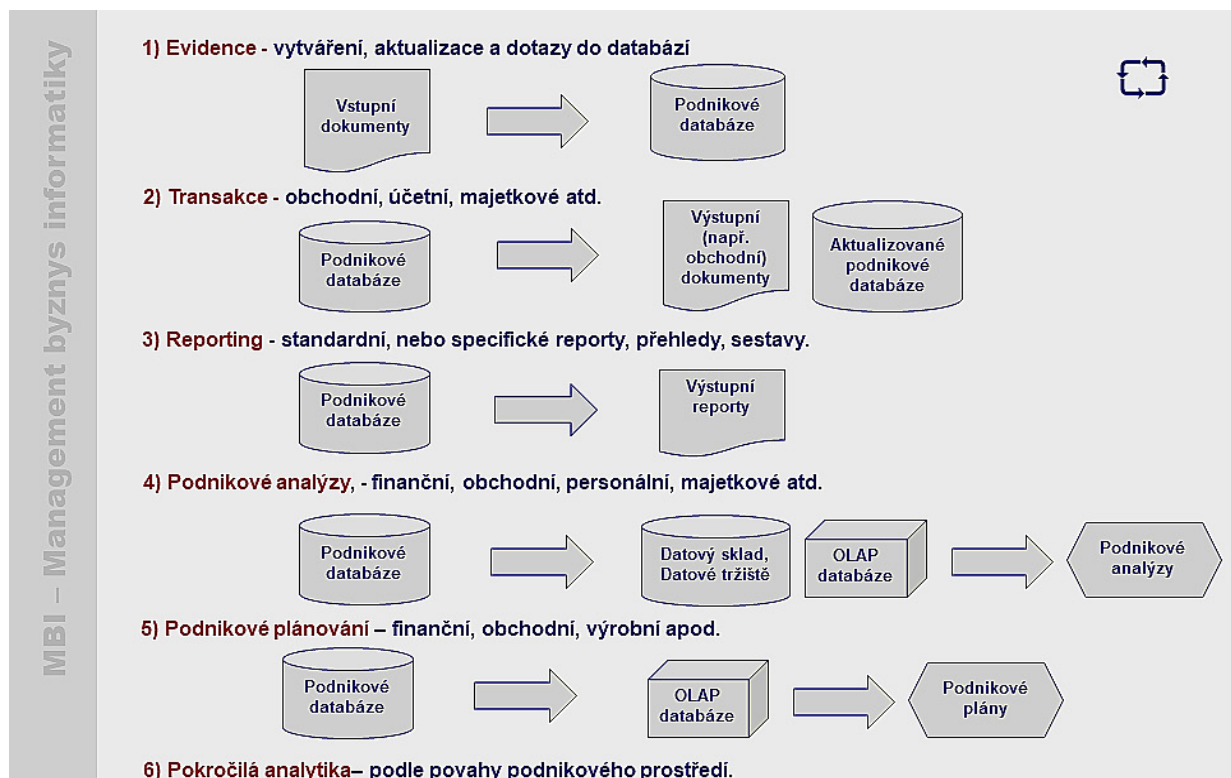
- 1) úlohy rozdělené **podle odvětví a oblastí řízení**, např. finance, prodej atd.,
- 2) úlohy rozdělené podle **standardních operací s daty**, tj. evidence, transakce, reporting, analýzy, plánování, pokročilá analytika, případně specifické úlohy.

Druhé hledisko představuje rozdělení úloh řízení firmy podle typů úloh, resp. podle charakteru operací s daty. To dokumentuje Obrázek 2-1 a zahrnuje:

- **Evidenční** úlohy: znamenají především pořizování dat, jejich kontroly a vytváření příslušných databází.
- **Transakční** úlohy: vytváření a zpracování obchodních, finančních a dalších dokumentů, realizace celých obchodních případů.

- **Reportingové** úlohy: návrh, zpracování a distribuce potřebných reportů pro řízení firmy.
- **Analytické** úlohy: analýzy finančních, obchodních a dalších aktivit firmy na základě nejvýznamnějších ukazatelů a jejich analytických dimenzí a odpovídajících zdrojů dat.
- **Plánovací** úlohy: plánovací aktivity v jednotlivých oblastech řízení na bázi podstatných plánovacích ukazatelů a jejich dimenzí.
- **Pokročilá analytika**: realizace pokročilých analytických funkcí, jako je např. prediktivní analytika, data science atd.

Vedle uvedených typů úloh jsou součástí anatomie firmy i tzv. „**specifické úlohy**“, které nezapadají vzhledem k operacím s daty do některého z předchozích uvedených typů.



Obrázek 2-1: Typy úloh řízení firmy

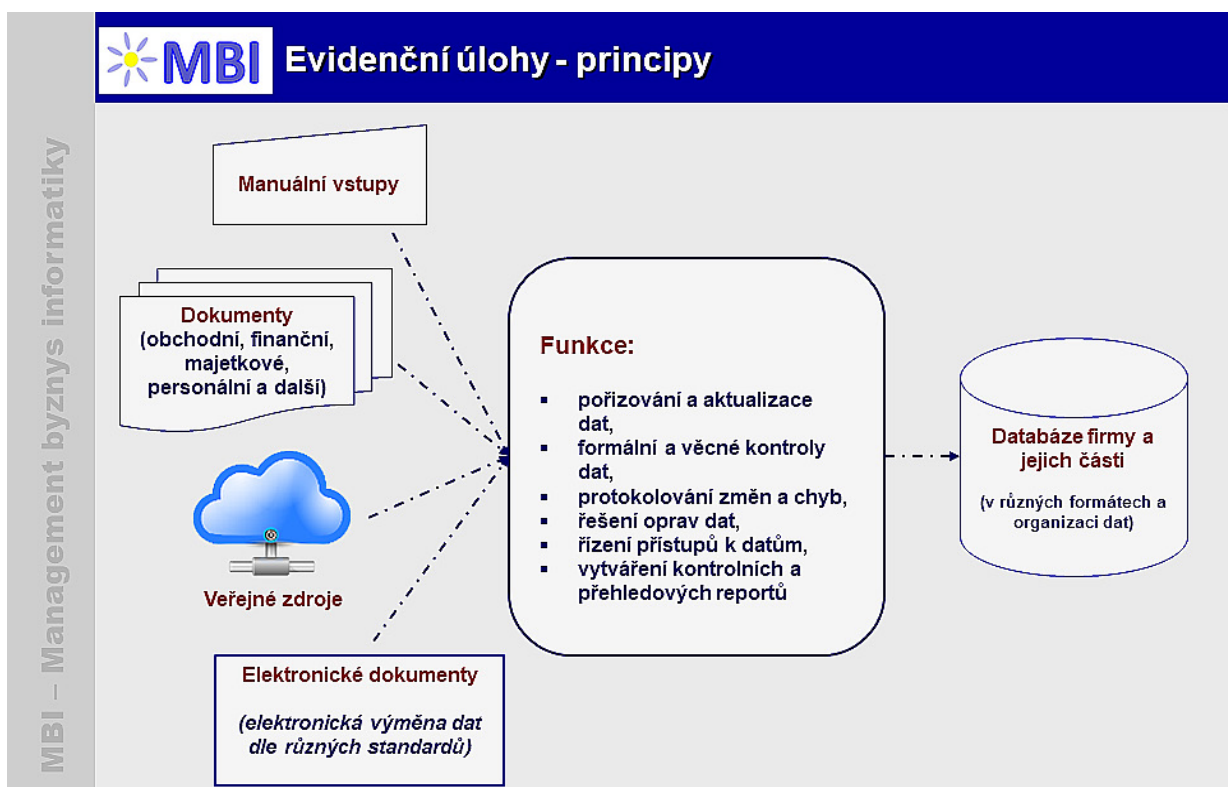
V praxi je účelné obě hlediska podle potřeby kombinovat. V dalším přehledu je **stručně vymezení jednotlivých typů úloh**.

2.1.1 Evidenční úlohy

Podstatu evidenčních úloh dokumentuje Obrázek 2-2. Evidenční úlohy zajišťují na základě vstupů následující **hlavní funkce a klíčové aktivity**:

- **pořizování nových dat v databázích, resp. záznamů**, např. nového zákazníka, materiálu, zboží atd. na základě vstupních dokumentů,

- **aktualizace jednotlivých údajů** na základě změnových dat, např. aktualizace dat o zákazníkovi na základě nových skutečností, aktualizace dat o nových produktech a poskytovaných službách apod.,
- **vytváření základních přehledů**, převážně jednoduchých kontrolních reportů nad daty v databázích,
- **zajištění systému kontrol** nad vstupními daty do databází, a to kontrol věcné správnosti údajů (kontroly dat, adres apod.), kontrol na formální náležitosti dokumentů, např. náležitosti faktury, kontroly konsistence dat, např. vzhledem k existujícím číselníkům, kontroly podle požadavků legislativy a další. Součástí musí být zpracování protokolů o zjištěných chybách,
- **zajištění přístupů** do databází uživatelům a případně externím partnerům podle přístupových pravidel a **dotazy** na dílčí údaje podle definovaných filtrů, požadavků na kalkulace apod.,
- **protokolování** provedených změn v databázích s určením obsahu změny, času realizace i zodpovědné role za změnu,
- **řešení oprav nebo úprav** vstupujících dat do databází podle výsledků vstupních kontrol, resp. protokolů chyb, podle stanovených pravidel nebo aktuálních požadavků uživatelů na změny.

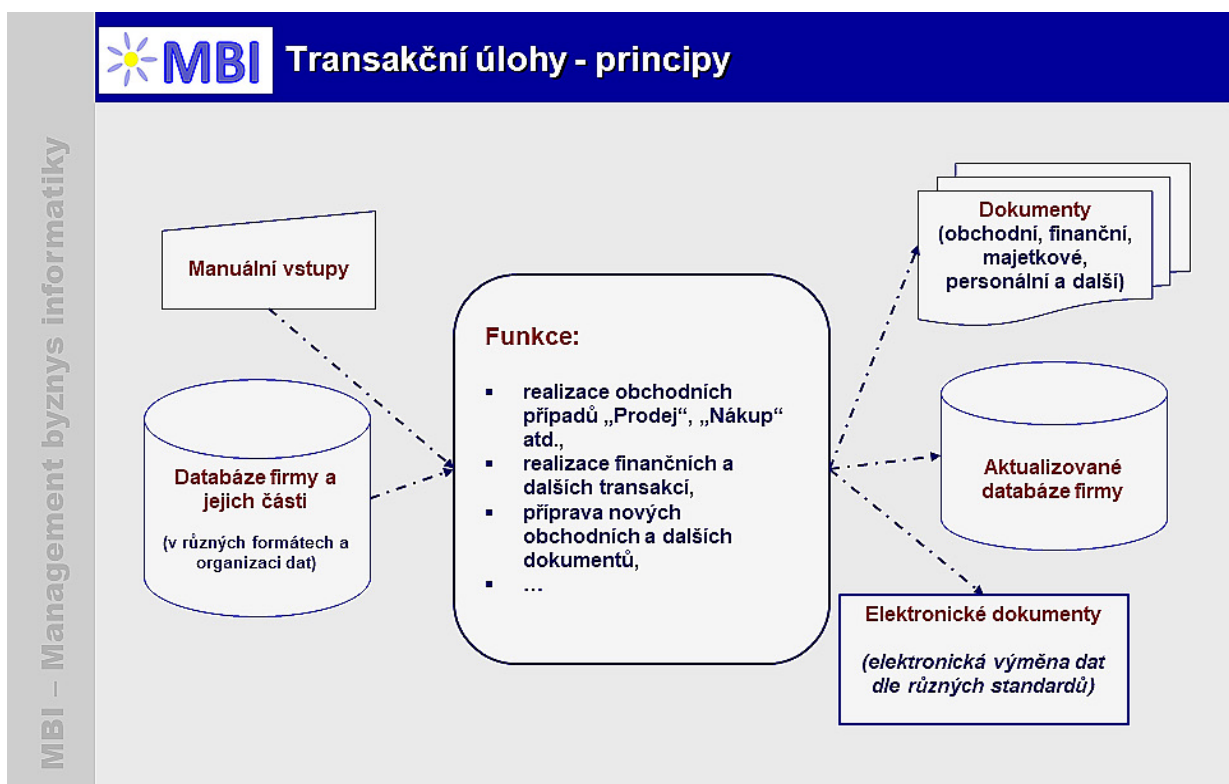


Obrázek 2-2: Principy evidenčních úloh

2.1.2 Transakční úlohy

Podstatu a obsah transakčních úloh dokumentuje Obrázek 2-3. Transakční úlohy zajišťují na základě vstupů následující **hlavní funkce a klíčové aktivity**:

- **příprava nových obchodních a dalších dokumentů** se všemi obsahovými i formálními náležitostmi (objednávky, dodací listy, faktury), a to využitím existujících či nových dat, jejich kopírováním a úpravami,
- **založení obchodní zakázky**, resp. obchodního případu s jeho identifikací, po příchodu vstupního dokumentu (objednávky, poptávky),
- **vyhodnocení disponibilních možností** a zdrojů vzhledem k požadavkům externího partnera, vyhodnocení ekonomických, technických, pracovních parametrů zakázky a určení dalšího postupu (přijetí / nepřijetí zakázky),
- **informování partnera** o vyhodnocení jeho požadavků,
- **realizace zakázky**, obchodního případu s odpovídajícími dokumenty (dodacími listy, fakturami, dobropisy, odvolávkami, expedičními příkazy),
- **distribuce** připravených dokumentů,
- **realizace dodávky** od dodavatele podle objednávek, přejímka a kontrola dodávek, zpracování přejímacích protokolů, zpracování příchozích dokumentů (dodacích listů, faktur),
- **reklamační řízení**, zpracování reklamací a distribuce dodavateli,
- **obdobné funkce**, které jsou i u jiných typů transakčních úloh (finance, majetek, sklady, doprava apod.).



Obrázek 2-3: Principy transakčních úloh

2.1.3 Reportingové úlohy

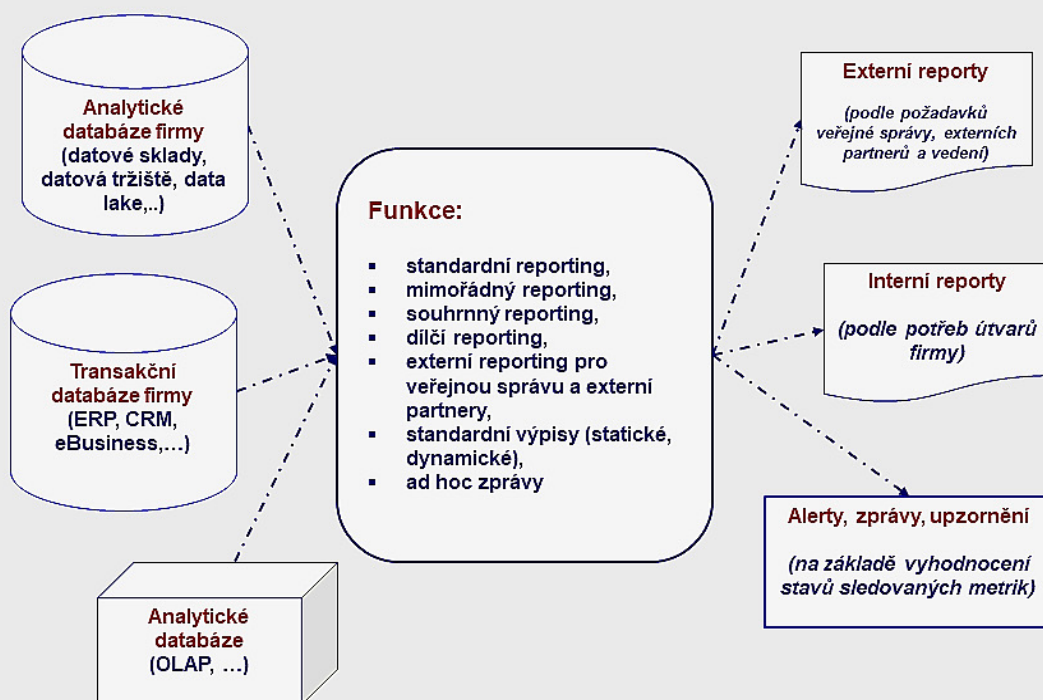
Podstatu reportingových úloh dokumentuje Obrázek 2-4. **Cílem reportingu** je nejen prezentovat informace vzhledem k uživatelským požadavkům, ale i zajištění takové jejich distribuce, která pracovníkům v podniku poskytne přístup pouze k jim relevantním údajům a bude chránit důvěrná data před nežádoucím šířením (Fibírová a Šoljaková, 2010).

Kategorizace reportů zahrnuje:

- **Interní reporting:**
 - **Standardní reporting** se vyznačuje zprávami, dodávanými v pravidelných časových úsecích, obvykle jednou za měsíc, za čtvrtletí nebo za celý rok. Struktura zprávy z hlediska obsahu informací, výpočtů nebo analýz je předem stanovená.
 - **Mimořádný reporting** představuje zprávy, generované na požadavek nebo reporty, které se běžně negenerují, například analýza obchodního rizika, analýza sortimentních skupin apod.
 - **Souhrnný reporting** podává přehled o činnostech firmy za určité období, např. základní finanční ukazatele včetně srovnání těchto hodnot s hodnotami plánovanými nebo s hodnotami minulé časové periody.
 - **Dílčí reporting** se věnuje konkrétnějším informacím, struktura více odpovídá daným požadavkům pracovníků firmy.
- **Externí reporting:**
 - **Povinnost ze zákona** předkládat výsledky hospodaření formou auditovaných finančních výkazů obsahuje velkou část externího reportingu. Jde o standardní periodické výkazy o hospodaření, které vycházejí jednou ročně, tedy o rozvahy, výsledovky a výkazy peněžních toků.

Další kategorie reportů zahrnují:

- **Standardní výpisy**, které představují předem definované dotazy, jež se zpravidla spouštějí v jim určený a nastavený čas.
- Standardní reporty lze ještě dále členit na statické a dynamické. Uživatel si **statický výpis** již nemůže upravovat, kdežto s daty **v dynamickém reportu** může manipulovat podle svých potřeb. Je však vždy omezen nástroji, které mu byly vyhrazeny.
- **Ad hoc zprávy** si může vytvořit sám uživatel vytvořením konkrétního jednorázového dotazu nad databázemi.



Obrázek 2-4: Principy reportingových úloh

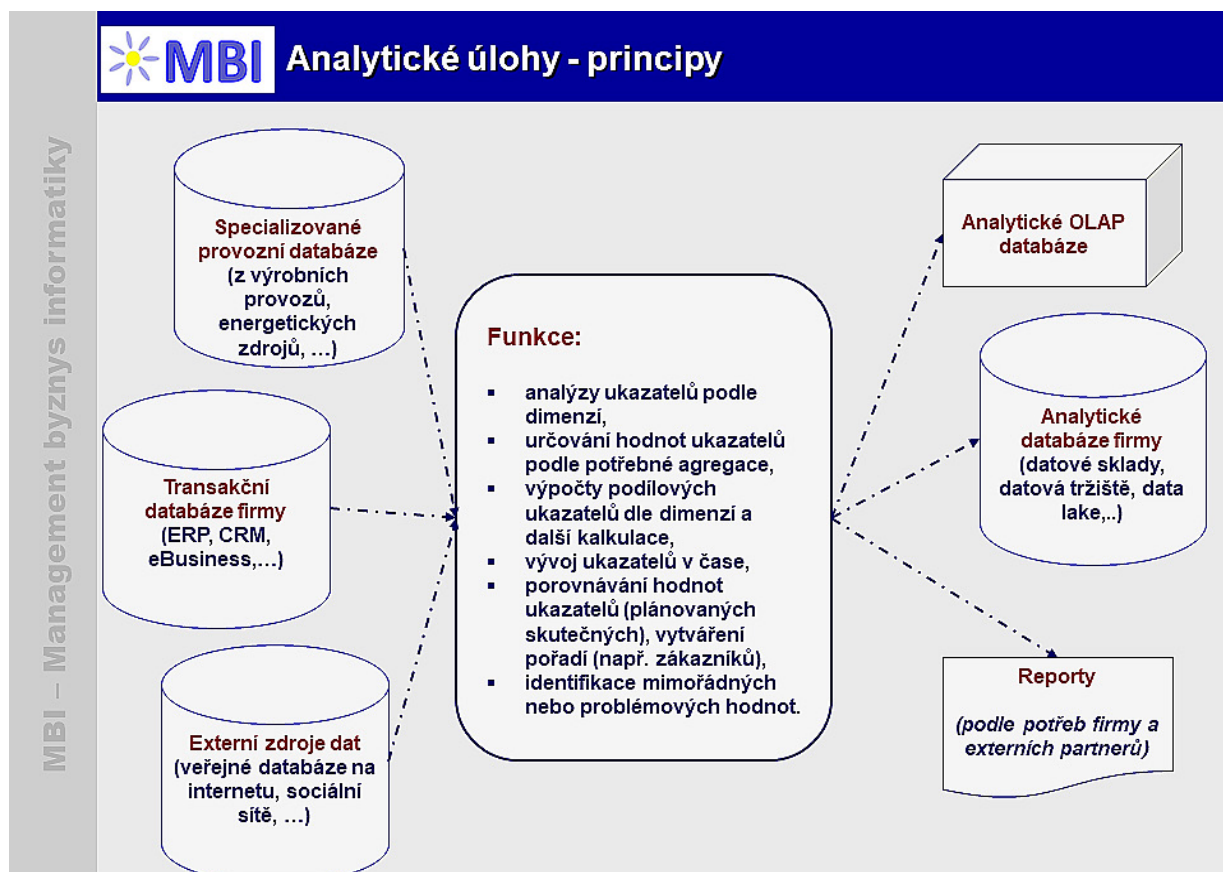
2.1.4 Analytické úlohy

Podstatu a principy analytických úloh dokumentuje Obrázek 2-5. Řešení analytických úloh zahrnuje většinou **následující možnosti a činnosti**:

- zpracování základních **přehledů** hodnot vybraných ukazatelů podle specifikovaných dimenzí a jejich vzájemných kombinací s možností nastavení filtrů na prvky dimenzí a jejich skupiny („*slice and dice*“),
- operativní určování aktuálně požadované **úrovně agregace**, resp. úrovně detailu pro vybrané ukazatele, resp. pohyb po různých úrovních detailu hodnot, odpovídajících hierarchickým strukturám dimenzí („*drill down, drill up*“),
- zjišťování **detailních informací** z primárních datových zdrojů, odpovídajících vybranému ukazateli (faktu) a jeho hodnotě („*drill through*“),
- výpočty a sledování **podílových hodnot** ukazatelů, např. podíl tržeb skupin zákazníků, resp. jednotlivých zákazníků na celkovém objemu tržeb, odpovídajících obvykle podílům podle úrovní jednotlivých dimenzí,
- výpočty dalších **odvozených ukazatelů** ze základních podle okamžité potřeby pracovníků,
- **časové charakteristiky a vývoj hodnot** vybraných ukazatelů („*time intelligence*“), tzn. podle jednotlivých let, čtvrtletí, měsíců, sledování hodnot ukazatelů k počátečnímu datu, např. začátku roku, meziroční srovnání nebo srovnání mezi odpovídajícími obdobími, výpočty a sledování různých typů indexů, např. řetězo-

vých, bazických, nebo sezónních (předpokladem je zde však dostupnost dat za delší časová období),

- **porovnávání rozpočtových, plánovaných a skutečně dosahovaných hodnot** ukazatelů, tj. výstupy typu *scorecard*,
- **vizuální identifikace problémových hodnot** ukazatelů nebo naopak vysoce pozitivních hodnot podle aktuálně stanovených pravidel (např. „*Top 10*“) nebo referenčních hodnot.



Obrázek 2-5: Principy analytických úloh

2.1.5 Plánovací úlohy

Podstatu a principy plánovacích úloh dokumentuje Obrázek 2-6. Hlavním smyslem plánovacích úloh je **snížení nejistoty budoucího vývoje**, plány a rozpočty poskytují kontrolní mechanismus, zda jsou naplánované cíle plněny s určitými povolenými odchylkami (Žůrková 2007, s. 9). Klíčovým aspektem systému plánů a rozpočtů je **časový předstih**, s nímž jsou možná rizika a úzká místa plnění cílů a řízení firmy identifikována.

Úrovně plánování zahrnují 3 základní úrovně plánů:

- strategické, cca na 10 let,
- taktické (manažerské), 1 – 3 roky,
- operativní, denní, týdenní, měsíční či kvartální.

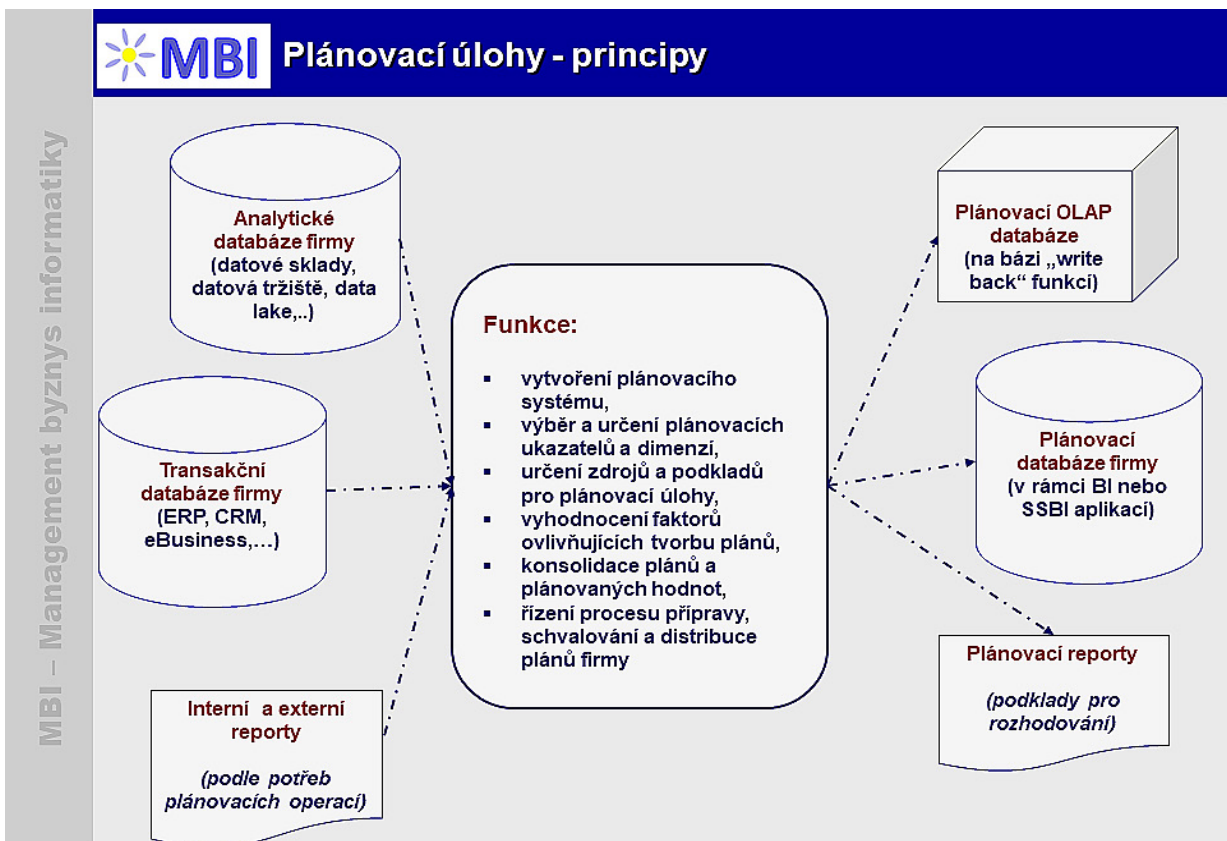
Klouzavé plánování a na ně navázané klouzavé rozpočty představuje v praxi tzv. **prognózování (forecasting)**. Funguje na principu neustálé aktualizace plánů a rozpočtů, a to na základě skutečně sledovaného vývoje. Umožňuje průběžně porovnávat plány a rozpočty se skutečností a vyhodnocovat jejich dosavadní přesnost a příslušně je upravovat pro další období.

S plánovacími úlohami je obvykle spojeno **několik hlavních funkcí**, zejména:

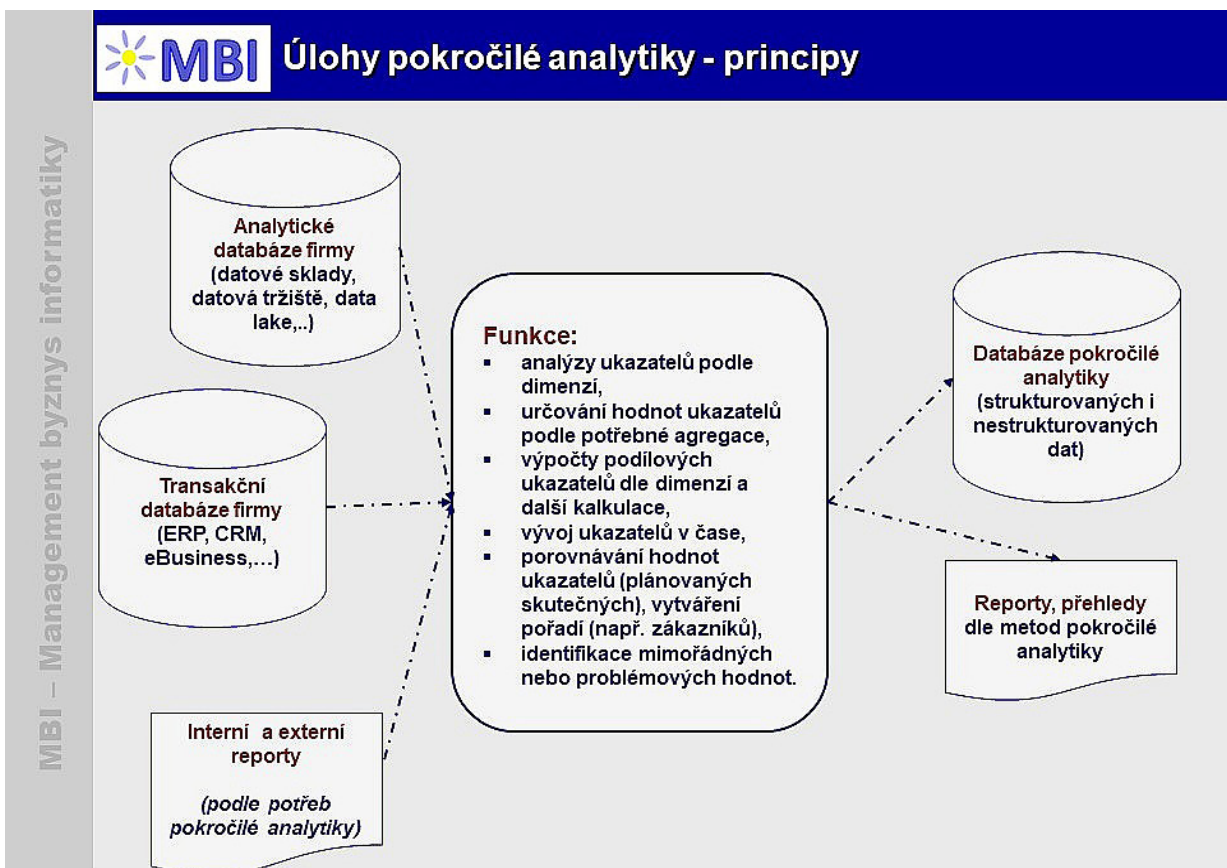
- vytvoření a **využití plánovacího systému, respektujícího ve firmě** uplatňované plánovací a rozvrhové metody,
- **specifikace ukazatelů** a jejich hlavních plánovacích dimenzí, které budou hlavním předmětem řešení při sestavování plánů,
- **určení zdrojů a podkladů**, na jejichž základě budou plány sestavovány, resp. určovány plánované hodnoty vybraných ukazatelů (viz výše),
- **vyhodnocení prostředí, resp. systému faktorů**, určujících možnosti a omezení pro sestavování plánů (situace na trhu, vztahy k zákazníkům a dodavatelům, personální zdroje a situace na pracovním trhu atd.),
- **konsolidace** vytvářených **plánů**, vznikajících v různých organizačních jednotkách, tj. závodech, divizích, odděleních, nebo naopak rozpouštění centrálně stanovených plánů na tyto jednotky,
- **konsolidace hodnot z různých druhů plánů**, např. plánu investičního, výrobního, nákupního, prodejního, personálního apod. do výsledného, obvykle finančního plánu,
- **konsolidace plánů z pohledu různých měn** a přepočítání na výslednou požadovanou měnu,
- **automatizace řízení pracovního toku** („*workflow*“) při přípravě plánu, resp. plánů, na kterém se podílejí různí manažeři, plánovači a další pracovníci firmy, v rámci toho probíhá projednávání plánů a jejich schvalování,
- efektivní **zpřístupňování sestavených plánů** zainteresovaným pracovníkům firmy,
- **zajištění potřebné bezpečnosti** a nastavení přístupových práv pro zpracování plánů i pro jejich prezentaci ve firmě, případně mimo ni, kde jde o možnosti jejich čtení, zápisu a schvalování.

2.1.6 Pokročilá analytika

Principy úloh pokročilé analytiky dokumentuje Obrázek 2-7. Pokročilá analytika představuje **soustavu konceptů, přístupů, metod a produktů**, jejichž společnou charakteristikou je sofistikovanost analytických a plánovacích funkcí. Přesto je účelné ji zasadit do celého širšího komplexu metod a nástrojů podnikové byznys analytiky, jejíž rozmanitost je v současné době mimořádná.

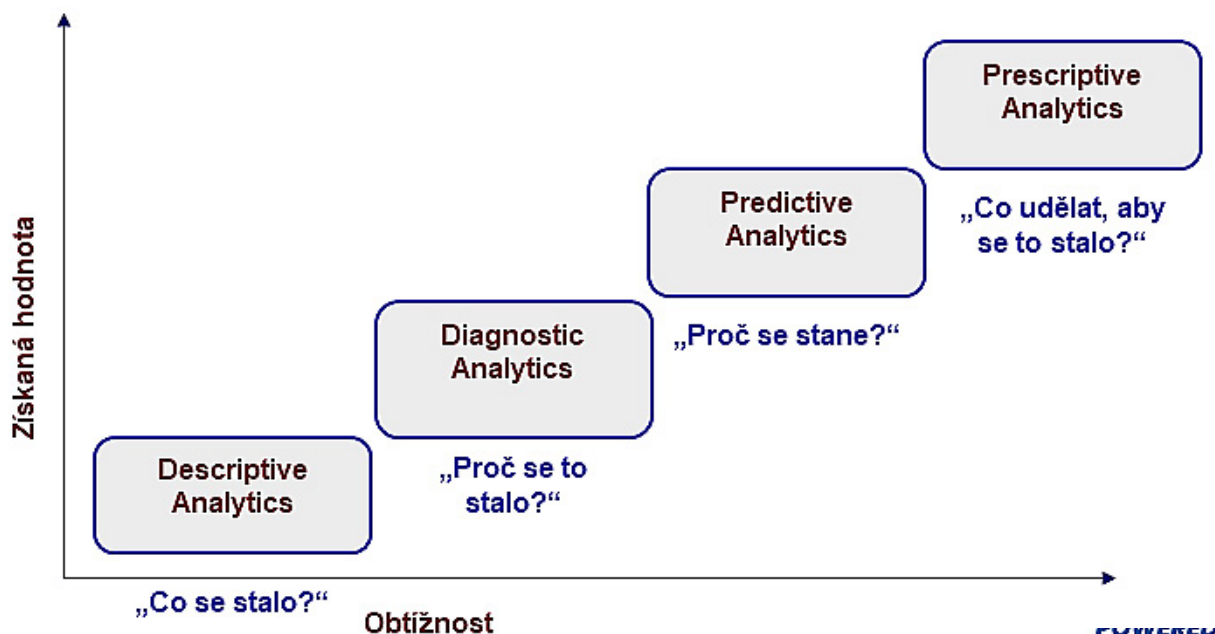


Obrázek 2-6: Principy plánovacích úloh



Obrázek 2-7: Principy úloh pokročilé analytiky

Jako východisko charakteristik pokročilé analytiky je účelné využít schéma společnosti Gartner (Obrázek 2-8):



Obrázek 2-8: Úrovně řešení pokročilé analytiky (Zdroj: Gartner Analytic Ascendancy Model)

Uvedeným funkcím pak odpovídají jednotlivé dílčí funkce, úlohy a odpovídající nástroje.

Obdobně jako v případě základních podnikových úloh, tak i v oblasti pokročilé analytiky je účelné **kategorizovat dílčí úlohy na základní typy**, neboť to podporuje systematickosti řešení a zvyšuje jeho kvalitu. To zdůrazňují F. PROVOST a T. FAWCETT v publikaci „Data Science for Business“, 2013. K hlavním typům úloh pokročilé analytiky, podle uvedených autorů, patří:

- **Klasifikace a hodnocení pravděpodobnosti tříd (Classification and class probability estimation):**
 - predikuje pro každý objekt, do které sady tříd patří,
 - obvykle jsou třídy vzájemně disjunktní,
 - data mining vytvářejí model, který určuje, do které třídy objekt patří a s tím související scoring, tj. odhad pravděpodobnosti správnosti takového zařazení.
- **Regrese – „hodnocení hodnot“ (Regression – „value estimation“):**
 - odhaduje nebo predikuje pro každý objekt numerickou hodnotu určité proměnné,
 - např. „Nakolik určitý zákazník bude využívat určitou službu?“ – proměnná je „využití služby“.

- **Přiřazování podobností (Similarity matching):**
 - identifikuje podobné objekty na základě o nich známých dat,
 - v této souvislosti se využívá tzv. „*firmographic*“, což jsou podstatné charakteristiky firem a od nich odvíjených objektů,
 - např. „Jaké firmy jsou obdobné našim nejlepším zákazníkům?“
- **Klastrování (Clustering):**
 - seskupuje objekty na základě jejich podobnosti, ale ne odpovídající nějakému specifickému účelu,
 - např. „Představují naši zákazníci nějaké přirozené skupiny nebo segmenty?“
- **Seskupování podle výskytů (Co-occurrence grouping):**
 - pokouší se najít asociace mezi entitami na základě transakcí, které je zahrnují,
 - patří sem také „Odhalování asociačních pravidel“ nebo „Analýza nákupního košíku“,
 - např. „Jaké položky se obvykle nakupují dohromady?“
- **Profilování (Profiling):**
 - charakterizuje typické chování jednotlivce nebo skupiny,
 - označuje se také jako „Popis chování“,
 - např. „Jaké je typické použití mobilního telefonu v tomto segmentu zákazníků?“
- **Predikce vazeb (Link prediction):**
 - predikuje vazby mezi datovými položkami a obvykle navrhuje, že taková vazba by měla existovat a jaká je síla této vazby,
 - např. „Jestliže úloha analýza prodeje je ovlivněna faktorem úroveň managementu, pak by měla být ovlivněna i faktorem kultura firmy, a to s obdobnou silou tohoto vztahu“.
- **Redukce dat (Data reduction):**
 - redukuje velké objemy dat pro analýzy pouze na ty nejpodstatnější informace,
 - menší objemy vybraných dat jsou snáze využitelné, nakonec i lépe poskytují právě relevantní informace.
- **Náhodné modelování (Casual modeling):**
 - pokouší se pochopit, které události nebo akce aktuálně ovlivňují ty ostatní,
 - často je založené na náhodně vybraných a řešených experimentech.

Jeden z fundamentálních principů pokročilé analytiky je podle (PROVOST, F., FAWCETT, T., 2013) správně vybrat, kombinovat a využívat uvedené úlohy pro řešení konkrétních problémů byznysu.

2.2 Kontext oblasti řízení v rámci firmy

Existence řízení ve firmě vychází z toho, že firma je specifickým typem systému sociální organizace a v tomto typu systému musí existovat nějaký prvek, který má kontrolní funkci systému, tzn. že sleduje, zda sociální organizace směřuje ke svému cíli.

Řízení ve firmě má podobu ovládnání, managementu a governance, kde:

- **Ovládnání** (*control*) se vztahuje k technice a technologii, tzn. technika a technologie je ovládána buďto lidmi, nebo jinou technikou či technologií.
- **Management** se vztahuje k lidem, má však komplexnější úlohu. Ze systémového pohledu uspořádání prvků a jejich vztahů, tj. struktury podniku, ale také jeho chování a alokace zdrojů by nemělo být náhodné a nahodilé, nýbrž řízené. Pro tuto část, jež řízení zajišťuje, se vžil pojem management. Jeho úkolem je a) formulace cíle řízení (struktura a chování podniku, respektive alokace zdrojů, zda je v souladu s cíli, a tedy účelem podniku) a b) dosažení tohoto cíle.
- **Governance** se vztahuje k řízení, původně bylo spojováno jen s korporacemi (*corporate governance*), ale nyní je již běžnou součástí řízení podniku (*enterprise governance*), kde specifikuje množinu odpovědností a postupů, prováděných představenstvem a exekutivou s cílem realizovat strategické cíle, omezit rizika a zajistit, že podnikové zdroje se využívají efektivně.

Funkce managementu se realizuje manažerskými procesy, ke kterým na hrubé úrovni členění patří (Jünger, 2007):

- **plánování**, tj. stanovování cílů řízení, bilance a zajištění potřebných zdrojů anebo účinného postupu realizace cílů řízení,
- **organizování**, v němž dochází ke kvalitativnímu a kvantitativnímu uspořádání zdrojů, vztahů a procesů s ohledem na stanovený cíl řízení,
- **vedení lidí**, tj. působení na lidi tak, aby se chovali podle formulovaných vzorců chování,
- **kontrola**, která plní funkci zpětné vazby, tj. zjišťuje a koriguje odchylky řízení.

V podniku je **management členěn hierarchicky**; hovoříme o strategickém, taktickém a operativním managementu.

Ústředním **motivem strategického managementu** je formulace strategie, jak podnik má v dané fázi svého životního cyklu fungovat, a zajištění, aby podnik v intencích této strategie fungoval. Proto je mu přisouzeno několik funkcí (VAN DER VEN, 2008):

- **funkce architektonická**, v níž je odpovědný za formulaci strategie, stanovení cesty růstu a cílů podniku jako celku, tvorbu hodnoty, zahrnující kapitalizaci příležitostí, vytěžení synergických efektů a akumulaci aktiv,

- **funkce alokační**, v níž je zodpovědný za zajištění a přiřazení zdrojů a také za jejich udržování (např. vzdělávání, vytváření podnikové znalosti apod.),
- **funkce správní**, v níž je zodpovědný za regulaci ustanovením pravidel a řádu, monitorování výkonnosti a úrovně dosažení stanovených cílů a kontrolu úsilí, pracovitosti, péle, příčinnosti, iniciativy, kvality a stupně uspokojení cílů,
- **funkce asistenční**, v níž je zodpovědný za vytváření prostředí pomoci byznysu podpůrnými procesy, za zajištění, aby všechny strany byly vzájemně informovány a měly znalosti o své pozici v hodnotovém řetězci. Zároveň v této roli plní funkci arbitra a toho, který zasahuje v případě, že cílů nemůže být dosaženo.

Taktický a operativní management je silně svázán odvětvím, ve kterém působí, např. u výrobního podniku to je to v oblasti plánování výroby metoda „*Manufacturing Resource Planning*“, ale třeba u stavebního podniku jsou to postupy projektového řízení.

2.3 Scénáře, analytické otázky

Scénář je *chápan jako definovaná situace v řízení firmy nebo v řízení a řešení IS a IT*, se kterou jsou spojeny otevřené **analytické otázky**, požadavky nebo problémy. Účelem scénářů je formulovat potenciální problémy a vytvořit tak obsahovou **základnu pro diskuse** s vlastníky, managementem i uživateli zákazníka. S tím souvisí i hledání jejich adekvátních řešení, respektive případná doporučení.

Scénáře obsahují **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu obsahu schůzek v rámci projektů s manažery a pracovníky firmy. Lze tak konstatovat, že scénáře svým účelovým zaměřením představují **jednu z klíčových součástí** „anatomie firmy“. Potenciálních problémů ve firmě a stejně tak analytických otázek je velké množství a je dobré je pracovně uspořádat do několika skupin. Některé z nich mají více či méně standardní charakter a pouze se modifikují podle obsahu dané oblasti řízení, jiné jsou pro danou oblast zcela specifické. S ohledem na úsporu rozsahu je další text uspořádán tak, že standardní problémy a otázky jsou zařazeny do této kapitoly, specifické jsou součástí jednotlivých podkapitol podle oblastí řízení.

Další části podkapitoly obsahují skupiny standardních otázek, které je třeba podle konkrétní situace a oblasti vybrat a modifikovat.

2.3.1.1 Scénář: „Řeší se daná oblast řízení ve vztahu k byznysu firmy“

- Jak řešit rozvoj řízení dané oblasti (financí, prodeje, nákupu atd.) **v souladu se strategickými záměry** firmy?
- Jak realizovat začlenění oblast řízení **do byznys modelu a provozního modelu** firmy?
- Jak odpovídá **organizace** a její jednotlivé útvary potřebám firmy?
- Jaké **dopady** má současná úroveň řízení **na řízení a organizaci firmy**, jaké jsou hlavní problémy?
- Jak efektivním řízením **podporovat výkonnost firmy**?

- Do jaké míry je **nákladová náročnost** aktivit v rámci oblasti přiměřená požadavkům firmy?
- Zjišťují a vyhodnocují se **ekonomické a mimoekonomické efekty** řídicích a obchodních aktivit? Kde jsou cesty k jejich zvyšování?
- Jak realizovat řízení v oblasti ve vztahu **k technickohospodářským normám**?
- Jak se řeší **vazby dané oblasti na ostatní**, např. marketing, sklady, nákup apod.?
- Kdo a v jakých termínech vykonává **hodnocení výsledků** v dané oblasti firmy?
- Je k dispozici **Best Practice** pro danou oblast?
- Je reálné **outsourcovat aktivity v oblasti**?

2.3.1.2 Scénář: „Řeší se personální zajištění dané oblasti řízení“

- Existují dostatečné **personální kapacity** ve struktuře a kvalifikaci pro potřeby firmy?
- Jak zabezpečovat odpovídající **personální vybavení** jak řídicích, tak hmotných procesů?
- Jak **připravit a motivovat manažery a pracovníky firmy** na zvyšování kvality úloh řízení?
- Jakou roli hrají v přípravě pracovníků **Soft Skills**?
- Je nutností **specifická odbornost** v dané oblasti?
- Je nutností **odborné vzdělání** v dané oblasti řízení?

2.3.1.3 Scénář: „Řeší se IT zajištění dané oblasti řízení“

- Jak zabezpečit odpovídající **efektivní fungování technologické základny** včetně IT, např. skladové hospodářství, doprava a ostatní logistické procesy?
- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **IT aplikace pro řízení zakázek**? Kde jsou aktuálně hlavní nedostatky funkcionality?
- Odpovídá **infrastruktura informačních technologií** ve firmě potřebám řízení v oblasti? Co je třeba doplnit, změnit, rozšířit?
- Jak pro navržené aplikace **vybrat odpovídající technologie a produkty** včetně např. cloudových řešení?
- Jak řešit možnosti a nároky zákazníků a partnerů firmy v oblasti využití různých **forem e-Businessu**?
- Existuje k jednotlivým poskytovaným službám dostatečná **informační podpora** dostupná on-line?
- Jak začlenit IT aplikace a technologie pro řízení prodeje **do aplikační a technologické architektury** firmy?

2.3.1.4 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění v oblasti“

- Jaký **má být obsah dat** a databází ve vztahu k oblasti řízení, které budou odpovídat i požadavkům legislativy?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích, zejména ve vazbě na nové komodity, zákazníky a další aspekty řízení firmy?

- Jak **snížit pracnost a náklady** operací, spojených s pořizováním dat v oblasti?
- Jak zajistit **potřebnou kvalitu dat, konsistenci dat**, potřebnou úroveň **konsolidace** a jak řešit **obsah kontrolních operací** na vstupu dat?
- Jak zajistit **distribuci dat** (centralizaci a decentralizaci dat) vzhledem k organizaci firmy včetně dislokovaných obchodních poboček, detašovaných skladů apod.?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi jednotlivé útvary, resp. jednotlivé obchodníky, obchodní zástupce a další pracovníky včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak řešit **identifikaci dat**, tj. jednotlivých obchodovaných položek a jejich vazeb tak, aby poskytovala snadnou a rychlou orientaci manažerů a pracovníků firmy v databázích?
- Jak určovat **potřebné externí zdroje dat**, např. marketingové databáze, vyhodnocovat jejich technickou dostupnost, kvalitu a ekonomickou náročnost?
- Jak efektivně **sdílet data** se zákazníky a partnery?
- Jak začlenit datové zdroje pro danou oblast **do datové architektury** firmy?
- Jak navrhnout a realizovat **datové modely** pro danou oblast řízení?

2.3.1.5 Scénář: „Řeší se analýzy v dané oblasti řízení“

Vztah k byznysu:

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost** byznysu díky vysoké kvalitě byznys analýz?
- Jsou nastavena **kritéria pro vyhodnocení** obchodních a dalších zakázek?
- Provádí se **vyhodnocení ekonomiky** zakázek pravidelně?
- Jsou zakázky **vyhodnocovány podle všech relevantních hledisek** a v dostatečně krátkém čase, je vyhodnocován i časový vývoj a výkyvy v realizovaných zakázkách?
- Dochází k hlubší **analýze dosahovaných parametrů** zboží a služeb a dalších aspektů také podle nasmlouvaných závazků?
- Jak zajistit potřebnou požadovanou **komplexnost a kvalitu** analýz?
- Jak dosáhnout potřebné **kvalifikace a motivace** manažerů a specialistů v dané oblasti řízení (kvalifikačními programy) při řešení analýz a pokročilé analytiky?
- Jak racionálně vymezit **očekávané efekty** analýz?

Obsah a kvalita analýz:

- Které **reporty** a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy a plánování relevantní?
- Jak správně nastavit **analytická pravidla** ve vztahu k ukazatelům pro generování varovných zpráv (alertů)?

- Jak dosáhnout požadované **flexibility analýz** vzhledem k momentálním potřebám manažerů a specialistů v oblasti řízení?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci jednotlivých operací při realizovaných analýzách? Jak k tomu zajistit **potřebné datové zdroje** na požadované úrovni granularity?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků řešení analýz?

Zajištění prodejních analýz

- Jak dosáhnout **konsensu mezi pracovníky** prodeje na navrženém obsahu a strukturách pro analýzy?
- Jak posilovat **samostatnost pracovníků** při řešení analýz prodeje a využívání analytických nástrojů?
- Jak správně stanovit **perspektivu datových zdrojů** a klíčových aplikací?
- Jak dosahovat **zkracování doby a časové náročnosti** při přípravě analýz?

2.3.1.6 Scénář: „Řeší se plánování v dané oblasti řízení“

Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky vysoké kvalitě plánovacích úloh?
- Jak identifikovat **hlavní problémy firmy** vzhledem k úrovni a kvalitě plánování, jaké dopady mají do úspěšnosti jejího byznysu?
- Jak zajistit **kvalitní přípravu specialistů plánovačů** vzhledem k charakteru a potřebám firmy a současně vzhledem k vybraným softwarovým nástrojům pro plánovací úlohy?
- Jak co nejpřesněji a **včas zjišťovat budoucí předpokládané obchodní příležitosti**?
- Jak systematicky **sledovat a regulovat stav zásob** pro zakázky?
- Jak zajistit dostupnost **informací o stavu a předpokládaném vývoji** trhu?
- Jak správně a racionálně aplikovat **plánovací metodiky firmy** do řešení plánovacích úloh?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** plánování ve firmě?

Obsah plánování

- Jaké **plánovací ukazatele a plánovací dimenze** stanovit vzhledem k aktuálním a očekávaným potřebám řízení?
- Jak průběžně analyzovat **odchytky** od vytvořeného plánu?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků plánů s využitím kvalitní vizualizace dat?
- Jak zajistit **propojení různých typů plánů** (naturální plánování na finanční vyjádření plánů)?
- Jaké možnosti nabídnout v rámci **individuálních plánů** pro jednotlivé manažery a specialisty v oblasti řízení?
- Jak vytvářet přehledy zobrazující **historii** plánovaných hodnot?

Příprava plánů

- Jak nastavit **různé možnosti** alokace plánovaných hodnot na útvary?
- Jak zajistit pro přípravu plánů adekvátní a **kvalitní datové zdroje**?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci plánovacích operací?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost** plánovacích operací v místě a čase, u jednotlivých partnerů?
- Jak připravovat a realizovat plány pro **různé časové horizonty**?
- Jak umožnit a realizovat **sofistikované predikce** plánovaných hodnot?
- Jak připravovat **plány ve variantách** s jejich adekvátním ohodnocením a stanovením priorit a zajistit i **verzování** plánů?
- Jak **respektovat dislokaci firmy** a realizovat **konsolidaci plánů** vzhledem k různým obchodním jednotkám a útvarům?

Zajištění plánů

- Jak nastavit **zodpovědnosti a kompetence** za přípravu plánů?
- Jaké **podstatné faktory** (ekonomické, legislativní, personální, organizační) je třeba při přípravě plánů brát v úvahu?
- Jak zajistit efektivní **kooperace a průběh schvalování** připravovaných plánů?
- Jak správně vyhodnotit potřebu **specializovaných plánovacích nástrojů** (Targetty, TM1 apod.) oproti základním řešením na bázi standardních produktů BI nebo SSBI?

2.4 Metriky, KPI, dimenze

Řízení firmy je založené na celé soustavě metrik, které jsou v pojetí anatomie firmy reprezentovány **ukazateli, odpovídajícími dimenzemi a následně i datovými zdroji**. S ohledem na jejich značné množství, jsou do textu vybrány pro každou oblast řízení pouze ty obvykle nejvýznamnější, které lze často považovat i za KPI.

V rámci této kapitoly jsou uvedena **komplexní vymezení jednotlivých metrik** (tj. obsah, kalkulace, související metriky, dimenze a datové zdroje). **Z hlediska obsahu metrik** je účelné v jednotlivých oblastech řízení sledovat:

- metriky **finančního, resp. ekonomického** charakteru (objem výnosů, nákladů, příjmy, výdaje, objem majetku, objem odpisů, objem reklamací apod.),
- metriky **výkonového nebo procesního** charakteru (počet daňových dokladů, počet prodejních nebo nákupních transakcí, počet vyřízených reklamací, počet realizovaných školení apod.),
- metriky **organizačního charakteru** (počet pracovníků, útvarů, počet zákazníků, dodavatelů apod.).

Dimenzí se rozumí **analytické hledisko** pro identifikaci a hodnocení sledovaných ukazatelů a je tak součástí de facto každé metriky. Má obvykle **hierarchickou strukturu**

prvků. Smyslem dimenzí je v kombinaci s ukazateli (v rámci metrik) vytvořit **základnu pro komplexnější analýzy a plánování** firmy.

2.5 Data, datové zdroje, dokumenty

Daty nebo dokumenty se v anatomii firmy rozumí jakákoli datová struktura, která představuje podstatný **vstup nebo výstup úloh** řízení podniku a jeho IT. Touto **datovou strukturou může být** dokument v papírové nebo elektronické formě, databáze, report, tabulka, graf, schéma, obraz.

Smyslem dokumentů je přesněji definovat požadované vstupy a očekávané výstupy jednotlivých úloh a současně vytvořit celkovou představu o datové základně firmy. Dokumenty jsou charakterizovány těmito **atributy**:

- **účel** dokumentu,
- **obsah** dokumentu – alespoň hlavní datové položky.

2.6 IT, zejména IT aplikace

Představuje zjednodušeně souhrn všech aplikací podniku, které tvoří jeho **aplikační portfolio**. Aplikační portfolio bývá také reprezentováno jako databáze nebo strukturovaný dokument, využívaný pro řízení a plánování aplikací v průběhu jejich životního cyklu, a to s ohledem na uplatňování konceptu služeb v řízení informatiky. Účelem je vyhodnotit podstatné charakteristiky jednotlivých typů aplikací (ERP, CRM apod.) pro řízení firmy a IT a formulovat tak důvody pro jejich implementaci v konkrétních podmínkách.

2.7 Faktory ovlivňující řízení firmy a řešení IT

Faktor představuje v anatomii firmy **souhrnné vyjádření pro organizační, technické a další podmínky** řešení jednotlivých úloh, problémů a projektů. Účelem faktorů je vymezit pro jednotlivé úlohy **byznys i technické prostředí**, které řešení úloh výrazněji ovlivňuje a co je tedy účelné brát v úvahu.

Faktory mohou být vnější nebo vnitřní. K vnějším faktorům lze zařadit ty, které lze pojmenovat akronymem PESTEL (politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní), ale také např. to, zda firma je nebo není součástí dodavatelského řetězce. K vnitřním faktorům lze zařadit např. právní formu, způsob dosahování souladu byznysu s informatikou („*IT alignment*“), zvolený operační model apod.

Faktory jsou dokumentovány **třemi hlavními atributy**:

- **obsahové vymezení** faktoru, co zahrnuje a co ovlivňuje, což je velmi rozdílné, protože faktorů je velmi široká škála a je tedy zřejmé, že se svojí podstatou musejí výrazně lišit,
- **efekty, výhody**, které existence nebo využití daného faktoru firmě přináší, což mohou být finální ekonomické nebo mimoekonomické efekty, nebo pozitivní dopady na řešení úlohy, např. využití specifických softwarových nástrojů, aplikací apod.,

- **problémy, omezení**, které může existence nebo využití daného faktoru ve firmě vyvolat, např. organizační omezení nasazení některých úloh, omezení finančních nebo personálních zdrojů pro řešení úloh apod.

2.8 Role v řízení firmy a řešení IS.

Role určují, jaké **funkce** bude mít pracovník v řešení problémů v určité specifické oblasti a jaké jsou nároky na jeho znalosti. **Smyslem rolí** je přesněji vyjádřit, jak jsou, nebo mají být, úlohy v řízení podniku personálně zajištěny, resp. jaká je personální náročnost na realizaci jednotlivých úloh. V každé pracovní pozici může pracovník **vykonávat řadu různých rolí**. Rolím jsou **přirazovány pracovní činnosti a zodpovědnosti** v podniku a jsou tak základem pro návrhy a úpravy organizace, změny náplně činností a zodpovědností podle potřeb a situace firmy apod.

Role jsou dokumentovány těmito **atributy**:

- **funkční náplň** role, co daná role vykonává a za co má být zodpovědná,
- požadované **znalosti** a dovednosti role.

2.9 Závěry, doporučení



- „**Analytická znalost obsahu**“ a její podstatné charakteristiky představuje **hlavní vstup** pro další kapitoly, zaměřené na vymezení principů a jednotlivých komponent, vytvářejících „**anatomii firmy**“.
- **Analytický pohled na obsah** řízení firmy **podle jednotlivých komponent řízení** (úlohy, resp. procesy, ukazatelé, dokumenty atd.) vedle jejich standardních manažerských charakteristik bere v úvahu i ty, které jsou pro analýzu významné, např. realizace procesů a podmínky jejich úspěšnosti, zdroje dat pro ukazatele (metriky) a souvislosti s analytickými dimenzemi apod.
- Zcela zásadní je zde **důraz na kontext**, tedy pochopení a řešení značného množství vazeb a souvislostí, na nichž je řízení firmy založeno.
- Základem kvalitní analýzy je pochopení a řešení **firmy jako celku** bez ohledu na to, zda je předmětem řešení jen její část, nebo celá firma a současně **pochopení toho**, jak firma funguje a schopnost identifikovat příčiny, když nefunguje.
- Z pohledu IT je klíčové **vyhodnocení, jak racionálně využívat IT produkty a služby**, jak je nejlépe nasadit pro jednotlivé oblasti a komponenty řízení firmy, jaké jsou vzhledem k byznys obsahu potenciální možnosti a na druhé straně omezení IT produktů a celých řešení (*business – IT alignment*).
- „**Analytickou znalost obsahu**“ a anatomii firmy tak charakterizuje zejména to, že bere v úvahu **všechny relevantní komponenty řízení** firmy, kterým jsou věnovány další kapitoly.

3. Oblasti řízení firmy a jejich charakteristiky



Účelem kapitoly je vymežit standardní oblasti řízení firmy, a to v této **struktuře pro každou z oblastí řízení**:

- **obsah** řízení podle hlavních úloh, jejich klíčové aktivity, vstupy a výstupy,
- řízení oblasti **v kontextu** řízení celé firmy, tj. z pohledu vazeb na vybrané ostatní oblasti řízení,
- **scénáře**, resp. analytické otázky, sloužící analytikovi jako vstup do řešení a do diskuzí se zákazníkem,
- hlavní **doporučení** pro řešení IS v dané oblasti řízení.

Specifikace ostatních komponent řízení (metrik, dat atd.) je v uvedených specifických kapitolách s vazbami na jednotlivé oblasti řízení.

Přehled základních oblastí řízení firmy, zařazených do tohoto textu, dokumentuje Obrázek 3-1:

[1] Strategické řízení firmy				
[2] Finanční řízení	[3] Závazky	[4] Pohledávky	[5] PAM	[6] Controlling
[7] Prodej	[8] Nákup	[9] Sklady		[10] Personál
[11] Majetek	[12] Marketing	[13] Doprava		[14] Energie
[15] Plánování zakázek	[16] TPV	[17] OŘV		[18] DŘV

Obrázek 3-1: Přehled základních oblastí řízení firmy

Rekapitulace oblastí řízení firmy je v následujícím přehledu. **Zkratky v závorkách** budou v dalších kapitolách využity pro identifikaci vazeb jednotlivých komponent řízení na odpovídající oblasti.

- **Strategické řízení firmy (Strat)**, tj. strategické analýzy, formulace strategie, vytvoření byznys modelu, řízení inovací atd.
- **Finanční řízení firmy (Fin)**, tj. účetní evidence, finanční transakce, finanční reporting, finanční analýzy, plánování, zpracování rozpočtů.
- **Řízení závazků (Záv)**, tj. evidence závazků a transakce s nimi, reporting závazků, analýzy závazků.

- **Řízení pohledávek (Pohl)**, tj. evidence pohledávek a transakce s nimi, reporting pohledávek, analýzy pohledávek.
- **Práce a mzdy (PAM)**, tj. evidence mzdových složek, evidence a zpracování mezd, mzdový reporting, mzdové analýzy, plánování mzdového vývoje.
- **Controlling (Cont)**, tj. analýzy na bázi controllingu, zpracování controllingových plánů.
- **Řízení prodeje výrobků a služeb (Prod)**, tj. evidence a řízení obchodních případů „Prodej“, řízení poprodejního servisu, reklamací, reporting prodeje, prodejní analýzy, plánování a prognózování prodeje.
- **Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb (Nák)**, tj. evidence a řízení obchodních případů „Nákup“, reporting nákupů, analýzy nákupů, specifikace potřeb a plánování nákupů.
- **Řízení skladů (Skl)**, tj. evidence skladů a skladových zásob, řízení skladových transakcí, reporting zásob (regleta a další), analýzy zásob.
- **Personální řízení (HR)**, tj. personální evidence, řízení personálu, přijímání a propouštění zaměstnanců, řízení kvalifikačního rozvoje, personální reporting, personální analýzy, personální plánování.
- **Řízení a správa majetku (Maj)**, tj. evidence majetku, řízení majetkových transakcí, řízení odpisů, reporting majetku, analýzy majetku, plánování rozvoje majetku a investic.
- **Řízení marketingu (Mark)**, tj. evidence, příprava a řízení marketingových akcí, marketingové analýzy, plánování marketingových akcí.
- **Řízení interní dopravy (Dop)**, tj. evidence dopravy a dopravních prostředků, řízení požadavků na dopravu a jejich zajištění, reporting dopravy, dopravní analýzy, plánování dopravních kapacit.
- **Řízení energií (Ener)**, tj. evidence měřidel, řízení spotřeby energií a výroby tepla, analýzy energií, plánování potřeby energií.

Další podkapitoly obsahují charakteristiky oblastí řízení ve výše uvedené struktuře.

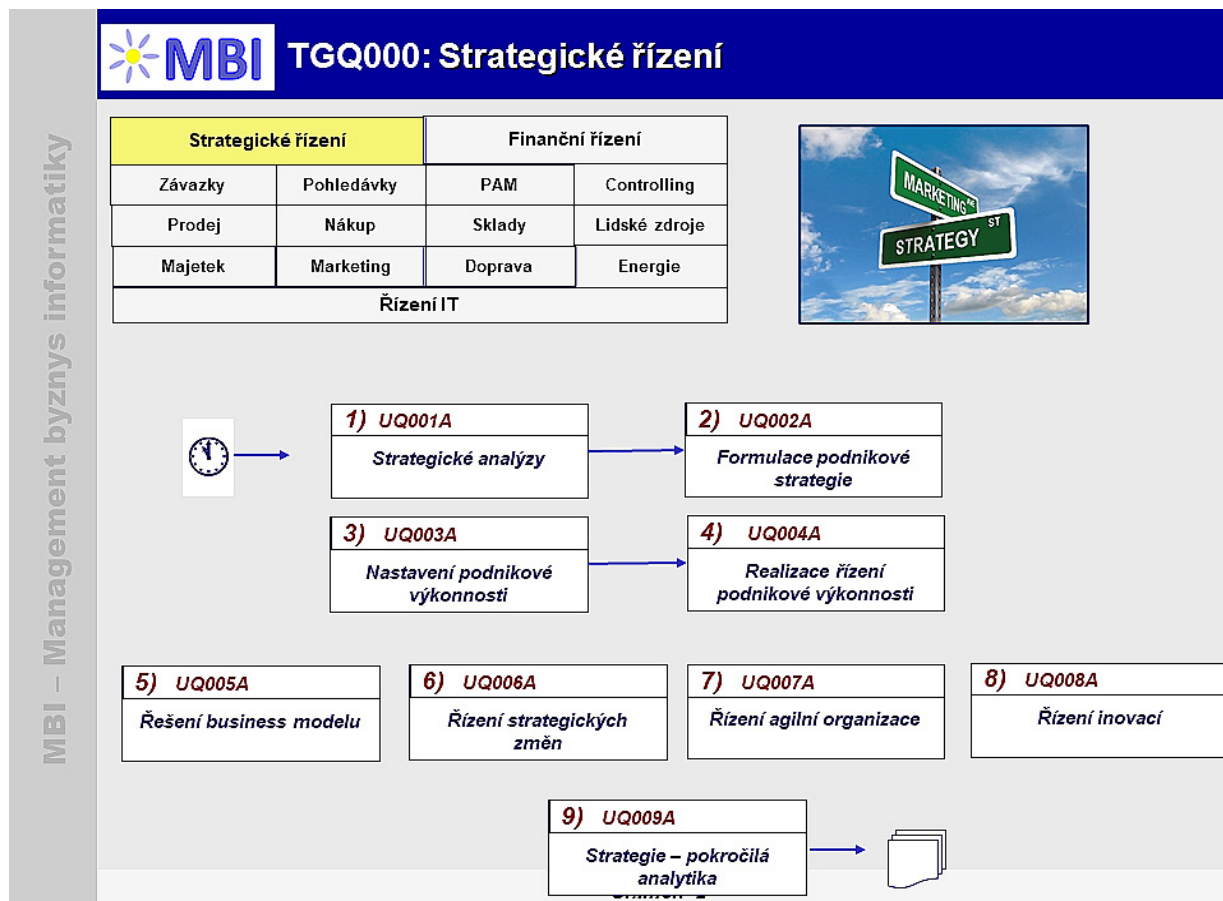
3.1 Strategické řízení firmy



Strategické řízení firmy lze chápat jako základ a **vstup pro formulaci všech plánů a projektů** ve firmě. Do strategického řízení, které je primárně **záležitostí nejvyššího vedení firmy**, patří **definování jejího poslání (mission)**, tj. smysl existence ve vztahu k vlastníkům a dalším zainteresovaným skupinám lidí, dále zpracování **vize firmy**, formulace **byznys modelu** a specifikace **hlavních a dílčích cílů**. **Účelem** je také zachytit hlavní úkoly jako podstatné vstupy pro analýzu a návrhy řešení celého informačního systému.

3.1.1 Přehled a obsah úloh strategického řízení

Součástí strategie jsou jednotlivé **strategie pro dílčí oblasti řízení**, tj. marketingová strategie, výrobní strategie, obchodní strategie, strategie nákupu, personální strategie atd. včetně řešení jejich vzájemné provázanosti. Strategické řízení firmy zahrnuje nebo alespoň úzce **souvisí se strategickým řízením IT**. Obsah strategického řízení firmy dokumentuje další obrázek:



Obrázek 3-2: Strategické řízení – přehled úloh

Do strategického řízení firmy **spadají tyto úlohy**:

- **Strategické analýzy** – monitorování a analýzy změn prostředí na trhu, analýzy konkurence a vliv na podnik apod.
- **Formulace podnikové strategie** – specifikace podnikových cílů a formulace rozvojových záměrů firmy.
- **Nastavení systému řízení podnikové výkonnosti** – vymezení objektů pro řízení výkonnosti a hlavních oblastí podnikového řízení, ovlivňujících výkonnost.
- **Řízení podnikové výkonnosti** – vlastní průběh sledování a vyhodnocování výkonnosti a řešení omezení a problémů.
- **Řešení business modelu** – definování základního fungování firmy, uvědomění si souvislostí jednotlivých částí a aspektů firmy.

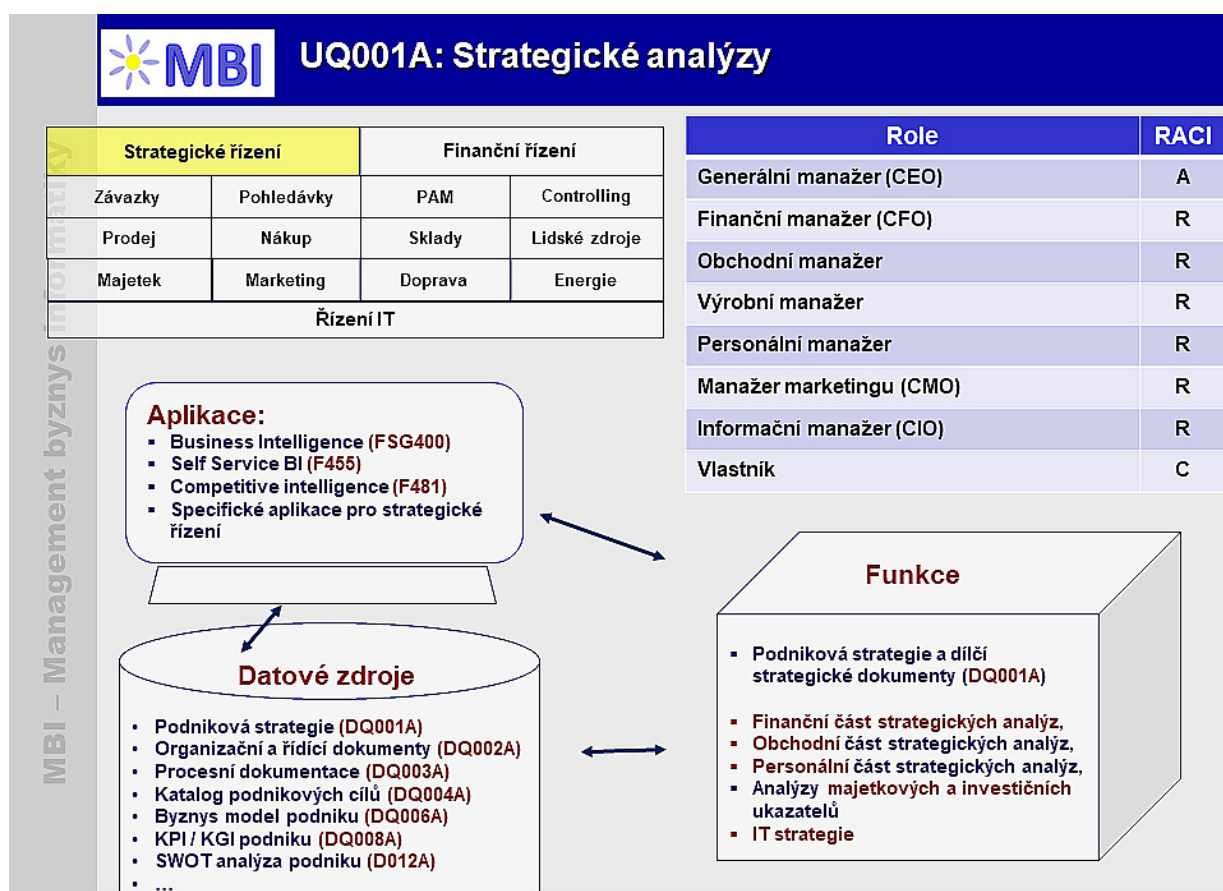
- **Řízení strategických změn** – definování rozsahu a úskalí strategických změn.
- **Řízení agilní organizace** – využití pojetí agilní organizace, které je inspirováno výhodami start-upů.
- **Řízení inovací** – vymezení smyslu inovací pro existenci firmy a způsobu jejich řízení.

Další části obsahují přehled úloh strategického řízení a jejich **stručný obsah**.

3.1.1.1 Strategické analýzy

Účelem analytické úlohy je **vyhodnotit klíčové vlivy ovlivňující pozici firmy na trhu** (viz další obrázek) a realizovat s tím související:

- monitorování a analýzy změn prostředí na trhu,
- analýzy vlivu konkurence, nových subjektů na trhu a jejich dopadů na obchodní a ekonomické aktivity firmy,
- analýzy vlivů nových technologií včetně IT a jejich využití jednotlivými útvary a pracovníky firmy pro obchodní a další činnosti ve firmě,
- specifikace hlavních námětů pro formulaci strategie firmy, vyplývajících z výsledků strategických analýz.



Obrázek 3-3: Strategické analýzy ve firmě

Funkce:

Funkce strategických analýz jsou **rozděleny podle hlavních oblastí**, na které se podniková strategie orientuje a jsou zde založeny na analýzách metrik, resp. ukazatelů, uvedených v části 1.3. Zahrnují následující **skupiny analytických funkcí**, resp. analýzy klíčových ukazatelů podle vybraných dimenzí:

- analýzy **finančních** ukazatelů,
- analýzy **obchodních** ukazatelů,
- analýzy **personálních** ukazatelů,
- analýzy **majetkových a investičních** ukazatelů,
- analýzy sledující **časový vývoj** ukazatelů,
- **srovnávací** analýzy, např. skutečných hodnot ukazatelů oproti původním záměrům.

3.1.1.2 Formulace podnikové strategie

Účelem úlohy je definovat základní **cíle firmy** podle jednotlivých oblastí podnikání a oblastí řízení firmy. Obdobně jako analytická úloha i formulace strategie je v základu postavena na **určování hodnot strategických plánů**. Zahrnuje zejména:

- finanční strategie,
- obchodní strategie,
- personální strategie,
- majetkové a investiční strategie,
- informační strategie
- a další.

3.1.1.3 Nastavení systému řízení podnikové výkonnosti

Účelem úlohy je:

- **definovat řízení výkonnosti** ve všech podstatných fázích řešení od nastavení, plánování, přes realizaci až po hodnocení výkonnosti a závěry,
- **nastavit systém řízení výkonnosti** firmy, a to ve všech oblastech řízení podle **podstatných komponent řízení** (úlohy, metriky apod.), tedy vždy s určením těch komponent, které jsou pro výkonnost firmy **nejvýznamnější**,
- vymezit **klíčová kritéria** pro hodnocení dosahované výkonnosti.

Klíčové aktivity:

- vymezení **komponent** řízení výkonnosti a jejich vazeb,
- určení **oblastí řízení**, určujících výkonnost firmy zásadním způsobem,
- definování hlavních kritérií hodnocení výkonnosti, tj. takových **charakteristik, které firmu nejvíce odlišují od konkurence**, případně jsou nejvýraznější v časovém vývoji,

- analýza faktorů ovlivňujících výkonnost firmy, kde je účelné rozlišovat **faktory externí**, které je nutné průběžně vyhodnocovat z hlediska aktuálního stavu i očekávaného vývoje, a **faktory interní**, které je nezbytné ovlivňovat kvalitou a zaměřením řízení firmy,
- nastavení **klíčových metrik** („key results“) a iniciativ k jejich dosažení.

3.1.1.4 Řízení podnikové výkonnosti

Účelem úlohy je:

- na základě nastaveného systému řízení podnikové výkonnosti **určovat priority** podle definovaných úloh řízení, které mají na výkonnost rozhodující vliv,
- **naplánovat celý postup řízení výkonnosti** od určení jednotlivých kroků, určení náplně řízení výkonnosti ve vybraných oblastech řízení, až po monitorování a hodnocení stavu a určení zásahů nebo opatření do aktivit firmy,
- v rámci analytických úloh **analyzovat** aktuální **hodnoty klíčových metrik** KPI a na základě výsledků určovat hlavní problémy, omezení, a naopak nové možnosti v aktivitách firmy,
- podle výsledků analýz KPI navrhnout **úpravy strategie** firmy, informační strategie i **úpravy plánů** ve vybraných oblastech řízení.

Klíčové aktivity:

- plán realizace výkonnosti firmy se odehrává **na úrovni vlastníků, managementu** i ve vztahu manažerů a jednotlivých **pracovníků**, kdy jsou pro pracovníky definovány individuální úkoly a klíčové výsledky jako jejich příspěvek ke zvyšování výkonnosti,
- řízení výkonnosti ve **finanční** oblasti, v **obchodní** oblasti, v **personální** oblasti, v **investiční** oblasti i výkonnosti IT,
- vyhodnocení **faktorů**, ovlivňujících výkonnost firmy,
- nastavení celofiremních **kritérií** výkonnosti,
- **komunikace, analýza a závěry** k dosahované úrovni výkonnosti ve firmě.

3.1.1.5 Řešení byznys modelu

Účelem je pochopení základního **fungování firmy, uvědomění si souvislostí** jednotlivých částí a aspektů firmy atp. a aplikace tohoto přístupu při řešení určité strategické úlohy (např. zavedení nového produktu, digitalizace apod.). Zahrnuje rovněž postupné **naplnění tzv. „Lean Canvas“** (viz další obrázek).

Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
1. Nejdříve identifikujte problém, který chcete řešit.	4. Popište základní prvky Vaší firmy.	3. Pojmenujte klíčové hodnoty Vašeho produktu, kvůli kterým bude mít zákazník zájem koupit.	5. Identifikujte výhodu, kterou konkurence nemá/nezíská.	2. Určete typické zákazníky, kteří tento problém mají a budou mít zájem ho řešit.
	Key Metrics		Channels	
8. Jak budete měřit úspěch v jednotlivých fázích podnikání?		9. Jaké kanály zvolíte k obsluze zákazníků?		
Cost Structure		Revenue Streams		
7. Specifikujte strukturu nákladů potřebných pro rozjezd a fungování firmy.		6. Stanovte, z čeho budou plynout příjmy.		

Obrázek 3-4: Lean canvas

3.1.1.6 Řízení strategických změn

Účelem je pochopit **rozsah a úskalí strategických změn**, přispět k hladkému průběhu změny a současně **nastavit systém měření** situace v průběhu změny. **Strategickou změnou** (transformací) je myšlena taková změna ve firmě (organizaci), která **významně ovlivňuje** její produkty, obchodní kanály, procesy nebo vnitřní uspořádání.

3.1.1.7 Řízení agilní organizace

Agile je metoda dodání výstupu (projektu), ale také způsob uvažování, přístupu k práci atp. Nejznámější přístup (metoda) je **SCRUM**. Řeší zejména fungování na úrovni týmu (7-9 lidí). Nabízí využití pojetí agilní organizace, které je inspirováno výhodami start-upů. **Agilní organizace** je firma nebo její část, která používá agile jako základ svého fungování. Jednotlivé týmy (využívající např. SCRUM) jsou organizovány do vyšších celků. Existuje několik přístupů / frameworků (např. Spotify, SAFe, LeSS), které podporují orchestraci agilní organizace.

Hlavní rozdíly vůči tradičně řízené organizaci:

- V projektech není pevný předmět (scope) a termín dodávky, tzn. **nelze stanovit fixní cenu**. Dodávka je realizována inkrementálně jedním nebo více týmy (náklady jsou dané velikostí týmu a externími nákupy). **Výsledná (dodaná) hodnota** by měla být **měřena průběžně** (např. na základě spokojenosti zákazníků). Priority dodávky dalších inkrementů jsou upravovány postupně na základě zkušenosti a aktuální potřeby.
- **Tým je hodnocen jako celek** (nikoliv jednotlivec). Je vhodné nastavit systém měření dodané hodnoty na úrovni týmu. Týmy, které očekávanou hodnotu nedávají, jsou zrušeny, resp. budou realizovat jiné zadání.

- **Na úrovni organizace** dochází k synchronizaci práce a prioritizaci *kvartálně* (QBR – quarterly business review). Východiskem plánování je stanovení cílů a zásadních výsledků (OKR – objectives and key results).
- **Rozdělení rozpočtu** (investice i provoz) do oblastí (často produktových).

3.1.1.8 Řízení inovací

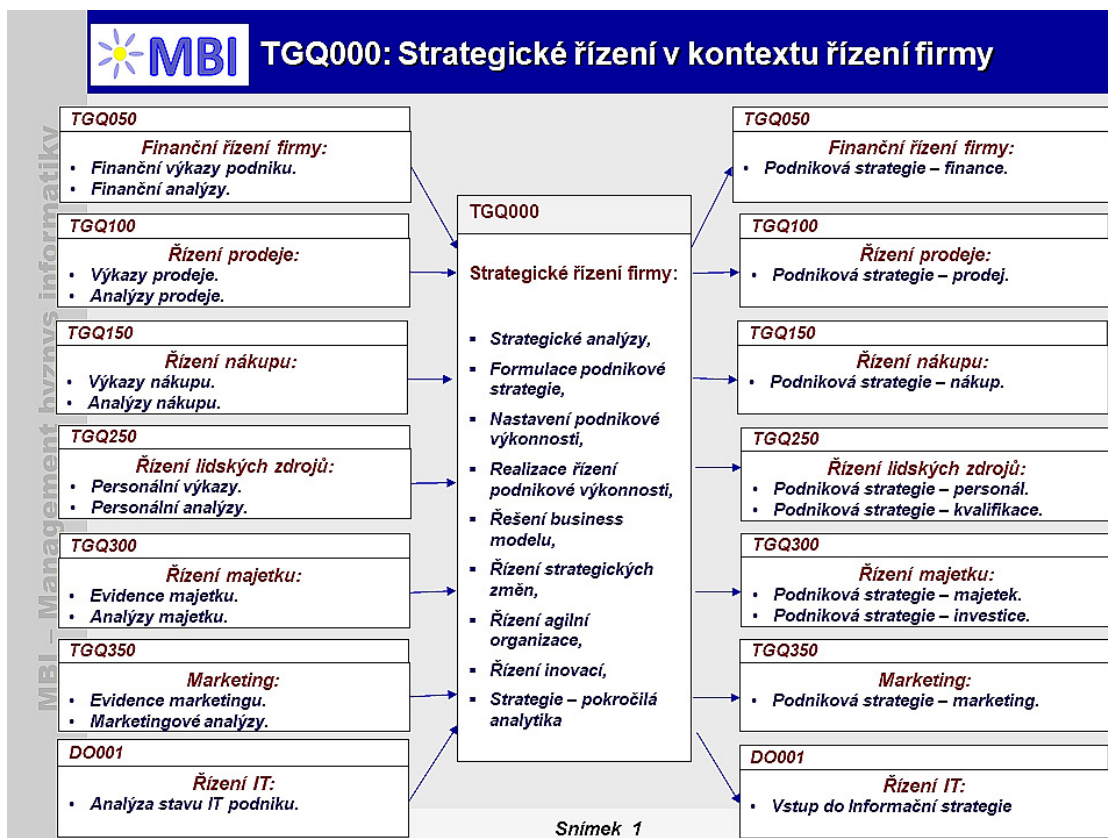
Cílem je vymežit **smysl inovací** pro existenci firmy, nastínit způsob **řízení inovací** a související problémy. **Řízení inovací rozlišuje:**

- **běžné inovace** (např. vylepšení produktů, často v roli „následovatele“),
- **zlomové (disruptive) inovace**. Strategické řízení v kontextu řízení firmy.

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby strategického řízení firmy** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**. Detailnější charakteristika a **doplňující vstupy a výstupy** jsou v následujících částech.

3.1.2 Strategické řízení v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby strategického řízení** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-5: Strategické řízení v kontextu řízení firmy

3.1.2.1 Vstupy do strategického řízení

Podstatné **vstupy do strategického řízení** z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny **v dalším přehledu:**

Finanční řízení firmy:

- finanční výkazy podniku, analytické finanční databáze, finanční plány:
 - slouží především jako vstupy pro úlohu Strategických analýz a rovněž pro formulaci Strategie firmy ve finanční oblasti (získávání úvěrů apod.),
 - v dokumentech jde o hlavní finanční ukazatele firmy, a proto tyto dokumenty jsou i vstupem pro Nastavení a Řízení výkonnosti firmy.

Řízení prodeje zboží a služeb:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, plány a odhady objemu prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje, plány a odhady prodeje představují podstatné podklady pro strategické analýzy prodeje a současně formulaci strategie v celé obchodní oblasti firmy,
- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence obchodních příležitostí, evidence zákazníků:
 - jde o jednotlivé obchodní případy i jednotlivé příležitosti, tedy představují vstupy zejména do dílčích strategických analýz prodeje,
- evidence zboží a služeb, evidence reklamací zákazníků:
 - evidence představují potřebnou konkretizaci portfolia nabízených produktů a služeb a současně tak náměty pro úvahy o jejich dalším rozvoji a pro-
sazení na trhu,
 - evidence reklamací dokumentují pravděpodobné hlavní obchodní problémy a představují podklady pro orientaci jejich řešení na strategické úrovni (organizačními, technickými, personálními změnami).

Řízení nákupu zboží, materiálů, služeb:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - analýzy a plány nákupů zboží, materiálů služeb a jejich efektivnosti a spolehlivosti slouží jako dílčí podklad pro strategické analýzy nákupu a formulaci strategie v orientaci na nákupní trhy,
- evidence dodavatelů, evidence nákupu:
 - jsou v tomto kontextu podpůrné evidence pro úlohy strategického řízení v obchodní části,
 - jsou podkladem pro strategická rozhodnutí o orientaci firmy na klíčové dodavatele v dalším období.

Řízení lidských zdrojů:

- personální výkazy, personální analýzy, personální plány:

- analýzy disponibilních personálních kapacit a jejich struktury jsou podkladem pro personální strategické analýzy jako jedné z hlavních součástí strategie firmy,
- slouží rovněž pro formulaci strategie v personální oblasti a rozvoje personálních kapacit,
- personální evidence, evidence pracovních míst:
 - představují dílčí podklady pro strategii rozvoje personálních kapacit,
- evidence školení a kursů, evidence personálních a školicích agentur:
 - jsou dílčími podklady pro strategii rozvoje kvalifikace a řešení kvalifikačních programů.

Řízení majetku:

- výkazy majetku, analýzy majetku:
 - jsou podkladem pro hodnocení stavu majetku a výrobních, dopravních a dalších kapacit firmy z pohledu potřeb rozvoje obchodních aktivit a rozvoje celé firmy,
- investiční záměry, plány investic, plány oprav a údržby:
 - jsou podklady pro formulaci strategie v investiční oblasti, např. na druhy investic, jejich finanční krytí, předpokládané využití investic,
 - plány oprav a údržby se ve strategii promítají např. do otázek využití vlastních údržbářských kapacit nebo využití externích zdrojů,
- evidence majetku, evidence investic, evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby:
 - představují dílčí podklady pro strategické analýzy a formulaci strategie.

Marketing:

- marketingové analýzy, plán marketingových akcí:
 - obsahují vyhodnocování úspěšnosti marketingu a hlavních akcí, úspěšnosti firmy v daných segmentech trhu, analýzy konkurence,
- marketingové průzkumy, dotazníky a jejich analýzy:
 - poskytují data o zákaznících a trhu a jsou výstupem z úloh marketingu,
 - zde slouží pro strategickou segmentaci zákazníků a orientaci firmy na klíčové zákazníky a spektrum služeb včetně IT, které jim firma bude poskytovat,
- evidence marketingových akcí, obchodní příležitosti, potenciální zákazníci, návrhy cen, příprava ceníků:
 - představují dílčí podklady pro strategické analýzy a formulaci strategie.

Řízení IT:

- informační strategie:
 - bývá specifickou nebo přímou součástí strategie firmy.

3.1.2.2 Výstupy ze strategického řízení

Jako **podstatné výstupy** ze strategického řízení **pro oblasti řízení** jsou:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty, které jsou hlavním výstupem strategického řízení odpovídající jednotlivým sférám řízení, tedy:
 - finanční strategie je vstupem pro přípravu nových finančních plánů a rozpočtů, podkladem pro získávání úvěrů apod.,
 - strategie prodeje je podkladem pro přípravu plánů prodeje podle teritorií, zákazníků, komodit,
 - strategie nákupu je podkladem pro přípravu nákupních plánů podle dodavatelů, druhů zboží, materiálů a služeb a dalších hledisek,
 - strategie rozvoje skladů a skladovacích kapacit je podkladem pro plánování investic v této oblasti,
 - strategie rozvoje lidských zdrojů je podkladem pro plány personálního rozvoje a rozvoje kvalifikace,
 - strategie rozvoje majetku a investic je podkladem pro plánování rozvoje majetku firmy a jeho výrobních a dalších kapacit a určení priorit hlavních investičních akcí,
 - strategie marketingu je podkladem pro formulování marketingových plánů a hlavních marketingových kampaní,
 - v oblasti IT je firemní strategie vstupem do celé oblasti strategického řízení IT,
- katalog cílů firmy, byznys model:
 - jsou dílčími podklady pro přípravu plánů podle jednotlivých oblastí řízení,
 - byznys model vytváří základ pro pochopení a řešení souvislostí mezi jednotlivými finančními i věcnými plány.

3.1.3 Scénáře, analytické otázky ke strategickému řízení

3.1.3.1 Scénář „Řeší se strategické řízení firmy“

- Jaké **strategické záměry** ve funkcích a aktivitách firmy jsou definovány pro jednotlivé oblasti řízení? Kde a jak jsou dokumentovány?
- Kdo a jak řeší **vazby strategie firmy a strategie IT**? Jaká je spolupráce mezi vedením firmy a vedením IT v oblasti strategického řízení?
- Jakým způsobem se přistupuje **k řízení výkonnosti** a jak zapadá do strategického řízení?
- Které **reporty** a s jakým obsahem budou na úrovni strategického řízení adekvátní jednotlivým manažerům?
- Které **metriky** budou pro strategické analýzy a formulaci strategie významné, které budou mít charakter KPI a budou výrazně ovlivňovat výkonnost firmy?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro strategické analýzy a formulaci strategie relevantní?

- Jaké **podstatné faktory** ovlivňují strategii na další období?
- Jak se definují jednotlivé **úkoly ze strategie**, kdo je zodpovědný za jejich plnění a kdy a jak se kontrolují?
- Jakým způsobem se promítají úkoly ze strategie **do nižších úrovní řízení**?
- Jak zajistit **efektivní komunikaci IT s byznysem** na strategické úrovni?
- Jak prosazovat **inovace IT** vůči byznysu?
- Jak zkvalitňovat **spolupráci CIO a ostatních manažerů**?
- Jak zlepšit s pomocí IT **pozici firmy na trhu** apod.?

3.1.3.2 Scénář „Řeší se cíle a KPI firmy“

- Je zformulován **účel existence** firmy? Je **účel firmy** komunikován se všemi zainteresovanými subjekty?
- Jak se sleduje a hodnotí **plnění strategických cílů** na všech úrovních? Jsou cíle firmy **vyjádřeny měřitelnými KPI**?
- Jsou **cíle a rozvojové programy firmy** formulovány v návaznosti na účel existence společnosti a odsouhlaseny majiteli?
- Jsou cíle firmy a rozvojové programy **rozepisovány až na jednotlivé útvary** (zaměstnance) a tyto cíle jsou součástí řízení výkonnosti útvarů a zaměstnanců?
- Je stanoven **postup a odpovědnost pro formulování cílů** v jednotlivých oblastech? Podílejí se zaměstnanci na formulování cílů společnosti?
- Jsou cíle společnosti zabezpečeny **rozvojovými záměry a akcemi**? Jsou pro jejich plnění stanoveny **kritické faktory úspěchu**?
- Jsou rozvojové programy realizovány a **řízeny formou projektů** a průběžně hodnoceny?
- Jsou **KPI firmy stanoveny v rámci BSC** a zahrnují minimálně hlediska finanční (hledisko majitele), zákaznické, procesní a personální? Je stanoveno jejich **pořadí** podle priorit? Je stanovena **periodicita aktualizace**?
- Zaměřuje se firma na **co nejnižší náklady**, nebo realizuje jinou firemní strategii?
- Jsou KPI vzájemně **komunikovány** s vlastníky, managementem i zaměstnanci?
- Jsou **vlastníci procesů** seznámeni se stanovenými KPI? Je plnění KPI součástí **hodnocení zaměstnanců**?

3.1.3.3 Scénář „Řeší se strategické analýzy a formulace strategie“

- Kdo **se podílí na strategických analýzách, formulování a schvalování** strategie?
- Jaké **interní i externí informační zdroje** bude nutné mít k dispozici pro analýzy a formulaci strategie?
- Jaké **metody** se pro strategické analýzy a formulaci strategie používají?
- Které oblasti firmy definují **vlastní strategie** a jak dochází k finální konsolidaci?
- Jsou průběžně hodnoceny sociologické, technické, ekonomické, ekologické a politické **faktory**, ovlivňující funkce a vývoj firmy?

- Jsou průběžně hodnoceny **schopnosti firmy**, vyplývající z jejich hmotných zdrojů (finance, zařízení), nehmotných zdrojů (technologie, vztahy a reputace, kultura společnosti) a lidských zdrojů (kvalifikace, komunikace a schopnost interakce, motivace)?
- Zná firma svůj **hodnotový řetězec** a analyzuje možnosti snižování nákladů?
- Analyzuje firma své možnosti **zvyšování konkurenceschopnosti a zvyšování hodnotové nabídky** pro zákazníky zvyšováním kvality, dokonalostí postupů a procesů a zlepšováním vztahů se zákazníky?
- Analyzuje firma svá **marketingová aktiva** (pověst, schopnost distribuce a dostupnost informací o trhu a zákaznících)?
- Sumarizují určená oddělení a pracovníci periodicky ((kvartálně, ročně) **silné a slabé stránky, příležitosti a rizika** a na základě analýz navrhnou alternativy dalšího vývoje, změn strategie a cílů?

3.1.3.4 Scénář „Řeší se strategické plánování“

- Navazují **roční plány** na dlouhodobou strategii a záměry firmy?
- Jsou všechny vstupy a výstupy **jednoznačně oceněny** a jsou stanoveny možné výkyvy v průběhu roku?
- Jsou stanoveny **principy a postupy** pro tvorbu plánu?
- Jsou stanoveny **seznamy aktuálně sledovaných klíčových metrik** z jednotlivých procesů?
- Stanovuje si firma cíle **lepší než stanovené hodnoty** plánu?
- Obsahuje plán **rezervu** na možná rizika?

3.1.3.5 Scénář „Řeší se organizace firmy a procesy ve firmě“

- Existuje **systém dokumentace procesů ve firmě** včetně odpovědností a pravomocí?
- Je určena pro každý proces požadovaná **úroveň jeho zralosti** podle CMM a požadovaná **podrobnost** jeho dokumentace?
- Jsou pro všechny procesy stanoveny **parametry výkonnosti** a jejich metriky?
- Je součástí osobního **hodnocení vlastníků procesů** dosahování parametrů výkonnosti procesů?
- Provádějí se **komplexní analýzy výkonnosti procesů** vzhledem k podnikovým cílům a plánům?
- Zlepšuje firma **kontinuálně své procesy**, jaké a jak? Realizuje se průběžný **procesní reengineering**, optimalizace podnikových procesů?
- Dochází k pravidelné **aktualizaci organizační struktury** a je vypracována v návaznosti na podnikové procesy?
- Využívá firma různé **možnosti a oblasti outsourcingu** pro snižování jejích nákladů?

3.1.3.6 Scénář „Řeší se řízení rizik“

- Jsou určeni odpovědní pracovníci za sledování jednotlivých **oblastí rizik**?
- Existuje **seznam rizik a jejich ohodnocení** a je přístupný pracovníkům, odpovědným za řízení rizik? Ti předkládají vedení firmy **návrhy na jejich zamezení** nebo snížení?
- Vyhodnocují se průběžně **tržní i provozní** rizika (personál, procesy, materiál, doprava, zařízení), **měnová a úroková rizika, rizika prostředí**?
- Jsou rizika **správně oceňována** a existuje pořadí jejich významnosti?
- Snižuje firma rizika a jejich dopady na ekonomické i obchodní výsledky jejich **včasným rozpoznáváním**?
- Chrání se firma před riziky adekvátním **pojištěním**?
- Existuje **plán** na řízení potencionálních rizik?
- **Vyhýbá se firma rizikům**, která nemůže snížit, chránit se před nimi, řídit je nebo je přenášet na jiné subjekty?

3.1.3.7 Scénář „Řeší se řízení interních auditů“

- Je stanoven **plán interních auditů** a je tento plán plněn?
- Existuje **tým interních auditorů**?
- Mají auditoři platná **oprávnění**?
- Mají interní audity potřebnou **prioritu** v jejich provádění?
- **Existuje dokumentace interních auditů**, která je vyhodnocována s návrhy změn do podnikového řízení?
- Jsou definovány **procesy interních auditů a standardy** jejich dokumentace?

3.1.3.8 Scénář „Řeší se interní dokumentace ISO“

- Existuje ve firmě automatizovaně podporovaný **system pro správu a řízení dokumentace**?
- Provádí se pravidelné **přezkoumávání** dokumentace?
- Jsou dokumenty **archivovány** podle legislativy?
- Jsou platné dokumenty **dostupné** všem oprávněným pracovníkům?
- Je definován **životní cyklus** klíčových dokumentů, jeho jednotlivé fáze a charakteristiky?
- Jsou dokumenty **přiřazeny k podnikovým procesům**, je definován jejich účel a způsob užití?

3.1.3.9 Scénář „Řeší se nastavení systému řízení výkonnosti firmy“

- **Kdo se podílí na nastavení** systému řízení výkonnosti firmy?
- **Kdo bude využívat** jednotlivé součásti systému řízení výkonnosti?
- Jaká budou **hlavní kritéria** – ekonomická i mimoekonomická pro posuzování úrovně výkonnosti – a to z pohledu vlastníka i z pohledu managementu?

- Jaké **informační zdroje**, např. podniková strategie, budou pro nastavení a využívání systému řízení výkonnosti rozhodující?
- Které **oblasti řízení** a obchodní a další aktivity firmy mají na výkonnost klíčový vliv a které budou součástí systému řízení výkonnosti?
- Jaký **komplex** manažerských, organizačních, technických a dalších **faktorů** bude výkonnost ovlivňovat, kdo a jak bude vyhodnocovat jejich reálné dopady?
- Jaké **úlohy, resp. procesy** budou tvořit součást řízení výkonnosti?
- Budou v souvislosti s úlohami definovány i **další komponenty řízení** – role, dokumenty?
- Jak bude nastaven **systém metrik** – ekonomických, výkonových a dalších pro řízení výkonnosti?
- Jaké manažerské **metody** se v rámci řízení výkonnosti budou využívat?
- Jaké **aplikace a nástroje** budou podporovat systém řízení výkonnosti?
- Jak budou jednotlivé **útvary** podniku **koordinovat aktivity** na posilování výkonnosti?
- Jak budou útvary a jednotliví manažeři identifikovat **omezení a rizika** spojená s dosahováním požadované výkonnosti, jak budou dokumentována a projednávána?
- Kdo a jak bude sledovat a vyhodnocovat **legislativní omezení** vzhledem k požadované výkonnosti?
- Kdo a jak bude identifikovat **omezení** dostupných, např. personálních **kapacit**, vzhledem k výkonnosti? Kdo a kdy je bude řešit?
- Jak budou nastavené principy řízení výkonnosti **komunikovány** s pracovníky firmy, jak bude zajištěna jejich **kvalifikační příprava**?
- Jak budou nastaveny **motivační programy** pro pracovníky směrem k respektování systému řízení výkonnosti a k posilování výkonnosti samotné?
- Jak se bude definovat a vyhodnocovat **výkonnost jednotlivců**?
- Jak se bude **úroveň výkonnosti monitorovat**, kdo bude za monitoring zodpovědný, jak se budou výsledky komunikovat a řešit?
- Jak a kdy se bude dosahovaná **úroveň výkonnosti vyhodnocovat**, kdo a jak bude formulovat řešení problémů, identifikovaných systémem řízení výkonnosti?

3.1.3.10 Scénář „Řeší se řízení výkonnosti firmy“

- Jak se liší **řízení výkonnosti podle jednotlivých oblastí** řízení a podnikových útvarů?
- Jak probíhá **naplánování řízení výkonnosti** a co je obsahem plánu?
- Jak jednotlivé **útvary** podniku **koordinují své aktivity** na posilování výkonnosti?
- Jak útvary a jednotliví manažeři identifikují **omezení a rizika** spojená s dosahováním požadované výkonnosti, jak jsou dokumentována a projednávána?
- Kdo a jak sleduje a vyhodnocuje **legislativní omezení** vzhledem k požadované výkonnosti?
- Kdo a jak identifikuje **omezení aktuálně** dostupných, např. personálních **kapacit**, vzhledem k výkonnosti? Kdo a kdy je řeší?

- Jak se nastavené principy řízení výkonnosti **komunikují** s pracovníky, jak je zajištěna jejich **kvalifikační příprava**?
- Jak se nastavují **motivační programy** pro pracovníky směrem k respektování systému řízení výkonnosti a k posilování výkonnosti samotné?
- Jak se definuje a vyhodnocuje **výkonnost jednotlivců**?
- Jak se **úroveň výkonnosti monitoruje**, kdo je za monitoring zodpovědný, jak se výsledky v rámci firmy komunikují a řeší?
- Jak a kdy se dosahovaná **úroveň výkonnosti vyhodnocuje**, kdo a jak formuluje další řešení?

3.1.4 Závěry, doporučení ke strategickému řízení



K řešení:

- dosáhnout v řešení vysoké **komplexnosti a kvality** strategických analýz s využitím potřebného množství analytických dimenzí,
- využít formulování kvalitního a na budoucnost orientovaného **byznys modelu**,
- posoudit možnosti orientace na **specifické součásti strategického řízení** – orientace na agilní způsob řízení firmy, systematické plánování a řízení strategických změn a inovací apod.,
- dosáhnout požadované **flexibility analýz a formulované strategie** vzhledem k aktuálním potřebám strategického řízení,
- provádět strategické analýzy na základě **heterogenních a externích datových zdrojů**, např. informací z databází internetu, sociálních sítí, veřejných informací o konkurenci apod. a využít **strukturovaná i nestrukturovaná** data pro analýzy vývoje trhu.

K provozu a užití:

- předpokladem úspěchu je aktivní **účast vlastníků a vedení firmy** na strategických analýzách a formulaci strategie,
- je účelné zvažovat racionální **uplatnění metod strategického řízení** – *Corporate Performance Management, CPM, Balanced Scorecard, BSC, Objective Key Results (OKR)* a další,
- vedle výše uvedených metod využít **metodu SWOT analýzy**, která je většinou základem pro určování strategie,
- analýza musí pokrývat jak **interní prostředí, tak zejména externí prostředí**, tj. obchodní partnery, veřejnou správu atd.,
- posoudit existenci **reálné potřeby** nastavení a řízení výkonnosti na úrovni vedení firmy,
- navrženou a přijatou strategii **komunikovat napříč firmou** všem zainteresovaným pracovníkům.

K řízení IT:

- řešit strategii firmy a její části **v potřebných souvislostech s informační strategií**,
- vytvořit efektivní prostředí pro **kooperaci vedení firmy a vedení IT** na strategickém řízení,
- strategii IT posuzovat **s ohledem na potřeby firmy**, zejména její velikost, rozsah a složitost projektů a poskytovaných IT služeb,
- v návaznosti na SWOT analýzu firmy se jako účelné ukazuje využití metody **SWOT analýzy řízení IT**.

3.2 Finanční řízení firmy

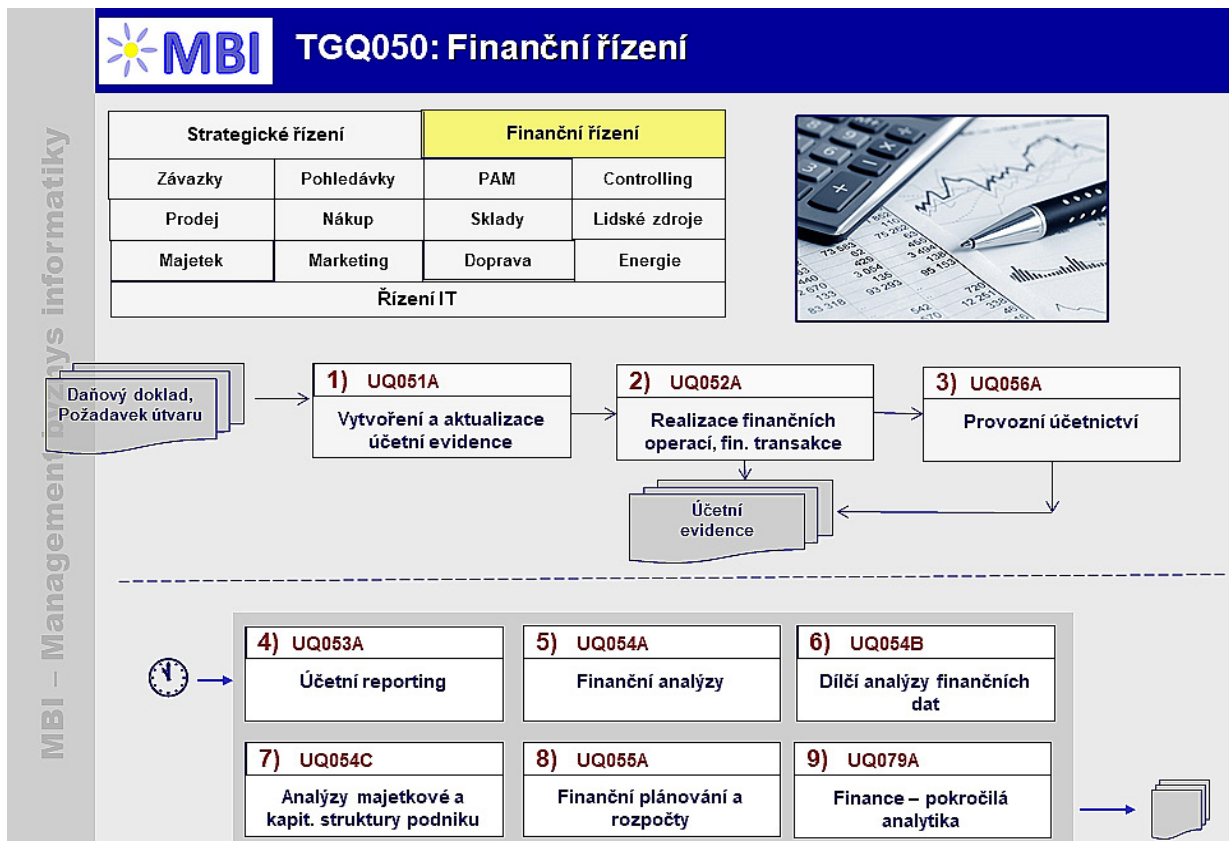


Účelem finančního řízení je:

- zajistit efektivní a spolehlivé **vykonávání všech účetních operací**,
- realizovat úspěšné **finanční (úvěrové a další) operace**, vedoucí k udržení finanční stability firmy a její konkurenceschopnosti,
- zajistit **maximalizaci hodnoty majetku** (pro akcionáře),
- poskytovat pracovníkům finančního řízení (manažerům, finančním analytikům) kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro řízení finančních zdrojů a zamýšlené finanční transakce,
- **konsolidovat finanční informace** z jednotlivých organizačních jednotek a oblastí řízení,
- dosahovat **stálé likvidity**, tj. schopnosti splácet vklady věřitelům (u bank) a **likvidnosti**, tj. schopnosti přeměnit finanční instrument (akcie) na peníze,
- zajistit **solventnost firmy**, tj. schopnost firmy splácet své krátkodobé a dlouhodobé závazky v době jejich splatnosti,
- zajistit **rentabilitu, tj. ziskovost** firmy, která měří efektivnost, s níž využívá kapitál, tj. podíl zisku k vloženému kapitálu.

3.2.1 Přehled a obsah úloh finančního řízení

Přehled úloh finančního řízení dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-6: Finanční řízení – přehled úloh

Do finančního řízení spadají **tyto úlohy**:

- **Evidence** – vytvoření a aktualizace účetní evidence, vytvoření, aktualizace a dotazy do účetní databáze.
- **Transakce** – účetní transakce, zpracování daňového dokladu, provedení účetních transakcí.
- **Reporting** – účetní reporting, vytváření standardních finančních výkazů a reportů.
- **Analýzy**:
 - **Finanční analýzy** – analýzy globálních finančních ukazatelů (likvidita apod.) a jejich časového vývoje.
 - **Dílčí analýzy finančních dat** – základní analýzy stavu účtů, jejich pohybů podle různých dimenzí (úctů, poboček, útvarů atd.) a jejich časového vývoje.
 - **Analýzy majetkové a kapitálové struktury podniku** – analýzy na základě informací z rozvahy.
 - **Analýzy výnosů podniku.**
 - **Analýzy nákladů podniku.**
- **Plánování** – finanční plánování a rozpočty.
- **Provozní účetnictví** – sleduje hospodaření jednotlivých středisek.

Další podkapitoly obsahují **přehled úloh** a jejich **stručný obsah**.

3.2.1.1 Vytvoření a aktualizace účetní evidence

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat účetní evidenci (tj. stavy a pohyby na jednotlivých syntetických i analytických účtech). Úloha představuje vedení **základního účetnictví** firmy. Musí zajistit **soulad s** platnou **legislativou**, musí odpovídat účetním a daňovým předpisům. Zahrnuje **vytvoření a aktualizace těchto databází**: účetní evidence, evidence úvěrů, evidence leasingových smluv.

Obvykle poskytuje možnost **definování účetních transakcí** (skupin účetních operací na různých účtech), **vedení účtů ve více měnách**, možnost účtovat na zakázku, poskytovat komplexní obraz o efektivitě a hospodaření na zakázce a rozúčtování nákladů na nákladová střediska.

3.2.1.2 Účetní transakce

Úloha **má zajistit** co nejefektivnější realizaci účetních transakcí, zpracování daňových dokladů.

Klíčové aktivity:

- **Zpracování daňového dokladu**, tj:
 - přiřazení pořadového čísla dokladu, zajištění kontroly na formální správnost, na účtový rozvrh, existující a nezablokované účty,
 - kontroly uvnitř daňového dokladu i ve vazbách na ostatní dokumenty obchodních operací (dodací listy),

- zápis dokladu do deníku a zaúčtování do hlavní knihy, zápis do analytické účetní evidence, zadání střediska, zakázky, variabilního symbolu, pokud to účet vyžaduje, automatické zaúčtování podle druhu komodity v případě, že předmětem obchodu je zboží,
- aktualizace součtu všech účtovaných účetních případů.
- **Zpracování účetní uzávěrky**, tj. uzávěrky deníku účetních dokladů, zpracování uzávěrky hlavní knihy a uzávěrky analytické evidence.
- **Zpracování předběžné závěrky.**
- **Zpracování účetní závěrky**, tj. zpracování závěrky hlavní knihy, zpracování konsolidované závěrky hlavní knihy.

3.2.1.3 Provozní účetnictví

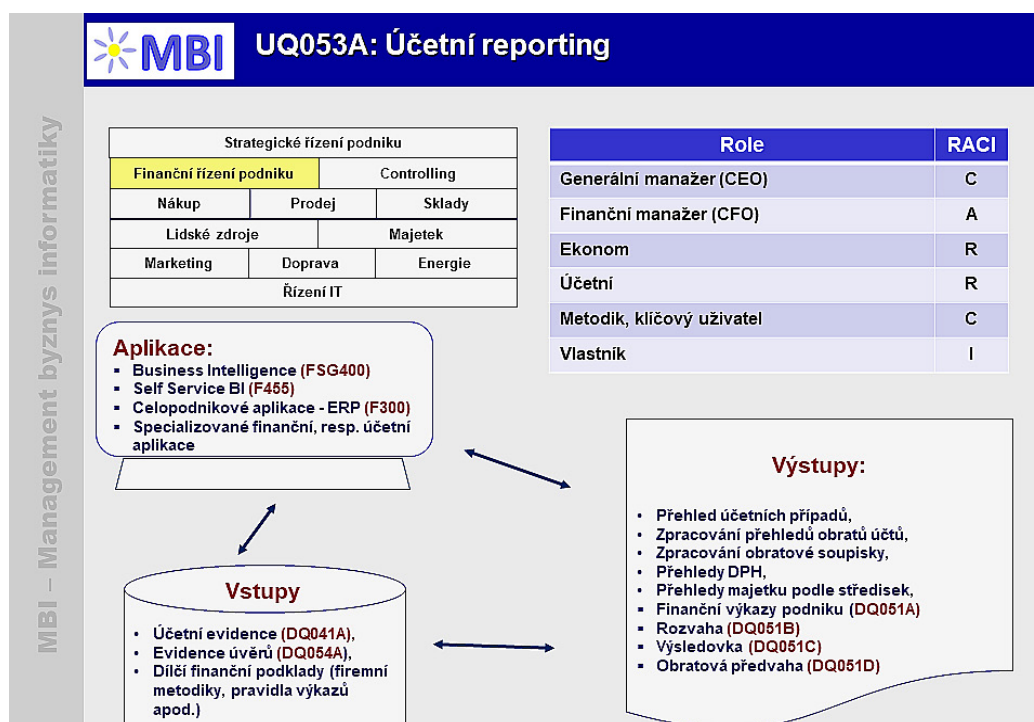
Účelem je sledovat a analyzovat hospodaření jednotlivých středisek, a to podle interních směrnic firmy a rovněž podle velikosti a typu, resp. předmětu jejich činností.

Klíčové aktivity:

- **Analýzy obratu položek střediska** obsahují specifikaci střediska, jemu přiřazené činnosti a měsíční obraty na jednotlivé položky a zobrazení odpovídajících účtů položce, obraty účtů a na ně účtované účetní případy a doklady.
- Zpracování předběžné analytické **závěrky střediska**.
- Zpracování předběžné analytické **závěrky firmy**.

3.2.1.4 Účetní reporting

Obsahuje vytváření standardních finančních výkazů a reportů (viz další obrázek).



Obrázek 3-7: Účetní reporting

Standardní finanční reporting zahrnuje celou škálu reportů pro výkaznictví a finanční řízení.

3.2.1.5 Finanční analýzy

Účelem úlohy je zpracovávat finanční analýzy firmy podle různých kritérií a v různých úrovních dekompozice. Výstupy těchto analýz mají sloužit pro lepší hodnocení hospodaření a finanční situace firmy a pro přijímání rozhodnutí o jejím budoucím vývoji.

Funkce:

Funkcionalita analytické úlohy je založena na **hodnocení komplexních finančních ukazatelů**:

- analýza trendů,
- procentní rozbor,
- analýza cash-flow,
- analýza ukazatelů rentability a nákladovosti,
- analýza ukazatelů aktivity,
- analýza ukazatelů zadluženosti a finanční struktury,
- analýza ukazatelů likvidity,
- analýza ukazatelů kapitálového trhu,
- analýza ukazatelů na bázi finančních fondů a cash-flow.

3.2.1.6 Dílčí analýzy finančních dat

Účelem úlohy je zpracovávat **dílčí finanční analýzy** podle různých kritérií a v různých úrovních dekompozice.

Funkce:

Funkcionalita této analytické úlohy je rovněž založena na hodnocení **vybraných finančních metrik**. Zahrnuje **tyto funkce**:

- **Analýzy základních finančních ukazatelů** (podle vybraných dimenzí), jako je hospodářský výsledek, obrát, objem nákladů, stav účtů, hrubá marže, tržby z prodeje zboží a služeb, náklady prodeje zboží a služeb, prodejní marže (i hrubá marže), náklady na zajištění nákupu zboží, náklady na zásoby, náklady na logistiku, objem majetku, objem odpisů majetku, objem pohledávek, objem závazků, pracovní náklady, náklady na nábor pracovníků.
- **Analýzy finančních ukazatelů procesního charakteru**, tj. počtu zpracovávaných finančních dokumentů (daňových dokladů, dobropisů atd.), počtu účetních transakcí, objemu účetních transakcí.
- **Analýzy časového vývoje finančních zdrojů**, hodnocení faktorů ovlivňujících finanční operace, zpracování indexů, kumulativních hodnot v čase apod.

- **Analýzy plnění finančních plánů a rozpočtů**, tj. sledování plnění v absolutních i relativních hodnotách, v rozlišení podle byznys jednotek apod.

3.2.1.7 Analýzy majetkové a kapitálové struktury

Účelem je na základě „Rozvahy“ vyhodnocovat její hlavní položky podle různých kritérií a v různých úrovních dekompozice. Úloha tak má i názorně prezentovat majetkovou a kapitálovou strukturu firmy a její vývoj.

3.2.1.8 Finanční plánování a rozpočty

Účelem úlohy je:

- **zefektivnit řídicí proces**, především v oblasti plánování a rozhodování. Jednou z hlavních vlastností rozpočtů je zobrazení informací o budoucím vývoji podnikových aktivit a jejich dopadů na finanční situaci firmy,
- **koordinace plánovacích činností ještě před jejich realizací**, zejména při tvorbě celopodnikových rozpočtů, zahrnujících dílčí rozpočty jejich jednotlivých částí,
- **poskytnout podklad pro průběžnou kontrolu**, výsledky stanovené rozpočtem jsou závazným úkolem pro řídicí pracovníky a určují, jakých cílů je v budoucnu žádoucí dosáhnout,
- **motivovat k dosažení cílů firmy**, vytvořit zainteresovanost řídicích pracovníků na splnění stanovených rozpočtů.

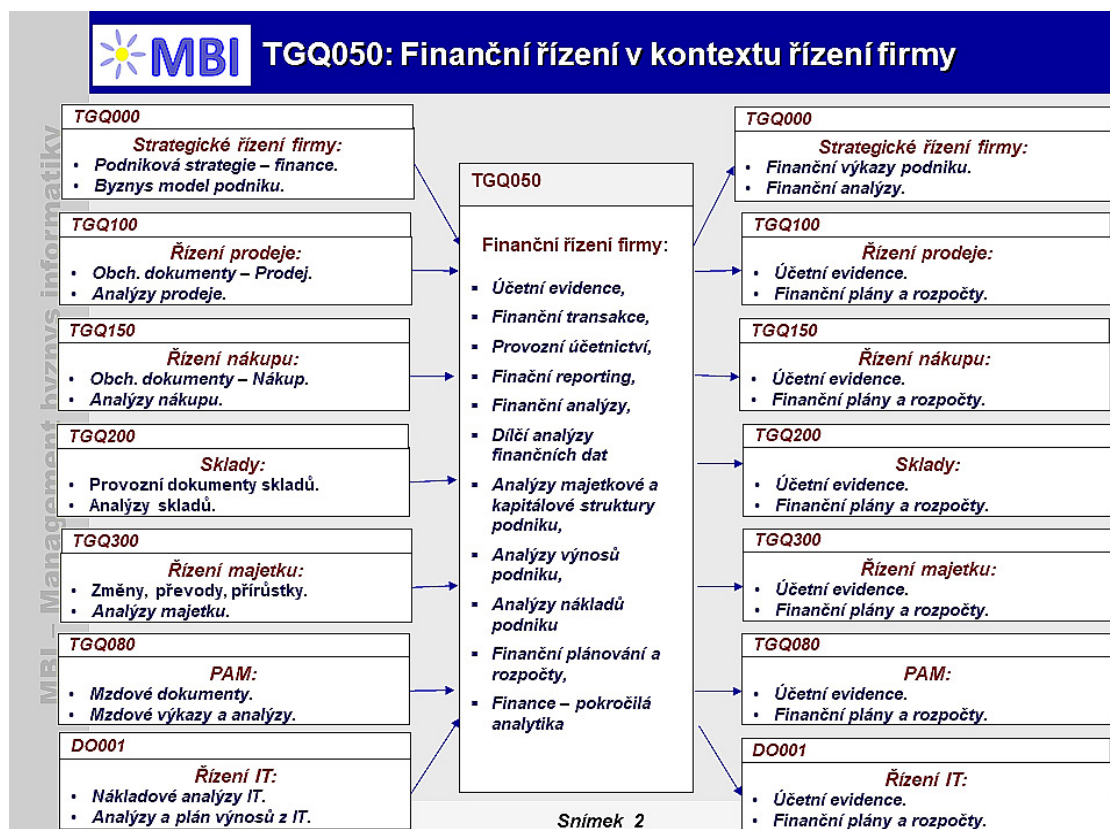
Funkce:

Funkcionalita plánovací úlohy je rovněž založena na výběru **finančních metrik**. Zahrnuje **tyto funkce**:

- plánování externích zdrojů financování,
- hlavní podnikový rozpočet,
- rozpočet peněžních toků,
- rozpočtová rozvaha,
- rozpočtová výsledovka.

3.2.2 Finanční řízení v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby finančního řízení** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-8: Finanční řízení v kontextu řízení firmy

3.2.2.1 Vstupy do finančního řízení

Podstatné **vstupy do finančního řízení** z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení firmy:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
 - finanční strategie představuje vstupy pro přípravu nových finančních plánů a rozpočtů,
- katalog cílů firmy, byznys model firmy, organizační a řídicí dokumenty firmy, procesní dokumentace:
 - jsou obvykle upravené podle nových strategických záměrů firmy,
 - uvedené dokumenty představují dílčí vstupy do finančního řízení (cíle ve finanční oblasti, byznys model, řešený ve vztahu k financím, změny v organizačních strukturách nebo nastavení základních procesů firmy).

Řízení prodeje zboží a služeb:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, plány a odhady objemu prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje, plány a odhady prodeje představují podstatné podklady pro odhady objemů prodeje, a tedy pro finanční zdroje firmy a jsou vstupem do finančních plánů a rozpočtů,

- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence zákazníků:
 - jde o jednotlivé obchodní případy, představují vstupní dokumenty (zejména daňové doklady, faktury) do účetních operací a přípravy finančních výkazů,
- evidence zboží a služeb:
 - evidence představují dílčí podklady z oblasti zboží a služeb především pro analytickou účetní evidenci,
- evidence reklamací,
 - evidence reklamací dokumentují finanční náročnost jejich realizace a podklady pro jejich zaúčtování.

Řízení nákupu:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží, materiálů a služeb slouží jako dílčí podklad pro realizaci analýz jejich finanční náročnosti a sledování a hodnocení nákladové náročnosti firmy jako celku,
- evidence dodavatelů, evidence nákupu:
 - v tomto kontextu představují obchodní dokumenty (faktury), které jsou vstupem do účetních operací,
 - slouží i jako jeden ze vstupů pro hodnocení nákladové náročnosti jednotlivých dodavatelů.

Řízení skladů:

- analýzy skladů, výkazy skladů:
 - jsou podkladem pro ekonomické hodnocení nákladové náročnosti vedených zásob,
- evidence skladů a skladových zásob, evidence příjemek, výdejek, evidence ceníků materiálů:
 - slouží jako dílčí dokumenty a vstupy pro účetní operace ve vztahu k řízení zásob,
- skladová evidence na expedičních skladech:
 - slouží jako vstupy pro ekonomické kalkulace spojené s prodejními zakázkami, uloženými a kompletovanými v expedičních skladech,
- dokumentace inventur skladů:
 - jsou podkladem účetní operace ve vztahu k řešení výsledků realizovaných inventur, inventurních rozdílů.

Řízení majetku:

- výkazy majetku, analýzy majetku:
 - jsou podkladem pro ekonomické hodnocení stavu a kapacit firmy,
 - slouží i pro hodnocení ekonomické hodnoty majetku v časovém vývoji,

- investiční záměry, plány investic, plány oprav a údržby:
 - jsou podkladem pro určování finanční náročnosti a finančního zajištění plánovaných investic,
 - plány oprav a údržby jsou podkladem pro plánování a řešení jejich finanční náročnosti a finančního zajištění,
- evidence majetku, evidence investic, evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby:
 - představují dílčí podklady pro účetní operace, spojené finančním řízením majetku (aktivace majetku, přesuny majetku, odpisy).

PAM:

- mzdové výkazy a analýzy:
 - představují vstupy pro komplexní analýzy a plány finančního zajištění mzdového vývoje,
- mzdové dokumenty:
 - jsou dílčími dokumenty účetních operací především pro kontrolní účely.

Řízení IT

- nákladové analýzy IT, plán nákladů na IT, analýzy a plán výnosů z IT, analýzy dosahovaných efektů z IT, rozpočet IT:
 - představují veškeré podstatné vstupy z ekonomiky IT do finančního řízení firmy jako celku,
- investiční plány v IT:
 - představují podklady pro stanovení a hodnocení finanční náročnosti investic do IT.

3.2.2.2 Výstupy z finančního řízení

Strategické řízení firmy:

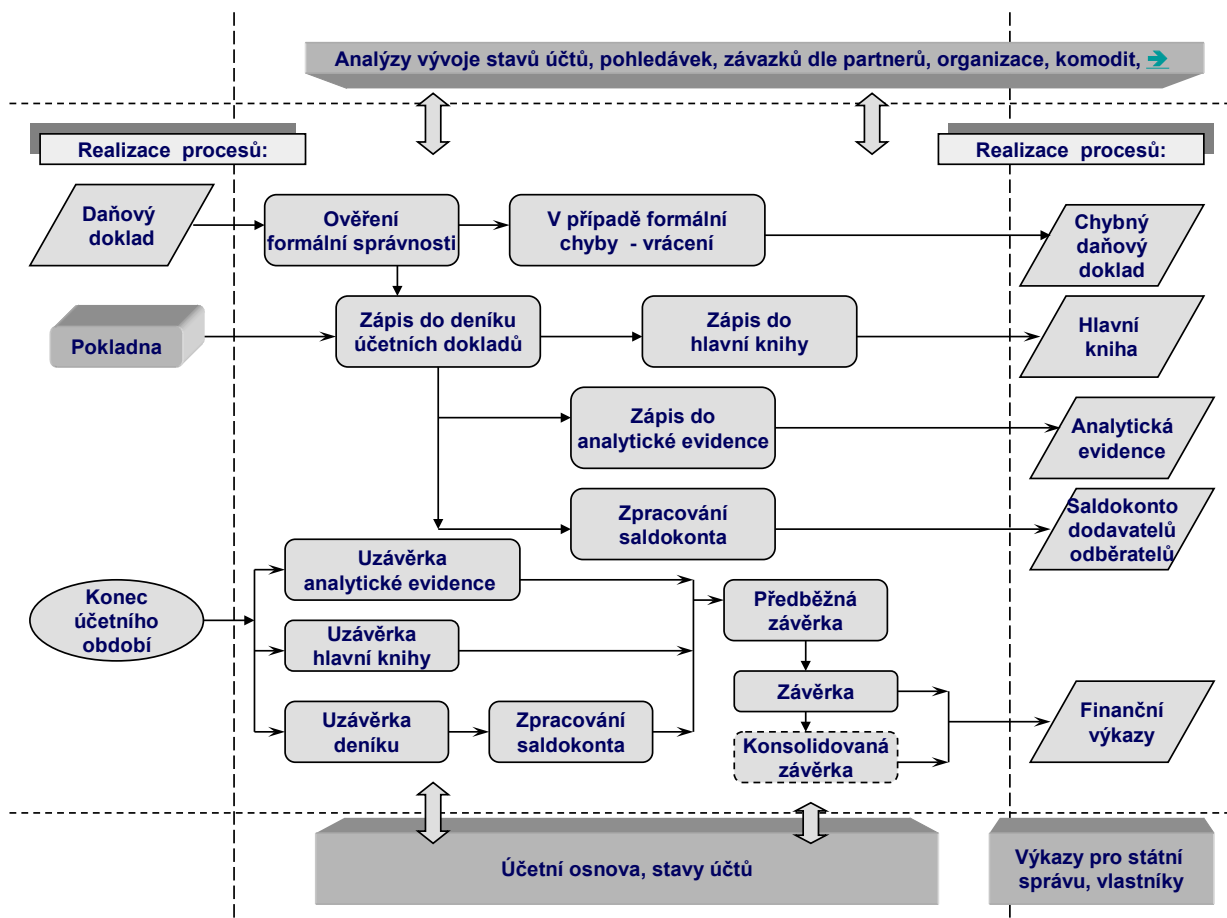
- finanční výkazy podniku, finanční analýzy, finanční plány:
 - slouží především jako vstupy pro úlohu strategických analýz a rovněž pro formulaci strategie firmy ve finanční oblasti (získávání úvěrů apod.),
 - v dokumentech jde o hlavní finanční ukazatele firmy, proto tyto dokumenty jsou i vstupem pro nastavení a řízení výkonnosti firmy.

Řízení prodeje, nákupu, skladů, majetku, PAM, HR, IT:

- finanční výkazy podniku, finanční analýzy, finanční plány:
 - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro záměry a plány v dané oblasti řízení (prodeji atd.),
- účetní evidence, evidence úvěrů, evidence leasingových smluv:
 - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k dané oblasti řízení,

- informace o úvěrovém zatížení firmy jako vstupy pro obchodní a další zá-
měry z pohledu jejich realizovatelnosti,
- dokumenty styku s bankami, bankovní účty:
 - bankovní dokumenty slouží v obchodních aktivitách především pro kont-
rolní účely,
 - dílčí informace o stavu bankovních účtů, pokud jsou pro dané obchodní
a další aktivity relevantní a rovněž pro kontrolní účely.

Detailnější pohled na finanční řízení se zobrazením vzájemných vazeb dokumentuje Obrázek 3-9.



Obrázek 3-9: Úlohy a aktivity finančního řízení ve vzájemných vazbách

3.2.3 Scénáře, analytické otázky k finančnímu řízení

3.2.3.1 Scénář „Řeší se provoz finančního řízení firmy“

- Jak efektivně a operativně probíhají **účetní operace**, v jakém rozsahu je defino-
vána účetní analytická evidence? Poskytuje účetnictví pravdivý a **úplný obraz
společnosti**?

- Dochází ke **snížení pracnosti finančního účetnictví** vyšším využitím aplikací (workflow, automatické zaúčtování, výkaznictví)?
- Jsou sestavovány **nákladové kalkulace** v souladu s plánem i skutečností?
- Jsou **kalkulace** pro potřeby řízení prováděny **na různých úrovních detailu a oblastí řízení** a v různých **variantách** (nákladová apod.)?
- Jsou **prodejní ceny** v souladu s legislativou?
- Jak realizovat **vazby** na prodej, nákup, plánování výrobních zakázek?
- Musí finanční úlohy respektovat práci **ve více měnách**?
- Jaké **bankovní domy** podnik využívá a s jakými výsledky?
- Jak podnik řeší **daňovou oblast** a vazby na finanční úřad?
- Je **likvidita firmy** pravidelně hodnocena a aktualizována a existují opatření na zlepšení likvidity? Je stanoven **stupeň likvidity** a čerpání úvěrů?
- Jsou stanovena pravidla pro **nakládání s peněžními prostředky** a je nakládání s finančními prostředky hospodárné?
- Je systematicky a pravidelně hodnocena **hospodárnost, účelnost a efektivita** klíčových podnikových procesů? Existuje **kompletní seznam** hodnocených procesů? Jsou stanovena **pravidla** na hodnocení hospodárnosti, účelnosti a efektivy? Jsou **výsledky hodnocení** pravidelně předkládány příslušným pracovníkům a vedení?
- Do jaké míry respektuje finanční řízení firmy zvláštnosti a **potřeby ekonomiky IT**?

3.2.3.2 Scénář „Řeší se majetková a kapitálová struktura firmy“

- Jak vytvořit **racionální majetkovou strukturu** firmy?
- Jak nastavit optimální **výši oběžného** majetku?
- Jak řešit **optimální likviditu**?
- Jak vytvořit **racionální kapitálovou strukturu**?
- Jak nastavit **racionální strukturu dluhů**?
- Jak řešit **úvěrové zatížení**?

3.2.3.3 Scénář „Řeší se finanční analýzy“

- Které finanční **reporty** a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení? Jsou stanovena **pravidla** pro reportování?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro finanční analýzy a plánování relevantní?
- Jaké finanční ukazatele pro **pokročilé finanční analýzy** podnik využívá, případně o nich uvažuje? Jsou podporovány simulace a analýzy typu **What-If**? Jsou podporovány **analyticko-statistické práce** nad plánovými hodnotami? Jsou dostupné **kapacitně nenáročné adhoc analýzy**? Jsou pravidelně analyzovány **významné odchylky**?
- Existuje **možnost detailního pohledu** na reportované údaje od agregovaných údajů?

- Poskytují reporty pravdivé a **včasné informace**?
- Které **metriky** budou pro finanční analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Kdo a v jakých termínech vykonává **hodnocení finančních výsledků** firmy?
- Do jaké míry je třeba respektovat **mezinárodní standardy** – IFRS, US GAAP a další?
- Jak operativně a s jakými problémy jsou modifikovány finanční aplikace vzhledem **ke změnám státní legislativy**?
- Jsou **o finančním stavu firmy** pravidelně informováni oprávnění pracovníci?

3.2.3.4 Scénář „Řeší se finanční plánování a rozpočty“

Vztah k byznysu

- Jak probíhá **finanční plánování**, např. podle útvarů, jak probíhá příprava rozpočtu firmy?
- Je **finanční plán** sestaven v hmotném a finančním vyjádření za stanovená časová období a v zadané struktuře? Je součástí plánu **plán výroby, údržby a režijních nákladů**?
- Jsou automaticky realizovány **vazby mezi jednotlivými částmi plánu**? Jsou automaticky podporovány **všechny změny** všech částí plánu se vzájemnými vazbami?
- Je k dispozici **porovnání plánu a skutečnosti** včetně trendů a výhledu podle potřeby?
- Je automaticky podpořen **rozpad finančního plánu** na rozpočty útvarů či středisek?
- Zahrnuje **plán cash flow** veškeré informace z finančního plánu a je obrazem skutečnosti?
- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky vysoké kvalitě plánovacích úloh?
- Jak identifikovat **hlavní problémy firmy** vzhledem k úrovni a kvalitě plánovacích úloh, jaké dopady mají do úspěšnosti jejího byznysu?
- Jak zajistit **kvalitní přípravu specialistů plánovačů** vzhledem k charakteru a potřebám firmy a současně vzhledem k vybraným softwarovým nástrojům pro plánovací úlohy?
- Jak co nejpřesněji a **včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby** finančních zdrojů?
- Jak zajistit dostupnost **informací o stavu a předpokládaném vývoji** na finančních trzích?
- Jak správně a racionálně aplikovat **plánovací metodiky firmy** do řešení plánovacích úloh?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** finančního plánování ve firmě?

Obsah finančního plánování

- Jaké **plánovací ukazatele a plánovací dimenze** stanovit vzhledem k aktuálním a očekávaným potřebám finančního plánování?
- Jak průběžně analyzovat **odchytky** od vytvořeného plánu, resp. rozpočtu?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků plánů s využitím kvalitní vizualizace dat?
- Jaké možnosti nabídnout v rámci **individuálních plánů** pro jednotlivé finanční manažery a specialisty?
- Jak vytvářet přehledy, zobrazující **historii** plánovaných finančních hodnot?

Příprava finančního plánování

- Jak nastavit **různé možnosti** alokace plánovaných hodnot na útvary?
- Jak zajistit pro přípravu finančního plánování adekvátní a **kvalitní datové zdroje**?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci finančního plánování?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost** plánovacích operací v místě a čase?
- Jak připravovat a realizovat finanční plány pro **různé časové horizonty**?
- Jak umožnit a realizovat **sofistikované predikce** plánovaných hodnot?
- Jak připravovat **plány ve variantách** s jejich adekvátním ohodnocením a stanovením priorit a zajistit i **verzování** plánů?
- Jak **respektovat dislokaci firmy** a realizovat **konsolidaci finančních plánů** vzhledem k různým obchodním jednotkám a útvarům?

Zajištění finančního plánování

- Jak nastavit **zodpovědnosti a kompetence** za přípravu finančního plánování?
- Jaké **podstatné faktory** (ekonomické, legislativní, personální, organizační) je třeba při přípravě finančního plánování brát v úvahu?
- Jak zajistit efektivní **kooperace a průběh schvalování** připravovaných finančních plánů?
- Jak správně vyhodnotit potřebu **specializovaných plánovacích nástrojů** (Targetty, TM1 apod.) oproti základním řešením na bázi standardních produktů BI nebo SSBI?

3.2.4 Závěry, doporučení k finančnímu řízení



K řešení:

- je třeba zajistit **požadovaný objem** účetních transakcí včetně období při špičkových zatíženích,
- dosáhnout zajištění **souladu** funkcí úlohy **s aktuální legislativou**,
- **analytici** musí být velmi solidně seznámeni s vedením účetnictví a pravidly finančního řízení firmy,
- dosáhnout nízkou **pracnost a náklady** na účetní transakce,
- dodržet potřebnou **průkaznost, úrovně kontroly** a bezpečnost účetních transakcí,
- realizovat efektivní **integraci účetních transakcí** s obchodními operacemi a zpracováním obchodních dokumentů.

K provozu a užití:

- dosáhnout vysoké úrovně **validity** dat a **minimalizace časových zpoždění** při aktualizacích účetních dat, vysoké úrovně **konsistence dat** a konsolidace účetních dat,
 - **finanční analýzy** mají zajistit komplexní pohled na finanční situaci a finanční hospodaření organizace, identifikovat slabé stránky a zároveň určit silné stránky,
 - připravovat kvalitní finanční plán, který je pro každou organizaci zcela **zásadním dokumentem**,
 - finanční plán musí **konsolidovat jednotlivé finanční plány** za různé oblasti řízení a různé byznys jednotky,
- součástí přípravy výsledného finančního plánu by měl být i **proces validace finančního plánu**, který je ovlivňován celou řadou dílčích plánů věcného charakteru.

K řízení IT:

- provázat **řízení ekonomiky IT** (náklady, výnosy) s pravidly a obsahem finančního řízení celé firmy,
- **na úrovni analytického účetnictví** respektovat potřeby řízení ekonomiky IT v nastavení a struktuře analytických účtů,
- zajistit kvalitní **finanční plánování** v IT vzhledem k předpokládanému rozvoji IT firmy,
- finanční řízení musí poskytovat nejen základ pro finanční operace pro řízení IT, ale i **podklady pro reálné hodnocení dosahovaných ekonomických efektů**, řešených projektů a provozovaných aplikací.

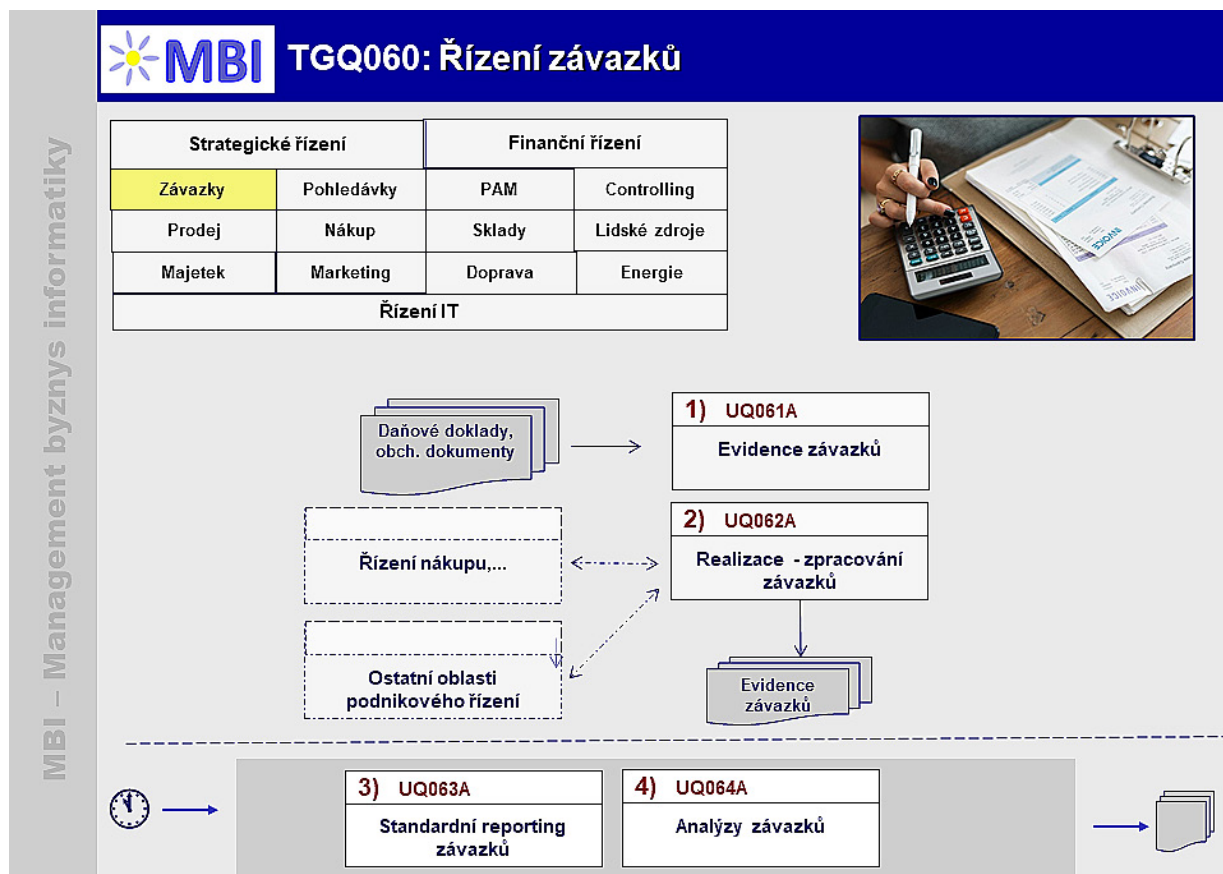
3.3 Řízení závazků



Účelem řízení závazků je efektivně řešit závazky firmy k dodavatelům a partnerům a na základě kvalitních informací je kontrolovat a hradit v potřebných termínech.

3.3.1 Přehled a obsah úloh řízení závazků

Celkový přehled úloh řízení závazků firmy dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-10: Závazky – přehled úloh

Další části obsahují **přehled úloh a jejich stručný obsah**.

3.3.1.1 Evidence závazků

Účelem je zajistit trvalý a detailní **přehled o závazcích firmy** na základě přijatých tuzemských i zahraničních faktur, závazků z úvěrů, z leasingových smluv, z vlastních dluhopisů atd. Zahrnuje tyto **funkce**:

- Evidence závazků **z dodavatelských faktur** (tuzemské / zahraniční).
- Evidence závazků **z úvěrů**.
- Evidence závazků **z leasingových smluv**.
- **Upomínky a penalizace**.
- Evidence závazků na základě podkladů **internetového bankovníctví**.

3.3.1.2 Zpracování závazků

Účelem je co nejefektivnější realizace transakcí při **zpracování závazků** ve vazbě k dokumentům nákupu (dodavatelským fakturám, celním a dalším dokladům – viz další obrázek).

Dokumenty strategického řízení		Finanční řízení	
Závazky	Pohledávky	PAM	Controlling
Prodej	Nákup	Sklady	Lidské zdroje
Majetek	Marketing	Doprava	Energie
Řízení IT			

Role	RACI
Generální manažer	I
Finanční manažer (CFO)	A
Obchodní manažer	I
Ekonom	R
Účetní	R
Obchodník	R
Metodik, klíčový uživatel	C



Obrázek 3-11: Zpracování závazků

Klíčové aktivity:

- **Zpracování a likvidace dodavatelských faktur** zahrnuje tyto dílčí funkce:
 - zápis do deníku došlých faktur,
 - zápis do souboru dodavatelů, pokud tam ještě není,
 - ověření a potvrzení identifikačních a hodnotových údajů faktury,
 - kontrola vypočtené DPH,
 - opravy a storno faktur,
 - zaučtování závazků podle hospodářských středisek,
 - přiřazení závazku dodavateli,
 - zaučtování celkové částky dodavatelské faktury,
 - likvidace dodavatelských faktur (u materiálových faktur párování dříve zaučtovaných příjmků k fakturám a zaučtování zbývající částky určené k likvidaci),
 - likvidace dobropisů a vrubopisů,
 - zpracování upomínek a penalizací.
- **Zpracování celních dokladů k zahraniční dodavatelské faktuře** obsahuje především zpracování jednotné celní deklarace (JCD).

- **Zpracování a likvidace zálohových dodávek** zahrnuje tyto dílčí funkce:
 - vyhodnocení zálohových dodávek a placení jednotlivých záloh, přiřazení jednotlivých záloh ke konečné faktuře,
 - vyhodnocení celkové částky zálohové dodávky a předepsané přeúčtování jednotlivých záloh,
 - výběr zálohových listů k faktuře s indikací, zda ZL je již zaplacen, částečně zaplacen, přiřazen ke konečné faktuře,
 - přiřazení zálohových listů ke konečné faktuře a přeúčtování jednotlivých záloh.

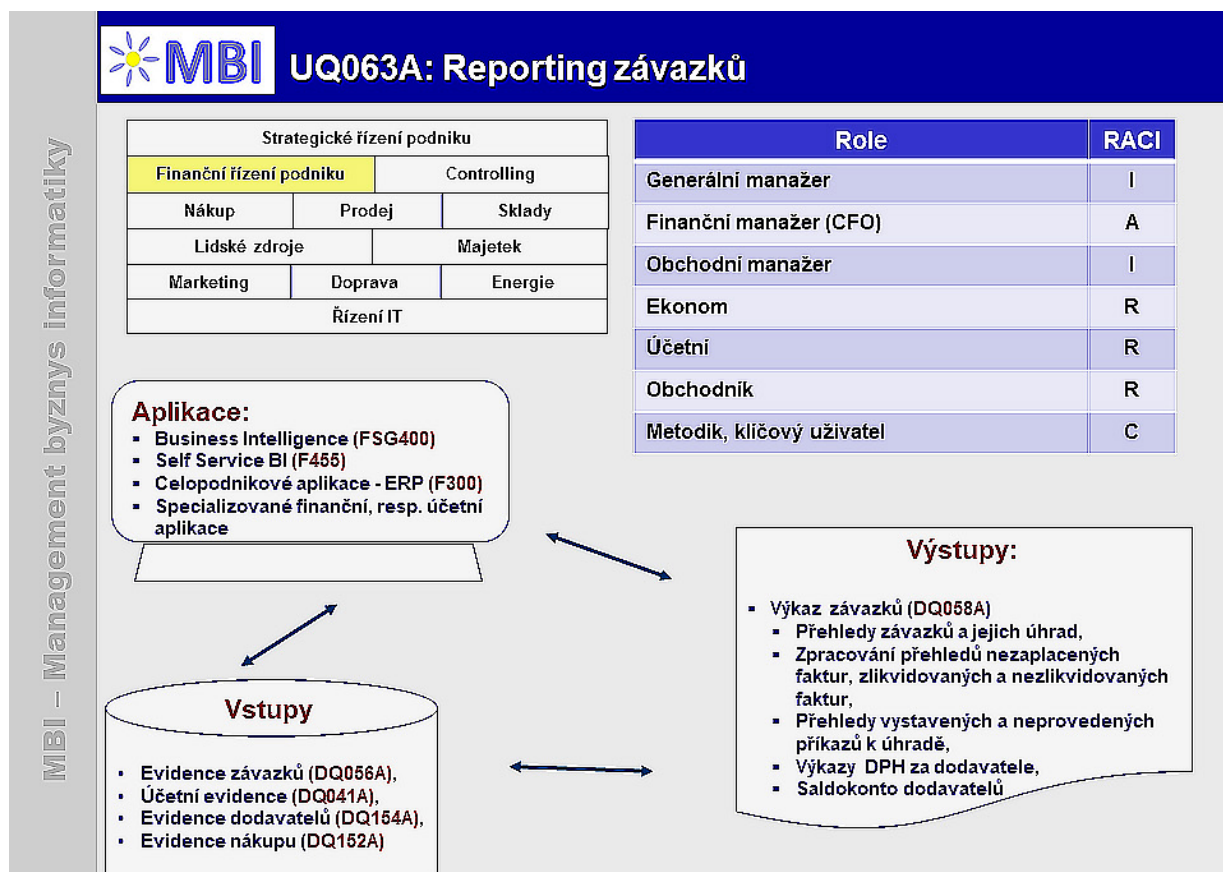
- **Realizace plateb dodavatelům** zahrnuje tyto dílčí funkce:
 - vyhodnocení platebního kalendáře,
 - vyhodnocení kritérií výběru do příkazu k úhradě (celkový objem závazků k zákazníkovi, datum splatnosti, maximální částka dokladu, přednostní platby),
 - tvorba a realizace příkazu k úhradě,
 - tvorba a realizace hromadného příkazu k úhradě.

- **Zpracování bankovních výpisů** zahrnuje tyto dílčí funkce:
 - kontování, spárování a zaúčtování plateb bankovního výpisu,
 - případné opravy plateb,
 - zpracování přehledu plateb podle účtového rozvrhu,
 - rozúčtování plateb (řešení vazby položky na spárovanou fakturu nebo zálohu, účtování na dodavatele).

- **Saldokonto dodavatelů, tuzemské i zahraniční,** zahrnuje tyto dílčí funkce:
 - výběr faktur a plateb spárovaných podle variabilního symbolu, bankovního účtu a kódu banky dodavatele,
 - opravy spárování plateb a přeúčtování opravované platby,
 - **výběr faktur rozdělených podle plateb, a to:**
 - ✓ *zaplacené faktury jednou platbou* na celkovou částku faktury nebo vyrovnány jedním účetním dokladem,
 - ✓ *zaplacené více platbami* a ev. účetním dokladem,
 - ✓ *částečně zaplacené jednou nebo více platbami*, vyhodnocení a zobrazení hodnoty přeplatku nebo nedoplatku, vystavení účetního dokladu na vyrovnání salda, např. i pro zaúčtování kurzovních rozdílů,
 - ✓ *nezaplacené* určení, zda byl vystaven platební příkaz, vystavení účetního dokladu pro vyrovnání salda,
 - výběr plateb k nezaplaceným fakturám,
 - zpracování přehledu nespárovaných plateb,
 - zpracování salda záloh.

3.3.1.3 Reporting závazků

Účelem je rychlé a flexibilní zpracování reportů závazků (viz další obrázek). **Standardní reporting závazků** zahrnuje reporty, zaměřené zejména na jejich přehledy, splatnost, vztahy k dodavatelům apod.



Obrázek 3-12: Reporting závazků

3.3.1.4 Analýzy závazků

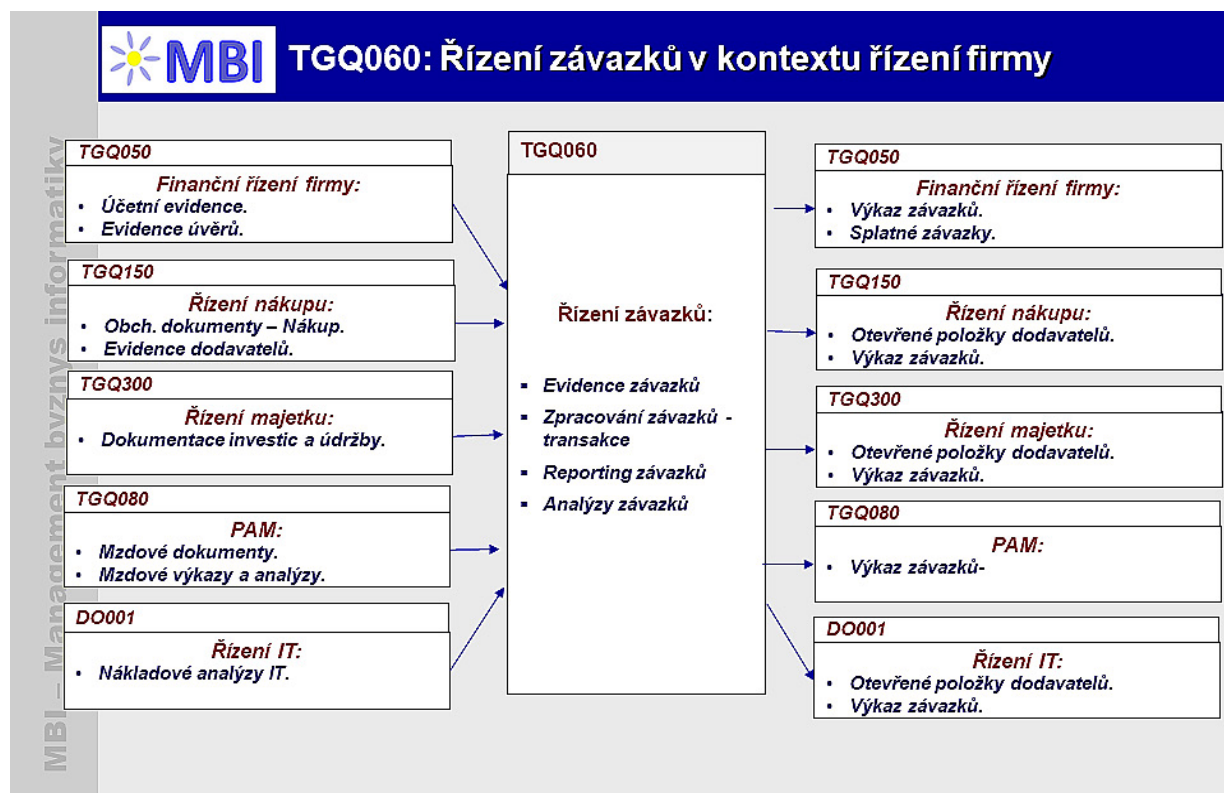
Účelem je zpracovávat **analýzy závazků organizace** podle různých kritérií a v různých úrovních dekompozice a dosáhnout pozitivních efektů v hlavních ukazatelích závazků.

Analýzy závazků firmy jsou realizovány v rámci těchto skupin:

- **Analýzy ekonomických ukazatelů závazků** podle vybraných dimenzí, tj. hodnocení jejich objemu, struktury, rozlišení na dlouhodobé a krátkodobé závazky, hodnocení splatnosti závazků podle platebních podmínek apod.
- **Analýzy závazků organizačního charakteru**, např. počet a struktura dodavatelů, objem závazků vzhledem k dodavatelům a jejich skupinám, analýzy závazků po splatnosti, penále spojené se závazky.
- **Analýzy časového vývoje závazků**, hodnocení faktorů, ovlivňujících objem závazků, jejich splatnost a úhrady.

3.3.2 Řízení závazků v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby řízení závazků firmy** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-13: Řízení závazků v kontextu řízení firmy

3.3.2.1 Vstupy do řízení závazků

Podstatné **vstupy do řízení závazků** z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Finanční řízení firmy:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
 - informace finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro hodnocení a řešení závazků firmy k dodavatelům a partnerům,
- účetní evidence, evidence úvěrů:
 - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k řešení závazků,
 - informace o úvěrovém zatížení firmy jako podklad pro posuzování a řešení závazků a nastavení jejich priorit,
- dokumenty styku s bankami, bankovní účty:
 - dílčí informace o stavu bankovních účtů slouží zejména pro kontrolní účely.

Řízení nákupu:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží, materiálů, služeb, slouží jako podklad pro analýzy závazků a jejich řešení,
- evidence dodavatelů, evidence nákupu:
 - v tomto kontextu představují obchodní dokumenty (faktury), které jsou vstupem do účetních operací a operací řešení závazků vůči dodavatelům.

Řízení majetku:

- výkazy majetku, analýzy majetku:
 - slouží i pro hodnocení závazků vzhledem k jeho dodavatelům,
- investiční záměry, plány investic, plány oprav a údržby:
 - jsou podklady pro odhadování závazků firmy, které z nich vyplynou,
- evidence majetku, evidence investic, evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby:
 - představují dílčí podklady pro operace spojené se závazky, které jsou s nimi spojené.

PAM:

- mzdové výkazy a analýzy:
 - představují vstupy pro komplexní analýzy a plány jako podklad pro hodnocení závazků vůči zaměstnancům.

Řízení IT:

- nákladové analýzy IT:
 - jsou podkladem pro určování závazků vzhledem k dodavatelům IT produktů a služeb.

3.3.2.2 Výstupy z řízení závazků

Jako **podstatné výstupy** z řízení závazků pro následující oblasti řízení jsou:

Finanční řízení firmy, Řízení nákupu, majetku, IT:

- výkaz závazků, evidence závazků, splatné závazky, otevřené položky dodavatelů, přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem:
 - podklady pro rozhodování o finančních a obchodních, resp. nákupních aktivitách ve firmě, resp. jejich prioritách.

3.3.3 Scénář, analytické otázky k řízení závazků

3.3.3.1 Scénář „Řeší se řízení závazků“

- Jak zajistit kvalitní a detailní **evidenci závazků** k dodavatelům?
- Jak se **vyhodnocují závazky** k dodavatelům vzhledem k jejich významu a vazbám?

- Jak realizovat **vazby** na nákup?
- Jak se sledují **závazky po splatnosti** a jaké jsou přístupy k jejich řešení?
- Existuje možnost **detailního pohledu** na reportované údaje jednotlivých závazků k dodavatelům od agregovaných údajů?
- Jsou **o stavu závazků** pravidelně informováni zodpovědní pracovníci?
- Jsou automaticky navrhována **opatření** pro řešení závazků, zejména těch významných a po splatnosti?
- Je **likvidita** pravidelně hodnocena a aktualizována ve vztahu k objemu aktuálních závazků firmy?
- Jak průběžně je třeba připravovat podklady a vyhodnocovat **saldo závazků**?
- Má firma zabezpečeno **dostatek finančních prostředků** na krytí svých závazků?

3.3.4 Závěry, doporučení k řízení závazků



K řešení:

- je třeba zajišťovat požadovaný **počet a objem** zpracování závazků podle potřeb firmy,
- průběžně zajistit soulad funkcí úlohy s **aktuální legislativou**,
- řešit transakční úlohu zpracování závazků tak, aby se dosáhlo **nízké pracnosti a nákladů** a současně vyšší rychlosti jejich zpracování,
- nastavit **průkaznost**, úrovně kontroly, vyřízení závazků podle jejich splatnosti a priorit firmy,
- vytvořit možnosti automatického zasílání **varovných nebo jen informativních zpráv** finančním a obchodním manažerům.

K provozu a užití:

- je účelné nastavit průběžné sledování **splatnosti závazků** a vyhodnocovat rizika případných penále,
- realizovat vysokou **komplexnost a kvalitu analýz** závazků,
- vyhodnocovat ekonomické **dopady objemu závazků** a jejich vývoje v čase,
- vyhodnocovat plnění závazků i s ohledem na **řízení vztahů k dodavatelům**.

K řízení IT:

- řešit závazky **k IT dodavatelům** ve shodě s pravidly celé firmy,
- vyhodnocovat závazky **v relaci ke kvalitě produktů a služeb**, poskytnutých IT dodavateli.

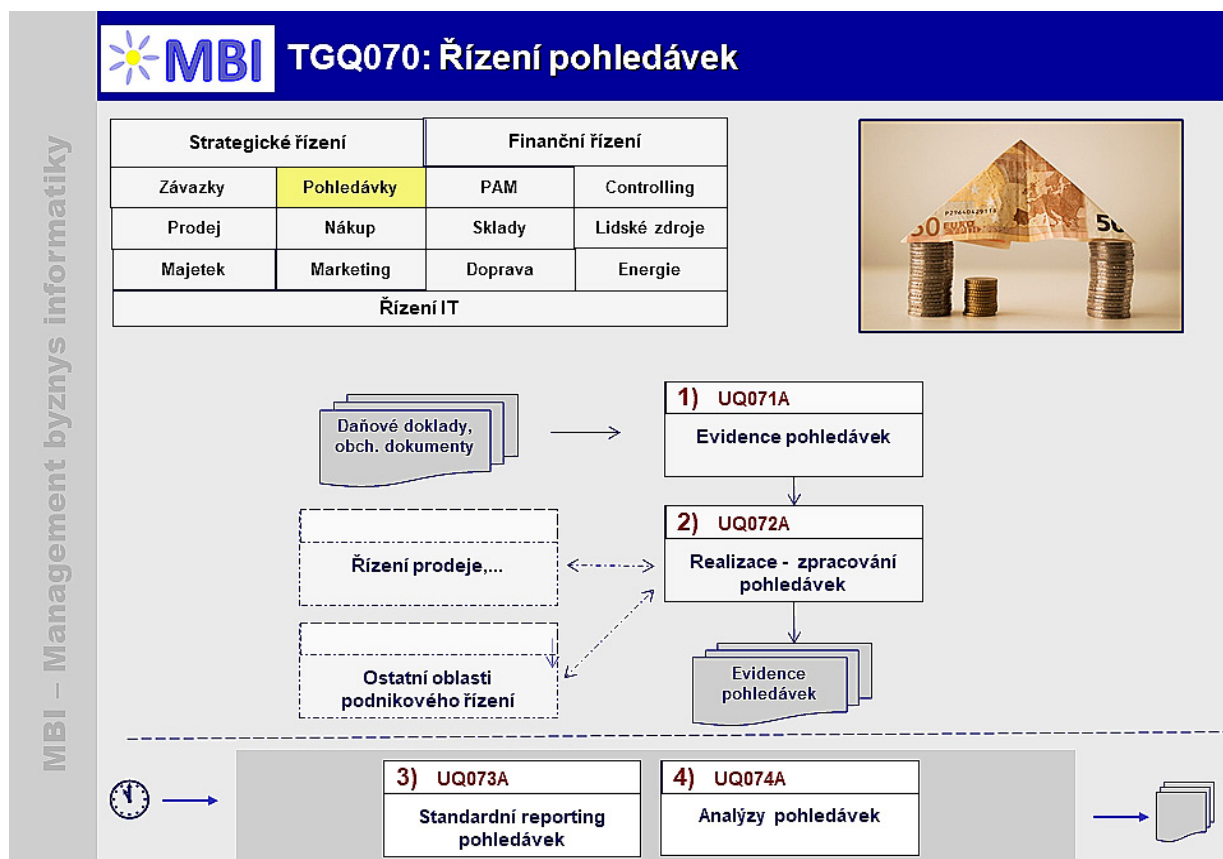
3.4 Řízení pohledávek



Účelem řízení pohledávek je efektivně řešit pohledávky firmy za svými zákazníky a partnery a na základě kvalitních informací sledovat jejich plnění, zejména vzhledem ke splatnosti a snižovat případné ekonomické ztráty.

3.4.1 Přehled a obsah úloh řízení pohledávek

Celkový pohled na oblast řízení pohledávek firmy dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-14: Řízení pohledávek

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

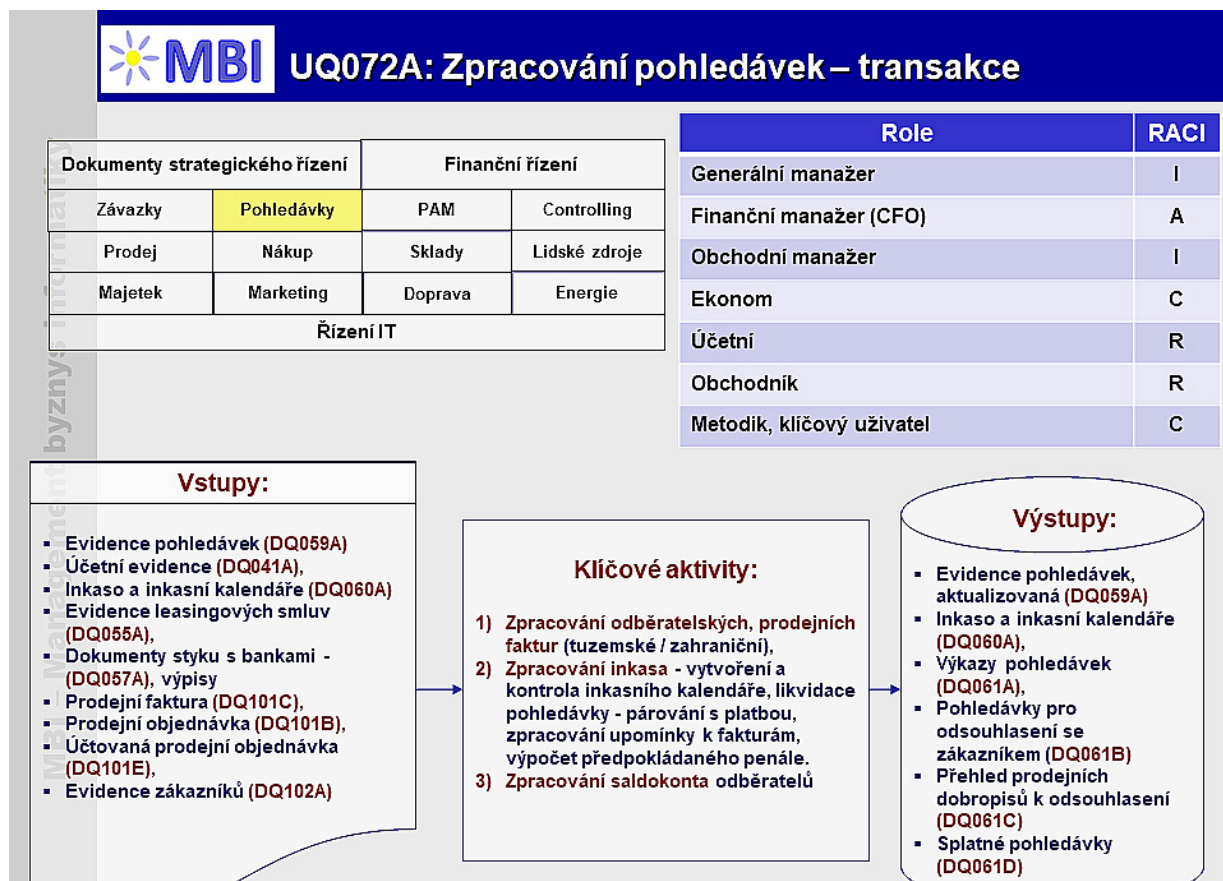
3.4.1.1 Evidence pohledávek

Účelem je zajistit trvalý a detailní **přehled o pohledávkách firmy** na základě vydaných tuzemských i zahraničních faktur, speciálně pohledávek po splatnosti. Zahrnuje zejména vytvoření a **aktualizace databází**:

- Evidence pohledávek.
- Evidence úvěrů.
- Evidence leasingových smluv.

3.4.1.2 Zpracování pohledávek

Účelem je zajistit co nejefektivnější realizace transakcí při **zpracování pohledávek** ve vazbě k dokumentům prodeje, především zpracování odběratelských faktur, inkasa, z nich vyplývající pohledávky a saldokonto odběratelů.



Obrázek 3-15: Zpracování pohledávek

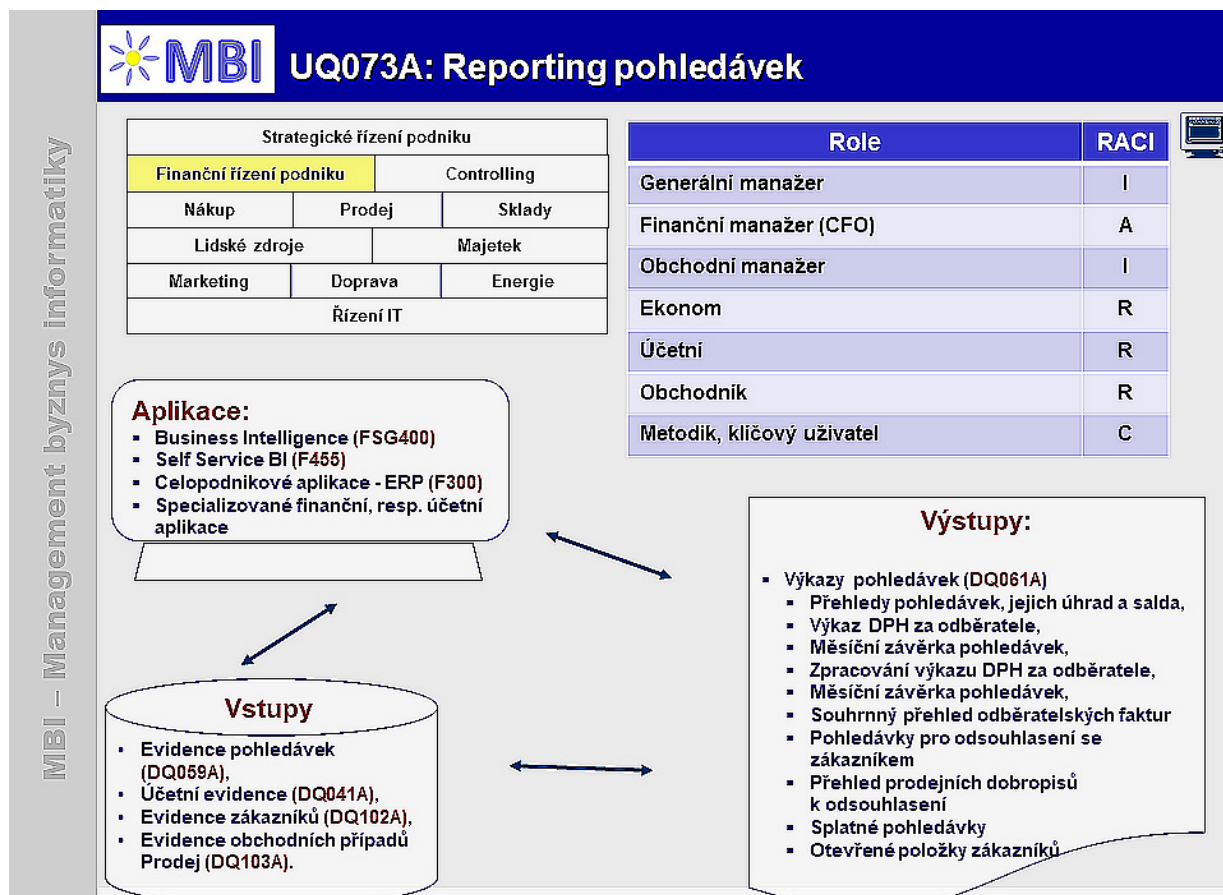
Klíčové aktivity:

- **Zpracování odběratelských faktur (tuzemských / zahraničních), tj.:**
 - vystavení odběratelské faktury,
 - zaúčtování odběratelské faktury (včetně účetních a daňových položek),
 - kontrola při zaúčtování, kde suma částek účetních a daňových položek se musí rovnat celkové částce faktury,
 - zahraniční, při zadání měny se musí zajistit přepočítání na tuzemskou měnu a přepočítání střední hodnotou kursu, nebo hodnotou kursu prodej,
 - opravy a storno faktur, pokud není faktura částečně nebo zcela zaplacená nebo není vystaven platební příkaz,
 - rozúčtování pohledávek podle hospodářských středisek.
- **Zpracování inkasa:**
 - vytvoření a kontrola inkasního kalendáře,
 - likvidace pohledávky na základě párování s platbou,

- zpracování upomínky k fakturám,
- výpočet předpokládaného penále.
- **Zpracování saldokonta odběratelů:**
 - zaplacené faktury jednou platbou, tj. zadávají všechny údaje o faktuře a platbě, ev. příslušném účetním dokladu,
 - zaplacené faktury více platbami,
 - částečně zaplacené faktury, kde se vyhodnocuje součet částek a zobrazí se nedoplatek faktury,
 - vystavení účetního dokladu na vyrovnání salda,
 - nezaplacené faktury (nejsou ani částečně zaplacené), je to spojeno s vystavením účetního dokladu na vyrovnání salda,
 - realizace odpisu pohledávky ze salda.

3.4.1.3 Reporting pohledávek

Představuje zpracování reportů o pohledávkách za zákazníky, případně partnery (viz další obrázek). **Standardní reporting pohledávek** zahrnuje reporty, zaměřené zejména na přehledy objemu pohledávek firmy, vazby k zákazníkům, splatnost pohledávek apod.



Obrázek 3-16: Reporting pohledávek

3.4.1.4 Analýzy pohledávek

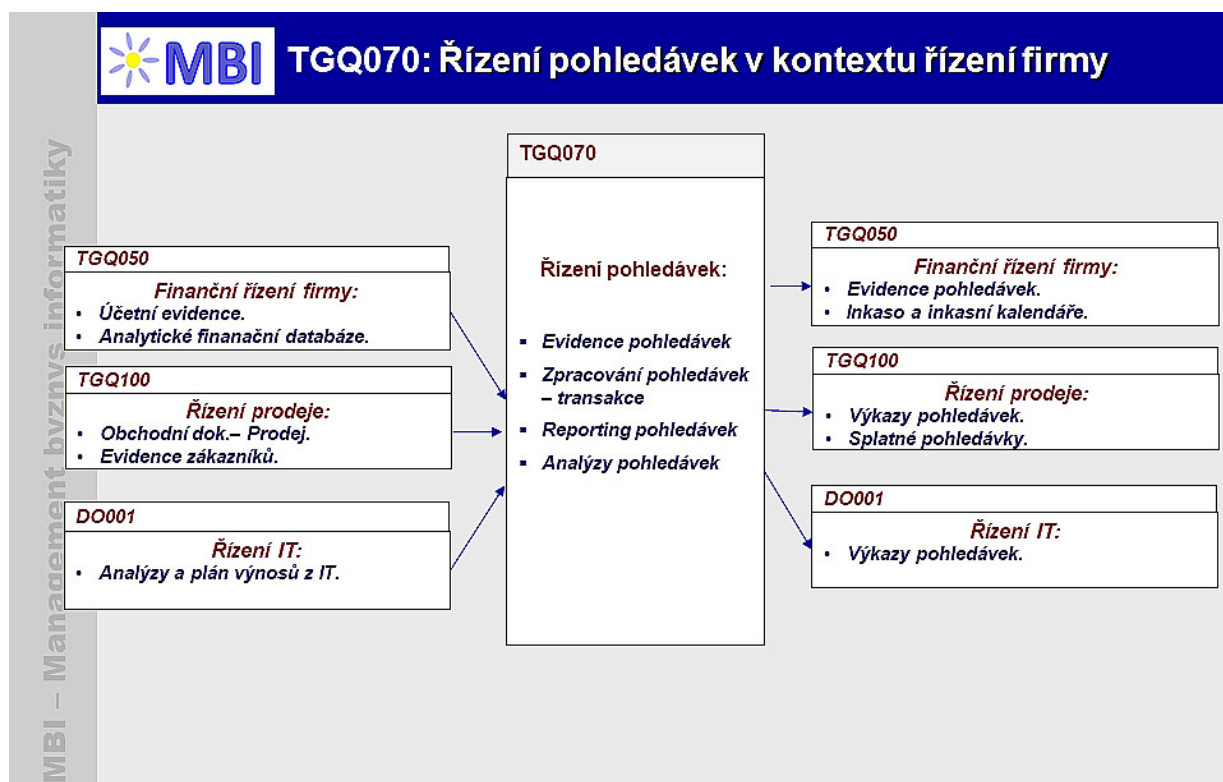
Účelem úlohy je zpracovávat **analýzy pohledávek organizace** podle různých kritérií a v různých úrovních dekompozice a dosáhnout pozitivních efektů v hlavních ukazatelích pohledávek, zejména v celkovém objemu pohledávek a doby jejich splatnosti.

Analýzy pohledávek jsou realizovány v rámci těchto skupin:

- **Analýzy ekonomických ukazatelů pohledávek** podle vybraných dimenzí, tj. hodnocení jejich počtu a objemu, struktury, hodnocení podle splatnosti pohledávek, podle platebních podmínek apod.
- **Analýzy pohledávek organizačního charakteru**, např. počet a struktura zákazníků, objem pohledávek vzhledem k zákazníkům a jejich skupinám, analýzy pohledávek po splatnosti, urgencye pohledávek apod.
- **Analýzy časového vývoje pohledávek**, hodnocení faktorů ovlivňujících objem pohledávek, jejich splatnosti a způsoby úhrady.

3.4.2 Řízení pohledávek v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby řízení pohledávek firmy** na ostatní oblasti řízení reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-17: Řízení pohledávek v kontextu řízení firmy

3.4.2.1 Vstupy do řízení pohledávek

Podstatné **vstupy do řízení pohledávek** z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Finanční řízení firmy:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
 - komplexní informace o finančním stavu firmy jako podklad pro hodnocení a řešení pohledávek firmy k zákazníkům, pro určování priorit závazků po splatnosti,
- účetní evidence, evidence úvěrů:
 - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k řešení pohledávek,
- dokumenty styku s bankami, bankovní účty:
 - dílčí informace o stavu bankovních účtů slouží zejména pro kontrolní účely.

Řízení prodeje zboží a služeb:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit představují podstatné podklady pro určování objemů prodeje, a tedy i pro stanovení a posuzování objemů pohledávek a jejich řešení,
- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence zákazníků, prodejní objednávka, prodejní faktura:
 - jde o jednotlivé obchodní případy Prodej, které představují vstupní dokumenty (zejména daňové doklady, faktury) do operací řešení pohledávek k zákazníkům,
- evidence zboží a služeb:
 - evidence představují dílčí podklady z oblasti zboží a služeb především pro analýzy pohledávek podle různých kritérií.

3.4.2.2. Výstupy z řízení pohledávek

Jako **podstatné výstupy** z řízení pohledávek pro ostatní oblasti řízení jsou:

Finanční řízení firmy, Řízení prodeje, IT:

- evidence pohledávek, výkazy pohledávek, inkaso a inkasní kalendáře:
 - představují podklady pro rozhodování o finančních a prodejních aktivitách ve firmě, posuzování jejich úspěšnosti a rizik,
- pohledávky pro odsouhlasení se zákazníkem, splatné pohledávky:
 - představují podklady pro zpracování upomínek zákazníků, případně i procedury vymáhání pohledávek po splatnosti.

3.4.3 Scénář, analytické otázky k řízení pohledávek

3.4.3.1 Scénář „Řeší se řízení pohledávek“

- Jak zajistit kvalitní a detailní **evidenci pohledávek** za zákazníky?
- Jak se **vyhodnocují pohledávky** k zákazníkům vzhledem jejich významu a vazbám?

- Jak realizovat **vazby** na prodej?
- Jak se sledují **pohledávky po splatnosti** a jaké jsou přístupy k jejich řešení?
- Promítá se úroveň a objem pohledávek **do nastavení úvěrových limitů** vzhledem k zákazníkům?
- Které **reporty** o pohledávkách a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Existuje pravidelný **system reportingu pohledávek**, měsíčně, kvartálně, ročně?
- Jsou stanovena **pravidla pro reportování** pohledávek?
- Existuje možnost **detailního pohledu** na reportované údaje jednotlivých pohledávek na zákazníky od agregovaných údajů?
- Jsou **o stavu pohledávek** pravidelně informováni zodpovědní pracovníci?
- Jsou automaticky navrhována **opatření** pro řešení pohledávek, zejména těch významných a po splatnosti?
- Je **likvidita** pravidelně hodnocena a aktualizována ve vztahu k objemu aktuálních pohledávek firmy?
- Do jaké míry se podnik vyrovnává i s **nedobytnými pohledávkami**?

3.4.4 Závěry, doporučení k řízení pohledávek



K řešení:

- je třeba zajišťovat požadovaný **počet a objem** zpracování pohledávek podle potřeb firmy,
- průběžně zajistit soulad funkcí úlohy s **aktuální legislativou**,
- řešit transakční úlohu zpracování pohledávek tak, aby se dosáhlo **nízké pracnosti a nákladů** a současně vyšší rychlosti jejich zpracování,
- nastavit **průkaznost**, úroveň kontroly a sledování vyhodnocování podle jejich splatnosti a priorit firmy,
- vytvořit možnosti automatického zasílání **varovných nebo jen informativních zpráv** finančním a obchodním manažerům.

K provozu a užití:

- je třeba nastavit průběžné sledování **splatnosti pohledávek** a podle toho případně nastavovat i úvěrové limity uzavíraných kontraktů nebo realizace objednávek,
- realizovat vysokou **komplexnost a kvalitu analýz** pohledávek,
- vyhodnocovat ekonomické **dopady objemu pohledávek, zejména po splatnosti** a jejich vývoje v čase,
- vyhodnocovat plnění pohledávek s ohledem na **řízení vztahů k zákazníkům**, s dopady např. do CRM aplikace.

K řízení IT:

- řešit pohledávky za **IT zákazníky**, pokud IT služby a produkty jsou součástí byznysu firmy a respektovat přitom finanční pravidla celé firmy,
- vyhodnocovat pohledávky společně s **objemem a kvalitou** poskytovaných IT služeb a produktů.

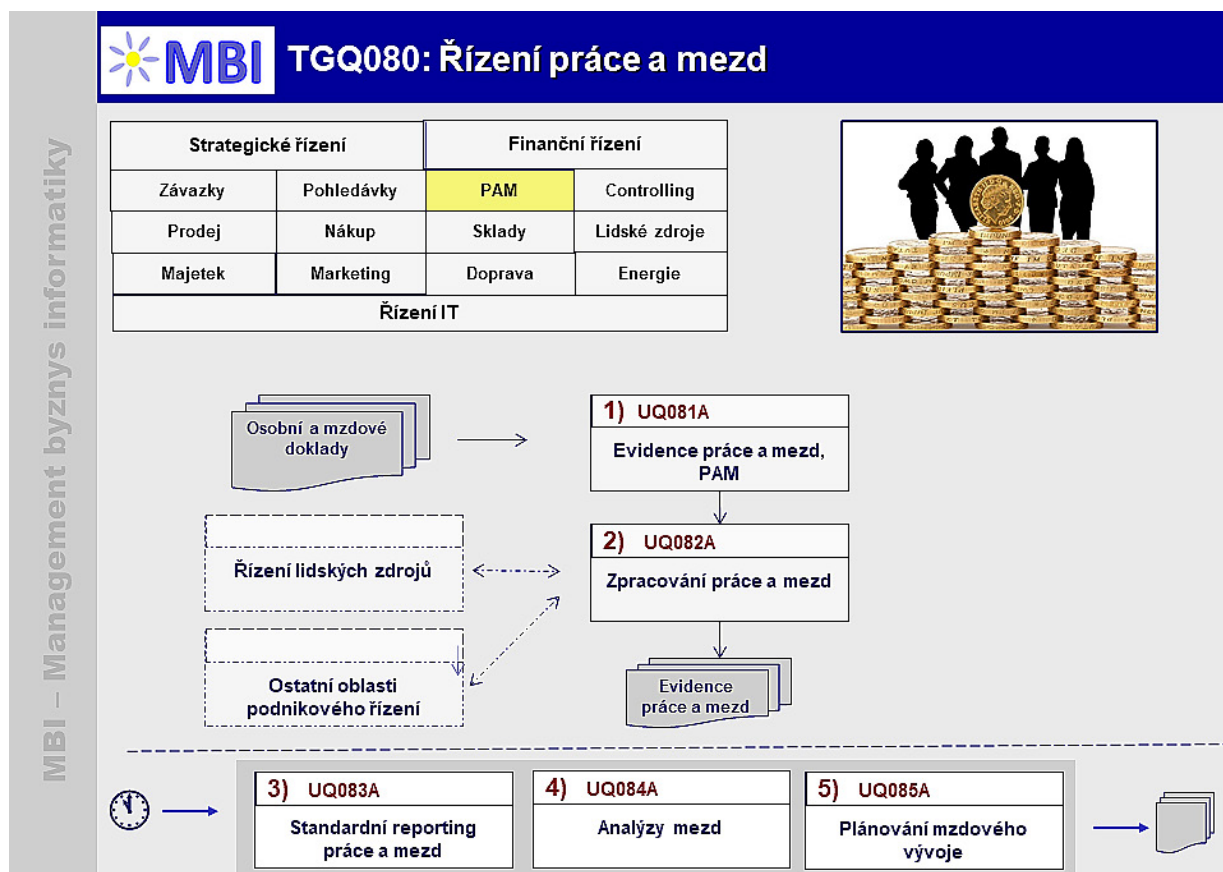
3.5 Řízení práce a mezd, PAM



Účelem řízení práce a mezd je zajistit ve vazbě na personální řízení výpočty a vyplácení mezd a průběžně analyzovat mzdový vývoj vzhledem ke zdrojům a produktivitě práce.

3.5.1 Přehled a obsah úloh řízení práce a mezd (PAM)

Celkový pohled na řízení práce a mezd představuje další obrázek:



Obrázek 3-18: Řízení práce a mezd – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich **stručný obsah**.

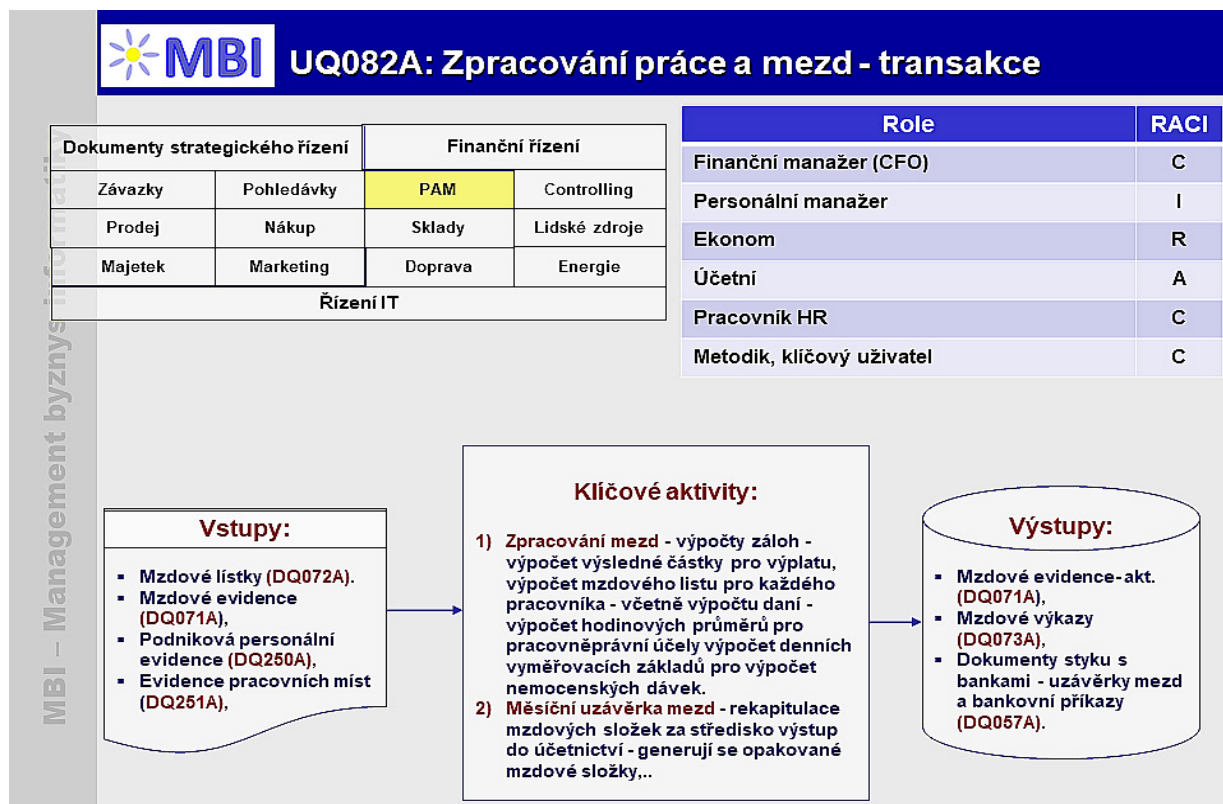
3.5.1.1 Evidence práce a mezd, PAM

Účelem je vytvořit a **průběžně aktualizovat** evidenci odvedené práce a mezd podle jednotlivých typů mezd a jednotlivých zaměstnanců. Zahrnuje zejména vytvoření a **aktualizace** databáze „Mzdové evidence“.

3.5.1.2 Zpracování práce a mezd

Účelem je zajistit co nejefektivnější zpracování **práce, platů a mezd** ve vazbě na personální dokumentaci a výkazy práce a rovněž zpracování mezd s respektováním jejich základních druhů a forem, zejména:

- časová mzda – pro manuální, technickohospodářské i administrativní činnosti,
- úkolová mzda – pro manuální činnosti ve výrobě,
- prémie,
- odměna,
- účast na výsledku, bonus.



Obrázek 3-19: Zpracování práce a mezd

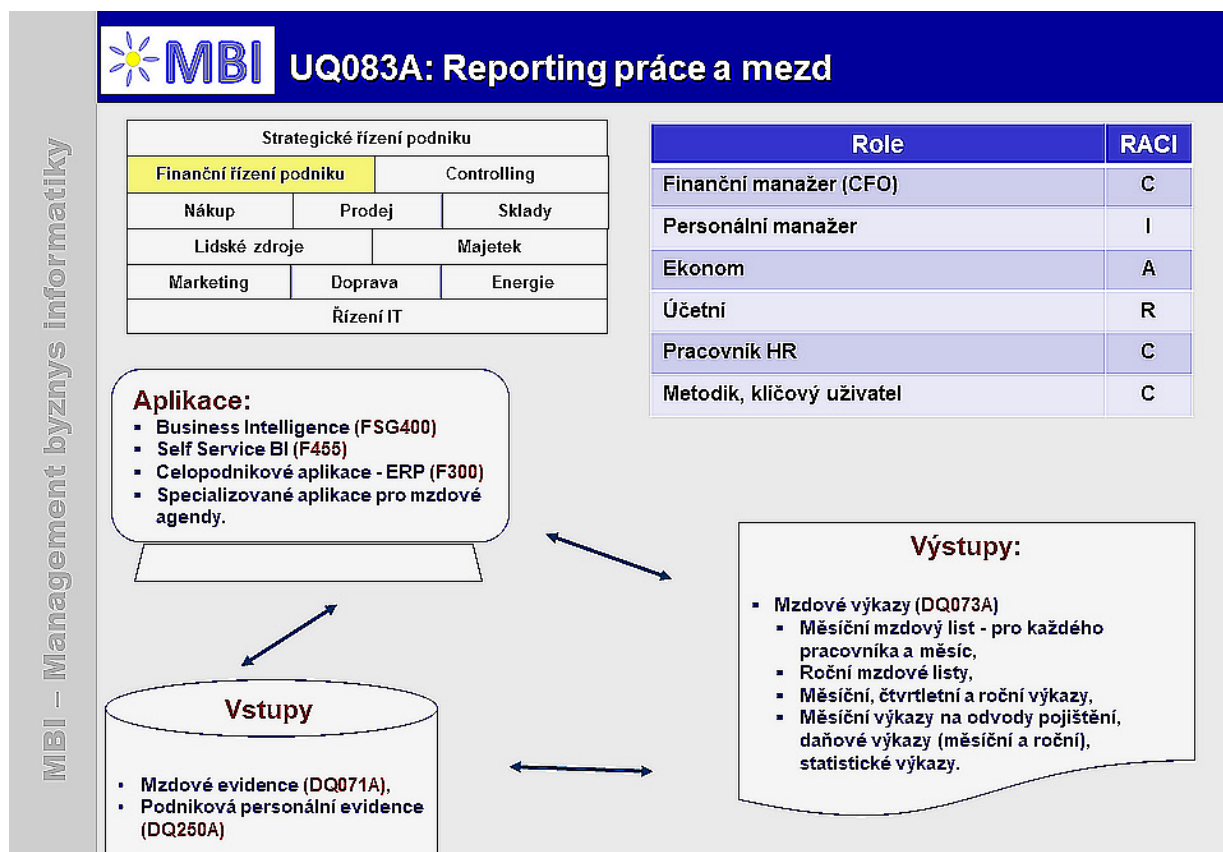
Klíčové aktivity:

- **Zpracování mezd:**
 - výpočet záloh zahrnuje výpočet výsledné částky pro výplatu zálohy (vstupují sem všechny mzdové složky, které se zahrnují do zálohy),
 - výpočet mzdového listu pro každého pracovníka včetně výpočtu daní, vstupem jsou mzdové složky a stálé srážky pracovníka,
 - výpočet hodinových průměrů pro pracovní právní účely (pro dovolenou apod.) z předchozího kalendářního čtvrtletí,
 - výpočet denních vyměřovacích základů pro výpočet nemocenských dávek.
- **Měsíční uzávěrka mezd:**
 - rekapitulace mzdových složek za středisko, zahrnující výpočty součtů jednotlivých mzdových složek za středisko před spuštěním měsíční uzávěrky,
 - provádí se archivace a zrušení všech měsíčních mzdových složek z předchozího mzdového období a další transakce,

- o výstup do účetnictví zahrnuje tyto operace: generují se opakované mzdové složky, vypočítávají se mzdové složky pro dluhy nebo přeplatky na daních, aktualizuje se čerpaná dovolená atd.

3.5.1.3 Reporting práce a mezd

Předmětem úlohy je **zpracování zejména standardních mzdových výkazů a přehledů**, tj. měsíčních a ročních mzdových listů a měsíčních, kvartálních a ročních výkazů (viz další obrázek). **Standardní reporting mezd** zahrnuje reporty, mzdové výkazy a mzdové listy.



Obrázek 3-20: Reporting práce a mezd

3.5.1.4 Mzdové analýzy

Účelem úlohy je zpracovávat **mzdové analýzy organizace** podle různých kritérií a v různých úrovních dekompozice. Výstupy těchto analýz mají sloužit pro lepší hodnocení firmy (hospodaření a mzdové situace) a pro přijímání rozhodnutí o budoucím vývoji organizace v personální oblasti. **Analýzy pro řízení práce a mezd firmy** představují tuto funkcionalitu:

- **Analýzy ekonomických ukazatelů PAM** podle vybraných dimenzí, např. hodnocení objemu mezd, pracovních nákladů, počtů pracovníků, pracovního fondu v člověkodnech.

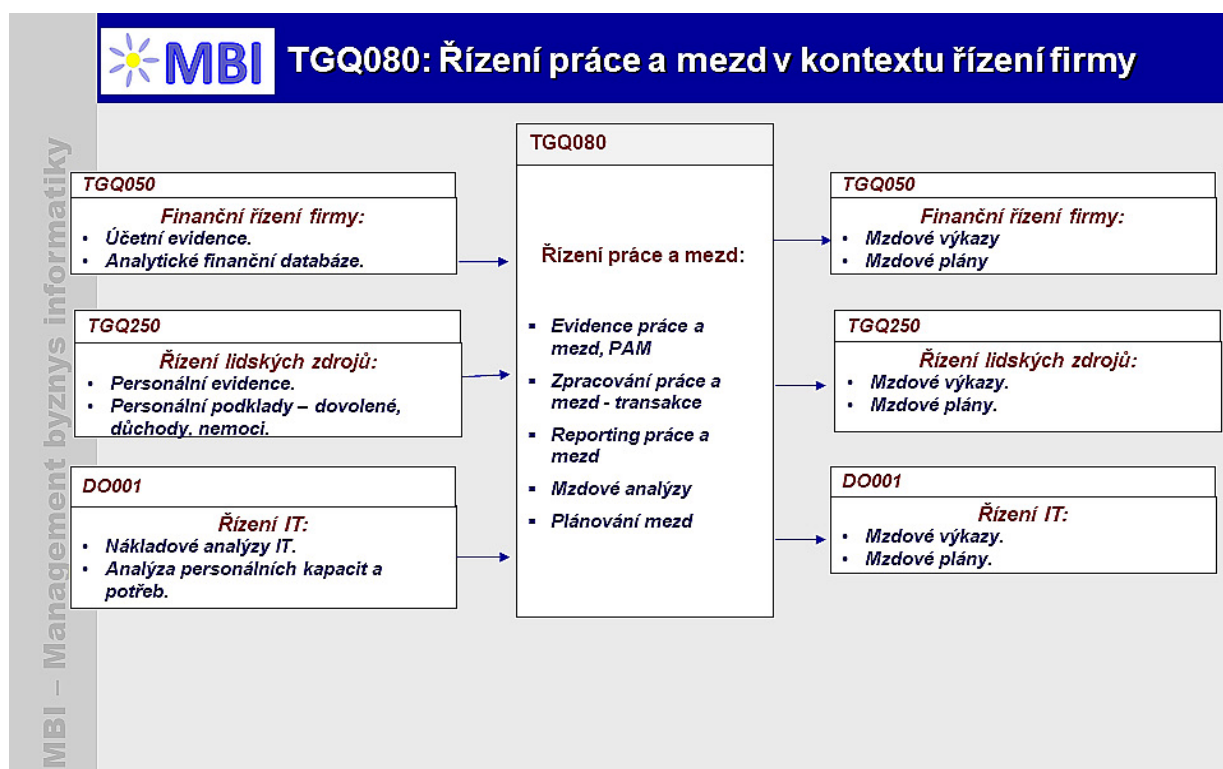
- **Analýzy ukazatelů PAM organizačního charakteru**, např. návratnost investice, náklady na nábor pracovníků, efektivita náborových zdrojů, fluktuace zaměstnanců.
- **Analýzy časového vývoje PAM**, hodnocení faktorů ovlivňujících mzdové náklady v čase, hodnocení sezónních vlivů apod.

3.5.1.5 Plánování práce a mezd

Účelem úlohy je efektivní a **co nejpřesnější zpracování mzdových plánů** podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty.

3.5.2 Řízení práce a mezd v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby řízení práce a mezd** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-21: Řízení práce a mezd v kontextu řízení firmy

3.5.2.1 Vstupy do řízení práce a mezd

Podstatné **vstupy do řízení práce a mezd** z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Finanční řízení firmy:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
 - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro řešení možností a omezení v oblasti mezd a mzdového vývoje,

- účetní evidence, evidence úvěrů, evidence leasingových smluv:
 - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k oblasti PAM,
 - informace o úvěrovém zatížení firmy jako vstupy pro posuzování finančních možností v mzdové oblasti.

Řízení lidských zdrojů:

- personální výkazy, personální analýzy, personální plány:
 - analýzy disponibilních personálních kapacit a jejich struktury jsou podkladem pro určování objemu mezd a možností mzdového vývoje vzhledem k produktivitě práce,
- personální evidence, evidence pracovních míst:
 - představují dílčí podklady pro stanovení úrovně mezd i vzhledem k rozvoji personálních kapacit,
- evidence školení a kursů, evidence personálních a školicích agentur:
 - znamená podklad pro nákladovou náročnost kvalifikačních programů.

Řízení IT:

- analýza personálních kapacit a potřeb – v rámci řízení lidských zdrojů v IT:
 - představuje podklad pro určování a hodnocení mzdové náročnosti v IT útvarech.

3.5.2.2 Výstupy z řízení práce a mezd

Jako **podstatné výstupy** z řízení práce a mezd jsou:

Finanční řízení, Řízení lidských zdrojů, IT:

- mzdové výkazy a analýzy, mzdové plány:
 - představují vstupy pro komplexní analýzy a plány finančního zajištění mzdového vývoje,
 - představují stanovení finančních možností vzhledem k navyšování počtu pracovníků ve firmě,
- mzdové dokumenty:
 - jsou dílčími dokumenty účetních operací především pro kontrolní účely,
 - slouží jako podklady pro hodnocení jednotlivých pracovníků a jejich odměňování.

3.5.3 Scénář, analytické otázky k řízení práce a mezd (PAM)

3.5.3.1 Scénář „Řeší se řízení mezd firmy“

- Jak zajistit přesný a úplný systém **mzdových složek**?
- Existuje hodnotící systém na **měření výkonnosti** pro vybrané profese včetně systému odměňování, vázaného na výkonnost?

- Existuje **vhodný systém odměňování** (finanční a benefitní způsoby) pro jednotlivé profese a role? Jsou využívány všechny složky odměňování?
- Je **týmová práce** předmětem hodnocení a odměňování?
- Je dokumentován a zaveden **benefitní program** pro zaměstnance s ohledem na zařazení podle funkcí a s možností výběru? Má motivační charakter?
- Je vzdělávání součástí **benefitního systému**?
- Jsou všechny **údaje pro personální řízení a PAM** uloženy v jednotné databázi?
- Jak řešit **nárůst mezd** ve vztahu k podnikovým výsledkům a produktivitě práce?
- Odpovídá řešení mzdových aplikací a zpracovávaných reportů **požadavkům legislativy**?
- Jsou aktuálně a včas zpracovány v dokumentech a aplikacích **změny** týkající se zákonů a celé legislativy?

3.5.4 Závěry, doporučení k řízení práce a mezd



K řešení:

- je třeba zajistit **požadovaný objem** mzdových transakcí, zvláště při zpracování mezd včetně období při špičkových zatíženích,
- dosáhnout zajištění **souladu** funkcí zpracování mezd **s aktuální legislativou**, a to i při častých změnách,
- **analytici** musí být velmi solidně seznámeni s vedením mzdové agendy včetně specifických požadavků legislativy a jejich změn,
- dosáhnout nízkou **pracnost a náklady** při zpracování mezd,
- dodržet potřebnou **průkaznost, úrovně kontroly** a bezpečnost mzdových operací,
 - zajistit dostupnost adekvátních a **kvalitních datových zdrojů** pro přípravu mzdových plánů, např. výsledků analýz mzdového vývoje apod.,
- realizovat efektivní **integraci zpracování mezd** s personálním řízením, řízením výroby i obchodu.

K provozu a užití:

- dosáhnout vysoké úrovně **validity** dat a **minimalizace časových zpoždění** při aktualizacích dat mzdové agendy, vysoké úrovně **konzistence dat** a jejich konsolidace,
 - **analýzy** mzdového vývoje mají zajistit komplexní pohled na situaci organizace, např. ve vztahu k produktivitě práce,
 - připravovat kvalitní mzdové plány, které jsou pro každou organizaci zcela **zásadním dokumentem, ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit.

K řízení IT:

- provázat **řízení mezd IT** pracovníků s mzdovými pravidly celé firmy,
- **na úrovni analytického účetnictví** respektovat potřeby řízení ekonomiky práce v IT útvech v nastavení a struktuře analytických účtů,
- zajistit kvalitní **plánování** mezd v IT vzhledem k potřebám rozvoje IT ve firmě.

3.6 Controlling



Účelem controllingu je **koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace** a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu, např. při vytvoření pozic specialistů controllerů.

3.6.1 Přehled a obsah úloh controllingu

Do controllingu spadají **tyto úlohy**:

- **Transakce** – aktualizace podkladů pro controllingové analýzy a plány, vyhodnocování podnikových ukazatelů.
- **Analýzy** – zejména analýzy nákladů podle různých hledisek, zpracování a analýzy různých typů kalkulací.
- **Plánování** – plánování a rozpočtování v rámci controllingu, tj. plánování naturálních a finančních ukazatelů ve vzájemných vazbách.

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

3.6.1.1 Transakce v controllingu

Účelem úlohy je (viz další obrázky):

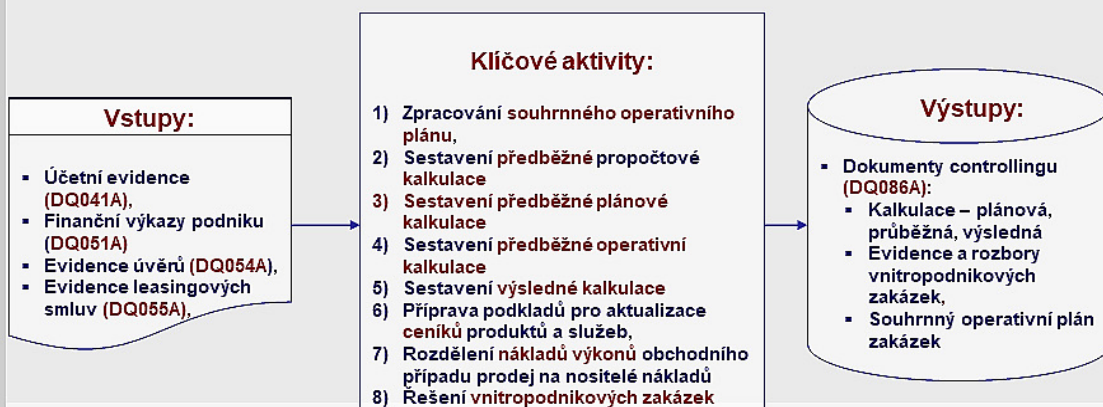
- vyhodnocovat všechny **podstatné ukazatele** pro řízení společnosti, a to ukazatele finanční i naturální povahy, které vstupují do věcných a finančních plánů,
- sledovat a vyhodnocovat ukazatele v controllingu **s vazbou na podnikové procesy**,
- snižovat **pracnost a náklady** na transakce controllingu,
- efektivně **integrovat** controllingové transakce s finančním řízením, řízením obchodu a dalšími oblastmi podnikového řízení.

Klíčové aktivity:

- **Zpracování souhrnného operativního plánu** zahrnuje kalkulace na výkony a zákazníky podle okruhů činností (příbuzné skupiny výkonů).
- **Sestavení předběžné propočtové kalkulace** pro předběžné posouzení efektivnosti nově zaváděného výkonu, která vychází z technických specifikací tohoto výrobku. Cílem této kalkulace je:
 - vyjádřit nákladovou náročnost výkonu,
 - poskytnout podklady pro zpracování cenové nabídky.
- **Sestavení předběžné plánové kalkulace**, která se sestavuje již v návaznosti na detailní technickou přípravu výroby, součástí je stanovení spotřebních a výkonných norem. Slouží jako podklad pro rozpočtovou výsledovku. Zpracovává se ve dvou podobách:
 - kalkulace dílčího období,
 - kalkulace celého období.

Dokumenty strategického řízení		Finanční řízení	
Závazky	Pohledávky	PAM	Controlling
Prodej	Nákup	Sklady	Lidské zdroje
Majetek	Marketing	Doprava	Energie
Řízení IT			

Role	RACI
Generální manažer (CEO)	I
Finanční manažer (CFO)	C
Ekonom	R
Účetní	R
Metodik, klíčový uživatel	C
Controller	R
Treasurer	A


Obrázek 3-22: Transakce v controllingu

- **Sestavení předběžné operativní kalkulace**, která je zpřesněním *Předběžné plánové kalkulace*. Sestavuje se v položkách přímých jednicových nákladů (materiálových nákladů) na základě norem spotřeby jednicového materiálu.
- **Sestavení výsledné kalkulace**, a to na obchodní případ a výkon po uzavření obchodního případu. Při porovnání s *Předběžnou operativní kalkulací* slouží pro kontrolu hospodárnosti.
- **Příprava podkladů pro aktualizace ceníků produktů a služeb**, kde se předpokládá využívat sledované a analyzované ukazatele pro tvorbu ceníků. Je obvykle nutné zajistit úplné zpracování ceníků a pak pro zahraniční zákazníky tvorbu ceníků podle jejich zvyklostí. Tvorba cen může být postavena na těchto variantách:
 - pevná cena za předem definovaný výsledek – službu,
 - cena odvozená z objemu provedených prací a spotřeby materiálu (na základě výkazu spotřeby),
 - případně kombinace obou předchozích variant.
- **Rozdělení nákladů výkonů obchodního případu Prodej na nositele nákladů**, tj. sledování normohodin, materiálu a dalších částí kalkulačního vzorce podle nositelů, resp. zodpovědných středisek.
- **Řešení vnitropodnikových zakázek** v členění na:
 - zakázky odbytové / interní,
 - interní zakázky podle obsahu zakázky,

- investiční, zajištěné vlastní výrobou,
- interní zakázky podle cílů controllingu, a to:
 - ✓ *jednotlivé*, charakteristické jedinečností, rozdílnou dobou platnosti,
 - ✓ *trvalé*, jsou účtovány měsíčně,
 - ✓ *statistické*, které nelze podrobně vykazovat ani účtováním druhů nákladů.

3.6.1.2 Analýzy v rámci controllingu

Účelem analytické úlohy je zajistit komplexní analytické operace v rámci firmy a přispívat tak ke zvyšování její výkonnosti a úspěšnosti na trhu.

3.6.1.3 Klíčové aktivity

- Analýzy finančních ukazatelů podle vybraných dimenzí.
- Analýzy obchodních ukazatelů podle vybraných dimenzí.
- Analýzy personálních ukazatelů podle vybraných dimenzí.
- Analýzy majetkových a investičních ukazatelů podle vybraných dimenzí.
- Časové analýzy v controllingu.

Specifické analytické funkce controllingu:

- **Analýzy vnitropodnikových normativů:**
 - analýza spotřeby materiálu a vynaložené práce.
- **Vyhodnocování kalkulací:**
 - vyhodnocování průběžných a výsledných kalkulací,
 - vyhodnocení podle obchodních případů a zakázek.
- **Vyhodnocení výkonů:**
 - analýzy činností podle středisek,
 - analýzy nákladů a výnosů podle činností, výkonů, odpovědnosti, položek kalkulace.
- **Vyhodnocení rozpočtů:**
 - vyhodnocení nákladů a výnosů podle středisek. Ukazateli jsou objem nákladů, náklady na pracoviště, resp. stroj.
- **Sledování a hodnocení výsledků benchmarkingu.**
- **Analýza odchylek.**

3.6.1.4 Plánování v rámci controllingu

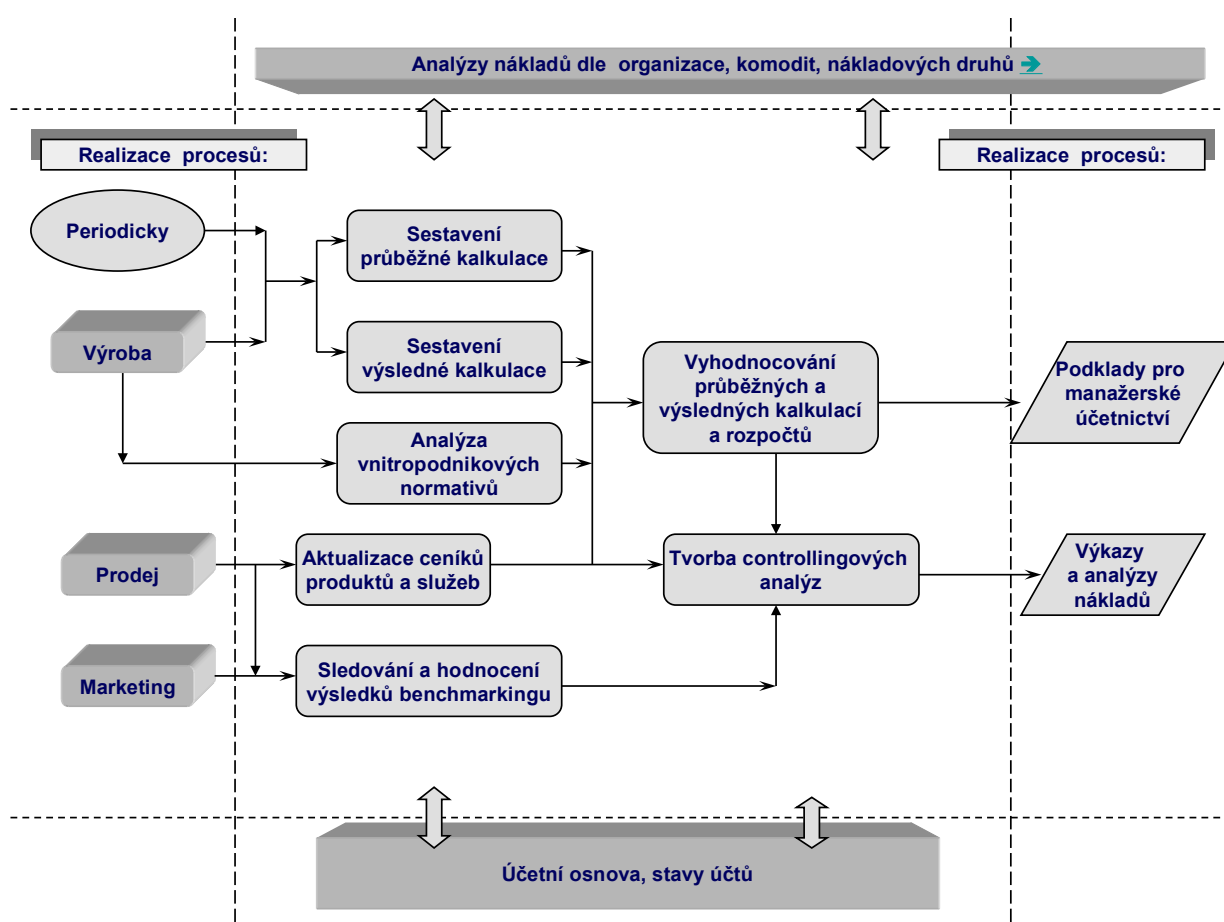
Účelem plánovací úlohy je komplexně plánovat všechny klíčové finanční a naturální ukazatele firmy a jejich vývoj, a to v jejich vzájemných souvislostech. Cílem **Rozpočtování** je formulovat hodnotově vyjádřené ukazatele.

Cílem **Plánování a rozpočtování** je sestavit podnikový rozpočet (tzv. master budget)

na všech úrovních řízení, který obsahuje rozpočtovou výsledovku, rozvahu, rozpočet peněžních příjmů a výdajů. Dále také zajistit transformaci rozpočtu z podnikové úrovně na rozpočty jednotlivých středisek. Zahrnuje tyto funkce:

- plánování finančních ukazatelů podle vybraných dimenzí,
- plánování obchodních ukazatelů v controllingu podle vybraných dimenzí,
- plánování personálních ukazatelů podle vybraných dimenzí,
- plánování majetkových a investičních ukazatelů podle vybraných dimenzí.

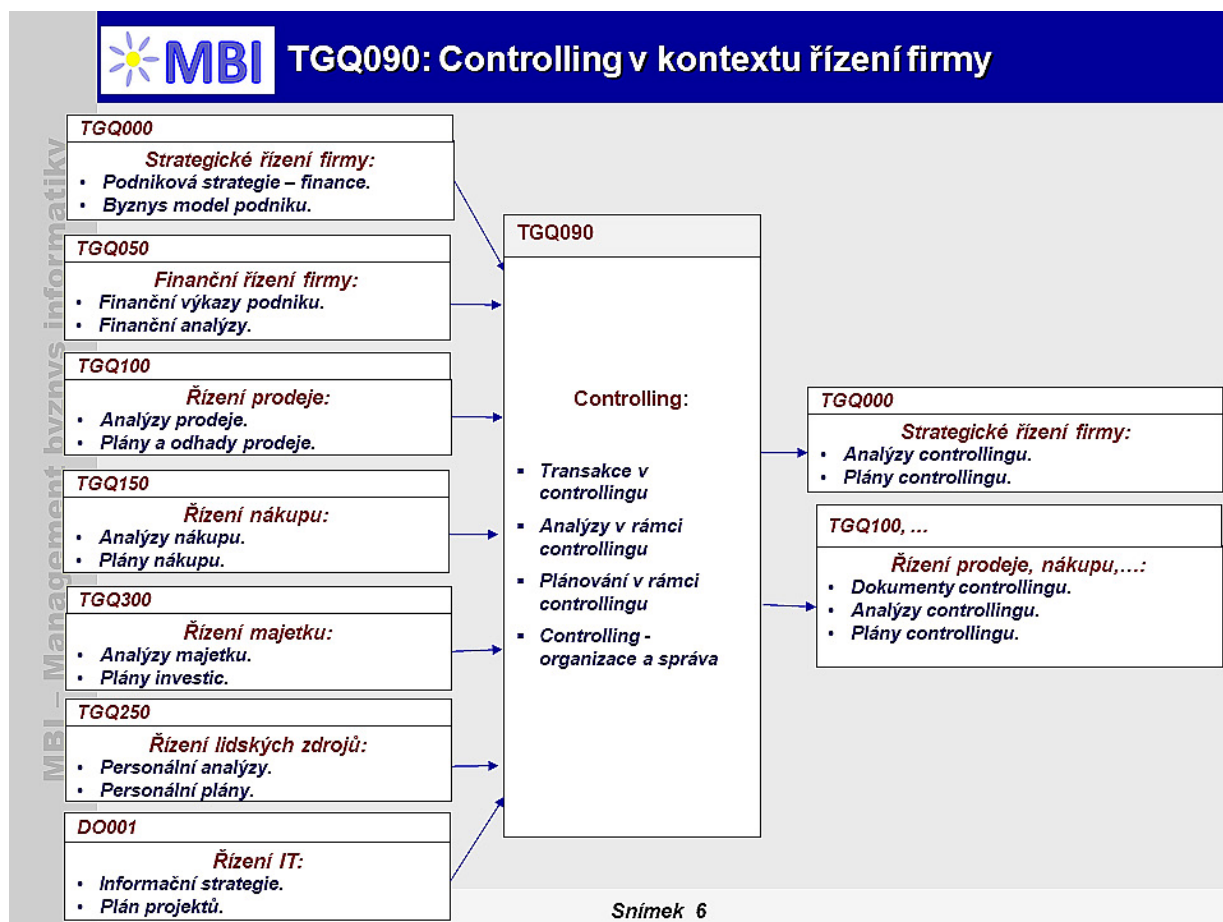
Detailnější pohled na controlling se zobrazením vzájemných vazeb dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-23: Controlling – celkové schéma

3.6.2 Controlling v kontextu řízení firmy

Další přehled představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby controllingu firmy** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Snímek 6

Obrázek 3-24: Controlling v kontextu řízení firmy

3.6.2.1 Vstupy do controllingu

Podstatné vstupy do controllingu z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení firmy:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
 - strategie firmy představuje vstupy pro přípravu nových plánů a rozpočtů, realizovaných v rámci controllingu,
- katalog cílů firmy, byznys model, organizační a řídicí dokumenty firmy, SWOT analýza a procesní dokumentace:
 - jsou obvykle upravené podle nových strategických záměrů firmy,
 - uvedené dokumenty představují dílčí vstupy do řešení controllingových operací, zejména kalkulací různých typů.

Finanční řízení firmy:

- finanční výkazy podniku, finanční analýzy, finanční plány:
 - slouží především jako vstupy pro úlohy Controllingových analýz a plánů,
 - v dokumentech jde o hlavní finanční ukazatele firmy, které jsou z pohledu controllingu klíčové.

Řízení prodeje zboží a služeb:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, plány a odhady objemu prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje, plány a odhady prodeje představují podstatné podklady pro analýzy prodeje v rámci controllingu,
- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence obchodních příležitostí, evidence zákazníků:
 - jde o jednotlivé obchodní případy i jednotlivé příležitosti, představují tedy vstupy zejména do dílčích analýz prodeje,
- evidence zboží a služeb, evidence reklamací zákazníků:
 - evidence představují potřebnou konkretizaci portfolia nabízených produktů a služeb,
 - evidence reklamací dokumentují obchodní problémy, které mohou být rovněž v controllingu předmětem analýz.

Řízení nákupu – zboží, materiálů, služeb:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - analýzy a plány nákupů zboží, materiálů, služeb a jejich efektivnosti a spolehlivosti slouží jako dílčí podklad pro analýzy nákupu a formulaci plánů nákupu,
- evidence dodavatelů, evidence nákupu:
 - jsou podkladem pro určování orientace firmy na klíčové dodavatele v dalším období.

Řízení lidských zdrojů:

- personální výkazy, personální analýzy, personální plány:
 - analýzy disponibilních personálních kapacit a jejich struktury jsou podkladem pro personální analýzy, resp. analýzy disponibilních personálních kapacit,
- personální evidence, evidence pracovních míst:
 - představují dílčí a konkretizované podklady pro určování rozvoje personálních kapacit,
- evidence školení a kursů, evidence personálních a školicích agentur:
 - jsou dílčími podklady pro určování rozvoje kvalifikace a řešení kvalifikačních programů.

Řízení majetku:

- výkazy majetku, analýzy majetku:
 - jsou podkladem pro hodnocení stavu majetku a výrobních, dopravních a dalších kapacit firmy z pohledu potřeb rozvoje obchodních aktivit a rozvoje celé firmy,

- investiční záměry, plány investic, plány oprav a údržby:
 - jsou podklady pro kroky vedení v investiční oblasti,
 - plány oprav a údržby se promítají např. do řešení orientace na vlastní údržbářské kapacity nebo využití externích zdrojů,
- evidence majetku, evidence investic, evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby:
 - představují dílčí podklady pro majetkové a investiční analýzy a analýzy řešení údržby majetku.

Řízení IT:

- informační strategie:
 - je základním podkladem pro řešení otázek IT a orientace na konkrétní produkty a služby.

3.6.2.2 Výstupy z controllingu

Jako **podstatné výstupy** z controllingu jsou:

Strategické řízení firmy, Finanční řízení, Řízení prodeje, Nákupu, Lidských zdrojů, Majetku, IT:

- dokumenty controllingu, analýzy controllingu, plány controllingu:
 - představují zejména podklady analytického charakteru, modifikované podle potřeb uvedených oblastí řízení.

3.7 Scénář, analytické otázky ke controllingu

3.7.1 Scénář „Řeší se controlling firmy“

- Jsou k dispozici **kvalifikované pracovní síly** pro řešení controllingu?
- Odpovídá systém zpracovávaných **kalkulací** v controllingu podnikovým potřebám?
- Je k dispozici **finanční controllingový report** pro interní potřebu?
- Do jaké míry **se využívá controllingových výstupů** v praxi řízení firmy?
- Je zajištěna potřebná **úroveň organizace a správy** controllingových aktivit?
- Které **reporty** z controllingu a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro controllingové analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro controllingové analýzy a plánování relevantní?

3.7.2 Závěry, doporučení ke controllingu



K řešení:

- je třeba **využívat adekvátní data pro controlling** – zdrojem dat pro controlling není pouze účetnictví, jelikož controlling musí pracovat i s dalšími informacemi jakou jsou firemní **normy, kultura, potenciál úspěchu firmy**, které jsou považovány jako základní kameny dopředného řízení,
- musí existovat **existence reálné potřeby** controllingových analýz na úrovni vedení firmy,
- uplatnění **analýz ukazatelů controllingu**, vedle základních ukazatelů finančních a výrobních zahrnovat i řadu dílčích ukazatelů, jako např. ROI investic, poměrové ukazatele finanční analýzy apod.,
- **pro top management** poskytovat controllingové analýzy pro úzkou skupinu ukazatelů jako základ pro řízení firmy, na kterou se pak váží analýzy rozsáhlejší skupiny ukazatelů druhé úrovně,
- controlling má za svůj **hlavní úkol vytvořit a udržovat systém plánování a kontroly, zajistit integritu plánování a kontroly, stanovit odchylky**, a nakonec poskytovat informace, potřebné v řízení se zpětnou a dopřednou vazbou,
- základem controllingu musí být **sjednocení plánování a kontroly** do jednoho subsystému, čímž je podpořen princip **využití řídicího okruhu**,
- efektivně využít principy **plánovacích aplikací** na bázi business intelligence (F453) a podle potřeb a možností i využít principy **prediktivní analytiky**.

K provozu a užití:

- dalšími předpoklady jsou **vytvoření plánu a rozpočtu na strategické úrovni a následně na úrovni operativní a taktické, které blíže konkretizují cíle strategického plánu**. Operativní, taktické a strategické plány a rozpočty musejí být v souladu,
- účelně navázat činnosti v controllingu na kvalitní **business model**,
- používat pro controlling **adekvátní metody**, jako např. finanční analýzy, Corporate Performance Management, CPM, Balanced Scorecard, BSC, Objective Key Results (OKR),
- posoudit existenci **reálné potřeby** nastavení a řízení výkonnosti na úrovni vedení firmy,
- na základě controllingu vytvářet prostor pro **propojení jednotlivých oblastí řízení firmy**,
- v rámci controllingu realizovat a uplatňovat efektivní **řízení interních zakázek**.

K řízení IT:

- uplatňovat principy a nástroje controllingu **i v řízení IT** – controlling IT,
- na základě controllingu vytvářet prostor pro **propojení jednotlivých oblastí řízení IT**,
- controlling IT by měl vycházet **z formulovaných IT architektur**, zejména architektury služeb, aplikační, datové, technologické.

3.8 Řízení prodeje zboží a služeb

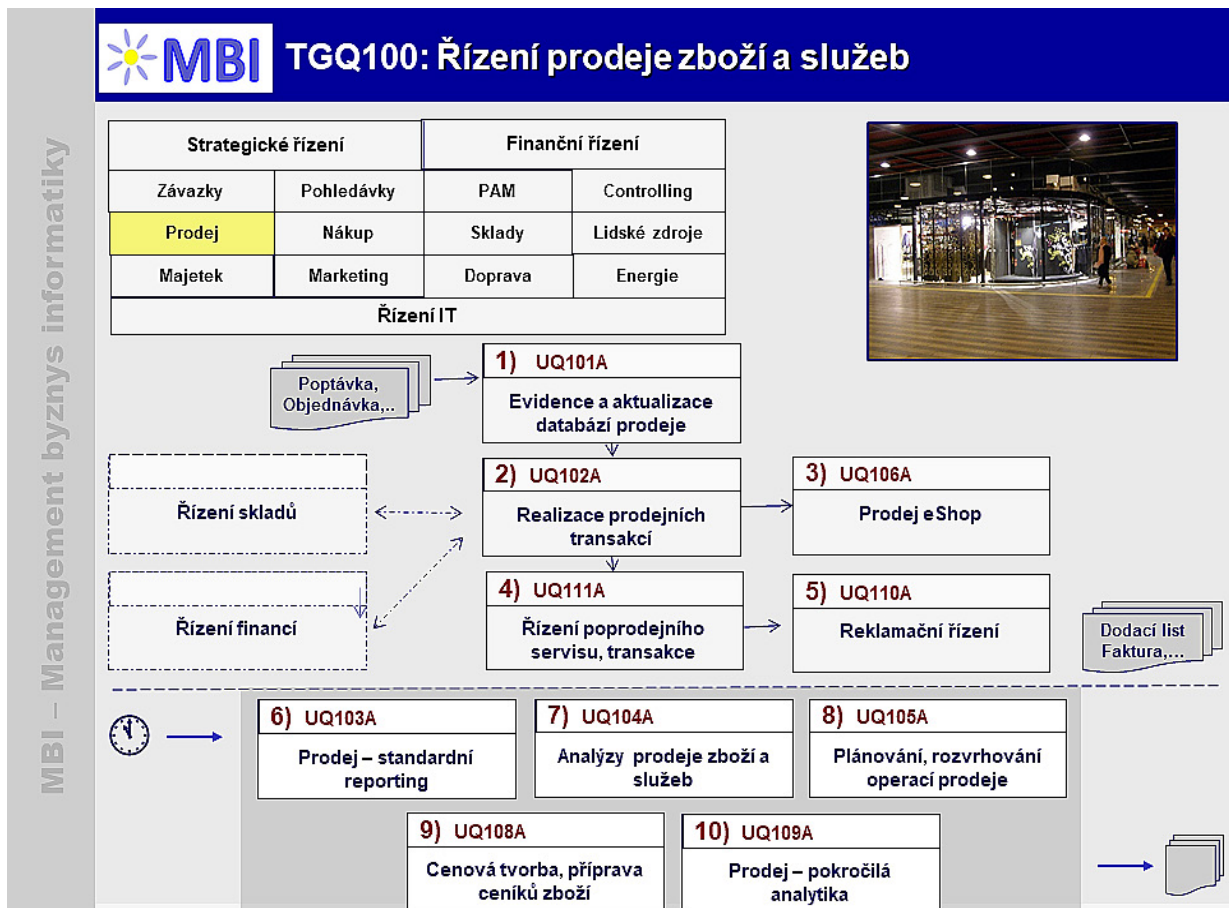


Účelem řízení prodeje je:

- dosahovat požadované **ekonomické výsledky**, tj. tržby, obrat, ziskovost atd.,
- zajistit efektivní, rychlé **provádění prodejních operací** s vysokou flexibilitou vzhledem k požadavkům zákazníka,
- poskytovat pracovníkům prodeje (manažerům, obchodníkům) kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o celkové orientaci prodejních aktivit firmy i o realizaci jednotlivých zakázek.

3.8.1 Přehled a obsah úloh řízení prodeje zboží a služeb

Celkový pohled na úlohy řízení prodeje obsahuje další obrázek:



Obrázek 3-25: Řízení prodeje – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

3.8.1.1 Evidence zákazníků, zboží, služeb, prodejů a prodejních operací

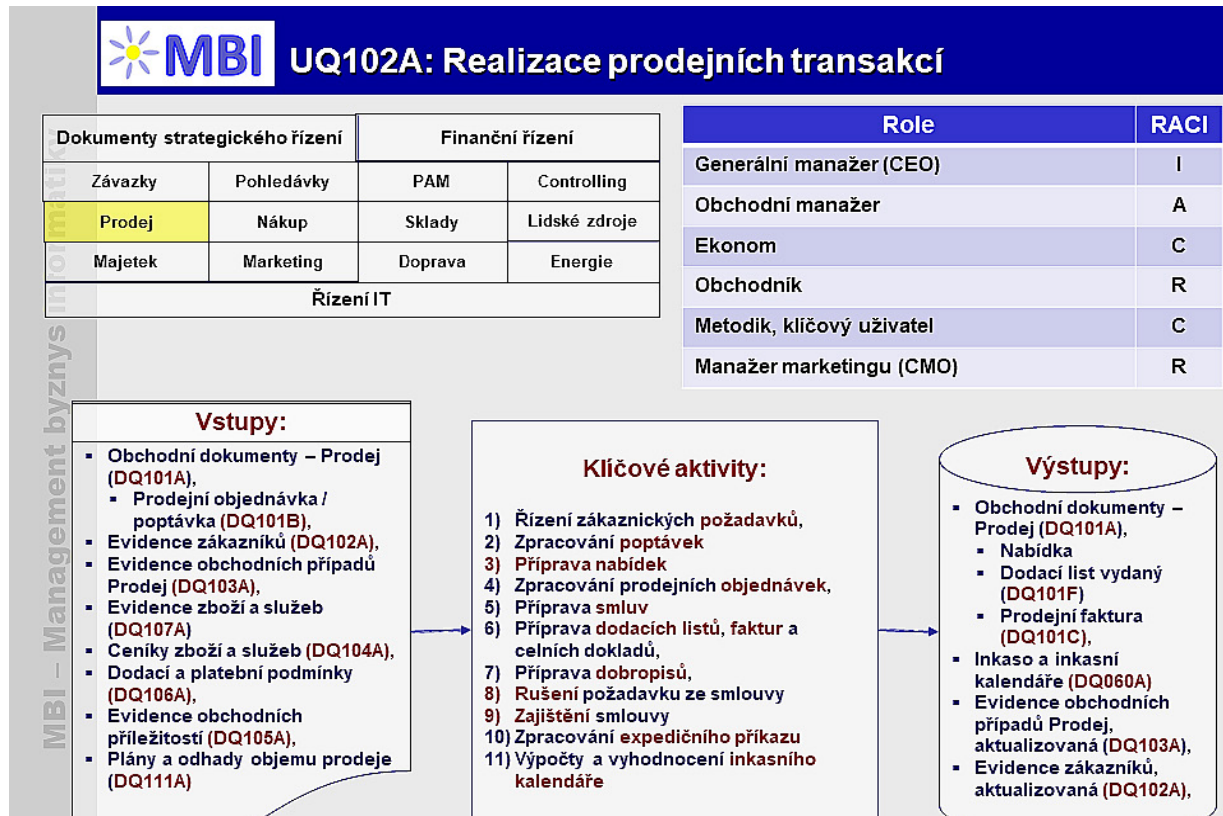
Účelem je vytvoření a aktualizace údajů hlavních databází prodeje, tj. např. základní data o novém zákazníkovi, novém zboží nebo službě, novém obchodním případě apod.

Úloha zahrnuje **vytváření a aktualizace** těchto hlavních databází, kontroly vstupních údajů, protokolování změn, zpracování základní přehledů z databází:

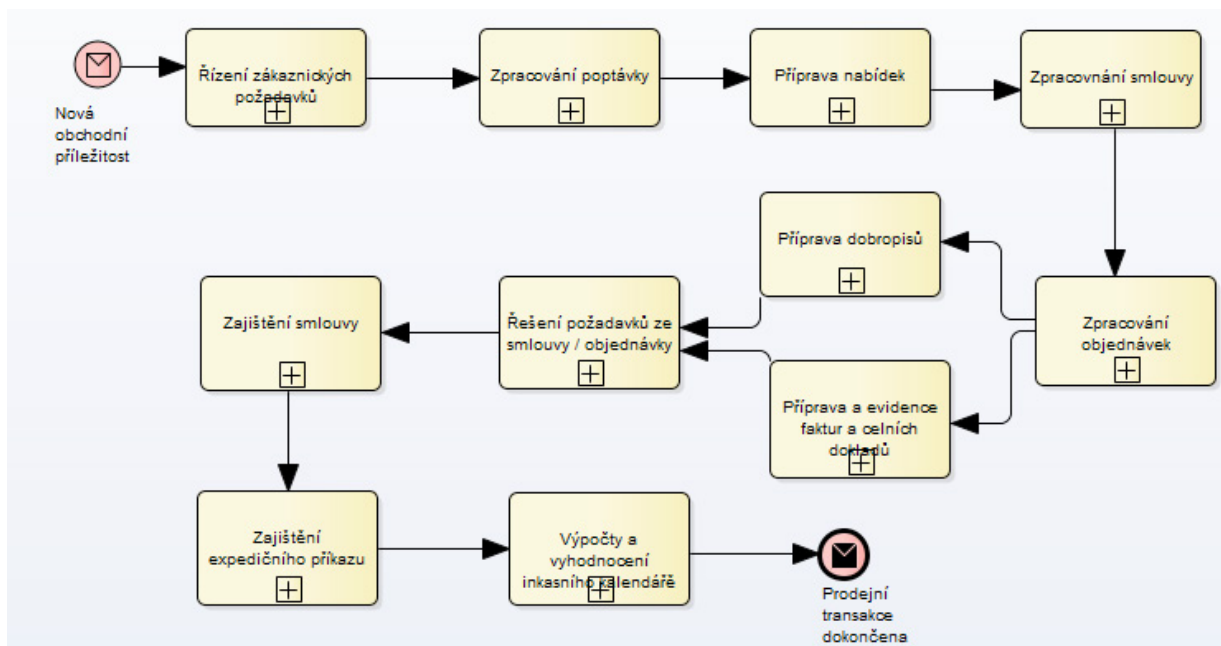
- **Evidence a profily zákazníků**, jejich podstatných atributů a s nimi spojených aktuálních, případně perspektivních požadavků zákazníků.
- Založení základních údajů **obchodních případů** do databáze při jejich vzniku.
- Evidence **obchodních příležitostí** na základě vstupů z marketingu, aplikací CRM a dalších.
- Vytvoření a aktualizace základních dat o prodávaných zboží a službách.
- **Založení prodejních ceníků** nabízených zboží a služeb.
- Evidence **standardních platebních podmínek**, tj. způsobů úvěrování zákazníka, pořadí a rozložení splátek apod., které se pak stávají vstupem do připravovaných smluv.
- Evidence **standardních dodacích podmínek**, tj. způsobu dodání, místu vykládky zboží apod.

3.8.1.2 Realizace prodejních transakcí, obchodní případ Prodej

Účelem je zajistit co nejefektivnější realizace prodejních transakcí, resp. **činností v rámci obchodního případu Prodej**, tj. přípravy a zpracování obchodních dokumentů prodeje (viz další obrázky). V průběhu realizace obchodního případu Prodej se pracuje s celou **skupinou obchodních dokumentů**.



Obrázek 3-26: Realizace prodejních transakcí



Obrázek 3-27: Proces obchodního případu „Prodej“

Klíčové aktivity:

- **Řízení zákaznických požadavků**, tj. evidence a řízení požadavků zákazníka na zboží a služby, jejich technické parametry, nároky na servis. Zahrnuje rovněž specifické požadavky zákazníků (nároky na smlouvu, na garance, na zajišťování servisu apod.). Součástí dat úlohy je také komplexní poznání potřeb zákazníků a jejich produktů a služeb. **Principy řešení** jsou:
 - strukturovaná evidence specifických požadavků zákazníků,
 - analýzy způsobilosti splnění a akceptace požadavků,
 - evidence a řízení technické dokumentace (TD).
- **Zpracování poptávek**, kde se vyhodnocují informace vzhledem k poptávkám, tj. **informace o zákazníkovi**, jeho podnikatelské zaměření, adresa, bankovní spojení, kontaktní osoby a další. Provádějí se kontroly za všechny faktury zákazníka včetně informací o jeho platbách, resp. o jeho platební morálce.
- **Příprava nabídek** ve struktuře zadané zákazníkem. Aktivita zahrnuje i přepočítání celkové hodnoty nabídky podle zařazených položek zboží do nabídky podle aktuálních ceníků, ev. přepočítání podle aktuálního kursovního lístku na Kč. Informační systém **musí**:
 - poskytovat funkcionalitu pro přípravu nabídek zákazníkům včetně řešení vazeb na hodnocení dostupných pracovních kapacit, zajištění zbožím a materiálem a kapacit zařízení,
 - umožnit koordinaci přípravy nabídky mezi zainteresovanými útvary.
- **Zpracování prodejních objednávek** zahrnuje zpracování zákaznické objednávky, doplnění informací o zákazníkovi do databáze, sledování a kontroly úvěrových limitů pro zákazníka a řešení situací, pokud zákazník jemu poskytovaný úvěrový limit přečerpal.

- **Příprava smluv** zahrnuje zpracování obchodních smluv podle konkrétních podmínek obchodního případu, doplnění dalších informací o zákazníkovi, kalkulace cen ve smlouvě, přepočet celkové částky smlouvy a za všechny položky, ev. přepočet podle aktuálního kursovního lístku.
- **Příprava dodacích listů, faktur a celních dokladů** představuje vystavení a kalkulace faktury, přepočet celkové částky faktury za všechny položky včetně slev a DPH, ev. přepočet podle aktuálního kursovního lístku.
- **Příprava dobropisů** představuje zpracování tuzemských / zahraničních dobropisů i tuzemských / zahraničních vrubopisů, kalkulace cen po opravě množství, ceny, slevy.
- **Rušení požadavku ze smlouvy:** ruší se obchodní, resp. výrobní zakázka, provede se storno požadavku na nákup a zboží se ve skladu odblokuje pro další prodej.
- **Zajištění smlouvy** sleduje u jednotlivých položek podle situace přehled zboží, zablokovaného ve skladech pro položku smlouvy, případně zajišťující výrobní dávku, určují se specifické požadavky na realizaci zajištění zakázky a způsob dodávek podle definovaných dodacích podmínek apod.
- **Zpracování expedičního příkazu** na zboží pro celou nebo určenou část zakázky.
- **Výpočty a vyhodnocení inkasního kalendáře** na zakázku podle zadané platební podmínky.

3.8.1.3 Realizace prodejních transakcí prostřednictvím eShopu

Účelem je zajistit jak co nejefektivněji a nejrychleji zajišťovat prodejní transakce, zejména s koncovými spotřebiteli, prostřednictvím aplikací a technologií elektronického obchodování, eShopů. Zahrnuje tyto **hlavní aktivity**:

- **Specifikace celkového konceptu řešení**, tj. vymezení cílového zákazníka, specifikace nabízených produktů a služeb, obchodních procesů, disponibilních zdrojů.
- **Zajištění návazné logistiky** prodávaného zboží a služeb.
- **Ekonomické hodnocení výnosů** vzhledem k nákladům na rozvoj a provoz eShopu a jednotlivých prodejních operací na eShopu.
- **Určování obchodních modelů**, jako např. model přímého prodeje, model aukcí, provizní systém atd.
- **Řešení a rozvoj personalizace** eShopu, založené na několika standardních modelech, tj.:
 - model získání obecné znalosti,
 - model rozpoznávání uživatele,
 - model jednoduché odpovědi,
 - model pravidel,
 - model chování a preferencí.

3.8.1.4 Řízení poprodejního servisu

Účelem úlohy je zajistit efektivní plánování a zajišťování poprodejního servisu a co nejvíce zkvalitnit vztahy k zákazníkům. Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Plánování servisních činností** podle sortimentních položek.
- **Řízení zákaznických požadavků na servis**, tj. evidence a řízení požadavků zákazníka na servis zboží, služby a rovněž specifické požadavky zákazníků.
- **Operativní zajišťování servisu** podle požadavků zákazníků.
- **Vyhodnocování stávajících obchodních dokumentů** vzhledem požadavkům zákazníka na servis.
- **Vyhodnocování objemu a kvality poprodejního servisu**, k čemuž se využívá metrika *Počet a objem servisních činností*.

3.8.1.5 Reklamační řízení

Účelem úlohy je zajistit efektivní vyhodnocování a řešení zákaznických reklamací a následně jejich souhrnné analýzy. Zahrnuje tyto **hlavní aktivity**:

- **Příjem reklamace** a prohlídka stavu zboží.
- **Přesun** do reklamačního skladu a doprava do servisu.
- **Vyhodnocení** reklamace.
- **Rozvoz** zpět a sdělení výsledku reklamace zákazníkovi.

3.8.1.6 Cenová tvorba

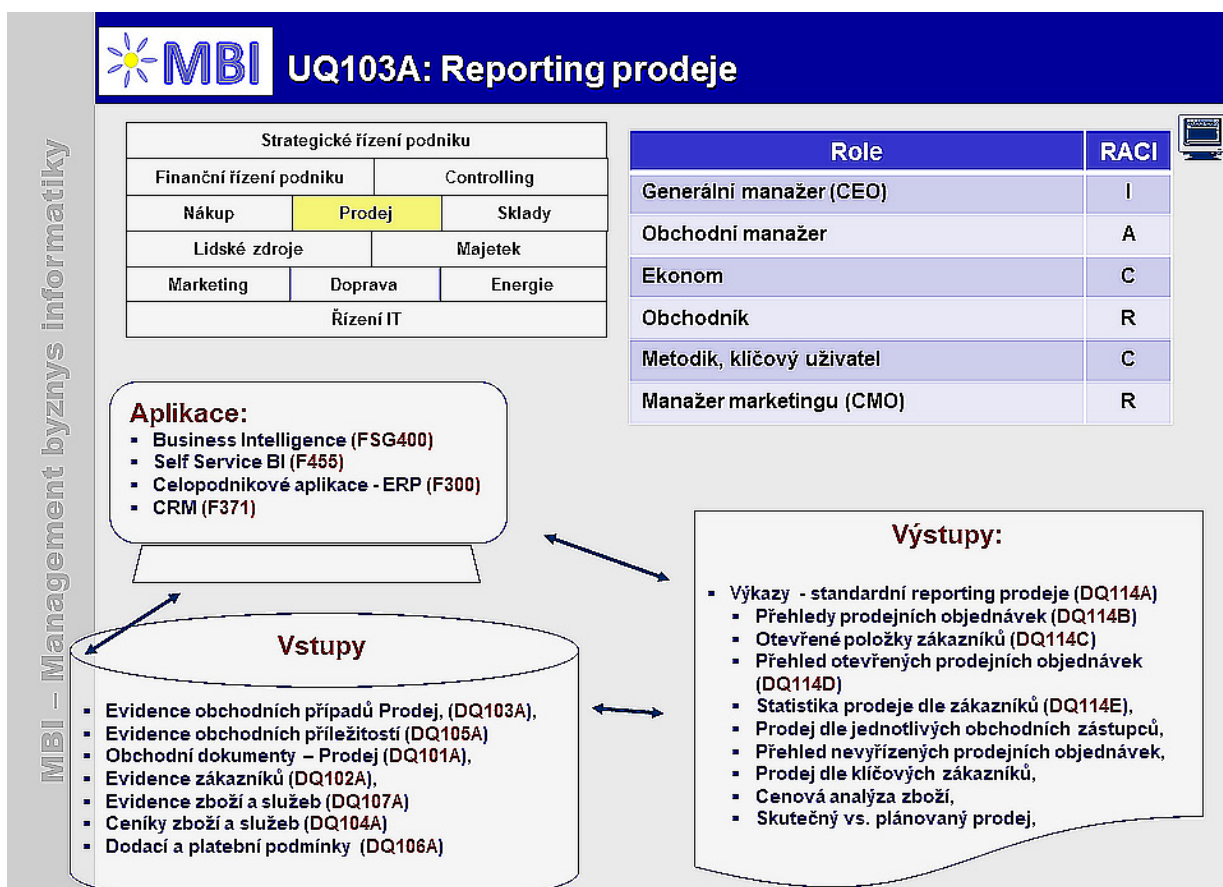
Účelem úlohy je realizovat takovou **cenotvorbu na základě parametrů nákladů a situace na trhu**, která zajistí konkurenceschopnost firmy a jeho ekonomickou efektivnost. **Klíčové aktivity**:

- **Nastavení cen jednotlivých položek, tj. nákupní, prodejní a nákladové:**
 - nákladovou cenu je potřeba evidovat a kalkulovat automaticky na základě uskutečněných transakcí, které ji ovlivňují. Uživatel si nemůže nastavit nákladovou cenu libovolně,
 - základem tvorby prodejních cen mohou být tyto **vlivy**: Nákladová cena maloobchodu, Prodejní cena konkurence, Všeobecný vývoj na trhu (sezónní akce, kampaně), Doporučená prodejní cena, Cílová marže, Fáze životního cyklu výrobku, Kombinace předchozích vlivů,
 - pro prodejní cenu jsou podstatné tyto parametry: Položka, Pobočka (možnost vést různé regionální ceny), Odběratel / skupina odběratelů (jedna z možností, jak nakládat s VIP zákazníky), Datum platnosti, Počet kusů (jedna z možností vedení množstevních slev).
- **Tvorba ceny zahrnuje tyto varianty:**
 - zavedení nejnižší ceny na trhu, založené na monitoringu cen konkurence a pravidelné úpravy vlastního ceníku,

- kalkulace typu: nákladové ceny + fixní marže, doporučená cena, průměrná cena konkurence.
- **Určení pravidel**, jak se bude s cenami pracovat.
- Nastavení dat a **pravidel pro slevy**. Aktualizace dat ve stávající databázi ceníků zboží a služeb.

3.8.1.7 Reporting prodeje

Účelem je vytváření standardních reportů prodeje a ad hoc reportů pro potřeby managementu, jak dokumentuje další obrázek. **Standardní reporting prodeje** zahrnuje celou škálu reportů zaměřených zejména na přehledy prodejních aktivit firmy, možnosti nových obchodních příležitostí, výkonnost obchodníků, reklamace, cenové a další ekonomické charakteristiky prodeje.



Obrázek 3-28: Reporting prodeje

3.8.1.8 Analýzy prodeje zboží a služeb

Účelem analytické úlohy je především **dosažení očekávaných efektů**, tj. pozitivních změn v metrikách prodeje, např. ve zvýšení tržeb a prodejní marže, snížení nákladů na prodejní aktivity, zvýšení počtu zákazníků apod. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Analýzy prodejních aktivit firmy** jsou členěny na tyto hlavní skupiny funkcí:

- **Analýzy ekonomických metrik** prodeje podle vybraných dimenzí, jako zejména analýzy tržeb z prodeje zboží a služeb, nákladů na prodej zboží a služeb, hodnocení prodejních marží, tržního podílu, dodacích lhůt.
- **Analýzy prodeje procesního charakteru**, např. analýzy počtu a objemu servisních činností, počtu a objemu reklamací, sledování počtu zpracovávaných dokumentů – poptávek, nabídek, smluv atd. a počtu a objemu obchodních transakcí prodeje.
- **Analýzy prodeje organizačního charakteru**, např. analýzy počtu zákazníků a hodnocení jejich významu v pořadí podle realizovaných služeb, nakupovaného sortimentu apod., analýzy struktury a počtů obchodních zástupců, analýzy obchodních poboček a jejich obchodní úspěšnosti apod.
- **Analýzy prodejních aktivit na eShopu**, což zahrnuje např. hodnocení počtu prodaných produktů přes eShop, sledování zisků na produkt v eShopu, analýzy počtu a struktury položek na objednávky, sledování a hodnocení tržeb na jednu návštěvu eShopu, sledování délek návštěv webových stránek eShopu.
- **Analýzy časového vývoje objem a struktury prodejů**, hodnocení faktorů ovlivňujících úroveň prodejů, hodnocení sezónních vlivů, zpracování indexů, kumulativních hodnot v čase apod.

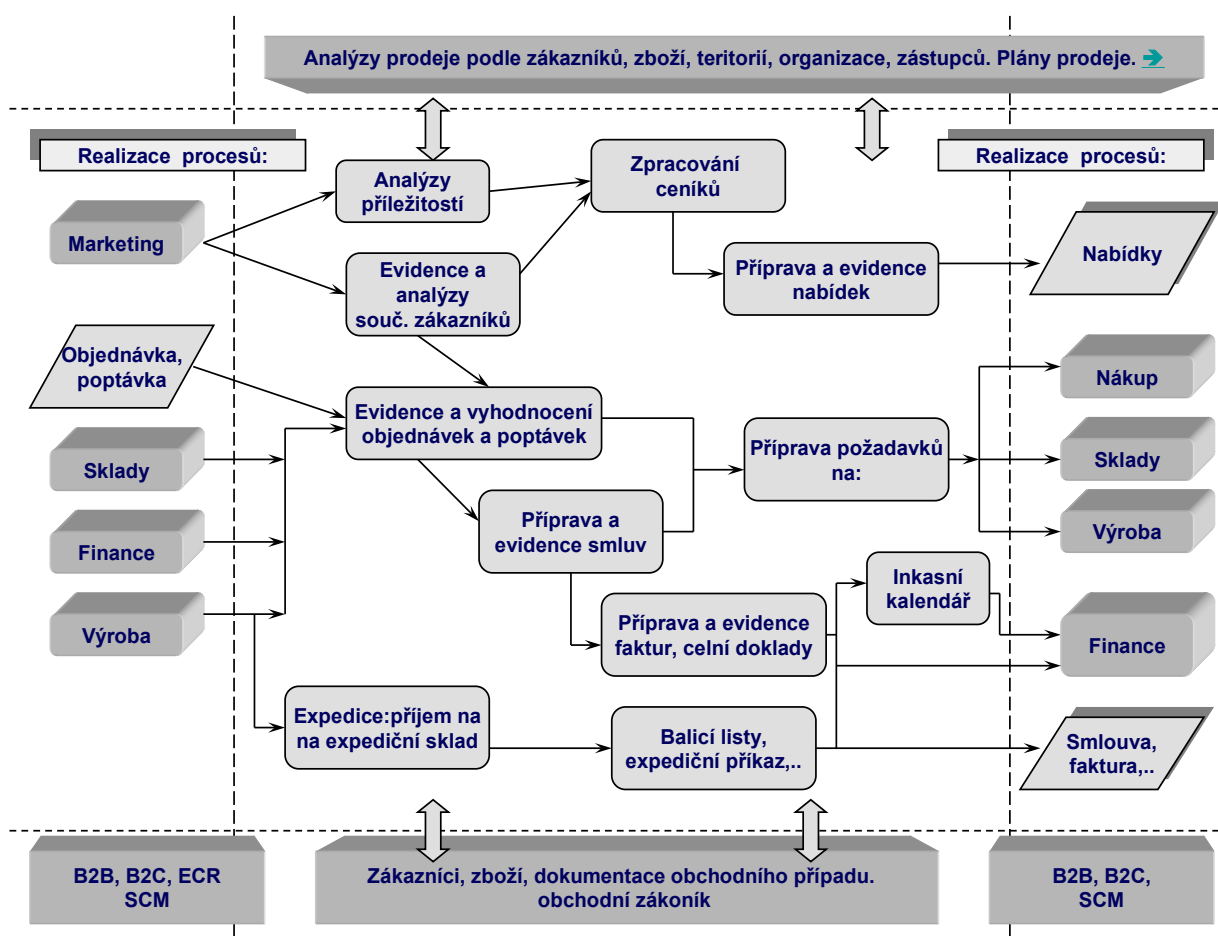
3.8.1.9 Plánování a rozvrhování prodeje

Účelem plánovací úlohy je **efektivní a co nejpřesnější zpracování plánů prodejů** realizovaných podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty. **Zdrojem** pro plánování prodeje jsou výkazy, analýzy a databáze (viz obrázek), jejichž obsah byl uveden v předcházejících částech. Plánování a rozvrhování prodeje zahrnuje tyto hlavní skupiny funkcí a výstupem jsou plánovací tabulky a dokumenty:

- **Sestavení plánu prodeje** obvykle na časová období rok, pololetí, kvartál, dekáda, případně týden a den. Prodejní plán funguje obvykle jako **spojnice mezi obchodními cíli organizace a ostatními dílčími plány** a přímo ovlivňuje organizací nabízený sortiment zboží a služeb. Dobře sestavený prodejní plán by měl **reflektovat** zejména typ nabízeného zboží, či služby, cenovou politiku prodeje, objem plánovaného prodeje a způsob motivace zákazníků k nákupu.
- **Zpracování výhledu prodeje**, např. na 12 měsíců klouzavě v průběhu roku.
- **Sestavení prodejního rozpočtu** silně závisí na prostředí konkrétní organizace, charakteristice trhu, druhu nabízeného produktu a dalších. Mezi **základní možné postupy při tvorbě prodejního rozpočtu** patří například:
 - Rozpočet se sestavuje v detailu na konkrétní skupiny výrobků a služeb, kde se vybírá konkrétní prvek skupiny s nejobecnějšími parametry. Zvolený detail záleží vždy na situaci dané organizace. U organizací prodávající desetitisíce a více produktů je možné zvolit například kombinovaný detail na kategorii zboží (např. žehličky) a značku výrobce (např. ETA).
 - Rozpočet se sestavuje podle detailu na jednotlivé odběratele (typické pro velkoobchodní prodej), kde se s jednotlivými partnery mohou aplikovat různá pravidla vzájemného obchodního vztahu.

- Do výkazů z minulých let se pomocí matematických postupů promítne předpokládaný vývoj. Je třeba vždy vzít v potaz sezónnost daného odvětví a zkušenosti s cyklickým chováním typického zákazníka dané organizace.
- Výkaz prodeje z minulých let se upraví tak, že se stanoví minimální nutný objem prodeje k pokrytí nákladů organizace.

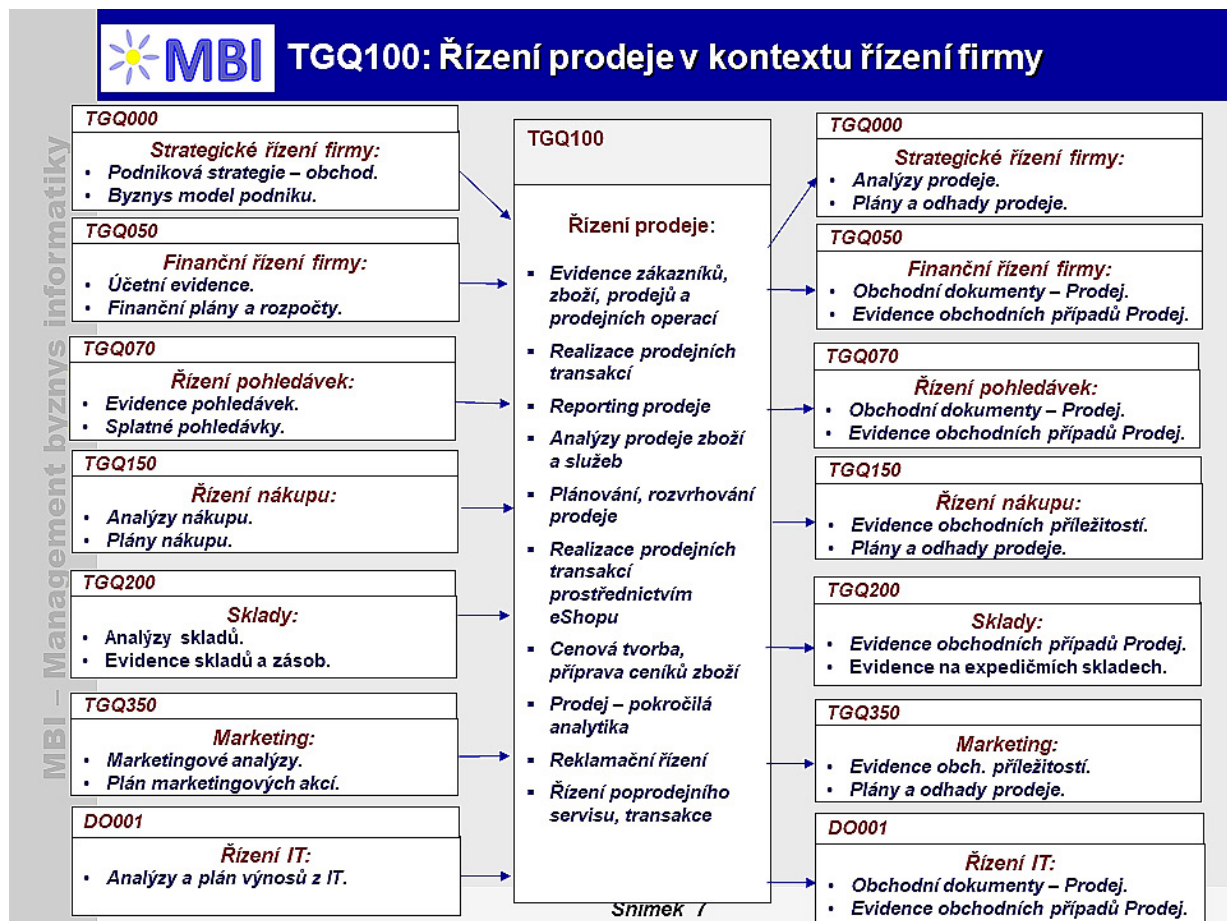
Souhrnný pohled na **vybrané aktivity** v řízení prodeje a jejich **vzájemné vazby** dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-29: Vybrané aktivity řízení prodeje a jejich vzájemné vazby

3.8.2 Řízení prodeje v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby řízení prodeje** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-30: Řízení prodeje v kontextu řízení firmy

3.8.2.1 Vstupy do řízení prodeje

Podstatné vstupy do řízení prodeje z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení firmy:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
 - strategie prodeje je podkladem pro přípravu plánů prodeje podle teritorií, zákazníků, komodit,
- katalog cílů firmy, byznys model:
 - jsou dílčími podklady pro přípravu plánů prodeje,
 - byznys model vytváří základ pro pochopení a řešení souvislostí mezi finančními plány a plány prodeje.

Finanční řízení:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
 - jsou informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro záměry a plány v řízení prodeje,

- účetní evidence:
 - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k řízení prodeje,
 - informace o úvěrovém zatížení firmy jako vstupy pro záměry v oblasti prodeje z pohledu jejich realizovatelnosti,
- dokumenty styku s bankami, bankovní účty:
 - bankovní dokumenty slouží v prodejních aktivitách především pro kontrolní účely,
 - dílčí informace o stavu bankovních účtů, pokud jsou pro dané prodejní aktivity relevantní, rovněž pro kontrolní účely.

Řízení pohledávek:

- evidence pohledávek, výkazy pohledávek, inkaso a inkasní kalendáře:
 - představují podklady pro rozhodování o prodejních aktivitách ve firmě, posuzování jejich úspěšnosti a rizik,
- pohledávky pro odsouhlasení se zákazníkem, splatné pohledávky:
 - představují podklady pro obchodníky pro zpracování upomínek zákazníků, případně i procedury vymáhání pohledávek po splatnosti.

Řízení nákupu:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží, materiálů a služeb slouží jako dílčí podklad pro realizaci zajištění současných i budoucích potřeb prodeje,
- evidence dodavatelů, evidence nákupu:
 - informace pro obchodníky o skladbě dodavatelů a o možnostech současné i perspektivní nabídky zboží a služeb.

Řízení skladů:

- analýzy skladů, výkazy skladů, obratová soupiska zásob:
 - jsou podkladem pro obchodníky při posuzování aktuálních zdrojů pro zajištění prodejních zakázek,
- evidence skladů a skladových zásob, evidence příjmků, výdejků, evidence ceníků materiálů:
 - slouží jako dílčí dokumenty pro konkretizaci situace ve skladech vzhledem k zákaznické poptávce,
- skladová evidence v expedičních skladech:
 - slouží jako vstupy pro operativní řízení a zajištění prodejních zakázek a pro kompletace zboží pro jednotlivé zákazníky.

Marketing a řízení marketingových kampaní:

- marketingové analýzy, plán marketingových akcí:
 - obsahují vyhodnocování úspěšnosti marketingu a hlavních akcí, úspěšnosti firmy v daných segmentech trhu, analýzy konkurence jako podstatné vstupy pro řízení prodejní nabídky a jednotlivých prodejních zakázek,

- marketingové průzkumy, dotazníky a jejich analýzy, řízení marketingových kpaní:
 - poskytují data o zákaznících a trhu a jsou vstupem pro konkrétní oslovo-
vání jednotlivých zákazníků,
 - slouží pro segmentaci zákazníků a orientaci firmy na klíčové zákazníky,
- evidence marketingu, evidence marketingových akcí, obchodní příležitosti, po-
tenciální zákazníci, návrhy cen, příprava ceníků, informace o zákaznících, kon-
kurenci, trhu:
 - představují dílčí podklady pro prodejní analýzy a formulaci plánů prodeje.

Řízení IT:

- Analýzy a plán výnosů z IT:
 - přímo se váží na řízení prodeje a metodicky i obsahově jsou vázány ze-
jména na úlohu „*Řízení prodeje IT služeb*“.

3.8.2.2 Výstupy z řízení prodeje

Jako **podstatné výstupy** z řízení prodeje pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení firmy:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, plány a odhady objemu
prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje, plány a odhady
prodeje představují podstatné podklady pro strategické analýzy prodeje
a současně formulaci strategie v celé obchodní oblasti firmy,
- evidence obchodních případů „*Prodej*“, evidence obchodních příležitostí, eviden-
ce zákazníků:
 - jde o jednotlivé obchodní případy i jednotlivé příležitosti, tedy představují
vstupy zejména do dílčích strategických analýz prodeje,
- evidence zboží a služeb, evidence reklamací zákazníků:
 - evidence představují potřebnou konkretizaci portfolia nabízených produk-
tů a služeb a současně také náměty pro úvahy o jejich dalším rozvoji
a prosazení na trhu,
 - evidence reklamací dokumentují pravděpodobné hlavní obchodní problé-
my a představují podklady pro orientaci jejich řešení na strategické úrovni
(organizačními, technickými, personálními změnami).

Finanční řízení:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, plány a odhady objemu
prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje, plány a odha-
dy prodeje představují podstatné podklady pro odhady objemů prodeje,
a tedy pro finanční zdroje firmy a jsou vstupem do finančních plánů a roz-
počtů,

- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence zákazníků:
 - jde o jednotlivé obchodní případy, představující vstupní dokumenty (zejména daňové doklady, faktury) do účetních operací a přípravy finančních výkazů,
- evidence zboží a služeb:
 - evidence představují dílčí podklady z oblasti zboží a služeb především pro analytickou účetní evidenci,
- evidence reklamací:
 - evidence reklamací dokumentují finanční náročnost jejich realizace a podklady pro jejich zaúčtování.

Řízení pohledávek:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit, zákazníků představují podstatné podklady pro určování objemů prodeje, a tedy i pro stanovení a posuzování objemů pohledávek a jejich řešení,
- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence zákazníků, prodejní objednávky, prodejní faktury:
 - jde o jednotlivé obchodní případy Prodej, které představují vstupní dokumenty (zejména daňové doklady, faktury) do operací řešení pohledávek k zákazníkům,
- evidence zboží a služeb:
 - evidence představují dílčí podklady z oblasti zboží a služeb především pro analýzy pohledávek podle různých kritérií.

Řízení nákupu:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit, zákazníků představují podstatné podklady pro určování objemů prodeje, a tedy nároků na zajištění nákupů a s tím souvisejících obchodních aktivit,
- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence zákazníků:
 - dílčí dokumenty, znamenající konkretizaci a detailní specifikace požadavků na nákup.

Řízení skladů:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje:
 - výkazy a analýzy prodeje jako podklady pro specifikaci požadavků na skladové zásoby a jejich případné blokace,
- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence zákazníků:
 - dílčí dokumenty, konkretizující požadavky na skladové zásoby.

Marketing a řízení marketingových kampaní:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, evidence obchodních příležitostí:
 - výkazy a analýzy prodeje jako podklady pro specifikaci požadavků na další marketingové aktivity, průzkumy a promo akce,
 - přehled obchodních příležitostí jako vstupy pro jejich bližší hodnocení z pohledu marketingu.

Řízení IT:

- obchodní dokumenty „Prodej“
 - faktury a další dokumenty v návaznosti na obchodní operace představují vstupy pro plánování a řešení prodeje IT služeb,
- evidence obchodních příležitostí:
 - zahrnuje i příležitosti v oblasti IT služeb, případně produktů.

3.8.3 Scénáře, analytické otázky k řízení prodeje

Vztah Obchodního případu Prodej k byznysu

- Jaké existují aktuální **ekonomické, obchodní, organizační problémy**, spojené s Obchodním případem Prodej a jak je řešit jejich změnami nebo rozvojem?
- Jaký má být **obsah jednotlivých prodejních aktivit** vzhledem k aktuálním i očekávaným potřebám byznysu, např. co je třeba v rámci obchodního případu dělat?
- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky efektivní realizaci prodejních operací?
- Jaké vybrat **KPI**, ovlivňující výkonnost úloh řízení prodeje ve vztahu k byznysu, kdy a jak je sledovat a vyhodnocovat?
- Jak nastavit **proces obchodního případu Prodej** jako součást celého procesního modelu firmy?

Realizace Obchodního případu Prodej

- Zajišťuje systém řízení prodeje dostatečný **objem obchodních transakcí** v požadovaném času a kvalitě?
- Jak efektivně a operativně probíhají **prodejní operace**, jaká je jejich formální a organizační úroveň? Jak **zrychlit průběh Obchodního případu Prodej**, jak zkrátit průběžnou dobu obchodní zakázky?
- Jak **snížit náklady** na obchodní případy prodeje?
- Jak **zajistit potřebnou průkaznost**, úroveň kontroly a bezpečnost prodejních operací? Jak snižovat **rizika chyb a omylů** při realizaci prodejů?
- Jak zajistit **dostupnost prodejních operací** v místě i čase? Jak realizovat obchodní **transakce pomocí mobilních zařízení** v místě zákazníků?
- Jak pružně realizovat **operativní zásahy** do prodejních transakcí?
- Je faktura **verifikována** vzhledem k objednavce, tj. množství, kvalita, termíny

a rovněž z pohledu ceny, platební podmínky, dodací podmínky, resp. INCOTERMS?

Vztahy k zákazníkům a partnerům

- Jak se řeší zkvalitňování **vztahů k zákazníkům**? Vyhodnocuje firma **sílu zákazníků**?
- Jak efektivně **vyhodnocovat náměty** zákazníků a obecně daného segmentu trhu na strukturu a obsah nabízených komodit?
- Jak úplně a včas projednávat a **uzavírat smlouvy** o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách a popřípadě odchylky v dodávkách? Jsou realizovány a brány v úvahu úvěrové limity na jednotlivé zákazníky?
- Je k dispozici **standardní vzorová smlouva**? Je firma schopná **reagovat na připomínky** zákazníků ke smlouvě operativně?
- Jsou smlouvy posuzovány **firemními právníky**?
- Je **smlouva o smlouvě budoucí** uzavřena před zahájením zakázky?
- Řeší smlouvy všechna **významná rizika dodávky** a jsou uzavřeny s dostatečným předstihem před realizací dodávky?

Řízení nabídek

- Jsou **vytypovány oblasti** možných obchodních zakázek a dodávek?
- Je firma schopna **reagovat na poptávku** operativně?
- Jsou **známy ceny**, které lze nabídnout, množství a technické, ekonomické podmínky, které lze nabídnout? Jsou zajištěny návazné interní **schvalovací procedury**?
- Existují **možnosti variantních nabídek** s případným doporučením podle typu zákazníka?

Řízení obchodní zakázky

- Je firma schopna realizovat **dodávky podle termínu** dohodnutého ve smlouvě? Jsou ve firmě **definována pravidla pro realizaci dodávek** podle smluvních podmínek?
- Jak zajistit potřebnou úroveň **poprodejšího servisu**?
- Jak rychle a kvalitně řešit problém **zákaznických reklamací**? Je firma schopna **řešit ihned problémy** spojené s dodávkou?
- Jsou k dispozici potřebné, správné a včasné **podklady pro fakturaci**? Je faktura **verifikována** vzhledem k objednavce, tj. množství, kvalita, termíny a rovněž z pohledu ceny, platební podmínky, dodací podmínky, resp. INCOTERMS?
- Je likvidace a kontrola faktur nastavena tak, aby se předešlo **překročení hodnoty objednávky** zejména v případě, že k dané objednavce existuje více faktur?
- Je firma schopná **vystavit faktury v požadovaném termínu** podle smlouvy?
- Je vystavená faktura **v souladu s platnou legislativou**?

- Je **sledována splatnost faktur**, pohledávky po splatnosti jsou sledovány v časových řezech?

Řízení kvality obchodní zakázky

- Je firma schopna **dodávat množství a kvalitu** zboží a služeb, sjednané ve smlouvě? Existují zde podstatné problémy?
- Je prováděna a dokumentována **kontrola všech smluvních parametrů** dodávaných zboží a služeb?
- Je **plnění jakosti** pravidelně ověřováno a dokumentováno záznamy o dodávkách a interními audity?
- Existuje **evidence neshod** a prováděných nápravných opatření?
- Jsou jasně definovány **procesy kontroly jakosti** a výstupních parametrů?

3.8.4 Závěry, doporučení k řízení prodeje



K řešení:

- je třeba zajistit efektivní **integraci** prodejních transakcí, např. promítání prodejních dokumentů přímo do finančního řízení, plánovaného cash flow apod.,
- poskytovat kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro efektivní řízení veškerých prodejních aktivit firmy,
- zajistit **dostupnost** kvalitních plánovacích operací prodeje v místě a čase a vysokou **komplexnost a kvalitu plánování prodeje** s provázaností na finanční plány,
- využívat adekvátní a **kvalitní datové zdroje** pro přípravu plánů prodeje, např. výsledky dat z podnikových analýz podle časové dimenze apod.,
- vytvářet plány prodejů **pro různé časové horizonty** a zajistit provázanost plánů mezi různými časovými horizonty s možností upřesňování plánů v čase,
- připravovat plány prodeje **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností firmy,
- respektovat adekvátní **granularitu dat** v plánování prodeje,
- řešit **predikce prodeje**, tj. např. předpovědi očekávané poptávky podle regionů, typu zákazníků, očekávaného zájmu zákazníků o určité služby,
- zajistit efektivní **kooperace** a průběh příprav a schvalování plánů prodeje,
- poskytovat automatické zasílání **varovných nebo jen informativních zpráv** obchodním manažerům na základě poptávek zákazníků, skladových zásob atd.,
- realizovat **analýzy zákazníků** podle stanovených dimenzí,
- provázat řešení transakčních a analytických úloh v řízení prodeje na aplikace **CRM**.

K provozu a užití:

- zajistit vysokou **dostupnost** prodejních transakcí v místě i čase, tj. v místě zákazníků a dalších obchodních partnerů, v odloučených lokalitách atd.,
- realizovat požadovaný počet a **objem prodejních transakcí** podle vývoje poptávky na trhu, tj. vysokou **flexibilitu** firmy vzhledem k situaci na trhu (svátky, dovolené apod.),
- dosáhnout potřebnou **rychlost reakcí** firmy na podněty zákazníků – poptávky, požadavky, reklamace,

- poskytovat vysokou **obsahovou, formální, organizační i technologickou úroveň** prodejních operací, což zahrnuje obsahovou a formální úroveň obchodních dokumentů, organizační i technologickou kvalitu zajištění obchodních a kooperačních kontaktů,
- snižovat **pracnost a náklady** a současně zvýšit rychlost prodejních operací optimalizací zpracování dokumentů prodeje,
- poskytovat potřebnou **úroveň kontroly** a bezpečnosti prodejních operací, tj. jejich protokolování a dokumentace,
- **realizovat provázanost** prodejních plánů mezi různými časovými horizonty, s možností upřesňování plánů v čase,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování prodejních plánů.

K IT:

- posuzovat možnosti vlastních IT služeb, případně produktů jako **obchodní komodity firmy**,
- poskytovat **IT služby** podporující prodejní transakce, analýzy, plánování a řízení vztahů k zákazníkům,
- realizovat prodeje IT služeb a produktů **podle pravidel řízení prodeje** v rámci celé firmy.

3.9 Řízení nákupu

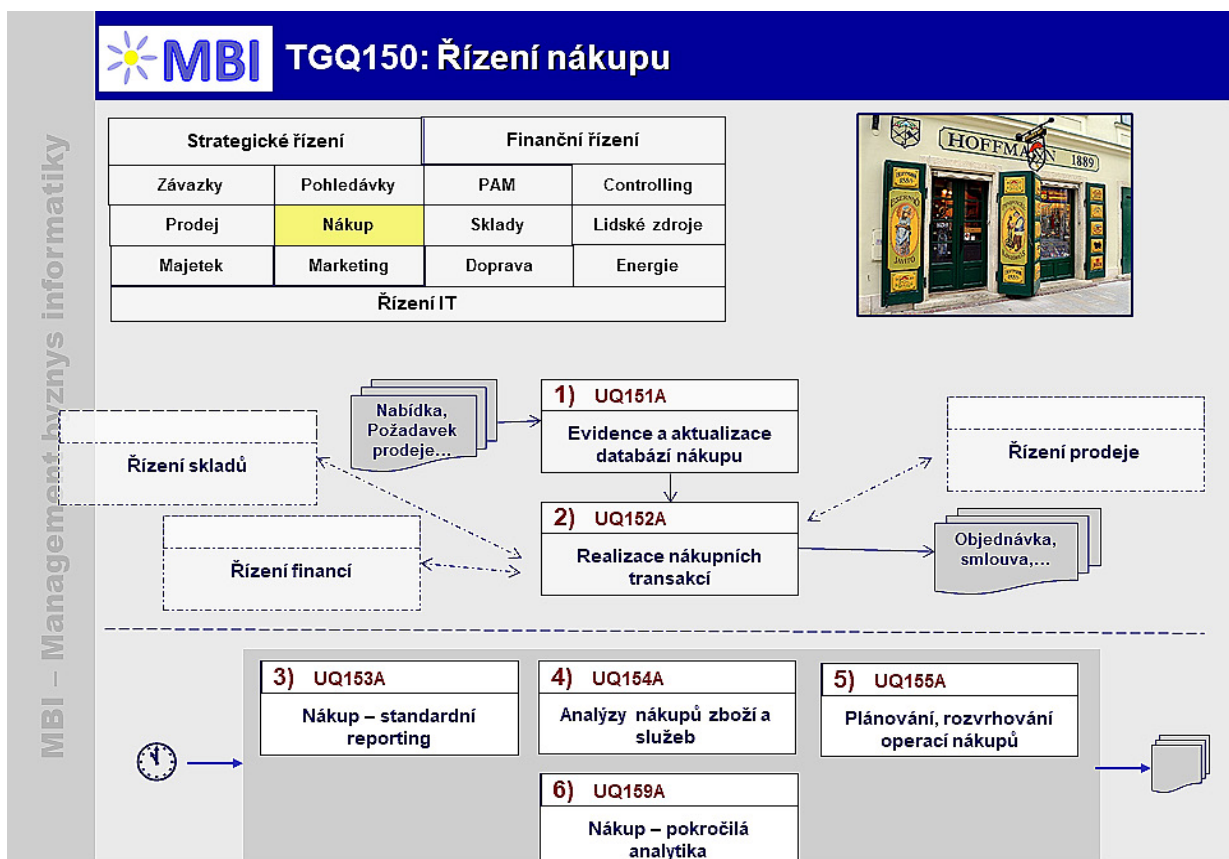


Účelem řízení nákupu je:

- dosahovat požadované **ekonomické výhodnosti realizovaných nákupů** při požadované kvalitě, objemu a sortimentu nakupovaných zboží, materiálů a služeb,
- zajistit efektivní, rychlé **provádění nákupních operací** s vysokou flexibilitou vzhledem k požadavkům firmy a možností dodavatelů,
- poskytovat pracovníkům nákupu (manažerům, obchodníkům) kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o celkové orientaci nákupů firmy i o realizaci jednotlivých nákupních operací.

3.9.1 Přehled a obsah úloh řízení nákupu

Celkový přehled úloh řízení nákupu obsahuje další obrázek.



Obrázek 3-31: Řízení nákupu – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

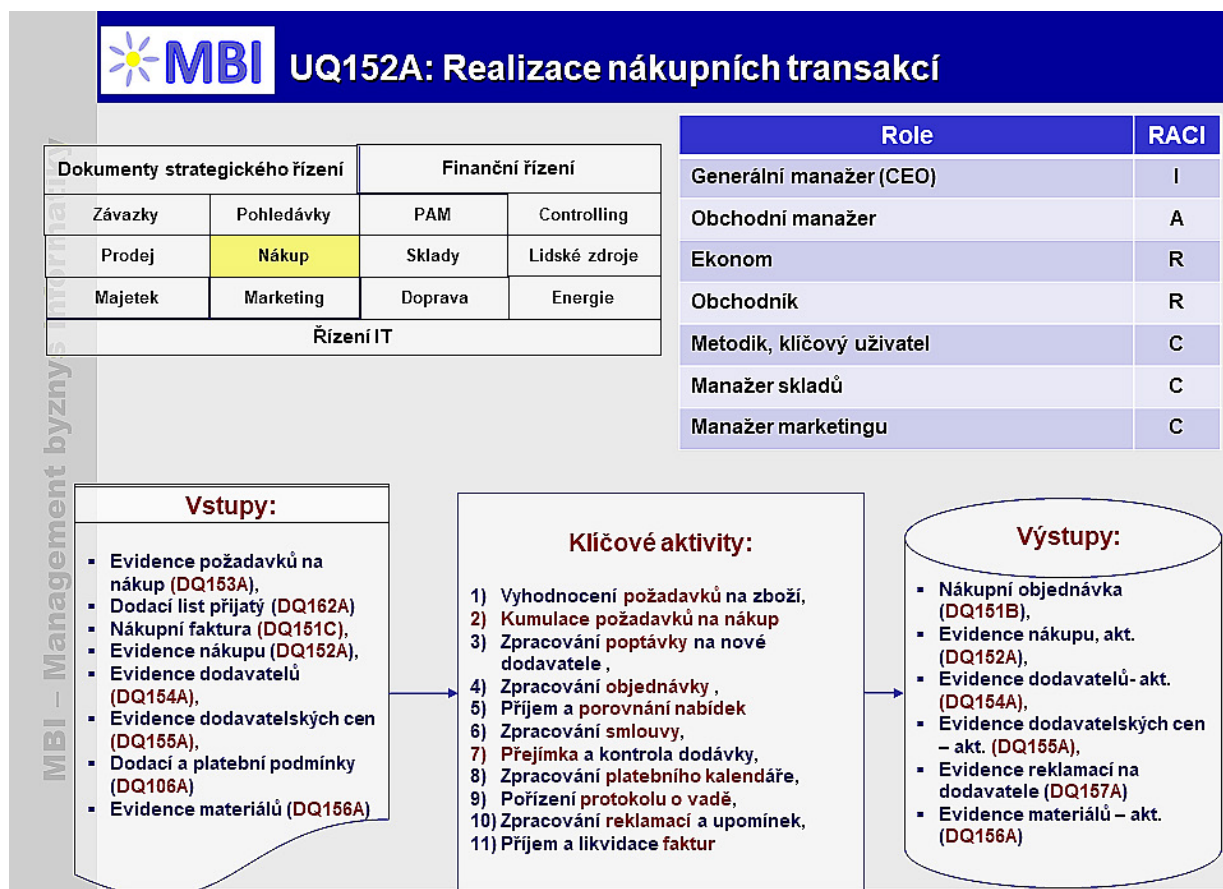
3.9.1.1 Evidence dodavatelů, materiálů, nákupů a nákupních operací

Účelem je vytvoření a aktualizace základních údajů databází nákupů pokud jde o nového dodavatele, nové zboží nebo materiál apod. Úloha zahrnuje **vytváření a aktualizace** těchto hlavních databází, kontroly vstupních údajů, protokolování změn, zpracování základní přehledů z databází:

- **Evidence a profily dodavatelů**, jejich podstatných charakteristik včetně kvalitativních, resp. hodnocení kvality a spolehlivosti dodavatelů.
- **Evidence požadavků na nákup**, jejich kumulace, řešení storna požadavků, blokáce zboží a materiálů podle požadavků útvarů.
- **Evidence nákupu**, údajů z obchodních dokumentů, např. objednávka, dodací list, faktura.
- **Evidence nakupovaných materiálů**, např. režijních materiálů, pomocných materiálů, nebo materiálů pro výrobu.
- **Evidence nakupovaných zboží a služeb**, určených pro další obchodní aktivity nebo pro interní využití ve firmě.
- **Evidence dodavatelských cen**, jejich srovnání, pokud jsou údaje k dispozici.
- **Evidence reklamací na dodavatele**, jejich bližší specifikace, případně finanční objem.

3.9.1.2 Realizace nákupních transakcí, obchodní případ Nákup

Účelem úlohy je **zajištění zboží, služeb, materiálu** na základě plánů prodeje, výrobních plánů ve výrobních firmách, odbytových požadavků na subdodávky a operativních požadavků středisek, např. na režijní materiál a vytvoření veškeré dokumentace obchodních případů Nákup (viz další obrázek).



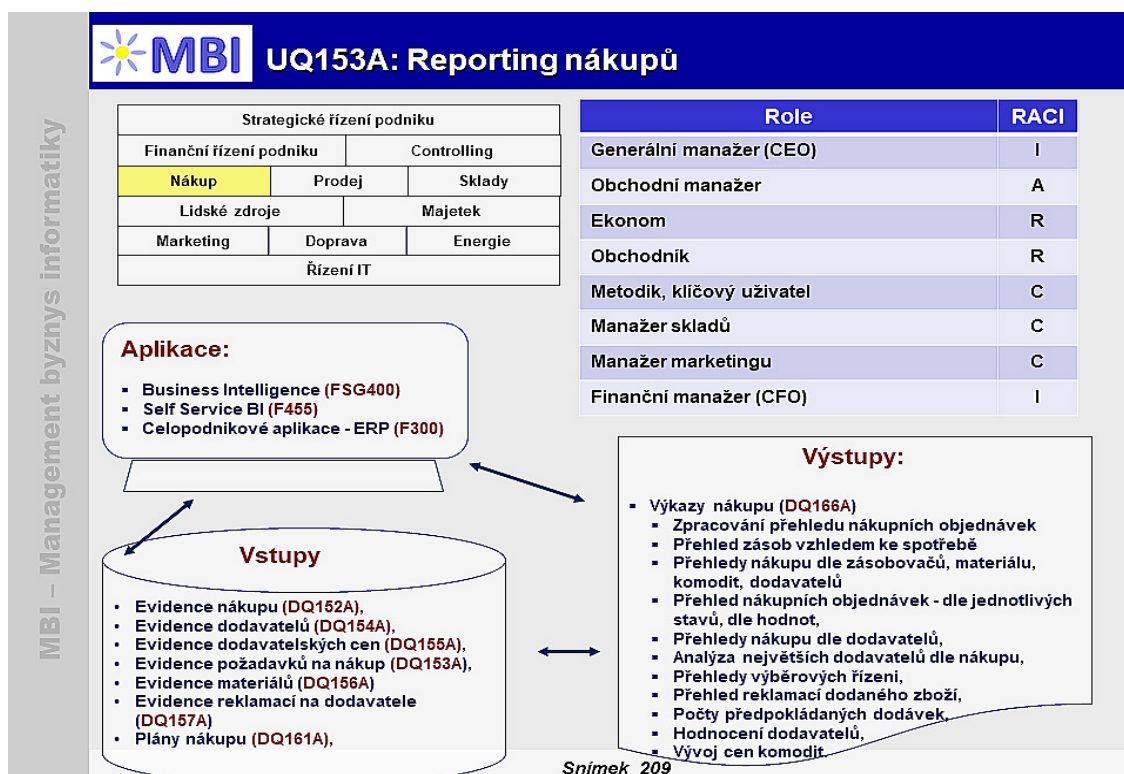
Obrázek 3-32: Realizace nákupních transakcí

Klíčové aktivity:

- **Vyhodnocení požadavků na zboží / služby / materiál** – stav požadavku se vyhodnocuje z hlediska zajištěnosti: objednáno, zablokováno, nezajištěno.
- **Kumulace požadavků na nákup**, tj. sdružování požadavků na nákup podle druhů zboží, služeb nebo materiálů, event. dodavatelů.
- **Zpracování poptávky na nové dodavatele** na materiál, zboží a služby, obvykle pouze pro nové dodavatele.
- **Zpracování objednávky** ve vazbě na analýzu kumulovaných požadavků na zboží, služby, materiál (včetně blokových zboží a materiálů a minimálních zásob, volná zásoba = aktuální – blokové množství), potvrzování požadavků na materiál včetně specifikace pokrytí požadavků objednávkou a porovnání skutečných termínů dodávek s dohodnutými termíny dodávek na objednávce.
- **Příjem a porovnání nabídek** – na základě následujících kritérií:
 - reference na dodavatele,
 - zaručená cena na příjmu zboží, materiálů,
 - spolehlivost dodávek zboží, materiálů,
 - flexibilita dodávek, možnosti úprav a změn,
 - kvalita dodávaného zboží, materiálů, služeb, kontinuita v zajištění kvality,
 - zajištění záručního a pozáručního servisu,
 - navržené dodací a platební podmínky.
- **Zpracování smlouvy.**
- **Přejímka a kontrola dodávky:**
 - evidence dodacího listu a přiřazení čísla objednávky, kterou dodávka plní, což je základem pro další párování příjemek s fakturou,
 - vyhodnocení objednávky a jejích položek, číslo dodacího listu, termín dodání zboží, materiálu, velikost dodávky, cena dodavatele za zboží, materiál, sklad,
 - obvykle je třeba zajistit řízení přejímek zboží, materiálu, které má být integrované s ostatními logistickými úlohami.
- **Zpracování platebního kalendáře** znamená určení, v jakých splátkách a termínech se dodávka dodavateli hradí a za jakých podmínek.
- **Pořízení protokolu o vadě**, v případě zjištěné vady.
- **Zpracování reklamací a upomínek**, v případě zjištěného důvodu k reklamaci.
- **Příjem a likvidace faktur** včetně porovnání splatností faktur s dohodnutými splatnostmi podle platebního kalendáře.

3.9.1.3 Reporting nákupů

Úloha má reportingový charakter, tj. zpracování dotazů do databází a **vytváření požadovaných typů reportů** (viz další obrázek). **Standardní reporting nákupu** zahrnuje celou škálu reportů, zaměřených zejména na přehledy obchodních aktivit firmy v oblasti nákupu, možnosti nových dodavatelů, cenové charakteristiky dodávaného zboží a služeb, resp. materiálů.



Obrázek 3-33: Reporting nákupů

3.9.1.4 Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb

Účelem analytické úlohy je především **dosažení očekávaných efektů**, např. v nákladech na zajištění nákupu, nákladů na zásoby, v optimálním počtu dodavatelů apod. **Analýzy nákupních aktivit firmy** představují tuto funkcionalitu:

- **Analýzy ekonomických ukazatelů nákupu** podle vybraných dimenzí, hodnocení ekonomické úspěšnosti a efektivnosti realizovaných nákupů zboží, materiálů i služeb, sledování nákladovosti nákupů.
- **Analýzy ukazatelů nákupu procesního charakteru**, zejména počet, objem a vývoj nákupních transakcí a obchodních případů „Nákup“, optimalizace velikosti dodávek, hodnocení dodacích lhůt nakupovaných produktů a služeb, sledování a hodnocení počtu a objemu reklamací k dodavatelům.
- **Analýzy ukazatelů nákupu organizačního charakteru**, např. počtu dodavatelů a hodnocení a porovnání jejich kvality, vyhodnocení úspěšnosti či neúspěšnosti podaných reklamací k dodavatelům, hodnocení kvality resp. nekvality nakupovaných produktů a služeb.

- **Analýzy časového vývoje nákupů**, hodnocení faktorů, ovlivňujících nákupní aktivity, hodnocení sezónních vlivů, zpracování indexů, kumulativních hodnot v čase apod.

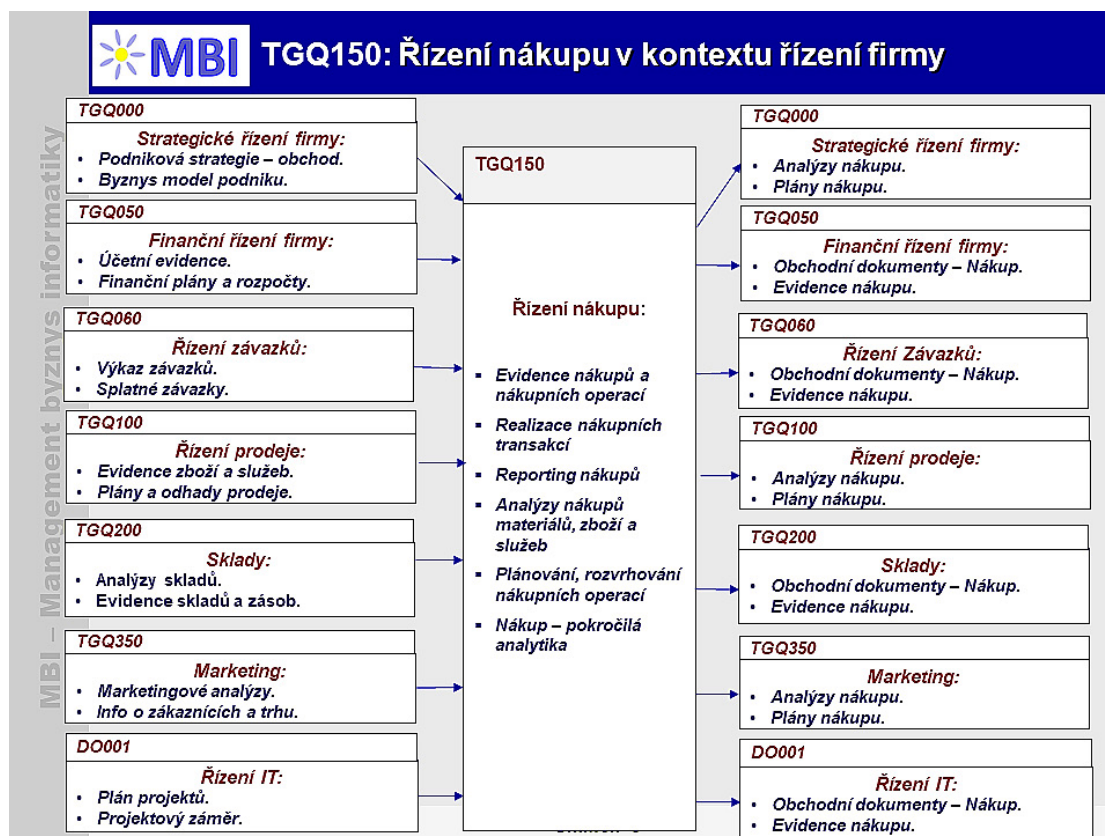
3.9.1.5 Plánování, rozvrhování nákupních operací

Účelem plánovací úlohy je **efektivní a co nejpřesnější zpracování plánů nákupů**, realizovaných podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty. Zahrnuje tyto **funkce**:

- sestavení výhledu a plánu nákupu,
- propočet spotřeby materiálu, resp. zboží na dané období,
- bilancování potřeby dodávek materiálu; je to základní metrika s následnými úpravami podle možností dodavatele, představuje pak vstup do poptávek nebo objednávek,
- sestavení nákupního rozpočtu,
- operativní plánování nákupu, které se připravuje ve vazbě na plánování prodeje a plán výroby, resp. plánování výrobních zakázek.

3.9.2 Řízení nákupu v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby řízení nákupu** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-34: Řízení nákupu v kontextu řízení firmy

3.9.2.1 Vstupy do řízení nákupu

Podstatné vstupy do řízení nákupu z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení firmy:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
 - strategie nákupu je podkladem pro přípravu nákupních plánů podle dodavatelů, druhů zboží, materiálů a služeb a dalších hledisek,
- katalog cílů firmy, byznys model:
 - jsou dílčími podklady pro přípravu plánů nákupů zboží a služeb,
 - byznys model vytváří základ pro pochopení a řešení souvislostí mezi finančními plány a plány nákupu.

Finanční řízení:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
 - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro záměry a plány v oblasti řízení nákupů,
- účetní evidence, evidence úvěrů, evidence leasingových smluv:
 - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k řízení nákupů,
 - informace o úvěrovém zatížení firmy jako vstupy pro záměry v oblasti nákupů z pohledu jejich realizovatelnosti,
- dokumenty styku s bankami, bankovní účty:
 - bankovní dokumenty slouží v aktivitách nákupu především pro kontrolní účely,
 - dílčí informace o stavu bankovních účtů, pokud jsou pro nákupní aktivity relevantní a rovněž pro kontrolní účely.

Řízení závazků:

- výkaz závazků, evidence závazků, splatné závazky, otevřené položky dodavatelů, přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem:
 - podklady pro rozhodování o nákupních aktivitách ve firmě, resp. jejich prioritách a současně o prioritách v řešení závazků.

Řízení prodeje:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, plány prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit představují podstatné podklady pro určování objemů prodeje, a tedy nároků na zajištění nákupů a s tím souvisejících obchodních aktivit,

- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence zákazníků:
 - dílčí dokumenty, znamenající konkretizaci a detailní specifikace požadavků na nákup.

Řízení skladů:

- analýzy skladů, výkazy skladu, obratová soupiska zásob:
 - jsou obvykle vstupem pro plánování i operativní řešení nákupů,
- evidence skladů a skladových zásob, evidence příjemek, výdejek, evidence ceníků materiálů:
 - slouží jako dílčí dokumenty pro konkretizace požadavků na nákupy, např. na základě norem minimálních zásob ve skladu.

Marketing:

- marketingové analýzy, plán marketingových akcí:
 - obsahují vyhodnocování úspěšnosti nákupního marketingu jako podstatné vstupy pro řízení poptávek a jednotlivých nákupních objednávek,
- marketingové průzkumy, dotazníky a jejich analýzy:
 - poskytují data o dodavatelích na trhu a jsou vstupem pro jejich konkrétní oslovení,
 - slouží pro segmentaci dodavatelů, vytváření jejich profilů a orientaci firmy na klíčové dodavatele,
- evidence marketingových akcí, obchodní příležitosti, návrhy cen, příprava ceníků:
 - představují dílčí podklady pro nákupní analýzy a formulaci plánů nákupu.

Řízení IT – zejména řízení IT služeb:

- nabídka na dodávku IT služeb a produktů, výběrová kritéria na dodávky IT služeb a produktů:
 - ve vazbě k IT jsou na řízení nákupu firmy speciálně vázané úlohy „Řízení vztahů s dodavateli IT“, „Řízení nákupu IT služeb“ a „Výběrové řízení na dodavatele IT produktů a služeb“.

3.9.2.2 Výstupy z řízení nákupu

Jako **podstatné výstupy** z řízení nákupu pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení firmy:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - analýzy a plány nákupů zboží, materiálů služeb a jejich efektivnosti a spolehlivosti slouží jako dílčí podklad pro strategické analýzy nákupu a formulaci strategie v orientaci na nákupní trhy,

- evidence dodavatelů, evidence nákupu:
 - jsou to v tomto kontextu podpůrné evidence pro úlohy strategického řízení v obchodní části,
 - jsou podkladem pro strategická rozhodnutí o orientaci firmy na klíčové dodavatele v dalším období.

Finanční řízení:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží, materiálů a služeb slouží jako dílčí podklad pro realizaci analýz jejich finanční náročnosti a sledování a hodnocení nákladové náročnosti firmy jako celku,
- evidence dodavatelů, evidence nákupu:
 - v tomto kontextu představují obchodní dokumenty (faktury), které jsou vstupem do účetních operací,
 - slouží i jako jeden ze vstupů pro hodnocení nákladové náročnosti jednotlivých dodavatelů.

Řízení závazků:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží, materiálů a služeb slouží jako podklad pro analýzy závazků a jejich řešení,
- evidence dodavatelů, evidence nákupu:
 - v tomto kontextu představují obchodní dokumenty (faktury), které jsou vstupem do účetních operací a operací řešení závazků vůči dodavatelům.

Řízení prodeje:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží, materiálů a služeb slouží jako dílčí podklad pro realizaci zajištění současných i budoucích potřeb prodeje,
- evidence dodavatelů, evidence nákupu:
 - informace pro obchodníky o skladbě dodavatelů a o možnostech současné i perspektivní nabídky zboží a služeb.

Řízení skladů:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží a materiálů slouží jako podklad zejména pro plánování skladových kapacit a jejich vytížení.

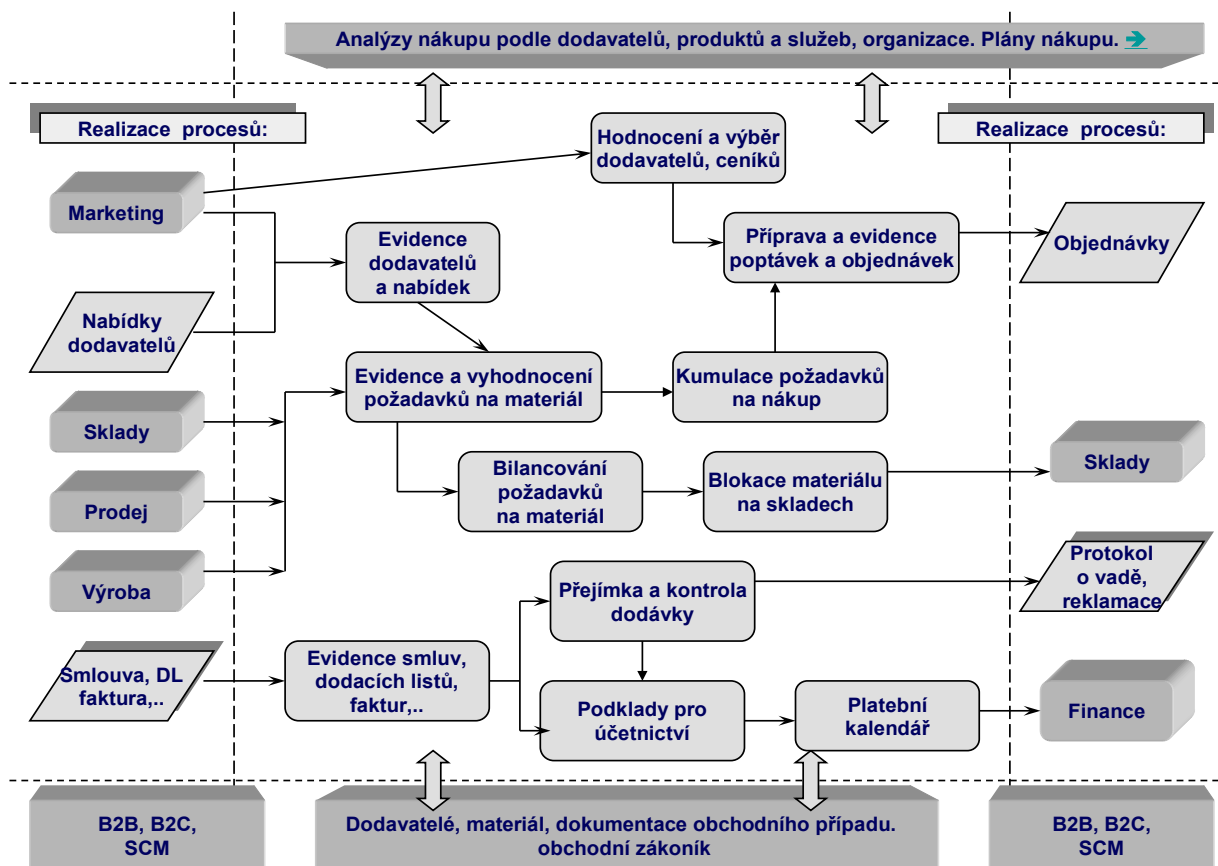
Marketing:

- plány nákupu:
 - představují především vstupy pro specifikaci požadavků na zajištění akcí nákupního marketingu.

Řízení IT – zejména řízení IT služeb:

- obchodní dokumenty – „Nákup“, evidence nákupu:
 - vytvářejí základnu pro zajištění vazeb nákupů v oblasti IT a nákupů v rámci celé firmy.

Souhrnný pohled na **vybrané aktivity** v řízení nákupu **ve vzájemných vazbách a vazby na vybrané oblasti** řízení dokumentuje další obrázek



Obrázek 3-35: Souhrnný pohled na řízení nákupu ve vzájemných vazbách

3.9.3 Scénář, analytické otázky k řízení nákupu

3.9.3.1 Scénář: „Řeší se Obchodní případ Nákup“

Vztah Obchodního případu Nákup k byznysu

- Jaké existují aktuální **ekonomické, obchodní, organizační problémy**, spojené s Obchodním případem Nákup a jak je řešit jejich změnami nebo rozvojem?
- Jaký má být **obsah jednotlivých nákupních aktivit** vzhledem k aktuálním i očekávaným potřebám byznysu, např. co je třeba v rámci obchodního případu dělat?
- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky efektivní realizaci nákupních operací?
- Jaké vybrat **KPI**, ovlivňující výkonnost úloh řízení nákupu ve vztahu k byznysu, kdy a jak je sledovat a vyhodnocovat?

- Jak nastavit **proces obchodního případu „Nákup“** jako součást celého procesního modelu firmy?

Realizace Obchodního případu „Nákup“

- Zajišťuje systém řízení nákupů dostatečný **objem nákupních transakcí** v požadovaném čase a kvalitě?
- Jak **zrychlit průběh Obchodního případu** Nákup, jak zkrátit průběžnou dobu obchodní zakázky?
- Jak **snížit náklady** na obchodní případy nákupu?
- Jak **zajistit potřebnou průkaznost**, úroveň kontroly a bezpečnost nákupních operací? Jak snižovat **rizika chyb a omylů** při realizaci nákupů?
- Předkládají žadatelé o objednávku **podrobné technické zadání** včetně soupisu požadovaných výkonů a požadované struktury nabídky u zakázek nad stanovený limit?
- Existuje automatické **slučování objednávek** podle čísel materiálu a časového období?
- Bere se při **stanovení objednáčích množství** v úvahu normativ zásob, reálný stav zásob, disponibilní zásoba (materiál v příjmu, resp. na cestě)?
- Jak zvýšit **kvalitu nákupních operací**? Jak systematicky pečovat o **zajištění odpovídající kvality** nakupovaných zboží, materiálů a služeb?
- Jak zajistit **dostupnost nákupních operací** v místě i čase? Jak realizovat nákupní i další **transakce pomocí mobilních zařízení** v místě dodavatelů?
- Jak pružně realizovat **operativní zásahy** do nákupních transakcí v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb?
- Jak zajistit aktivní **servisní uskutečňování přípravy, výdaje a přísunu** zboží a materiálu na místa spotřeby? Jde např. o dělení, prvotní a povrchovou ochranu materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních jednotek, uskutečňování doplňkových dopravních a manipulačních služeb, poskytování materiálového poradenství apod.?

Vztahy k dodavatelům a partnerům

- Jak řešit nákupní úlohy ve vztahu **k počtům dodavatelů a jejich struktuře**?
- Jak efektivně **vyhodnocovat náměty** dodavatelů a obecně daného segmentu trhu na strukturu a obsah nakupovaných komodit?
- Jak úplně a včas projednávat a **uzavírat smlouvy** o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách a popřípadě odchylky v dodávkách?
- Jsou smlouvy, u kterých není využit standardní objednáčích návrh, **konzultovány s právníkem**?

Nákupní objednávky

- Dostávají pracovníci nákupu **kopie nákupních objednávek (smluv)** v elektronické podobě, např. pomocí workflow?
- Je faktura **verifikována na dvou úrovních**, tj. **věcné**, kterou provádí žadatel vzhledem k objednávce, tj. množství, kvalita, termíny, a **obchodní** v útvaru nákupu, tj. z pohledu ceny, platební podmínky, dodací podmínky, resp. INCOTERMS?
- Je likvidace a kontrola faktur nastavena tak, aby se předešlo **překročení hodnoty objednávky** zejména v případě, že k dané objednávce existuje více faktur?

3.9.4 Závěry, doporučení k řízení nákupu



K řešení:

- zajistit efektivní **integraci** nákupních transakcí se skladovým řízením s výrobou apod.,
- poskytovat automatické zasílání **varovných nebo jen informativních zpráv** manažerům nákupu, případně skladů a pracovníkům nákupních oddělení na základě výsledků uskutečněných nákupních, materiálových a dalších analýz a jejich vyhodnocení oproti definovaným pravidlům, limitům apod.,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz nákupů s vazbou na celopodnikové analýzy a na ostatní oblasti řízení (viz výše),
- realizovat podporu **výběru kvalitních dodavatelů**, kteří jsou schopni poskytnout materiál, zboží a služby podle potřeby organizace,
- umožnit přípravu plánů nákupů **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností firmy.

K provozu a užití:

- zajistit vysokou **dostupnost** nákupních transakcí, analýz a plánovacích operací v místě i čase, tj. v místě dodavatelů, kooperantů atd.,
- realizovat požadované **počty a objemy nákupních transakcí** podle potřeb firmy a zakázek,
- snižovat **pracnost a náklady** a současně vyšší rychlosti nákupních operací optimalizací zpracování dokumentů nákupu,
- provádět přípravu nákupů podle požadavků na nákup, tj. plánování nákupů **obvykle v těchto časových horizontech**: rok, pololetí, kvartál, dekáda, týden,
- **realizovat provázanost** plánů mezi různými časovými horizonty, s možností upřesňování plánů v čase,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování plánů nákupu.

K řízení IT:

- poskytovat celý **komplex IT služeb**, podporujících nákupní operace vycházející z podnikové strategie, analýzy klíčových problémů a aktuálních uživatelských požadavků,
- zabezpečit potřebné úrovně **kontroly a bezpečnosti nákupních operací**, tj. jejich protokolování a dokumentaci jako součásti řízení bezpečnosti IT i celé firmy,
- zajistit **kvalitní interní i externí datové zdroje** pro obchodní případy Nákup, analýzy nákupů a přípravu plánů nákupů, zajistit jejich konsolidaci a efektivní přístupy,
- realizovat nákupy v oblasti IT jako **součást a podle pravidel řízení nákupu** v rámci celé firmy.

3.10 Řízení skladů

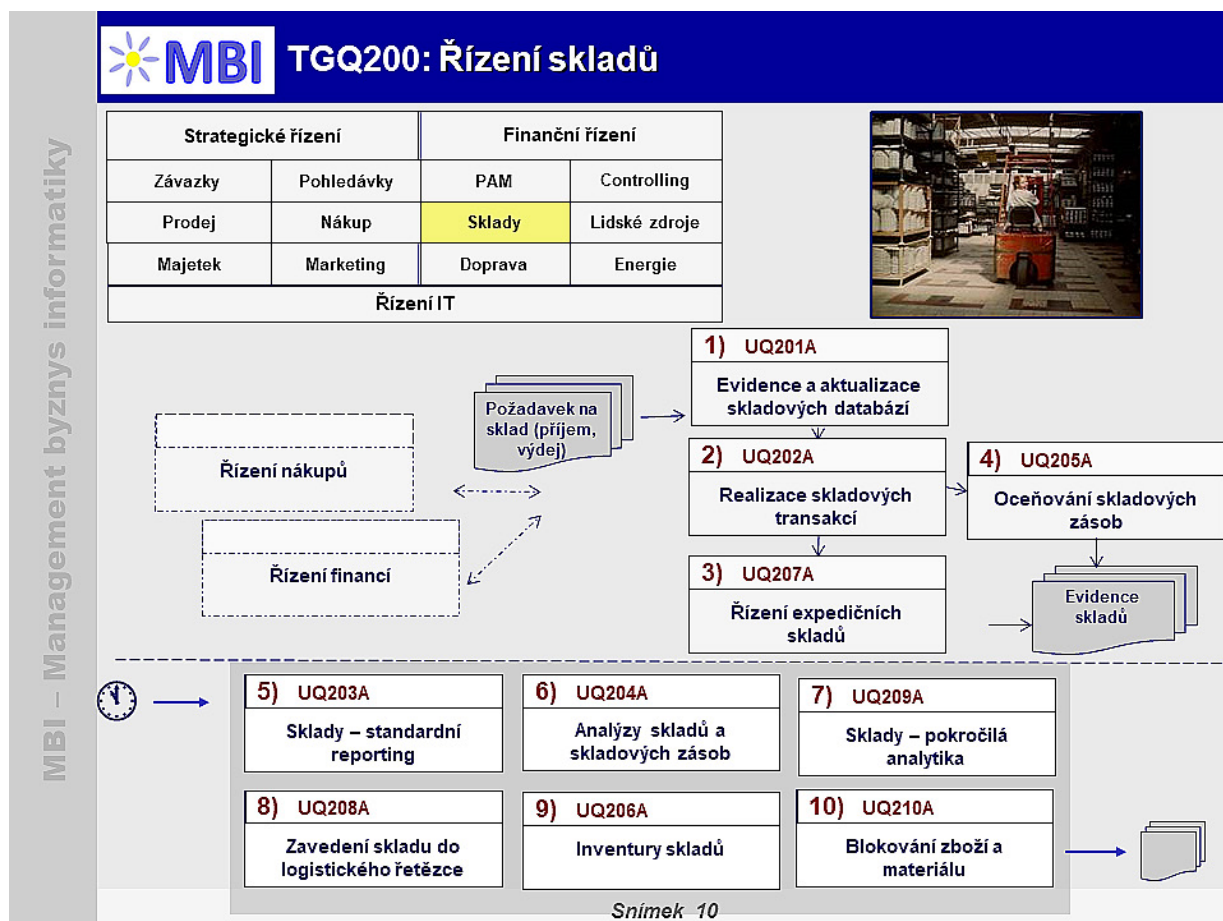


Účelem řízení skladů je:

- dosahovat efektivního **využití skladovacích kapacit** ve vazbě na potřeby nákupu, prodeje, případně výroby a vysoké ekonomické **využití skladovacích prostor a technologií**, optimální rozmístění skladových zásob,
- zajistit efektivní, rychlé **provádění skladových operací** podle potřeb obchodu nebo výroby,
- zajistit **přesnou identifikaci zboží a materiálů** ve skladech a jejich úložných míst,
- poskytovat pracovníkům vedení skladů kvalitní **analytické podklady** pro umístování zboží ve skladech a kompletace výstupních dávek.

3.10.1 Přehled a obsah úloh řízení skladů

Celkový přehled úloh řízení skladů obsahuje další obrázek:



Obrázek 3-36: Řízení skladů – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

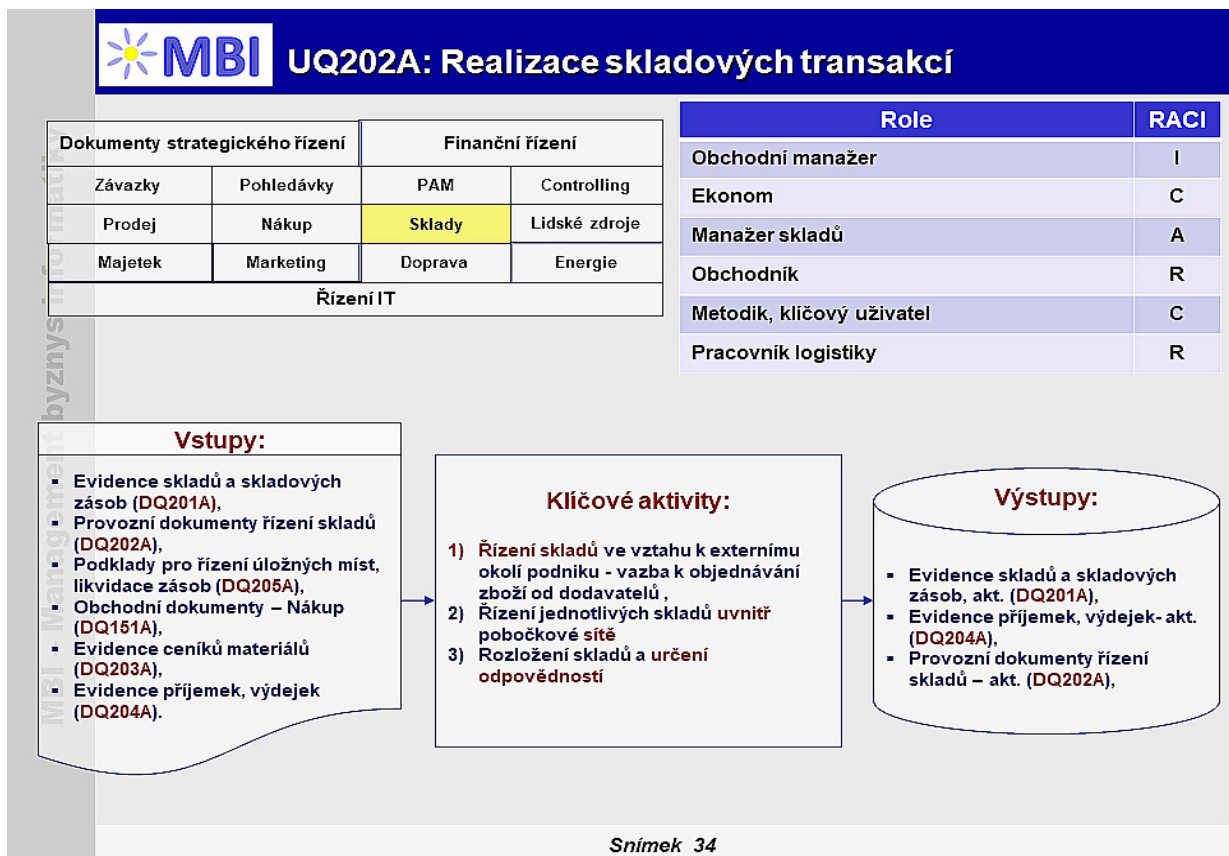
3.10.1.1 Evidence skladů a skladových zásob

Účelem je aktualizace základních údajů databází skladů pokud jde o nové zboží nebo materiál, jeho vlastností, nových skladových kapacit apod. Úloha zahrnuje **vytváření centrální skladové evidence a aktualizace** hlavních databází, zpracování a kontroly vstupních údajů z dodacích listů, protokolování změn, zpracování základní přehledů z databází v oblasti řízení skladů:

- **Evidence skladů a skladových zásob** včetně rozlišení jednotlivých skladů a jejich typů, skladových míst ve skladech, umístěných skladových položek zboží nebo materiálů.
- **Evidence ceníků** zboží a materiálů ve skladech s rozlišením druhů cen a dalších charakteristik.
- **Evidence příjemek a výdejek** na sklad a ze skladu, dokumentující pohyby skladových zásob.
- **Skladová evidence v expedičních skladech**, určených pro kompletace a odesílání jednotlivých dodávek zákazníkům; jsou tak spojeny s řízením prodeje.

3.10.1.2 Realizace skladových transakcí

Účelem úlohy je zajistit co nejefektivnější realizace **skladových operací** (dotazů na skladové zásoby, příjem do skladu, výdej ze skladu, přemístění zásob atd.):



Obrázek 3-37: Realizace skladových transakcí

Klíčové aktivity:

- **Příjem zboží, resp. materiálu, aktualizace skladové karty** zahrnuje:
 - příjem dávky dodacích listů,
 - zadání úložného množství,
 - zmenšení zaskladňované kapacity na úložných místech,
 - blokace zboží na obchodní zakázky,
 - vygenerování průvodek došlého zboží, materiálu,
 - případné rozdělení zboží, materiálu na několik skladů,
 - potvrzení skutečné ceny zboží, materiálu.
- **Výdej zboží materiálu** zahrnuje:
 - výdej podle operativní potřeby,
 - výdej blokováného zboží, materiálu podle úložných míst,
 - vygenerování výdejek,
 - určení vydávaného množství a úložných míst, ze kterých se výdej uskuteční.
- **Řízení průběžného pohybu zásob** – operativní.
- **Změny úložných míst zboží, materiálu ve skladech.**
- **Likvidace nepotřebných zásob** představuje evidenční zajištění odepsání nepotřebných zásob ve vazbě na analýzy struktur stavu zásob.

3.10.1.3 Řízení expedičních skladů

Účelem je zajistit co nejefektivnější realizace **skladových operací v expedičních skladech** (dotazy na skladové zásoby, příjem do skladu, výdeje ze skladu, přemístění zásob atd. – viz další obrázek).

Obsahuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Příjem do skladu** představuje příjem nakupovaného zboží do skladu, příjem zboží z výrobních středisek do skladu a určení úložného místa ve skladu, na úložných místech se realizují blokace podle položky smlouvy.
- **Změny úložných míst ve skladu** i s odpovídající blokací.
- **Výdej zboží na zakázku** zahrnuje:
 - výdej (odblokování) z úložných míst, blokováných na konkrétní požadavky,
 - výdej na celé množství nebo jen jeho část,
 - vyhotovení výdejky zboží.
- **Tvorba balicích listů**, předpisů listu pro jednotlivá čísla zboží, resp. výrobku, podle standardního předpisu pro balení.

Strategické řízení podniku		
Finanční řízení podniku		Controlling
Nákup	Prodej	Sklady
Lidské zdroje		Majetek
Marketing	Doprava	Energie
Řízení IT		

Role	RACI
Obchodní manažer	I
Pracovník logistiky	R
Manažer skladů	A
Obchodník	R



Snímek 220

Obrázek 3-38: Řízení expedičních skladů

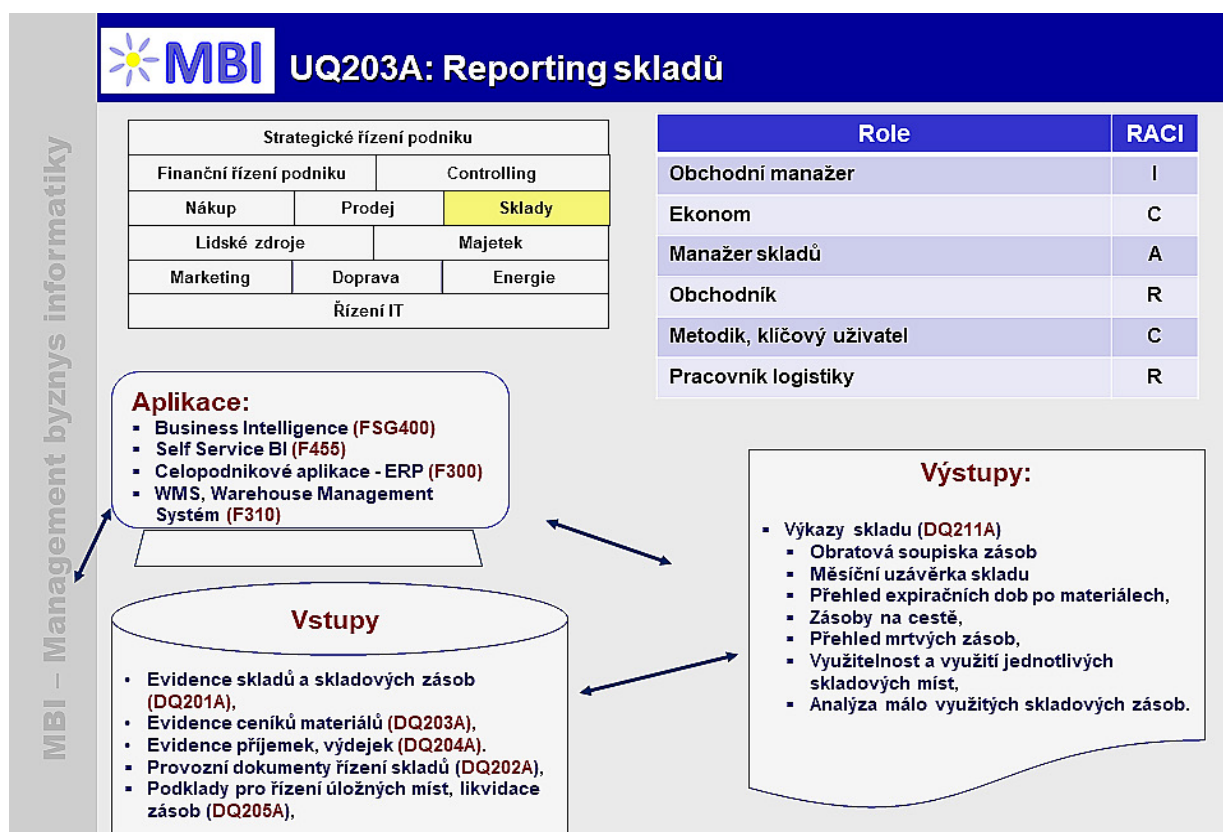
- **Plnění balicích listů** představuje evidenci průběhu balení zboží podle předpisu v balicím listu, potvrzení zboží u všech dílů, beden a celého balicího listu.
- **Kompletace** zahrnuje:
 - zobrazení blokáce zboží v úložných místech skladů podle výrobních čísel položek,
 - odblokování ze skladu,
 - odečtení ze zásob,
 - případně operativní výdej z volné zásoby ve skladu bez blokace.
- **Zpracování zůstatkové sestavy zásob**, tj. přehled zásob všech zboží a materiálů ve skladu v měrných jednotkách i Kč.
- **Zpracování výkazu skladu**, tj. agregovaných pohybů ve skladu podle druhů pohybu.
- **Zpracování obrátové soupisky zásob**, tj. všech položek ve skladu, obsahující:
 - počáteční stav na začátku měsíce,
 - seznam všech příjmů a výdajů za měsíc,
 - konečný stav na konci měsíce v naturálních i hodnotových jednotkách.

3.10.1.4 Oceňování skladových zásob

Účelem je zajistit operativní a podle stanovených hledisek oceňování zásob ve skladech firmy a efektivní a reálné oceňování skladových zásob podle podmínek firmy i stavu na trhu. Obsahuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Výběr metody** oceňování zásob.
- **Ocenění** nově založených zboží.
- **Nastavení průměrných cen** zboží, nebo materiálů.
- **Rozdíly** mezi aktuální průměrnou cenou.
- **Přehledy rozpuštěných odchylek**.
- **Předběžné přecenění** zásob.

3.10.1.5 Reporting skladů



Obrázek 3-39: Reporting skladů

Úloha představuje vytváření standardních reportů skladů, jejich přehled dokumentují **Výkazy skladu**.

Měsíční uzávěrka skladu zahrnuje zpracování všech příjmků a výdejků pro zadaný sklad a aktualizace stavů zásob k začátku měsíce. Měsíční uzávěrka skladu napomáhá udržovat pořádek ve skladu materiálů, minimalizovat ztráty a zajistit perfektní informace o dostupnosti zboží. Některé položky (v závislosti na druhu zboží) se doporučuje počítat na denní bázi.

3.10.1.6 Zavedení skladu do logistického řetězce

Účelem je zajistit vhodné řešení skladu pro **zajištění optimalizace materiálových a personálních toků**. Správně navržená alokace pracovišť skladu má význam pro **minimalizaci kolizních bodů ve skladu**, eliminaci nedostatku povědomí a orientace v prostoru, minimalizace časových ztrát pracovníků obsluhy, odstranění zbytečných převozů a manipulací, podporu efektivního plánování a řízení jednotlivých skladovacích procesů. Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Projektování skladu** si vyžaduje následující dílčí činnosti:
 - **výběr vhodné** lokace skladu (disponibilita a cena pozemku, vhodné dopravní napojení, dostupnost pracovních sil),
 - **studie proveditelnosti** (simulace budoucích situací z hlediska konkurence, obratu, nákladů),
 - **vstupní informace** (obsahuje úvodní analýzu stavu skladů a skladových prostor s cílem vymezit a shromáždit vstupní informace a data),
 - **volba vhodné skladové technologie** (typ manipulačních jednotek, skladového zařízení a obslužných strojů),
 - **návrh ideálního skladového objektu** (návrh skladového jádra, plochy příjmu / kompletace / expedice, počet příjmových / expedičních vrat, manipulačních uliček apod.).
- **Finanční kalkulace** má vymezit a propočítat předpokládané úspory jednotlivých variant vůči současnému stavu a určit potřebné finanční zdroje na krytí jednotlivých nákladů spojených s projektováním.
- **Ekonomické vyhodnocení projektu** znamená porovnat plánované náklady s náklady současnými a přepočítat možnou návratnost investic.

3.10.1.7 Inventury skladů

Účelem je efektivně připravovat inventurní **předlohy** a realizovat inventurní **operace** a následně i inventurní **výkazy**. Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Vytvoření inventurních předloh**, resp. seznamu položek pro záznam fyzického stavu ve skladu. Před vlastní fyzickou inventurou je potřebné zkontrolovat aktuální stav skladové evidence a odstranit případné nesrovnalosti.
- **Pořízení inventurních stavů** a zaznamenání skutečně zjištěných stavů. Pro správné provedení inventur je potřebné vše dopředu naplánovat, a to jak organizačně, tak i z pohledu přípravy dat v informačním systému a zároveň zkombinovat inventuru s využitím dalších dokladů, tj. přejímek, storna příjmů, výdejek měnících stav skladu, založení inventurních dokladů apod.).
- **Zpracování inventurních rozdílů** množstevních i hodnotových, zadání prahové hodnoty rozdílu množství. Aktuální stav skladu, kdy jsou realizovány jednotlivé doklady do data inventury je nutno „uzamknout“.

▪ **Další aktivity v rámci inventur:**

- dorovnávání stavů, např. při transformaci jednotek (nakoupené tuny nebudou přesně odpovídat prodaným metřům tyčí),
- přirozené úbytky / přebytky u některých komodit (např. zmoknutím uhlí se zvětší jeho hmotnost a naopak),
- fyzické znehodnocení (ovoce, zelenina),
- morální znehodnocení (počítače, počítačové komponenty),
- zničení při manipulaci,
- drobné krádeže.

3.10.1.8 Blokování zboží a materiálu podle požadavků a zakázek

Účelem je zajistit, aby zboží a materiály zůstaly **po stanovenou dobu přiřazeny zakázce**, která si je zablokovala. Zahrnuje tyto **hlavní aktivity**:

▪ **Blokace zboží / materiálu:**

- blokování požadovaného množství položky podle termínu zakázky za veškeré požadované množství a současně podle příslušného skladu k jednotlivým požadavkům,
- částečná blokace a částečný výdej zboží / materiálu,
- přeblokování v případě požadavků s bližšími termíny potřeb a uvolnění těch, které spadají do pozdějších termínů zakázek.

▪ **Potvrzování požadavků na zboží / materiál:**

- zpětná vazba útvarů nákupu vůči jednotlivým nárokům zakázky,
- informace útvarům, zda se útvar nákupu již požadavkem na zboží / materiál zabýval a s jakým výsledkem.

▪ **Bilancování požadavků na zboží / materiál:**

- přehled požadavků na stornované zakázky,
- přehled kumulovaných požadavků,
- přehled požadavků na plánované zakázky,
- sumární informace o stavu zásob a blokací vybrané položky.

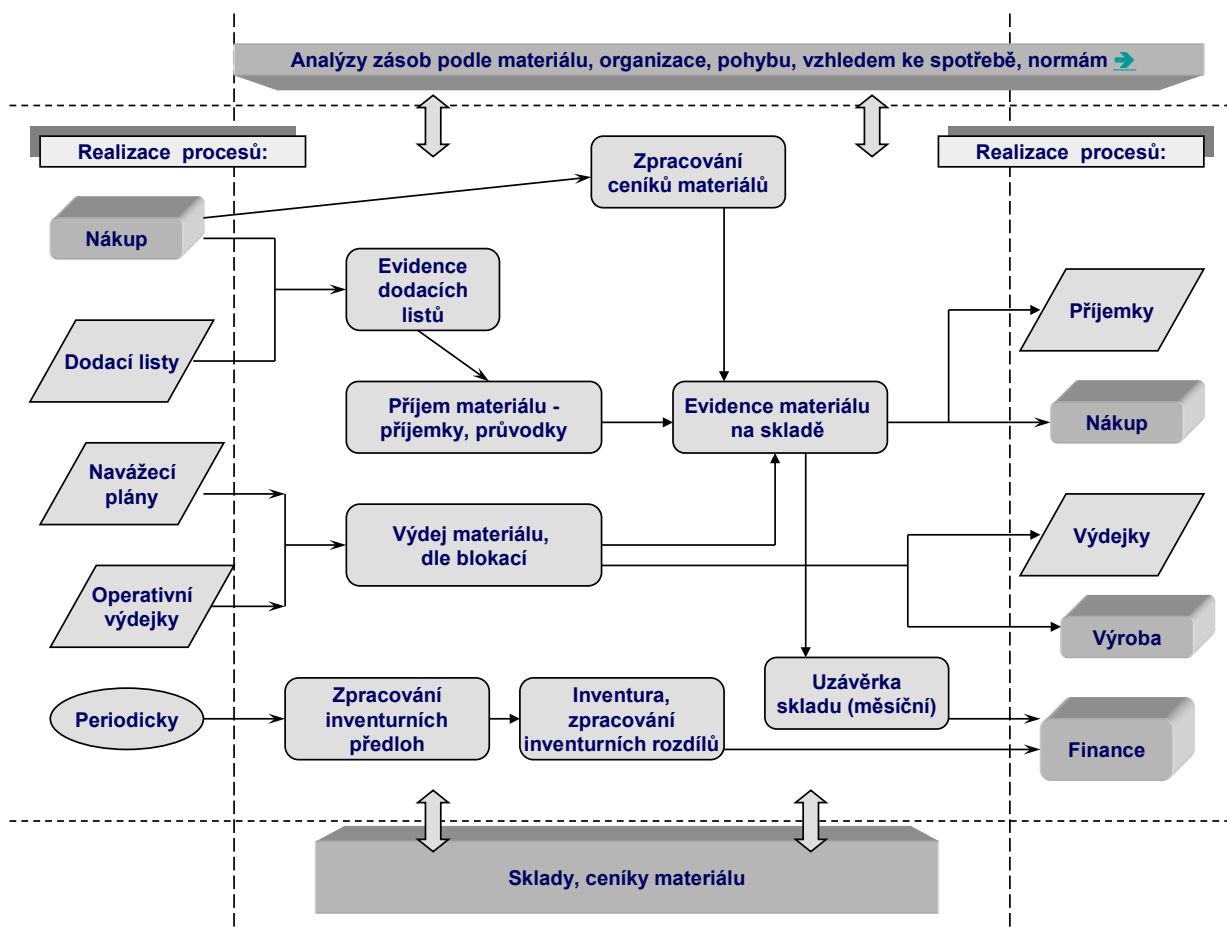
- **Blokování / odblokování zásob** řeší případy, kdy není k dispozici volná zásoba ve skladu pro výdej na zakázku s vysokou prioritou.

3.10.1.9 Analýzy skladů a skladových zásob

Účelem analytické úlohy je především **dosažení očekávaných efektů**, tj. pozitivních změn v metrikách řízení skladů a skladových zásob, např. v nákladech na zásoby, držení zásoby, rychlost obratu zásob apod. **Analýzy skladů a skladových zásob firmy** jsou realizovány v následujících skupinách:

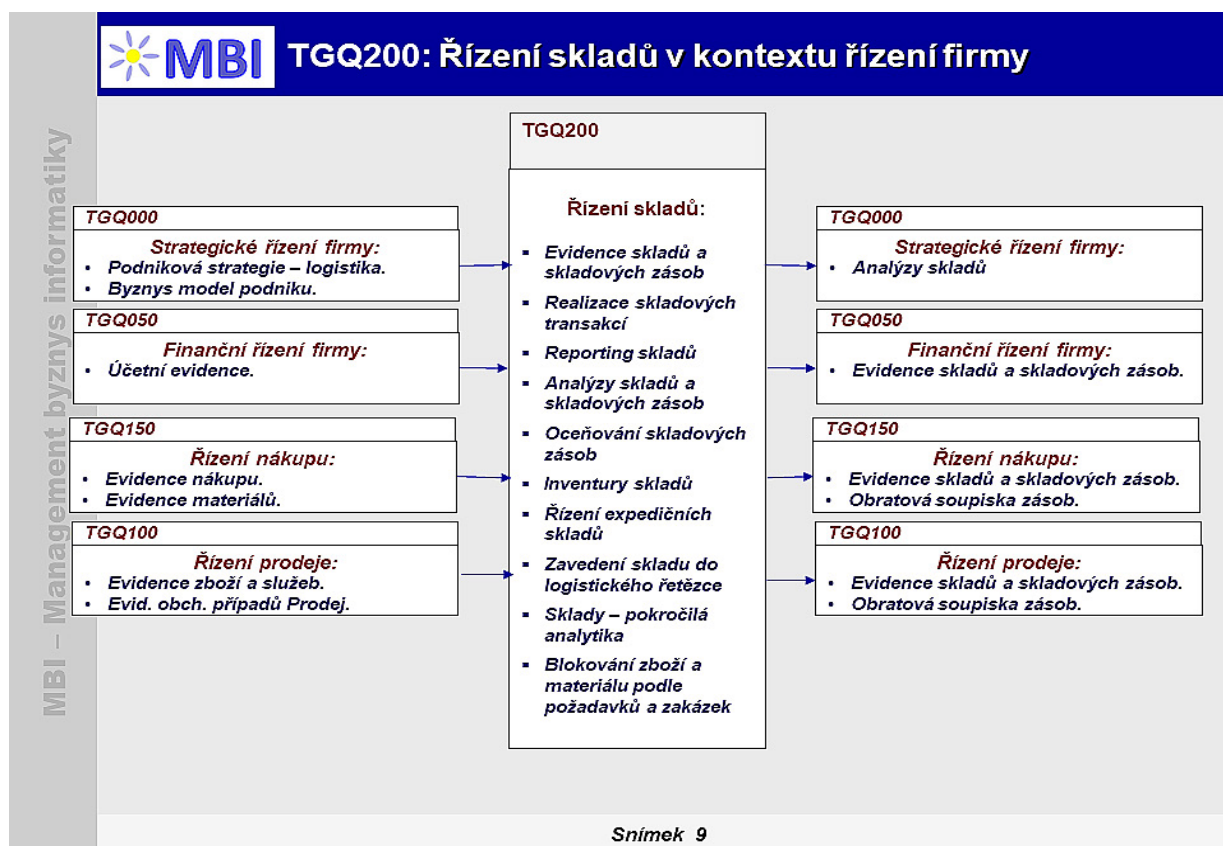
- **Analýzy ukazatelů řízení skladů ekonomického charakteru** zahrnují např. analýzy stavů zásob zboží, analýzy nákladů na zásoby nebo držení zásoby, hodnocení nákladů na dopravu do skladů.
- **Analýzy ukazatelů skladů procesního charakteru** představují sledování počtů zpracovávaných dokumentů – dodacích listů, příjemek, výdejek atd., počtů skladových transakcí, analýzy objemu transakcí v čase, analýzy průměrných zásoba podle materiálů a zboží, analýzy počtů reklamací a objemů reklamovaného zboží za dodavateli.
- **Analýzy v rámci inventur**, např. hodnocení inventurních rozdílů.
- **Analýzy ukazatelů zásob organizačního charakteru** představují sledování časových norem zásob, analýzy rychlosti obratu zásob a obrátky zásob.
- **Analýzy časového vývoje zásob ve skladech**, hodnocení faktorů ovlivňujících stavy zásob, hodnocení sezónních vlivů, zpracování indexů, kumulativních hodnot v čase apod.

Souhrnný pohled na vybrané aktivity řízení skladů ve vzájemných vazbách dokumentuje obrázek.



3.10.2 Řízení skladů v kontextu řízení firmy

Obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby řízení skladů** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-41: Řízení skladů v kontextu řízení firmy

3.10.2.1 Vstupy do řízení skladů

Podstatné vstupy do řízení skladů z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení firmy:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
 - strategie rozvoje skladů a skladovacích kapacit je podkladem pro plánování investic v této oblasti,
- katalog cílů firmy, byznys model:
 - jsou dílčími podklady pro přípravu plánů rozvoje skladových kapacit,
 - byznys model vytváří základ pro pochopení a řešení souvislostí mezi finančními plány a plány rozvoje skladů.

Finanční řízení:

- účetní evidence:
 - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k řízení skladů.

Řízení nákupů:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží, materiálů slouží jako podklad zejména pro plánování skladových kapacit a jejich vytížení.

Řízení prodeje:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje:
 - výkazy a analýzy prodeje jako podklady pro specifikaci požadavků na skladové zásoby a jejich případné blokace,
- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence zákazníků:
 - dílčí dokumenty, konkretizující požadavky na skladové zásoby.

3.10.2.2 Výstupy z řízení skladů

Jako **podstatné výstupy** z řízení skladů pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení firmy:

- analýzy skladů:
 - jsou podkladem pro hodnocení stavu skladových kapacit firmy z pohledu potřeb rozvoje obchodních aktivit a rozvoje celé firmy.

Finanční řízení:

- analýzy skladů, výkazy skladu, obrátová soupiska zásob:
 - jsou podkladem pro ekonomické hodnocení nákladové náročnosti vedených zásob,
- evidence skladů a skladových zásob, evidence příjemek, výdejek, evidence ceníků materiálů:
 - slouží jako dílčí dokumenty a vstupy pro účetní operace ve vztahu k řízení zásob,
- skladová evidence v expedičních skladech:
 - slouží jako vstupy pro ekonomické kalkulace spojené s prodejními zakázkami, uloženými a kompletovanými v expedičních skladech,
- dokumentace inventur skladů:
 - jsou podkladem účetní operace ve vztahu k řešení výsledků realizovaných inventur, inventurních rozdílů.

Řízení nákupů:

- analýzy skladů, výkazy skladu, obrátová soupiska zásob:
 - jsou obvykle vstupem pro plánování i operativní řešení nákupů,

- evidence skladů a skladových zásob, evidence příjemek, výdejek, evidence ceníků materiálů:
 - slouží jako dílčí dokumenty pro konkretizace požadavků na nákupy, např. na základě norem minimálních zásob ve skladu.

Řízení prodeje:

- analýzy skladů, výkazy skladu, obratová soupiska zásob:
 - jsou podkladem pro obchodníky při posuzování aktuálních zdrojů pro zajištění prodejních zakázek,
- evidence skladů a skladových zásob, evidence příjemek, výdejek, evidence ceníků materiálů:
 - slouží jako dílčí dokumenty pro konkretizaci situace ve skladech vzhledem k zákaznické poptávce,
- skladová evidence na expedičních skladech:
 - slouží jako vstupy pro operativní řízení a zajištění prodejních zakázek a pro kompletace zboží pro jednotlivé zákazníky.

3.10.3 Scénář, analytické otázky k řízení skladů

3.10.3.1 Scénář: „Řeší se řízení skladových transakcí“

- Jaké existují aktuální **ekonomické a organizační problémy** spojené s řízením skladů a skladových zásob?
- Jaký má být **obsah skladových transakcí**, tj. příjem a výdej do a ze skladu, změny umístění skladových zásob na skladových místech apod.? Je **příjem materiálu a jeho uvolnění** do skladových zásob jasně definován, podporován a případně podporován workflow?
- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky efektivnímu řízení skladových zásob?
- Jaké vybrat **KPI**, ovlivňující výkonnost úloh řízení skladů ve vztahu k byznysu, kdy a jak je sledovat a vyhodnocovat?
- Jak nastavit **procesy řízení skladů** jako součást celého procesního modelu firmy? Je třeba **optimalizovat** posloupnost operací skladového procesu?
- Je dostatečně **efektivní pohyb lidí** ve skladu?
- Existuje **systém označování** skladových míst, číslování materiálu, zaskladňování podle disponentů apod.?
- Je třeba do skladu zavést **automatickou identifikaci**?
- Existuje možnost na základě **stanovených normativů zásob**, kdy při podkročení minima se automaticky vygeneruje požadavek na objednávku?
- Existuje možnost **automatizované rezervace (blokace) materiálu** a náhradních dílů na stanovené akce, obchodní nebo výrobní zakázky?

- Existují pravidla pro **likvidaci obalů**?
- Jak zajistit aktivní **servisní uskutečňování přípravy, výdaje a přísunu** zboží a materiálu na místa spotřeby?

3.10.4 Závěry, doporučení k řízení skladů



K řešení:

- umožnit definování **logických a fyzických skladů**,
- zajistit řešení požadavků na **systém pro kontrolu stavu** dílů/materiálů ve skladu s možností automatického upozornění na nedostatek/pokles zásob pod stanovené minimum,
- **řešit minimální zásoby** standardně objednávaných, nikoliv specializovaných materiálů,
- musí být zajištěna **vysoká flexibilita výdejů materiálu a zboží** podle požadavků uživatelů nebo zákazníků,
- musí být zajištěny automatické, **periodické nebo manuální výpočty pro výběry a naplňování kontejnerů**, s optimalizací nákladů, respektující objemové a váhové limity dopravních prostředků,
- musí být zajištěna **vazba na efektivní realizaci** prodejních, případně výrobních **objednávek**, tj. zajistit efektivní **integraci** skladového řízení s obchodem a s výrobou apod.,
- poskytovat automatické zasílání **varovných nebo jen informativních zpráv** manažerům skladů a pracovníkům nákupních oddělení na základě výsledků uskutečněných skladových analýz a jejich vyhodnocení oproti definovaným pravidlům, limitům apod.

K provozu a užití:

- musí být zajištěno **průběžné sledování stavu** a pohybů materiálu a zboží ve skladu podle jejich čísel včetně sledování data expirace (podle povahy zboží),
- při každém pohybu materiálu se provádí i příslušné **zúčtování**,
- **přejímku materiálu** musí provádět zásobovač, který určí jeho odpovídající identifikaci a sklad,
- uplatnit optimalizace **naplňování úložných míst** ve skladu,
- vyhotovovat **průvodku materiálu**, předloha pro příjemku materiálu,
- zajistit vysokou **dostupnost** funkcí skladového řízení v místě i čase pro pracovníky skladů i pracovníky nákupu a prodeje,
- uplatňovat různé strategie a postupy pro **dávkové přejímky a individuální přejímky a výdeje ze skladu** včetně propojení těchto různých operací.

3.11 Řízení lidských zdrojů

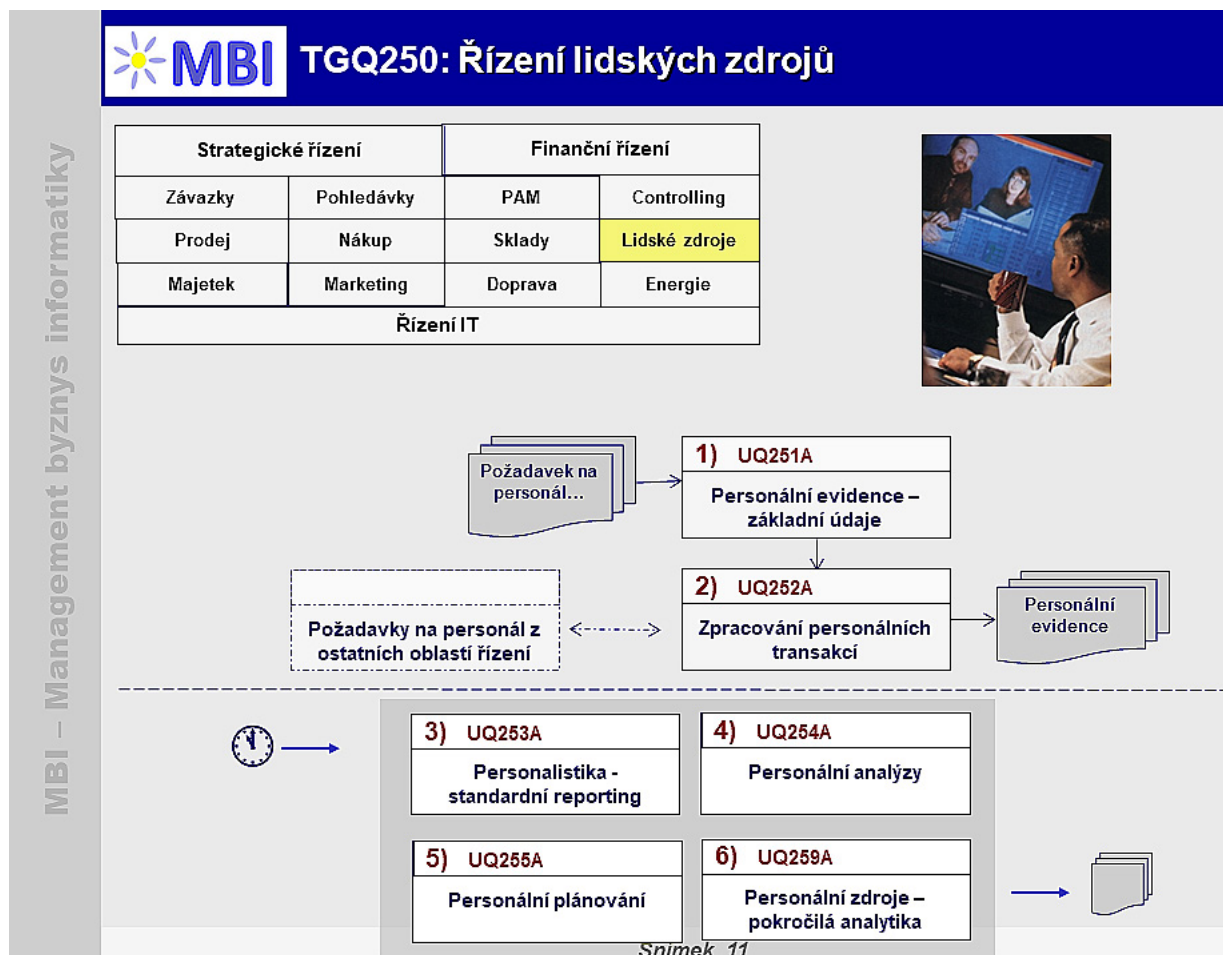


Účelem řízení lidských zdrojů je:

- dosahovat **počtu a profesní a věkové struktury pracovníků** podle potřeb firmy,
- zajistit efektivní, rychlé **provádění operací v personálním řízení** s vysokou flexibilitou vzhledem k požadavkům firmy,
- realizovat potřebný **kvalifikační rozvoj pracovníků** vzhledem k aktuálnímu stavu obchodních a dalších aktivit firmy a k jejich očekávanému vývoji,
- poskytovat vedoucím pracovníkům kvalitní **analytické a plánovací** podklady pro řešení požadavků na personální kapacity a jejich struktury.

3.11.1 Přehled a obsah úloh řízení lidských zdrojů

Celkový přehled úloh řízení lidských zdrojů obsahuje další obrázek:



Obrázek 3-42: Řízení lidských zdrojů – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

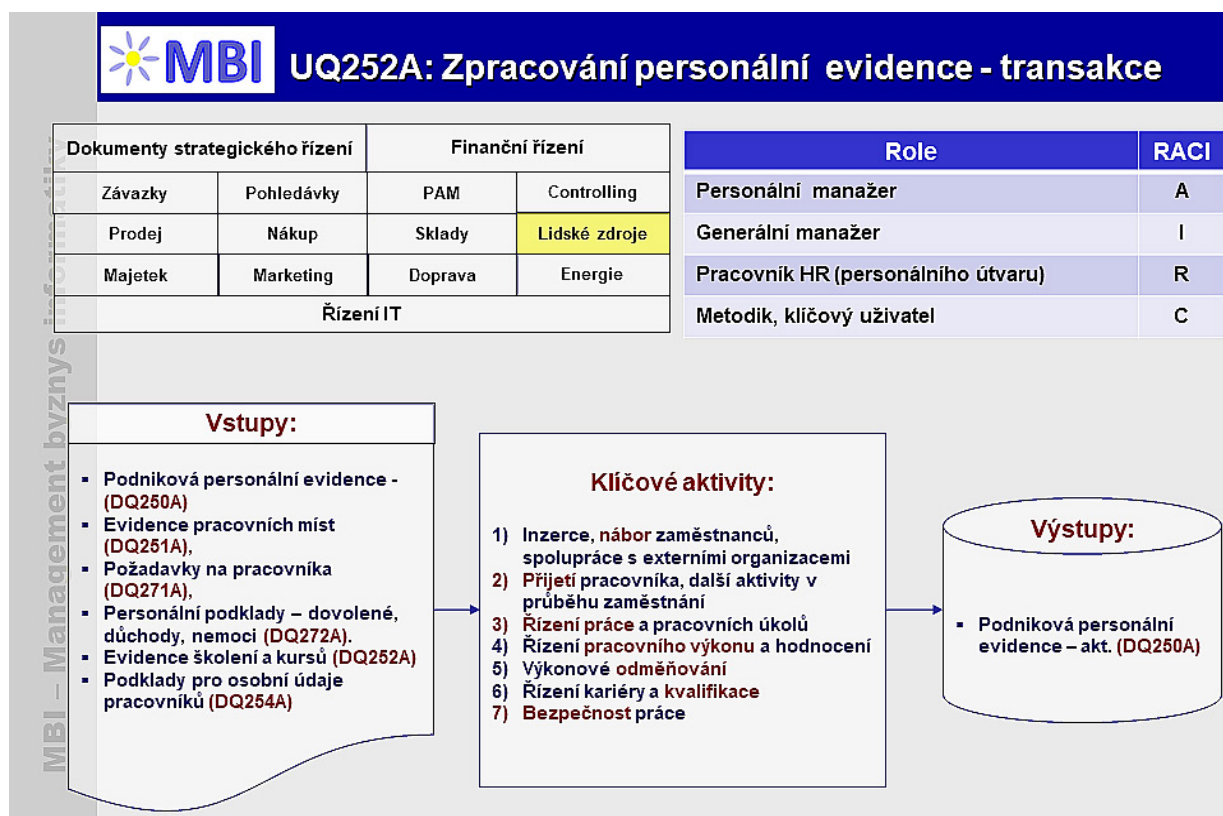
3.11.1.1 Personální evidence

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat **personální databáze firmy** (osobních údajů zaměstnanců, údajů o kvalifikaci atd.). Obsahuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Vytváření a aktualizace všech základních databází** a dokumentů spojených s pracovními místy, pracovníky a jejich aktivitami a nároky, totéž i s uchazeči o zaměstnání.
- **Definování pracovní náplně**, pracovních úkolů obsahu práce a s ní spojených povinností, odpovědností a pravomocí.
- **Spojování pracovních úkolů** vytváří tak obsah pracovního místa.
- **Specifikace požadavků na pracovníka.**

3.11.1.2 Zpracování personálních dat

Účelem úlohy je zajistit co nejefektivnější realizace zpracování **personálních údajů** a údajů, spojených s rozvojem kvalifikace:



Obrázek 3-43: Zpracování personální evidence

Klíčové aktivity:

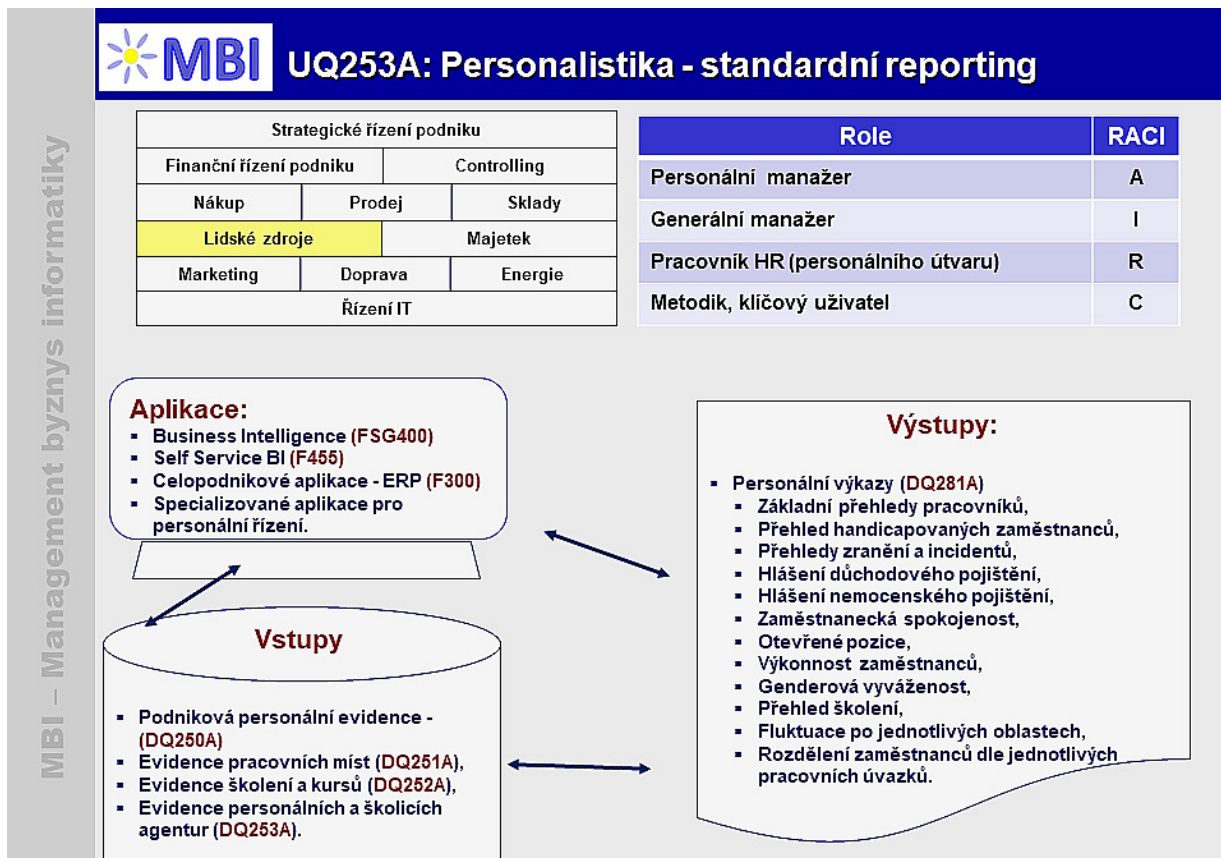
- **Inzerce, nábor zaměstnanců, spolupráce s externími organizacemi** představují tyto dílčí aktivity:
 - správa uchazečů, obsazování nových nebo volných pracovních míst, určení způsobů pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody jejich výběru,

- organizace potřebných materiálů, testů a pohovorů, hodnocení údajů vzhledem k pracovnímu místu,
 - výběr vhodných kandidátů podle stanovených kritérií,
 - vyjednávání s vybraným uchazečem, informace, odkud byl uchazeč získán.
- **Přijetí pracovníka, další aktivity v průběhu zaměstnání:**
 - přijímací řízení pracovníka, sepisování smluv a podmínek,
 - zařazení přijatého pracovníka, orientace a adaptace v rámci organizace, pracovního místa a kolektivu, zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa,
 - organizační podpora pro adaptaci, tj. zavedení pracovníka do systému, uložení smluv, organizace prvotních seznamovacích schůzek,
 - vyhodnocování výběru, analýza a sledování fluktuace nově přijímaných zaměstnanců,
 - příprava manažerských smluv,
 - modelování pracovních týmů, povyšování, přeřazování a převádění pracovníka na jinou práci,
 - schvalování a zpracování služebních cest,
 - zpracování žádostí o důchod,
 - uvolnění pracovníka z pracovního poměru.
- **Řízení práce a pracovních úkolů:**
 - plánování pracovní doby a přidělených úkolů, příprava vstupů pro řízení mezd,
 - sledování a evidence docházky a výkonů,
 - plánování dovolených, zpracování žádostí o dovolenou, určování pracovního volna,
 - měsíční přehledy nepřítomnosti.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení:**
 - stanovení a evidence zadaných úkolů, kontrola průběhu práce nad úkoly, stanovení pracovních kapacit, počtu zadaných úkolů, výpočet výkonnosti, hodnocení splnění úkolů podle kvality, včasnosti,
 - centrální a periodické hodnocení výkonnosti pracovníků, příprava potřebných dokumentů k hodnocení, určení metod a časového harmonogramu hodnocení, obsahu hodnocení, organizace hodnotícího pohovoru, plánování další etapy hodnocení, stanovení a přijímání kontrolních opatření a návrhů na zlepšení, řešení vazeb hodnocení na řízení mezd, zveřejnění a interpretace výsledků hodnocení.
- **Výkonové odměňování:**
 - hodnocení výkonu podle stanovených kritérií, evidence hodnocení výkonu a stanovených odměn,
 - tvorba výkonnostních reportů,

- řešení vazeb na hodnocení a řízení pracovního výkonu, řešení vazeb na řízení mezd.
- **Řízení kariéry a kvalifikace,**
 - analýza potřeb vzdělávání pracovníků a rozvoj managementu,
 - podpora plánování kariéry, kariérní scénáře, nástroje pro porovnání pracovních zařazení a možností vývoje, kariérní upozornění, přihlašování na vzdělávací kurzy a školení,
 - plánování a hodnocení výsledků vzdělávání, kontrola prostřednictvím pohovorů, testů, zkoušek, hodnocení efektivnosti rozvoje kvalifikace.
- **Bezpečnost práce,**
 - řešení pracovních úrazů,
 - pořízení, vedení a distribuce bezpečnostních pomůcek u zaměstnanců,
 - řízení bezpečnostních školení, řešení směrnic, podkladů pro bezpečnostní školení a bezpečnostních organizačních opatření.

3.11.1.3 Personalistika – standardní reporting

Úloha zahrnuje vytváření standardních personálních reportů a výkazů (viz další obrázek). **Standardní personální reporting** zahrnuje celou škálu reportů, zaměřených zejména na přehledy pracovníků firmy podle různých hledisek, přehledy pracovních kapacit a časového fondu a další. Výstupem je přehled výkazů a reportů.



Obrázek 3-44: Personální reporting

3.11.1.4 Personální analýzy

Účelem analytické úlohy je především **dosažení očekávaných efektů**, např. v optimálním počtu pracovníků, dosažené kvalifikační úrovni pracovníků apod. **Personální analýzy firmy** představují tuto funkcionalitu:

- **Analýzy ukazatelů personálního řízení a personálního rozvoje** představují analýzy počtů a struktury pracovníků, pracovního fondu v človekodnech, hodnocení pracovních nákladů, objemu mezd, nákladů na nábor pracovníků, rovněž analýzy fluktuace zaměstnanců.
- **Analýzy ukazatelů kvalifikačního rozvoje**, např. analýzy objemu připravovaných a realizovaných kursů a programů, hodnocení nákladů na kursy a kvalifikační programy.
- **Analýzy časového vývoje personálních zdrojů**, hodnocení faktorů ovlivňujících rozvoj personálu, analýzy kvalifikačních programů a kvalifikace v čase analýzy rozvoje pracovního fondu v čase apod.

3.11.1.5 Personální plánování

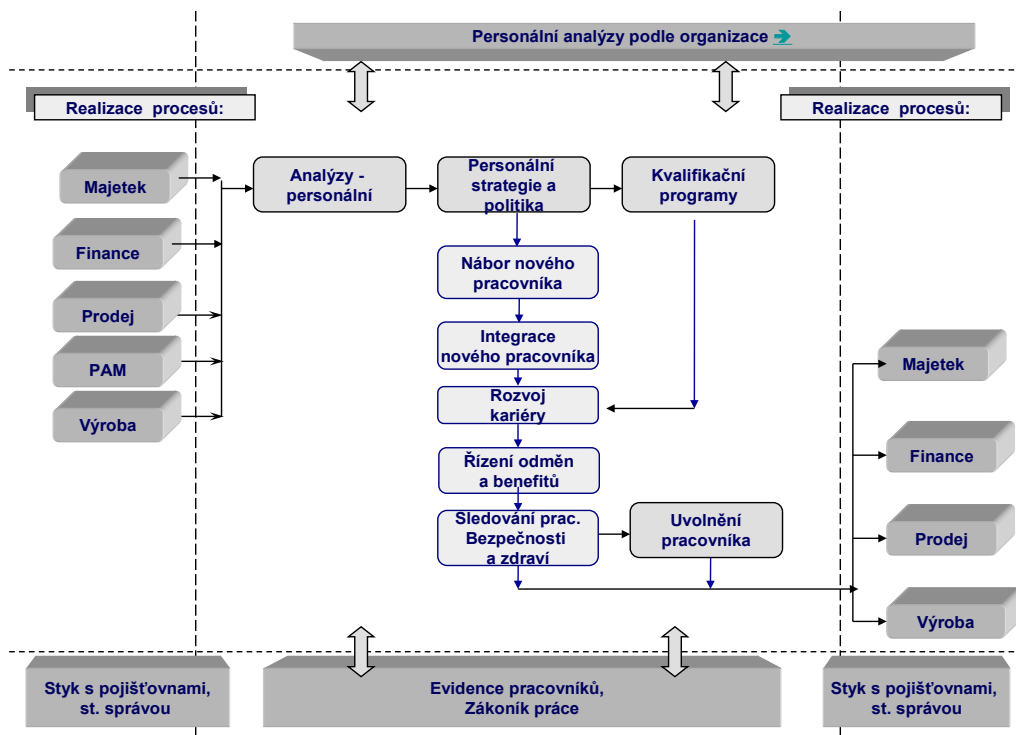
Účelem plánovací úlohy v personálním řízení je především:

- zajištění a **udržení potřebných kapacit lidských zdrojů** firmy v požadované kvalitě dovedností a vzdělání,
- příprava **protiopatření** pro případy nedostatku nebo přebytku zaměstnanců,
- **snížení závislosti** na vnějších zdrojích zaměstnanců, tj. snaha o rozvoj současných zaměstnanců pro potřeby firmy (vzdělávání, motivace atp.),
- **změny pracovního prostředí** a pravidel pro zvýšení motivace zaměstnanců.

Plán lidských zdrojů určuje počet nutných zaměstnanců a jejich kvalifikaci pro zajištění provozu firmy ve stanoveném rozsahu. Výstupem je řada plánovacích dokumentů.

Nejkomplexnější činností je plánování počtu zaměstnanců včetně jejich potřebné kvalifikace, kde se samotná činnost dělí na včasný odhad budoucí potřeby pracovníků a zároveň je třeba **odhadnout, jaká bude pravděpodobně dostupnost dostatečně kvalifikovaných pracovníků na trhu práce** v daném období.

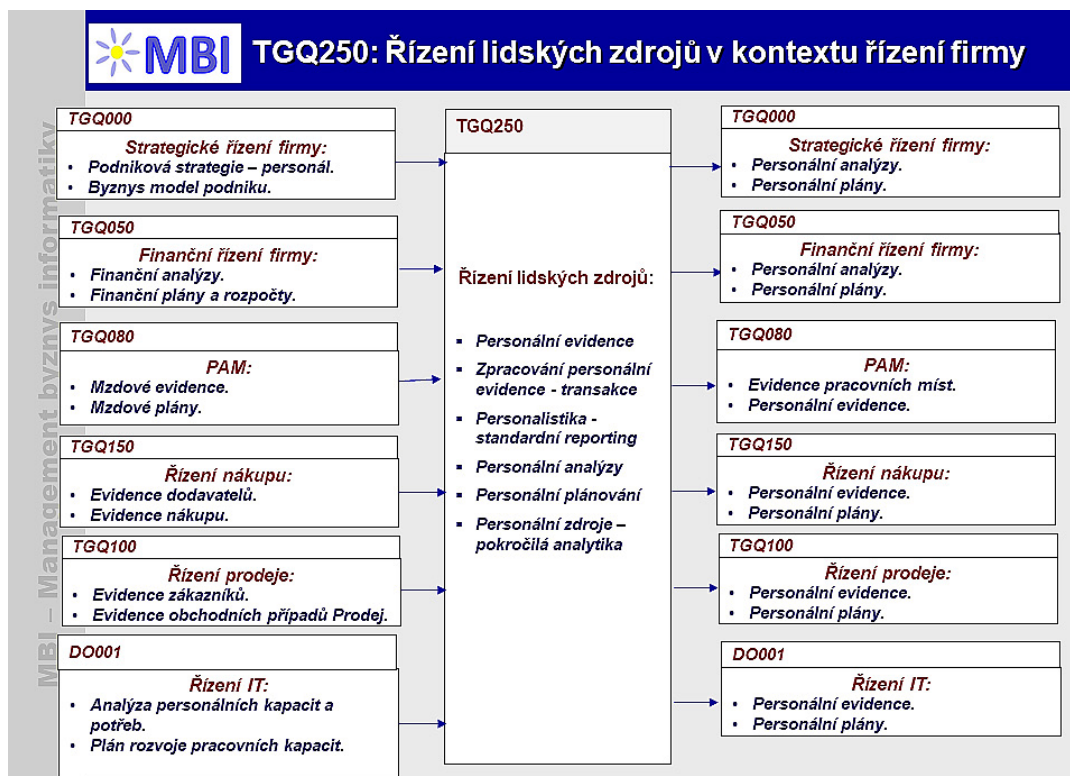
Souhrnný pohled na vybrané aktivity řízení personálních zdrojů ve vzájemných vazbách dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-45: Řízení personálních zdrojů ve vzájemných vazbách

3.11.2 Řízení lidských zdrojů v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje *pouze* obvykle **nejvýznamnější vazby personálního řízení** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-46: Řízení lidských zdrojů v kontextu řízení firmy

3.11.2.1 Vstupy do personálního řízení

Podstatné vstupy do řízení lidských zdrojů z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení firmy:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
 - strategie rozvoje lidských zdrojů je podkladem pro plány personálního rozvoje a rozvoje kvalifikace,
- katalog cílů firmy, byznys model firmy, organizační a řídicí dokumenty firmy a procesní dokumentace:
 - jsou obvykle upravené podle nových strategických záměrů firmy,
 - uvedené dokumenty představují další dílčí vstupy do strategického řízení lidských zdrojů.

Finanční řízení:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
 - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro záměry a plány v rozvoji lidských zdrojů a ve finančním zajištění případného náboru,
 - obdobně je finanční situace i klíčová pro posuzování a zajišťování financí pro kvalifikační programy pracovníků.

PAM:

- mzdové výkazy a analýzy, mzdové plány:
 - představují vstupy pro komplexní analýzy a plány finančního zajištění mzdového vývoje,
 - představují stanovení finančních možností vzhledem k navyšování počtu pracovníků ve firmě,
- mzdové dokumenty:
 - jsou dílčími dokumenty účetních operací především pro kontrolní účely,
 - slouží jako podklady pro hodnocení jednotlivých pracovníků a jejich odměňování.

Řízení nákupů:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží a materiálů slouží jako podklad pro jejich personální zajištění,
- evidence nákupu:
 - je podkladem pro hodnocení pracovníků v oblasti řízení nákupu.

Řízení prodeje:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, plány prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit, zákazníků představují podstatné podklady pro určování objemů prodeje, a tedy nároků na jejich personální zajištění,
- evidence obchodních případů „Prodej“:
 - představují podklady pro hodnocení pracovníků v oblasti řízení prodeje.

Řízení IT – zejména řízení lidských zdrojů v IT:

- analýza personálních kapacit a potřeb, plán rozvoje pracovních kapacit:
 - ve vazbě k IT je řízení lidských zdrojů metodicky i obsahově vázáno zejména na úlohy „řízení lidských zdrojů v IT“, a „analýzy stavu personálních zdrojů a jejich kvalifikace“.

3.11.2.2 Výstupy z řízení lidských zdrojů

Jako **podstatné výstupy** z řízení lidských zdrojů pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení firmy:

- personální analýzy, personální plány:
 - jsou analýzy disponibilních personálních kapacit a jejich struktury jako podklad pro personální strategické analýzy,
- personální výkazy, podniková personální evidence, evidence pracovních míst:
 - slouží pro formulaci strategie v personální oblasti, tj. rozvoj personálních kapacit, rozvoj kvalifikace a řešení kvalifikačních programů,
- evidence školení a kursů, evidence personálních a školicích agentur:
 - představují podklady pro strategii kvalifikačního rozvoje ve firmě.

Finanční řízení:

- personální analýzy, personální plány:
 - analýzy a plány disponibilních personálních kapacit a jejich struktury jsou podkladem pro stanovení finanční náročnosti rozvoje personálních zdrojů.

PAM:

- personální výkazy, personální analýzy, personální plány:
 - analýzy disponibilních personálních kapacit a jejich struktury jsou podkladem pro určování objemu mezd a možností mzdového vývoje vzhledem k produktivitě práce,
- personální evidence, evidence pracovních míst:
 - představují dílčí podklady pro stanovení úrovně mezd i vzhledem k rozvoji personálních kapacit,

- evidence školení a kursů, evidence personálních a školicích agentur:
 - znamená podklad pro nákladovou náročnost kvalifikačních programů.

Řízení nákupů:

- personální analýzy, personální plány:
 - znamenají jeden ze vstupů pro operativní zajištění nákupních a dalších operací nebo jejich plánování z pohledu dostupnosti personálních kapacit.

Řízení prodeje:

- personální analýzy, personální plány:
 - znamenají jeden ze vstupů pro operativní zajištění prodejních a dalších operací a jejich plánování z pohledu dostupnosti personálních kapacit.

Řízení IT – zejména řízení lidských zdrojů v IT:

- podniková personální evidence:
 - představuje vstupy pro řízení personálních zdrojů vzhledem k potřebám IT,
- personální plány:
 - znamenají jeden ze vstupů pro zajištění projektů, rozvoje a provozu v IT,
 - objem a dostupnost personálních kapacit vlastních i externích se promítá do koncepce sourcingu v IT.

3.11.3 Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů

3.11.3.1 Scénář „Řeší se řízení lidských zdrojů“

- Jak zajistit trvalý přehled vedení firmy **o kapacitách na pracovním trhu?**
- Má firma **mechanismy na výběr a přijímání správných lidí** v souladu s požadavky na profese a pracovní místa?
- Jak kvalitně připravovat a realizovat **nábor a výběr** nových pracovníků?
- Platí jednotná **pravidla pro uvádění (adaptace) pracovníků** do firmy? Existuje aktuální přehled o jejich průběhu?
- Jak omezit **fluktuaci** pracovníků? **Odchod zaměstnanců** z firmy se řídí jasnými pravidly?
- Jak zajistit kvalitní **přípravu pracovníků** pro dané pracovní pozice?
- Spolupracuje firma **s odbory** a udržuje s nimi dobré vztahy? Dochází k **aktuálnímu předávání informací**?

3.11.3.2 Scénář „Řeší se řízení vzdělávání zaměstnanců“

- Jak plánovat a realizovat **kvalifikační rozvoj** pracovníků?
- Existuje **katalog vzdělávacích akcí** s určením pro různé skupiny zaměstnanců?
- Existuje systém **interního vzdělávání** zaměstnanců?

- Je **kvalifikační rozvoj zaměstnanců** důsledně plánován v rámci hodnotících pohovorů?
- Existuje systematické a racionální schvalování a **přihlašování do kurzů**?
- Je vzdělávání součástí **benefitního systému**?
- Existuje **systém zpětných vazeb** vzdělávacích aktivit?
- Jak dosáhnout potřebné znalostní úrovně pracovníků **pro efektivní využití IT**?
- Existuje vždy aktuální **přehled o absolvovaných vzdělávacích aktivitách** konkrétního zaměstnance?
- Existuje **systém dokumentů** o absolvovaných aktivitách?

3.11.3.3 Scénář „Řeší se řízení péče o zaměstnance a komunikace se zaměstnanci“

- Jsou **zaměstnanci informováni** aktuálně a bezprostředně o dění ve firmě? Existuje intranet jako **HR-portál** služeb?
- Setkává se **vedení firmy se zaměstnanci** nebo skupinami zaměstnanců?
- Provádí se pravidelně **průzkum spokojenosti** zaměstnanců? Existují formální systémy na **projednávání stížností a nespokojenosti** zaměstnanců co se týká jejich problémů a námitek?
- Existují motivující programy **nápadů a zlepšovacích návrhů**?
- Je zaveden základní předpis týkající se **bezpečnosti práce**?
- Existuje evidence **pracovníků se změnou pracovní schopností**, je kvalitně dokumentován?
- Je zaveden **program zdravotní péče** o zaměstnance jako celek?

3.11.4 Závěry, doporučení k personálnímu řízení



K řešení:

- je třeba zajistit soulad personálních funkcí s **aktuální legislativou**,
- snižovat **pracnost a náklady** zpracování personálních operací,
- nastavit **úroveň kontroly a důvěrnosti** zpracování personálních údajů, zajistit respektování požadavků GDPR,
- zajistit efektivní **integraci** personálního řízení s řízením PAM a s finančním řízením,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** personálních analýz s vazbou na celopodnikové analýzy a na ostatní oblasti řízení,
- realizovat podporu **výběru nových pracovníků** podle potřeb firmy,
- poskytovat podporu pro přípravu a řešení kvalitních rekvalifikačních programů,
- umožnit přípravy personálních plánů **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností firmy.

K provozu a užití:

- plánovat lidské zdroje **v souladu se strategií** organizace a respektovat tak její výstupy,
- plánovat lidské zdroje jako **proces s přímým dopadem** na celou organizaci,
- připravovat personální plány **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností firmy,
- **realizovat provázanost** plánů mezi různými časovými horizonty, s možností upřesňování plánů v čase,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování personálních plánů.

K řízení IT:

- poskytovat celý **komplex IT služeb** podporujících řízení personálních zdrojů, vycházejících z podnikové strategie, analýzy klíčových problémů a aktuálních uživatelských požadavků,
- zajistit **kvalitní interní i externí datové zdroje** pro získávání a výběr nových pracovníků,
- zajistit podporu kvalifikačních programů a školení prostředky IT.

3.12 Řízení majetku



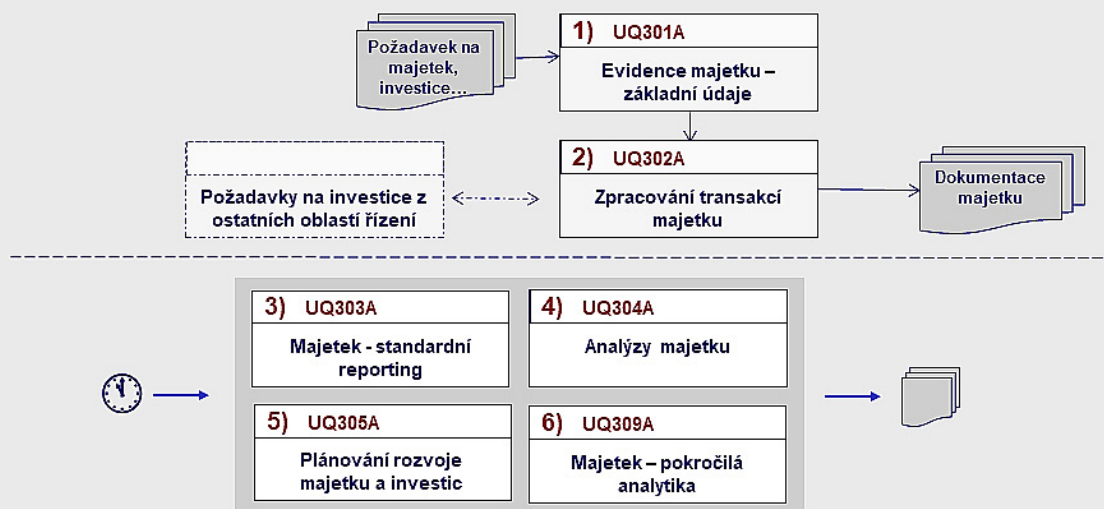
Účelem je:

- dosahovat takové **struktury a rozmístění majetku**, které budou nejlépe odpovídat aktuálním i budoucím potřebám firmy,
- zajistit **kvalitní dokumentaci majetku** na úrovni jeho pasportizace, specifické technické dokumentace, ekonomické dokumentace,
- realizovat efektivní **plánování a průběh investičních akcí**,
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení majetku kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o stavu majetku, nárocích na údržbu a na přípravu nových investičních akcí, pro uplatnění optimálních odpisových modelů a další.

3.12.1 Přehled a obsah úloh řízení majetku

Celkový přehled úloh řízení majetku obsahuje další obrázek:

Strategické řízení		Finanční řízení	
Závazky	Pohledávky	PAM	Controlling
Prodej	Nákup	Sklady	Lidské zdroje
Majetek	Marketing	Doprava	Energie
Řízení IT			


Obrázek 3-47: Řízení majetku – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

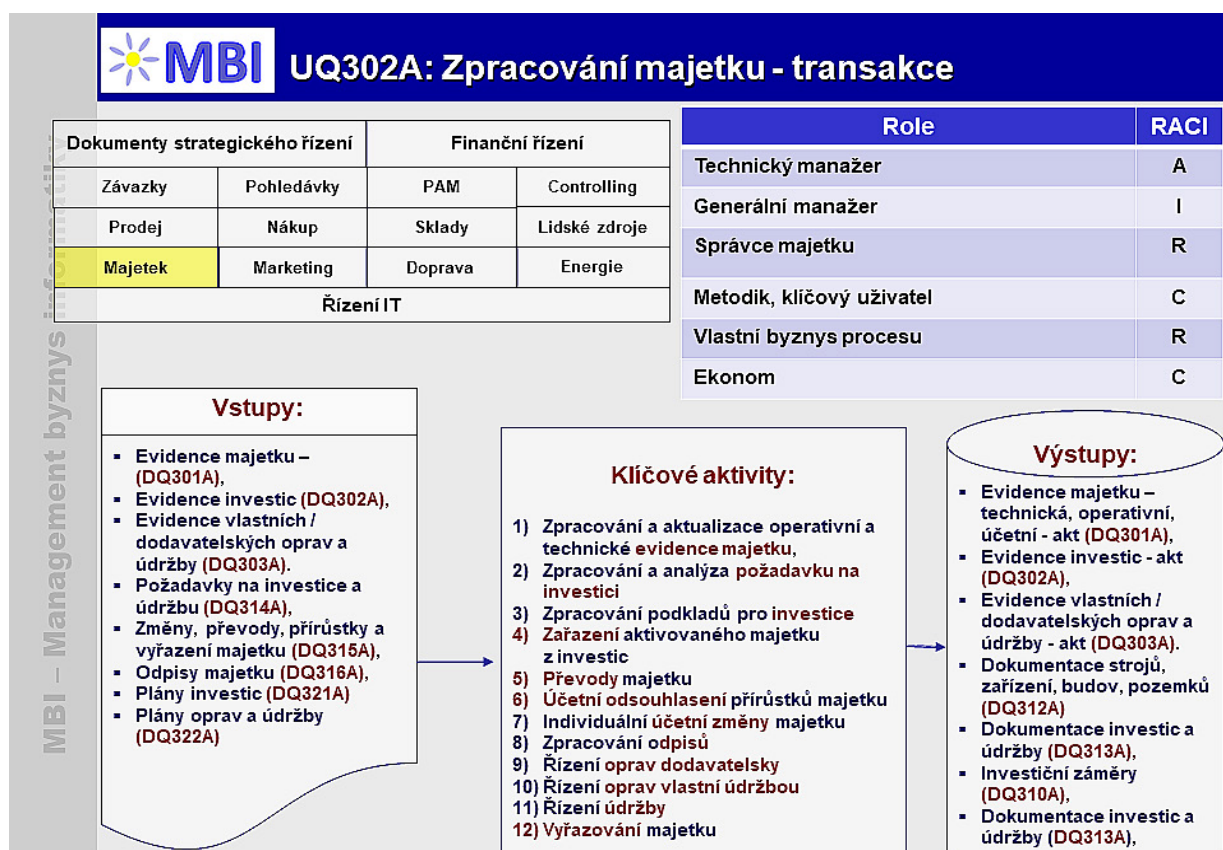
3.12.1.1 Evidence majetku

Účelem je aktualizace základních údajů majetkových databází, klasifikace majetku, technických údajů apod. Zajišťuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Technická evidence majetku, zpracování pasportů.**
- **Operativní evidence majetku**, tj. strojů a zařízení podle statistických znaků ze zákona o účetnictví a technických znaků.
- **Účetní evidence majetku**, zahrnující evidenci strojů a zařízení, evidenci vozidel, evidenci budov a staveb, evidenci pozemků, evidenci odpisů.
- **Evidence investic** – na základě faktur a účetnictví a zahrnuje funkcionalitu pro monitorování průběhu investičních a údržbových akcí – sledování harmonogramů, rozpočtů, čerpání kapacit a funkcionalitu pro vyhodnocování investičních a údržbových akcí – závěrečné, případně i průběžné řízení časových návazností mezi jednotlivými dílčími akcemi.
- **Evidence vlastních oprav a údržby.**
- **Evidence dodavatelských oprav a údržby.**

3.12.1.2 Zpracování majetkových operací

Účelem úlohy je zajistit co nejefektivnější realizace **majetkových operací** (příjem do evidence majetku, přemístění, údržba majetku atd. – viz další obrázek):



Obrázek 3-48: Majetkové transakce

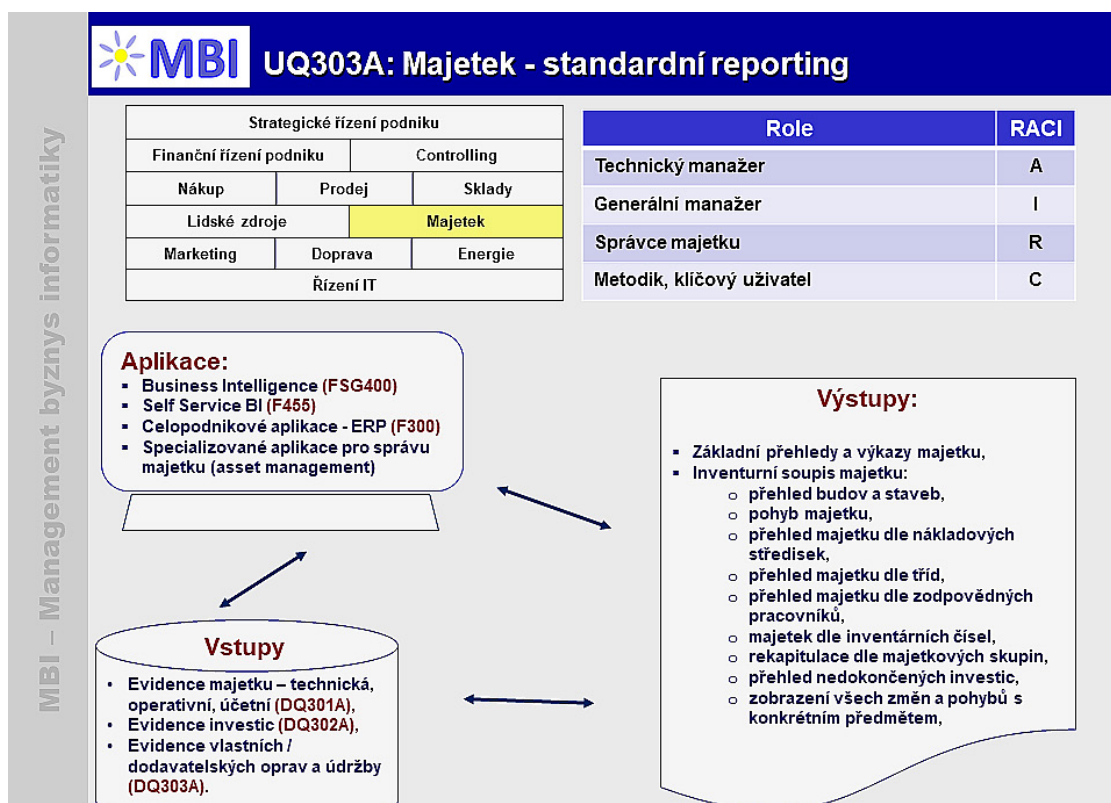
Klíčové aktivity:

- **Zpracování a aktualizace operativní a technické evidence majetku.**
- **Zpracování a analýza požadavku na investici** na základě požadavkového listu s vyjádřením jednotlivých odborných útvarů, vyhodnocení, předání do plánu investic.
- **Zpracování podkladů pro investice** – zahrnuje zpracování dokumentace a podrobné zadání, ekonomické vyhodnocení, podklady pro výběrové řízení.
- **Zařazení aktivovaného majetku z investic**, tj. zařazení zcela nebo částečně dokončené investiční akce (zakázky), zlikvidované ve finančním účetnictví do evidence majetku pod jedním nebo více inventárními čísly.
- **Převody majetku** mezi nákladovými středisky, evidenčními středisky (podstředisky) a pracovníky.
- **Účetní odsouhlasení přírůstků majetku** a potvrzení nebo změna účetních, cenových i daňových údajů a údajů o zařazení nově zařazených předmětů do evidence. Po odsouhlasení kmenových a účetních údajů je možné provádět další pohyby a počítat odpisy.

- **Individuální účetní změny majetku**, změny kmenových údajů, individuální zadání účetních zápisů. Veškeré změny a pohyby předmětů v evidenčním stavu změny jsou automaticky zaúčtovány.
- **Zpracování odpisů**, zpracování účetních i daňových odpisů, individuální odpisy podle odpisového plánu, zadání skutečných hodnot odpisů, určení metody daňových odpisů: lineární / degressivní. Účetní odpisový plán může být podle skutečných výkonů / podle zadaných částek, výpočet účetních odpisů.
- **Řízení oprav dodavatelsky**, tj. výběrové řízení, výběr dodavatele, příprava smlouvy, zpracování pracovního výkazu, pracovního listu, servisního výkazu.
- **Řízení oprav vlastní údržbou** zahrnuje časový měsíční plán, odsouhlasení podnikovým útvarem, návodka inspekční prohlídky, návodka inspekční opravy.
- **Řízení údržby**, plán údržby, plán čerpání normohodin, plán čerpání nákladů na náhradní díly nutné k opravám, plán dodavatelských oprav, průběžné řízení údržbových prací a jejich dokumentace, operativní práce a jiná zadání.
- **Vyřazování majetku**, návrh na vyřazení / likvidaci na podkladě technické správy o stavu stroje, podklad pro likvidační komisi, určení způsobu vyřazení, zápis o vyřazení majetku, vyřazení z evidence majetku.

3.12.1.3 Standardní reporting majetku

Účelem je vytváření standardních majetkových reportů a výkazů (viz další obrázek). **Standardní reporting majetku** zahrnuje celou škálu reportů, zaměřených zejména na přehledy majetku firmy podle různých hledisek, objemy odpisů majetku, přehledy investic a údržby.



Obrázek 3-49: Reporting majetku

3.12.1.4 Analýzy majetku

Účelem analytické úlohy je především **dosažení očekávaných efektů**, tj. pozitivních změn v metrikách řízení majetku, např. v optimalizaci investic, v nákladech na zajištění údržby, oprav apod. (viz další obrázek). **Analýzy majetku firmy** představují tuto funkcionalitu:

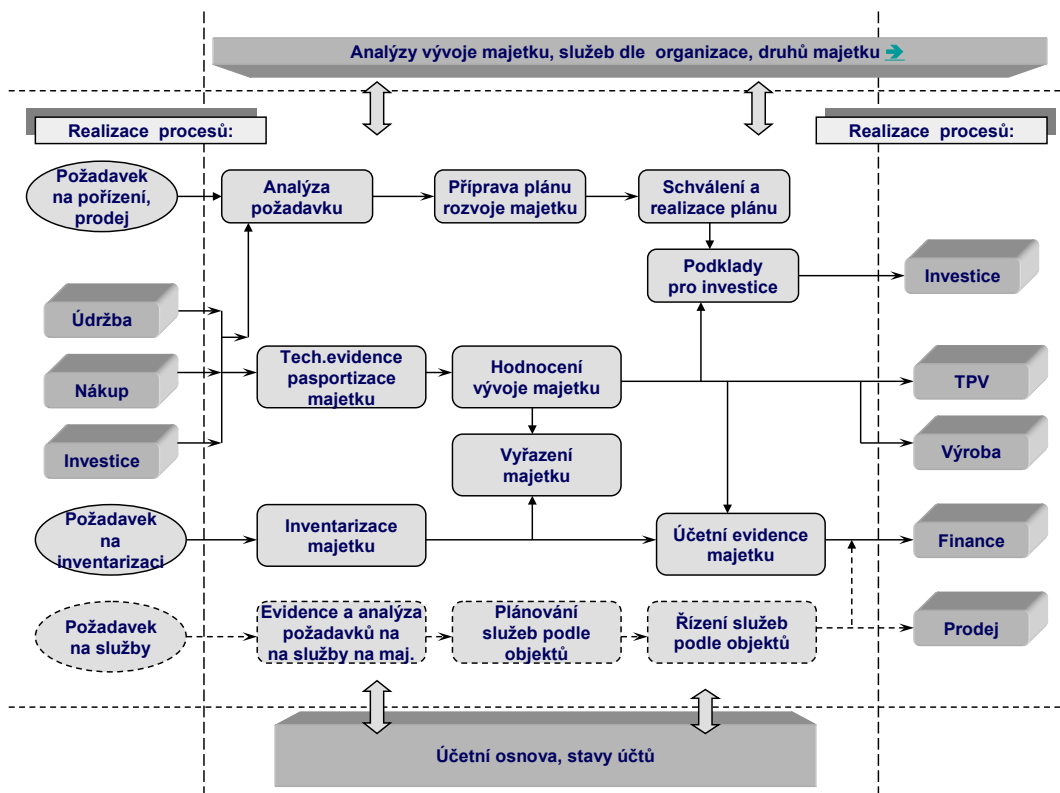
- **Analýzy základních ukazatelů majetku**, tj. analýzy objemu majetku firmy, objemu odpisů majetku, hodnocení úrovně využití majetku a další.
- **Analýzy ukazatelů dlouhodobého hmotného majetku** zahrnuje analýzy rozsahu pozemků, objemu majetku v budovách, stavebních, strojích, výrobních zařízeních, dopravních prostředcích, v inventáři.
- **Analýzy ukazatelů dlouhodobého nehmotného majetku** zahrnují patenty, licence, autorská práva.
- **Analýzy ukazatelů investic a údržby** představují analýzy objemu investic, objemu oprav a údržby, hodnocení návratnosti investic založených na rentabilitě investic (ROI), čisté současné hodnotě investice (NPV), době splacení investice.
- **Analýzy časového vývoje investic a objemu údržby**, hodnocení škály faktorů, které je ovlivňují.

3.12.1.5 Plánování rozvoje majetku a investic

Účelem plánovací úlohy je efektivní a **co nejpřesnější zpracování investičních plánů, plánů údržby a oprav** podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty. Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Plánování oprav a údržby** – plánování celkového objemu oprav a jednotlivých akcí.
- **Příprava plánu rozvoje majetku** – plánování celkového objemu investic.
- **Schválení a realizace investičního plánu**, tj. souhrnné schválení na konci předcházejícího roku, nejprve na úrovni útvaru, schválení plánu představenstvem na úrovni jednotlivých položek a termínů nákupu.
- **Plánování služeb** souvisejících s majetkem, tj. odborných prohlídek a zkoušek jednotlivých typů zařízení.

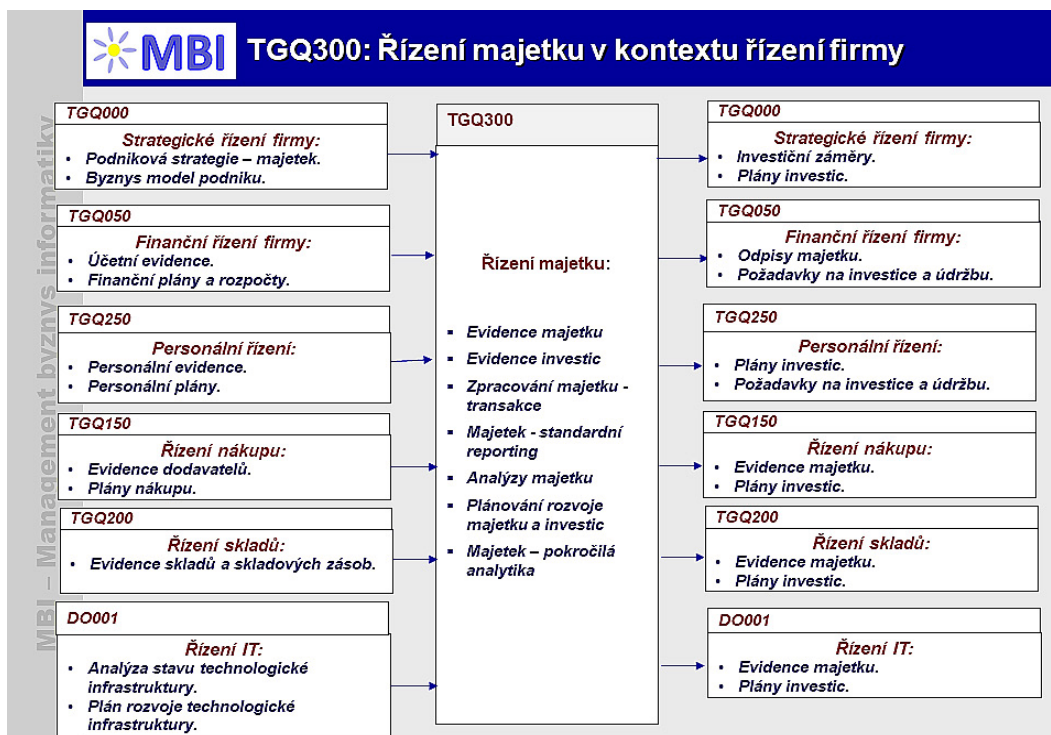
Souhrnný pohled na vybrané aktivity řízení majetku ve vzájemných vazbách dokumentuje obrázek.



Obrázek 3-50: Řízení majetku ve vzájemných vazbách

3.12.2 Řízení majetku v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje *pouze* obvykle *nejvýznamnější vazby řízení majetku* na ostatní oblasti řízení, reprezentované *vstupními a výstupními daty a dokumenty*.



Obrázek 3-51: Řízení majetku v kontextu řízení firmy

3.12.2.1 Vstupy do řízení majetku

Podstatné vstupy do řízení majetku z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení firmy:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
 - investiční strategie je podkladem pro přípravu investičních plánů podle dodavatelů, typů investic a dalších hledisek,
- katalog cílů firmy, byznys model:
 - jsou dílčími podklady pro přípravu plánů investic a jejich realizace,
 - byznys model vytváří základ pro pochopení a řešení souvislostí mezi finančními plány a plány investic.

Finanční řízení:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
 - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro investiční záměry a plány,
- účetní evidence, evidence úvěrů, evidence leasingových smluv:
 - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k řízení majetku, investic a údržby,
 - informace o úvěrovém zatížení firmy jako vstupy pro investiční záměry z pohledu jejich realizovatelnosti,
- dokumenty styku s bankami, bankovní účty:
 - bankovní dokumenty slouží v investičních aktivitách především pro kontrolní účely,
 - dílčí informace o stavu bankovních účtů, pokud jsou pro investiční aktivity a řízení majetku a údržby relevantní a rovněž pro kontrolní účely.

Personální řízení:

- personální analýzy, personální plány:
 - znamenají jeden ze vstupů pro zajištění investičních akcí nebo jejich plánování z pohledu dostupnosti personálních kapacit,
 - slouží jako dílčí podklad zejména pro realizaci údržby a jejího personálního zajištění.

Řízení nákupů:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží, materiálů a služeb slouží jako dílčí podklad zejména pro realizaci údržby a jejího materiálního zajištění.

Řízení skladů:

- evidence skladů a skladových zásob, analýzy skladů:
 - slouží zejména jako dílčí podklad zejména pro realizaci údržby a jejího materiálního zajištění z pohledu disponibilních zásob.

Řízení IT:

- analýza stavu technologické infrastruktury, plán rozvoje technologické infrastruktury:
 - ve vazbě k IT jsou na řízení majetku firmy speciálně vázané úlohy „řízení technologických zdrojů“,
 - zejména se váže k analýzám a plánování technických zdrojů a plánování a řízení rozvoje technologické infrastruktury.

3.12.2.2 Výstupy z řízení majetku

Jako **podstatné výstupy** z řízení majetku pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení firmy:

- analýzy majetku, výkazy majetku:
 - analýzy a výkazy majetku a zejména výrobních a dalších kapacit firmy slouží pro základní obchodní aktivity jako vstup do strategických analýz,
- investiční záměry, plány investic, plány oprav a údržby:
 - slouží jako podklady pro úpravy nebo formulaci investičních strategií a strategie v oblasti údržby majetku.

Finanční řízení:

- výkazy majetku, analýzy majetku:
 - jsou podkladem pro ekonomické hodnocení stavu a kapacit firmy,
 - slouží i pro hodnocení ekonomické hodnoty majetku v časovém vývoji,
- investiční záměry, plány investic, plány oprav a údržby:
 - jsou podkladem pro určování finanční náročnosti a finančního zajištění plánovaných investic,
 - plány oprav a údržby jsou podkladem pro plánování a řešení jejich finanční náročnosti a finančního zajištění,
- evidence majetku, evidence investic, evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby:
 - představují dílčí podklady pro účetní operace, spojené s finančním řízením majetku (aktivace majetku, přesuny majetku, odpisy).

Personální řízení:

- plány investic, evidence majetku – technická, operativní, účetní, evidence investic, analýzy majetku:

- plánování rozvoje majetku a investic jsou podkladem pro plánování jejich personálního zajištění a požadavků na novou kvalifikaci pracovníků,
- evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby, plány oprav a údržby:
 - představují podklady pro plánování jejich personálního zajištění, případně i formulaci nároků na kvalifikaci pracovníků údržby.

Řízení nákupů:

- plány investic:
 - plánování rozvoje majetku a investic je podkladem pro zajištění obchodních operací nebo jejich plánování, např. z pohledu dostupnosti materiálového zajištění, dopravních kapacit atd.

Řízení skladů:

- plány investic:
 - plánování rozvoje majetku a investic je podkladem pro řízení rozvoje skladových kapacit.

Řízení IT:

- plány investic:
 - plánování rozvoje majetku a investic se promítá do požadavků a plánování požadované IT technologické infrastruktury, která může být novými investicemi vyvolána.

3.12.3 Scénáře, analytické otázky k řízení majetku, investic a údržby

3.12.3.1 Scénář „Řeší se řízení majetku“

- Je majetek **správně oceněn**?
- Jak efektivně a průběžně vytvářet **podklady** pro evidenci majetku?
- Jak zajistit kvalitní **evidenci pasportů** majetku a další technické dokumentace?
- Jak efektivně realizovat případné **převody majetku**?
- Jak racionálně řešit **odpisy** majetku?
- Dochází k pravidelné **kontrole majetku**?
- Jak dobře nastavit systém **zodpovědností** za majetek?
- Jak kvalitně řešit **dislokace** majetku?
- Kdo a jak má průběžně vyhodnocovat **stav a využití** majetku?
- Jak realizovat **vazby** na finance, marketing, prodej?
- Které majetkové **reporty**, s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro majetkové analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?

- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy a plánování majetku podstatné?

3.12.3.2 Scénář „Řeší se řízení investičních akcí“

- Kdo a jak má sledovat, vyhodnocovat a kontrolovat **průběh investičních akcí**?
- Jsou prováděny **pravidelné kontroly** či kontrolní dny o průběhu realizace u všech staveb a jsou vedeny záznamy o nich (stavební deníky)?
- Jsou dodržovány **bezpečnostní předpisy** v průběhu investičních akcí?
- Je aktuální stav a průběh investiční akce **komunikován** v rámci firmy?
- Jsou **stavby** prováděny v souladu se schválenými projekty?
- Existuje adekvátní **dokumentace investice**, uložená a aktualizovaná v dokumentačních databázích?
- Je k dispozici aktualizovaný **seznam požadovaných dokladů** pro uvedení do provozu?
- Je investice **zařazena do evidence majetku** na základě kompletních informací od techniků?
- Je **zkušební provoz** proveden ve stanoveném čase a následně vyhodnocen?
- Jak zajistit adekvátní **řízení návratnosti** investic? Jsou stanoveny **ukazatele** pro vyhodnocování efektivnosti investic?
- Je u všech investičních akcí s ekonomickým kontextem stanovena **žádoucí návratnost**?
- Provádí se pravidelně **vyhodnocování investičních akcí** z řady relevantních pohledů?
- Jsou vyhotovovány **standardní reporty** pro vedení firmy a pro vlastníky?
- Které **reporty** o investicích a údržbě majetku a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?

3.12.3.3 Scénář „Řeší se řízení údržby“

- Je k dispozici **identifikace** udržovaného nebo opravovaného zařízení?
- Je možné v každém okamžiku zjistit **aktuální stav jednotlivých zařízení**?
- Existuje ke každému zařízení kompletní a **aktuální technická dokumentace** v papírové i digitální podobě, přístupná oprávněným pracovníkům? Pořizují se data o stavu zařízení automaticky s možností okamžitých upozornění (alertů)?
- Existuje ke každému zařízení kompletní a **aktuální provozní dokumentace** v digitální podobě, přístupná oprávněným pracovníkům?
- Existuje komplexní, integrovaná **evidence o disponibilních zdrojích** pro realizaci údržby, a to v různých časových horizontech?
- Kdo a jak má sledovat a kontrolovat **průběh akcí údržby**, zejména většího rozsahu?

3.12.3.4 Scénář „Řeší se plánování investic“

- Existuje **dlouhodobý reálný plán investičních akcí** pro firmu, schválený dozorčí radou?
- Existuje **roční plán** investic pro firmu? Existuje možnost **operativní změny** ročního plánu?
- Existuje **finanční rezerva** pro investice nezahrnuté do plánu?
- Jak realizovat kvalitní přípravu **investičních záměrů** a průběh jejich posuzování a schvalování? Jsou stanovena **pravidla** pro zpracování investičního záměru?
- Dochází k pravidelné **aktualizaci plánu investic** na základě výsledků marketingových průzkumů (zvýšení odbytu a zlevnění produktů a služeb), legislativních požadavků a zajištění bezpečnosti dodávek apod.?
- Existují pravidla pro zajišťování **potřebných povolení** pro provedení investice (stavební, z oblasti životního prostředí)?
- Jsou ke všem investicím zpracovávány **termínové plány** a jsou pravidelně kontrolovány ve vazbě na finanční plány?
- Jak realizovat **vazby** na finance, marketing, prodej, nákup, personální řízení?
- Které **metriky** budou pro analýzy a plánování investic významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou podstatné pro analýzy a plánování investic?
- Využívají se nástroje **prediktivní analytiky** při plánování investic?

3.12.3.5 Scénář „Řeší se plánování údržby“

- Existuje odsouhlasený **roční plán proaktivní údržby** jednotlivých budov a zařízení, dostupný pro oprávněné pracovníky?
- Je plán údržby **v souladu s platnou legislativou**, doporučením výrobce a provozními zkušenostmi?
- Jsou stanovena **pravidla pro tvorbu plánu** údržby včetně kompetencí?
- Je plán proaktivní údržby **v souladu s plánovanými odstávkami** zařízení?
- Dochází v případě změny plánů dodávek, služeb, finančních plánů apod. **k aktualizaci plánu** údržby?
- Využívají se nástroje **prediktivní analytiky** pro plánování údržby?
- Existuje automatická **provázanost** mezi plánem údržby, plánem výroby a finančním plánem?

3.12.4 Závěry, doporučení k řízení majetku



K řešení:

- nastavit vysokou **organizační i technologickou úroveň majetkových operací** včetně kvalitní dokumentace, výkresů, pasportů apod.,
- zajistit **bezpečnost** majetkových operací, tj. jejich protokolování a dokumentace,
- efektivní **integrace** majetkových operací s finančním řízením, řízením investic, výroby, údržby apod.,
- zasílat **varovné nebo jen informativní zprávy** manažerům na základě výsledků uskutečněných analýz stavu majetku a jejich vyhodnocení oproti definovaným pravidlům, limitům apod.,
- využívat **kvalitní data** pro přípravu investičních plánů a plánů údržby a oprav, umožnit přípravy plánů investic a údržby **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností firmy,
- dosáhnout potřebnou **dostupnost a kvalitu** analýz majetku, investic a údržby v místě a čase, tj. u investičních akcí, v průběhu údržby, v dislokovaných jednotkách apod.,
- realizovat podporu **výběru kvalitních dodavatelů investic**, kteří jsou schopni poskytnout komplexní řešení za přijatelnou cenu.

K provozu a užití:

- realizovat vysokou **dostupnost** funkcí spojených s řízením investic a řízením akcí údržby,
- provádět přípravy investic a investiční záměry **podle požadavků jednotlivých útvarů** a byznys jednotek,
- **realizovat provázanost** plánů investic a údržby mezi různými časovými horizonty s možností upřesňování plánů v čase,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování plánů investic,
- nastavit a realizovat průběžné **vyhodnocování efektivnosti** a návratnosti investic.

K řízení IT:

- poskytovat celý **komplex IT služeb**, podporujících řízení majetku a investic včetně investic do IT,
- **správu IT infrastruktury** realizovat podle pravidel řízení a správy majetku celé firmy,
- zajistit **kvalitní interní i externí datové zdroje** pro přípravu investic, realizaci výběrových řízení na IT systémy a zajistit podklady pro výběr kvalitních dodavatelů.

3.13 Řízení marketingu

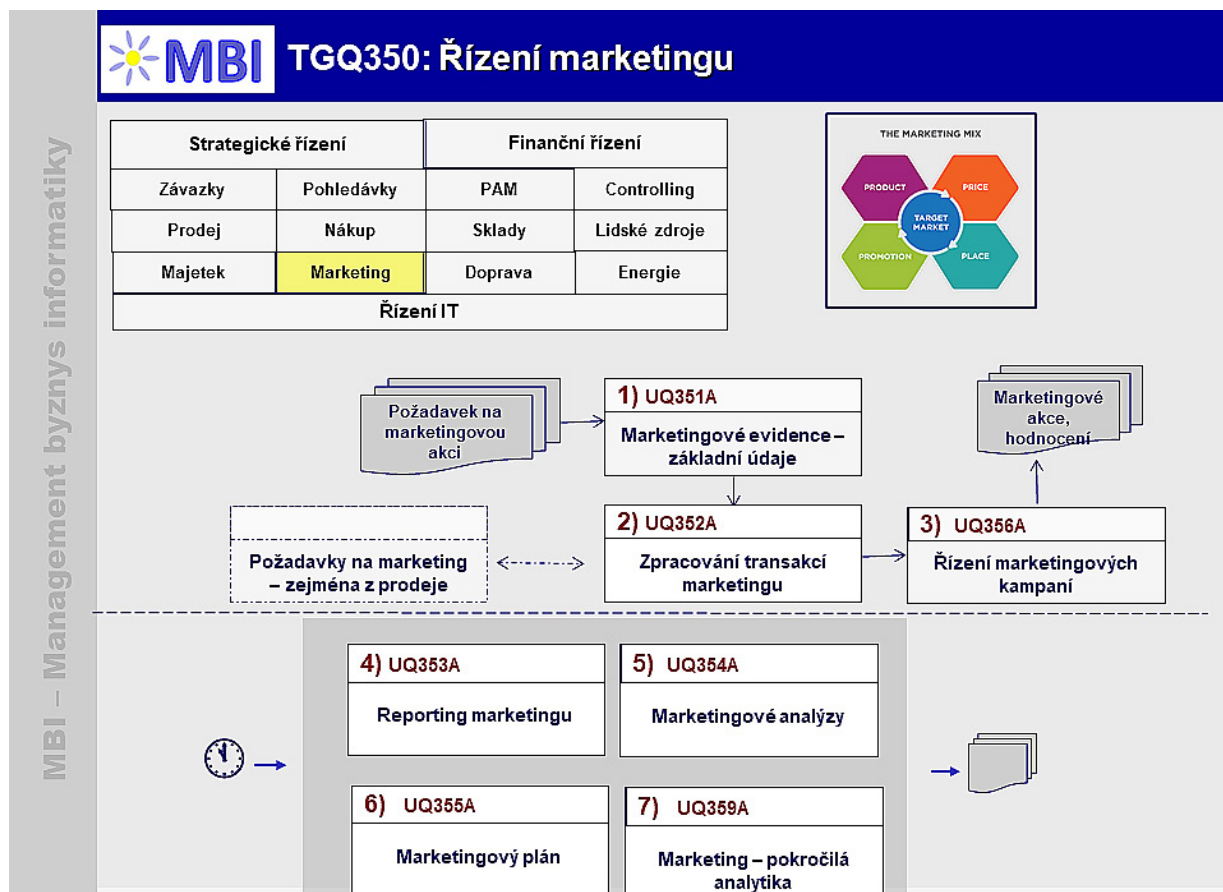


Účelem je:

- podporovat **obchodní aktivity** firmy,
- přispívat k **posilování pozice firmy** na trhu, její konkurenceschopnosti a získávání konkurenčních výhod,
- poskytovat pracovníkům marketingu, prodeje, nákupu (manažerům, obchodníkům) kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o celkové orientaci obchodních aktivit firmy,
- realizovat **úspěšné marketingové akce a kampaně** s vysokou návratností.

3.13.1 Přehled a obsah úloh řízení marketingu

Celkový pohled na úlohy řízení marketingu obsahuje další obrázek:



Obrázek 3-52: Marketing – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

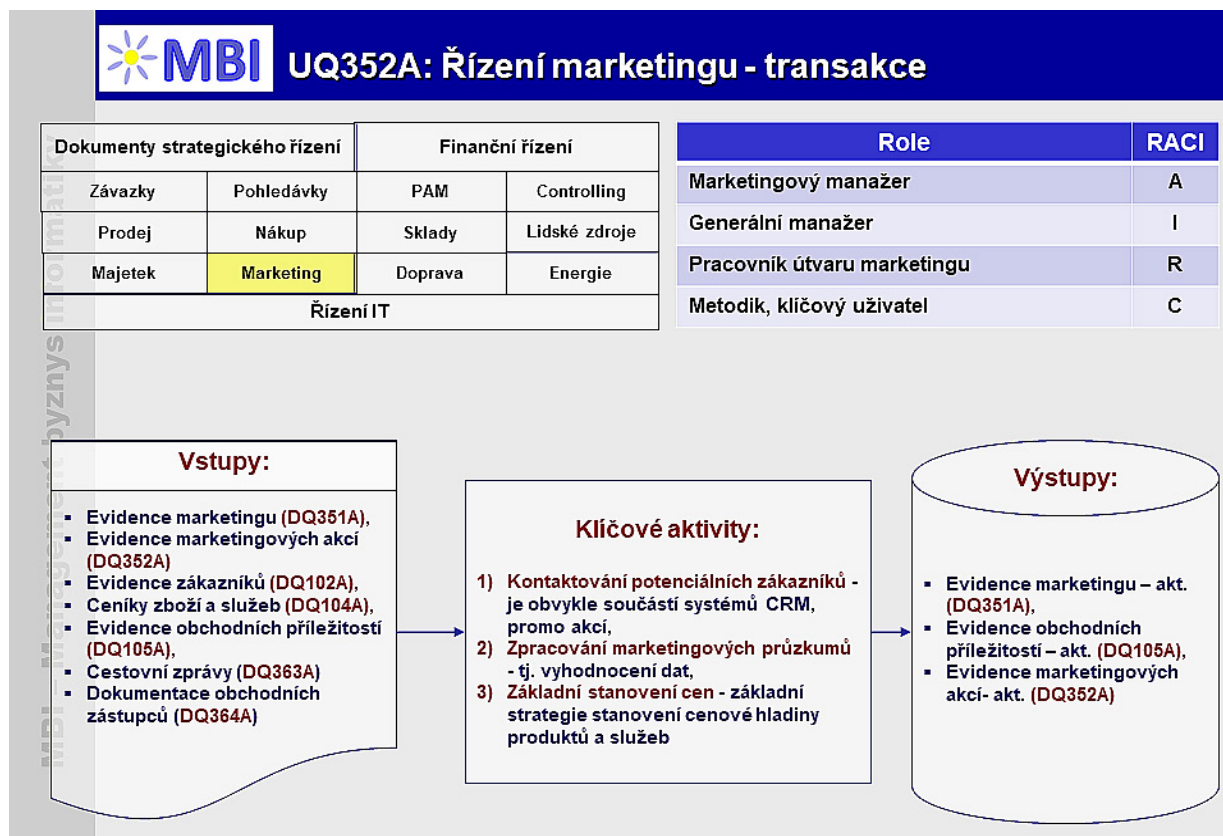
3.13.1.1 Marketingové evidence

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat **databáze marketingu** (zákazníků, konkurence, trhu atd.). Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Zpracování profilu zákazníků** s cílem vytvořit centrální databáze zákazníků se všemi důležitými atributy pro jejich analýzy a poskytovat funkce pro třídění požadavků zákazníků a jejich vyhodnocování.
- **Evidence potenciálních zákazníků**, tj. tvorba, aktualizace a správa profilů potenciálních zákazníků, příprava marketingových plánů ve vztahu k potenciálním zákazníkům.
- **Evidence obchodních zástupců**, tj. jejich hlavní charakteristiky, vytváření a sledování provizních smluv, poukazování provizí.
- **Evidence konkurence** s cílem vytvořit centrální databáze konkurentů se všemi důležitými atributy pro jejich analýzy.
- **Evidence informačních zdrojů** představuje sledování informačních zdrojů o trhu, tj. o marketingových databázích, vývojových trendech na trhu apod. Obvykle je i součástí aplikací competitive intelligence.
- **Evidence a řešerše cestovních zpráv** obsahují závěry z cestovních zpráv obchodníků a marketingových specialistů z veletrhů, konferencí, výstav a hodnocení jejich dopadů na obchodní politiku firmy.

3.13.1.2 Řízení marketingových akcí

Účelem je zajistit co nejefektivnější realizace **operací marketingu** a přípravy a realizace marketingových akcí, kampaní, promo akcí, sběr a uložení dat z těchto akcí apod. (viz další obrázek).



Obrázek 3-53: Řízení marketingu

Klíčové aktivity:

- **Kontaktování potenciálních zákazníků** je obvykle součástí systémů CRM, promo akcí, zajištění jednotlivých kontaktů prostřednictvím různých komunikačních kanálů (mail, web, osobní kontakty apod.).
- **Zpracování marketingových průzkumů**, tj. vyhodnocení dat z marketingových dotazníků na základě analytických metod marketingu, případně metod data miningu.
- **Základní stanovení cen** představuje strategie stanovení cenové hladiny produktů a služeb. Smyslem je poskytovat komplexní údaje pro kvalitní a efektivní přípravu cenových nabídek pro zákazníky v potřebném detailu a dostupnosti všem zainteresovaným pracovníkům.

3.13.1.3 Řízení marketingových kampaní

Účelem úlohy je naplánování **kvalitních a ekonomicky efektivních** marketingových kampaní. Obsahuje např. tyto **klíčové aktivity**:

- **Plánování kampaně**, které jsou plánovány a navrhovány na základě přípravy a plánování zdrojů, kontaktování, určení cílů kampaně a přiřazení konkrétní nabídky.
- **Návrh**, resp. design kampaně, organizační a personální příprava kampaně, návrh technického zajištění kampaně.
- **Realizace**, resp. exekuce kampaně, provedení kampaně a vyhodnocení výsledků.

3.13.1.4 Reporting marketingu

Účelem úlohy je zpracování a prezentace standardních reportů pro hodnocení a další plánování marketingových aktivit firmy. **Standardní reporting marketingu** zahrnuje reporty, zaměřené zejména na přehledy trhu, zákazníků, konkurence, marketingových akcí podle různých hledisek.

3.13.1.5 Marketingové analýzy

Účelem analytické úlohy je především **dosažení očekávaných efektů**, tj. pozitivních změn v metrikách marketingu, např. ve zvýšení počtu zákazníků, zvýšení tržeb a prodejní marže. **Analýzy marketingu** jsou realizovány **na základě metrik** a představují tuto funkcionalitu:

- **Analýzy základních ukazatelů marketingu** zahrnují např. analýzy pozice firmy na trhu, analýzy konkurentů, hodnocení úspěšnosti prodejních kampaní, analýzy marketingových nákladů, sledování podílu marketingu na celkových tržbách, hodnocení prodejních marží, tržního podílu, počtu a struktury zákazníků firmy apod.
- **Analýzy ukazatelů call center**, jejich časových metrik, nákladů call centra, jeho úspěšnosti, hodnocení počtů a objemu reklamací.

- **Analýzy časového vývoje marketingových aktivit a jejich výsledků**, tj. hodnocení faktorů ovlivňujících marketingové aktivity, hodnocení sezónních faktorů apod.

3.13.1.6 Marketingový plán

Účelem plánovací úlohy je efektivní **a co nejpřesnější zpracování plánů marketingu** a marketingových akcí, realizované podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty. **Sestavení marketingového plánu zahrnuje:**

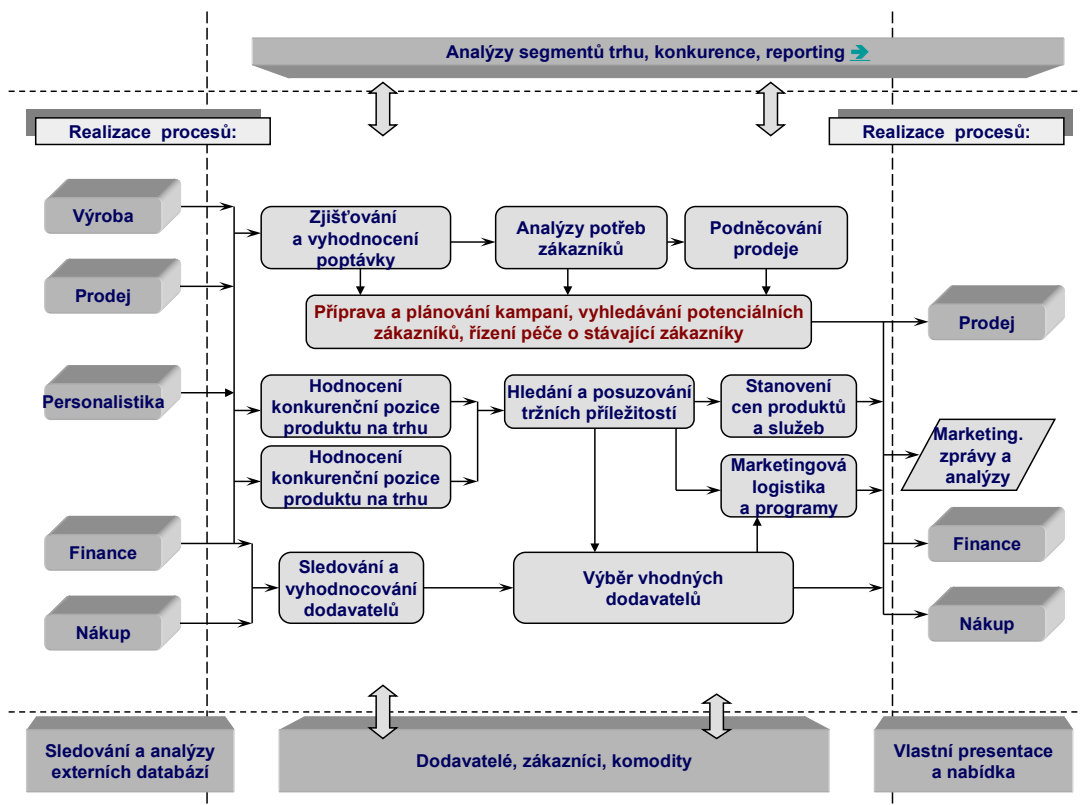
- tržní diagnózu – tržní situace firmy, analýza skupin zákazníků, segmentů trhu, prodejních možností,
- tržní prognózu – odhad trendů na trhu, změny trhu, pozice konkurence,
- plánování cílů marketingu – zaměření marketingových akcí,
- plánování marketingového mixu – plánování v oblasti výrobní, cenové, distribuční, komunikační,
- sestavení marketingového rozpočtu.

Základní **možnosti tvorby marketingového rozpočtu jsou:**

- **Procentním navýšením marketingového rozpočtu** minulého období v návaznosti na navýšení plánovaného objemu prodeje. Zde ovšem může docházet ke značné neefektivitě a ke složitému zjišťování rentability těchto investic.
- Marketingový rozpočet se sestavuje **v návaznosti na strategický plán**, podle žádané profilace firmy na trhu. Z tohoto strategického plánu vychází plán aktivit (konference, reklamní akce, účast na veletrzích atp.) a přímé náklady na tyto aktivity tvoří základ marketingového rozpočtu.
- Při tvorbě marketingového rozpočtu **se přihlíží k životnímu cyklu produktu** a k nutnosti investic v kontextu trhu a konkurence.

Výsledný marketingový rozpočet **musí reflektovat celou řadu skutečností**, které musí být v první fázi přípravy kvalitně zanalyzovány a musí být zváženy jejich vlivy na firmu. Jedná se například o **současný tržní podíl** firmy, **odvětví** působení firmy, **segment trhu, vztah ke konkurenci, návratnost a loajalita zákazníků, životní cyklus produktu a nákupní kultura** zákazníků.

Souhrnný pohled na vybrané aktivity marketingu ve vzájemných vazbách dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-54: Řízení marketingu ve vzájemných vazbách

3.13.2 Řízení marketingu v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje *pouze* obvykle *nejvýznamnější vazby marketingu* na ostatní oblasti řízení, reprezentované *vstupními a výstupními daty a dokumenty*.



Obrázek 3-55: Řízení marketingu v kontextu řízení firmy

3.13.2.1 Vstupy do řízení marketingu

Podstatné **vstupy do řízení** marketingu z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení firmy:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
 - strategie marketingu je podkladem pro formulování marketingových plánů a hlavních marketingových kampaní,
- katalog cílů firmy, byznys model:
 - jsou dílčími podklady pro přípravu plánů marketingových akcí,
 - byznys model vytváří základ pro pochopení úlohy marketingu v celém řízení firmy.

Finanční řízení:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
 - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro posuzování možností a omezení předpokládaných marketingových akcí.

Řízení prodeje:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, evidence obchodních příležitostí:
 - výkazy a analýzy prodeje jako podklady pro specifikaci požadavků na další marketingové aktivity, průzkumy a promo akce,
 - přehled obchodních příležitostí jako vstupy pro jejich bližší hodnocení z pohledu marketingu.

Personální řízení:

- personální plány, personální analýzy:
 - jsou jedním ze vstupů pro plánování marketingových aktivit a kampaní vzhledem k personálním zdrojům a jejich strukturám.

Řízení nákupu:

- plány nákupu:
 - představují především vstupy pro specifikaci požadavků na zajištění akcí nákupního marketingu.

Řízení IT:

- katalog IT služeb:
 - ve vazbě k IT je řízení marketingu metodicky i obsahově vázáno zejména na úlohy marketingu firmy,

- specifickou úlohou ve vztahu marketing – IT je úloha Spolupráce manažerů byznysu a IT – CIO a CMO.

3.13.2.2 Výstupy z řízení marketingu

Jako **podstatné výstupy** z řízení marketingu pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení firmy:

- marketingové analýzy, plán marketingových akcí:
 - vyhodnocování úspěšnosti marketingu a hlavních akcí, úspěšnosti firmy v daných segmentech trhu, analýzy konkurence jako dílčí vstup do strategických analýz řízení marketingu a formulaci marketingové strategie,
- marketingové průzkumy, dotazníky a jejich analýzy:
 - poskytují data o zákaznících a trhu, jsou výstupem z úloh marketingu a zde slouží pro strategickou segmentaci zákazníků a orientaci firmy na klíčové zákazníky a spektrum služeb včetně IT, které jim firma bude poskytovat.

Finanční řízení:

- marketingové analýzy:
 - jsou podkladem pro ekonomické vyhodnocování úspěšnosti marketingu a hlavních akcí,
- plán marketingových akcí:
 - představuje podklady pro přípravu souhrnných finančních plánů a rozpočtů,
- evidence marketingových akcí:
 - ovlivňují dílčí operace nákupů, zajišťování služeb spojených s marketingem apod.

Řízení prodeje:

- marketingové analýzy, plán marketingových akcí:
 - obsahují vyhodnocování úspěšnosti marketingu a hlavních akcí, úspěšnosti firmy v daných segmentech trhu, analýzy konkurence jako podstatné vstupy pro řízení prodejní nabídky a jednotlivých prodejních zakázek,
- marketingové průzkumy, dotazníky a jejich analýzy:
 - poskytují data o zákaznících a trhu a jsou vstupem pro konkrétní oslovení jednotlivých zákazníků,
 - slouží pro segmentaci zákazníků a orientaci firmy na klíčové zákazníky,
- evidence marketingu, evidence marketingových akcí, obchodní příležitosti, potenciální zákazníci, návrhy cen, příprava ceníků:
 - představují dílčí podklady pro prodejní analýzy a formulaci plánů prodeje.

Řízení lidských zdrojů:

- řízení marketingových kampaní, plán marketingových akcí:
 - představují podklady pro přípravu plánů rozvoje personálních zdrojů pro marketing včetně potřebné kvalifikace.

Řízení nákupu:

- marketingové analýzy, plán marketingových akcí:
 - obsahují vyhodnocování úspěšnosti nákupního marketingu jako podstatné vstupy pro řízení poptávek a jednotlivých nákupních objednávek,
- marketingové průzkumy, dotazníky a jejich analýzy:
 - poskytují data o dodavatelích na trhu a jsou vstupem pro jejich konkrétní oslovení,
 - slouží pro segmentaci dodavatelů, vytváření jejich profilů a orientaci firmy na klíčové dodavatele,
- evidence marketingu, evidence marketingových akcí, obchodní příležitosti, potenciální zákazníci, návrhy cen, příprava ceníků:
 - představují dílčí podklady pro nákupní analýzy a formulaci plánů nákupu.

Řízení IT:

- řízení marketingových kampaní, plán marketingových akcí, marketingové analýzy:
 - znamenají podklad pro řízení obchodních aktivit, zejména prodeje a nákupu v oblasti IT služeb.

3.13.3 Scénáře, analytické otázky k řízení marketingu

3.13.3.1 Scénář „Řeší se marketingový mix“

- Jsou stanovovány **adekvátní ceny** pro segmenty trhu, resp. skupiny zákazníků?
- Jsou známy **potřeby zákazníka** a jejich očekávaný vývoj?
- Jsou zvoleny **vhodné komunikační nástroje** a formy (reklama, sponzoring, osobní prodej, podpora prodeje, PR, přímý marketing)?
- Jsou zvoleny vhodné **komunikační kanály**, resp. média k zákazníkům?
- Jsou vyjasněna **sdělení a reklamní cíle** pro jednotlivé segmenty trhu a skupiny zákazníků?
- Disponuje firma prostředky a **materiály na reklamu** a podporu prodeje?
- Je vyhodnocováno **plnění marketingového mixu**?

3.13.3.2 Scénář „Řeší se řízení vztahů k zákazníkům“

- Jsou pravidelně **udržovány kontakty** se zákazníky?
- Udržuje firma **kontakty a spolupráci s nejdůležitějšími zákazníky** nebo jejich zástupci?

- Je pravidelně vyhodnocována **úroveň vztahů** se zákazníky?
- Jsou stanovena pravidla a pracovníci zodpovědní za **získávání nových zákazníků**?
- Existuje **plán péče o zákazníky**?
- Je **prezentace firmy** prostřednictvím www stránek kvalitní a odpovídá jejím potřebám i předpokládaným potřebám zákazníků?
- Dokáže firma vysvětlit **výhody svých produktů a služeb** po cenové i ekologické stránce a zákazníci jsou o nich pravidelně informováni?
- Mají zákazníci možnost pro **komunikaci s firmou** využívat různých komunikačních kanálů?
- Jsou analyzovány **důvody ztráty** zákazníků?
- Je **koncept komunikace s veřejností** a ostatními zákazníky schválen majiteli?

3.13.3.3 Scénář „Řeší se analýza trhu“

- Jsou pro analýzu trhu zmapovány a analyzovány **potřebné interní a zejména externí informační zdroje**?
- Je zmapován **potenciál trhu**?
- Je **zmapována konkurence** (konkrétní data o cenách, podílech na trhu, kvalitě, vztazích)?
- Jsou analyzovány **možnosti rozšiřování obchodních zakázek** pomocí vlastních cest a prostředků?
- Je prováděn pravidelně **průzkum cen a spokojenosti** zákazníků? Jsou zákazníci oslovováni s dotazy na spokojenost po dokončení zakázky (např. autoservisy)?
- Je udržována **databáze o koncových zákaznících, konkurentech a partnerech** se základními údaji a charakteristikami v rozdělení podle segmentů?
- Existuje databáze nových **potenciálních zákazníků**?
- Jsou definovány **konkurenční výhody**, jejich využití v praxi a jejich další získávání?
- Hodnotí se **vnitřní prostředí firmy** a jeho vztah k činnostem marketingu?
- Jsou sledovány a pravidelně vyhodnocovány **vnější vlivy** (legislativa, cenová hladina a vývoj, daně apod.)?
- Vyhodnocuje se **konkurence** uvnitř oboru a lokalitě? Analyzuje **nebezpečí vstupu** nových firem?
- Sleduje firma možnosti **omezení závislosti na dodavatelích** pro vlastní výrobu, ale i pro nakupované energie?
- Jsou průběžně analyzovány **možnosti zvyšování konkurenceschopnosti současných výrobků** na stávajícím trhu, konkurenceschopnost ceny, schopnost zvyšování dosažitelnosti výrobků pro nové zákazníky a image společnosti?

3.13.4 Závěry, doporučení k řízení marketingu



K řešení:

- je třeba zajistit **obsahovou a formální úroveň** marketingových materiálů, organizační i technologickou kvalitu zajištění marketingových akcí,
- zajistit efektivní **integraci** marketingových akcí a kampaní s řízením prodeje, případně nákupu,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz výsledků průzkumů a průběhu kampaní s promítnutím do obchodních výsledků firmy,
- realizovat podporu **výběru kvalitních marketingových agentur**, které jsou schopny kvalifikovaně připravené a zajištěné marketingové akce.

K provozu a užití:

- z pohledu manažerského zajištění marketingových operací ve vztahu k IT je *podstatná* **Spolupráce manažerů byznysu a IT - CIO a CMO**,
- podporovat adekvátní **dostupnost** marketingových operací v místě i čase, tj. v místě marketingových akcí, u zákazníků a dalších obchodních partnerů,
- **marketingový plán a rozpočet** musí úzce **souviset s úrovní prodejního rozpočtu** firmy, kde zvýšený plán prodeje obvykle úměrně zvýší marketingový rozpočet. Marketingový plán a rozpočet mají zejména **určit, jaké zdroje pro podporu prodeje mají být použity a jaký bude marketingový mix aktivit**,
- návrh kvalitního marketingového plánu realizovat obvykle v těchto bodech:
 - **vymezení cílových segmentů trhu**, zákaznických skupin, plán marketingu v jednotlivých teritoriích,
 - **podpora prodeje** (slevové kupóny a akce, umístění produktů atp.),
 - **plán marketingového mixu** pro jednotlivé cílové trhy,
 - **plán rozvoje distribučních kanálů**,
 - **reklama** (budování dobrého jména značky, podpora produktových řad nebo samotných produktů, spolupráce s médií),
 - **vývoj produktu v krátkodobém pohledu** (nejedná se o úpravy funkce a vlastností produktu, ale spíše o změny vzhledu, obalu a atraktivity),
 - **zákaznický servis** (školení, záruční a pozáruční servis, systém reklamací atp.) a další oblasti, které souvisejí s konkrétním zaměřením organizace,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování plánů marketingových kampaní,
- výsledný marketingový rozpočet **musí reflektovat celou řadu skutečností**, které musí být v první fázi přípravy kvalitně zanalyzovány a musí být zvážen jejich vliv na firmu. Jedná se například o **současný tržní podíl** firmy, **odvětví** působení firmy, **segment trhu**, **vztah ke konkurenci**, **návratnost a loajalita zákazníků**, **životní cyklus produktu a nákupní kultura** zákazníků,
- snižovat **pracnost a náklady** a současně realizovat vyšší kvalitu marketingových kampaní.

K řízení IT:

- poskytovat celý **komplex IT služeb**, podporujících marketingové akce,
- využít marketingové aktivity i pro **nabídku prodeje vlastních IT služeb**, pokud jsou takové k dispozici,
- zajistit **kvalitní datové zdroje** pro marketingové aktivity a současně i externí zdroje vhodné pro potřeby firmy,
- využívat potenciál **sociálních sítí** pro marketingové operace.

3.14 Řízení dopravy

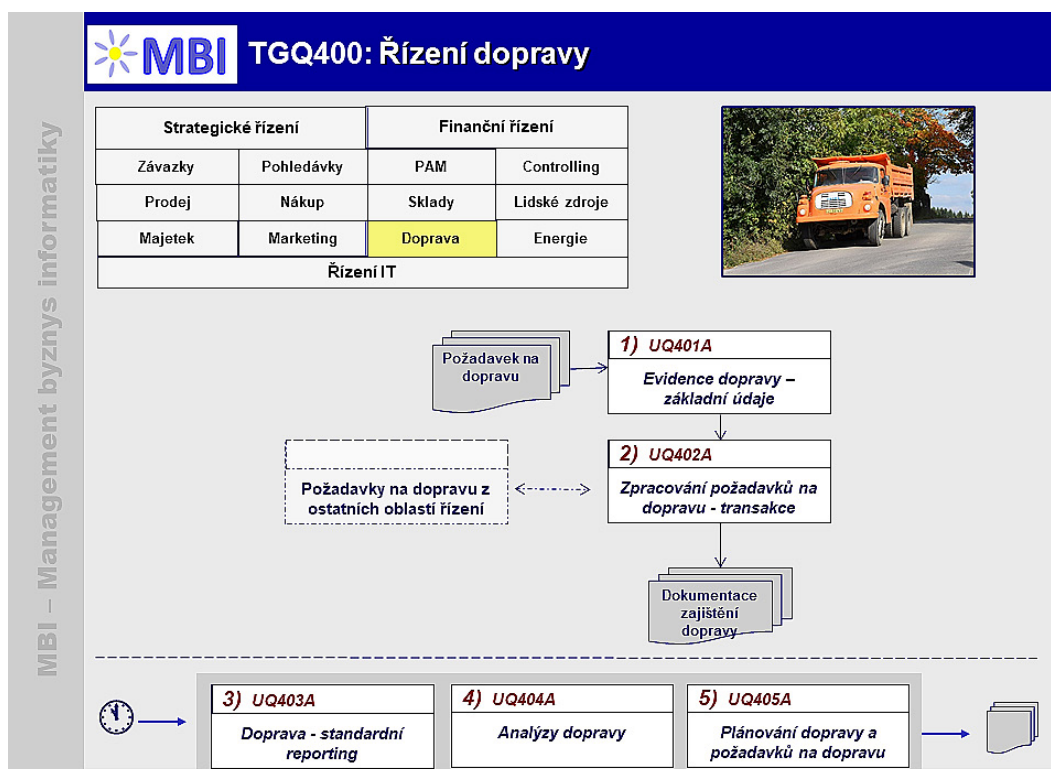


Účelem úlohy je:

- dosahovat co nejlepšího zajištění **dopravních potřeb firmy** při optimalizaci nákladů na dopravu,
- zajistit efektivní poměr v zajištění dopravních požadavků **vlastními prostředky a externími dopravci**,
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení dopravy ve firmě kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o disponibilních vlastních a externích dopravních kapacitách, dopravcích a jejich kvalitě a spolehlivosti.

3.14.1 Přehled a obsah úloh řízení dopravy

Celkový přehled úloh řízení dopravy obsahuje další obrázek:



Obrázek 3-56: Řízení dopravy – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

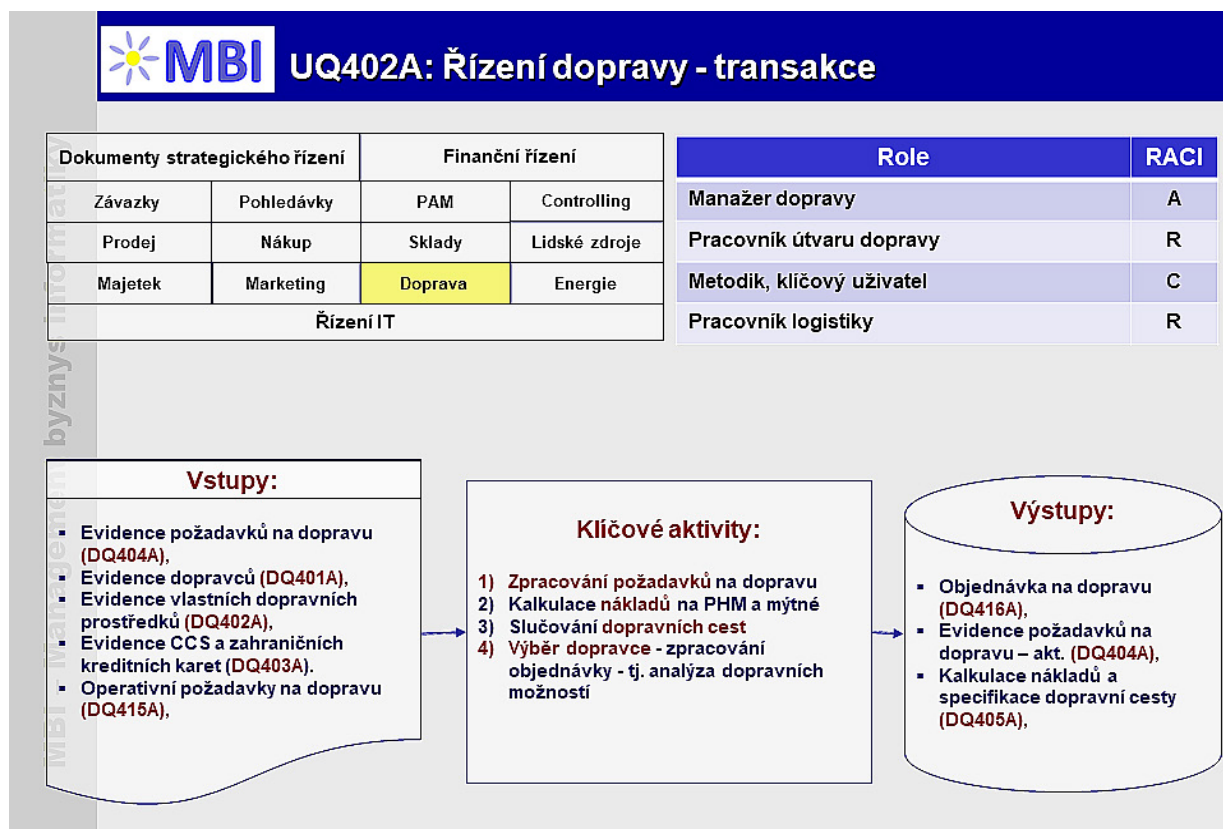
3.14.1.1 Evidence dopravy

Účelem je zajistit kvalitní evidenci dopravců a vlastních kapacit a vytvářet podklady pro efektivní využívání jak interních, tak externích zdrojů. Úloha má vytvořit a průběžně aktualizovat **datábáze dopravy firmy**, zejména:

- **Evidence dopravců**, tj. externích poskytovatelů dopravních služeb, jejich základních charakteristik, kapacitní možnosti, hodnocení kvality.
- **Evidence vlastních dopravních prostředků**, technických a kapacitních parametrů a dalších charakteristik.
- **Evidence CCS a zahraničních kreditních karet**, evidence karet pro čerpání pohonných hmot.
- **Evidence požadavků na dopravu** od jednotlivých útvarů firmy, resp. pracovníků pro účely jejich kumulací a dalšího zajištění.

3.14.1.2 Řízení dopravy

Účelem je zajistit co nejefektivnější realizace operací pro **řízení dopravy a požadavků na dopravu**, tj. příjem požadavků na dopravu, jejich vyhodnocení, zajištění a realizace požadavků atd. (viz další obrázek)



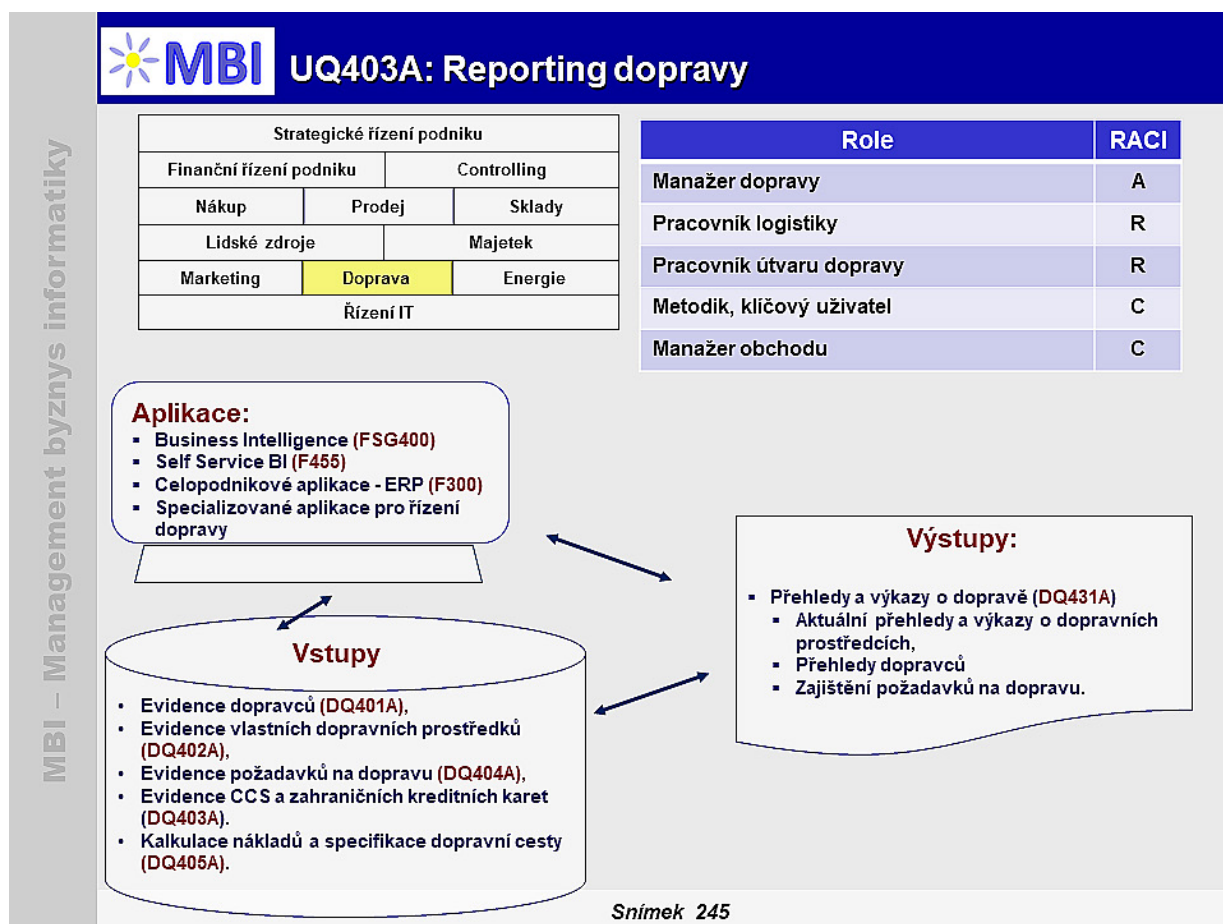
Obrázek 3-57: Řízení dopravy

Klíčové aktivity:

- **Zpracování požadavků na dopravu** a příslušných dopravních objednávek se všemi požadovanými parametry dopravní služby.
- **Kalkulace nákladů na PHM a mýtné** a dalších nákladů, spojených s požadovanou dopravní službou.
- **Slučování dopravních cest**, optimalizace trasy.
- **Výběr dopravce** a zpracování objednávky, tj. analýza dopravních možností podle jednotlivých přepravců (tuzemští nebo zahraniční přepravci), výběr dopravce, zpracování a odeslání objednávky.

3.14.1.3 Reporting dopravy

Účelem je vytváření standardních reportů dopravy (viz další obrázek). **Standardní reporting dopravy** zahrnuje celou škálu reportů, zaměřených zejména na přehledy požadovaných dopravních služeb, uskutečněný výkon dopravy, na PHM a jejich spotřebu a další.



Obrázek 3-58: Reporting dopravy

3.14.1.4 Dopravní analýzy

Účelem analytické úlohy je především **dosažení očekávaných efektů**, tj. pozitivních změn v metrikách řízení podnikové dopravy: **Analýzy dopravních potřeb a jejich zajištění ve firmě** jsou realizovány **na základě metrik** a představují tuto funkcionalitu:

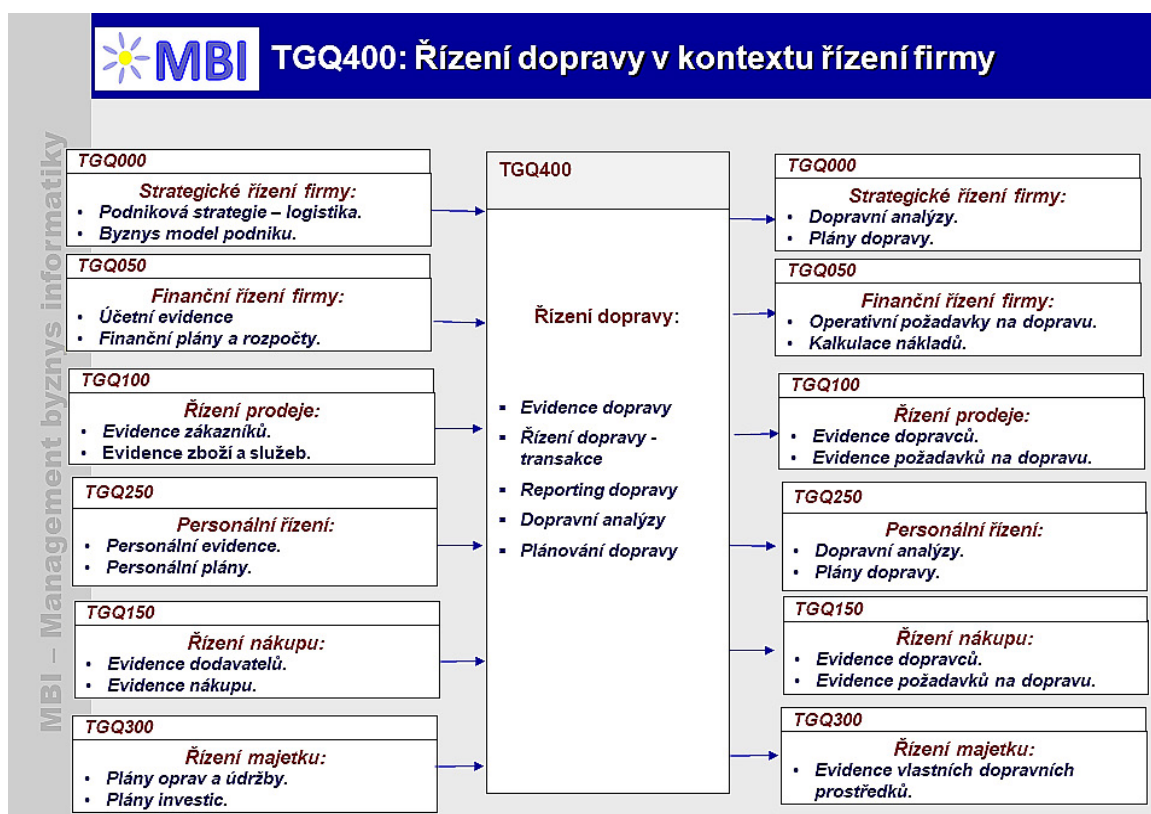
- **Analýzy ukazatelů řízení dopravy**, např. analýzy nákladů na dopravu, výkonu dopravy, hodnocení spolehlivosti dopravců, včasného naskladnění, podíl využití nákladního auta.
- **Analýzy ukazatelů dopravy procesního charakteru**, zejména počtu požadavků na dopravu, objem a vývoj realizovaných dopravních aktivit, sledování a hodnocení počtu a objemu reklamací k externím dopravcům
- **Analýzy časového vývoje dopravy**, hodnocení faktorů, ovlivňujících aktivity dopravy, hodnocení sezónních vlivů apod.

3.14.1.5 Plánování dopravy

Účelem plánovací úlohy je efektivní a **co nejpřesnější zpracování plánů pro řízení dopravy** a požadavků na dopravu podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty.

3.14.2 Řízení dopravy v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby řízení dopravy ve firmě** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-59: Řízení dopravy v kontextu řízení firmy

3.14.2.1 Vstupy do řízení dopravy ve firmě

Podstatné vstupy do řízení dopravy z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
 - v oblasti řízení dopravy je firemní strategie vstupem do celé oblasti strategie rozvoje dopravy a dopravních kapacit,
- katalog cílů firmy, byznys model:
 - jsou dílčími podklady pro přípravu plánů řízení rozvoje dopravy,
 - byznys model vytváří základ pro pochopení a řešení souvislostí mezi finančními plány a plány dopravy.

Finanční řízení:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
 - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro záměry a plány v rozvoji dopravy,
- účetní evidence, evidence úvěrů, evidence leasingových smluv:
 - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k řízení dopravy,
 - informace o úvěrovém zatížení firmy jako vstupy pro další záměry v dopravě z pohledu jejich realizovatelnosti.

Řízení prodeje:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, plány prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit, zákazníků představují podstatné podklady pro určování objemů prodeje, a tedy nároků na zajištění dopravy obchodních zakázek,
- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence zákazníků:
 - dílčí dokumenty, znamenající konkretizaci a detailní specifikace požadavků na dopravu.

Řízení lidských zdrojů:

- personální analýzy, personální plány:
 - znamenají jeden ze vstupů pro operativní zajištění dopravních aktivit nebo jejich plánování z pohledu dostupnosti personálních kapacit.

Řízení nákupů:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží, materiálů a služeb slouží jako dílčí podklad pro realizaci zajištění současných i budoucích potřeb dopravy.

Řízení majetku:

- plány investic:
 - plánování rozvoje majetku a investic je podkladem pro zajištění rozvoje firemní dopravy a jeho plánování, např. z pohledu dostupnosti nových dopravních prostředků, garážových kapacit atd.

13.4.2.2 Výstupy z řízení dopravy

Jako **podstatné výstupy** z řízení interní dopravy pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení:

- dopravní analýzy, plány dopravy:
 - jsou podkladem pro hodnocení stavu dopravních a dalších kapacit firmy z pohledu potřeb rozvoje obchodních aktivit a rozvoje celé firmy,
- evidence dopravců, evidence vlastních dopravních prostředků:
 - jsou podkladem pro strategické záměry, pokud jde o řešení poměru využití vlastních a externích kapacit pro dopravu.

Finanční řízení:

- evidence požadavků na dopravu:
 - zajišťování požadavků na dopravu a příslušné dokumenty (faktury) jsou podkladem pro účetní transakce,
- kalkulace nákladů a specifikace dopravní cesty, přehledy a výkazy o dopravě:
 - představují vstupy pro finanční analýzy ve vazbě k řízení dopravy.

Řízení prodeje:

- dopravní analýzy, přehledy a výkazy o dopravě, plány dopravy:
 - jsou vstupy pro realizaci analýz kapacit a plánování prodeje s ohledem na využití dopravních kapacit, a to vlastních i externího zajištění,
- evidence dopravců, evidence požadavků na dopravu,
 - jsou podkladem pro zajištění obchodních operací nebo jejich plánování.

Řízení lidských zdrojů:

- dopravní analýzy, přehledy a výkazy o dopravě, plány dopravy:
 - plánování dopravních kapacit je podkladem pro plánování jejich personálního zajištění,
- evidence požadavků na dopravu, evidence dopravců:
 - představují specifikaci očekávaných požadavků na personální zdroje vzhledem k dopravním úkolům.

Řízení nákupů:

- dopravní analýzy, přehledy a výkazy o dopravě, plány dopravy:
 - jsou podkladem pro plánování nákupů materiálů a služeb pro zajištění celého komplexu požadavků na dopravu.

Řízení majetku:

- evidence vlastních dopravních prostředků, evidence požadavků na dopravu, plány dopravy:
 - představují zejména specifikaci nároků na nové investice a údržbu vozového parku.

3.14.3 Scénář, analytické otázky k řízení dopravy

3.14.3.1 Scénář: „Řeší se řízení dopravy ve vztahu k byznysu firmy“

- Jak řešit rozvoj řízení dopravy **v souladu se strategickými záměry** firmy?
- Jak realizovat začlenění řízení dopravy **do byznys modelu a provozního modelu** firmy?
- Jak odpovídá **organizace** dopravy a jednotlivých útvarů potřebám firmy? Jaké **dopady** má současná úroveň **na řízení a organizaci firmy**, jaké jsou hlavní problémy?
- Jak efektivním řízením dopravy **podporovat výkonnost firmy** (v obchodě, výrobě apod.)?
- Do jaké míry je **nákladová náročnost** realizovaných dopravních aktivit přiměřená požadavkům firmy?
- Zjišťují a vyhodnocují se **ekonomické a mimoekonomické efekty** dopravních operací? Kde jsou cesty jejich zvyšování?

3.14.4 Závěry, doporučení k řízení dopravy



K řešení:

- je třeba zajistit **integraci** operací řízení dopravy a požadavků na dopravu s finančním řízením, řízením výroby, údržby apod.,
- poskytovat automatické zasílání **operativní zpráv** o zajišťování požadavků na dopravu a jejich průběhu obchodním a dalším manažerům,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz dopravy a dopravních kapacit s vazbou na celopodnikové analýzy a na ostatní oblasti řízení,
- realizovat podporu **výběru kvalitních poskytovatelů dopravních služeb**,
- umožnit přípravy plánů zajištění dopravy **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením vzhledem k interním a externím kapacitám.

K provozu a užití:

- zajistit potřebnou **dostupnost** informací pro operace řízení dopravy a požadavků na dopravu v místě i čase, tj. v místě jednotlivých závodů, provozů, staveb atd.,
- poskytnout **požadovanou rychlost transakcí** pro řízení dopravy a požadavků na dopravu,
- realizovat požadované **počty požadavků na dopravu** podle potřeb firmy a jeho obchodních a výrobních zakázek,
- snižovat **pracnost a náklady** na řešení požadavků na dopravu,
- **optimalizovat dopravní cesty**,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování plánů zajištění dopravy.

3.15 Řízení energií

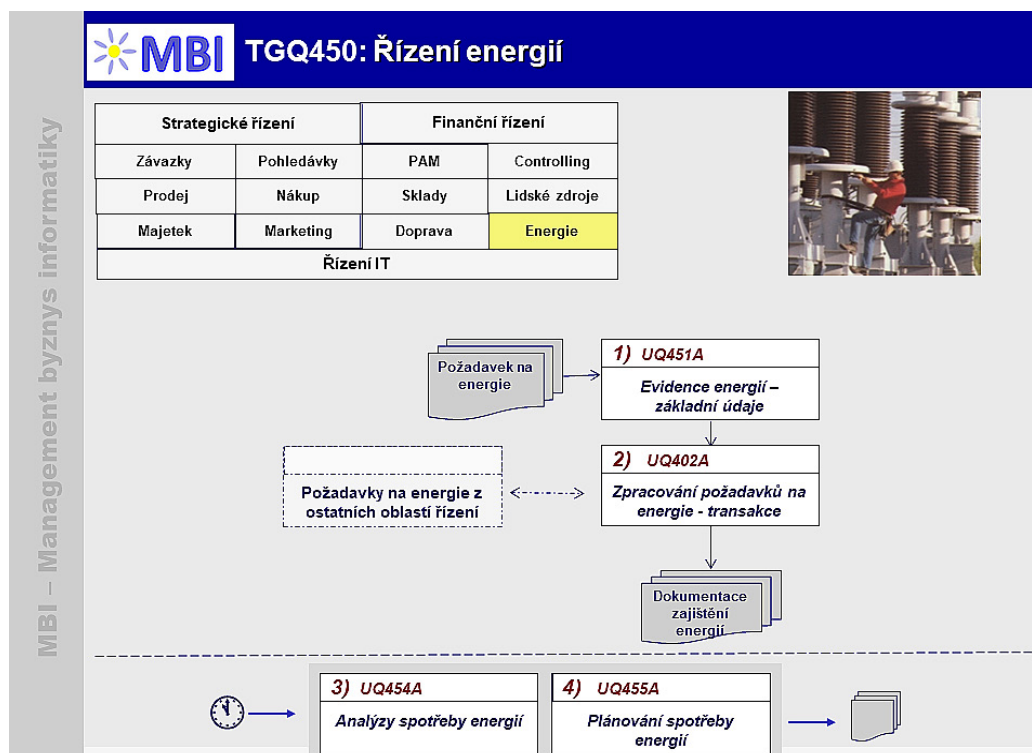


Účelem úloh je:

- dosahovat efektivního **plánování potřeb a řízení spotřeby energií**,
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení energií ve firmě kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o energetických zdrojích a jejich poskytovatelích.

3.15.1 Přehled a obsah úloh řízení energií

Celkový pohled na úlohy řízení energií obsahuje další obrázek:



Obrázek 3-60: Řízení energií – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich **stručný obsah**.

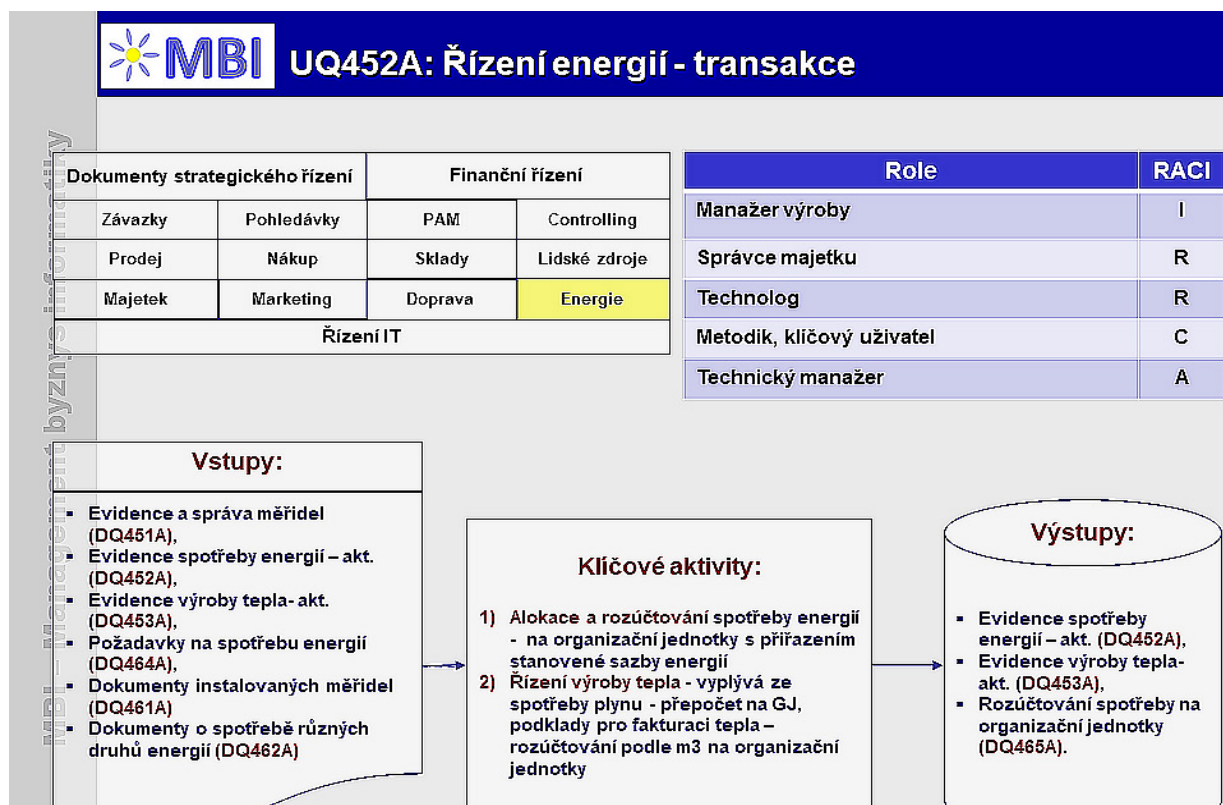
3.15.1.1 Evidence spotřeby energií

Účelem úlohy je aktualizace základních údajů o měřidlech, spotřebičích, zdrojích, energiích. **Zahrnuje:**

- **Evidence a správa měřidel**, jejich druhů, parametrů umístění, vlastníka.
- **Evidence spotřeby** energií podle jednotlivých druhů.
- **Evidence výroby tepla** pro vlastní potřebu.

3.15.1.2 Řízení energií

Účelem úlohy je zajistit co nejefektivnější realizace operací pro řízení energií a jejich potřeby a spotřeby, správy měřidel atd. (viz další obrázek):



Obrázek 3-61: Řízení energií

Klíčové aktivity:

- **Alokace a rozúčtování spotřeby energií** na organizační jednotky s přiřazením stanovené sazby energií.
- **Řízení výroby tepla** vyplývá ze spotřeby plynu a zahrnuje přepočít na GJ, podklady pro fakturaci tepla a rozúčtování podle m³ na organizační jednotky.

3.15.1.3 Analýzy spotřeby energií

Účelem analytické úlohy je především **dosažení očekávaných efektů**, tj. pozitivních změn v metrikách řízení potřeby a spotřeby energií, např. ve snížení spotřeby energií, nákladech na energie apod. Zahrnuje tyto **funkce**:

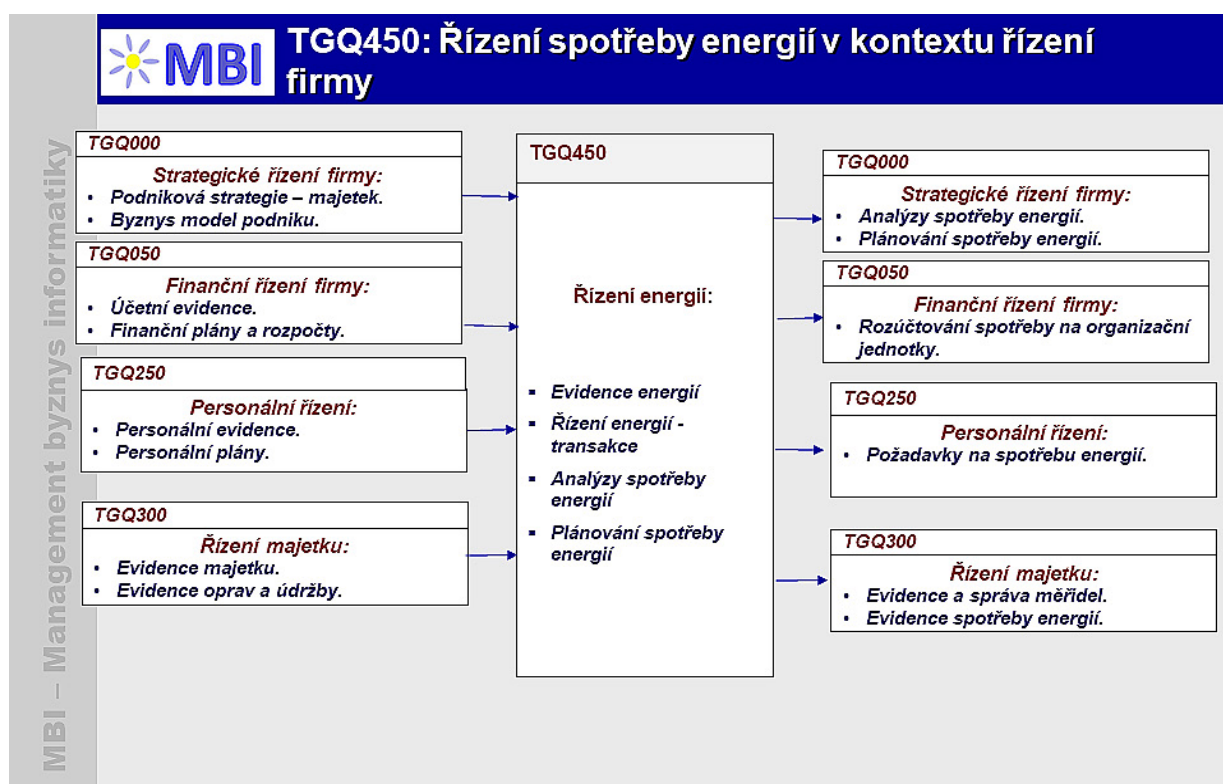
- **Analýzy ekonomických ukazatelů řízení energií** zahrnují např. analýzy objemu spotřeby energií podle druhů, objem spotřeby tepla, sledování počtů měřidel, analýzy plánované potřeby energií, analýzy objemu vlastní výroby energií.
- **Analýzy časového vývoje potřeby a spotřeby energií**, hodnocení faktorů ovlivňujících nároky na energie, hodnocení sezónních vlivů apod.

3.15.1.4 Plánování spotřeby energií

Účelem plánovací úlohy je **co nejpřesnější zpracování plánů pro řízení energií** a jejich spotřeby podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty.

3.15.2 Řízení spotřeby energií v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby řízení spotřeby energií** na ostatní oblasti řízení, reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**.



Obrázek 3-62: Řízení spotřeby energií v kontextu řízení firmy

3.15.2.1 Vstupy do řízení spotřeby energií

Podstatné vstupy do řízení spotřeby z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
 - strategie v potřebě a spotřebě energií je podkladem pro přípravu plánů rozvoje energetických zdrojů podle dodavatelů, typů energií a dalších hledisek,
- katalog cílů firmy, byznys model:
 - jsou dílčími podklady pro přípravu plánů v oblasti potřeby energií,
 - byznys model vytváří základ pro pochopení a řešení souvislostí mezi finančními plány a plány rozvoje firemní energetiky.

Finanční řízení firmy:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
 - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro finanční možnosti a omezení rozvoje energetických zdrojů,
- účetní evidence, evidence úvěrů:
 - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k řízení spotřeby energií.

Řízení lidských zdrojů:

- personální analýzy, personální plány:
 - znamenají jeden ze vstupů pro zajištění rozvojových akcí v oblasti zdrojů energie a jejich plánování z pohledu dostupnosti personálních kapacit,
 - slouží i jako dílčí podklad pro řešení kvalifikačního rozvoje personálního zajištění ve vztahu k energetice.

Řízení majetku:

- analýzy majetku, výkazy majetku:
 - analýzy a výkazy majetku a zejména energetických kapacit firmy slouží pro základní posuzování řízení majetku v energetických zdrojích, měřidlech apod.,
- investiční záměry, plány investic, plány oprav a údržby:
 - slouží jako podklady pro úpravy nebo formulaci plánů rozvoje majetku ve vztahu k energiím.

3.15.2.2 Výstupy z řízení spotřeby energií

Jako **podstatné výstupy** z řízení spotřeby energií pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení:

- analýzy spotřeby energií, plánování spotřeby energií v roce:
 - představují podklady pro přípravu strategie zaměřené na energie, potřebu i spotřebu.

Finanční řízení firmy:

- rozúčtování spotřeby na organizační jednotky, evidence a správa měřidel, evidence spotřeby energií, evidence výroby tepla:
 - jsou podkladem pro ekonomické hodnocení stavu a kapacit firmy vzhledem k rozvoji energetiky,
 - slouží i pro hodnocení ekonomické hodnoty spotřeby energií v časovém vývoji.

Řízení lidských zdrojů:

- analýzy spotřeby energií, plánování spotřeby energií v roce:
 - jsou podkladem pro plánování personálního zajištění spotřeby energií a požadavků na novou kvalifikaci pracovníků.

Řízení majetku:

- evidence a správa měřidel, dokumenty instalovaných měřidel, dokumenty o spotřebě různých druhů energií, očekávaná potřeba energií:
 - jsou dílčími podklady pro přípravu plánů investic v energetice a jejich realizace.

3.15.3 Scénáře, analytické otázky k řízení energií

3.15.3.1 Scénář: „Řeší se řízení energií ve vztahu k byznysu firmy“

- Jak řešit rozvoj řízení energií **v souladu se strategickými záměry** firmy?
- Jak realizovat začlenění řízení energií **do byznys modelu a provozního modelu** firmy?
- Jak odpovídá **organizace** řízení energií a jednotlivých útvarů potřebám firmy? Jaké **dopady** má současná úroveň řízení energií **na řízení a organizaci firmy**, jaké jsou hlavní problémy?
- Jak efektivním řízením energií **podporovat výkonnost firmy** (v obchodě, výrobě apod.), zajištěním požadované kvality nakupovaných zdrojů?
- Do jaké míry je **nákladová náročnost** řízení energií přiměřená požadavkům firmy?
- Zjišťují a vyhodnocují se **ekonomické a mimoekonomické efekty** řízení energií? Kde jsou cesty k jejich zvyšování?

3.15.3.2 Scénář „Řeší se řízení energií“

- Jak racionálně posuzovat a vybírat mezi **dodavateli** energií?
- Jak nastavit správně odhady a **plánování předpokládané potřeby** energií?
- Využívá firma všechny **možnosti nákupu a příp. prodeje energií** mimo stávající dodavatele a buduje teplovodní sítě pro zvýšení dosažitelnosti tepla pro vlastní firmu, pokud jsou s nimi spojené investice návratné do 5 let?
- Jsou využívány všechny možné **technologické změny a záměny energií a paliva** za účelem snižování nákladů formou investic nebo změnou technologických procesů?
- Využívá firma optimálně kapacity a optimalizuje **energetický a palivový mix**?
- Jak vyhodnocovat **efektivitu jednotlivých spotřebičů** energií?
- Jak řešit specifické otázky potřeby **zajištění tepla** pro podnik?

3.15.4 Závěry, doporučení k řízení energií



K řešení:

- je třeba zajistit **integraci operací** řízení požadavků na energie s finančním řízením, řízením výroby, údržby apod.,
- poskytovat automatické **zasílání operativní zpráv** o zajišťování požadavků na energie, případných výpadků energie a jejich dopadů na fungování firmy,
- poskytovat **vysokou komplexnost a kvalitu analýz** spotřeby energií a jejich efektivity,
- realizovat podporu **výběru kvalitních poskytovatelů** energií,
- umožnit přípravy energetických plánů **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením.

K provozu a užití:

- zajistit efektivní **správu a údržbu energetických zdrojů** a měřidel,
- optimalizovat **požadavky na energie**, zejména s ohledem na špičková zatížení,
- zajistit potřebnou dostupnost informací např. **pro odečty energií** podle měřidel,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování plánů zajištění energií.

4. KPI v řízení firmy

4.1 Metriky finančního řízení a řízení ekonomiky firmy



Metriky finančního řízení a ekonomiky jsou dále rozděleny do následujících skupin:

- Základní finanční metriky.
- Komplexní finanční metriky.
- Metriky závazků.
- Metriky pohledávek.

4.1.1 Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám finančního řízení

Úvodní část kapitoly obsahuje **přehled a stručné vymezení vybraných analytických dimenzí** vztahujících se k metrikám, resp. ukazatelům finančního řízení a řízení ekonomiky. Závorky obsahují **zkratky** použité v dále uvedených maticích, vyjadřujících vazby ukazatelů a odpovídajících dimenzí.

- **Čas (cas)**, časová dimenze určující dobu platnosti finančních ukazatelů, resp. finančních operací.
- **Dodavatelé (dod)** představují všechny dodavatele materiálů, nářadí, kooperací, režijního materiálu apod.
- **Finanční ústavy (finu)** – pro analýzy stavů a pohybů na účtech.
- **Měny (men)** – struktura využívaných měn, pokud je pro danou firmu významná. Zahrnuje často i kursy a vychází z kursovního lístku ČNB.
- **Nákladové druhy (nak)** – standardní struktura podle finančního řízení, např. spotřeba materiálu, energie, externích služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, platné pro celou firmu.
- **Nakupované kooperace (koop)** od dodavatelů a partnerů, obvykle v případě větších a složitějších zakázek.
- **Obchodní kanály (kan)** – reprezentují různé způsoby prodeje a jsou s nimi spojeny pohledávky k zákazníkům.
- **Obchodní zakázky (obch)**, které byly předmětem prodeje zákazníkům a jsou s nimi spojeny pohledávky firmy.
- **Platební podmínky (plp)** představují **definované způsoby a termíny plateb** (úvěrování zákazníka, např. bankovní převod, dokumentární platby (typické při placení do zahraničí, ale i při placení uvnitř země), omezují riziko nezaplacení, nepřevzetí či nedodání zboží).
- **Podnikové procesy (pro)** – zdrojem je dokumentace podnikových procesů. Jedním z podstatných atributů dimenze procesy je **určení, zda jde o proces hlavní, podpůrný nebo řídicí**, a slouží pro analýzy objemu práce spojené s jednotlivými procesy a jejich mzdové náročnosti.

- **Podnikové útvary (utv)** – vycházejí ze standardní organizační struktury a účelem je hodnotit ekonomické výsledky útvarů firmy.
- **Střediska (stre)** – je to společné vyjádření dimenze pro hospodářská, nákladová, resp. zisková střediska firmy.
- **Účetní období (uobd)** – nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců, není-li stanoveno jinak, slouží pro analýzy vývoje nákladů a výnosů a jejich porovnání.
- **Účetní osnova (uos)** – struktura účtů hlavní knihy a analytického účetnictví.
- **Zákazníci firmy (zak)** – struktura zákazníků firmy z pohledu např. realizovaného hospodářského výsledku a obratu firmy, objemu pohledávek apod.
- **Zaměstnanci (zam)** – zahrnuje všechny pracovníky, resp. **zaměstnance podniku**. Uplatnění je zejména **v analýzách časových kapacit zaměstnanců**, objemu odpracované doby atd.

4.1.2 Základní finanční metriky

Metriky představují **základní finanční ukazatele** (podle vybraných dimenzí), jako je hospodářský výsledek, obrat, objem nákladů, stav účtů, hrubá marže, tržby z prodeje zboží a služeb, náklady prodeje zboží a služeb, prodejní marže (i hrubá marže), náklady na zajištění nákupu zboží a další. Na základě úlohy je možné hodnotit i ekonomickou **úspěšnost** jednotlivých útvarů.

Tabulka 4-1: Základní finanční metriky s vazbou na dimenze

Metrika:	cas	zak	nak	men	finu	uobd	utv	stre	uos	dod
Hospodářský výsledek	X	X	X			X	X			
Obrat	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Objem nákladů	X		X	X		X	X	X		X
MVA / EVA	X			X		X				
EAT, EBT, EBIT, EBITDA	X			X		X				
Stav účtů	X			X	X	X	X		X	

Finanční analytika je založena např. **na těchto hlavních metrikách**:

- **Hospodářský výsledek, resp. Výsledek hospodaření** je základní ekonomický ukazatel, vyjadřující úspěšnost firmy, představuje rozdíl mezi výnosy a náklady firmy za určité období. **Související metriky**:
 - **Provozní výsledek** = provozní výnosy – provozní náklady.
 - **Finanční výsledek** = finanční výnosy – finanční náklady.
 - **Mimořádný výsledek** = mimořádné výnosy – mimořádné náklady.
- **Obrat** zahrnuje všechny výnosy z tržeb produktů a služeb.
- **Objem nákladů** představuje celkové náklady firmy, tedy finančně vyjádřenou spotřebu prostředků a činností, spojených s funkcemi firmy v daném období.

Související metriky:

- **Peněžní výdaje**, tj. úbytek peněžních fondů, tj. stavů na bankovních účtech, peněz v hotovosti.
 - Objem **nákladů příštích období**, tj. kdy se v běžném období realizují výdaje na produkty a služby, které se budou vyrábět v příštích obdobích.
 - Objem **jednicových nákladů** – lze je přiřadit přímo středisku.
 - Objem **režijních nákladů** – nelze je přiřadit přímo středisku, ale určit podle zvoleného přepočítacího mechanismu.
- **MVA (Market Value Added)** je tržní přidaná hodnota jako rozdíl mezi tržní hodnotou, tj. hodnotou, kterou by akcionáři a investoři získali prodejem svých akcií a dluhopisů a hodnotou, kterou do firmy vložili.
 - $MVA = (P_s - P_p) * n$, kde: P_s – tržní cena akcie, P_p – nominální cena akcie, n – počet akcií.
 - **EVA (Economic Value Added)** je ekonomická přidaná hodnota, vyjadřující rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění (NOPAT) a náklady firmy na kapitál. Cílem musí být provozní zisk vyšší než náklady na kapitál.
 - $EVA = NOPAT - C * WACC$, kde: NOPAT – čistý provozní zisk po zdanění, C – dlouhodobě investovaný kapitál, WACC – náklady na kapitál, vyjádřené diskontní mírou.
 - **EAT, EBT, EBIT, EBITDA:**
 - **EAT (Earnings after Taxes)**: zisk po zdanění (výsledek hospodaření za účetní období).
 - **EBT (Earnings before Taxes)**: zisk před zdaněním ($EAT + daň z příjmů$).
 - **EBIT (Earnings before Interest and Taxes)**: zisk před úhradou daně z příjmů a nákladových úroků.
 - **EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)**: zisk před úroky, zdaněním a odpisy.
 - **EBITDA Margin**: relativní ukazatel provozní výkonnosti, vztažený poměrem ukazatele EBITDA k celkovým výnosům.
 - **Stav účtů** představuje aktuální stavy jednotlivých účtů hlavní knihy (**související metriky**: konečný zůstatek účtu, stav na bankovním účtu, položky obrátů a další).

4.1.3 Komplexní finanční metriky

Funkcionalita je založena na hodnocení komplexních finančních ukazatelů. **Vztah ukazatelů k dimenzím** je v tomto případě obvykle následující: čas, účtová osnova, účetní období, měny.

Analytika komplexních finančních ukazatelů zahrnuje **tyto skupiny metrik**:

- **Ukazatelé trendů**: analýza trendů se označuje také jako horizontální analýza (analýza „po řádcích“). Zabývá se porovnáváním změn na sledovaných položkách výkazů.

- **Ukazatelé procentního rozboru:** princip procentního rozboru spočívá v procentním vyjádření podílu položek účetních výkazů k jediné zvolené základně, jejíž hodnota je stanovena jako 100 %. Ve výkazu zisku a ztrát se jako základna obvykle vybírá velikost výnosů a v rozvaze hodnota celkových podnikových aktiv.
- **Ukazatelé cash-flow:** vyjadřují reálný tok peněžních prostředků firmy v určeném období. Operace, ovlivňující cash-flow, můžeme rozdělit na dvě skupiny – zvýšení cash-flow představuje růst závazků a snížení majetku a snížení cash-flow pak znamená pokles závazků a růst majetku.
- **Ukazatelé rentability a nákladovosti:** vycházejí ze základního vztahu „*Rentabilita = Zisk / Investovaný kapitál*“, kde zásadní otázkou je – jakou kategorii zisku v čitateli použít v konkrétním případě. Zahrnují tyto **ukazatele**:
 - *ROI (Return on Investment) – rentabilita vloženého kapitálu.*
 - *ROA (Return of Assets) – rentabilita celkových vložených aktiv.*
 - *ROE (Return on Common Equity) – rentabilita vlastního kapitálu.*
 - *ROCE (Return on Capital Employed) – rentabilita dlouhodobých zdrojů (dlouhodobě investovaného kapitálu).*
 - *ROS (Return on Sales) – rentabilita tržeb.*
 - *PMOS (Profit Margin on Sales) – zisková marže.*
 - *1-ROS – nákladovost tržeb (ukazatel nákladovosti).*
- **Ukazatelé aktivity:** sledují výkonnost (intenzitu), s níž podnik dokáže využívat aktiva s cílem dosáhnout tržeb. Výsledek ukazatele popisuje celkovou produkční efektivnost firmy. Čím je nižší, tím lépe. Zahrnují tyto **ukazatele**:
 - *Vázanost celkových aktiv (Total Assets Turnover).*
 - *Relativní vázanost stálých aktiv (Turnover of Fixed Assets Ratio).*
 - *Obrát celkových aktiv (Total Assets Turnover Ratio).*
 - *Obrát stálých aktiv (Fixed Assets Turnover).*
 - *Obrát zásob (Inventory Turnover Ratio).*
 - *Doba obratu zásob (Inventory Turnover).*
 - *Doba obratu pohledávek (Average Collection Period).*
 - *Doba obratu závazků (Payables Turnover Ratio).*
- **Ukazatelé zadluženosti a finanční struktury:** zaměřují se na vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování a měří tedy úroveň zadlužení firmy. Zahrnují tyto **ukazatele**:
 - *Celková zadluženost (Debt Ratio).*
 - *Kvóta vlastního kapitálu (Equity Ratio).*
 - *Koeficient zadluženosti (Debt to Equity Ratio).*
 - *Úrokové krytí (Interest Coverage).*
 - *Krytí fixních poplatků (Fixed Charge Coverage).*
 - *Dlouhodobá zadluženost.*

- *Běžná zadluženost.*
 - *Dlouhodobé krytí aktiv.*
 - *Dlouhodobé krytí stálých aktiv.*
 - *Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem.*
 - *Podíl čistého pracovního kapitálu z majetku.*
- **Ukazatelé likvidity:** zaměřují se na schopnost firmy dostát svým závazkům, tj. souhrn všech potencionálně likvidních prostředků, kterými firma disponuje pro úhradu svých splatných závazků. Zahrnují tyto **ukazatele**:
 - *Běžná likvidita (Current Ratio).*
 - *Pohotová likvidita (Quick Ratio).*
 - *Okamžitá likvidita (Cash Ratio).*
 - *Obrát pracovního kapitálu (Net Working Capital Turnover Ratio).*
- **Ukazatelé kapitálového trhu:** jsou spojeny s vývojem cen akcií nebo výplatou dividend, tj. tržní cena kmenové akcie, kótované na burze nebo na mimoburzovním trhu. Zahrnují tyto **ukazatele**:
 - *Účetní hodnota akcie (Book Value per Share).*
 - *Čistý zisk na akcii (Earnings per Share – EPS).*
 - *Dividenda na akcii (Dividend Per Share – DPS).*
 - *Výplatní poměr (Payout Ratio – DPS/EPS).*
 - *Aktivační poměr (Plowback Ratio).*
 - *Dividendový výnos (Dividend Yield).*
 - *P/E – poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii (Price Earnings Ratio).*
 - *E/P – ziskový výnos (Earnings Yield).*
 - *Poměr tržní ceny akcie k její účetní hodnotě (Market-to-Book-Ratio).*
 - *Dividendové krytí (Dividend Cover).*
- **Ukazatelé finančních fondů a cash-flow:** umožňují vyjádřit a poměřit vnitřní finanční sílu (finanční potenciál) firmy, tj. schopnost firmy vytvářet z vlastní hospodářské činnosti finanční přebytky, použitelné k financování existenčně důležitých potřeb (zejména k úhradě závazků, výplatě dividend nebo podílů na zisku a k financování investic). K těmto účelům obvykle slouží **ČPK (čistý pracovní kapitál)** a ukazatele, které jsou konstruovány na jeho základech. Zahrnují tyto **ukazatele**:
 - *Rentabilita obrátu z hlediska čistého pracovního kapitálu.*
 - *Podíl čistého pracovního kapitálu z majetku.*
 - *Rentabilita čistého pracovního kapitálu.*
 - *Doba obrátu čistého pracovního kapitálu.*
- **Metriky majetkové struktury firmy:** představují celkovou hodnotu majetku, resp. aktiv firmy podle účetní rozvahy. Zahrnují tyto **ukazatele**:

- *Dlouhodobý majetek hmotný nemovitý.*
 - *Dlouhodobý majetek hmotný movitý.*
 - *Dlouhodobý majetek nehmotný.*
 - *Dlouhodobý finanční majetek.*
 - *Oběžný majetek.*
 - *Přechodná aktiva.*
- **Metriky kapitálové struktury firmy:** představují celkovou hodnotu kapitálu, pasiv firmy podle účetní rozvahy. Zahrnují tyto **ukazatele**:
 - *Vlastní kapitál.*
 - *Cizí kapitál.*
 - *Přechodná pasiva.*

4.1.4 Metriky závazků

Metriky představují hlavní ekonomické a další parametry, spojené s řízením závazků vzhledem k dodavatelům firmy.

Tabulka 4-2: Metriky závazků ve vztahu k dimenzím

Metrika:	cas	dod	uos	koop	men	utv	finu	zak
Objem závazků	X	X	X	X	X	X		
Dlouhodobé závazky	X		o		X		X	
Krátkodobé závazky	X	X	X	X	X	X	X	X

Analytika závazků je založena např. **na těchto metrikách**:

- **Objem závazků** k dodavatelům firmy představuje celkový objem závazků za dodávky zboží a služeb od jednotlivých dodavatelů. **Související metriky**:
 - **Objem závazků po splatnosti** sleduje podíl závazků, které dosud nebyly splaceny.
 - **Podíl počtu závazků po splatnosti** = počet závazků po splatnosti / celkový počet závazků.
 - **Podíl objemu závazků po splatnosti** = objem závazků po splatnosti / celkový objem závazků.
 - **Objem penále spojeného se závazky.**
- **Dlouhodobé závazky** jsou se splatností delší než 1 rok a představují celkový objem dlouhodobých závazků. **Související metriky**:
 - Objem **dlouhodobých bankovních úvěrů.**
 - Objem **termínovaných půjček.**

- Objem **podnikových obligací**, dlužních úpisů.
- Objem **leasingových dluhů**.
- **Krátkodobé závazky** jsou se splatností kratší než 1 rok a představují celkový objem krátkodobých závazků. **Související metriky:**
 - Objem **krátkodobých bankovních úvěrů**.
 - Objem **dodavatelských úvěrů**, závazky k dodavatelům.
 - Objem **záloh přijatých od zákazníků**.
 - Objem **půjček**.
 - Objem dosud **nevyplacených mezd** a platů.
 - Dosud **neuhrazené daně**.
 - **Výdaje příštích období**, např. dlužné dividendy.

4.1.5 Metriky pohledávek

Metriky představují hlavní ekonomické a další parametry, spojené s řízením pohledávek vzhledem k zákazníkům firmy.

Tabulka 4-3: Metriky pohledávek ve vztahu k dimenzím

Metrika:	cas	zak	uos	men	obch	kan	utv	plp
Počet pohledávek	X	X	X	X	X	X	X	X
Počet pohledávek po splatnosti	X	X	X	X	X	X	X	X
Podíl počtu pohledávek po splatnosti	X	X	X	X	X	X	X	X

Analytika pohledávek je založena např. **na těchto metrikách:**

- **Počet pohledávek** – celkový počet pohledávek za dodávky zboží a služeb jednotlivým zákazníkům firmy. **Související metriky:**
 - **Objem pohledávek** – celkový objem pohledávek za dodávky zboží a služeb.
- **Počet pohledávek po splatnosti** – celkový počet pohledávek, které dosud nebyly splaceny, ačkoliv vypršela jejich splatnost.
 - **Objem pohledávek po splatnosti** sleduje celkový objem pohledávek v měně.
- **Podíl počtu pohledávek po splatnosti** = (počet pohledávek po splatnosti/ celkový počet pohledávek) * 100.
 - **Podíl objemu pohledávek po splatnosti** = (objem pohledávek po splatnosti/ celkový objem pohledávek) * 100.

4.2 Metriky řízení obchodu a logistiky



Metriky řízení obchodu a logistiky jsou dále rozděleny do následujících skupin:

- Metriky řízení marketingu.
- Metriky řízení prodeje.
- Metriky řízení nákupu.
- Metriky řízení skladů.
- Metriky řízení dopravy.

4.2.1 Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám obchodu a logistiky

Úvodní část kapitoly obsahuje **přehled a stručné vymezení vybraných analytických dimenzí** vztahujících se k metrikám, resp. ukazatelům obchodu a logistiky. Závorky obsahují **zkratky**, použité v dále uvedených maticích, vyjadřujících vazby ukazatelů a odpovídajících dimenzí.

- **Čas (cas)** – časová dimenze, určující dobu marketingových aktivit, určující dobu prodeje resp. prodejních aktivit, dobu nákupů, nebo určující přijetí zásob do skladu, dobu vyskladnění, určující dobu požadavků na dopravu a realizace dopravních služeb apod.
- **Dodací podmínky (dodp)** – mezinárodní podmínky pro přepravu zboží Incoterms (International Commercial Terms). Upravují platby za dopravu, rizika a povinnosti mezi dopravcem, kupujícím a prodávajícím a určují, do jakého okamžiku (místa) nese rizika a náklady na dodání zboží prodávající, a kde tato rizika a náklady přecházejí na kupujícího.
- **Dodavatelé (dod)** představují všechny dodavatele materiálů, nářadí, kooperací, režijního materiálu atd.
- **Dokumenty (dok)** – typy dokumentů, realizovaných ve vztahu k řízení marketingu, nákupů, prodeje, skladů, dopravy.
- **Dopravní prostředky (dopp)** – představují přehled všech vlastních dopravních prostředků firmy a slouží zejména k hodnocení dopravních nákladů ve spojení se zásobami ve skladech.
- **Konkurence (konk)** – představuje **strukturu hlavních konkurentů** podniku, které je účelné sledovat z pohledu poskytovaných produktů a služeb zákazníkům a získávaných konkurenčních výhod
- **Měny (men)** – struktura využívaných měn, pokud je pro danou firmu významná. Zahnuje často i kursy a vychází z kursovního lístku ČNB.
- **Nákladové druhy (nak)** – standardní struktura nákladů, vynaložených v souvislosti s realizací marketingových akcí, s prodejem podle finančního řízení, standardní struktura nákladů, vynaložených v souvislosti s nákupem a skladováním zásob, s přípravou a zajištěním dopravních služeb včetně externích služeb.
- **Nakupované kooperace (koop)** – od dodavatelů a partnerů, obvykle v případě větších a složitějších výrobních zakázek.

- **Obchodní kanály (kan)** – reprezentují různé způsoby marketingu s využitím různých technologií.
- **Obchodní zakázky (obch)**, které jsou předmětem prodeje, obvykle rozlišené na typy zakázek a jednotlivé zakázky.
- **Obchodní zástupci (zast)** – představují strukturu obchodních zástupců firmy, kteří reprezentují firmu směrem k zákazníkům.
- **PHM (phm)** – obsahuje základní druhy PHM pro hodnocení jejich spotřeby, vlastních zásob a plánování potřebných nákupů.
- **Platební podmínky (plp)** představují **definované způsoby a termíny plateb** (úvěrování zákazníka, např. bankovní převod, dokumentární platby (typické při placení do zahraničí, ale i při placení uvnitř země), omezují riziko nezaplacení, nepřevzetí či nedodání zboží).
- **Podnikové útvary (utv)** – které jsou zodpovědné a mají kompetenci v oblasti marketingu, prodeje, pro nákupy služeb, nástrojů, kooperací, řízení dopravy.
- **Poskytovatelé dopravy (posd)** – představují přehled dodavatelů v oblasti dopravy, resp. poskytovatelů těchto služeb, resp. dopravců pro hodnocení jejich výkonu, nákladovosti, kvality poskytovaných služeb.
- **Regiony (reg)** – struktura států a regionů, kde se realizují marketingové aktivity, kde se realizují prodeje výrobků a poskytovaných služeb (hodnocení úspěšnosti prodeje z teritoriálního hlediska), kde se realizují nákupní operace, kde jsou umístěny sklady firmy, kde se realizují dopravní služby atd.
- **Reklamace (rekl)** – typy reklamací k dodavatelům, resp. zákazníkům na dodané produkty a služby.
- **Servisní činnosti (serv)** – typy servisních činností a jednotlivé činnosti, realizované u zákazníků.
- **Sklady (skl)** představují strukturu vlastních, případně pronajatých skladů pro produkty. Specifickými typy skladů jsou mezioperační sklady a expediční sklady.
- **Skladová místa (sklm)** – zahrnuje **přehled skladových míst**, členěných podle jejich typů. Kombinuje se s dimenzí skladů.
- **Služby (slu)** – struktura a typy poskytovaných a prodávaných služeb.
- **Účetní osnova (uos)** – struktura účtů hlavní knihy a analytického účetnictví.
- **Výrobky, služby (vyr)** – představuje strukturu finálních výrobků a služeb, které jsou předmětem prodeje. Podle podmínek může být i rozdělena na speciální dimenzi výrobků a dimenzi služeb.
- **Zákazníci firmy (zak)** – struktura zákazníků firmy z pohledu poskytovaných produktů i služeb. Strukturalizace zákaznické dimenze se realizuje např. podle významu zákazníků, jejich velikosti apod.
- **Zaměstnanci (zam)**, podílející se na prodejních zakázkách, obvykle v profesním členění.

4.2.2 Metriky řízení marketingu

Metriky představují hlavní parametry, spojené s řízením marketingu. Na základě metrik je možné hodnotit **úspěšnost, případně problémy** řízení marketingu.

Tabulka 4-4: Metriky marketingu s vazbou na dimenze

Metrika:	cas	reg	kan	konk	zak	zast	uos	nak
Pozice firmy na trhu	X	X	X					
Počet analyzovaných konkurentů	X	X	X	X				
Úspěšnost marketing. kampaně	X	X	X		X	X		
Marketing. náklady na objednav.	X	X	X		X	X	X	X
Podíl marketingu na tržbách	X	X	X		X			

Analytika pro řízení marketingu je založena **na těchto hlavních metrikách:**

- **Pozice firmy na trhu** vyjadřuje podíl firmy na daném segmentu, resp. segmentech trhu v %. Sledují se i změny pozice na trhu podle specifikovaných období.
- **Počet analyzovaných konkurentů** vyjadřuje počet konkurenčních firem, které jsou předmětem např. srovnávacích analýz, sledování jejich nabídky služeb apod. **Související metriky:**
 - **Podíl analyzovaných konkurentů** ze všech konkurentů firmy v %.
- **Úspěšnost marketingové kampaně** je úspěšnost kampaně v procentech a je stanovena jako poměr počtu zákazníků, kterým jsou prodány nové služby, děleno počtem všech oslovených zákazníků v kampani. Hodnotu tohoto ukazatele stanovuje útvar marketingu na základě definice kampaně a vyhodnocení průběhu kampaně, vedené v CRM systému. **Související metriky:**
 - **Návratnost marketingové kampaně** = náklady na kampaň / tržby.
 - **Vliv kampaně na zvýšení prodeje** = aktuální tržby / prodej za předchozí období.
- **Marketingové náklady na objednávku** = výdaje na marketing / počet objednávek. Je to podíl celkových marketingových výdajů na celkovém počtu objednávek. Ukazuje náročnost investic do marketingu, aby byla vygenerována jedna objednávka. Pro zvýšení zisku je nutné toto číslo minimalizovat zejména zvýšením efektivity marketingu.
- **Podíl marketingu na celkových tržbách** = (celkové marketingové výdaje / celkové tržby) * 100. **Související metriky:**
 - **Návratnost marketingové kampaně** = náklady na kampaň / tržby.
 - **Vliv kampaně na zvýšení prodeje** = aktuální tržby / prodej za předchozí období.

4.2.3 Metriky řízení prodeje

4.2.3.1 Metriky ekonomiky prodeje

Metriky představují hlavní ekonomické parametry, spojené s prodejem vlastních výrobků a souvisejících služeb. Na základě úlohy je možné hodnotit i obchodní **úspěšnost** jednotlivých útvarů, obchodních zástupců, např. v rámci regionů. Součástí analýz je i hodnocení prodejů podle nastavených platebních podmínek k zákazníkům.

Tabulka 4-5: Metriky ekonomiky prodeje

Metrika:	cas	nak	zak	vyr	men	obch	reg	utv	zast	kan	plp
Tržby z prodeje výrobků a služeb	X		X	X	X	X	o	X	X	X	X
Náklady na prodej zboží a služeb	X	X	o	X	X	X	o	X	o	o	
Prodejní marže	X		X	X	o	X	o	X	X	o	X
Tržní podíl	X			X						X	

Analytika ekonomiky prodeje je založena **na těchto hlavních metrikách**:

- **Tržby z prodeje zboží a služeb** jsou tržby podle sortimentních položek, regionů, podnikových útvarů, prodejců a podíly jednotlivých položek na celkových tržbách. **Související metriky:**
 - **Plnění prodejních plánů**, tj. porovnání plánovaných tržeb a skutečných tržeb podle sortimentních položek, prodejen, prodejců, regionů.
 - **Tržby podle kategorií, oddělení, nebo způsobu platby** (hotovost, platební karty atd.) = *tržby z jedné z kategorií / celkové tržby*.
 - **Tržby na transakci** = *tržby / počet prodejů*. Udává průměrnou výši tržby na transakci a sleduje, kolik je kupující ochoten utráct v obchodě:
- **Tržní podíl** je podíl tržeb (obratu) firmy na celkovém tržním obratu, vztažený k relevantnímu trhu a zjišťuje se takto: *(tržby firmy podle kategorií / celkové tržby segmentu trhu) * 100*.
- **Náklady prodeje zboží a služeb** jsou náklady na prodej podle nákladových druhů, prodejních činností a zodpovědnosti, podíly jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech, zahrnují i vývoj nákladů v čase.
- **Prodejní marže** je marže podle sortimentních položek, porovnání plánované a skutečně dosažené marže. **Související metriky:**
 - **Marže z prodeje** = *prodejní cena – pořizovací cena*.
 - **Hrubá marže** = *(tržby – náklady) / tržby*.
 - **Markup** = *(prodejní cena – náklady na zboží) / náklady na zboží*.

4.2.3.2 Metriky výkonnosti prodeje

Hodnocení výkonnosti prodeje pokrývá analýzy metrik, spojených se **vztahy k zákazníkům, s prodejními procesy i s organizací prodeje**. Navazuje na úlohu ekonomiky prodeje a doplňuje ji.

Tabulka 4-6: Metriky výkonnosti prodeje ve vztahu k dimenzím

Metrika:	cas	zak	vyr	dok	men	obch	reg	utv	zast	serv	rekl
Počty zákazníků	X	X				X	X	X	X	o	
Počet prodejních zakázek	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Počet nabídek	X	X	X	X	X		o	X	X		
Počet uzavřených smluv	X	X	X	X	X	o	X	X	X		
Dodací lhůta	X	X	X					X			
Počet servisních činností	X	X	X			X	X	X		X	
Objem servisních činn. v tis. Kč.	X	X	X		o	X	X	X		X	
Počet reklamací	X	X	X			X	X	X			X
Objem reklamací v tis. Kč.	X	X	X		o	X	X	X			X

Analytika výkonnosti prodeje je založena **na těchto hlavních metrikách**:

- **Počet zákazníků firmy** zahrnuje všechny zákazníky firmy včetně zákazníků IT služeb. Počty, podíly, kvalita a retence zákazníků vyplývají z jednotlivých atributů dimenze „Zákazníci“. **Související metriky**:
 - **Opětovní zákazníci (Repeat Customers)** – je to procento zákazníků, kteří nakupují podruhé, potřetí atd., nebo procento tržeb od těchto zákazníků je relativně vysoké. Pomáhá také sledovat spokojenost zákazníků.
 - **Počet nových zákazníků** za dané období.
 - **Počet ztracených zákazníků za dané období (Churn customers)** – měří se v počtech odcházejících zákazníků, a to jako měsíční průměr během celého kalendářního roku.
 - **Podíl ztracených zákazníků** za dané období v % je poměrem počtu odcházejících zákazníků vůči celkovému počtu stávajících zákazníků. Report této hodnoty zpracovává útvar zákaznické péče na základě evidence přijatých výpovědí.
- **Počet prodejních zakázek**, realizovaných pro jednotlivé zákazníky v rozlišení podle typů zakázek.

- **Počet nabídek / uzavřených smluv** – počet uvedených, případně dalších dokumentů, připravených a zpracovaných v daném období.
- **Dodací lhůta** vyjadřuje dobu, která uplyne od předání objednávky odběratelem až po okamžik dostupnosti (pohotovosti) zboží u odběratele, vyjádřené ve stanoveném čase (hodiny, dny apod.). Zahrnuje dobu zpracování objednávky, dobu kompletace, dobu balení, náklady a dopravy.
- **Počet servisních činností a jejich objem** v čase a v tis. Kč podle sortimentních položek, servisních techniků, regionů, zákazníků **Související metriky:**
 - **Náklady servisu** – objem nákladů na servisní činnosti podle nákladových druhů, podle sortimentních položek, servisních techniků, regionů.
- **Počet a objem (v tis. Kč) reklamací** přijatých, odmítnutých, realizovaných podle sortimentních položek, typů reklamací, prodejen a prodejců a podíly na celkovém počtu a objemu reklamací. **Související metriky:**
 - **Podíl reklamací na celkovém prodeji** = hodnota uznaných reklamací / celkové tržby.
 - **Míra uznaných reklamací** = počet uznaných reklamací / celkový počet reklamací.
 - **Náklady na reklamaci** = pořizovací cena zboží + dopravní náklady + operativní náklady. Je to suma nákladů, spojených s reklamací zboží.

4.2.4 Metriky řízení nákupu.

4.2.4.1 Metriky ekonomiky nákupů

Metriky představují hlavní ekonomické parametry, spojené s nákupem nástrojů a kooperací. Na základě těchto metrik je možné hodnotit i obchodní **úspěšnost, případně problémy** nákupů jednotlivých útvarů a obchodních referentů. Součástí analýz je i hodnocení nákupů podle nastavených dodacích a platebních podmínek s dodavateli.

Tabulka 4-7: Metriky ekonomiky nákupů ve vztahu k dimenzím

Metrika:	cas	dod	koop	dodp	plp	utv	nak	uos	men
Objem nákupů za stanovený čas	X	X	X	X	o	X		X	X
Náklady na nákup služeb a nástrojů.	X	X	X	o		X	X	X	X

Analytika ekonomiky nákupů je založena **na těchto hlavních metrikách:**

- **Objem nákupů za stanovený čas** – celkový objem nákupů zboží a služeb podle sortimentu, dodavatelů a regionů a podíly jednotlivých sortimentních položek, dodavatelů a regionů v časovém vývoji. **Související metriky:**
 - **Počet objednávek** za stanovený čas.

- **Průměrný objem** objednávek.
- **Plnění plánovaných nákupů** v Kč a naturálních jednotkách.
- **Náklady na zajištění nákupu služeb, nástrojů a kooperací** – objem nákladů na nákup podle nákladových položek, zodpovědností a činností. **Související metriky:**
 - **Podíl nákladů na zajištění nákupu** na celkových nákladech firmy.
 - **Pořizovací cena zboží** – celkové náklady, spojené s pořízením zboží = *cena zboží + přepravné, clo, provize, pojistné*.
 - **Pořizovací náklady dodávky** = *(cena zboží + přepravné, clo, provize, pojistné) * množství zboží v dodávce*. Jsou to celkové náklady, spojené s pořízením zboží v rámci jedné dodávky:

4.2.4.2 Metriky výkonnosti nákupů

Metriky představují hodnocení výkonnosti nákupů, pokrývají analýzy metrik spojených se **vztahy k dodavatelům, s nákupními procesy i s organizací nákupů**. Navazují a doplňují analytiku ekonomiky nákupů.

Tabulka 4-8: Metriky výkonnosti nákupů ve vztahu k dimenzím

Metrika:	cas	dod	koop	dok	reg	utv	rekl
Počty dodavatelů	X	X			X	X	
Počet nákupních dokumentů	X			X		X	
Dodací lhůta nákupů	X	X	X		o	o	
Počet reklamací	X	X	o	X	o	o	X
Objem reklamací v tis. Kč.	X	X	o		o	o	X

Analytika výkonnosti nákupů je založena **na těchto hlavních metrikách:**

- **Počet dodavatelů** je počet aktuálně využívaných, potenciálních i v minulosti využívaných dodavatelů firmou. **Související metriky:**
 - **Spolehlivost dodavatele** = *váha kritéria * (počet dodávek (ne)splňujících smluvní podmínky dodávky (kritérium) / celkový počet objednaných dodávek)*. Vykazuje procentuální podíl dodávek, (ne)splňujících smluvní podmínky dodávek v dané lhůtě, jakosti, množství:
 - **Flexibilita dodavatele** vyjadřuje pružnost, s jakou je dodavatel schopen reagovat na změnu požadavků. Jedná se o změnu doby, způsobu, množství, kvality, dopravy dodávky.
- **Počet dokumentů**, zpracovávaných v souvislosti s nákupem (dodací listy, faktury apod.)

- **Dodací lhůta nákupů** vyjadřuje dobu, která uplyne od předání objednávky odběratelem až po okamžik dostupnosti (pohotovosti) zboží u odběratele. Je vyjádřena ve stanoveném čase:

Dodací lhůta = doba zpracování objednávky + doba kompletace + doba balení, nakládky a dopravy.

Související metriky:

- **Dodací spolehlivost** – vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou bude dodací lhůta dodržena.
 - **Dodací flexibilita** – vyjadřuje schopnost systému pružně reagovat na požadavky zákazníků.
 - **Dodací kvalita** – dodací přesnost podle způsobu dodávky, množství podle stavu dodávky.
- **Počet reklamací a objem reklamovaného zboží** je počet reklamací (přijatých, odmítnutých, realizovaných) podle sortimentních položek, typů reklamací, nákupních oddělení a referentů a podíly na celkovém počtu a objemu reklamací.

Související metriky:

- **Reklamace dodávky** = *počet reklamovaných dodávek / celkový počet dodávek zboží* * 100. Je to procentuální podíl počtu reklamovaných dodávek zboží.

4.2.5 Metriky řízení skladů.

4.2.5.1 Metriky ekonomiky skladů

Metriky představují hlavní ekonomické parametry, spojené s řízením skladů produktů.

Tabulka 4-9: Metriky ekonomiky skladů s vazbou na dimenze

Metrika:	cas	nak	skl	sklm	reg	dopp	uos	men
Náklady na zásoby	X	X	X	X	X		X	X
Zisková marže.	X							
Dopravní náklady zásob	X	X	o		X	X	X	X

Analytika ekonomiky skladů je založena **na těchto hlavních metrikách:**

- **Náklady na zásoby (držení zásoby)** obsahují pouze ty složky nákladů, které se mění v závislosti na změně velikosti zásob a které jsou rozhodnutím o výši objednávky ovlivněny. **Související metriky**
 - **Náklady objednávky** jsou závislé na počtu objednávek.
 - **Náklady nedostatku** vznikají tehdy, když zboží není momentálně na skladě.
 - **Výše nákladů na průměrné zásoby** za období T (rok).

- **Výše nákladů spojených s objednáváním** celého množství, pokrývajícího roční potřebu.
- **Celkové náklady na zásobovací proces** = náklady na průměrné zásoby + náklady na objednávání celého množství pokrývajícího roční potřebu.
- **Zisková marže na jednu korunu, investovanou do položky zásob** = $((\text{hrubá marže} / \text{počet uplynulých měsíců}) \times 12) / \text{průměrné náklady na zásobování}$. Udává, jak je náročné firmě vydělat zisk na konkrétní položce zásob a pomáhá odhadnout výši marže, potřebné pro tvorbu zisku vzhledem k investované částce do této položky
- **Dopravní náklady zásob** = $\text{dopravní sazba} \times \text{průměrný stav zásob}$. Je to dopravní sazba, násobená průměrným stavem zásob.

4.2.5.2 Metriky řízení skladů a inventur

Metriky představují hlavní ukazatele, spojené s řízením skladů produktů, expedičních skladů.

Tabulka 4-10: Metriky řízení skladů a inventur s vazbou na dimenze

Metrika:	cas	skl	sklm	reg
Stav zásob IT produktů	X	X	X	X
Časová norma zásob	X	X		
Průměrná zásoba	X	X		X
Rychlost obrátu zásob	X	X		X
Obrátka zásob		X		o
Poměr zásob k prodeji	X	o		o
Inventurní rozdíly		X		o

Analytika řízení skladů je založena **na těchto hlavních metrikách**

- **Stav zásob IT produktů** představuje aktuální objem zásob zboží v naturálních i peněžních jednotkách. **Související metriky:**
 - **Počet skladů** firmy.
 - **Počet skladovacích míst.**
 - **Počet skladovaných druhů zboží.**
 - **Kapacita skladů** a skladovacích míst v naturálních jednotkách.
 - **Úroveň využití** skladovacích kapacit v čase = $\text{obsazené kapacity} / \text{celková kapacita skladů}$.
 - **Běžná (obratová) zásoba** je základní řídicí hladina zásob, resp. průměrná běžná zásoba. Určuje, po jakou dobu kryje zásoba v daných podmínkách průměrnou potřebu.

- **Běžná zásoba** kolísá od úrovně hladiny maximální k hladině minimální, tzn. úrovni před dodávkou.
- **Časová norma zásob** = *dodávkový cyklus + pojistná zásoba + technická zásoba*. Je to ukazatel, který udává počet dní, během kterých vydrží průměrná zásoba zboží. **Související metriky:**
 - Objem **nadlimitních** zásob.
 - Objem **podlimitních** zásob.
 - Objem **nevyužívaných** zásob.
- **Průměrná zásoba** = *časová norma zásob + průměrná denní spotřeba (= spotřeba / 360)*. Je to ukazatel, který udává počet měrných jednotek zásoby zboží.
- **Rychlost obrátu zásob** = *roční spotřeba zásob / celkový objem zásob*. Je to ukazatel, který udává počet obrátek průměrné zásoby zboží.
- **Obrátka zásob** = *roční tržby / průměrný stav zásob*. Uvádí, kolikrát je jedna položka zásob nahrazena v průběhu roku (období).
- **Poměr zásob k prodeji** = *průměrný počet všech jednotek v zásobách / počet prodaných jednotek*. Pomáhá určit, zda jsou zásoby firmy až příliš vysoké. Růst tohoto ukazatele má ve většině případů negativní význam – firmě se hromadí zásoby. Výjimkou je situace, kdy zároveň rostou i tržby – zlepšuje se ziskovost.
- **Inventurní rozdíly** = *skutečná hodnota zjištěná inventurou – evidenční hodnota*. Jsou to výsledné hodnoty provedených inventur zásob ve skladech.

4.2.6 Metriky řízení dopravy

Metriky představují hlavní parametry, spojené s řízením majetku. Na základě metrik je možné hodnotit **úspěšnost, případně problémy** řízení dopravy.

Tabulka 4-11: Metriky řízení dopravy a vztahy k dimenzím

Metrika:	cas	utv	uct	reg	men	nak	posd	dopr	phm	skl
Náklady na logistiku	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Náklady na dopravu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Výkon dopravy.	X	X		X			X	X		
Spolehlivost dopravce	X			X			X			
Včasné naskladnění	X	X		X			X	X		X
Podíl využití nákladního auta	X	X		X			X	X		

Analytika pro řízení dopravy je založena **na těchto hlavních metrikách:**

- **Náklady na logistiku** = *náklady na řízení a systém + náklady na zásoby + náklady na skladování + náklady na dopravu + náklady na manipulaci*. Jsou to náklady na zajištění celého procesu logistiky ve firmě.

- **Náklady na dopravu** – jsou náklady na dopravu podle jednotlivých přepravních a dopravních zakázek + pojistné. **Související metriky:**
 - **Dopravní náklady na přepravovanou jednotku.**
 - **Podíl nákladů** na příchozí a odchozí jednotky k tržbám.
 - **Podíl reklamací** na celkových dopravních nákladech je poměr ztráty, vyvolané reklamacemi k nákladům na dopravu. Tato metrika se sleduje podle jednotlivých dopravců a pomáhá odhalit problémového dopravce.

- **Výkon dopravy** – vyjádřený v tunokilometrech. **Související metriky:**
 - **Počet pracovníků** zajišťujících dopravu a vnitropodnikovou logistiku.
 - **Dopravní vzdálenosti.**
 - **Počet dopravních prostředků** podle druhů.
 - **Počet manipulačních prostředků** pro logistiku.
 - **Počet druhů dopravovaných zboží.**
 - **Časová náročnost přepravy** podle zakázek.
 - **Pracnost dopravy** v člověkohodinách.

- **Spolehlivost dopravce** – sleduje, zda vybraný dodavatel dopraví dodávku včas, v kvalitě a v požadovaném množství v poměru k celkovému množství všech jeho dodávek. **Související metriky:**
 - **Počet přepravních zakázek, kde nebyl dodržen termín** dodání.
 - **Objem ztrát** zboží v průběhu přepravy.
 - **Objem škod** na zboží v průběhu přepravy.

- **Včasné naskladnění** – počítá se podle dopravce, slouží jako podklad pro hodnocení efektivnosti dopravce. **Související metriky:**
 - **Výkon naskladnění** = (počet položek objednávky, které byly naloženy před nebo v požadovaném datu naskladnění, / celkový počet položek objednávky) * 100.

- **Podíl využití nákladního auta** – počítá se jako podíl váhy nakládaného zboží na celkové kapacitě auta.

4.3 Metriky řízení personálních zdrojů a ekonomiky práce



Metriky personálního řízení a ekonomiky práce jsou dále rozděleny do následujících skupin:

- Základní metriky personálního řízení.
- Metriky řízení práce a mezd.

4.3.1 Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám personálního řízení

Úvodní část obsahuje **přehled a stručné vymezení vybraných analytických dimenzí** vztahujících se k metrikám, resp. ukazatelům personálního řízení a ekonomiky práce.

Závorky obsahují **zkratky**, použité v dále uvedených maticích, vyjadřujících vazby ukazatelů a odpovídajících dimenzí.

- **Čas (cas)** – časová dimenze, určující dobu vzniku pracovního poměru, resp. jeho ukončení.
- **Činnosti (čin)** představuje jednotlivé vybrané dílčí činnosti, uskutečňované v rámci obchodních a dalších aktivit firmy, které jsou základem pro analýzy mzdových nákladů a pracnosti.
- **Kvalifikační struktura (kval)** zahrnuje všechny kvalifikační stupně a základní typy škol a vzdělávacích institucí a slouží pro analýzy počtů pracovníků a jejich charakteristik vzhledem k dosažené kvalifikaci.
- **Měny (men)** – struktura využívaných měn, pokud je pro danou firmu významná. Zahrnuje často i kursy a vychází z kursovního lístku ČNB.
- **Mzdové složky (mzd)** – představuje **vnitřní strukturu mezd** a slouží pro analýzy mezd a mzdového vývoje podle jednotlivých definovaných složek. Mzdy zahrnují jednak **pevnou složku** (paušální objem mzdy) a **pohyblivou složku** (příplatky, osobní ohodnocení, prémie atd.).
- **Nákladové druhy (nak)** – standardní struktura nákladů, vynaložených v souvislosti s nákupem podle finančního řízení, např. náklady na materiál, mzdy a odměny, služby, energie atd.
- **Podnikové procesy (pro)** – zdrojem je dokumentace podnikových procesů. Jedním z podstatných atributů dimenze procesy je **určení, zda jde o proces hlavní, podpůrný nebo řídicí**, a slouží pro analýzy objemu práce, spojené s jednotlivými procesy a jejich mzdové náročnosti.
- **Podnikové útvary (utv)** – slouží pro sledování a hodnocení počtů pracovníků a jejich charakteristik podle různých útvarů firmy.
- **Účetní období (uobd)** – nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců, není-li stanoveno jinak, slouží pro analýzy vývoje nákladů a výnosů a jejich porovnání.
- **Účetní osnova (uos)** – struktura účtů hlavní knihy a analytického účetnictví.
- **Věková struktura (vek)** – rozdělení zaměstnanců podle věkových skupin pro analýzy počtů pracovníků a jejich charakteristik vzhledem k věku zaměstnanců.
- **Vzdělávání (vzd)** – představuje strukturu kvalifikačních a rekvalifikačních programů, odborných školení a kursů.
- **Zaměstnanci (zam)** – zahrnuje všechny zaměstnance podniku. Uplatnění je zejména v analýzách časových kapacit zaměstnanců, objemu odpracované doby, úkolů atd.

4.3.2 Metriky personálního řízení

Metriky představují hlavní parametry, spojené s řízením personálních zdrojů. Na základě metrik je možné hodnotit **úspěšnost, případně problémy** personálního řízení.

Tabulka 4-12: Metriky personálních zdrojů s vazbou na dimenze

Metrika:	cas	utv	zam	kval	vek	vzd	uos	nak	men
Počty pracovníků	X	X	X	X	X	X			
Pracovní fond v člověkodnech.	X	X	X	X	X				
Lidský kapitál a návratnost.	o	X		o	o				
Náklady na nábor pracovníků	o						X	X	X
Efektivita náborových zdrojů	o								
Fluktuace zaměstnanců	X	X		X	X				
Objem kursů a programů	X	X	X	X	X	X			
Náklady na kursy a rekvalifikaci	X	o	X	X	X	X	X	X	X

Analytika pro řízení personálních zdrojů je založena **na těchto hlavních metrikách:**

- **Počty pracovníků** jsou fyzické počty pracovníků firmy, tj. nepřečítané podle úvazků. **Související metriky:**
 - **Počet pracovníků** rozlišených podle **dimenze profesí**.
 - **Počet dlouhodobě neobsazených** pracovních míst firmy.
 - **Průměrné platy jednotlivých profesí** a jejich možné srovnání s průměry v dané zemi.
 - **Fluktuace jednotlivých profesí** vyjádřená počtem odchodů pracovníků za dané období, např. 1 měsíc.

- **Pracovní fond v člověkodnech** znamená přečítaný objem pracovní doby pracovníků firmy. U tohoto ukazatele je třeba vždy určit, jak se započítávají částečné úvazky a jak se realizují přepočty externích pracovníků. Jednotkou je kapacita jednoho pracovníka na plný úvazek. **Související metriky:**
 - **Podíl pracovního fondu pracovníků jednotlivých útvarů IT** na celkovém pracovním fondu v %.
 - **Počet dní**, kdy byly klíčové pozice neobsazené.

- **Lidský kapitál a návratnost investice** znamená vyjádření celkového zisku či ztráty vůči investici do lidského kapitálu, a to obvykle v procentech či korunách. **Související metriky:**
 - **Podíl čistého zisku** na celkových odměnách za práci = (*čistý zisk – provozní náklady – náklady na práci*). Jde o odměny + odškodné + dávky atd. v Kč, nejčastěji převod na procentuální vyjádření.
 - **Přidaná hodnota lidského kapitálu** – podíl čistého zisku na celkovém počtu pracovníků na plný úvazek.

- **Náklady na nábor pracovníků** jsou náklady na získávání/přijímání nových pracovníků, vyjadřující efektivitu náborové činnosti. **Související metriky:**
 - **Součet výdajů na nábor v Kč** – poplatky za reklamu (inzeráty, nabídky volných míst apod.), poplatky za personální agenturu, mzdové náklady na náboráře, náklady na přemístění a další výdaje.
 - **Podíl celkových výdajů na nábor** na celkových provozních nákladech v %.

- **Efektivita náborových zdrojů** znamená přepočítané vyjádření účinnosti vybraných náborových zdrojů. **Související metriky:**
 - **Čas potřebný na nábor**, časová náročnost procesu na nábor pracovníka. Určuje celkovou dobu od počátku hledání kandidátů do nástupu zaměstnance.
 - **Podíl počtu přihlášek** na zdroj nábora v %.
 - **Podíl počtu vybraných kandidátů** na zdroj nábora v %.
 - **Podíl výkonu pracovníků** na zdroj nábora v %.
 - **Poměr přijatých doporučených zaměstnanců**, tj. poměr přijatých zaměstnanců, doporučených stávajícími zaměstnanci.
 - **Podíl brzké fluktuace** (během prvních 6 měsíců na zdroj nábora) v %.
- **Fluktuace zaměstnanců** = celkový počet zaměstnanců za účetní období / celkový počet zaměstnanců za předchozí období. Je to ukazatel, který je zaměřen na měření změn ve stavu zaměstnanců
- **Objem kursů a programů** je objem plánovaných i absolvovaných školení v člověkodnech, např. manažerských školení, školení metod v různých oblastech podnikového řízení, školení bezpečnosti práce atd. **Související metriky:**
 - **Podíl zaměstnanců, kteří procházejí periodickou kontrolou** jejich znalostí ve vztahu k zastávané roli v %.
 - **Podíl zaměstnanců, kteří prošli kontrolou** znalostí úspěšně v %.
- **Náklady na kursy a kvalifikační programy** jsou náklady na jednotlivé vzdělávací programy, kursy a odborná školení.

4.3.3 Metriky práce a mezd

Metriky představují hlavní ekonomické charakteristiky, spojené s řízením práce a mezd ve firmě.

Tabulka 4-13: Metriky práce a mezd ve vztahu k dimenzím

Metrika:	cas	utv	zam	pro	čin	kval	vek	mzd	uos	uobd
Objem mezd	X	X	X	o	o	X	X	X	X	X
Prémie	X	X	X			X	o		X	X
Odměny	X	X	X			X	o		X	X
Účasti na výsledku firmy	X	X	X			X	o			X
Pracovní náklady přesčasů	X	X	X	X	X	o	o			X
Průměrná hodinová sazba	X	X	X			X	X			
Příjem na zaměstnance	X	X								

Analytika práce a mezd je založena např. **na těchto metrikách:**

- Celkový **objem plánovaných nebo vyplacených mezd**, a to podle různých druhů. **Související metriky:**
 - **Pracovní náklady** = $\text{mzdové náklady} / \text{celkové tržby}$. To je podíl tržeb, kterým jsou kompenzovány mzdové náklady.
 - **Objem mezd, časové** = $\text{mzdový tarif} \times \text{skutečně odpracovaná doba v hodinách}$.
- **Prémie** – za pracovní výsledky, které jsou kvantifikovatelné (např. za úsporu nákladů).
- **Odměny** – na základě hodnocení zaměstnanců.
- **Účasti na výsledku firmy, bonus** – podíl zaměstnanců na celkovém výsledku firmy.
- **Pracovní náklady přesčasů** = $\text{mzdové náklady na přesčasy} / \text{celkové tržby}$.
- **Průměrná hodinová sazba** = $\text{pracovní náklady} / \text{počet odpracovaných hodin}$.
- **Příjem za zaměstnance** = $\text{příjmy} / \text{celkový počet zaměstnanců}$.

4.4 Metriky řízení majetku, investic a zajištění energiemi



Metriky řízení majetku investic a zajištění energiemi jsou dále rozděleny do následujících skupin:

- Základní metriky řízení majetku.
- Metriky řízení majetku podle druhů.
- Metriky řízení investic.

4.4.1 Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám řízení majetku, investic a zajištění energiemi

Úvodní část kapitoly obsahuje **přehled a stručné vymezení vybraných analytických dimenzí**, vztahujících se k metrikám, resp. ukazatelům řízení majetku, investic a zajištění energiemi. Závorky obsahují **zkratky** použité v dále uvedených maticích, vyjadřujících vazby ukazatelů a odpovídajících dimenzí.

- **Čas (cas)** – časová dimenze, určující dobu pořízení nebo vyřazení majetku, investic, určující dobu potřeby a spotřeby různých druhů energií apod.
- **Dopravní prostředky (dopp)** – představuje přehled všech **vlastních dopravních prostředků** podniku a slouží zejména k hodnocení jejich kapacit a využití.
- **Druhy investic (inv)** – představuje přehled plánovaných, aktuálně realizovaných, nebo již uskutečněných investic podniku.
- **Dodavatelé (dod)** – představují všechny dodavatele produktů, kooperací, režijního materiálu.

- **Dodavatelé energií (dode)** – představují dodavatele a poskytovatele energií a s nimi spojených služeb.
- **Druhy energií (ener)** – obsahují základní druhy energií pro hodnocení jejich spotřeby a energetické náročnosti jednotlivých druhů výrob nebo úseků.
- **Druhy investic (inv)** – představuje přehled plánovaných, aktuálně realizovaných, nebo již uskutečněných investic podniku.
- **Majetek (maj)** – obsahuje **přehled majetku firmy** podle jednotlivých druhů. V kombinaci s dimenzí stavu majetku slouží pro sledování využití majetku, plánování oprav apod.
- **Měny (men)** – struktura využívaných měn, pokud je pro danou firmu významná. Zahrnuje často i kursy a vychází z kursovního lístku ČNB.
- **Měřidla (mer)** – představují přehled měřidel v rozlišení podle druhů energií.
- **Nákladové druhy (nak)** – standardní struktura nákladů, vynaložených v souvislosti s přípravou a zajištěním energií.
- **Odpisové třídy (odp)** – zatřídění hmotného majetku do odpisových skupin se řídí § 30 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- **Podnikové útvary (utv)** – pro sledování a hodnocení majetku, údržby a investic, pro sledování a hodnocení nároků a spotřeby energií podle různých útvarů firmy.
- **Regiony (reg)**, struktura států a regionů, kde jsou umístěny sklady firmy.
- **Účetní osnova (uos)** – struktura účtů hlavní knihy a analytického účetnictví pro analýzy nákladů na logistiku a speciálně na dopravní služby.
- **Úroveň stavu majetku (usm)** – vyjadřuje **kvalitativní a technický stav** jednotlivých druhů majetku. Obsahuje **pouze několik prvků stavu majetku** (např. v běžném provozu, po GO, před GO, nevyužívaný, vyřazený apod.).
- **Zaměstnanci (zam)** – zahrnuje všechny zaměstnance podniku pro analýzy jejich zodpovědnosti za majetek a údržbu.

4.4.2 Metriky řízení majetku

Metriky představují hlavní parametry, spojené s řízením majetku. Na základě metrik je možné hodnotit **úspěšnost, případně problémy** řízení majetku.

Tabulka 4-14: Metriky řízení majetku ve vztahu k dimenzím

Metrika:	cas	utv	usm	maj	odp	inv	dod	opr	zam
Celkový objem majetku firmy	X	X	X	X			X	X	X
Objem odpisů	X	X		X	X				
Úroveň využití majetku.	X	X		X					
Objem investic	X	X				X	X		X
Objem oprav a údržby	X	X		X			X	X	X

Analytika pro řízení majetku je založena **na těchto hlavních metrikách**:

- **Celkový objem majetku firmy** se sleduje podle druhů majetku a technických parametrů, vyjádřený v měrných jednotkách a Kč.
- **Objem odpisů** majetku podle odpisových kategorií. **Související metriky**
 - **Úroveň opotřebení** majetku v %.
- **Úroveň využití** majetku je určovaná obvykle expertním odhadem.
- **Objem investic** představuje objem plánovaných a realizovaných investic do majetku firmy.
- **Objem oprav a údržby** je objem plánovaných a realizovaných oprav a údržby, vyjádřený v Kč v normohodinách.

4.4.3 Metriky řízení majetku podle druhů

Metriky představují hlavní parametry, spojené s jednotlivými druhy majetku. Na základě úlohy je možné hodnotit **případně problémy**, spojené s jednotlivými druhy majetku.

Tabulka 4-15: Metriky řízení podle druhů majetku s vazbou na dimenze

Metrika:	cas	utv	usm	maj	reg	inv	dod	zam	dopp
Pozemky	X	X	X		X			X	
Budovy	X	X	X	X	X		X	X	
Stavby	X	X	X	X	X	X	X	X	
Stroje	X	X	X	X	X		X	X	
Dopravní prostředky	X	X						X	X

Analytika pro řízení majetku je založena **na těchto hlavních metrikách**:

- **Pozemky – rozsah pozemků** v daných jednotkách (čtvereční metry, kilometry, hektary). **Související metriky**:
 - **Hodnota pozemků** ve finančním vyjádření.
 - **Stav využití** pozemků.
 - **Podíl hodnoty pozemků** na celkovém majetku firmy.
 - **Podíl zastavěných pozemků**.
 - **Rozsah a hodnota nevyužívaných pozemků**.
- **Budovy – využitelná plocha budov** ve čtverečních metrech. **Související metriky**:
 - **Hodnota budov** ve finančním vyjádření.
 - **Stav využití** budov.
 - **Podíl hodnoty budov** na celkovém majetku firmy.
 - **Nevyužívaná plocha budov** a její podíl na celkové ploše.
 - **Hodnota nevyužívaných budov**.

- **Stavby – plocha staveb** ve čtverečních metrech. **Související metriky:**
 - **Hodnota staveb** ve finančním vyjádření.
 - **Stav realizace** staveb.
 - **Podíl hodnoty staveb** na celkovém majetku firmy.
 - **Podíl hodnoty dokončených staveb** ve stanoveném období.
 - **Podíl pozastavených staveb** na celkovém počtu.

- **Stroje – počet strojů** podle typů. **Související metriky:**
 - **Hodnota strojů** a strojového parku ve finančním vyjádření v pořizovacích a zůstatkových cenách.
 - **Stav využití** strojů.
 - **Podíl hodnoty strojů** na celkovém majetku firmy.
 - **Objem času nevyužití** strojů vzhledem k poruchám.
 - **Hodnota nevyužívaných strojů**, nebo strojů s využitím pod stanovený limit.

- **Dopravní prostředky – počet** dopravních prostředků podle typů. **Související metriky:**
 - **Přepavní kapacita** dopravních prostředků.
 - **Hodnota dopravních prostředků** ve finančním vyjádření, v pořizovacích a zůstatkových cenách.
 - **Stav využití** dopravních prostředků.
 - **Podíl hodnoty dopravních prostředků** na celkovém majetku firmy.
 - **Objem času nevyužití** dopravních prostředků vzhledem k poruchám.
 - **Nevyužitá přepravní kapacita** dopravních prostředků.
 - **Podíl objemu využití vlastních dopravních prostředků** vzhledem k externím dopravcům.

4.4.4 Metriky řízení investic

Představují metriky podle **základních metod sledování návratnosti investic**. Standardními **dimenzemi** pro všechny metriky skupiny jsou čas, druhy investic a případně dodavatelé.

- **Výnosnost investice, resp. ROI – Return on Investment** se vypočítává jako poměr zisku (přebytku výnosů nad cenou investice) a objemem počátečních investic do projektu.
 - $ROI = Zr / IN$, kde Zr = průměrný roční zisk z investice do informatiky, IN = náklady na investici.

- **Čistá současná hodnota, resp. NPV – Net Present Value** sleduje diskontované budoucí peněžní toky k současnému období. Budoucí peněžní toky jsou kráceny (diskontovány) pomocí diskontní sazby.

- $NPV = SHCF - IN$,
 - ✓ kde SHCF = současná hodnota cash flow, IN = náklady na investici a
 - ✓ $SHCF = S (CF_t / (1+k)^t)$,
 - ✓ a kde S pro t = 1 do n, kde n je počet let využívání investice, CF = cash flow v daném roce, k = úroková míra v daném roce.
- **Ukazatel doby splacení investice (PM – Payback Method)** slouží k odhadu časového intervalu, po jehož uplynutí je investice splacena kumulovaným ročním tokem peněz (cash flow). Je to tedy takový počet let, za něž se získaný objem cash flow bude rovnat nákladům na investici.
 - $PM = IN / CF_r$, kde IN = počáteční náklady na investici, CF_r = očekávané roční výnosy z investice (cash flow).

4.5 Metriky zajištění energií

Metriky představují hlavní parametry, spojené s řízením majetku. Na základě úlohy je možné hodnotit **úspěšnost, případně problémy** řízení energií.

Tabulka 4-16: Metriky zajištění energií s vazbou na dimenze

Metrika:	cas	utv	ener	dode	reg	mer	nak	men	uos
Objem spotřeby el. energie	X	X		X	X				
Objem spotřeby plynu	X	X		X	X				
Objem spotřeby nafty.	X	X		X	X				
Objem spotřeby vody	X	X		X	X				
Objem spotřeby tepla	X	X		X	X				
Náklady na energie podle druhů	X	X	X	X	X		X	X	X
Počty měřidel	X	X	X	X	X	X			
Plánovaná potřeba el. energie	X	X		X	X				
Objem vlastní výroby el. energie	X	X			X				

Analytika pro řízení energií je založena **na těchto hlavních metrikách**:

- **Objem spotřeby elektrické energie** – sleduje a analyzuje spotřebu elektrické energie v MWh. **Účelem** je vytvořit a udržovat aktuální podklady pro analýzy spotřeby elektrické energie a její plánování.
- **Objem spotřeby plynu** – sleduje a analyzuje spotřebu zemního plynu ve firmě v GJ, resp. MWh. **Účelem** je vytvořit a udržovat aktuální podklady pro analýzy spotřeby zemního plynu a její plánování.
- **Objem spotřeby nafty** – sleduje a analyzuje spotřebu nafty ve firmě v litrech. **Účelem** je vytvořit a udržovat aktuální podklady pro analýzy spotřeby nafty a její plánování.

- **Objem spotřeby vody** – sleduje a analyzuje spotřebu vody ve firmě v m³. **Účelem** je vytvořit a udržovat aktuální podklady pro analýzy spotřeby vody a její plánování.
- **Objem spotřeby tepla** – sleduje spotřebu tepla v prostorách firmy a podle regionů včetně sezónních výkyvů. **Účelem** je vytvořit a udržovat aktuální podklady pro analýzy spotřeby tepla a její plánování.
- **Náklady na energie podle druhů** – sleduje náklady na spotřebu energií podle druhů v tisících Kč. **Účelem** je vytvořit a udržovat aktuální podklady pro analýzy spotřeby tepla a její plánování.
- **Počty měřidel** – zahrnují počty instalovaných měřidel pro různé druhy energií. **Účelem** je vytvořit a udržovat aktuální podklady sledování technického stavu měřidel a plánování jejich údržby.
- **Plánovaná potřeba elektrické energie** – obsahuje plánované hodnoty elektrické energie na určená plánovací období. **Účelem** je připravit podklady pro adekvátní finanční plán firmy. **Související metriky:**
 - **Plánovaná potřeba zemního plynu.**
 - **Plánovaná potřeba nafty.**
 - **Plánovaná potřeba vody.**
 - **Plánovaná potřeba tepla.**
- **Objem vlastní výroby elektrické energie** – sleduje vlastní výrobu elektrické energie v MWh, např. při využití vlastní elektrárny, fotovoltaické zdroje apod. **Účelem** je vytvořit a udržovat aktuální podklady pro analýzy spotřeby elektrické energie a jejich plánování.

4.6 Závěry, doporučení



- Metriky představují měřené **hodnoty ukazatelů** pro řízení firmy, k nimž se pro jejich analýzy a hodnocení vztahují **adekvátní analytické dimenze**.
- **Uplatnění a účel** metrik v řízení **jednotlivých oblastí řízení** je obsahem kapitoly 3 a příslušných podkapitol, a to včetně potřebných dimenzí.
- Metriky, které mají pro řízení firmy v jednotlivých oblastech hlavní význam, se označují jako **KPI („Key Performance Indicator“)** a je jim účelné věnovat zvláštní pozornost.
- **Výběr metrik a určování KPI** je dobré dělat v úzké kooperaci s manažery a specialisty firmy, a to s využitím obecných doporučení, ale zejména podle aktuálních i očekávaných potřeb dané oblasti řízení.
- Navrhování, analýzy i plánování metrik se již obvykle realizuje **na principech aplikací a technologií Business Intelligence** nebo Self Service Business Intelligence, kterým je věnována část 6.9.
- Vzhledem k efektivnímu uplatnění **IT v řízení firmy** je i zde účelný systematický a **komplexní návrh metrik** a následně i hledání a **hodnocení vazeb** mezi metrikami řízení byznysu a metrikami řízení IT.

- Dimenze, vedle ukazatelů, představují **základní kostru** pro analytické a plánovací úlohy a celé byznys analytiky.
- Určování dimenzí ve vztahu k ukazatelům musí tak primárně **respektovat potřeby řízení, speciálně analytických a plánovacích úloh** v rámci jednotlivých oblastí řízení.
- Specifická pozornost musí být věnována **obsahovému vymezení dimenzí a návrhu jejich hierarchických struktur** a obojí musí být detailně konzultováno s představami a požadavky klíčových uživatelů, tedy manažerů a firemních specialistů.
- Je nezbytné pro každou dimenzi určit i **odpovídající zdroje dat** a v případě jejich většího počtu pro jednu dimenzi je třeba i **data konsolidovat**, tedy aby platila sjednocená struktura a datový obsah, tj. prvky dimenze.
- Nad daty dimenze lze definovat i **potřebné kalkulace**, které povedou k vyšší efektivnosti ve využití analytických úloh.
- V souvislosti s dimenzemi je nutné specifikovat i **způsob řešení jejich změn**, tj. v hodnotách jednotlivých prvků a v hierarchické struktuře dimenze.

5. Datové zdroje



Účelem kapitoly je charakterizovat data firmy, která vnímáme jako důležitý firemní zdroj.

5.1 Datové zdroje podle charakteru informací

Datové zdroje lze v zásadě rozdělit do tří klíčových skupin podle charakteru informací. Jedná se o:

- datové zdroje, jež obsahují **informace o společenských podmínkách podnikání**. Do této skupiny zahrnujeme zaznamenané údaje o politických a státních očekáváních v oblasti úrovně stability prostředí, demografických, sociálních a ekonomických trendech, rozvoji technologií jakožto inhibitoru vzniku nových produktů a služeb a faktorech ovlivňující výrobu, jako jsou pracovní síla, materiál a kapitál. Patří sem i data o úrovni nákladů, dostupnosti a produktivity těchto zdrojů,
- datové zdroje, které obsahují **data o trhu**. Sem zařazujeme např. data o poptávce po komoditách podniku, tj. zboží a službách, o stavu konkurence, resp. její výkonnosti, aktuálních aktivitách a plánech, o rozvoji komodit, očekávaných fúzích a akvizicích,
- datové zdroje, které obsahují **interní data podniku**. Tyto údaje tvoří předpoklady k tomu, aby podnik mohl reagovat na své okolí. Do této skupiny patří např. plány a předpovědi prodeje včetně finančních plánů, údaje formulující požadavky na alokaci podnikových zdrojů. Patří sem také ale data např. o úrovni vnitřní nabídky zdrojů, tj. pracovní síly, kapitálu, strojů a zařízení a o případných omezeních fungování podniku, procedurách a pravidlech fungování podniku.

Na tyto skupiny se dá také **nahlížet s ohledem na jejich vzájemné vazby** a je možné rozdělit datové zdroje na klíčová referenční data, kmenová data, podmíněná kmenová data, transakční data a reporty.

Klíčová referenční data tvoří údaje o zdrojích a schopnostech podniku. Údaje definují podnik a jeho prvky včetně omezujících vlastností. Jedná se třeba o údaje o lidských zdrojích podniku, kde daty zachycujeme charakteristiku osoby (znalosti, dovednosti, zkušenosti...), organizační strukturu, definující hierarchii moci, charakterizujeme místo, kde jsou prováděny činnosti, spojené s transformačním procesem (oddělení, útvary apod.). Dalším příkladem v této kategorii mohou být data, charakterizující vlastnosti strojů a zařízení (jejich konfigurace, kapacita, umístění apod.), nebo data prostorová, např. geografické umístění skladů a jejich kapacita apod.

Kmenová data tvoří údaje, spojené s transformačním procesem podniku. Jedná se minimálně o charakteristiky produktu a zákazníků na jedné straně a charakteristiky materiálu, komponent a dodavatelů na straně druhé. Například data o produktu (předpo-

kládejme, že se jedná o zboží, třeba automobil) nepopisují jen charakteristiky automobilu vzhledem k zákazníkovi (barva, rozměr apod.), ale popisují i další charakteristiky produktu. Jedná se třeba o to, že automobil je kompletován z řady částí, které mohou být komponentami nebo materiálem. Pak je v této kategorii dat zachycen vztah „celku a částí“, který je typicky označen pojmem kusovník.

Výše uvedené kategorie nebývají vždy takto rozlišovány a vnímáme je **v rámci konceptu Master data management** jako celek. **Klíčová referenční data a kmenová data** lze také věcně rozlišovat **podle typu zdrojů**, o kterých informují:

- data spojená s lidmi, kam zahrnujeme sítě osobních vztahů, individuální znalosti a dovednosti osob, vzdělání a další osobnostní vlastnosti lidí,
- data spojená s organizací, kam patří data o podnikové kultuře, uspořádání podniku, postupech a procesech, obchodní značce či reputaci,
- data spojená s fyzickými aktivy, jako jsou údaje o geografické dislokaci, pozemcích, budovách, strojích a zařízení, nebo o zásobách surovin,
- finanční údaje, zahrnující údaje o interních a externích fondech a údaje dalších finančních instrumentů,
- data právní, kam řadíme smlouvy, patenty, licence, autorská práva, průmyslové vzory, obchodní tajemství či ochranné známky,
- data o vztazích uvnitř firmy, k dodavatelům, zákazníkům, konkurenci a dalším stranám podnikání,
- data o informačních zdrojích, jako informace o odvětví, zákaznících, dodavatelích či produktech.

Podmíněná kmenová data jsou kategorií dat, která lze označit jako podmínky. Ty jsou aplikovány v různých situacích a utvářejí byznys pravidla. Příkladem mohou být podmínky stanovení ceny produktu v závislosti na charakteristice zákazníka (např. zákazník s nějakou charakteristikou získá slevu). Nebo může jít o podmínky ovlivňující průběh pracovního toku (workflow) či procesu, jako třeba podmínky platby zálohy za dodávané zboží v závislosti na charakteristice zákazníka (např. jestliže je zákazník nový (neznámý), pak musí složit zálohu předem).

Transakční data tvoří data, vznikající při realizaci byznys transakcí. Jako příklad transakčních dat lze zmínit třeba data spojená s obsluhou objednávky zákazníka. Sama zaznamenaná objednávka je transakčním údajem. Je kolekcí údajů, kdy některé údaje jsou opět transakčními daty (datum dodání, počet objednaných kusů apod.). Jiné údaje využití v objednávce potom patří mezi data, která patří do nižších kategorií dat (objednaný produkt, údaje o zákazníkovi, způsob stanovení ceny, sklad, ze kterého bude produkt odeslán apod.).

Reporty představují data, jež je možné vnímat jako data o stavu či hlášení. Jsou utvářena na základě transakčních dat s využitím údajů všech nižších kategorií dat. Mohou to být prosté souhrny za nějaké období (např. stav zásob, přehled vydaných faktur apod.)

a tuto část označujeme jako (výstupní) sestavy. Nebo to mohou být výstupy analytického zpracování, jímž je dáván stav do časových souvislostí takovým způsobem, aby manažer mohl učinit rozhodnutí.

5.2 Datové zdroje podle technologické realizace

Informační objekt může být v podobě dat realizován různými způsoby (volný text, obrázek zvuk, video, tabulka apod.).

Jedním z hledisek je **otázka typu zpracování, tj. pro jaké operace s daty je datový model optimalizován**. Jedná se buď o zpracování transakcí v reálném čase (OLTP, Online Transaction Processing), nebo online analytické zpracování (OLAP, Online Analytical Processing).

OLTP lze charakterizovat jako zpracování velkého množství malých transakcí v reálném čase, které jsou spojeny s řízením a prováděním základních obchodních operací tak, aby byla zvýšena produktivita koncových uživatelů při výkonu činností. Tomu je přizpůsobena datová základna tak, aby efektivně realizovala operace vkládání, úpravy a mazání dat v zásadě jednoduchými standardizovanými dotazy. Typicky jsou tímto typem zpracování řešeny evidenční a transakční úlohy, případně úlohy plánování na taktické a operativní úrovni řízení s jasnou algoritmizací sestavení plánu.

OLAP se orientuje na zpracování velkého objemu dat se složitými dotazy. Datová základna je přizpůsobena pro realizaci a příkazy pro výběr a agregaci dat pro reporting za účelem podpory manažerů při plánování, řešení problémů, nebo objevování skrytých poznatků a také jako podpora rozhodování s cílem zvýšit produktivitu byznys manažerů, datových analytiků a řídicích pracovníků. Tímto typem zpracování jsou řešeny reportingové a analytické úlohy včetně pokročilé analytiky, případně úlohy plánování na taktické a strategické úrovni řízení se složitou algoritmizací sestavení plánu či konsolidací sady plánů. Specifickým případem analytického zpracování je Big data processing, ať již v podobě dávkového zpracování, zpracování v reálném čase, nebo analýza či získávání poznatků z datových toků (data přicházející kontinuálním a sekvenčním způsobem) v reálném čase.

Dalším hlediskem je **otázka, nakolik je datový model připraven proto, aby softwarový systém automatizovaně rozpoznal sémantiku dat a dokázal s nimi pracovat?** Jde o to, zda pro data, respektive datový zdroj existuje exaktní formální schéma, které nejen že formuluje strukturu dat, ale také jejich sémantiku. V informatice se data, pro která existuje exaktní formální schéma, označují jako **data strukturovaná**. Protipólem, tj. když exaktní formální schéma není dostupné, jsou **data nestrukturovaná**. Data na pomezí obou situací jsou označena jako data částečně strukturovaná či data semistrukturovaná.

Postupem času, především s nástupem osobních počítačů, se pro označení nestrukturovaných dat vžil pojem **dokument**.

Jejich zpracování bylo řešeno prostřednictvím tzv. **DMS (Document Management System)** a později, když se informační technologie zdokonalily a bylo možno se zabývat obsahem dokumentu (content), pak bylo zpracování řešeno prostřednictvím **CMS (Content Management System)**.

Pro zpracování strukturovaných dat se také někdy používá termín **data-centric processing** a pro zpracování dokumentů, respektive obsahu dokumentů, se používá pojem **document-centric processing** nebo **content-centric processing**. Data-centric processing, document-centric processing, či content-centric processing se kombinují s OLTP či OLAP, neboť existuje potřeba jak efektivního zaznamenání či zachycení a zpracování dat bez ohledu na jejich podobu, tak potřeba jejich analýzy.

Významným fenoménem v posledních letech je řešení problému, označovaného jako **Big data**. Jedná se o problém, spojený jak se zachycením těchto dat, jejich zpracováním, ale také prezentací. Často je problém **charakterizován písmeny V**:

- **Objem (Volume)** představuje problém exponenciálního růstu množství dat, která vznikají v rámci společnosti, a tedy i provozem podniků. Zároveň se problém promítá do nutnosti je zpracovat paralelně a simultánně napříč různými systémy.
- **Různorodost (Variety)** představuje problém, kdy údaje mohou být v různých formátech.
- **Rychlost (Velocity)** představuje problém zrychlení nejen na straně rychlosti vzniku nových dat, často pocházejících z různých zdrojů, ale zvyšuje se požadavek na rychlost (zrychlení) jejich zpracování tak, aby výsledky analýz byly blízko reálnému času, respektive byly dodány v reálném čase.
- **Pravdivost (Veracity)** představuje problém, spojený s pravdivostí a přesností údajů v souboru dat, tzn., jak důvěryhodná data to jsou.
- **Hodnota (Value)**, problém se schopností stanovení hodnoty dat vzhledem k úsilí, které je vynaloženo při manipulaci s nimi.
- **Variabilita (Variability)**, problém schopnosti pochopit význam údaje z kontextu jeho užití.
- **Vizualizace (Visualization)**, problém spojený s volbou způsobu jejich vizualizace.
- **Platnost (Validity)**, problém spojovaný s oddělením platných dat od dat neplatných.
- **Zranitelnost (Vulnerability)**, spojená s problémem různorodosti zdrojů a jejich možnou zranitelností.
- **Kolísavost (Volatility)**, problém spojený s uchováváním dat, než je začneme považovat za irelevantní, historická nebo neužitečná.

Ve firemním prostředí má řešení problému Big data své místo. Jedná se např. o zachycení a zpracování dat, která poskytují stroje a zařízení během výrobního procesu,

v oblasti marketingu při předpovídání zákaznického chování, nebo v oblasti optimalizace přepravy, propojující data navigačního systému s údaji o hustotě provozu a povětrnostních podmínkách.

V současné době, především s rozvojem technologií umělé inteligence, se všechny tyto části vzájemně propojují do konceptu **inteligentního řízení informací (Intelligent Information Management)**.

Otevřená data (open data) představují koncept zpřístupňování datových fondů držných veřejnou správou s možností jejich propojování. Pro firemní prostředí se jedná o data důležitá především pro oblast prodeje, konkurenčního zpravodajství nebo marketingu.

5.3 Závěry, doporučení



- Data a dokumenty je účelné posuzovat **primárně podle potřeb řízení** v jednotlivých oblastech a na základě kvalitního pochopení jejich obsahu.
- Data a dokumenty je účelné **jasně klasifikovat** a podle toho i posuzovat jejich místo v řízení firmy a v úlohách IT.
- Termínem „**Dokument**“ se zde chápe papírový i elektronický dokument, databáze nebo její část, obrázky, maily apod.
- Celý systém dokumentů je účelné v rámci celé firmy **konsolidovat**, vyloučit duplicity a řešit efektivní vazby.
- Specifické nároky na práci s daty a jejich řízení přináší **fenomén „Big Data“**.

6. IT pro řízení firmy



IT aplikace, nástroje a technologie představují výraznou součást řízení firmou a je nezbytné je důsledně **analyticky hodnotit** z pohledu **potenciálních efektů**, které mohou firmě přinášet a na druhé straně jaká **omezení nebo problémy** mohou být s jejich implementací a užitím spojeny, případně jaké předpoklady jejich efektivní nasazení vyžaduje. **Účelem** této kapitoly je prezentovat analytický pohled na IT aplikace, nástroje a technologie.

V další části kapitoly jsou již **analyzovány jednotlivé IT aplikace vzhledem k řízení firmy**, a to podle jednotlivých typů aplikací.

Další podkapitoly obsahují zejména **vymezení obsahu, efekty a omezení** vybraných aplikací IT ve firmě.

- **ERP**, celopodnikové transakční aplikace, pokrývající obvykle celý rozsah řízení firmy.
- **WMS**, Warehouse Management System, systém pro efektivní řízení skladů.
- **eShop**, elektronický obchod, převážně orientovaný na vztahy B2C.
- **CRM**, řízení vztahů se zákazníky, zahrnující i řízení call center.
- **e-Procurement**, elektronické zásobování.
- **e-Marketplace**, elektronická tržiště.
- **SCM**, Supply Chain Management, řízení dodavatelských řetězců.
- **APS**, Advanced Planning and Scheduling, pokročilé plánování a rozvrhování výroby.
- **BI / SSBI**, analytické a plánovací aplikace, vyhodnocující firemní ukazatele podle nejrůznějších dimenzí.
- **CI**, Competitive Intelligence, aplikace pro analýzy konkurence.
- **ECM**, Enterprise Content Management, aplikace pro správu podnikové obsahu.
- **PLM**, Product LifeCycle Management, aplikace pro podporu řízení životního cyklu produktu.

Vliv IT aplikací do oblastí řízení firmy dokumentuje Tabulka 6-1. **Rozlišuje se:**

- „**X** – velmi významný faktor“,
- „**o** – významný faktor“,
- „prázdná buňka“ – dosud neurčeno.

Na tomto místě jde pouze o náměty, které musí **být upraveny a konkretizovány** podle aktuálních podmínek dané firmy.

Tabulka 6-1: Faktory IT aplikací vzhledem k oblastem řízení

Aplikace	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	Pro	Nák	SkI	HR	Maj	Mark	Dop	Ener
ERP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
WMS								X	X					
eShop						o	X							
CRM	X						X			o		X		
eProcurement							X	X						
eMarketplace							X	X						
SCM							X		o				X	
APS							X							
BI / SSBI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitive intelligence	X						X					X		
ECM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PLM	o	X				X	X	X				X		

Poznámka: Výše uvedené kategorie aplikací IT se na trhu mohou objevovat jako samostatné IT produkty. Ve většině případů však IT producenti své IT produkty nabízejí jako balíčky. V nich jsou potom namíchány funkce z různých kategorií. Např. ERP a eShop, CRM a eShop, ERP a e-Procurement, ERP a BI, CRM a BI apod.

6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

Základní charakteristiky:

- **celopodniková** aplikace, umožňuje **řízení a koordinaci všech disponibilních podnikových zdrojů a aktivit**,
- **automatizuje a podporuje řadu administrativních a provozních podnikových procesů jak v podnicích orientovaných na výrobek, tak v organizacích orientovaných na služby**, mezi typické funkce patří vedení důkazů v reálném čase o aktivitách podniku z věcného a finančního hlediska, funkce personalistiky a podpora plánování na taktické a operativní úrovni řízení. Za tímto účelem je v ERP implementován **společný datový a procesní model** podniku,
- **transakční** charakter, primárně pokrývá transakční úlohy řízení firmy, musí plnit vysoké **nároky na efektivitu** práce uživatele,
- **multiuživatelský charakter**, současně ho využívají desítky, stovky a někdy i tisíce uživatelů,
- musí zajistit **efektivní a bezpečný přístup k informacím a funkcionalitě** všem uživatelům, kteří mají velmi různorodé potřeby vzhledem k obsahu informací, úrovni jejich detailu,
- různí uživatelé mají **různá oprávnění pro práci s daty**,

- **racionalizačními prvky pro vytváření dokumentů**, např. kopírování odpovídajících dat mezi navazujícími dokumenty.
- Poznámka: v malých firmách, zpravidla těch, která nerealizují výrobu, se místo ERP využívá aplikace, která se v českých podmínkách označuje jako Ekonomický systém.

Efekty uplatnění ERP:

- ERP poskytuje vysokou úroveň **interní integrace** řízení (většinou na základě sdílených databází, předávaných dokumentů nebo integračních nástrojů).
- Zefektivňuje obchodní **procesy** díky racionalizaci standardních operací obchodních případů rychlým vytvářením dokumentů, kopírováním dokumentů. Snižuje se tak i jejich nákladová a časová náročnost.
- Efektivita procesů se zvyšuje pomocí funkcí technologie **workflow**.
- Firma je schopná **velmi rychle reagovat** na poptávky zákazníků, případně i jejich další požadavky. Firma je tak schopna řešit ihned problémy spojené s dodávkou.
- **Snižuje se riziko chyb** a omylů při obchodních transakcích, zejména při pořizování vstupních dokumentů (objednávek, smluv apod.) zákazníků, komodit do příslušných databází, a to využitím zabudovaných kontrolních mechanismů.
- **Zvyšuje se kvalita a přesnost** rozhodovacích operací díky provázanosti jednotlivých modulů ERP, např. objektivnější posuzování a plánování zákaznických objednávek s okamžitým vyhodnocením jejich kapacitní náročnosti a ekonomické efektivnosti.
- K jednotlivým nabízeným a poskytovaným službám existuje **informační podpora zákazníkům**, dostupná na firemním portálu integrovaným s ERP.
- Moduly ERP často zahrnují **standardní šablony** nebo celé texty smluv a dalších dokumentů. To umožňuje i to, že smlouvy řeší všechna významná rizika dodávky a tak nenastávají situace, které smlouva neřeší.
- Funkcionalita ERP obsahuje kritéria pro **vyhodnocení obchodní zakázky** a zajišťování hodnocení její ekonomiky.
- ERP zahrnuje obvykle funkce pro **automatické sledování splatnosti faktur**, pohledávek po splatnosti, pro automatické vystavování upomínek zákazníkovi.
- ERP zahrnují silnou **podporu mobilních technologií**, které posilují operativnost pracovníků při realizaci obchodních případů.

Možné problémy, spojené s ERP:

- ERP představuje obvykle **hlavní zdroj dat** firmy, a to i pro ostatní typy aplikací, ale s tím rostou **nároky na kvalitu dat**.
- Při rozsáhlé funkcionalitě modulů a jejich integraci se zvyšují i nároky na jejich analýzu a **customizace**, spojené často i s vysokým počtem customizačních parametrů.

- Složitost a vysoké počty funkcí a parametrů často zvyšují časové nároky a **náklady na školení a doškolování** manažerů a pracovníků.
- Problémem je často **pochopení potřeby a výhod ERP u pracovníků firmy**, zejména při přechodu z původního, mnohdy velmi jednoduchého softwarového řešení, a jejich motivace k takovému přechodu.
- U velkých typových ERP je funkcionalita modulů tak vysoká, že nakonec vede k jejímu **nízkému využití**. Totéž platí i pro nadbytečný rozsah databázových záznamů, zejména zákazníků, zboží, obchodních případů nebo příležitostí.
- Vysoká **integrita prodejních modulů ERP** systému v kombinaci s rozsáhlou funkcionalitou způsobují vysokou složitost ovládání, a to i v případě relativně jednoduchých podnikových procesů.

6.2 WMS, Warehouse Management System

Základní charakteristiky:

- **komplexní řešení řízení skladového hospodářství**, někdy označované jako Inventory management System. Toto řešení je využíváno v podnicích se složitým řízením skladů, jehož rozsah není schopna pokrýt aplikace ERP. V takových případech je WMS s ERP integrován z důvodu zajištění finančního a skladového řízení a personalistiky,
- **plánovací systém** na základě **sběru množství informací**, jako jsou data o zásobách, zákaznických objednávkách a historických datech, které zpracovává v „non-real“ časovém režimu do vhodného každodenního plánu na ploše skladu,
- **plně automatizované zpracování jednotlivých skladovacích procesů**, a to od objednání zboží až po jeho expedici,
- **online zpracování standardních logistických procesů**, např.
 - příjem zboží na sklad a jeho uskladnění,
 - expedice ze skladu,
 - kontrola skladu,
 - možnost plánování závozu sběrnými logistickými centry – cross-docking – funguje na principu přijetí dodávky do distribučního centra, kde následně dochází k její dekonsolidaci a konsolidaci, tj. kompletaci podle požadavků odběratele, doba skladování však nepřesahuje 24 hodin. Jednotlivé dodávky v cross-docking centru mají již předem známého odběratele, je známa lokalita a čas, kdy a kam má být zásilka doručena,
 - evidence výkonnosti pracovníků skladu a optimalizace jejich práce,
 - optimalizace trasy pohybu ve skladu,
 - evidence a přidělování manipulační techniky.
- Velmi často bývá **integrován s pokročilými technickými systémy řízení skladů (Warehouse Control System)**. Ty umožňují automatizovanou manipulaci s položkami skladu prostřednictvím dopravníků, třídičů, karuselů, systémů AS/RS (Automatic Storage and Retrieval System) a AGV (Automated Guided Vehicles).

Efekty uplatnění WMS:

- Aplikace je zaměřena specificky na **řízení skladového hospodářství** s využitím odpovídajících skladových technologií, tedy v případě skladů nakupovaných materiálů a zboží.
- WMS přisívá k **integraci** řízení nákupu zejména směrem k řízení skladů.
- Výrazně **zvyšuje kvalitu procesů plánování a organizování** a současně efektivitu a flexibilitu při procesech vykládky, příjmu a vstupní kontroly, uskladnění zboží a dalších. Poskytuje **optimalizaci skladových operací** s cílem dosáhnout co nejmenších časových ztrát.
- **Zvyšuje výkonnost skladových pracovníků**, napomáhá v optimalizaci pohybu skladníka, k čemuž využívá např. detailní 3D mapu skladu, kde se nachází každé místo skladovaných položek. Jedná se zpravidla o prostorovou architekturu, která je zaevidována v systému a jednotlivým skladovým polohám jsou přiděleny čárové kódy.
- S využitím přenosných počítačů, snímačů čárových kódů, RFID či bezdrátové sítě **umožňuje sběr dat do centrální databáze**, komunikaci s uživateli či prezentaci výsledků ve formě reportů, což vede ke snížení nákladů a míry chybovosti při zpracování jednotlivých nákupních dokumentů.
- Umožňuje **zaznamenávat jednotlivé skladové operace v reálném čase** a vyhodnocovat či analyzovat všechna logistická data a tím zajistit plnou kontrolu nad provozem ve skladu.
- Zajišťuje **identifikaci každé položky zboží**, jakož i jednotlivých balíků či palet, které jsou značeny čárovým kódem. Podporuje generování tzv. nelicencovaných čárových kódů pro jednotlivé položky ve skladu a díky tomu se zajistí minimalizace chyb v podobě záměn druhu zboží.
- **Snižuje chybovost**, počet reklamací, objem inventurních ztrát.
- Poskytuje **funkce monitorování personálu**, kde systém sleduje pohyb skladníka ve skladu a díky tomu je možné přidělovat jednotlivé úkoly (přeskladnění, inventarizace) pracovníkům na vybrané lokaci.

Možné problémy spojené s WMS:

- Předpokládá vysokou **nutnost údržby a zajištění kvality dat** (kmenová data vybraných zbožíových položek a skladových lokací).
- Existuje náročnější **customizace systému**, zejména s ohledem na provázání na skladové technologie.
- Vyvolává potřebu **kvalifikovanějšího obslužného personálu** a vyšší nároky na přísnější pracovní disciplínu.
- V některých případech je patrný **negativní postoj zaměstnanců** k zavedení systému s ohledem na vyšší pracovní náročnost a intenzivnější kontroly.
- **S implementací může přicházet** i neefektivní změna procesů skladového říze-

ní, s čímž jsou pak spojeny i vyšší náklady a prodloužená doba implementace systému.

- **Nevhodný výběr WMS řešení** je obvykle způsoben nedostatečnou úvodní analýzou, která pak znamená nedostatečnou konfiguraci systému na potřeby zákazníka, nevyužitelnost všech funkcionalit systému, nebo zvýšené náklady na údržbu systému a provoz.

6.3 eShop

Základní charakteristiky:

- Jedná se o aplikaci z **kategorie e-commerce**, respektive dnes **digital commerce**,
- **manipulace s katalogem produktů** včetně nástrojů vyhledávání s tím, že rozsah informací, které k produktu prodávající poskytuje, může být různý (popis, obrázky, 3D modely, technické parametry, návody, poradna, hodnocení, vztah k jiným produktům apod.),
- **obsluha virtuálního nákupního košíku**, tj. vkládání a odstraňování produktů, uložení stavu košíku pro pozdější návrat do obchodu,
- **stanovení dodacích podmínek**, zahrnující nejen termín dodání (pokud produkt není digitální), ale také způsob přepravy a místo dodání včetně možného osobního vyzvednutí (u tzv. click-and-mortar marketers nebo brick-and-mortar-marketers),
- **volba a stanovení způsobu placení**, zahrnující různé platební instrumenty včetně možnosti realizovat platbu ihned elektronicky,
- **sledování stavu** vyřízení objednávky,
- aplikace eShop bývá **integrována s ERP a CRM**, případně jinými aplikacemi (např. platební brány).

Efekty uplatnění eShopu:

- Internetový obchod má **širokou působnost**, což mu dává **potenciál** pro dosažení celosvětového trhu s neomezeným počtem zákazníků.
- Internetový obchod je **dostupný nepřetržitě**, 24 hodin denně.
- Provoz a správa internetového obchodu **není podmíněna lokalitou** podnikání.
- Internetový obchod umožňuje využívat různé druhy **marketingových nástrojů a reklamy**, cílit je na konkrétní zákazníky a snadno měřit jejich efektivitu.
- Internetový obchod umožňuje snadno získat **cenné informace o zákaznících** a jejich potřebách, na jejichž základě je možné přizpůsobit sortiment firmy.

Možné problémy, spojené s eShopem:

- Internetový trh je **vysoce konkurenční** obchodní prostředí.
- Velké nároky jsou zákazníky kladeny **na nepřetržitou dostupnost** 24 hodin denně.
- **Technické problémy** mají přímý vliv na ztrátu zákazníků a snížení tržeb firmy.

- Výsledky internetového obchodu jsou **závislé na investicích do marketingu a reklamy** a kvalitní komunikaci se zákazníky.
- Typické jsou **pravidelné investice do aktualizací** e-shopu pro zajištění konkurenceschopnosti a bezpečnosti.
- **Vzhled a funkcionality eShopu** podléhají aktuálním trendům v oboru.
- Je nezbytné věnovat vysokou pozornost **následné logistice dodávaného zboží**, kde chyby a nedostupnost mohou znamenat celkové znehodnocení řešení.

6.4 Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management)

Základní charakteristiky:

- **komplex aplikací informačních technologií, technických prostředků, podnikových procesů a personálních zdrojů** určených pro řízení a zlepšování vztahů se zákazníky, a to v oblastech podpory obchodních činností, zejména prodeje, marketingu a zákaznických služeb tak, aby byly podporovány nové postupy marketingu (evidence a zpravodajství minimálně spojené s lead managementem, řízením marketingových kampaní, řízením kontaktů a komunikace se zákazníkem (call centra, kontaktní centra, sociální sítě), řízením poprodejních služeb) apod.,
- **CRM aplikace** je účelovou **kombinací transakčních, analytických a infrastrukturních aplikací**,
- funkčně zahrnuje **podporu operační (výkonovou a plánovací) úrovně CRM**, podporu kolaborace se zákazníky a analytiku. Operační podpora zpravidla pokrývá automatizaci, spojenou se zvyšováním prodejní síly (SFA, Sales Force Automation), automatizaci marketingových aktivit (EMA, Enterprise Marketing Automation) a podporu v poprodejních službách (CSS, Customer Service and Support). Podpora kolaborace se orientuje na obsluhu všech komunikačních kanálů (včetně sociálních sítí), na jejich vzájemné propojování. Analytika se orientuje na vyhodnocování výkonových ukazatelů a predikce,
- jednotlivé části jsou velmi **těsně provázány**,
- v současné době pod tuto kategorii spadá i **oblast digitálního obchodování** (v publikaci je podpora uvedena samostatně, viz 6.3 a 6.6),
- zpravidla je **CRM úzce provázáno s dalšími aplikacemi ERP, ECM a BI**, které hrají roli tzv. back office, zatímco CRM plní roli front-office. Objevují se však i pokročilé integrace, např. se systémy detekce a realizace servisního zásahu skrze vzdálené monitorování (Field service management).

Efekty uplatnění CRM:

- Obchodníci a další pracovníci firmy **získávají a sdílejí detailní informace o zákaznících**, o jejich požadavcích a potřebách, informace o obchodních příleži-

tostech, o stavu a průběhu jednotlivých obchodních případů. Na základě těchto informací jsou schopni uplatnit individuální přístup k jednotlivým zákazníkům.

- Zákazníci mají k dispozici **kvalitnější informační služby o svých zakázkách**, mohou využívat efektivní komunikace s firmou nezávisle na použitém komunikačním kanálu.
- Díky správě obchodních příležitostí, řízení prodejních procesů a sledování konkurence se dosahuje **zvýšení úspěšnosti firmy**.
- Komplexní informace o potenciálních i realizovaných obchodních aktivitách vytvářejí základ pro **analýzy výkonnosti firmy**, umožňují vytvářet prognózy obchodu, sledovat obchodní aktivity a jejich efektivitu atd.
- Dochází k vytváření **dlouhodobých a úspěšných vztahů** se zákazníky, zvyšování jejich tzv. loajality.
- Průběžné sledování zákaznických požadavků a chování, evidence a **hodnocení současných obchodních kontaktů** podstatně zvyšuje výkonnost a celkovou obchodní úspěšnost firmy.

Možné problémy, spojené s CRM:

- Ve firmě **musí být nastaveno prostředí**, kdy pracovníci z obchodu jsou připraveni a ochotni sdílet informace o zakázkách a zejména o obchodních příležitostech.
- Pracovníci firmy **musejí uvádět do databází CRM informace o trhu** a obchodních příležitostech reálné a relevantní informace.
- Klíčovým faktorem úspěšnosti je zejména **úroveň pracovníků realizujících přímé vztahy k zákazníkům**, např. na call centrech, nebo obchodníci přímo v terénu. S tím souvisí i nezbytnost jejich kvalitní a kvalifikované přípravy.

6.5 Elektronické zásobování – e-Procurement

Základní charakteristiky:

- způsob získávání zboží a služeb od dodavatelů **s využitím elektronických médií**,
- celková **optimalizace a integrace obchodních procesů** na bázi elektronické výměny dat a dokumentů a dat mezi informačními systémy obou obchodních partnerů,
- zpravidla se integruje s ERP případně SCM a je buď řešeno přímo komunikací s IT řešením dodavatele, nebo napojením na elektronická tržiště,
- představuje **realizaci B2B (Business-to-Business) vztahů** s využitím různých technologií a standardů, např.:
 - **elektronická výměna dat (EDI)**, tj. způsob výměny strukturovaných dat (např. objednávek, faktur, dobropisů apod.) na základě dohodnutých standardů zpráv (UN/EDIFACT, ANSI X12, oborových standardů – např. ODETTE, VDA (automotive), EANCOM (Průmysl spotřebního zboží) apod.) mezi informačními systémy obchodních partnerů pomocí elektronických prostředků,

- na míru řešené **XML aplikace**, Web Services či restful service např. s technologií **JSON** a další.

Efekty uplatnění e-Procurement:

- **Zkrácení doby cyklu** celého procesu nákupu od vzniku počáteční potřeby do jejího splnění.
- Podstatně větší možnosti elektronické **archivace nákupních dokumentů**.
- **Snížení transakčních nákladů** na všechny aktivity celého procesu nákupu, tj. nákladů na schválení, vyřízení objednávky atd.
- **Minimalizace chyb** v objednávkách a dalších obchodních dokumentech nákupu.
- **Vyloučení chyb**, vzniklých **nesprávnou specifikací sestavy nebo konfigurací** produktu (např. u PC, kancelářských zařízení, nábytku apod.).
- **Snížení objemu zásob** na základě zkrácení doby cyklu objednávek.
- Redukce neautorizovaných, resp. **neschválených nákupů** nebo nákupů od neschválených dodavatelů.
- **Integrace zásobování** s navazujícími oblastmi řízení firmy, např. řízením financí.

Možné problémy, spojené s e-Procurement:

- **Obchodní partneři musí dohodnout** oblasti a specifikaci dokumentů, pro e-Procurement, musí existovat i vzájemná vůle a potřeba realizovat elektronické zásobování.
- Obchodní partneři **musí dohodnout adekvátní technologie**, nezbytné pro výměnu dat (EDI, XML, JSON, ...).
- Obchodní partneři v případě EDI **musí dohodnout standardy** pro výměnu dokumentů, např. EDIFACT, ODETTE, ANSI X.12, nebo na druhé straně rozhraní a standardy pro užití technologií XML, JSON a dalších.
- Projekt musí **probíhat v kooperaci** obou firem. Je však třeba přiznat, že tato kooperace je vynucena silnějším partnerem, zejména zákazníkem.

6.6 Elektronická tržiště – e-Marketplace

Základní charakteristiky:

- aplikace elektronického podnikání, které v prostředí internetu vytvářejí prostor pro **uskutečňování mnohostranných elektronicky realizovaných obchodních transakcí**,
- transakce se zde uskutečňují mezi mnoha obchodními partnery, tedy **ve vazbách M : N.**,
- **členění** elektronických tržišť je následující:
 - **podle typu obchodovaného produktu:**

- **tržiště horizontální**, která se orientují na obchodní partnery z různých sektorů ekonomiky a nejsou tedy zaměřena na konkrétní průmyslové odvětví,
- **tržiště vertikální**, která sdružují obchodní partnery s vymezenou obsahovou a obchodní orientací z jednoho sektoru ekonomiky (např. automobilový průmysl),
- **burzy neboli diagonální tržiště** jsou určeny k obchodování s pouze konkrétními komoditami nebo podporují specifický typ prodávajícího nebo kupujícího,
- **podle subjektu, který na tržišti dominuje:**
 - **tržiště nakupujícího**, kde zakladatelem je nejčastěji jeden silný podnikatelský subjekt nebo spojení více subjektů, kteří jsou významnými odběrateli v daném odvětví,
 - **tržiště prodávajícího** jsou zakládána dodavatelem určitého typu zboží, případně více dodavateli, kteří se svými produkty vhodně doplňují a nejsou tedy vzájemně v konkurenčním postavení,
 - **neutrální tržiště** se provozují nezávislými subjekty, které jsou vlastníky tržiště, ale samotných obchodů se většinou neúčastní a většinou také do obchodů nezasahují,
- **podle způsobu členství:**
 - **privátní tržiště** jsou určena pouze určité uzavřené skupině uživatelů, spojené např. i s podílem na vlastnictví tržiště,
 - **veřejná tržiště**, která jsou otevřená pro všechny subjekty se zájmem na něm obchodovat a nejsou spojena s jeho vlastnictvím. Jejich vlastníky jsou nezávislé subjekty, které tržiště provozují a řídí,
- mezi **typické funkce e-tržiště** patří provedení průzkumu trhu, příprava zadávací řízení, zadání zakázky, vyhledání jednotlivých zadávací řízení, příprava nabídky, realizace dalších úkonů souvisejících s účastí v příslušném zadávacím řízení a účast v perspektivní nebo reverzní aukci,
- e-tržiště bývají **integrována s aplikacemi e-Procurementu, aplikací ERP**, a to buď na straně nákupu či prodeje, nebo **s aplikací ECM**.

Efekty uplatnění e-Marketplace:

- **Zkrácení doby cyklu** celého procesu nákupu od vzniku počáteční potřeby do jejího splnění.
- **Snížení transakčních nákladů** na všechny aktivity celého procesu nákupu, tj. nákladů na schválení, vyřízení objednávky atd.
- **Minimalizace chyb** v objednávkách a dalších obchodních dokumentech nákupu.
- **Snížení objemu zásob** na základě zkrácení doby cyklu objednávek.
- **Snížení cen** nakupovaných produktů a služeb, např. standardizací produktů a efektivním výběrem dodavatelů, vzájemnou konkurencí dodavatelů, sdružováním nákupů.

- Redukce neautorizovaných, resp. **neschválených nákupů** nebo nákupů od neschválených dodavatelů.
- **Provázání nákupu** s navazujícími oblastmi řízení firmy, např. řízením financí.
- **Rychle dostupné analýzy** nákupů a s tím spojené hodnocení jednotlivých dodavatelů, optimalizace dílčích dodávek z pohledu objemu objednávaného zboží, dodavatelů, termínů dodávek apod.

Možné problémy spojené s e-Marketplace:

- Firma musí být na elektronickém tržišti **zaregistrována**.
- **Způsob výměny dokumentů** mezi partnery není přesně nastaven na jejich podmínky nebo požadavky.
- Ne vždy jsou obchodníci nebo firemní specialisté **vybaveni potřebnými znalostmi** a informacemi o nabídce elektronických tržišť.

6.7 Řízení dodavatelských řetězců (Supply Chain Management, SCM)

Základní charakteristiky:

- podniky nebo jednotky utvářejí tzv. **dodavatelský řetězec (supply chain)**, který v klasické lineární podobě tvoří: dodavatel → výrobce → distributor → prodejce → zákazník,
- většinou je **uspořádání** dodavatelského řetězce **sít'ové**,
- toky v dodavatelském řetězci mají charakter **toků informací, financí a materiálních toků** (materiál a produkty) a jsou obousměrné,
- **řízení dodavatelského řetězce (SCM, Supply Chain Management)** je soubor nástrojů a procesů, které **slouží k optimalizaci řízení a k maximální efektivitě provozu** všech prvků (článků) celého dodavatelského řetězce s ohledem na koncového zákazníka,
- při řízení dodavatelského řetězce se nejčastěji používá **SCOR model (Supply Chain Operations Reference Model)**. Ten formuluje procesy, které detailně rozpracovává, ukazatele výkonnosti, požadavky na lidi a dobré praktiky. Procesy se orientují na strategickou úroveň řízení (Orchestrate), plánování (Plan) a výkon aktivit, probíhajících v dodavatelském řetězci (objednávání (Order), plnění (Fullfill), obstarávání zdrojů (Source), transformace (Transform) a vracení (Return),
- realizuje se **integrování všech článků** logistického řetězce do jednoho řešení se společným systémem plánování,
- součástí řešení je i **výběr dodavatelů**, řízení outsourcingu, řízení a optimalizace disponibilních kapacit a činností,
- IT aplikace **umožňuje** partnerům v rámci řetězce prostřednictvím propojení a výměny informací vzájemnou **spolupráci, sdílení informací, koordinované plánování** tak, aby se zvýšila akceschopnost celého řetězce. V kategorii SCM aplikací se objevují v zásadě dvě samostatné kategorie řešení funkcionalit – **Supply Chain Planning a Supply Chain Execution**. Někdy se v kategorii objevují i aplikace se specifickou funkcionalitou, jako je např. Transport Management System,

- SCM aplikace je často **integrována s ERP** v jednotlivých člancích řetězce, případně s dalšími typy aplikací jako e-Procurement, WMS, APS, BI či CRM.

Efekty uplatnění SCM:

- Řízení dopravy obvykle představuje jednu z **hlavních částí funkcionality** řízení celého řetězce.
- Úzkým propojením různých firem na bázi informačních technologií **se posiluje váha celého takového komplexu** při získávání zakázek a při výběrových řízeních.
- Díky propojení různých firem v dodavatelském řetězci a řízení zakázek v celém jeho rámci je možné podstatně **pružněji a rychleji reagovat na požadavky** zákazníků včetně kvantitativních nebo sortimentních změn v zakázkách.
- V rámci celého řetězce je možné lépe **optimalizovat a koordinovat jednotlivé zakázky**, optimalizovat dopravní cesty mezi subjekty v řetězci, a tak snižovat náklady na realizované zakázky.
- **Koordinace aktivit** jednotlivých členů podporuje optimalizaci dodavatelského řetězce jako celku.
- **Vyrovňování nabídky s poptávkou** zajistí lepší řízení produkce každého článku a řetězce.
- Výrobci velmi **rychle zjistí požadavky svých odběratelů** a vyrobí zboží v množství a v provedení, které je požadováno.
- **Odběratelé mohou mít přehled o stavu zásob** a výrobě výrobce a podle toho i upravovat požadavky na výrobu určitého zboží nebo se obrátit na jiného výrobce v řetězci, schopnost dodat uživatelem zkonfigurovaný produkt.
- **Dosažení potřebných parametrů realizace zakázek** (zejména v čase dodávek, pružnosti, spolehlivosti a kvality souvisejících služeb) při redukci nákladů na řízení řetězců, na skladování materiálu, manipulaci a dopravu materiálu.

Možné problémy, spojené s SCM:

- Musí existovat **ochota jednotlivých subjektů** v dodavatelském řetězci APS/SCM ho vytvořit a využívat.
- Musí být **shoda mezi subjekty** v dodavatelském řetězci, kdo bude tvořit jeho řídicí článek.
- Musí být dosažena **shoda na standardech a technologiích** pro zajištění komunikace mezi jednotlivými subjekty.

6.8 APS, Advanced Planning and Scheduling

Zdroj: (Peterka, M. 2022), upraveno.

Základní charakteristiky:

- pokročilé plánování rozvrhování (APS, Advanced Planning and Scheduling) je platformou využívající **pokročilé algoritmy**, které umožňují **vyvažovat poptávku a kapacity** spolu s generováním dosažitelných výrobních rozvrhů,

- funkcionalita řešení se zaměřuje na **strategické plánování** na straně jedné a **detailní rozvrhování dílenské výroby** na straně druhé, tj. zaměřuje se na sestavení výrobního plánu, operace s kusovníky, řešení výroby na sklad či na objednávku, pokročilou manipulaci s materiálem či vizualizaci montážního procesu,
- řešení APS bývají **integrována s ERP, případně s MES** (Manufacturing Execution System).

Efekty uplatnění APS:

- Zkvalitňuje **plánování a rozvrhování výroby** v prostředí výrobních firem s omezenými výrobními kapacitami.
- Poskytuje vyšší **výkonnost a propustnost** výroby.
- Zvyšuje spolehlivost v **dodržování** plánovaných a dohodnutých **dodacích termínů**.
- Přispívá ke **snížení prostojů** ve výrobních procesech.
- Podstatně snižuje **objem nedokončené výroby**.
- Umožňuje rychlé reakce v plánování výroby v reakci na změny ve výrobě.

Možné problémy, spojené s APS:

- Musí být jasně nastavené **priority zakázek** s ohledem na termíny a smlouvy se zákazníky.
- Musí být k dispozici kvalitní **informace o množství a dostupnosti zdrojů** a výrobních kapacit.
- Předpokladem jsou kvalitní informace a **dodržování termínů dodávek** od externích dodavatelů.
- Na řešení a implementaci musí být **nastavena shoda** napříč útvary firmy.
- Musí být nastaven systém **řízení a organizace změn ve výrobě**, např. při řízení dopadů do plánovaných kooperací s partnery.

6.9 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

Základní charakteristiky:

- zatímco transakční systémy jsou primárně určeny pro pořizování a aktualizace dat a tomu odpovídá i organizace dat v databázi, pak řešení business intelligence jsou určené pro analytické aplikace a tomu musí odpovídat i **výběr dat** ze zdrojových databází a jejich **organizace** v analytických databázích,
- zatímco transakční systémy udržují data na maximální úrovni detailu (většinou na úrovni jedné transakce se všemi jejími detailními atributy), BI řešení ukládají pouze data relevantní pro analýzy, tedy na potřebné **úrovni detailu (granularity)**, tedy **detailní i agregovaná** podle požadovaných hledisek podnikového řízení,
- analytické aplikace pracují primárně s daty podnikových ukazatelů a ty vyhodnocují podle nejrůznějších hledisek, dimenzí a jejich kombinací. To znamená, že BI řešení jsou vesměs založena na **multidimenzionalitě** uložení a zpracování dat,

- zatímco transakční systémy obvykle udržují databáze většinou s aktuálními daty, BI řešení jsou založena na využití **časové dimenze**, to znamená, že ukládají data do analytických databází postupně v jednotlivých časových snímcích,
- uvedené předchozí principy (agregace, multidimenzionalita, časová dimenze) vedou ke specifickým, podstatně vyšším nárokům business intelligence na **kvalitu dat**,
- mezi typické funkce BI, určené manažerům a datovým analytikům, patří **reporting, pokročilá analytika a dolování dat**. U SSBI potom také funkce, které manažerům či datovým analytikům umožní v ploché (tabulární) struktuře ostrůvků dat **připravit vhodný model** pro reporting či pokročilou analytiku.

Efekty uplatnění BI / SSBI:

- Zakázky a obchodní případy je možné vyhodnocovat **podle všech významných ekonomických hledisek**, a to při přípravě zakázky, v jejím průběhu i při jejím uzavření a je tak možné redukovat neekonomické nebo ztrátové zakázky. Tím lze dosáhnout i očekávaných ekonomických efektů, tj. zvýšení tržeb, snížení nákladů, zvýšení marže atd.
- Je možné hodnotit **profitabilitu zákazníků** (např. podle dosažených tržeb, marží nebo ziskovosti), kategorizovat je podle významu, případně v kombinaci i s dalšími dimenzemi, jako regiony včetně zahraničních, obchodní kanály, odvětví, obchodní útvary apod.
- Uplatnění **časové dimenze** nabízí **hodnocení vývojových trendů**, různých výkyvů, anomálií a na základě toho i identifikace vlivů, působících na objem a strukturu obchodních aktivit.
- Aplikace BI / SSBI umožňují racionálně připravovat celou **soustavu reportů** podle potřeb firmy.
- Analýzy počtu a objemu **reklamací** podle jejich typu, zboží, služeb, dodavatelů, obchodníků nebo útvarů umožňuje systematicky řídit a zvyšovat kvalitu celého obchodu, obchodní pověsti a pozice na trhu.
- **Analýzy metrik procesního charakteru**, tj. počet a objem transakcí, počet zpracovávaných dokumentů, plnění dodacích lhůt, počet a objem servisních činností, znamenají racionalizaci procesů, zejména obchodních případů a tím celkovou obchodní výkonnost firmy.
- Specifickou oblastí uplatnění BI / SSBI jsou **analýzy metrik, spojených s aktivitami eShopu** firmy, umožňující nastavovat nebo upravovat jeho funkcionalitu a případně i prezentaci nabídky firmy na jeho stránkách.
- **Analýzy metrik call center** umožňují zkvalitnění plánování jejich kapacit, zkvalitnění činností operátorů a zlepšení služeb pro zákazníky.
- **Analytická pravidla** podle stanovených limitních hodnot v rámci obchodních případů **umožňují upozorňovat na kritické nebo mimořádné stavy** zakázek.
- BI / SSBI v řízení prodeje znamenají obvykle i podporu **řešení skrytých problémů** na základě identifikace složitých závislostí mezi daty, odhalováním podobností mezi např. zákazníky, obchodními případy apod.

- **Integrační efekty** znamenají podporu integrace dezintegrovaných informačních zdrojů (např. z věcného či geografického hlediska), např. zákazníků, zboží a služeb apod.
- Poskytují i velmi dobrou podporu pro tvorbu **analyticky i vizuálně náročnějších aplikací**, které např. v kombinaci i s mobilními BI / SSBI aplikacemi znamenají velmi solidní efekty pro rychlou orientaci obchodníka zejména při přímém kontaktu se zákazníkem.

Možné problémy, spojené s BI / SSBI:

- Celkový návrh a architektura řešení BI / SSBI musí vycházet z pochopení a respektování celkové **obchodní strategie firmy**. Musí respektovat obchodní priority, problémy, perspektivní možnosti apod.
- Úspěšnost BI / SSBI aplikací je **silně závislá na zájmu a invenci** manažerů, analytiků a specialistů i samotných obchodníků. Je proto nezbytným předpokladem zajistit jejich kvalifikační přípravu, případně motivační programy.
- BI aplikace jsou velmi silně **závislé na kvalitě dat transakčních systémů**, zejména ERP, kde zejména data o zákaznících, zboží, službách a prodejcích znamenají obvykle vysoké nároky na **kontroly, čištění a konsolidace**.
- Efekty BI / SSBI jsou obecně **obtížně měřitelné** a mají spíše měkký charakter, např. pozice na trhu, vztah ke konkurenci apod.
- Při řešení BI / SSBI je otázkou **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejlépe odpovídat potřebám a problémům dané firmy.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel** (viz efekty), ale problémem je nastavení odpovídajících hodnot pro tato pravidla tak, aby na jejich základě nedocházelo k chybným rozhodnutím.
- **Návrh dashboardů** pro obchodní manažery a specialisty musí vycházet z kvalifikované analýzy jejich potřeb, což je v řadě případů podceněno.

6.10 Competitive Intelligence, CI

Základní charakteristiky:

- **systematická a etická disciplína**, zabývající se sběrem, zpracováním a ochranou informací,
- **cílem je získat konkurenční výhodu** a zlepšit tak celkové postavení podniku na trhu,
- využívá **primárních informačních zdrojů** – lidí, ale i **sekundárních artefaktů** – dokumentů, audiovizuálních záznamů, tiskových zpráv, dat ze sociálních sítí atp.,
- pracuje výhradně **s legálními informačními zdroji**, nejedná se o průmyslovou špionáž,
- má primární **vazbu na strategické řízení** podniku a podnikové IT, ale **podporuje analytickou, plánovací a rozhodovací činnost organizace na všech úrovních** a ve všech oblastech podnikového řízení, tj. prodeje, nákupu, marketingu, finančního řízení, controllingu, majetku, řízení lidských zdrojů, výroby a dalších,

- mezi typické funkce řešení CI patří **identifikace otázek** (key information question) při přípravě zadání, uplatnění různých rešeršních strategií během sběru dat (harvesting), podpora realizace analýz (kontextové, obsahové, vztahové, časové apod.) a podpora diseminace výsledků,
- na rozdíl od průmyslové špionáže je to **etická a legální činnost** využívající veřejně dostupných zdrojů s cílem zvýšit konkurenceschopnost společnosti za pomoci podpory rozhodování, analýzy trhu, identifikace rizik a příležitostí, ať už současných nebo budoucích, a to v nekončícím systematickém procesu.

Efekty uplatnění CI:

- **Tradiční forma „aktivního CI“** se primárně zaměřuje na **externí informační zdroje a tržní okolí** firmy (odběratelé, dodavatelé, partneři, konkurence, legislativní rámec, profesní a zájmové komunity, zpravodajské portály, sociální sítě apod.) s tím, že **racionálně umožňuje**:
 - zmapovat tržní prostředí a aktivity konkurence,
 - zhodnotit pozici firmy vůči konkurentům,
 - odhalit případné vnější hrozby,
 - identifikovat možné příležitosti pro další růst a rozvoj.
- **Doménou tzv. „pasivního CI“ (counter-CI)** je pak ochrana vlastních interních zdrojů před CI aktivitami konkurence a dále snaha zmapovat a vytěžit tyto interní zdroje. Nabízí tyto možnosti:
 - omezit efekt CI aktivit konkurence,
 - upevnit / zlepšit stávající pozici firmy na trhu,
 - identifikovat klíčové nositele znalosti z řad zaměstnanců,
 - odhalit a využít možný skrytý potenciál uvnitř vlastní firmy.
- Mezi **další významné efekty CI** patří:
 - podpora strategického plánování a řízení firmy díky aktuálním informacím o stavu trhu a aktivitách konkurence,
 - zkrácení reakční doby v případě nenadálé události či hrozby díky její včasné identifikaci,
 - proaktivní vyhledávání příležitostí pro inovace a růst a tím i zlepšování pozice firmy na trhu.

Možné problémy, spojené s CI:

- **Efekty CI jsou obtížně měřitelné** a mají spíše měkký / podpurný charakter.
- Aktivity CI **nelze plně automatizovat**, je nutné je neustále přizpůsobovat okolnostem a aktuálním podmínkám.
- **Úspěšnost CI** řešení silně závisí na použitých informačních zdrojích – dostupnost kvalitních a spolehlivých informačních zdrojů je pro efektivní CI zcela klíčová.
- CI přináší **největší efekt v dlouhodobém horizontu** a vyžaduje trvalou investici do zdrojů (lidských i finančních).

- Pro úspěšnost CI je podstatné zvolit **vhodný přístup k celému řešení a navrhnout správně architekturu** s ohledem na další části firmy a dostupné informační zdroje – a to jak koncepčně, tak i z hlediska samotné použité technologie.

6.11 Enterprise Content Management, ECM

Základní charakteristiky:

- komplex IT a jejich aplikací, které se orientují na **podporu aktivit spojených s životním cyklem dokumentů** a jejich obsahu,
- **funkce ECM** pokrývají vznik (create, capture), uložení (store), dodání (deliver) a uchování (preserve). Ve všech etapách životního cyklu dokumentů a obsahu funkce zajišťují **efektivní řízení podporou spolupráce** (kooperace a kolaborace) lidí i podporou řízení této spolupráce (orchestrace a choreografie), reprezentované **WfMS (Workflow Management System)**,
- s nástupem **Big data** se funkce rozšiřují o prostředky **umělé inteligence** v oblasti automatizace zpracování těchto dat a jejich analýz a od **DMS (Document Management System)** a ECM dochází k posunu k **IIM (Intelligent Information Management)**,
- řešení této oblasti se v současné době konsolidují do podoby dvou základních platforem – **Content Services Platform a Content Collaboration Platform**,
- řešení jsou **integrována s ostatními aplikacemi** v podniku tak, že těmito aplikacím poskytují služby naplňující funkce ECM, pokud aplikace vyžaduje **manipulace s daty, které mají podobu dokumentů**.
- tyto funkce jsou využívány v jednotlivých oblastech řízení firmy, pokud je potřeba **manipulace s dokumenty a jejich obsahem**. Např. v oblasti finančního řízení se jedná evidenci dokumentů předávaných či získaných z veřejné správy prostřednictvím informačního systému datových schránek, v oblasti správy pohledávek a závazků se jedná o evidenci smluvních dokumentů, v oblasti řízení lidských zdrojů to může být řešení vzdělávání (Learning Management System), v oblasti řízení marketingu to může být evidence nahrávaných rozhovorů, v oblasti prodeje to může být obsah, publikovaný v katalogu eShopu apod.

Efekty uplatnění ECM

- Napříč firmou pro osoby i jiné aplikace **existuje jen jeden výskyt dokumentu** a jeho obsahu, který je platný.
- **Zvýšení produktivity** – minimalizace času, který je nutný k získání platného dokumentu či obsahu, odstranění potřeby znovu vytvářet dokument či obsah.
- Existuje **evidence kompletní historie změn** dokumentu a obsahu.
- **Bezpečnost dokumentů a obsahu** jak prostředky řízení přístupu k nim, tak prostředky kryptografie, kterými jsou zajištěny jejich důvěrnost, původce, případná neměnnost.

- Uplatněním zásad **správy a uchovávání záznamů**, které napomáhají kontrolovat vytváření, deklarování, klasifikaci, uchovávání a ničení dokumentů a obsahu, je dosahováno lepšího souladu s předpisy (compliance).
- Příspěvek **k ochraně životního prostředí** – minimalizace použití papíru jako nosiče obsahu.

Možné problémy spojené s ECM

- **Nedostatek jasných cílů:** neexistence dobře definovaných cílů a jasné představy o tom, čeho má být pomocí ECM dosaženo, může vést ke zmatkům a neefektivitě při jeho zavádění. Je proto důležité předem stanovit konkrétní **cíle a klíčové ukazatele výkonnosti**.
- **Odpor ke změnám:** lidé se mohou bránit používání ECM, zejména pokud jsou zvyklí při práci s dokumenty a obsahem používat své stávající postupy a technologie.
- **Nedostatečné vzdělávání uživatelů** může vést k chybám uživatelů, frustraci a snížení produktivity.
- **Nezvládnutá integrace ECM** s jinými systémy a aplikacemi, problémy s kompatibilitou a migrací dat, což může vést k nesrovnalostem v datech a neefektivitě.
- **Nezvládnuté zabezpečení dat:** ECM musí mít spolehlivá bezpečnostní opatření, která chrání data před neoprávněným přístupem, narušením nebo ztrátou dat.
- Zvolené řešení **neodpovídá na požadavky dodržování předpisů** a regulační požadavky týkající se ukládání, uchovávání a přístupu k datům, které je platné pro odvětví, ve kterém firma působí.

6.12 Product LifeCycle Management, PLM

Základní charakteristiky:

- komplex IT a jejich aplikací, které se orientují na **podporu aktivit, spojených s životním cyklem produktu** firmy a řízením těchto aktivit,
- **orientace na výrobek** – pro inovace služeb a procesů bývají použity prostředky jiné, zpravidla na úrovni CASE/CABE nástrojů (Computer Aided Systems Engineering /Computer Aided Business Engineering),
- funkčně pokrývá **koordinaci aktivit při vývoji produktů** (oblast konstrukce, prototypování, technická příprava výroby), poskytování dat pro **rychlejší uvedení produktu do výroby** (složení výrobku a postupy jeho výroby (montáže)), sběr, evidence a analýza impulzů, vedoucí ke **spuštění nového inovačního cyklu** produktu a jejich vyhodnocování,
- zpravidla se **integrují s aplikacemi CRM** (impulzy k inovaci, podklady pro marketing) **ERP** (kusovníky, technická příprava výroby, výroba) a **ECM** (správa dokumentace), ale i dalšími jako je **CI** (impulzy k inovacím) či **WMS** (požadavky na skladové prostory) apod.

Efekty uplatnění PLM

- Umožňuje **zrychlení uvedení výrobku na trh**, zrychlení trajektorie – idea, výkres, prototyp, výroba, marketing a prodej.
- **Racionalizace inženýringu**: vývoj a prototypování (nejen výrobku samotného, ale také pracovních přípravků, uspořádání výrobních strojů).
- **Poskytování dat o produktech ostatním oddělením** (např. vizualizace produktu v katalogu eShopu), poskytování návodů k obsluze při prodeji výrobku, poskytování vytvořené technické specifikace nejen výrobě, marketingu a prodeji, ale také třeba opravám.

Možné problémy, spojené s PLM

- **Při integraci se stávajícími systémy** mohou nastat problémy kvůli rozdílům ve formátech a strukturách dat o produktu.
- **Kvalita a standardizace dat**: PLM se do značné míry spoléhá na přesná a standardizovaná data o produktech. Nekonzistentní nebo nekvalitní data mohou vést k chybám, neefektivitě a zpožděním ve vývoji produktů.
- **Zabezpečení dat a řízení přístupu**: systémy PLM uchovávají citlivá data o výrobcích a zajištění spolehlivých bezpečnostních opatření a kontroly přístupu je zásadní pro ochranu duševního vlastnictví a důvěrných informací.

6.13 Závěry, doporučení



- Je zřejmé, že produkty transakčních aplikací, zejména ERP a WMS, mají **charakter typového software**. Je tedy nutné věnovat jejich **výběru potřebnou pozornost**, např. i na základě výběrových řízení, přípravy kvalitního poptávkového dokumentu, hodnocení referenčních instalací apod.
- Transakční aplikace jsou charakteristické rozsáhlou funkcionalitou, pokrývající několik oblastí řízení, v případě ERP i celou firmu. Tomu musí odpovídat **kvalitní a většinou velmi rozsáhlá analytická příprava**, počínaje Úvodní studií a Migrací konče.
- Analýza musí vycházet z kvalifikovaného pochopení a **posouzení aktuálních i budoucích potřeb řízení firmy** a musí se proto na ní podílet **týmy** zahrnující analytika a vývojáře, ale i **obvykle široké spektrum uživatelů**.

Vstupem pro analytickou přípravu aplikace by měla být **sada analytických otázek k jednotlivým oblastem řízení** (viz kapitoly 2.3 a 3).

Pro interní analytiky i uživatele, podílející se na implementaci aplikace, je nezbytné **vytvořit ve firmě potřebný časový prostor a motivaci** a ze strany dodavatele i odpovídající **školení** nejen ve funkcionalitě produktu, ale i v metodách a principech řízení, na kterých je daný produkt založen.

Specifickou stránkou jsou nároky na **promítání aktuální legislativy a jejích změn**, především do finanční a obchodní funkcionality.



Řízení a řešení aplikací musí **respektovat významné principy a přístupy k řízení IT firmy**, od strategického řízení IT, přes plánování portfolia projektů a jejich vazeb, řízení IT zdrojů, IT ekonomiky, až po přístupy a metodiky řízení projektů a přípravy provozu.

S ohledem na postavení aplikací, zejména ERP jako významného zdroje dat de facto pro celou firmu a celé aplikační portfolio, má velký význam **zajištění kvality pořizovaných a aktualizovaných dat** (systémem vstupních kontrol, zajištění řízení datových zdrojů apod.).

V souvislosti s migrací dat je účelné již při formulaci kontraktu s externím dodavatelem specifikovat **nároky na zajištění a spolupráci na migraci dat** z původního transakčního systému do nového.

- V případě aplikací pro řízení externích vztahů musí vesměs respektovat **potřeby a představy více než jednoho subjektu** a analýzy tomu musí odpovídat. Analýza tak musí vycházet z kvalifikovaného pochopení a **posouzení aktuálních i budoucích potřeb řízení více subjektů, firem**, a předpokládaného nebo požadovaného řešení jejich vzájemných vztahů, realizovaných elektronickými kanály.
- U některých aplikací (eShop, SCM) je nezbytné věnovat významnou **pozornost související logistice** hmotných produktů.
- U aplikací, zahrnujících vzájemnou komunikaci firem (eProcurement, eMarketplace, SCM, VMI), je klíčovou součástí analýzy **výběr a nastavení příslušných komunikačních standardů** (EDIFACT, ANSI.X12, XML atd.).

7. Analýza faktorů ovlivňujících řízení firmy



Faktor představuje v anatomii firmy **souhrnné vyjádření pro organizační, technické a další specifické podmínky** řešení jednotlivých úloh, problémů a projektů. **Účelem** faktorů je tak vymezit pro jednotlivé úlohy **byznys i technické prostředí**, které řešení úloh výrazněji ovlivňuje a které analytik musí brát v úvahu. Faktory napovídají, co je tedy účelné v celém jejich komplexu posuzovat.

V dalších tabulkách se rozlišují:

- „**X** – velmi významný faktor“
- „**o** – významný faktor“,
- „prázdná buňka“ – dosud neurčeno.

Vliv faktorů do oblastí řízení firmy a jejich význam dokumentuje Tabulka 7-1. Jde pouze o náměty, které musí **být upraveny a konkretizovány** podle aktuálních podmínek dané firmy.

7.1 Firemní prostředí

Další podkapitoly obsahují zejména **hodnocení několika vybraných faktorů**, které ovlivňují **celkové prostředí**, v němž firmy působí:

- **velikost firmy**, tj. malá, střední, velká, obvykle podle počtu zaměstnanců a výše obratu,
- **původ a vlastnictví firmy**, tj. česká, zahraniční, pobočka zahraniční firmy,
- **konkurenční prostředí**, jeho rozsah, síla, vliv,
- **stav hospodářského prostředí**, např. úroveň poptávky po zboží a službách, platební disciplína zákazníků,
- **situace na IT trhu**, např. nabídka produktů a IT služeb dodavateli, nabídka personálních kapacit,
- **stav legislativy**, např. celková kvalita legislativy, četnost změn,
- **digitální byznys**, představuje celkovou digitální podporu veškerých obchodních aktivit firmy,
- **„social computing“**, představuje jeden z významných komunikačních kanálů s partnery s dopadem na efektivnost kooperačních vztahů,
- **GDPR**, mající vliv na náročnost operací s osobními údaji zaměstnanců a partnerů.

Tabulka 7-1: Faktory firemního prostředí vzhledem k oblastem řízení

Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	Prod	Nák	Skli	HR	Maj	Mark	Dop	Ener
Firemní prostředí:														
Velikost firmy	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Původ a vlastnictví firmy	X	X			X	o	X	X	o	X	X	o		
Konkurenční prostředí	X	X	o	X	X	X	X	X	o	o	X	X	X	X
Stav hospodářského prostředí	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	o	X	X
Situace na IT trhu:	X	o			X	X	X				o	o		
Stav legislativy	X	X	X	X	X	o	X	X	o	X	X	o	o	X
Digitální byznys	o					o	o	o		o		o		
Social computing	o					o	o	o		o		X		
GDPR	o				X	o				X				

7.2 Řízení a organizace firmy

Podkapitola obsahuje zejména **hodnocení několika vybraných faktorů řízení a organizace firmy:**

- **firemní kultura**, tj. systém hodnot, které podnik vyznává, zaběhnutá schémata jednání a rozhodování,
- **metody řízení**, tj. vybrané manažerské metody pro řízení,
- **podniková architektura**, tj. vyjádření celkového pohledu na podnik, firmu, jednotlivé součásti a jejich souvislosti,
- **organizace firmy**, tj. prostředí pro racionální kooperaci pracovníků a pracovních týmů,
- **dislokace firmy**, tj. regionální rozmístění centrály podniku a jednotlivých výrobních závodů, obchodních poboček, detašovaných skladů,
- **byznys model** jako forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy,
- **agilní organizace**, kdy firma používá „agile“ jako základ svého fungování,
- **customer experience**, tj. interakce mezi zákazníkem a podnikem po dobu trvání jejich vztahu,
- **úroveň podnikových procesů**, tj. dokumentace a optimalizace procesů ve firmě,
- **reengineering procesů**, tj. modelování a optimalizace podnikových procesů,
- **personální zdroje**, představuje profesní, kvalifikační i věkovou strukturu pracovníků a úroveň jejich znalostí,
- **využití konceptu řízení výkonnosti, Corporate Performance Management, CPM**, obsahuje procesy, metodiky, metriky a systémy.

Tabulka 7-2: Faktory řízení a organizace firmy vzhledem k oblastem řízení

Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	Prod	Nák	Skli	HR	Maj	Mark	Dop	Ener
Řízení a organizace firmy:														
Firemní kultura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Metody řízení firmy	X	X				X	X	X	X	X	X	X		
Podniková architektura	X	o				o	o	o	o	o	o	o		
Organizace firmy	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dislokace firmy	o	o			o	o	X	X	X	X	X	o	X	X
Byznys model	X	X	o	o	X	X	X	X	X	o	X	X	X	X
Agilní organizace	X	o				o				X	o	o		
Customer Experience	X						X			o		o		
Procesní řízení, procesy	o	o	o	o	o	o	X	X	X	o	X	X	X	X
Reengineering procesů	o	o	o	o	o	o	X	X	X	o	X	o	X	X
Kvalita personálních zdrojů	X	o			X	X	X	X	X	X	o	X	o	o
Řízení výkonnosti	o	X		o	o	o	X	X	o	o	o	X		

7.3 Závěry, doporučení



- „**Faktor**“ představuje významné podmínky firemního prostředí ovlivňující způsob řešení rozvoje firmy, jednotlivých projektů a nakonec i jejich úspěšnost.
- Jednotlivé faktory, zejména **velikost a původ vlastnictví**, obvykle výrazně **určují přístupy vlastníků a managementu k projektům**, které jsou obvykle pro konečnou úspěšnost projektů zásadní.
- Je rovněž účelné velmi dobře posoudit dopady **rozdílů, vyplývajících z odvětvové orientace** firmy na obsah řešení projektů; právě pochopení a uplatnění rozdílů v obsahové náplni přináší často **konkurenční výhody**, a tedy zásadní efekty, vyplývající z řešených projektů.
- **Klíčovým faktorem** je obvykle „**Firemní kultura**“, určující prostředí, zájem a motivaci pracovníků firmy na jejím rozvoji, jejich přístup a iniciativu při řešení projektů, postavení a zájem managementu na řešení projektů a další.
- Je účelné ještě před zahájením projektu **dobře pochopit a vyhodnotit jednotlivé faktory** a na základě takového vyhodnocení modifikovat celkovou strategii a přístup k řešení projektu.

8. Role pro řízení firmy



Účelem kapitoly je:

- prezentovat **přehled vybraných rolí**, tedy pracovníků, podílejících se na řízení a fungování firmy,
- poskytnout **velmi stručné vymezení funkční náplně** rolí,
- **rozčlenit role na manažerské a specialisty**,
- nabídnout uživateli alespoň **základ pro jejich další konkretizaci** podle podmínek vlastní praxe.

8.1 Manažerské role

8.1.1 Vlastník

- Posuzování, případně formulace koncepce rozvoje firmy,
- monitorování a hodnocení výkonu podniku a jeho managementu,
- posuzování a schvalování investic včetně investic do IT,
- výběr nebo schvalování výběru řídicích pracovníků.

8.1.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)

- Určování cílů, strategií, politik a programů,
- plánování, řízení a koordinace jednotlivých funkcí firmy,
- monitorování a hodnocení výkonu, prověřování činností a výsledků firmy,
- schvalování rozpočtů, kontrolování výdajů a zajišťování účelného využívání zdrojů včetně IT,
- schvalování materiálních, lidských a finančních zdrojů pro realizaci strategií a programů,
- řízení spolupráce mezi útvary firmy i s externími partnery,
- team-building (výběr bezprostředních podřízených, motivace zaměstnanců),
- návrh vhodných organizačních struktur ve firmě,
- řešení transformace byznys modelů a byznys procesů.

8.1.3 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

- Určování finančních cílů a strategií podniku,
- plánování, řízení a koordinace účetních funkcí podniku,
- finanční výkaznictví, finanční analýzy, plánování a rozpočetnictví,
- příprava rozpočtů, kontrolování výdajů a zajišťování účelného využívání finančních zdrojů,

- schvalování finančních zdrojů pro realizaci strategií a programů,
- realizace finančního controllingu a manažerského účetnictví.

8.1.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

- Určování cílů a strategií marketingu podniku,
- plánování, řízení a koordinace marketingových aktivit,
- analýzy a vyhodnocování marketingových kampaní,
- schvalování obsahu, zaměření a finančních zdrojů pro marketingové aktivity.

8.1.5 Obchodní manažer

- Určování cílů a strategií v obchodních činnostech podniku,
- plánování, řízení a koordinace veškerých obchodních činností,
- získávání a schvalování finančních zdrojů pro obchodní aktivity firmy,
- zjišťování optimálních cen nakupovaného materiálu a služeb,
- na základě realizovaných nákupů podíl na vývoji nových produktů a služeb,
- realizace opatření, aby vyráběné a prodávané produkty a služby byly konkurenceschopné,
- analýzy efektivity obchodních (nákupních i prodejních) aktivit firmy.

8.1.6 Personální manažer (HRM, HR Manager):

- Určování personálních cílů a strategií podniku,
- vyhodnocování potřeby personálních kapacit podniku,
- plánování a řízení nábory nových pracovníků,
- vyhodnocování mzdového vývoje a odměn pracovníků,
- plánování, příprava a vyhodnocování rekvalifikačních programů.

8.2 Role specialistů firmy

8.2.1 Obchodník

- Výběr produktů a služeb pro vlastní podnik,
- výběr, návrh a řešení vztahů s dodavateli a zákazníky,
- vytváření podkladů pro marketing produktů a služeb podniku,
- zajišťování obchodních případů Nákup a Prodej produktů a služeb, zpracování příslušné obchodní dokumentace,
- realizace případných výběrových řízení a aukcí,
- vyjednávání s obchodními partnery,
- příprava a uzavírání smluv na produkty a služby,
- řešení obchodních rizik, spojených s nakupovanými produkty a službami.

8.2.2 Marketingový specialista

- Příprava podkladů pro definování strategie marketingu podniku,
- příprava a realizace marketingových aktivit – průzkumů, promo akcí apod.,
- analýzy a vyhodnocování marketingových kampaní,
- příprava podkladů pro nároky na financování marketingových aktivit,
- příprava firemních prezentací.
- metody podnikového managementu,
- metody přípravy a realizace marketingových akcí,
- metody pro vyhodnocování marketingových kampaní.

8.2.3 Ekonom

- Sledování a vyhodnocování ekonomiky jednotlivých nákupů a obchodních zakázek,
- sestavování a kontrola rozpočtů,
- nákladové analýzy nakupovaných prostředků a služeb,
- vyhodnocování ekonomických efektů obchodních zakázek,
- ekonomické vyhodnocování investičních záměrů a plánů,
- hodnocení ekonomické návratnosti investic.

8.2.4 Účetní

- Zpracování účetních dokladů,
- zajišťování operativních účetních operací,
- zpracování účetních výkazů,
- vytváření podkladů pro nákladové analýzy nakupovaných prostředků a služeb,
- příprava podkladů pro vyhodnocování efektů obchodních zakázek,
- zajištění operací na úrovni analytického účetnictví.

8.2.5 Controller

- Koordinuje základy plánování a rozhodování,
- je manažerem procesu tvorby rozpočtu,
- periodické informování managementu o výši a příčinách odchylek od cíle, o změnách v podnikovém okolí,
- podnikohospodářské poradenství,
- řešení podnikohospodářské metodiky a nástrojů,
- spolupráce na rozvoji inovací.

8.3 Manažerské role v IT

8.3.1 Informační manažer (CIO)

- Formulace a realizace informační strategie, zejména definování cílů informatiky v souladu s celopodnikovými cíli, určení způsobu a termínů splnění navržených cílů, metrik splnění cílů, zodpovědnosti za splnění cílů,
- zajištění souladu rozvoje IT s vývojovými trendy a s potřebami podniku,
- strategie sourcingu,
- určení strategických úloh v informatice,
- návrhy na nové IT služby,
- formulace pravidel řízení rozvoje a provozu informatiky, rozvoj organizačních struktur v informatice ve vazbě na organizační strukturu podniku,
- řešení vztahů k externím dodavatelům IT produktů a služeb, schvalování smluv s dodavateli, koordinace smluv s interními i externími zákazníky a dodavateli IT,
- řešení vazeb útvaru informatiky na ostatní útvary podniku,
- zajištění auditu informačního systému – interně i externími firmami a projednání výsledků auditu ve vedení podniku,
- formulace zásad sledování a vlastní vyhodnocování nákladů a přínosů informatiky,
- vyhodnocení ekonomické náročnosti a efektivnosti rozvoje a provozu informatiky,
- formulace cenové strategie za IT služby,
- plánování a vyhodnocování investic do IT,
- sledování a vyhodnocování operativních úkolů, souvisejících s řízením IT.

8.3.2 Manažer IT služeb

- Průběžné zajišťování a vyhodnocování kvality, dostupnosti a ekonomiky IT služeb, řízení nápravných opatření v případě problému,
- vytvoření a údržba katalogu IT služeb, specifikace detailních charakteristik IT služeb,
- analýzy požadavků uživatelů na změny současných IT služeb a návrhy nových služeb,
- řízení vztahů k dodavatelům IT služeb,
- řízení vztahů k externím zákazníkům IT služeb, specifikace a naplňování cenové strategie IT služeb,
- definování, příprava a uzavírání SLA na IT služby vzhledem k interním podnikovým útvarům i externím partnerům,
- vyhodnocování plnění SLA, návrhy a realizace řešení problémů.

8.3.3 Manažer projektového portfolia

- Příprava podkladů pro plánování portfolia,
- koordinace a řízení vztahů mezi projekty,
- ekonomické plánování a vyhodnocování projektů,
- řízení operativních problémů při plánování a průběžném řízení portfolia projektů.

8.3.4 Manažer projektu

- Analýzy požadavků uživatelů, dokumentace service-desk a dalších zdrojů uživatelských požadavků, posouzení oprávněnosti požadavků vzhledem k celkové koncepci podnikové informatiky,
- specifikace IT služeb v rámci projektu, definování funkcionality a disponibility projektovaných IT aplikací,
- určení postupu realizace řešení požadavků uživatelů,
- příprava zadání projektu, specifikace cílů projektu, metrik projektu, určení strategií a výběr metod řízení a postupu projektu,
- navrhování sourcingu vzhledem k řešení projektu,
- vytváření a řízení rozpočtu projektu, kontrolování výdajů a zajišťování účelného využívání zdrojů,
- průběžné řízení projektu a předkládání zpráv řídicím orgánům,
- řízení technických, materiálních, lidských a finančních zdrojů pro realizaci projektu,
- časové rozložení projektu a garance dodržení termínů.

8.3.5 Manažer provozu IT

- Návrh a sledování využití všech provozních zdrojů IT infrastruktury,
- určení a využívání nástrojů a metod pro sledování a vyhodnocování provozu IT,
- škálování zdrojů IT infrastruktury,
- určování oblastí sourcingu provozu,
- řízení provozních týmů,
- zajištění plynulého provozu výpočetního systému, realizace IT služeb v souladu s provozní dokumentací systému,
- řešení incidentů a problémů při poskytování IT služeb,
- definování provozních pravidel, norem, konvencí a dohled nad jejich dodržováním.

8.3.6 Manažer informační bezpečnosti

- Návrh a uplatňování bezpečnostních opatření v podnikové informatice,
- analýzy rizik v podnikové informatice a jejich oceňování,
- vyhodnocování finanční a pracovní náročnosti bezpečnostních projektů a opatření,
- výběr a nasazení bezpečnostních technologií,

- řízení projektů, orientovaných na bezpečnost IT,
- řízení nápravných opatření při narušení bezpečnosti IT,
- realizace bezpečnostních auditů.

8.3.7 Auditor podnikové informatiky

- Plánování a příprava auditu informačního systému,
- zajištění jednotlivých kontrol aplikací,
- dokumentace výsledků auditu,
- vyhodnocení výsledků a zpracování výsledných zpráv,
- připravuje společnost na softwarový audit a provádí audit vnitřní,
- zajišťuje periodické kontroly licencí nakupovaných a instalovaných aplikací,
- vyhodnocuje legálnost softwarových aktiv a nahlašuje nesrovnalosti v licencování.

8.4 Specialisté rozvoje IT

8.4.1 Byznys architekt

- Konzultace s uživateli s cílem formulovat, zdokumentovat a prioritizovat jejich požadavky, konzultace s vedením podniku,
- návrh podnikové (byznys) architektury, tj. návrh byznys modelu včetně dodavatelského řetězce a tomu odpovídajících podnikových procesů a jejich vazeb,
- návrh organizační struktury podniku,
- návrh metrik, měřících stupeň dosahování stanovených cílů,
- návrh vazeb podnikové architektury na IT architekturu (architekturu IT služeb, aplikační architekturu, informační architekturu) a kontrola jejich integrity,
- analýza, návrh, standardizace a optimalizace podnikových procesů a podnikové organizace,
- analýza a návrh byznys efektů, dosahovaných prostřednictvím podnikové architektury a podnikové informatiky,
- analýza a návrh řízení znalostí v podniku,
- analýza rizik, zajišťování byznys kontinuity,
- návrh informatických služeb podporujících podnikové procesy,
- návrh informačního obsahu (informatických služeb, portálu, webu...) na podporu řízení organizace.

8.4.2 Byznys analytik

- Spolupráce na byznys strategii a byznys plánu,
- konzultace s uživateli, formulace, analýza, dokumentace a formalizace uživatelských požadavků,
- řešení procesních modelů, analýza, návrh a optimalizace podnikových procesů,

- řešení objektových a datových modelů a modelů odpovídajících určitým typům aplikací, např. dimenzionálních modelů v projektech business intelligence,
- definování IT služeb optimálně podporujících byznys procesy,
- definování parametrů pro customizaci software,
- nasazení/customizace standardního software,
- definování funkcionality a dalších součástí zadání pro řešení specializovaných aplikací,
- navrhuje plány pro zajištění kontinuity byznysu,
- zpracování projektové a uživatelské dokumentace.

8.4.3 Datový analytik

- Analýza datových struktur zdrojových systémů,
- analýza datových struktur cílového systému,
- spolupráce s byznys analytiky na určení oblastí, jež se budou v rámci datové migrace transformovat,
- popis transformací polí mezi zdrojovými a cílovým systémem (datové typy, délka polí, plnění konstantami),
- vytváření tabulek, nutných pro plnění cílové databáze, které se nenacházejí ve zdrojových systémech,
- tvorba a správa modelů, zachycujících rozložení datových struktur při migraci,
- oprava chyb, zjištěných při testování transformací.

8.4.4 IT architekt

- Analýza, interpretace a hodnocení podnikové architektury a procesních modelů a z nich vyplývajících nároků na aplikace, datovou základnu a technologickou infrastrukturu,
- návrh aplikační, informační a technologické architektury IS,
- posouzení vhodnosti centralizace, resp. decentralizace informačního systému organizace,
- analýza a návrh integračních vazeb mezi komponentami informačního systému,
- analýzy, hodnocení a monitorování technologické infrastruktury s cílem zajistit, aby byla optimálně konfigurována a škálovaná,
- návrh technologické infrastruktury s respektováním požadavků na její výkon včetně špičkových zatížení, bezpečnost provozu, flexibilitu, možnosti škálování i pracovní náročnost obsluhy.

8.4.5 Analytik-vývojář

- Analýza a hodnocení požadavků na softwarové aplikace a související základní software,
- návrh vývojové a provozní platformy aplikačního softwaru,

- návrh a vývoj softwaru,
- konzultace s technickými pracovníky s ohledem na vyhodnocení a specifikace potřebných technických parametrů infrastruktury,
- řízení testování aplikací a validačních postupů,
- zpracování dokumentace aplikací,
- posouzení, vývoj, zdokonalování a dokumentace postupů údržby operačních systémů, komunikačních prostředí a aplikačního softwaru.

8.4.6 Tester

- Vytváření a realizace testovacích politik a procesů,
- vytváření a dokumentace plánů pro testování softwaru,
- instalace softwaru a hardwaru a konfigurace základního softwaru při přípravě na testování,
- ověřování, zda aplikace funguje podle zadané specifikace a zda její výkon a bezpečnost odpovídají požadavkům,
- provedení, analýzy a dokumentace výsledků testů softwarové aplikace a infrastruktury.

8.4.7 Návrhář databází

- Navrhování a vývoj informační architektury, struktur dat, slovníků a jmenných konvencí pro projekty podnikové informatiky,
- navrhování, konstrukce, modifikace, integrace, realizace a testování systémů řízení databází,
- poskytování poradenství při výběru, aplikaci a realizaci nástrojů na řízení databází,
- ukládání a výběr dat strukturovaných i nestrukturovaných,
- definování pravidel správy dat, vývoj a realizace politiky správy dat, dokumentace, standardů a modelů,
- definování principů pro specifikaci přístupů k databázím a jejich využití a pro zálohování a obnovu dat,
- návrhy zajištění údržby dat, záloh, postupů obnovy a kontrol bezpečnosti a integrity.

8.4.8 Správce databází

- Zajištění preventivní údržby záloh, postupů obnovy a kontrol bezpečnosti a integrity databází,
- průběžné monitorování databází a reakce na nestandardní stavy,
- příprava a garance přechodů na nové verze databází.

8.4.9 Správce dat a jejich kvality

- Evidence databází a jejich klíčových organizačních charakteristik (zodpovědnosti za databáze, původ dat atd.),
- analýzy kvality dat z pohledu jejich hlavních charakteristik – úplnosti, dostupnosti, přesnosti, aktuálnosti atd.,
- řešení úprav dat vzhledem k zjištěným chybám a nedostatkům,
- zajišťování integrity a konsolidace dat.

8.4.10 Specialista v oblasti nákupu a prodeje IT produktů a služeb

- Výběr optimálních technologií a služeb pro vlastní podnik,
- návrh sourcingové strategie,
- marketing IT produktů a služeb,
- nákup a prodej IT produktů a služeb,
- realizace výběrových řízení a aukcí,
- vyjednávání s partnery, příprava a uzavírání smluv na IT produkty a služby s externími partnery (obchodní dokumentace, SLA),
- řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů podle principů sourcingové strategie,
- řešení bezpečnostních rizik, spojených s nakupovanými službami.

8.4.11 Ekonom IT

- Komunikace s ekonomickými útvary podniku,
- sledování a vyhodnocování ekonomiky jednotlivých zakázek a projektů, kontrola rozpočtů,
- operativní evidence ekonomických charakteristik prostředků IT,
- nákladové analýzy IT prostředků a služeb,
- vyhodnocování odhadovaných a skutečných efektů IT služeb,
- příprava rozpočtů v oblasti IT,
- příprava a vyhodnocování investičních záměrů a plánů, hodnocení ekonomické návratnosti investic do IT.

8.5 Specialisté provozu IT

8.5.1 Správce aplikací a IT služeb

- Evidence uživatelů aplikace,
- definování přístupových práv uživatelů k aplikaci a jejím datům, zajištění běžného provozu aplikací a IT služeb,
- vyhodnocování dostupnosti a kvality poskytovaných služeb a provozovaných aplikací,
- doporučování změn aplikací s ohledem na zlepšení jejich dostupnosti a výkonu,

- určování požadavků na hardware a software, souvisejících s touto změnou,
- diagnostikování problémů, spojených s provozem aplikace,
- distribuce nové verze aplikace,
- zajištění provozní dokumentace aplikace,
- zálohování dat a provádění operací obnovy dat dané aplikace.

8.5.2 Správce serverů

- Instalace serverů a serverových komponent,
- provozování serverů a monitorování jejich výkonu a sítí,
- koordinace přístupů k serverům, řešení škálování serverů,
- vyhodnocování provozní dokumentace serverů,
- zajištění provozních kontrol serverů a bezpečnosti jejich provozu,
- řešení výpadků, chyb, zálohování,

8.5.3 Správce počítačové sítě

- Návrh sítě a jejích komponent s ohledem na funkční, výkonové, bezpečnostní a spolehlivostní požadavky,
- údržba a správa počítačových sítí a souvisejících výpočetních prostředí včetně hardware, systémového a aplikačního software a souvisejících konfigurací,
- monitorování síťového provozu, aktivity na síti, kapacity a jejich využívání pro zajištění optimálního výkonu sítě,
- posouzení a doporučování opatření ke zlepšení výkonu, bezpečnosti a spolehlivosti sítě,
- poskytování specializovaných znalostí na podporu řešení problémů sítě,
- instalace, konfigurace, testování, údržba a správa nových segmentů sítí, softwarových aplikací, serverů a pracovních stanic,
- dokumentace provozu sítě, evidence a analýzy diagnóz a řešení síťových selhání, rozšíření a modifikace sítě a pokyny pro údržbu,
- zajištění souladu software asset managementu a konfiguračního managementu.

8.5.4 Správce webů

- Instalace, monitorování a podpora spolehlivosti a využitelnosti webových aplikací,
- zpracování a údržba dokumentace a pokynů pro využívání webových aplikací,
- vývoj, koordinace, realizace a monitorování zabezpečovacích opatření provozu webových aplikací,
- analýza a předkládání doporučení ke zvýšení výkonu webových aplikací,
- modifikace webových aplikací,
- zálohování a obnovení webového serveru.

8.5.5 Specialista v oblasti IT bezpečnosti

- Vytváření plánů pro zabezpečení informačního systému proti náhodným nebo nepovoleným změnám, zničení nebo prozrazení dat a pro zajištění nouzového zpracování dat,
- školení uživatelů o zabezpečení IT s cílem zajistit bezpečnost celého systému a zlepšit jeho efektivnost,
- řešení požadavků na přístup k počítačovým datům,
- monitorování zpráv o počítačových virech s cílem určit, kdy aktualizovat systémy antivirové ochrany,
- modifikace pravidel počítačové bezpečnosti za účelem integrace nového software,
- monitorování používání datových souborů a regulace přístupů za účelem zvýšení jejich bezpečnosti,
- posuzování rizik a provádění testů s ohledem na zajištění bezpečnostních opatření.

8.5.6 Správce softwarových aktiv, software asset manager

- Návrh celkové strategie a cílů řízení SAM,
- plánování a realizace softwarových potřeb organizace,
- kontrola softwarových aktiv, licenčních podmínek a eliminace rizik s tím spojených,
- utváření a předkládání požadavků na zdroje pro realizaci plánu SAM,
- kontrola a rozvoj plánu SAM,
- dodání výsledků plnění SAM.

8.5.7 Pracovník primární podpory

- Zajištění dostupnosti a funkčnosti služby Service desk,
- prvotní kontakt se zadavatelem požadavku,
- zadání veškerých typů požadavku do evidence požadavků,
- v případě dostatečných znalostí zajištění okamžitého (operativního) vyřešení daného požadavku,
- v případě nedostatečných znalostí získání veškerých potřebných informací, nutných pro vyřešení požadavku, uvedení těchto informací k patřičnému záznamu o požadavku a přidělení vhodného řešitele,
- eskalace a kategorizace jednotlivých příchozích požadavků,
- zajištění celého životního cyklu požadavku, od samotného přijetí a zadání do systému, přes eskalaci a kategorizaci, až po jeho vyřešení a uzavření,
- informování zadavatele požadavku o aktuálním stavu,
- v případě potřeby zjištění dalších nutných informací pro vyřešení zadaného požadavku,

- ve spolupráci se zadavatelem požadavku ověření, že je dané řešení pro zadavatele přijatelné a dostatečné,
- vedení a správa databází o známých incidentech pro efektivnější poskytování služby Service desk,
- spolupráce na rozvoji služby Service desk.

8.5.8 Technik IT infrastruktury

- Provozování a kontrola periferních a dalších počítačových zařízení,
- aktivace kontrol na počítačích a periferních zařízeních,
- monitorování počítačů a zjišťování poruch a závad v jejich činnosti,
- reakce na chybové zprávy zařízení, zjišťování a řešení problémů,
- instalace zařízení a jejich zabezpečení materiálem pro provoz.

8.5.9 Technik uživatelské podpory IT

- Zodpovídání dotazů uživatelů k problémům s provozem IT infrastruktury,
- instalace a provádění drobných oprav hardware a software v souladu s instalačními parametry,
- dohled nad běžným provozem IT infrastruktury,
- nastavování zařízení pro uživatele, zajištění správné instalace jednotlivých komponent IT infrastruktury,
- instalační činnosti a vedení záznamů o problémech a provedených opravách.

8.6 Závěry, doporučení



- Role obsahují **charakteristiku pracovníků** s různým pracovním zaměřením a s různými funkcemi ve firmě, která představuje zejména jejich **funkční náplň** a podle potřeby se doplňuje i **požadavky na kvalifikaci a znalosti** a odpovídajícími **kompetencemi**.
- Role zahrnují jak **role managementu, správy a administrativy celé firmy**, tak role **řízení IT** a nejrůznější skupiny IT specialistů.
- Role se v rámci „Anatomie firmy“ **přirazují k jednotlivým úlohám, a to na bázi RACI** matice, vyjadřující účast role na přípravě a realizaci úlohy.
- Specifikace rolí může být podle potřeby základem pro **vytváření a optimalizaci organizace** a organizačních struktur firmy.
- Častým problémem v řešení rolí je jejich opožděná nebo minimální **aktualizace**, reagující na změny podmínek. To je často úkolem vedení IT, případně dalších manažerů firmy.
- Dokumentace rolí by měla být aktualizována i s přípravou a **zajištěním implementací nových aplikací** a s tím souvisejících **kvalifikačních programů**.

Závěr

Předkládaný text znamená jak zmíněnou prezentaci analytického pohledu na řízení firmy, ale současně i základ pro další navazující texty, konkretizované podle jednotlivých odvětví nebo typů firem. Příkladem je „*IT a anatomie výrobní firmy*“. Obdobně se předpokládá vznik i dalších specializovaných textů.

V souvislosti s ostatními texty jsme uvedli, že smyslem uvedeného pojetí a přístupu k analýze je přispět ke **zvyšování kvality a výkonu** práce analytiků, manažerů a analytiků vývojářů v reálné praxi. V případě tohoto textu to platí nemalou měrou. Pokud i tento text takový příspěvek představuje, pak se jeho smysl podařilo naplnit.

Zdroje

BACAL, R.: *Manager's Guide to Performance Management*. New York, McGraw-Hill 2012. ISBN 978-0-07-177225-9.

CAO, L.: *Data Science Thinking*. Springer, 2018. ISBN 978-3-319-95091-4

DATTA, S., DAVIM, J., P.: *Machine Learning in Industry*. Springer. 2022. ISBN: 978-3-030-75846-2.

DOHNAL, J., POUR, J.: *IT v řízení podniku*, Praha, Professional publishing 2016. ISBN 978-80-7431-160-4.

DOHNAL, J., PŘÍKLENK, O.: *CIO a podpora byznysu*. Praha, Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4050-8

DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci, technologie*. Praha, Grada 2002.

DRESNER, H.: *Profiles in Performance*. New York, John Wiley and Sons, 2010. ISBN: 978-0-470-40886-5.

ECKERSON, W., W.: *Performance Dashboards*. New Jersey, John Wiley & Sons 2006.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P.: *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody*. Praha, Wolters Kluwer, 2015. ISBN: 978-80-7478-743-0.

GROOVER, M., P.: *Introduction to Manufacturing Processes*. John Wiley and Sons, Inc. 2012. ISBN: 978-0-470-63228-4.

HILL, R., BERRY, S.: *Guide to Industrial Analytics*. Springer, 2021. ISBN: 978-3-030-79103-2.

HOLTSNIDER, B., JAFFE, B. D.: *IT Manager's Handbook*. Amsterdam, Elsevier 2012. ISBN 978-0-12-415949-5

CHANDLER, N.: *The CPM Scenario*. Gartner BI Summit 2008.

JUROVÁ, M. a kol.: *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha, Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9

KEŘKOVSKÝ, M., VALSA, O.: *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3 doplněné vydání. Praha, C.H. Beck pro praxi, 2012. ISBN 978-80-7179-319-9.

KIMBALL, R., ROSS, M.: *Relentlessly Practical Tools for Data Warehousing and Business Intelligence*. Indianapolis, John Wiley Publishing 2010. ISBN 978-0-470-56310-6

KRÁL, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press 2006. ISBN 80-7261-141-0

- KUNSTOVÁ, R.: *Efektivní správa dokumentů*. Praha, Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3257-2
- LABERGER, R.: *The Datawarehouse Mentor*. New York, McGraw Hill, 2011. ISBN: 978-0-07-174532-1.
- LABERGER, R.: *Datové sklady. Agilní metody business intelligence*. Praha, Computer Press, McGraw Hill, 2012. ISBN 978-80-251-3729-1.
- Laney, D., B.: *Infonomics*, Bibliomotion, Inc., New York, 2018. ISBN 978-1-138-09038-5
- MAŘÍK, V., 2015. *Národní iniciativa Průmysl 4.0* [online]. Zář 2015. B. m: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/narodni-iniciativa-prumysl-40.pdf>
- NETSCHER, P.: *Construction Management*. Panet Publications. 2017. ISBN: 978-1975934347.
- NOVOTNÝ, O., POUR, J., BASL, J., MARYŠKA, M.: *Řízení výkonnosti podnikové informatiky*. Professional Publishing, Praha, 2010. ISBN 978-80-7431-040-9.
- PALADINO, B.: *Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results*. Indianapolis, Wiley Publishing, 2011. ISBN: 978-0-470-62773-0
- PARMENTER, D.: *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*,
- POTANČOK, M., POUR, J., CHRAMOSTOVÁ, V. *Podniková analytika pro manažery*, Oeconomia, Praha, 2021,
- POUR, J., MARYŠKA, M., STANOVSKÁ, I., ŠEDIVÁ, Z.: *Self Service Business Intelligence*, Praha. Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0616-5
- PROVOST, F., FAWCETT, T.: *Data Science for Business. What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media. Sebastopol. 2013. ISBN: 978-1-449-36132-7
- ŘEPA, V.: *Podnikové procesy*. Praha, Grada 2007.
- SCHIESSER, R.: *IT Systems Management*. New York, Prentice Hall 2010. ISBN 978-0-13-702506-0.
- SIEGEL, E.: *Predictive Analytics*. New York, John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-14567-7
- SLÁNSKÝ, D.: *Data and Analytics for the 21st Century: Architecture and Governance*, Professional Publishing, 2018. ISBN 978-80-88260-16-5.
- SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha, Grada 2011. ISBN 978-80-247-3494-1
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha, C H Beck 2015. ISBN 978-80-7400-274-8
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Průmysl 4.0 aneb nikdo sám nevyhraje*. Praha, Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-4-5.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Řízení výroby a nákupu*. Praha, Grada 2007. ISBN 978-80-247-1479-0

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Integrované řízení výroby*. Praha, Grada 2014. ISBN 978-80-247-4486-5

VAN DECKER, J, CHANDLER, N.: *Top Processes for Corporate Performance Management*, Gartner, 2011

VOŘÍŠEK, J., POUR, J. a kol.: *Management podnikové informatiky*, Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-102-4

VOŘÍŠEK, J. a kol.: *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Praha, Oeconomia 2008. ISBN: 978-80-245-1440-6