

IT a anatomie firmy

(Maloobchodní firma, retail)

(pracovní dokument)



Veronika, Karásková, MBI tým

VŠE Praha, 2024

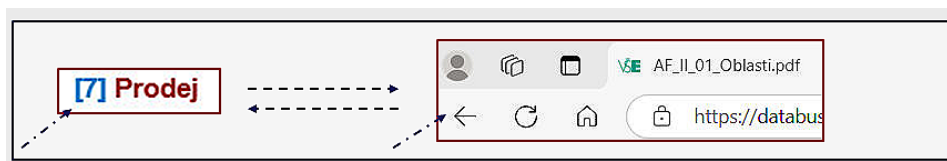


Struktura dokumentu:






<p>[A] Oblasti řízení maloobchodní firmy, retailu</p> <p><i>(Jednotlivé oblasti řízení retailu, tj. strategické řízení, finanční, prodejní logistika, nákupní logistika. Každá oblast je vymezena sadou základních komponent řízení, zejména úlohami, metrikami, datovými zdroji, rolemi, IT aplikacemi. obsahuje i sadu analytických otázek pro řešení projektů v dané oblasti)</i></p>	
<p>[B] Faktory řízení retailu</p> <p><i>(Obsahuje systém faktorů ovlivňujících řízení retailu a řešení projektů, jako je firemní prostředí, úroveň řízení a organizace, specifické faktory maloobchodní firmy)</i></p>	<p>[C] Analytika pro řízení retailu</p> <p><i>(Představuje zejména obsahovou stránku analytiky pro potřeby řízení retailu, tj. analytické úlohy, systém metrik, analytických dimenzí a potřebných datových zdrojů)</i></p>
<p>[D] Role v řízení retailu</p> <p><i>(Zahrnuje sadu rolí v systému řízení maloobchodní firmy v rozdělení na manažerské role, role správní a administrativní, role pro zajištění IT)</i></p>	<p>[E] IT pro řízení retailu</p> <p><i>(Specifikuje obvyklé IT aplikace pro řízení retailu, a to jak transakční, tak analytické. Každá z nich je kromě podstaty vymezena potenciálními efekty a možnými problémy a omezením).</i></p>








Poznámka:









V uvedeném schématu jsou v hranatých závorkách aktivní **odkazy na přechod na příslušné oddíly v textu, např. [A], [B]** apod. Toto **platí v rámci celého dokumentu**. Návrat je na šipce v záhlaví stránky (viz obrázek):





















Obsah:










Úvod	23
Pravidla a standardy pro řízení maloobchodních firem	26
Obchodní řetězce	27
Spotřební družstva – centrálně řízené logistické procesy	27
Podniky s vertikální kooperací	27
Podniky s horizontální kooperací	27
Procesy v maloobchodní firmě	27
Struktura maloobchodu v ČR	28
A. Oblasti a úlohy řízení maloobchodní firmy	31
1. Strategické řízení maloobchodu	33
1.1.1 Strategické analýzy	34
1.1.2 Formulace podnikové strategie	35
1.1.3 Nastavení systému řízení podnikové výkonnosti	36
1.1.4 Řízení podnikové výkonnosti	38
1.1.5 Řešení <i>byznys modelu</i>	39
1.1.6 Řízení strategických změn	40
1.1.7 Řízení agilní organizace	41
1.1.8 Řízení <i>inovací</i>	42
1.1.9 Strategie – pokročilá analytika	42
	43
1.2 Strategické řízení v kontextu řízení maloobchodní firmy	43
1.2.1 Vstupy do strategického řízení	43
1.2.2 Výstupy ze strategického řízení	45
	46
1.3 KPI strategického řízení	46
	47
1.4 Data, dokumenty	47
	47
1.5 Role ve strategickém řízení firmy	47
1.5.1 Vlastník	48
1.5.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)	48
1.5.3 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	48
1.5.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)	48
1.5.5 Manažer obchodu	48
1.5.6 Personální manažer (HRM, HR Manager)	48
1.5.7 Informační manažer (CIO)	49
	49
1.6 IT ve strategickém řízení firmy	49
1.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning	49
1.6.2 Business intelligence, BI, SSBI	49









1.6.3	Competitive Intelligence, CI: _____	50
1.6.4	Corporate Performance Management, CPM _____	51
	_____	52
1.7	Faktory strategického řízení - „Byznys prostředí“ _____	52
1.7.1	Firma, základní charakteristiky _____	53
1.7.2	Ekonomika a trh _____	53
1.7.3	Řízení, organizace _____	54
	_____	54
1.8	Scénáře, analytické otázky ke strategickému řízení _____	54
1.8.1	Scénář „Řeší se strategické řízení firmy“ _____	55
1.8.2	Scénář „Řeší se cíle a KPI firmy“ _____	55
1.8.3	Scénář „Řeší se strategické analýzy a formulace strategie“ _____	56
1.8.4	Scénář „Řeší se strategické plánování“ _____	56
1.8.5	Scénář „Řeší se organizace firmy a procesy ve firmě“ _____	57
1.8.6	Scénář „Řeší se řízení rizik“ _____	57
1.8.7	Scénář „Řeší se řízení interních audiítů“ _____	57
1.8.8	Scénář „Řeší se interní dokumentace ISO“ _____	57
1.8.9	Scénář „Řeší se nastavení systému řízení výkonnosti firmy“ _____	58
1.8.10	Scénář „Řeší se řízení výkonnosti firmy“ _____	58
	_____	59
1.9	Metodiky a metody pro strategické řízení _____	59
	_____	59
1.10	Závěry, doporučení ke strategickému řízení _____	59
2.	Finanční řízení maloobchodu _____	61
2.1.1	Vytvoření a aktualizace účetní evidence _____	62
2.1.2	Účetní transakce _____	62
2.1.3	Provozní účetnictví _____	63
2.1.4	Účetní reporting _____	64
2.1.5	Finanční analýzy _____	65
2.1.6	Dílčí analýzy finančních dat _____	66
2.1.7	Analýzy majetkové a kapitálové struktury _____	67
2.1.8	Finanční plánování a rozpočty _____	68
2.1.9	Finance – pokročilá analytika _____	69
	_____	70
2.2	Finanční řízení v kontextu řízení firmy _____	70
2.2.1	Vstupy do finančního řízení _____	70
2.2.2	Výstupy z finančního řízení _____	72
	_____	73
2.3	KPI finančního řízení _____	73
	_____	76
2.4	Data, dokumenty _____	76

		78
2.5	Role ve finančním řízení firmy	78
2.5.1	Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	78
2.5.2	Ekonom	79
2.5.3	Účetní	79
		79
2.6	IT ve finančním řízení	79
2.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	79
2.6.2	Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI	80
		81
2.7	Faktory finančního řízení – „Byznys prostředí“	81
2.7.1	Firma, hlavní charakteristiky	82
2.7.2	Ekonomika a trh	82
2.7.3	Řízení, organizace	82
		83
2.8	Scénáře, analytické otázky k finančnímu řízení	83
2.8.1	Scénář: „Řeší se finanční řízení ve vztahu k byznysu firmy“	83
2.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění finančního řízení“	83
2.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění finančního řízení“	84
2.8.4	Scénář „Řeší se provoz finančního řízení firmy“	84
2.8.5	Scénář „Řeší se majetková a kapitálová struktura firmy“	85
2.8.6	Scénář „Řeší se finanční analýzy“	85
2.8.7	Scénář „Řeší se finanční plánování a rozpočty“	85
		86
2.9	Metodiky a metody pro finanční řízení	87
		87
2.10	Závěry, doporučení k finančnímu řízení	87
3.	Řízení závazků	89
3.1.1	Evidence závazků	89
3.1.2	Zpracování závazků	90
3.1.3	Reporting závazků	92
3.1.4	Analýzy závazků	93
		94
3.2	Řízení závazků v kontextu řízení firmy	94
3.2.1	Vstupy do řízení závazků	94
3.2.2	Výstupy z řízení závazků	95
		95
3.3	KPI řízení závazků	96








		96
3.4	Data, dokumenty	96
		97
3.5	Role v řízení závazků	97
3.5.1	Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	98
3.5.2	Obchodník	98
3.5.3	Ekonom	98
3.5.4	Účetní	98
		99
3.6	IT v řízení závazků	99
3.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	99
3.6.2	Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI	99
		100
3.7	Faktory v řízení závazků - „Byznys prostředí“	100
3.7.1	Ekonomika a trh	100
3.7.2	Řízení, organizace	101
		101
3.8	Scénáře, analytické otázky k řízení závazků	101
3.8.1	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení závazků“	101
3.8.2	Scénář "Řeší se řízení závazků"	102
3.8.3	Scénář "Řeší se analýzy závazků"	102
		103
3.9	Metodiky a metody pro řízení závazků	103
		103
3.10	Závěry, doporučení k řízení závazků	103
4.	Řízení pohledávek	105
4.1.1	Evidence pohledávek	105
4.1.2	Zpracování pohledávek	106
4.1.3	Reporting pohledávek	108
4.1.4	Analýzy pohledávek	108
		109
4.2	Řízení pohledávek v kontextu řízení maloobchodní firmy	109
4.2.1	Vstupy do řízení pohledávek	109
4.2.2	Výstupy z řízení pohledávek	110
		110
4.3	KPI řízení pohledávek	110

		111
4.4	Data, dokumenty	111
		112
4.5	Role v řízení pohledávek firmy	112
4.5.1	Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	113
4.5.2	Obchodník	113
4.5.3	Ekonom	113
4.5.4	Účetní	113
		114
4.6	IT v řízení pohledávek	114
4.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	114
4.6.2	Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI	114
		115
4.7	Faktory v řízení pohledávek - „Byznys prostředí“	115
4.7.1	Ekonomika a trh	116
4.7.2	Řízení, organizace	116
		116
4.8	Scénáře, analytické otázky k řízení pohledávek	116
4.8.1	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení pohledávek“	116
4.8.2	Scénář "Řeší se řízení pohledávek"	117
4.8.3	Scénář "Řeší se analýzy pohledávek"	117
		118
4.9	Metodiky a metody pro řízení pohledávek	118
		118
4.10	Závěry, doporučení k řízení pohledávek	118
5.	Řízení práce a mezd	120
5.1.1	Evidence práce a mezd, PAM	120
5.1.2	Zpracování práce a mezd	121
5.1.3	Reporting práce a mezd	122
5.1.4	Mzdové analýzy	123
5.1.5	Plánování práce a mezd	124
		125
5.2	Řízení práce a mezd v kontextu řízení firmy	125
5.2.1	Vstupy do řízení práce a mezd	125
5.2.2	Výstupy z řízení práce a mezd	126
		126
5.3	KPI řízení práce a mezd	126





		127
5.4	Data, dokumenty	127
		128
5.5	Role v řízení práce a mezd (PAM)	128
5.5.1	Ekonom	129
5.5.2	Účetní	129
		129
5.6	IT v řízení PAM	129
5.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	129
5.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	130
		130
5.7	Faktory v řízení práce a mezd - „Byznys prostředí“	130
5.7.1	Firma, základní charakteristiky	131
5.7.2	Ekonomika a trh	131
5.7.3	Řízení, organizace	132
		132
5.8	Scénáře, analytické otázky k řízení práce a mezd (PAM)	132
5.8.1	Scénář: „Řeší se řízení PAM ve vztahu k byznysu firmy“	132
5.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení PAM“	133
5.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění PAM“	133
5.8.4	Scénář "Řeší se řízení mezd firmy"	133
5.8.5	Scénář: „Řeší se analýzy PAM“	134
5.8.6	Scénář: „Řeší se plánování v PAM“	134
		135
5.9	Metodiky a metody pro řízení práce a mezd	135
		136
5.10	Závěry, doporučení k řízení práce a mezd	136
6.	Podnikový controlling	137
6.1.1	Transakce v controllingu	137
6.1.2	Analýzy v rámci controllingu	139
6.1.3	Plánování v rámci controllingu	140
6.1.4	Controlling – organizace a správa	141
		143
6.2	Controlling v kontextu řízení firmy	143
6.2.1	Vstupy do controllingu	143
6.2.2	Výstupy z controllingu	144
6.3	KPI controllingu	144
		145









6.4	Data, dokumenty	145
		146
6.5	Role v controllingu	146
6.5.1	Treasurer	147
6.5.2	Controller	147
6.5.3	Ekonom	148
6.5.4	Účetní	148
		148
6.6	IT v controllingu	148
6.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	148
6.6.2	Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI	149
6.6.3	Corporate Performance Managemet, CPM	149
		150
6.7	Faktory controllingu - „Byznys prostředí“	150
6.7.1	Firma, základní charakteristiky	151
6.7.2	Řízení, organizace	151
		151
6.8	Scénáře, analytické otázky ke controllingu	151
6.8.1	Scénář: „Řeší se řízení controllingu ve vztahu k byznysu firmy“	152
6.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení controllingu“	152
6.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění controllingu“	152
6.8.4	Scénář "Řeší se controlling firmy"	152
6.8.5	Scénář: „Řeší se analýzy controllingu“	153
6.8.6	Scénář: „Řeší se plánování controllingu“	154
		154
6.9	Metodiky a metody pro controlling	155
		155
6.10	Závěry, doporučení ke controllingu	155
7.	Řízení lidských zdrojů	157
7.1.1	Personální evidence	158
7.1.2	Zpracování personálních dat	158
7.1.3	Personalistika – standardní reporting	160
7.1.4	Personální analýzy	161
7.1.5	Personální plánování	162
7.1.6	Personální zdroje – pokročilá analytika	163
		165
7.2	Řízení lidských zdrojů v kontextu řízení firmy	165
7.2.1	Vstupy do personálního řízení	165
7.2.2	Výstupy z řízení lidských zdrojů	166
		167









7.3	KPI řízení lidských zdrojů	167
		169
7.4	Data, dokumenty	169
		170
7.5	Role v řízení lidských zdrojů	170
7.5.1	Personální manažer (HRM, HR Manager)	171
7.5.2	Pracovník podnikového HR	171
		171
7.6	IT v řízení lidských zdrojů	171
7.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	172
7.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	173
7.6.3	Mobilní aplikace	173
		173
7.7	Faktory v řízení lidských zdrojů - „Byznys prostředí“	173
7.7.1	Firma, základní charakteristiky	174
7.7.2	Ekonomika a trh	174
7.7.3	Řízení, organizace	175
		175
7.8	Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů	175
7.8.1	Scénář „Řeší se řízení lidských zdrojů ve vztahu k byznysu“	176
7.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení lidských zdrojů“	176
7.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení lidských zdrojů“	176
7.8.4	Scénář "Řeší se řízení lidských zdrojů".	177
7.8.5	Scénář "Řeší se řízení vzdělávání zaměstnanců"	177
7.8.6	Scénář "Řeší se řízení péče o zaměstnance a komunikace se zaměstnanci"	177
7.8.7	Scénář: „Řeší se analýzy lidských zdrojů“	178
7.8.8	Scénář: „Řeší se plánování lidských zdrojů“	178
		179
7.9	Metodiky a metody pro personální řízení	179
		180
7.10	Závěry, doporučení k personálnímu řízení	180
8.	Řízení majetku	181
8.1.1	Evidence majetku	181
8.1.2	Zpracování majetku	182
8.1.3	Majetek – standardní reporting	184
8.1.4	Analýzy majetku	185
8.1.5	Plánování rozvoje majetku a investic	185
8.1.6	Majetek – pokročilá analytika	186
		188
8.2	Řízení majetku v kontextu řízení firmy	188

8.2.1	Vstupy do řízení majetku	188
8.2.2	Výstupy z řízení majetku	189
10		190
8.3	KPI řízení majetku	190
		191
8.4	Data, dokumenty	191
		193
8.5	Role v řízení majetku	193
8.5.1	Správce majetku	194
		194
8.6	IT v řízení majetku	194
8.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	195
8.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	196
8.6.3	Mobilní aplikace	196
		196
8.7	Faktory v řízení majetku - „Byznys prostředí“	197
8.7.1	Firma, základní charakteristiky	197
8.7.2	Ekonomika a trh	197
8.7.3	Řízení, organizace	198
		198
8.8	Scénáře, analytické otázky k řízení majetku, investic a údržby	198
8.8.1	Scénář: „Řeší se řízení majetku ve vztahu k byznysu firmy“	199
8.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení majetku a investic“	199
8.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění majetku a investic“	199
8.8.4	Scénář "Řeší se řízení majetku"	200
8.8.5	Scénář „Řeší se řízení investičních akcí“	200
8.8.6	Scénář „Řeší se řízení údržby“	201
8.8.7	Scénář „Řeší se realizace, výkon údržby“	201
8.8.8	Scénář: „Řeší se analýzy majetku a investic“	201
8.8.9	Scénář „Řeší se analýzy údržby“	202
8.8.10	Scénář "Řeší se plánování investic“	202
8.8.11	Scénář „Řeší se plánování údržby“	203
		203
8.9	Metodiky a metody pro řízení majetku	203
		203
8.10	Závěry, doporučení k řízení majetku	204
9.	Marketing	205
9.1.1	Marketingové evidence	205
9.1.2	Řízení marketingových akcí	206
9.1.3	Řízení marketingových kampaní	207

9.1.4	Reporting marketingu _____	208
9.1.5	Marketingové analýzy _____	209
9.1.6	Marketingový plán _____	211
9.1.7	Marketing – pokročilá analytika _____	212
	_____	213
9.2	Řízení marketingu v kontextu řízení firmy _____	213
9.2.1	Vstupy do řízení marketingu _____	213
9.2.2	Výstupy z řízení marketingu _____	214
10	_____	215
9.3	KPI řízení marketingu _____	215
	_____	217
9.4	Data, dokumenty _____	217
	_____	218
9.5	Role v řízení marketingu _____	219
9.5.1	Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer) _____	219
9.5.2	Pracovník útvaru marketingu _____	219
	_____	220
9.6	IT v řízení marketingu _____	220
9.6.1	Řízení vztahů se zákazníky (CRM- Customer Relationship Management) _____	220
9.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI _____	220
9.6.3	Competitive Intelligence _____	221
9.6.4	PA, prediktivní analytika _____	221
9.6.5	Mobilní aplikace _____	222
	_____	222
9.7	Faktory v řízení marketingu _____	222
9.7.1	Firma, základní charakteristiky _____	222
9.7.2	Řízení, organizace _____	223
	_____	223
9.8	Scénáře, analytické otázky k řízení marketingu _____	223
9.8.1	Scénář: „Řeší se řízení marketingu ve vztahu k byznysu firmy“ _____	224
9.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění marketingu“ _____	224
9.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění marketingu“ _____	224
9.8.4	Scénář „Řeší se marketingový mix“ _____	225
9.8.5	Scénář "Řeší se řízení vztahů k zákazníkům" _____	225
9.8.6	Scénář: „Řeší se analýzy marketingu“ _____	225
9.8.7	Scénář „Řeší se analýza trhu“ _____	226
9.8.8	Scénář: „Řeší se plánování marketingových akcí“ _____	227
	_____	228
9.9	Metodiky a metody pro řízení marketingu _____	228

		228
9.10	Závěry, doporučení k řízení marketingu	228
10.	Řízení energií	230
10.1.1	Evidence spotřeby energií	230
10.1.2	Řízení energií	231
10.1.3	Analýzy spotřeby energií	232
10.1.4	Plánování spotřeby energií	232
10.2	Řízení spotřeby energií v kontextu řízení firmy	233
10.2.1	Vstupy do řízení spotřeby energií	233
10.2.2	Výstupy z řízení spotřeby energií	234
10.3	KPI řízení energií	234
10.4	Data, dokumenty	235
10.5	Role ve řízení energií	237
10.5.1	Technický manažer	237
10.5.2	Technolog	237
10.5.3	Správce majetku	237
10.6	IT v řízení energií	238
10.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	238
10.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	238
10.6.3	Mobilní aplikace	239
10.7	Podstatné faktory v řízení energií	239
10.7.1	Firma, základní charakteristiky	240
10.7.2	Ekonomika a trh	240
10.7.3	Řízení, organizace	240
10.8	Scénáře, analytické otázky k řízení energií	240
10.8.1	Scénář: „Řeší se řízení energií ve vztahu k byznysu firmy“	241
10.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení energií“	241
10.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení energií“	241
10.8.4	Scénář "Řeší se řízení energií"	242
10.8.5	Scénář: „Řeší se analýzy energií“	242
10.8.6	Scénář: „Řeší se plánování energií“	243
		244
10.9	Metodiky a metody pro řízení energií	244
10.10	Závěry, doporučení k řízení energií	244
11.	Skladování v retailu	246
		246
11.1	Přehled a obsah úloh řízení	246
11.1.1	Evidence skladů a skladových zásob	247
11.1.2	Skladové transakce v retailu	248
11.1.3	Oceňování skladových zásob	248
11.1.4	Reporting skladů	249
11.1.5	Analýzy skladů a skladových zásob	250
11.1.6	Retail: Inventury skladů	251
		252
11.2	Řízení skladování v kontextu řízení firmy	252

11.2.1	Vstupy do řízení skladů	253
11.2.2	Výstupy z řízení skladů	253
10		254
11.3	KPI řízení skladů	254
		255
11.4	Data, dokumenty	255
		256
11.5	Role v řízení skladů	256
11.5.1	Manažer skladů	257
11.5.2	Pracovník logistiky (Logistics Controller)	257
11.5.3	Obchodník	258
		258
11.6	IT v řízení skladů	258
11.6.1	Celopodnikové aplikace, ERP, Enterprise Resource Planning	258
11.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	259
11.6.3	WMS, Warehouse Management System	259
11.6.4	Mobilní aplikace ve skladech	260
11.6.5	Elektronické zásobování.	260
11.6.6	Řízení dodavatelských řetězců.	261
11.6.7	Dodavatelem řízené zásobování.	261
		261
11.7	Faktory v řízení skladů - „Byznys prostředí“	261
11.7.1	Podnik, základní charakteristiky	261
11.7.2	Řízení, organizace	262
		262
11.8	Scénáře, analytické otázky k řízení skladů	262
		262
11.9	Doporučení k řízení skladů	262
12.	Řízení nákupní logistiky	264
		264
12.1	Přehled a obsah úloh řízení	264
12.1.1	Evidence dodavatelů, zboží, nákupů a nákupních operací	265
12.1.2	Zásobovací a pořizovací logistika	265
12.1.3	Reporting nákupů	267
12.1.4	Analýzy zásobovací a pořizovací logistiky	268
12.1.5	Plánování zásobovací a pořizovací logistiky	270
		271

12.2	Řízení nákupní logistiky v kontextu řízení firmy	271
12.2.1	Vstupy do řízení nákupní logistiky	271
12.2.2	Výstupy z řízení nákupní logistiky	272
		273
12.3	KPI řízení nákupní logistiky	273
		274
12.4	Data, dokumenty	274
		274
12.5	Role v řízení nákupní logistiky	274
12.5.1	Manažer obchodu	275
12.5.2	Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)	275
12.5.3	Obchodník	276
		276
12.6	IT v řízení nákupní logistiky	276
12.6.1	Celopodnikové aplikace, ERP, Enterprise Resource Planning	276
12.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	277
12.6.3	WMS, Warehouse Management System	278
12.6.4	eShop, Internetový obchod dodavatele	279
12.6.5	Mobilní aplikace ve skladech	279
12.6.6	Elektronické zásobování, e-Procurement	279
12.6.7	Elektronická tržiště, e-Marketplace	279
12.6.8	Řízení dodavatelských řetězců.	279
12.6.9	Dodavatelem řízené zásobování.	279
		279
12.7	Faktory v řízení nákupní logistiky, „Byznys prostředí“	279
12.7.1	Podnik, základní charakteristiky	280
12.7.2	Ekonomika a trh	280
12.7.3	Řízení, organizace	280
		281
12.8	Scénáře, analytické otázky k řízení nákupu	281
		282
12.9	Doporučení k řízení nákupní logistiky	282
13.	Obchodní logistika v retailu	284
		284
13.1	Přehled a obsah úloh řízení	284
13.1.1	Realizace prodejních transakcí prostřednictvím eShopu	284
13.1.2	Reklamační řízení	285
13.1.3	Řízení poprodejního servisu	286
13.1.4	Analýzy v rámci obchodní logistiky	287
13.1.5	Plánování rozvoje logistiky retailu	289


13.1.6	Cenová tvorba, příprava ceníků zboží	290
		291
13.2	Řízení obchodní logistiky v kontextu řízení firmy	291
13.2.1	Vstupy do řízení obchodní logistiky	292
13.2.2	Výstupy z řízení obchodní logistiky	293
		294
13.3	KPI řízení obchodní logistiky	294
		295
13.4	Data, dokumenty	295
		296
13.5	Role v řízení prodeje	296
13.5.1	Manažer obchodu	296
13.5.2	Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)	296
13.5.3	Manažer prodejny	296
13.5.4	Obchodník	297
		297
13.6	IT v řízení obchodní logistiky	297
13.6.1	Celopodnikové aplikace, ERP, Enterprise Resource Planning	297
13.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	298
13.6.3	WMS, Warehouse Management System	299
13.6.4	Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management).	300
13.6.5	eShop, Internetový obchod	300
13.6.6	Elektronické zásobování, e-Procurement	301
13.6.7	Mobilní aplikace ve skladech	301
13.6.8	Řízení dodavatelských řetězců.	301
13.6.9	Dodavatelem řízené zásobování.	301
13.6.10	Elektronická tržiště, e-Marketplace	301
13.6.11	Competitive Intelligence, CI:	301
		302
13.7	Faktory v řízení obchodní logistiky - „Byznys prostředí“	302
13.7.1	Podnik, základní charakteristiky	302
13.7.2	Ekonomika a trh	303
13.7.3	Řízení, organizace	303
		303
13.8	Scénáře, analytické otázky k řízení obchodní logistiky	303
13.8.1	Řeší se řízení obchodní logistiky	303
13.8.2	Řeší se řízení rozvoje obchodní logistiky	304
		304
13.9	Doporučení k řízení obchodní logistiky	304



	306
B. Faktory řízení maloobchodní firmy	306
1. Úvodní poznámky a souvislosti	307
1.1 Faktory řízení maloobchodní firmy	307
1.2 Oblasti řízení maloobchodní firmy	308
2. Firemní prostředí	309
2.1 Velikost firmy	310
2.1.1 Malé firmy	310
2.1.2 Střední firmy	310
2.1.3 Velké firmy	311
2.2 Původ a vlastnictví firmy	311
2.3 Konkurenční prostředí	311
2.4 Stav hospodářského prostředí	312
2.5 Situace na IT trhu	313
2.6 Stav legislativy	313
2.7 Závěry	313
3. Řízení a organizace maloobchodní firmy	315
3.1 Firemní kultura	316
3.2 Metody řízení maloobchodní firmy	316
3.3 Podniková architektura	317
3.4 Organizace firmy	318
3.5 Dislokace firmy	319
3.6 Byznys model	319
3.7 Customer Experience	320
3.8 Úroveň podnikových procesů	321
3.9 Kvalita personálních zdrojů	321
3.10 Využití konceptu řízení výkonnosti	322
3.11 Závěry	322
4. Rozvoj maloobchodní firmy, rozvojové trendy	324
4.1 M-commerce	324
4.2 Omnichannel	324
4.3 Personalizace a nákupní zážitky	324
4.4 Umělá inteligence, voice commerce a virtuální a rozšířená realita	325
4.5 Doručování zboží	325
4.6 Udržitelnost a wellness	325
4.7 Nákupy prostřednictvím živého vysílání	326
4.8 Změny v obchodním chování	326

4.9	Inovace v oblasti pokladních systémů	326
4.10	Mikrosklady	328
4.11	Obchodní přístupy	328
4.12	Závěry	328
5.	Řízení IT	330
5.1	Strategie IT	331
5.2	IT služby, architektura orientovaná na služby	331
5.2.1	SOA, Service Oriented Architecture	331
5.3	Datové zdroje a datová architektura	332
5.3.1	Datová architektura	332
5.3.2	Správa metadat	333
5.4	Aplikační architektura	334
5.5	IT infrastruktura, technologická architektura	334
5.6	Využití metodik, metod a vzorů	335
5.7	Závěry	335
6.	Faktory rozvoje analytiky maloobchodní firmy	337
6.1	Řízení IT s dopady na podnikovou analytiku	338
6.2	Ekonomika analytických a plánovacích aplikací	338
6.3	Architektura podnikové analytiky	339
6.4	Kompetenční centra	339
6.5	Existence silného sponzora	339
6.6	Závěry	340
C.	Analytika v řízení maloobchodní firmy	341
1.	Principy a funkcionalita úloh analytiky v retailu	342
1.1	Analytické úlohy v řízení retailu	342
1.1.1	Podstata a cíle analytických úloh	342
1.1.2	Základní funkcionalita analytických úloh	343
1.1.3	Analytické úlohy z pohledu řízení firmy	343
1.2	Plánovací úlohy v řízení retailu	344
1.2.1	Podstata plánovacích úloh	345
1.2.2	Principy plánovacích úloh	345
1.2.3	Plánovací úlohy v kontextu řízení firmy	346
1.3	Úlohy pokročilé analytiky v retailu	346
C1.	Metriky v řízení maloobchodní firmy	348
1.	Metriky strategického řízení maloobchodní firmy	349
1.1	Skupiny metrik pro strategické analýzy	349
1.2	Závěry, doporučení	349
2.	Metriky finančního řízení a řízení ekonomiky maloobchodní firmy	350
2.1	Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám finančního řízení	350
2.2	Základní finanční metriky	351

2.3	Komplexní finanční metriky	352
2.4	Metriky závazků	354
2.5	Metriky pohledávek	354
2.6	Závěry, doporučení	355
3.	Metriky řízení obchodu a logistiky	357
3.1	Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám obchodu a logistiky	357
3.2	Metriky řízení marketingu	358
3.3	Metriky řízení skladování	359
3.4	Metriky řízení nákupní logistiky	360
3.5	Metriky řízení prodeje	362
3.6	Metriky řízení dopravy	365
3.7	Závěry, doporučení	366
4.	Metriky řízení personálních zdrojů a ekonomiky práce	368
4.1	Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám personálního řízení	368
4.2	Metriky personálního řízení	368
4.3	Metriky práce a mezd	370
4.4	Závěry, doporučení	370
5.	Metriky řízení majetku, investic a zajištění energiemi	372
5.1	Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám řízení majetku, investic a zajištění energiemi	372
5.2	Metriky řízení majetku	373
5.3	Metriky řízení majetku podle druhů	373
5.4	Metriky řízení investic	374
5.5	Metriky zajištění energií	375
5.6	Závěry, doporučení	376
C2. Data a dokumenty v řízení maloobchodní firmy		377
1.	Strategické dokumenty	378
2.	Data a dokumenty finančního řízení a ekonomiky	380
2.1	Data a dokumenty finančního řízení	380
2.2	Data a dokumenty řízení závazků	382
2.3	Data a dokumenty řízení pohledávek	383
2.4	Data a dokumenty controllingu	383
3.	Data a dokumenty v řízení obchodu a logistiky	384
3.1	Data a dokumenty řízení skladování	384
3.1.1	Evidence skladů a skladových zásob	384
3.1.2	Evidence příjemek, výdejek	384
3.1.3	Provozní dokumenty řízení skladů	384
3.1.4	Podklady pro řízení úložných míst, likvidace zásob	385
3.1.5	Výkazy skladu	385
3.1.6	Dokumentace inventur skladů	385
3.1.7	Analýzy skladů	385

3.2	Dokumenty a data nákupní logistiky	386
3.2.1	Evidence dodavatelů	386
3.2.2	Evidence dodavatelských cen	386
3.2.3	Evidence nákupu	386
3.2.4	Evidence reklamací na dodavatele	387
3.2.5	Obchodní dokumenty – Nákup	387
3.2.6	Nákupní objednávka	387
3.2.7	Dodací list přijatý	388
3.2.8	Nákupní faktura	389
3.2.9	Výkazy nákupu	389
3.2.10	Analýzy nákupu	389
3.2.11	Plány nákupu	390
3.3	Dokumenty a data obchodní logistiky	391
3.3.1	Evidence zboží a služeb	391
3.3.2	Ceníky zboží a služeb	391
3.3.3	Evidence reklamací zákazníků	391
3.3.4	Obchodní dokumenty Prodej	391
3.3.5	Prodejní objednávka	392
3.3.6	Dodací list vydaný	392
3.3.7	Prodejní faktura	393
3.3.8	Výkazy - standardní reporting prodeje	394
3.3.9	Analýzy prodeje	395
3.3.10	Plány a odhady objemu prodeje	397
4.	Data a dokumenty personálního řízení a ekonomiky práce	399
4.1	Data a dokumenty personálního řízení	399
4.2	Data a dokumenty ekonomiky práce.	400
5.	Data a dokumenty řízení majetku, investic a zajištění energií	401
5.1	Data a dokumenty řízení majetku a investic	401
5.2	Data a dokumenty zajištění energií	402
		404
D.	Role v řízení maloobchodní firmy	404
1.	Manažerské role maloobchodní firmy	405
1.1	Vlastník	405
1.2	Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)	405
1.3	Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	405
1.4	Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)	406
1.5	Obchodní manažer	406
1.6	Personální manažer (HRM, HR Manager):	406
1.7	Manažer skladů	407
1.8	Manažer logistiky	407
2.	Role specialistů firmy	408
2.1	Obchodník	408
2.2	Marketingový specialista	408
2.3	Ekonom	408

2.4	Účetní	409
2.5	Controller	409
2.6	Specialista logistiky	409
2.7	Podnikový právník	410
2.8	Personalista:	410
2.9	Správce majetku	410
3.	<i>Manažerské role IT</i>	412
3.1	Informační manažer (CIO)	412
3.2	Manažer projektu	412
3.3	Manažer IT služeb	413
3.4	Manažer provozu IT	413
3.5	Manažer informační bezpečnosti	414
4.	<i>Role IT specialistů</i>	415
4.1	Byznys architekt	415
4.2	IT architekt	415
4.3	Byznys analytik	416
4.4	Datový analytik	416
4.5	Návrhář databází	417
4.6	Správce databází	417
4.7	Správce dat a jejich kvality	417
5.	<i>Role specialistů podnikové analytiky maloobchodní firmy</i>	419
5.1	Sponzor projektu podnikové analytiky	419
5.2	Manažer projektu podnikové analytiky	419
5.3	Byznys analytik / Konzultant	420
5.4	Datový analytik podnikové analytiky	421
5.5	Architekt podnikové analytiky	422
5.6	Vývojář softwaru pro podnikovou analytiku	422
5.7	Uživatel služeb a aplikací podnikové analytiky	423
5.8	Klíčový uživatel, Power User	423
E.	<i>IT aplikace a nástroje v řízení maloobchodní firmy</i>	425
1.	<i>ERP, Enterprise Resource Planning</i>	426
2.	<i>WMS, Warehouse Management System</i>	428
3.	<i>eShop, B2C</i>	429
4.	<i>Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management)</i>	430
5.	<i>Elektronické zásobování – e-Procurement, B2B</i>	431
6.	<i>Elektronická tržiště – e-Marketplace</i>	432
7.	<i>Řízení dodavatelských řetězců (Supply Chain Management, SCM)</i>	433

8.	<i>Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI</i>	434
9.	<i>Competitive Intelligence, CI</i>	436
10.	<i>Corporate Performance Management, CPM</i>	436
11.	<i>Mobilní aplikace, MA</i>	438
12.	<i>Dodavatelem řízené zásobování</i>	440
13.	<i>Řízení výkonnosti prodeje, SPM, Sales Performance Management</i>	441
14.	<i>Závěry</i>	442
	<i>Závěry</i>	444
	<i>Zdroje</i>	445

Úvod

Předkládaný text představuje součást souboru postupně připravovaných dokumentů s názvem „**IT a anatomie firmy**“ jejímž společným záměrem je prezentovat **otázky analýzy a návrhu informačních systémů zejména vzhledem k obsahu řízení** firem a organizací. Tyto texty jsou s ohledem na rychlost využití realizovány na bázi **stejných formálních i strukturálních pravidel**. Každý z jednotlivých textů se chápe primárně jako **podklad pro řešení** problémů a projektů, s kterými se analytik, nebo manažer v praxi obvykle střetává.



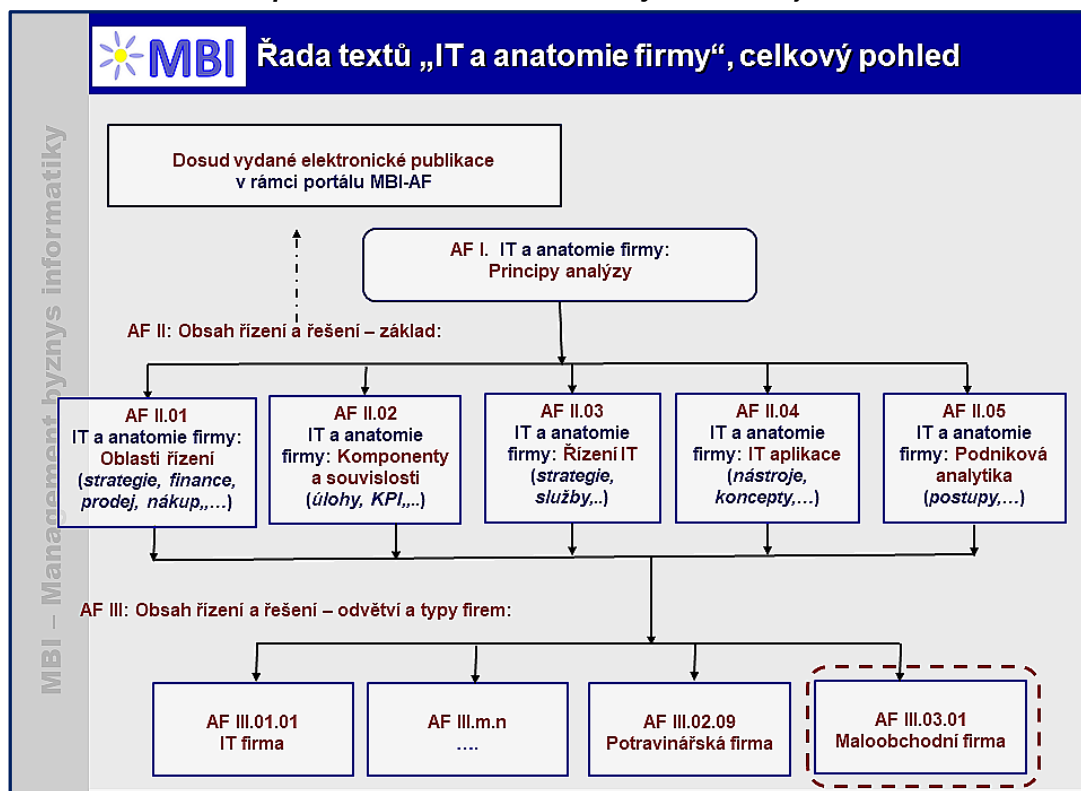
Cílem tohoto textu je poskytnout **komplexní přehled** o řízení maloobchodní firmy podle jednotlivých **oblastí řízení**, a to na základě **vybraných komponent** řízení. Pro **detailní vymezení** těchto komponent se text odkazuje na informace uvedené v jednotlivých oddílech tohoto dokumentu, případně v ostatních dokumentech této řady.

S rychlostí využití textů souvisí i začlenění tzv. „**map**“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. **Odkazy** na jiné podkapitoly v rámci tohoto dokumentu jsou uvedeny **v hranatých závorkách**, např. [2.3.4]. Odkazy na kapitoly v jiných dokumentech nejsou automatické a jsou označeny symbolem „→“.

Obsahem jsou vzájemně na sebe navazující texty vycházející většinou ze stránek obdobného portálu MBI, který je na adrese <https://mbi.vse.cz>, ale ten je **momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný** uživateli využívající **pouze doménu vse.cz**. V obrázcích a dokumentech se proto můžeme setkat s logem portálu MBI a s kódy objektů, které se na MBI používají.

Vzhledem k rychlému vývoji v byznysu i IT prostředí, jsou jednotlivé texty dostupné **pouze elektronicky**. Předpokládáme tak, že se jednotlivé části budou **průběžně aktualizovat** a umístit na portál MBI-AF.

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. Celkový pohled na **místo dokumentu pro řízení maloobchodní firmy** dokumentuje další obrázek:



Místo dokumentu pro řízení maloobchodní firmy na portálu MBI-AF

Ke schématu doplníme **několik poznámek** s rozdělením na výše uvedené **úrovně**. Na nejvyšší úrovni je blok dosud vydaných **elektronických publikací**. Ty mají povahu oficiálních textů a mají primárně studijní charakter. **Hlavní náplň** portálu ale tvoří „**pracovní dokumenty**“, které se průběžně aktualizují a doplňují. **Pro využití v řešení projektů nebo úloh proto doporučujeme využít právě je.**

Úroveň 1: AFI

Nejvyšší „vrstvu“ představuje „**AF I: Principy analýzy**“, kde jsou vymezeny **hlavní přístupy a principy** celého konceptu použitému na vytváření všech dokumentů portálu.

Úroveň 2: AF II

Dokumenty **na úrovni II charakterizují firmu a její obsah řízení** z analytických pohledů, ale **bez odvětvových specifíků**. Zahrnují tyto základní texty, a to:




- **„AF II.01: Oblasti řízení**
Dokument představuje dílčí aspekty obsahu řízení **podle jednotlivých oblastí řízení** firmy.
- **AF II.02: Komponenty a souvislosti**
Dokument obsahuje **specifikace jednotlivých komponent** řízení firmy a jejich vzájemných vazeb (metriky, data atd.). Náplní je jejich **detaillnější specifikace** napříč firmou.
- **AF II.03: Řízení IT**
Dokument obsahuje **řízení IT** rozdělené do jednotlivých **domén a oblastí**, a to **ve stejné struktuře a se stejným označením**, jako v případě dokumentu „AF II.01 Oblasti řízení“.
- **AF II.04: IT aplikace, nástroje, koncepty**
Dokument pokrývá **podstatné charakteristiky typů aplikací, nástrojů a konceptů**. z analytického pohledu, tedy jejich **potenciální efekty** a na druhé straně **problémy a omezení**. Nezaahrnuje ale konkrétní produkty.
- **AF II.05: Podniková analytika**
Dokument nabízí specifikaci **nástrojů, konceptů a doporučených postupů** v oblasti podnikové analytiky.







Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n

Texty na úrovni 3 vycházejí a navazují na dokumenty na prvních dvou úrovních ovšem se zaměřením na **určité typy firem a vybraná odvětví ekonomiky**, v tomto případě **řízení hotelu**.

Předmětem jsou zde zejména obsahová specifika u **standardních oblastí řízení** (jako např. finance, personalistika, majetek apod.) doplněné o **specifické oblasti řízení** (jako např. u výroby operativní řízení výroby apod.). Specifické oblasti řízení jsou dokumentovány ve stejné struktuře a na základě stejných pravidel, jako u společného základu.

Tabulka 0-1: Přehled komponent řízení a jejich symbolické značení v rámci kapitol

	<p>Přehled a obsah úloh tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a vymezují její hlavní obsah.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ U základních oblastí řízení (strategie, finance atd.) jsou uvedeny odkazy na dokument „AF.II.01: Oblasti řízení“, kde je obsah vymezen detailněji.
	<p>Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. vazby k ostatním oblastem řízení, včetně řízení IT.</p>
	<p>Metriky a KPI využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jsou součástí obsahu každé oblasti řízení. ▪ Přehled a obsah nejpodstatnějších metrik pro řízení maloobchodní firmy obsahuje příloha 1. ▪ Celkový přehled metrik řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 2. ▪ Celkový přehled analytických dimenzí a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 3.

	<p>Přehled hlavních dokumentů a dat využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Přehled a obsah nejpodstatnějších dokumentů pro řízení maloobchodní firmy obsahuje příloha 2. ▪ Celkový přehled dat a dokumentů řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 4.
	<p>Role zajišťující úlohy řízení maloobchodní firmy.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celkový přehled rolí řízení firmy a jejich náplň nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 5.
	<p>Možnosti využití IT aplikací, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celkový přehled aplikací v řízení firmy a jejich charakteristiky, výhody a nevýhody nabízí dokument „AF.II.04: IT aplikace“.
	<p>Podstatné faktory ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost maloobchodní firmy.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celkový přehled faktorů řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitolách 6 a 7.
	<p>Scénáře představující analytické otázky k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S ohledem na specifický charakter pro každou oblast řízení jsou uvedeny v rámci kapitol každé jednotlivé oblasti řízení.
	<p>Hlavní doporučení k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.</p>

Pravidla a standardy pro řízení maloobchodních firem

Na úvod **několik příkladů maloobchodních firem**, resp. firem působících v maloobchodu:

- Firma Costco, její úspěch a jedinečný byznys model
 - [\[Why Costco Is So Successful: A Look at Its Unique Business Model \(And Why It Works\) \]](#)
- Firma SymbioCling a její přístup k obchodu
 - [\[SymbioCling maloobchod \]](#)
- Řešení elektronických cenovek
 - [\[NOVATEC – elektronické cenovky \]](#)

Maloobchodní prodej zahrnuje **prodej zboží a některých služeb spotřebitelům**, a to buď v jednotlivých jednotkách, nebo v malých šaržích. Maloobchod je vysoce **konkurenční odvětví** s poměrně vysokou úmrtností provozoven. Konkurence je založena především na ceně, ale kamenné prodejny si konkurují také na základě pohodlí, výběru zboží, vzhledu prodejny a pověsti v komunitě. **Nástup internetu a elektronického obchodování** v 90. letech 20. století způsobil revoluci v maloobchodním sektoru, která vedla k přechodu od kamenných prodejen k maloobchodu online. Zavedení maloobchodníci si osvojili online prodej a noví internetoví prodejci a e-shopy jako eBay a Amazon zaznamenali významný růst. I když se **maloobchodní prodej přes internet** rozvíjel, většina maloobchodních nákupů se stále uskutečňovala v kamenných obchodech (Encyclopædia Britannica 2023).

Pro maloobchod se čím dál častěji využívá anglický výraz „**retail**“ a v dnešní době, kdy čím dál více obchodů nabízí stejné zboží, **závisí mnohem více na dovednostech prodeje**, jako jsou nabízené služby, umístění zboží nebo uspořádání prodejny. Zákazníci dnes upřednostňují především efektivní způsob nakupování. Dochází **k nárůstu prodeje skrze mobilní zařízení** z pohodlí domova a snižují se návštěvy kamenných prodejen. Pro podniky je stěžejní účinné využívání a rychlé zavedení nových informačních a komunikačních technologií víc než kdy předtím. Je nutné, aby podnikové procesy byly analyzovány a optimalizovány a podporovaly produktivitu práce s cílem vytvořit hodnotu pro zákazníka. Dnešní informační systémy poskytují obrovské **množství informací o zákaznickově nákupním chování** a také jeho zpětné vazbě k proběhlému nákupu. Obchody musí umět zareagovat na využití mezinárodních zdrojů a dodavatelů, jejichž nabídka potlačuje poptávku po lokálních dodavatelích. Je potřeba dbát na pečlivé **propojení podnikových procesů se strategií podniku** s cílem vytvořit unikátní podnik, který bude přitažlivý pro zákazníky i zaměstnance (Cimler a Zadražilová 2007).

Díličí klasifikace maloobchodních firem je následující:

- obchod se spotřebním zbožím / se zbožím pro další podnikání (pro výrobní spotřebu),
- vnitřní obchod / zahraniční obchod,
- dle sortimentního profilu: potravinářský / nepotravinářský,
- dle formy prodeje: realizovaný v síti prodejen / stánkový,
- dle umístění mimo prodejní síť: prodejní automaty / přímý prodej / zásilkový obchod / elektronický obchod,
- dle typů maloobchodních jednotek: specializované prodejny, úzce specializované prodejny / smíšené prodejny / obchodní domy (univerzální) / specializované obchodní domy / samoobslužné prodejny potravin / supermarkety / hypermarkety / specializované (odborné) velkoprodejny / diskontní prodejny,
- dle velikosti jednotky,
- dle stavebního řešení.

Obchodní řetězce

- společnost se řídí centrálně,
- nákup a skladování se zajišťují centrálně,
- společný marketing a centrální řízení cen,
- vlastní značkové zboží.

Spotřební družstva – centrálně řízené logistické procesy

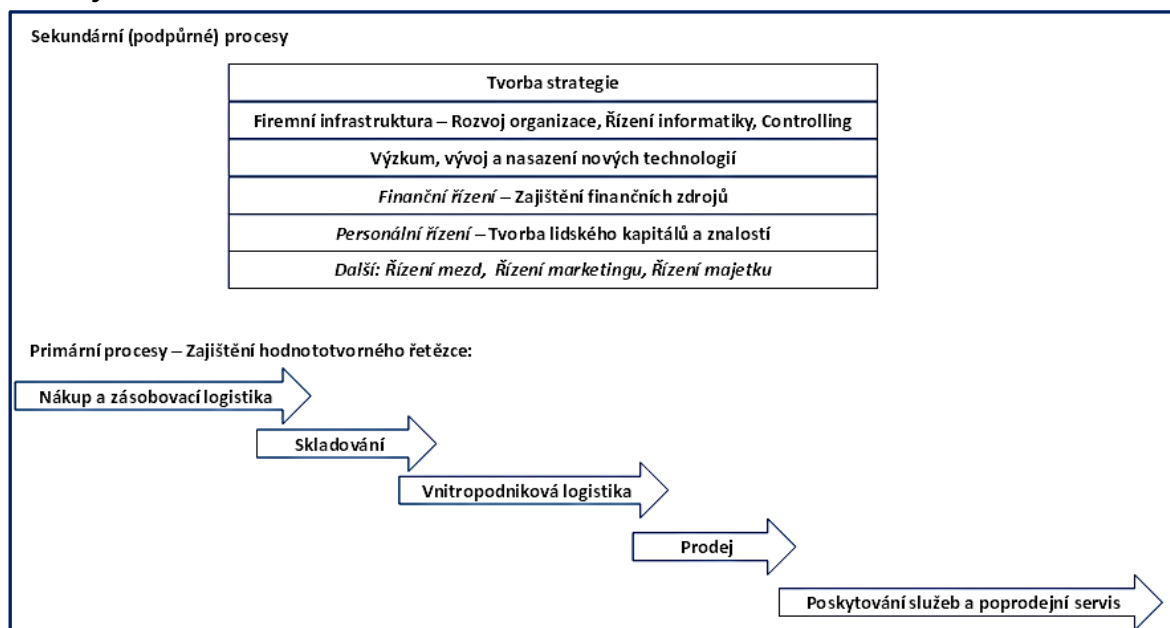
Podniky s vertikální kooperací

- sdružení sledující logistický pohyb zboží,
- spolupráce dodavatel – odběratel,
- stejné sortimentní zaměření,
- založeno na výhodách při nákupu zboží a jistotě při prodeji zboží,
- dílčí klasifikace:
 - nákupní družstvo a nákupní svaz,
 - dobrovolný řetězec,
 - franchisingový řetězec,
- nákupní centrála

Podniky s horizontální kooperací

- spolupráce ve stejné úrovni logistického pohybu zboží v určité lokalitě,
- dílčí klasifikace:
 - obchodní ulice, náměstí,
 - společný obchodní dům,
 - nákupní střediska, resp. regionální nákupní střediska,
 - skladové areály,
 - průmyslové parky,
 - logistická centra.

Procesy v maloobchodní firmě



Obrázek: Procesy v maloobchodní firmě (Zdroj: Cimler, Zdražilová, 2007, upraveno)

Struktura maloobchodu v ČR

Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE byla zavedena s účinností od 1.1.2008 v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady a nahradila stávající Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ). Klasifikace činností **NACE má různá využití**, například pro udělování obchodních povolení, jako je živnostenský list, a pro určení, do které oblasti podnikání patří. Každá firma a obor podnikání je zařazen do alespoň jedné kategorie podle systému NACE. Tato klasifikace se rovněž používá pro zpracování statistických údajů a porovnávání těchto dat mezi různými zeměmi. To umožňuje srovnávání činností mezi jednotlivými evropskými státy, protože používání tohoto systému je v zemích Evropské unie povinné.

Část G sdružuje Velkoobchod a maloobchod a pak také opravy a údržbu motorových vozidel. Důležitý je pak oddíl 47, který zahrnuje maloobchod s výjimkou motorových vozidel. **Do maloobchodního prodeje se přiřazuje například** maloobchod v nesespecializovaných prodejnách, maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve specializovaných prodejnách, maloobchod s pohonnými hmotami ve specializovaných prodejnách, s počítačovým a komunikačním zařízením ve specializovaných prodejnách, řadí se sem také maloobchod ve stáncích a na trzích či maloobchod uskutečňovaný prostřednictvím internetu. Detailně rozepsané ekonomické činnosti, které jsou zahrnuty v oddílu Maloobchodu kromě motorových vozidel přibližuje výše uvedená tabulka. V říjnu roku 2022 pak Evropská komise přijala rozhodnutí používat aktualizované NACE 2.1, které se má používat v evropské statistice od roku 2025.

Pro konkrétní případ sekce G je rozdíl oproti předchozí klasifikaci v tom, že obchod a oprava motorových vozidel byla přeřazena z vlastní sekce 45 do sekcí 46 Velkoobchodu a 47 Maloobchodu podle svých typů zaměření (ManagementMania.com 2016; Cimler a Zadražilová 2007; Česká republika 2007; Eurostat 2023).

Tabulka: Sekce G, oddíl 47 - Maloobchod, kromě motorových vozidel (zdroj: data ČSÚ, vlastní zpracování)

47	Maloobchod, kromě motorových vozidel
47.1	Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách
47.11	Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách
47.19	Ostatní maloobchod v nesespecializovaných prodejnách
47.2	Maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve specializovaných prodejnách
47.21	Maloobchod s ovocem a zeleninou
47.22	Maloobchod s masem a masnými výrobky
47.23	Maloobchod s rybami, korýši a měkkýši
47.24	Maloobchod s chlebem, pečivem, cukrářskými výrobky a cukrovinkami
47.25	Maloobchod s nápoji
47.26	Maloobchod s tabákovými výrobky
47.29	Ostatní maloobchod s potravinami ve specializovaných prodejnách
47.3	Maloobchod s pohonnými hmotami ve specializovaných prodejnách

	47.30	Maloobchod s pohonnými hmotami ve specializovaných prodejnách
47.4		Maloobchod s počítačovým a komunikačním zařízením ve specializovaných prodejnách
	47.41	Maloobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem
	47.42	Maloobchod s telekomunikačním zařízením
	47.43	Maloobchod s audio – a videozařízením
47.5		Maloobchod s ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách
	47.51	Maloobchod s textilem
	47.52	Maloobchod s železářským zbožím, barvami, sklem a potřebami pro kutily
	47.53	Maloobchod s koberci, podlahovými krytinami a nástěnnými obklady
	47.54	Maloobchod s elektrospotřebiči a elektronikou
	47.59	Maloobchod s nábytkem, svítidly a ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách
47.6		Maloobchod s výrobky pro kulturní rozhled a rekreaci ve specializovaných prodejnách
	47.61	Maloobchod s knihami
	47.62	Maloobchod s novinami, časopisy a papírnickým zbožím
	47.63	Maloobchod s audio – a videozáznamy
	47.64	Maloobchod se sportovním vybavením
	47.65	Maloobchod s hrami a hračkami
47.7		Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách
	47.71	Maloobchod s oděvy
	47.72	Maloobchod s obuví a koženými výrobky
	47.73	Maloobchod s farmaceutickými přípravky
	47.74	Maloobchod se zdravotnickými a ortopedickými výrobky
	47.75	Maloobchod s kosmetickými a toaletními výrobky
	47.76	Maloobchod s květinami, rostlinami, osivy, hnojivy, zvířaty pro zájmový chov a krmivy pro ně
	47.77	Maloobchod s hodinami, hodinkami a klenoty
	47.78	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
	47.78.1	Maloobchod s fotografickým a optickým zařízením a potřebami

47.78.2	Maloobchod s pevnými palivy
47.78.3	Maloobchod s kapalnými palivy (kromě pohonných hmot)
47.78.4	Maloobchod s plynými palivy (kromě pohonných hmot)
47.78.9	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách j. n.
47.79	Maloobchod s použitým zbožím v prodejnách
47.8	Maloobchod ve stáncích a na trzích
47.81	Maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve stáncích a na trzích
47.82	Maloobchod s textilem, oděvy a obuví ve stáncích a na trzích
47.89	Maloobchod s ostatním zbožím ve stáncích a na trzích
47.9	Maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy
47.91	Maloobchod prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby
47.91.1	Maloobchod prostřednictvím internetu
47.91.2	Maloobchod prostřednictvím zásilkové služby (jiný než prostřednictvím internetu)
47.99	Ostatní maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy

A. Oblasti a úlohy řízení maloobchodní firmy












Mapa řízení maloobchodu podle kapitol textu (s odkazy)

[1] Strategické řízení maloobchodu				
[2] Finanční řízení	[3] Závazky	[4] Pohledávky	[5] PAM	[6] Controlling
[7] Lidské zdroje	[8] Majetek	[9] Marketing		[10] Energie
[11] Skladování		[12] Logistika nákupu		[13] Obchodní logistika

Dokumentace každé z oblastí řízení je založena **na těchto standardních pravidlech**:

- Vlastní obsah každé oblasti řízení je postaven na **charakteristikách komponent**, které jsou v rámci jednotlivých kapitol **prezentovány ve stejném pořadí**, tedy i **se stejnými symboly i čísly** podkapitol.
- Autoři předpokládají, že uživatel může využít **samostatně pouze informace pro jednu oblast řízení**, a tedy pouze jednu z kapitol. Proto se využívá jejich standardní struktury, a navíc se řada částí mezi kapitolami **může ve své podstatě opakovat**, i když s modifikacemi odpovídajícími dané oblasti řízení.
- Oblast **řízení IT** má speciální postavení, a následně i **speciální text** „AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT“.

Tabulka: Přehled komponent řízení a jejich symbolické značení

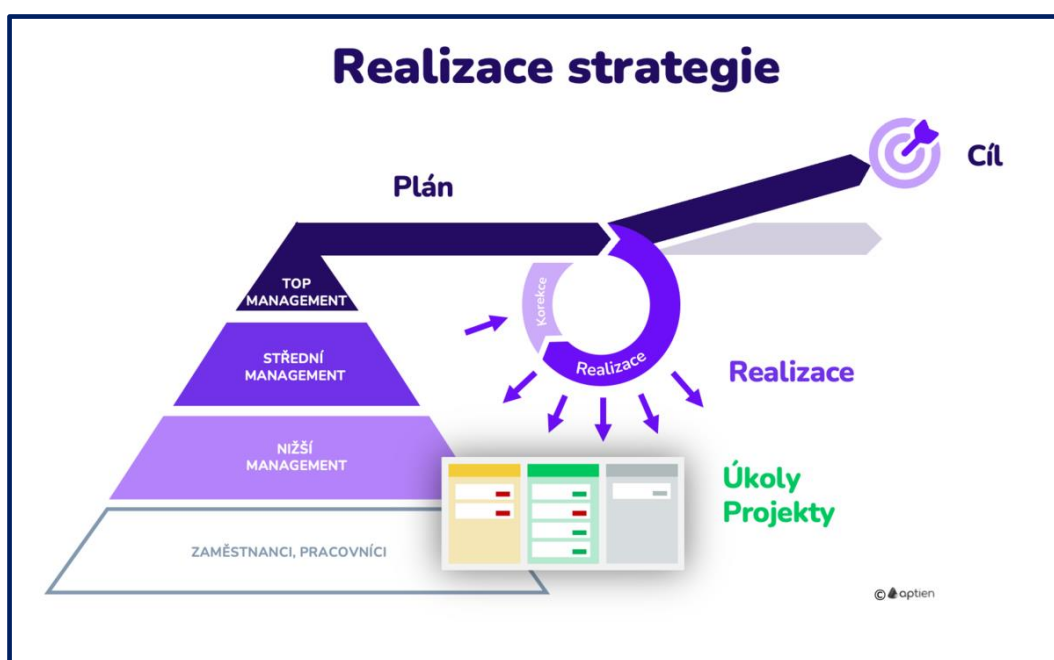
	Přehled a obsah úloh tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a vymezují její hlavní obsah .
	Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. vazby k ostatním oblastem řízení , včetně řízení IT.
	Metriky a KPI využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách obsahuje oddíl C .
	Přehled hlavních datových zdrojů a dokumentů využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení obsahuje oddíl C .
	Role zajišťující úlohy řízení oblastí hotelu a jejich náplň nabízí oddíl D .
	Možnosti využití IT aplikací , zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody, nabízí oddíl E .
	Podstatné faktory ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost daného typu firmy nabízí oddíl A .
	Scénáře představující analytické otázky k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti. S ohledem na specifický charakter pro každou oblast řízení jsou uvedeny v rámci kapitol každé jednotlivé oblasti řízení.
	Hlavní doporučení k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.

1. Strategické řízení maloobchodu



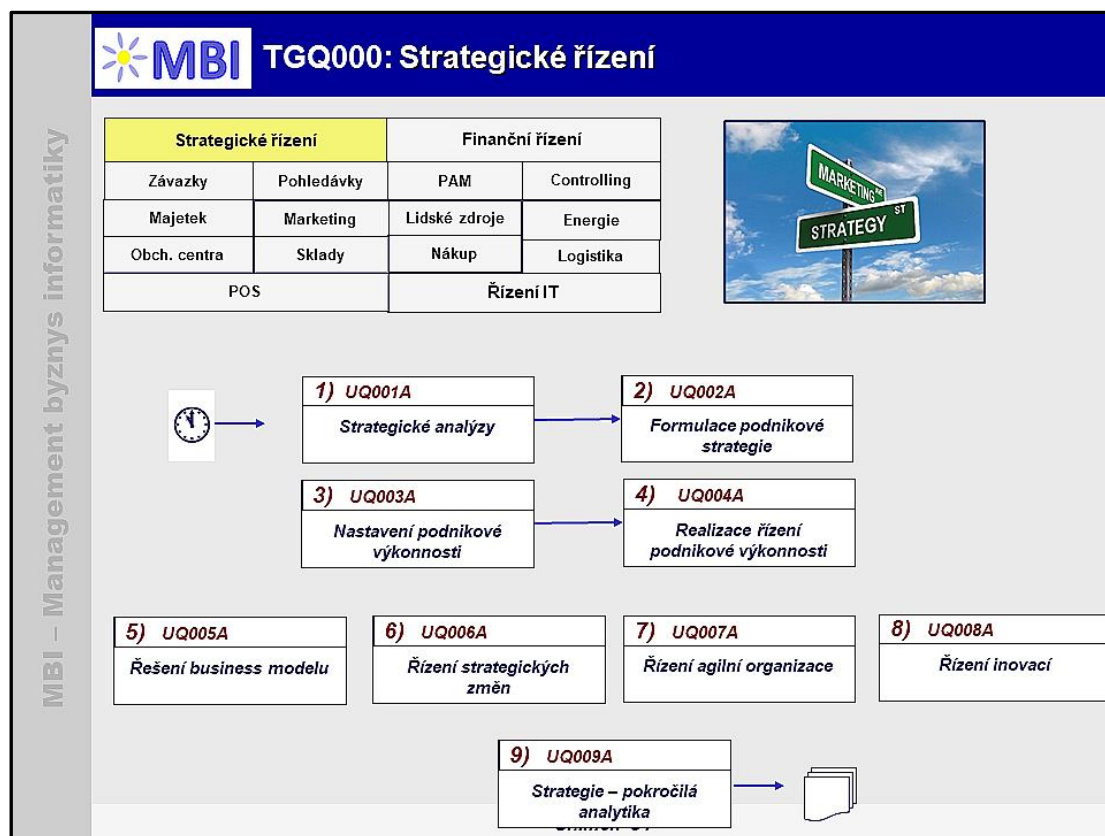
Strategické řízení maloobchodní firmy lze chápat jako základ a **vstup pro formulaci všech plánů a projektů** ve firmě. Do strategického řízení, které je primárně **záležitostí nejvyššího vedení firmy**, patří **definování jejího poslání (mission)**, tj. smysl existence ve vztahu k vlastníkům a dalším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

V dynamickém maloobchodním prostředí je **nutná flexibilita a rychlá reakce na tržní změny**, zahrnující inteligentní dodavatelské řetězce, soulad s GDPR, zabezpečení dat a definici SLA smluv. Sledování klíčových metrik jako hospodářský výsledek a využívání IT aplikací jako ERP, BI/SSBI a Competitive Intelligence podporují efektivní plánování a řízení podnikových procesů, což je nezbytné pro dosažení strategických cílů společnosti (Karakaya et al. 2016; Sammut-Bonnici 2015; emt technology distribution 2021).



Obrázek 1-1: Strategické řízení firmy (zdroj: Aptien 2024b)

Přehled úloh dokumentuje další obrázek. Úlohy uvedené na obrázku mohou mít **obdobný obsah a charakter** i v maloobchodní firmě s modifikací, dle její velikosti, obchodní náplně a zaměření.

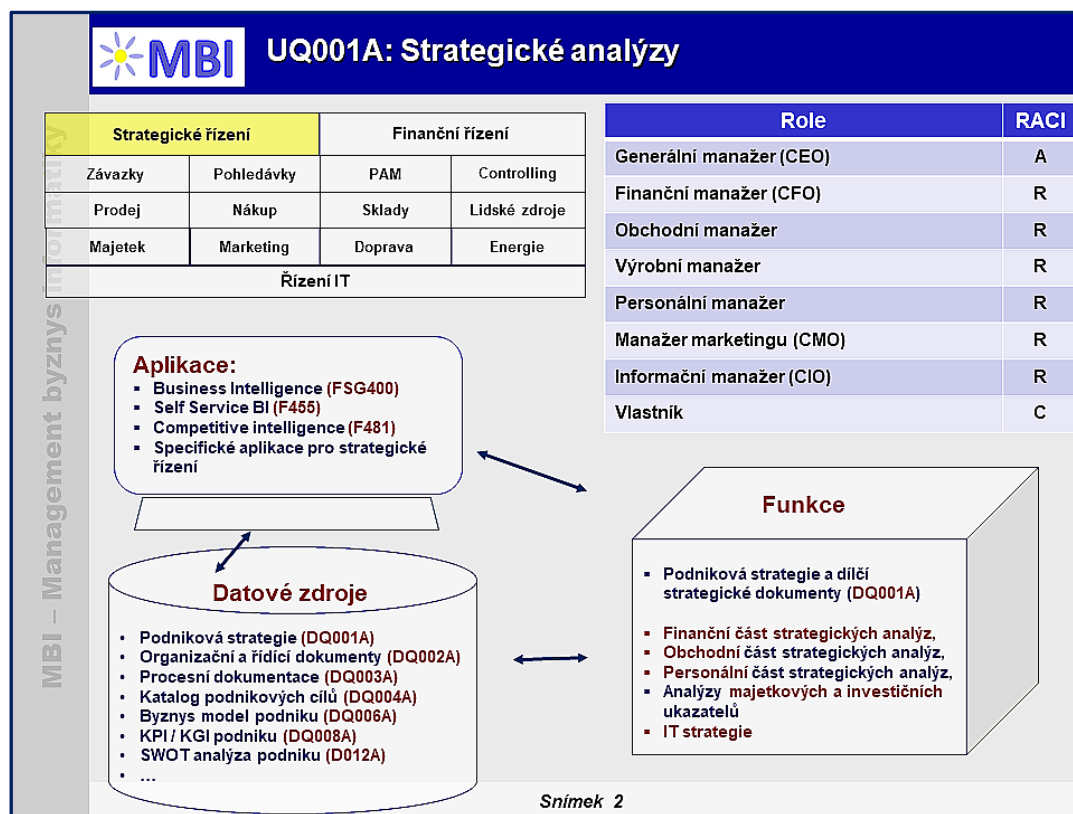


Obrázek 1-2: Strategické řízení – přehled úloh

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 1-3: 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:

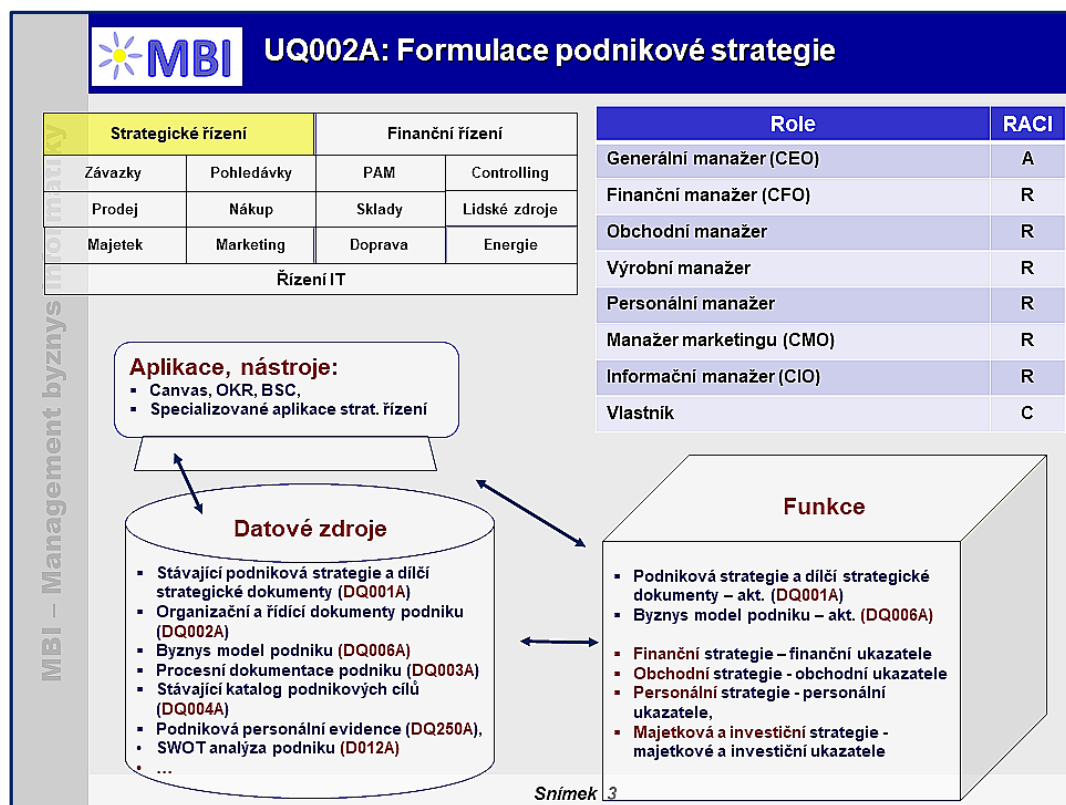
- Analýzy **finančních** ukazatelů,
- Analýzy **obchodních** ukazatelů,
- Analýzy **personálních** ukazatelů,
- Analýzy **majetkových a investičních** ukazatelů,
- Analýzy sledující **časový vývoj** ukazatelů,
- **Srovnávací** analýzy, např. skutečných hodnot ukazatelů oproti původním záměrům.

Strategické analýzy zahrnují, kromě analýz klíčových indikátorů v úloze, specifické analýzy:

- **analýza vlastnických a manažerských vztahů** a analýza organizačních struktur firmy,
- analýzy **stavu teritoria**, kde firma byznys jednotka působí – životní úroveň obyvatelstva, **dopravní dostupnost**, infrastruktura, celková nákupní orientace a síla zákazníků,
- analýzy **kvality zboží a poskytovaných služeb**, cenové hladiny vzhledem ke konkurenci,
- analýzy **technické vybavenosti byznys jednotek**, prodejen, skladů atd.

1.1.2 Formulace podnikové strategie

Účelem úlohy je definovat základní **cíle firmy** podle jednotlivých oblastí podnikání a oblastí řízení firmy (viz další obrázek):



Obrázek 1-4: Formulace strategie firmy

Funkce:

Obdobně jako analytická úloha i formulace strategie je v základu postavena na **určování hodnot strategických plánů** [1.3]. Zahrnuje zejména:

- Finanční strategie,
- Obchodní strategie,
- Personální strategie,
- Majetkové a investiční strategie,
- Informační strategie,
- a další.

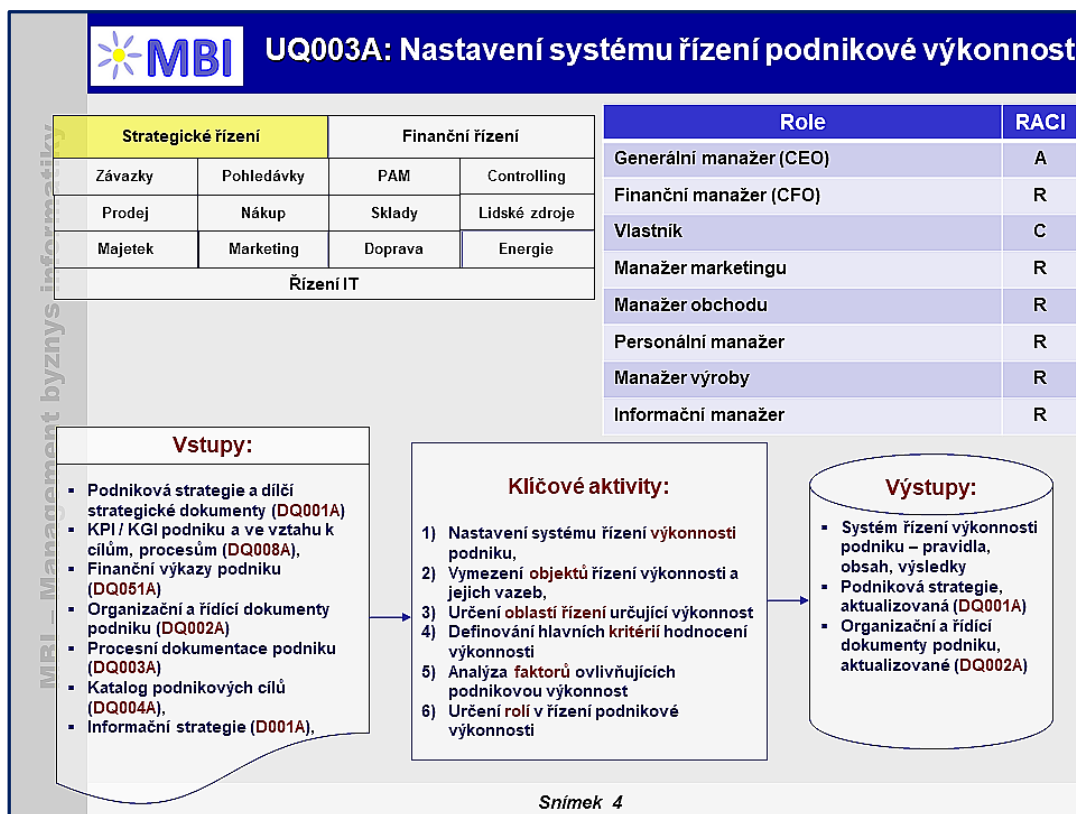
Formulace strategie maloobchodní firmy představuje určení cílových hodnot metrik dle úlohy formulace strategie zde probíhá na 3 úrovních:

- **strategie celé firmy** – na jaké typy podnikání tržních segmentů se orientovat, na která teritoria kam alokovat disponibilní materiální, personální i finanční zdroje, které segmenty zboží a maloobchodních služeb rozvíjet,
- **strategie jednotlivých podnikatelských jednotek** – formulace obchodních cílů jednotky, alokace, využití a rozvoj disponibilních zdrojů, posilování konkurenceschopnosti a vytváření konkurenčních výhod v dané oblasti, resp. regionu, rozvoj organizačních, personálních a materiálních struktur,
- **strategie funkčních systémů** – představují dílčí specializované strategie ekonomiky obchodní firmy, marketingu, obchodní logistiky, personálních zdrojů.

1.1.3 Nastavení systému řízení podnikové výkonnosti

Účelem úlohy je (viz další obrázek):

- **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**,
- vymežit **klíčová kritéria** pro hodnocení dosahované výkonnosti.



Obrázek 1-5: Nastavení systému řízení podnikové 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.

Nastavení a řízení výkonnosti maloobchodního podniku – dle principů uvedených v úlohách „Nastavení systému řízení podnikové výkonnosti“ a „Řízení podnikové výkonnosti“

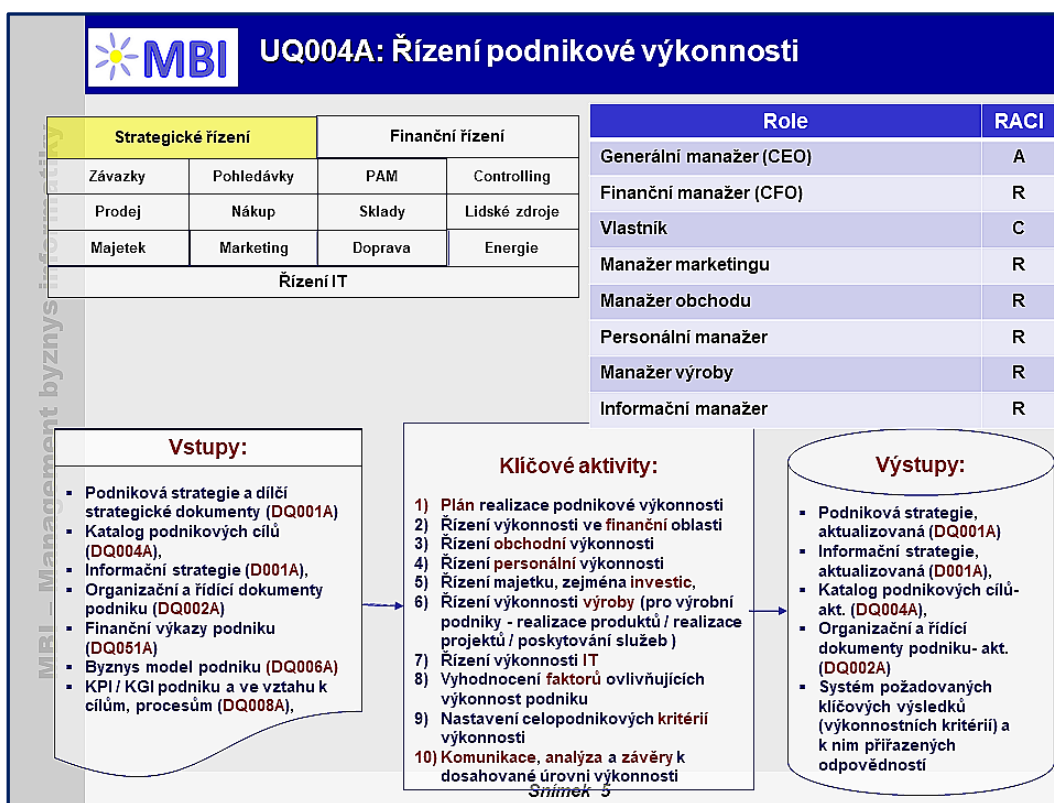
- v případě maloobchodních podniků ovlivňuje většinou nejvíc výkonnost firmy úloha „**Obchodní logistika**“,
- pro nastavení a následné řízení výkonnosti maloobchodního podniku jsou podstatné zejména:
 - metriky finančního řízení,
 - metriky finančních analýz a plánování,
 - metriky řízení prodeje v podniku,

- o metriky řízení prodeje ve vazbě na eShop,
- o výkonnostní ukazatele Category managementu, CM,
- o metriky výkonnosti prodeje a poskytování služeb,
- o metriky řízení call center,
- o metriky řízení obchodních center,

1.1.4 Řízení podnikové výkonnosti

Účelem úlohy je (viz další obrázek):

- 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,
- dle výsledků analýz KPI navrhnout **úpravy strategie** firmy, informační strategie i **úpravy plánů** ve vybraných oblastech řízení.



Obrázek 1-6: Řízení podnikové výkonnosti

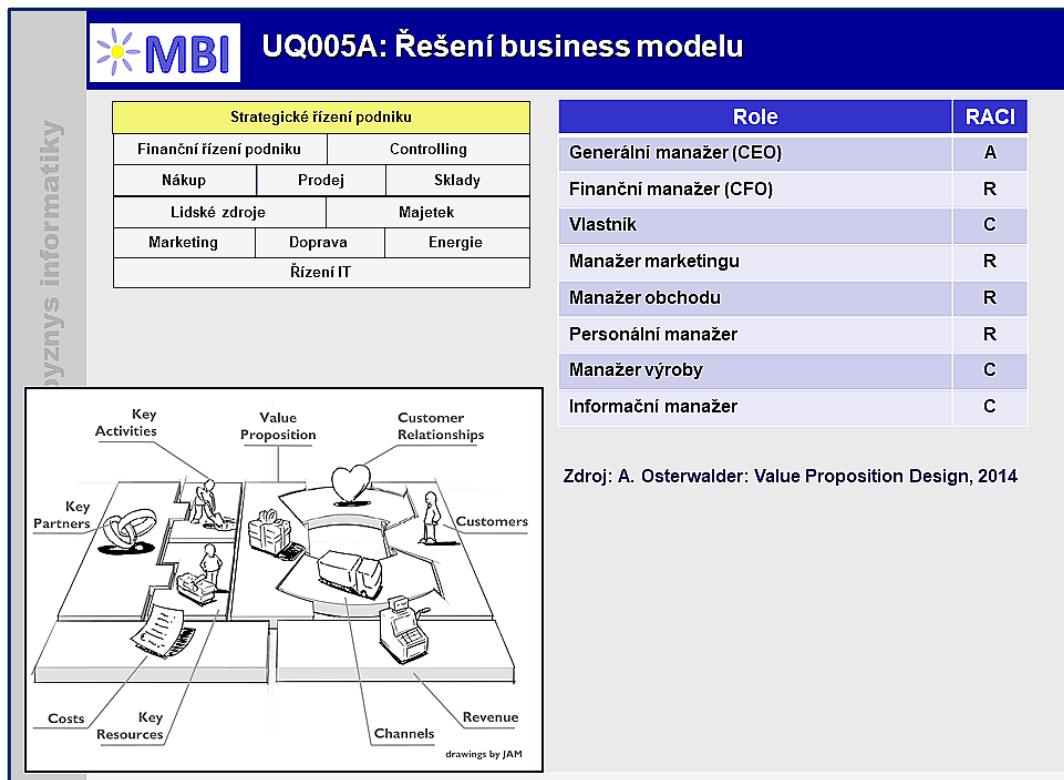
Klíčové aktivity:

- Plán realizace výkonnosti firmy se odehrává **na úrovni vlastníků, managementu** i ve vztahu manažerů a jednotlivých **pracovníků**, kdy jsou definovány pro pracovníky 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.

1.1.5 Řešení *business 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.) (viz další obrázek).



Obrázek 1-7: Řešení business modelu

Řešení business modelu maloobchodní firmy respektuje specifika maloobchodní firmy a budou zejména v naplnění plátna business modelu a v zodpovězení otázek v paragrafu 3 úlohy

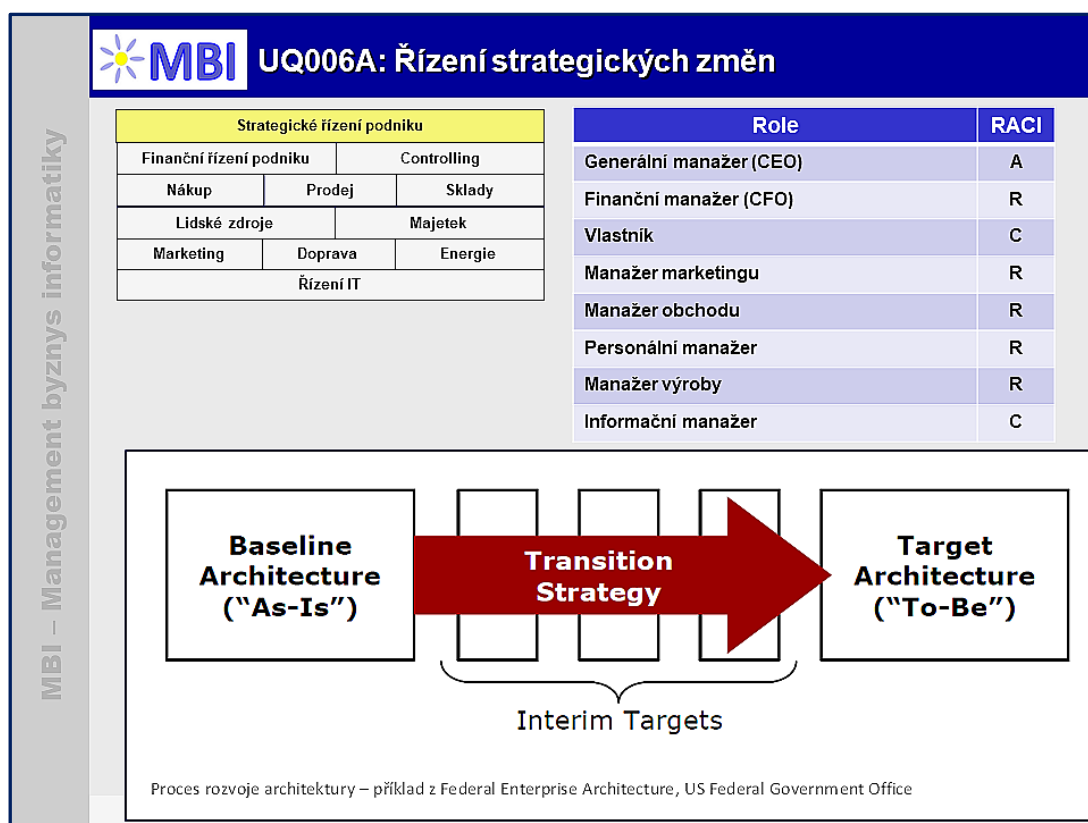
Zahrnuje rovněž postupné **naplnění tzv. „Lean Canvas“** (viz další obrázek)

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

Obrázek 1-8: Lean canvas

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 (viz další obrázek).

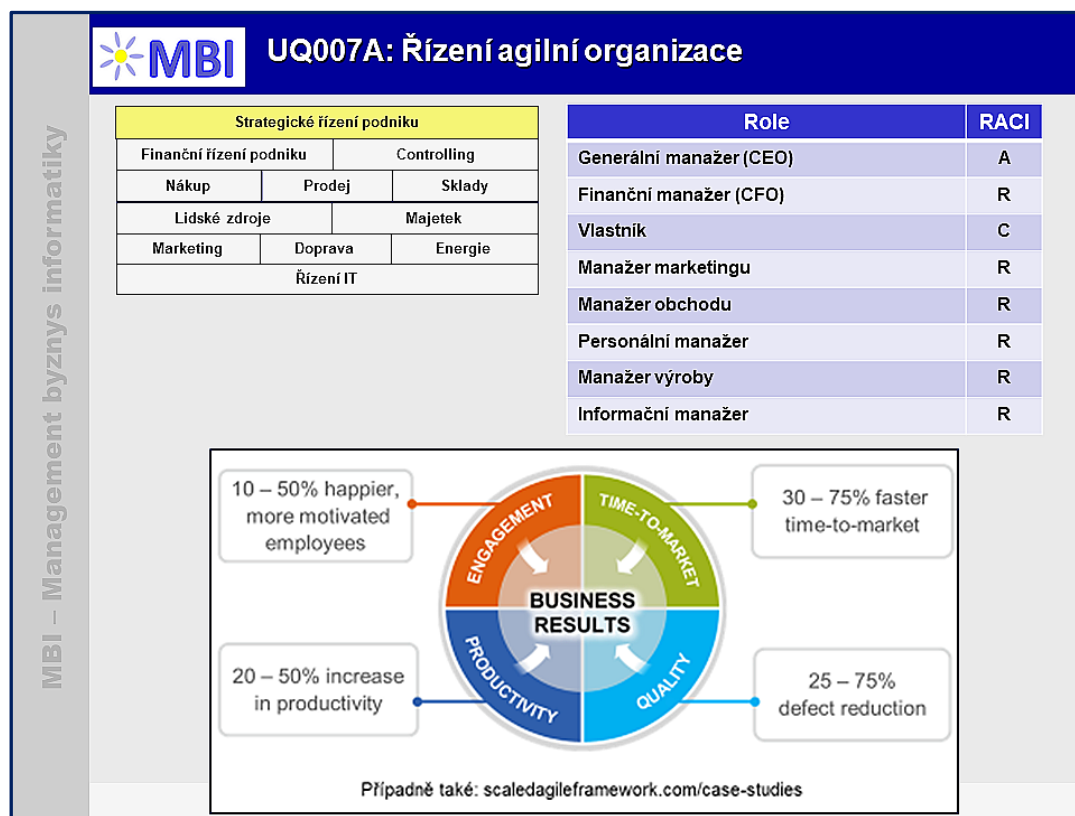


Obrázek 1-9: Řízení strategických změn

Strategickou změnou (transformací) je myšlena taková změna ve firmě (organizaci), která **významně ovlivňuje** její produkty, obchodní kanály, procesy nebo vnitřní uspořádání.

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 (viz další obrázek).



Obrázek 1-10: Řízení agilní organizace

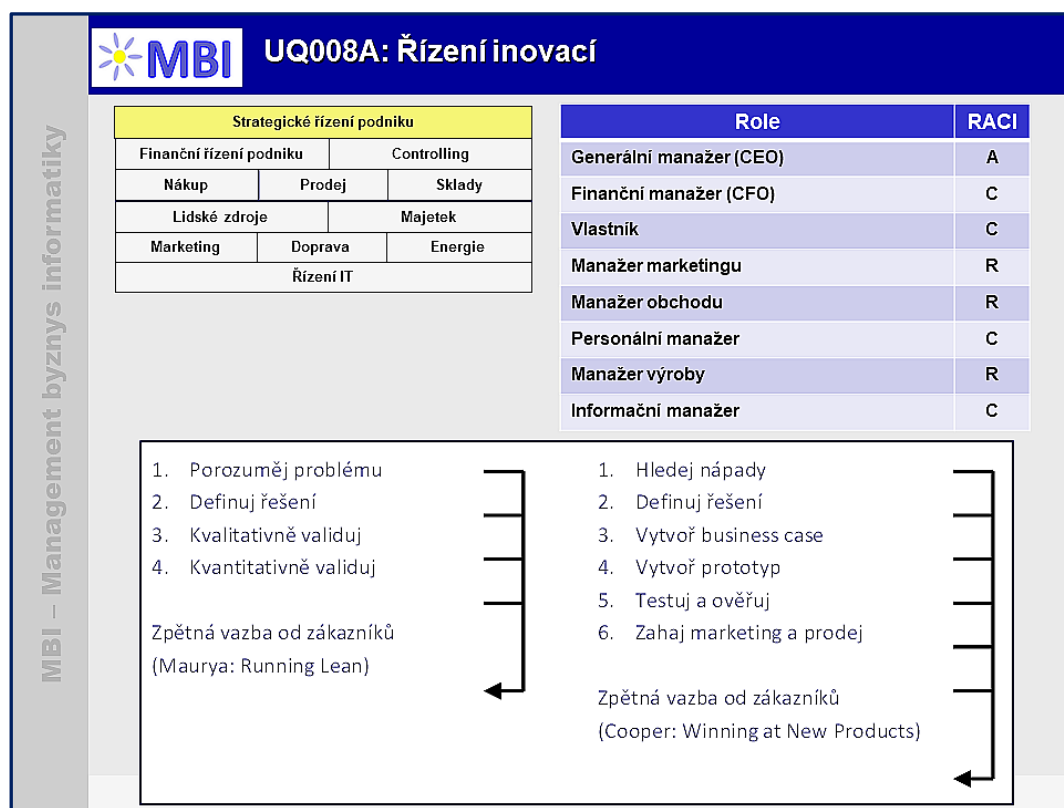
Agilní organizace je firma nebo její část, která používá agile jako základ svého fungování. Jednotlivé týmy (využívající např. SCRUM) jsou organizovány do vyšších celků. Existuje několik přístupů / frameworků (např. Spotify, SAFe, LeSS), které podporují orchestraci agilní organizace.

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 jednotlivců). Je vhodné nastavit systém měření dodané hodnoty na úrovni týmu. Týmy, které očekávanou hodnotu nedodávají, jsou zrušeny, resp. budou realizovat jiné zadání.
- **Na úrovni organizace** dochází k synchronizaci práce a prioritizaci **kvartálně** (QBR – quarterly business review). Výchoziskem plánování je stanovení cílů a zásadních výsledků (OKR – objectives and key results).
- **Rozdělení rozpočtu** (investice i provoz) do oblastí (často produktových).

1.1.8 Řízení inovací

Cílem je vymezit **smysl inovací** pro existenci firmy, nastítnit způsob **řízení inovací** a související problémy (viz další obrázek).



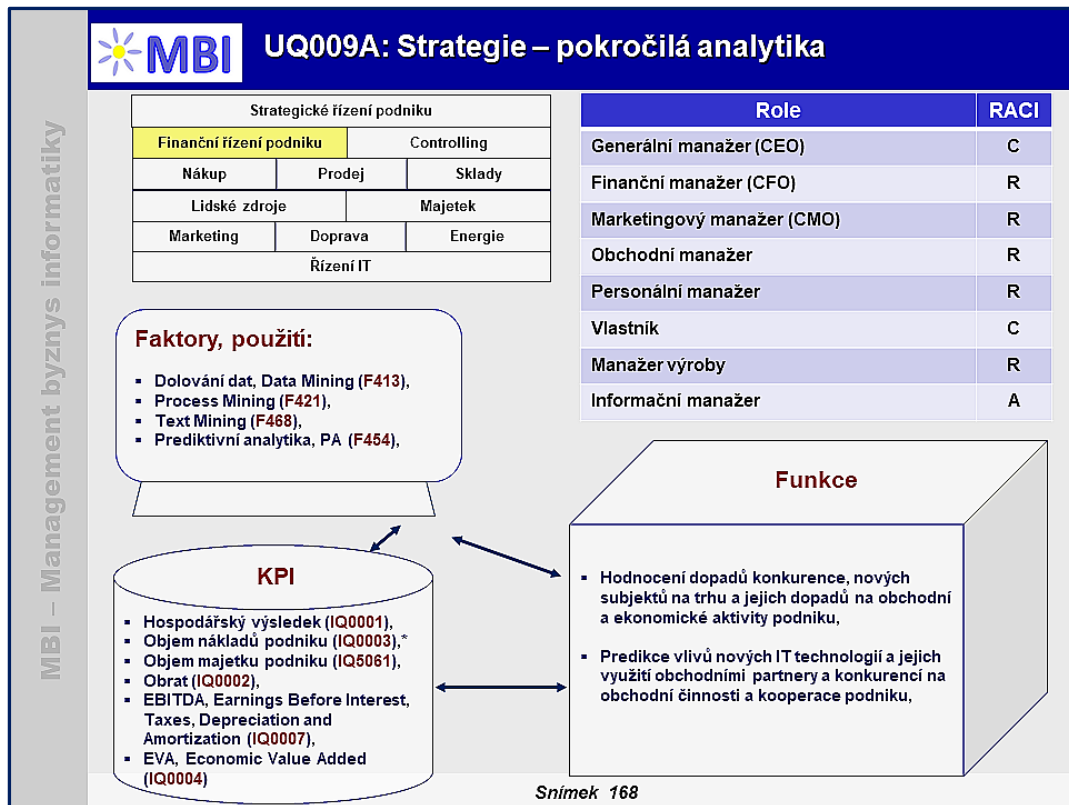
Obrázek 1-11: Řízení inovací

Řízení inovací rozlišuje:

- **Běžné inovace** (např. vylepšení produktů, často v roli „následovatele“). Je pro ně **charakteristické**:
 - nízké riziko,
 - nutnost (otázka přežití),
 - kontinuální a predikovatelný proces.
- **Zlomové (disruptive) inovace**. Je pro ně **charakteristické**:
 - vysoké riziko,
 - velká příležitost,
 - výzkum, testování, hledání nejlepší cesty.
 - nutná dlouhodobá podpora managementu,
 - varianty vstupu (vlastní R&D, investor),
 - řízení portfolia (př. reálné opce).

1.1.9 Strategie – pokročilá analytika

Představuje **využití pokročilých analytických metod** ve strategickém řízení firmy, např. prediktivní analytiky (viz další obrázek).



Obrázek 1-12: Strategie – pokročilá analytika

Zahrnuje:

- Hodnocení dopadů **konkurence, nových subjektů na trhu** a jejich dopadů na obchodní a ekonomické aktivity podniku,
- Predikce vlivů **nových IT technologií** a jejich využití obchodními partnery a konkurencí na obchodní činnosti a kooperace podniku.

**1.2 Strategické řízení v kontextu řízení maloobchodní firmy**

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

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 obchodní logistiky:

- 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 prosazení na trhu,
 - evidence reklamací dokumentují pravděpodobné hlavní obchodní problémy a představují podklady pro orientaci jejich řešení na strategické úrovni (organizačními, technickými, personálními změnami).

Řízení nákupní logistiky:

- 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.

1.2.2 Výstupy ze strategického řízení

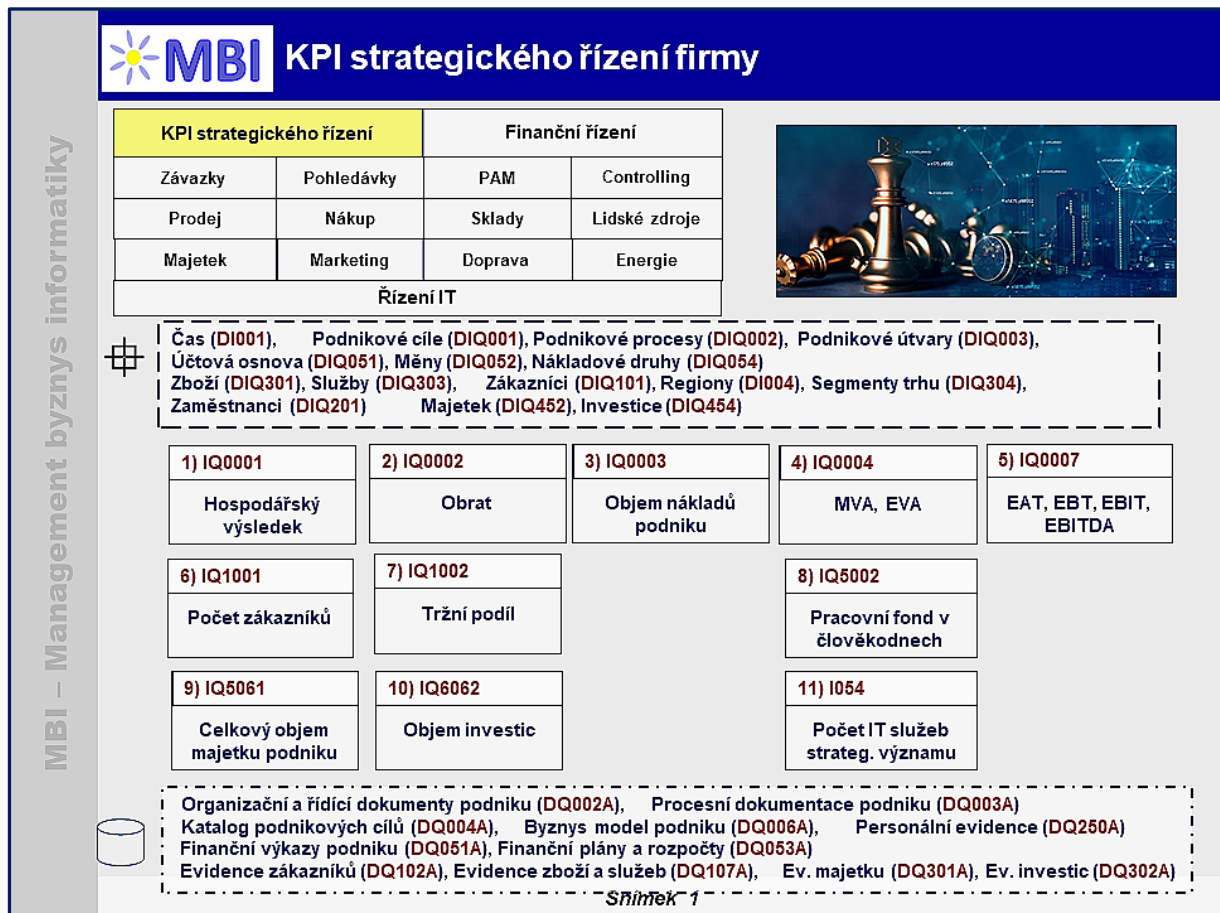
Jako **podstatné výstupy** ze strategického řízení **pro oblastí řízení** jsou:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty 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 obchodní logistiky je podkladem pro přípravu plánů prodeje podle teritorií, zákazníků, komodit,
 - strategie nákupní logistiky 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.

10

1.3 KPI strategického řízení

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI**. **Přehled vybraných KPI** pro strategické řízení firmy dokumentuje další obrázek:



Obrázek 1-13: Celkový přehled KPI strategického řízení firmy

V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto **základní a související metriky**:

- Hospodářský výsledek, resp. Výsledek hospodaření.
 - Provozní výsledek = provozní výnosy – provozní náklady.
 - Finanční výsledek = finanční výnosy – finanční náklady.
 - Mimořádný výsledek = mimořádné výnosy – mimořádné náklady.
- Obrat.
- Objem nákladů firmy.
- MVA (Market Value Added), EVA, Economic Value Added.
 - MVL (Market Value Lost).
 - TSR (Total Shareholder Return).
 - CVA (Customer Value Added).
 - PVA (People Value Added).

- CFROI (Cash Flow Return on Investment).
- EAT, EBT, EBIT, EBITDA.
 - EAT (Earnings after Taxes).
 - EBT (Earnings before Taxes).
 - EBIT (Earnings before Interest and Taxes).
 - EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization).
 - EBITDA Margin.
- Počet zákazníků firmy.
 - Opětovní zákazníci (Repeat Customers).
 - Počet nových zákazníků za dané období.
 - Počet ztracených zákazníků za dané období (Churn customers).
 - Podíl ztracených zákazníků je za dané období v %.
- Tržní podíl.
- Pracovní fond v člověkodnech.
- Celkový objem majetku firmy.
- Objem investic.
- Počet IT služeb strategického významu.



1.4 Data, dokumenty

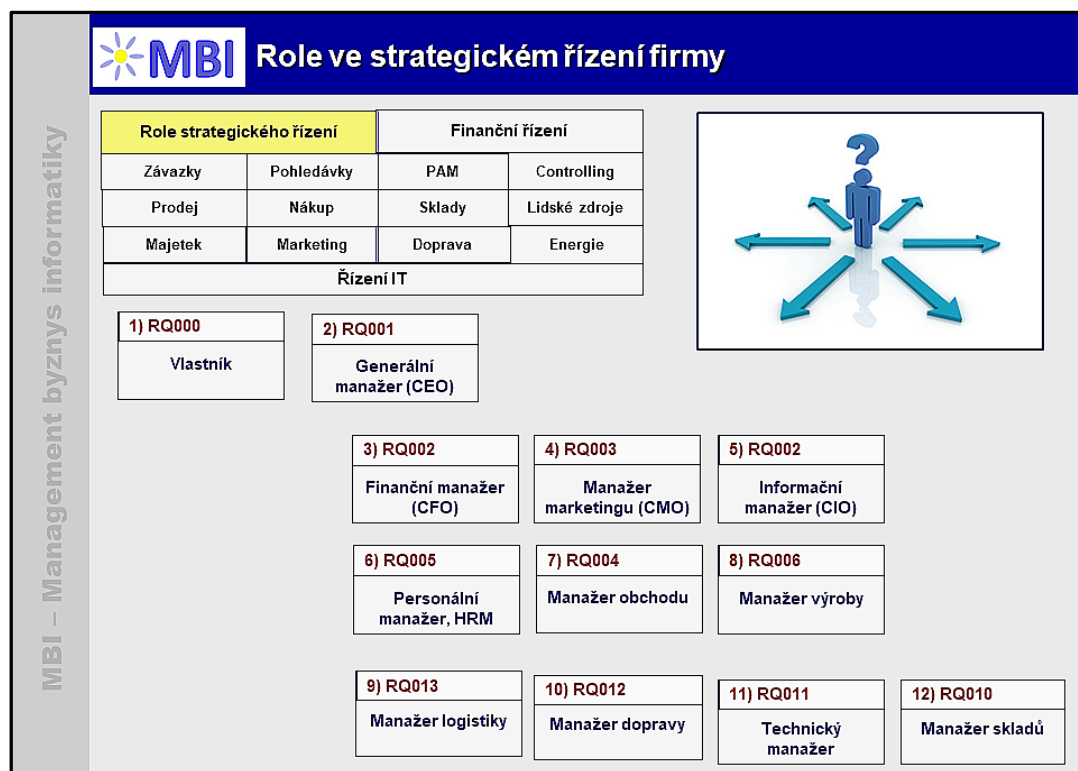
V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti strategického řízení. Zahrnují:

- Firemní strategie a dílčí strategické dokumenty.
- SWOT analýza firmy.
- Organizační a řídicí dokumenty firmy.
- Procesní dokumentace firmy.
- Byznys model.
- KPI / KGI a ve vztahu k cílům, procesům.
- Informační strategie.



1.5 Role ve strategickém řízení firmy

Role podílejší se na úlohách strategického řízení dokumentuje další obrázek.



Obrázek 1-14: Role ve strategickém řízení firmy

V dalším přehledu jsou uvedeny vybrané role ve vztahu ke strategickému řízení firmy.

1.5.1 Vlastník

Vlastník firmy (akcionáři, board, správní rada) určuje základní směrování, **pravidla a pokyny pro management** týkající se koncepce rozvoje firmy. Obvykle se konzultačně podílí i na formulaci strategie a dalších strategických úlohách firmy a následně finální strategii schvaluje.

1.5.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)

Generální manažer **formuluje a prověřuje firemní strategii**, obvykle podle základních pokynů stanovených vlastníky nebo jejich zástupci, tj. správními radami nebo jinými řídicími orgány. Generální manažer je za všechny úlohy a aktivity (obvykle kromě inovačních) plně zodpovědný.

1.5.3 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

Finanční manažer **formuluje a prověřuje finanční strategii** firmy, určuje finanční cíle, investiční a další aktivity a jejich priority ve finanční oblasti.

1.5.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

Manažer marketingu **formuluje a prověřuje marketingové strategii** firmy, určuje charakter a obsah marketingových aktivit, kampaní včetně využití IT a odhaduje a formuluje nároky na jejich finanční zajištění. Východiskem jsou primárně celofiremní a obchodní strategie.

1.5.5 Manažer obchodu

Manažer obchodu **formuluje a prověřuje obchodní strategii** firmy, plánuje a hodnotí nákupní a prodejní aktivity firmy, zajišťuje průběžný a kvalitní kontakt se zákazníky a efektivní kooperace s dodavateli a formuluje potřeby vzhledem k ostatním dílčím strategiím.

1.5.6 Personální manažer (HRM, HR Manager)

Personální manažer formuluje a prověřuje **strategii firmy z hlediska personálních kapacit**, plánuje, řídí a koordinuje získávání nových pracovníků, zajišťuje motivační programy a rozvoj kvalifikace pracovníků.

1.5.7 Informační manažer (CIO)

Informační manažer **formuluje informační strategii** firmy, zejména definování cílů informatiky v souladu s firemními cíli, v některých případech definuje i strategii řízení inovací ve firmě, zejména ve vazbě na IT.



1.6 IT ve strategickém řízení firmy

V této kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v procesu strategického řízení firmy. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Strategické řízení firmy obvykle **využívá typy aplikací**, jak ukazuje další tabulka:

Tabulka 1-1: Mapa aplikací s využitím pro strategické řízení

[1.6.1]	ERP (Enterprise Resource Planning) systémy pokrývající zejména transakční funkcionalitu celé firmy.
[1.6.2]	BI (Business Intelligence) / SSBI (Self Service Business Intelligence) pro analytické a případně i plánovací funkce strategického řízení.
[1.6.3]	CI (Competitive intelligence) pro posuzování konkurence
[1.6.4]	PA, prediktivní analytika zejména pro prognózování v rámci strategie firmy.
[1.6.5]	CPM (Corporate Performance Management) řízení podnikové výkonnosti.

1.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **ERP** je v oddíle E, kapitola [1].

Efekty uplatnění ERP ve strategickém řízení:

- **Snižuje se riziko chyb** a omylů při strategickém rozhodnutí.

Možné problémy spojené s ERP ve strategickém řízení:

- Musí být zajištěno, že strategie firmy musí být založena na respektování **platných standardů a legislativy**.
- Je třeba, aby byla nastavena **pravidla pro strategické reportování**.

1.6.2 Business intelligence, BI, SSBI

Aplikace se váže zejména **k úlohám**:

- „**Strategické analýzy**“, [1.1.1].
- „**Formulace podnikové strategie**“, [1.1.2].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **BI a SSBI** je v oddíle E, kapitola [8].

Efekty uplatnění BI / SSBI ve strategickém řízení:

- Nástroje a aplikace BI a SSBI je třeba posuzovat ze dvou pohledů – jako faktory ovlivňující běžné řízení firmy a zvyšující rovněž její **konkurenceschopnost** a na druhé straně i jako analytické nástroje a aplikace s uplatněním v úlohách samotného strategického řízení a **přípravy firemní strategie**.

- Některé aplikace BI / SSBI se přímo **váží k metodám strategického řízení**, jako je Balanced Scorecard, OKR a další.
- Aplikace BI / SSBI podporují úlohy pro **řízení podnikové výkonnosti, CPM**, případně další [1.1.3] a [1.1.4].
- Strategické řízení firmy je z velké části orientováno na **analýzu a určování finančních ukazatelů**, resp. metrik a aplikace BI / SSBI jsou právě v této oblasti nejčastěji využívané. Obdobně je v tomto kontextu hodnocena a formulována další strategie, pokud jde o **majetkovou a kapitálovou strukturu firmy**.
- BI / SSBI poskytuje podporu pro tvorbu **analytických i vizuálně náročnějších aplikací**, umožňující rychlou orientaci manažerů analyzujících a formulujících strategické záměry firmy.
- Technologie BI / SSBI podporují svou podstatou i rozvoj **manažerské kvalifikace** včetně strategického řízení.

Možné problémy spojené s BI / SSBI ve strategickém řízení:

- Analýza a návrh strategické funkcionality BI / SSBI musí vycházet z kvalitního pochopení **fungování celé firmy**, a to i v dlouhodobých horizontech.
- Při řešení BI / SSBI zejména pro strategické analýzy a formulaci strategie je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr klíčových ukazatelů a adekvátních dimenzí**.
- **Návrh dashboardů** pro podnikové manažery a specialisty musí vycházet z kvalifikované analýzy jejich potřeb v řešení strategie.

1.6.3 Competitive Intelligence, CI:

Aplikace se váže zejména **k úlohám**:

- „Strategické analýzy“, [1.1.1].
- „Formulace podnikové strategie“, [1.1.2].
- „Řešení business modelu“, [1.1.5].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **Competitive Intelligence** e v oddíle E, kapitola [9].

Efekty uplatnění CI ve strategickém řízení:

- **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 ve strategickém řízení:

- **Efekty CI jsou obtížně měřitelné** a mají spíše měkký / podpůrný 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 zcela klíčová pro efektivní CI.
- 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.

1.6.4 Corporate Performance Management, CPM

Aplikace se váže zejména **k úlohám**:

- „Nastavení systému řízení podnikové výkonnosti“, [1.1.3].
- „Řízení podnikové výkonnosti“, [1.1.4].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **Prediktivní analytiky** e v oddíle E, kapitola [10].

Efekty uplatnění CPM ve strategickém řízení:

- Nabízí možnost **analyzovat dopady jednotlivých konceptů** a oblastí řízení výkonnosti na úlohy řízení firmy, především na strategické úrovni řízení s využitím nástrojů OKR nebo BSC.
- Řízení výkonnosti v analytickém pojetí směřuje k **určení a vymezení hlavních procesů ve firmě**, resp. úloh, metrik, metod a aplikací, tj. komponent, které významně ovlivňují úspěšnost firmy a současně podporují strategická rozhodnutí.
- Definování vazeb mezi uvedenými komponentami podporuje **systematický charakter řízení**, a to i na strategické úrovni.
- Vymezení postupů a **zodpovědností pracovníků za plnění strategických cílů** ve výkonnosti firmy (manažerské pojetí) zvyšuje úspěšnost jejich dosažení.
- Ekonomické pojetí vede **k výběru nejdůležitějších ekonomických, převážně finančních ukazatelů** a soustřeďuje na ně hlavní pozornost.
- Hlavním efektem je **provázanost všech tří uvedených pojetí** a vytvoření předpokladů pro kvalitní a systematické strategické řízení podnikové výkonnosti.
- Uplatňuje se **princip uzavřené smyčky (closed-looped CPM)**, tj. výsledky monitorování a analýz výkonnosti se okamžitě promítají do adekvátních opatření v byznysu řízení firmy a případně i do redefinování strategických byznys cílů.
- Princip uzavřené smyčky posiluje i **vazby a komunikaci v řízení** na strategické, taktické i operativní úrovni. To znamená i stejné pochopení strategických cílů firmy u pracovníků na všech úrovních řízení a jejich podporování.

Možné problémy spojené s CPM ve strategickém řízení:

- **Analytické pojetí výkonnosti** se orientuje na uvedené **4 komponenty** (procesy, metriky, metody a aplikace). Je otázkou, zda neprovázat do tohoto řešení některé další, zejména role, nebo data.
- Předpokladem pro kvalitní realizaci řízení výkonnosti, především na strategické úrovni, je **pochoopení a zájem managementu**.
- Pro reálné uplatnění celého konceptu je **nezbytná kvalifikační příprava pracovníků** a pro ni se často obtížně hledá časový prostor.
- Princip uzavřené smyčky v CPM vyžaduje **nasazení analytických aplikací provozovaných v reálném čase** včetně funkcionality varování (*alerts*).
- Předpokladem uplatnění uzavřené smyčky je i **vytvoření systému KPI s jasně vymezenými vazbami** zejména mezi finanční a provozními.

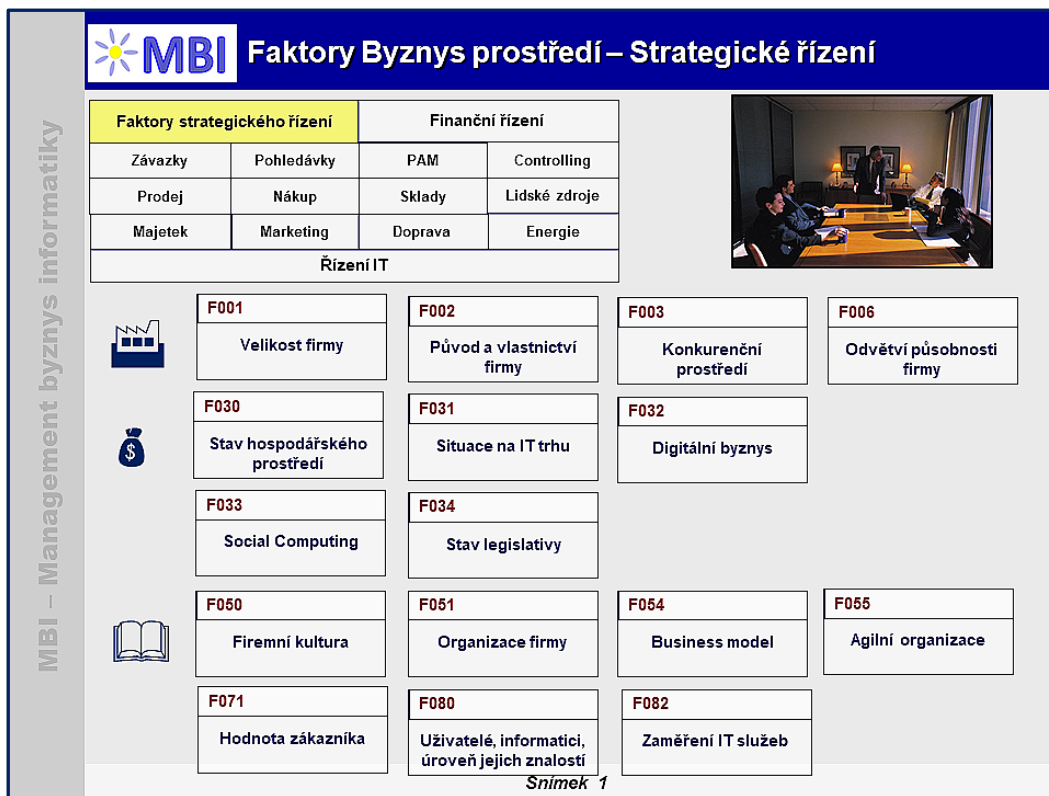


1.7 Faktory strategického řízení - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují tvorbu strategie firmy a celé strategické řízení.

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené **s charakterem firmy**,
- faktory stavu **tržního prostředí a ekonomiky**,
- faktory úrovně **řízení firmy a personálních zdrojů**.



Obrázek 1-15: Podstatné faktory strategického řízení

1.7.1 Firma, základní charakteristiky

- **Velikost firmy:**
 - strategické řízení by mělo být součástí firem všech velikostí, na druhé straně jsou velmi **rozdílné nároky** na jeho realizaci, rozsah řešení, úroveň dokumentace podle velikosti firmy,
 - rozdíly jsou dány zejména **složitostí řízení** (u velkých oproti malým firmám), šíří obchodních a kooperačních vztahů a počtem partnerů, technickou základnou (IT, výrobní atd.).
- **Původ a vlastnictví firmy:**
 - zatímco **tuzemské vlastnictví** firmy představuje poměrně široký prostor pro formování vlastní strategie, firmy reprezentující **pobočky nadnárodních společností** musí evidentně respektovat celofiremní standardy a záměry.
- **Konkurenční prostředí:**
 - vliv konkurenčního prostředí se promítá zejména do **potřeby firemní strategie** a její kvality,
 - **analýza konkurence** i jejího předpokládaného vývoje, např. i z pohledu konkurencí poskytovaných IT služeb oproti rozsahu a kvalitě vlastních služeb, je podle prostředí větší nebo menší součástí strategie.
- **Odvětví působnosti firmy:**
 - je zcela zřejmé, že odvětví je **rozhodující** pro obsahovou náplň strategie,
 - rozdíly jsou pak zejména v tom, zda se strategie orientuje **primárně na produkty a jejich vývoj** (výrobní firmy, zemědělství) nebo na **poskytované služby** (včetně IT služeb), jejich kvalitu, rozsah, dostupnost (např. v obchodních firmách, finanční sféře, dopravě, utilitách).

1.7.2 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí:**
 - představuje celkový stav ekonomiky ovlivňující zejména **objem vynakládaných nákladů** na inovace, vlastní vývoj, nové projekty včetně IT,
 - ovlivňuje ochotu vedení firem k formulaci a **přijímání strategických záměrů** k podstatnějším změnám ve vlastním byznysu.
- **Situace na IT trhu:**
 - stav nabídky nových IT služeb a produktů, jejich kvalita cenová úroveň ovlivňuje strategické **záměry v poskytování vlastních služeb s podporou IT** a je tedy nutné je velmi silně zohledňovat (např. podpora konfigurace výrobků v automobilovém průmyslu, nábytkářství apod.).
- **Digitální byznys:**
 - zahrnuje všechny **digitální zdroje**, tj. elektronicky dostupné formy využití informací a nabídku na jejich základě založené služby, tedy jde o strategické úvahy, zda touto cestou jít, či nikoli.
- **Social computing:**
 - představuje významný koncept pro využití v byznysu. Je založen na **vytváření nebo znovuvytváření sociálních konvencí a sociálního kontextu** díky využívání softwaru a IT. Blogy, email, instant messaging, sociální sítě, wiki, sociální bookmarking apod. představují sociální software pro social computing.

- **Stav legislativy:**
 - představuje **souhrn dopadů** zákonů a norem do řízení firmy i s problémy **načasování změn** – strategie tak musí respektovat nejen současný stav, ale i očekávané změny s jistou pravděpodobností.

1.7.3 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**
 - firemní kultura je **system hodnot**, které firma vyznává, zaběhnutá schémata jednání a rozhodování atd., má tedy zásadní vliv na styl řízení a zejména strategické řízení,
 - ovlivňuje i otázku, **jaký význam vedení firmy bude firemní strategii přikládat** a jak se na ni bude podílet včetně toho, jak na ní bude kooperovat vedení IT, stejně tak, jak se bude strategií řídit a jak s ní bude aktivně pracovat a promítat do ní změny,
 - s firemní kulturou souvisí i kvalifikované **uplatňování metod strategického řízení** firmy, např. „Corporate Performance Management, CPM“, „Balanced Scorecard, BSC“, „Basel II“, „EFQM“, „Benchmarking“.
- **Organizace firmy:**
 - zahrnuje řešení otázek, do jaké míry současná **organizace odpovídá potřebám obchodních a dalších aktivit firmy** a zda a jaké organizační změny zvažovat, případně i jaké změny je třeba realizovat v organizační dokumentaci.
- **Byznys model:**
 - byznys model je forma a přístup pro **kvalitní pochopení** základního fungování firmy,
 - jeho **příprava a uplatnění** je náplní úlohy „Řešení byznys modelu“ [1.1.5].
- **Agilní organizace:**
 - je **část firmy**, která používá „agile“ jako základ svého fungování,
 - jde tedy o strategickou úvahu, **zda jít cestou agilní organizace** viz úloha „Řízení agilní organizace“ [1.1.7].
- **Hodnota zákazníka:**
 - hodnota zákazníka - **CLV (Customer Lifetime Value)** je jedním z procesů podporovaných analytickými aplikacemi v rámci strategického řízení a marketingu. Tyto procesy a analýzy poskytují informace o zaměření firmy na **správné zákazníky**, podklady pro jejich výběr a jejich získávání.
 - **Customer Value (CE)** se chápe jako **souhrn CLV** a jejich nepřímých ekonomických efektů. *Customer Equity* je tak metoda pro kvantifikaci hodnoty celé zákaznické báze.
- **Uživatelé, informatici, úroveň jejich znalostí:**
 - klíčovým faktorem ovlivňujícím úspěšnost firmy a její výkonnost je **profesní, kvalifikační i věková struktura** pracovníků a úroveň jejich znalostí.
- **Zaměření IT služeb:**
 - pro strategii firmy existují **dvě základní možnosti** zaměření IT služeb. V prvním případě jsou IT služby **zaměřeny pouze dovnitř firmy**, v druhém případě, když IT služby podporují **vztahy a komunikaci s obchodními partnery a zákazníky**, tj. s externím prostředím firmy. V druhém případě se IT tak stává klíčovou součástí podnikání firmy a jejich význam prudce vzroste.



1.8 Scénáře, analytické otázky ke strategickému řízení

Další scénáře obsahují **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat scénář a relevantní otázky. Přehled scénářů dokumentuje další tabulka:

Tabulka 1-2: Mapa scénářů a analytických otázek ke strategickému řízení.

[1.8.1]	Řeší se strategické řízení firmy.
[1.8.2]	Řeší se cíle a KPI firmy.
[1.8.3]	Řeší se strategické analýzy a formulace strategie.
[1.8.4]	Řeší se strategické plánování .
[1.8.5]	Řeší se organizace firmy a procesy ve firmě.
[1.8.6]	Řeší se řízení rizik .
[1.8.7]	Řeší se řízení interních audítů .
[1.8.8]	Řeší se interní dokumentace ISO .
[1.8.9]	Řeší se nastavení systému řízení výkonnosti firmy.
[1.8.10]	Řeší se řízení výkonnosti firmy.

1.8.1 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.?

1.8.2 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 k firemní strategii?
- Jsou KPI vzájemně **komunikovány** s vlastníky, managementem i zaměstnanci?
- Jsou **vlastníci procesů** seznámeni se stanovenými KPI? Je plnění KPI součástí **hodnocení zaměstnanců**?

1.8.3 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 a změn strategie a cílů?

1.8.4 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?

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

- Existuje **system 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 jejich nákladů?

1.8.6 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**, které nemůže snížit, chránit se před nimi, řídit nebo přenášet na jiné subjekty?

1.8.7 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?

1.8.8 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?

1.8.9 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 **kommunikovány** 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??

1.8.10 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?



1.9 Metodiky a metody pro strategické řízení



Charakteristiky **obsahu** vybraných **metod a metodik** pro danou oblast řízení jsou v **dokumentu „AF II.02: Komponenty“**:

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM.: kapitola 8.1.
- Balanced Scorecard, BSC: kapitola 8.2.
- Benchmarking: kapitola 8.5



1.10 Závěry, doporučení ke strategickému řízení

Část představuje **pracovní závěry** ke strategickému řízení a jeho rozvoji, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



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 (M001), Balanced Scorecard, BSC (M002), 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**.

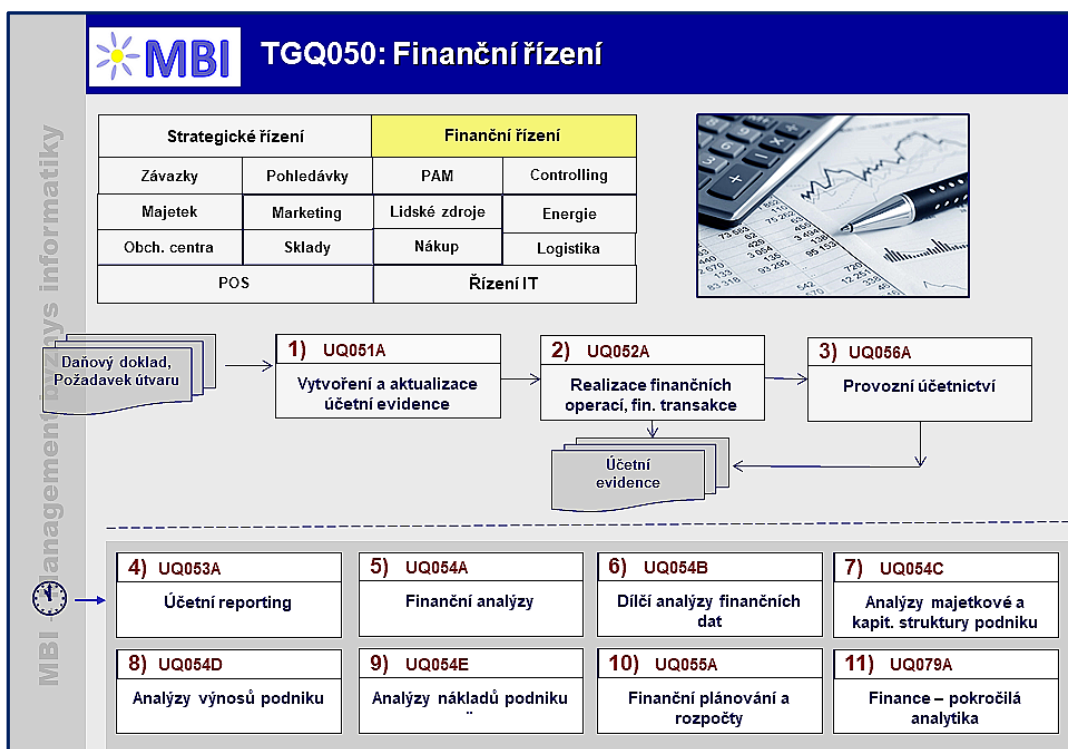
2. Finanční řízení maloobchodu



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** (akcionářů),
- 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 splácet své krátkodobé a dlouhodobé závazky v době jejich splatnosti,
- zajistit **rentabilitu, tj. ziskovost** firmy, která měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál, tj. podíl zisku k vloženému kapitálu.

Přehled úloh finančního řízení dokumentuje další obrázek.

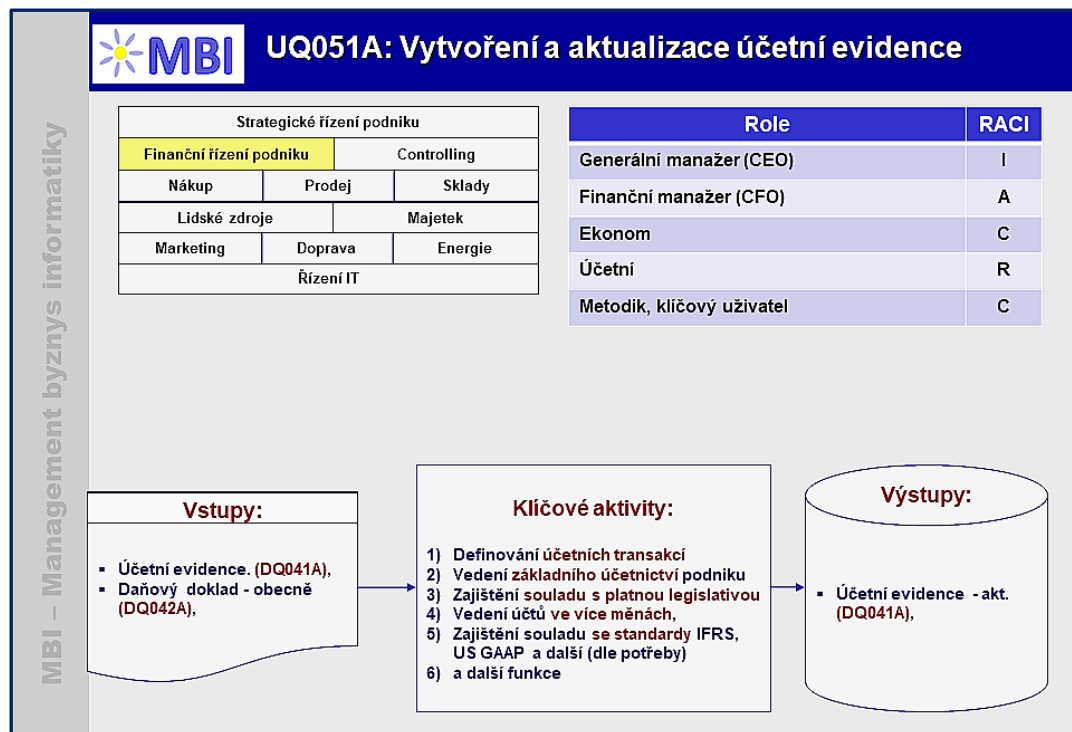


Obrázek 2-1: Finanční řízení – přehled úloh

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

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 (viz další obrázek).



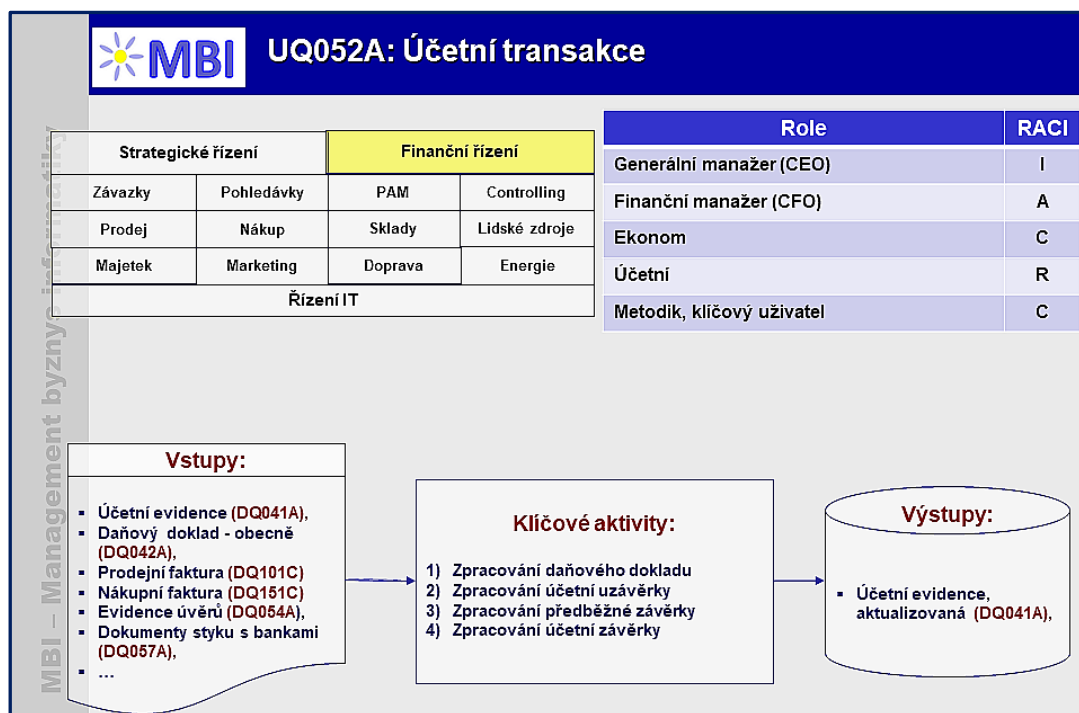
Obrázek 2-2: Vytvoření a aktualizace účetní evidence

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.

2.1.2 Účetní transakce

Úloha **má zajistit** co nejefektivnější realizaci účetních transakcí, zpracování daňových dokladů (další obrázek).



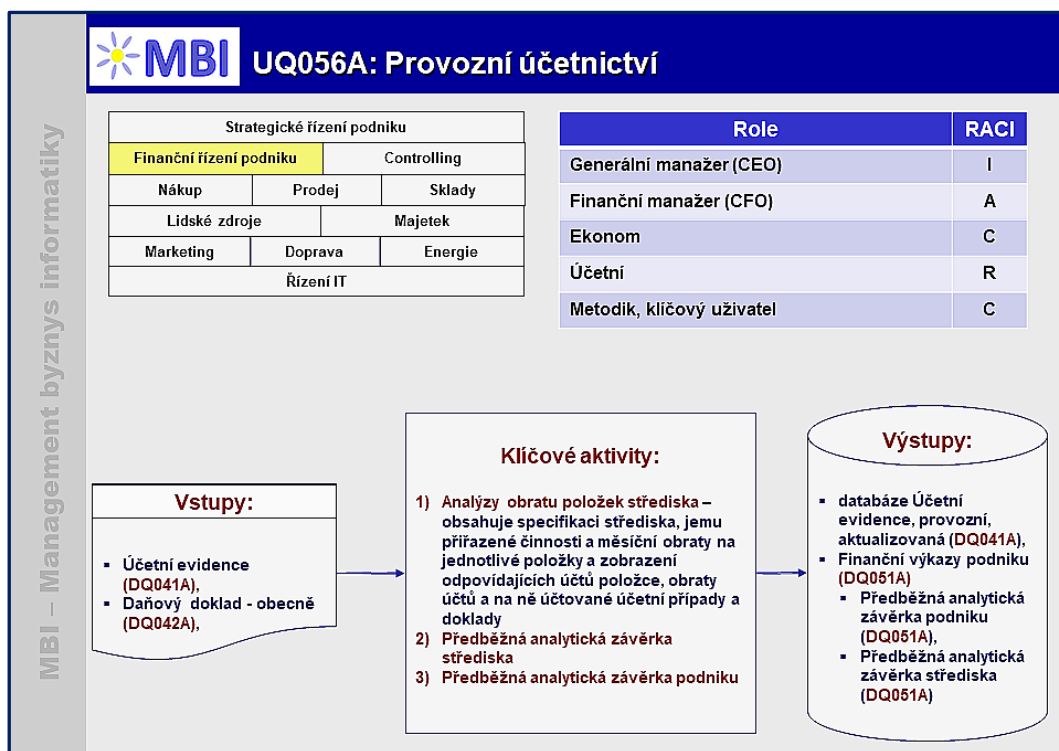
Obrázek 2-3: Účetní transakce

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.

2.1.3 Provozní účetnictví

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



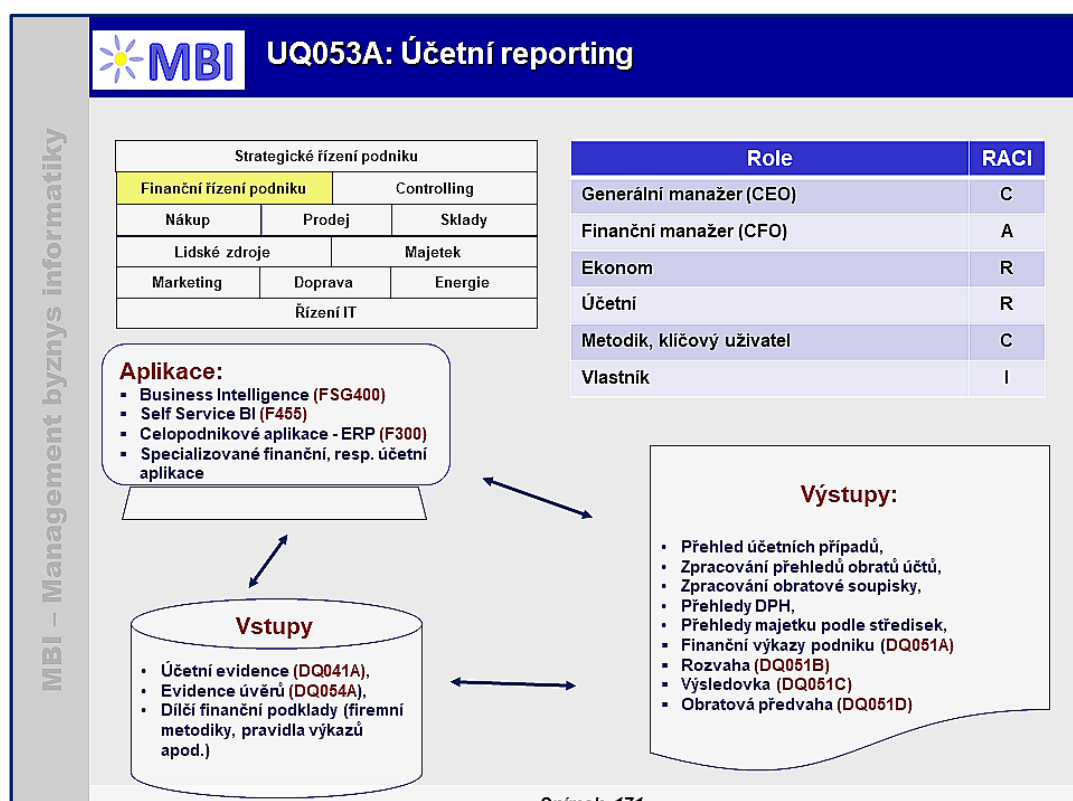
Obrázek 2-4: Provozní účetnictví

Klíčové aktivity:

- Analýzy obratu položek pobočky** obsahují její specifikaci, 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 pobočky**.
- Zpracování předběžné analytické **závěrky firmy**.

2.1.4 Účetní reporting

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



Obrázek 2-5: Účetní reporting

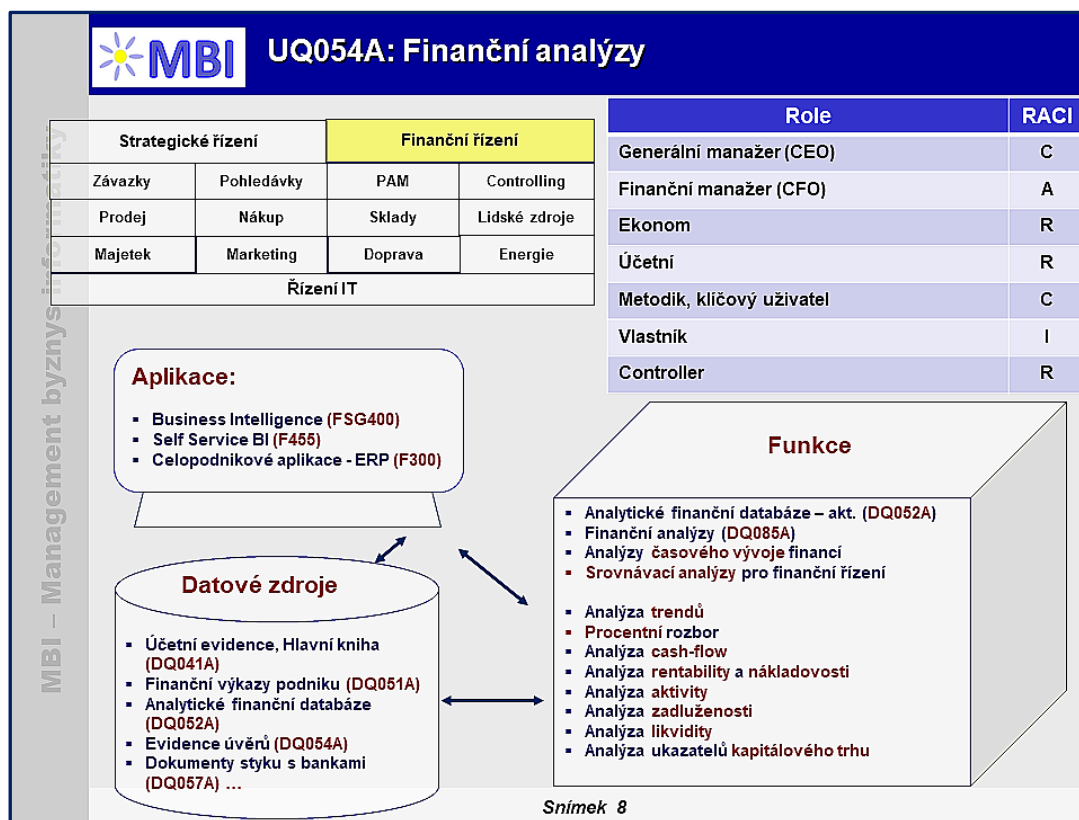
Tvorba reportů vychází z finančních dokumentů a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

- Účetní evidence.
- Evidence úvěrů.
- Evidence leasingových smluv.
- a další.

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

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 (viz další obrázek).



Obrázek 2-6: Finanční analýzy

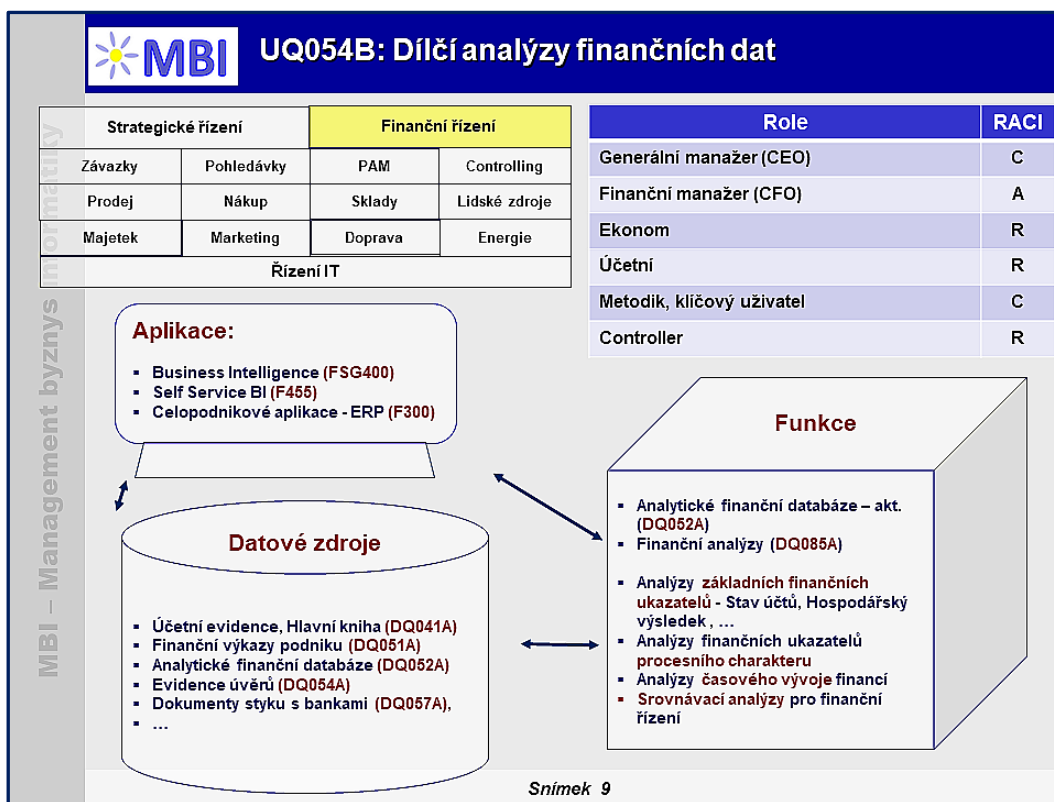
Funkce:

Funkcionalita analytické úlohy je založena na **hodnocení komplexních finančních ukazatelů** uvedených v části [2.3]:

- 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.

2.1.6 Dílčí analýzy finančních dat

Účelem úlohy je zpracovávat **dílčí finanční analýzy** podle různých kritérií a v různých úrovních dekompozice (viz další obrázek).



Obrázek 2-7: Dílčí analýzy finančních dat

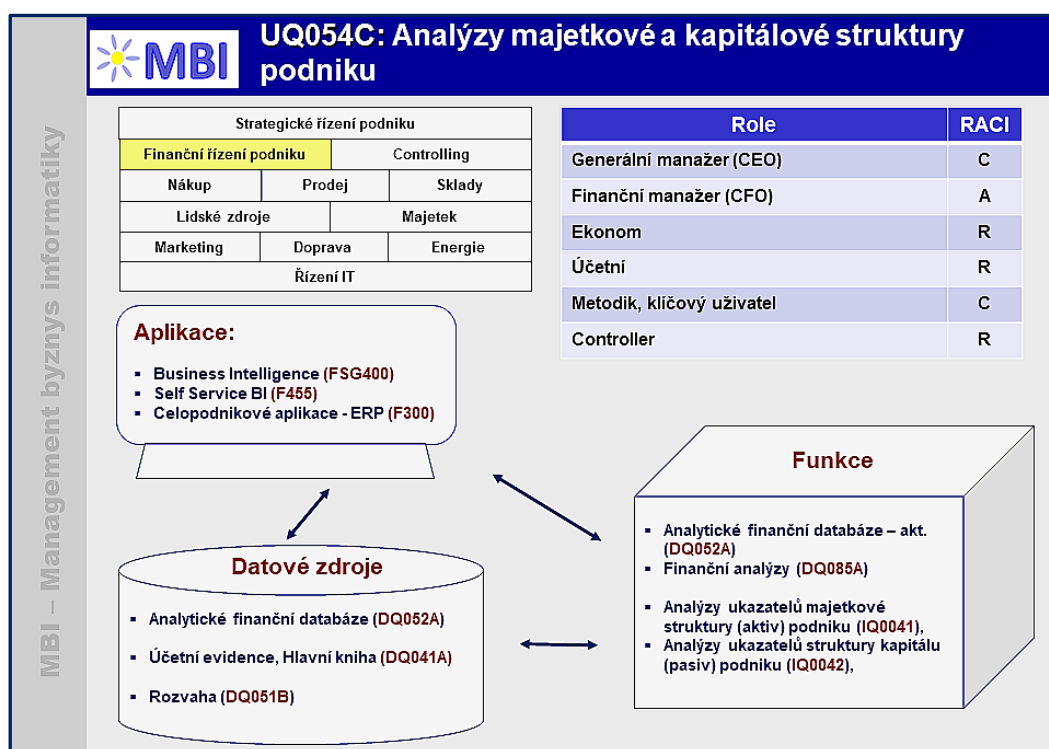
Funkce:

Funkcionalita této analytické úlohy je rovněž založena na hodnocení **vybraných finančních metrik** uvedených v části [2.3]: Zahrnuje **tyto funkce**:

- **Analýzy základních finančních ukazatelů** (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, 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 byzns jednotek apod.

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 (viz další obrázek).



Obrázek 2-8: Analýzy majetkové a kapitálové struktury

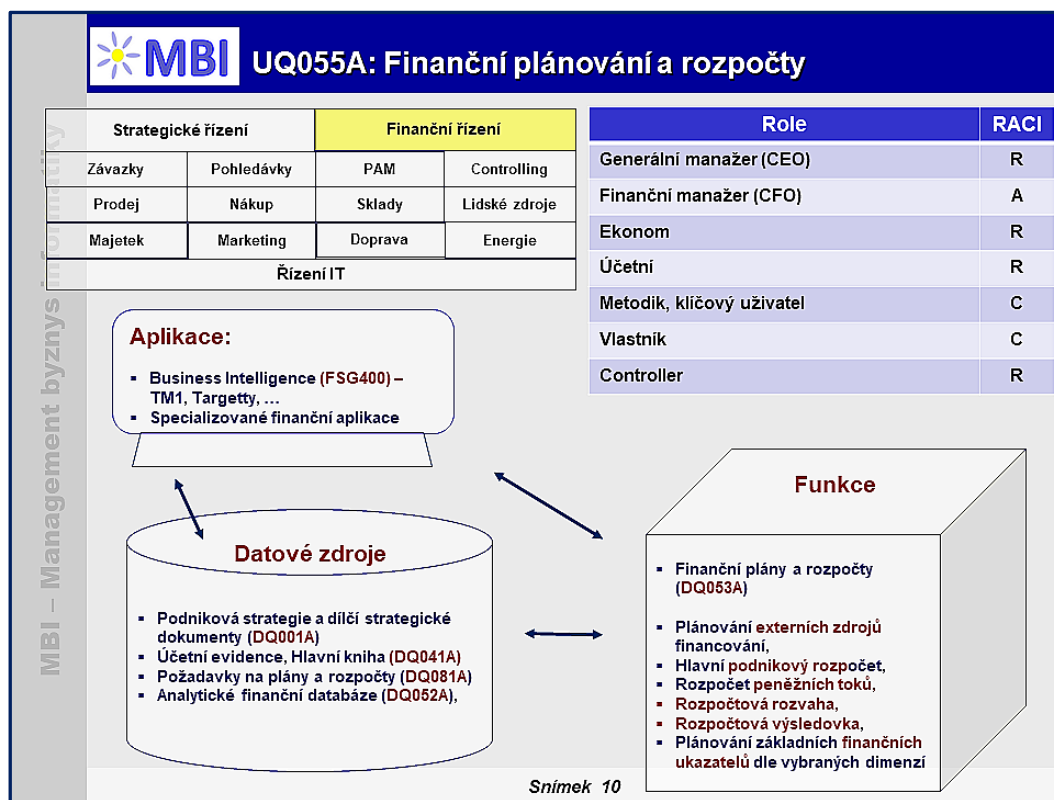
Celkový **přehled metrik** k úloze je rozdělený do následujících podskupin a představuje analytické výstupy, viz část [2.3]:

- metriky majetkové struktury,
- metriky kapitálové struktury.

2.1.8 Finanční plánování a rozpočty

Účelem úlohy je (viz další obrázek):

- **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.



Obrázek 2-9: Finanční plánování a rozpočty

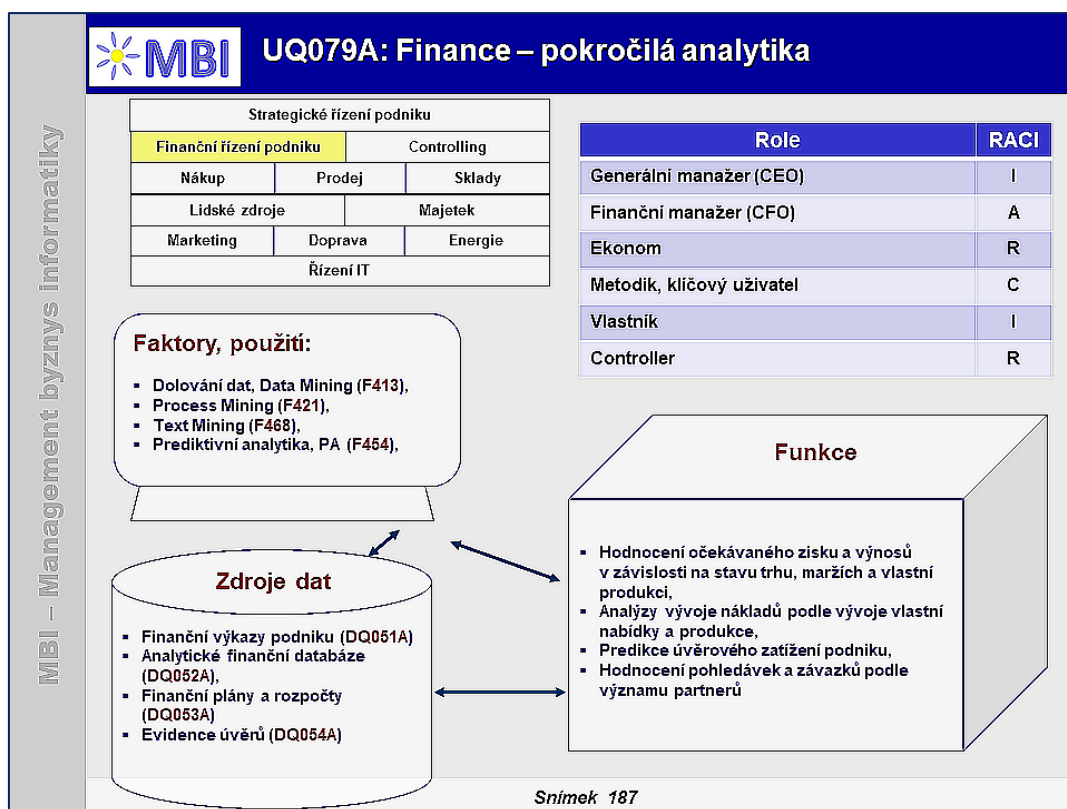
Funkce:

Funkcionalita plánovací úlohy je rovněž založena na výběru **finančních metrik** obsažených v části 2.3. Zahrnuje **tyto funkce**:

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

2.1.9 Finance – pokročilá analytika

Účelem je řešit finanční vývoj a problémy zejména predikcemi v oblasti finančního řízení (viz další obrázek).



Obrázek 2-10: Finance – pokročilá analytika

Zahrnuje např. tyto **funkce**:

- hodnocení **očekávaného zisku a výnosů** v závislosti na stavu trhu, maržích a vlastní produkci,
- analýzy **vývoje nákladů** podle vývoje vlastní nabídky a produkce,
- predikce **úvěrového zatížení** firmy,
- hodnocení **pohledávek a závazků** podle významu partnerů.



2.2 Finanční řízení v kontextu řízení firmy

Další přehled představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby finančního řízení** na ostatní oblasti řízení reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**. Vstupy do finančního řízení

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

2.2.1 Vstupy do finančního řízení

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 obchodní logistiky:

- 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 nákupní logistiky:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - výkazy, analýzy a plány nákupů zboží, materiálů 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 skladování:

- analýzy skladů, výkazy skladu:
 - jsou podkladem pro ekonomické hodnocení nákladové náročnosti vedených zásob,
- evidence skladů a skladových zásob, evidence příjmků, výdejků, 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 na 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 podklady 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 (aktivační majetku, přesuny majetku, odpisy).

PAM:

- mzdové výkazy a analýzy:
 - představují vstupy pro komplexní analýzy a plány finančního zajištění mzdového vývoje,
- mzdové dokumenty:
 - jsou dílčí 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.

2.2.2 Výstupy z finančního řízení

Strategické řízení firmy:

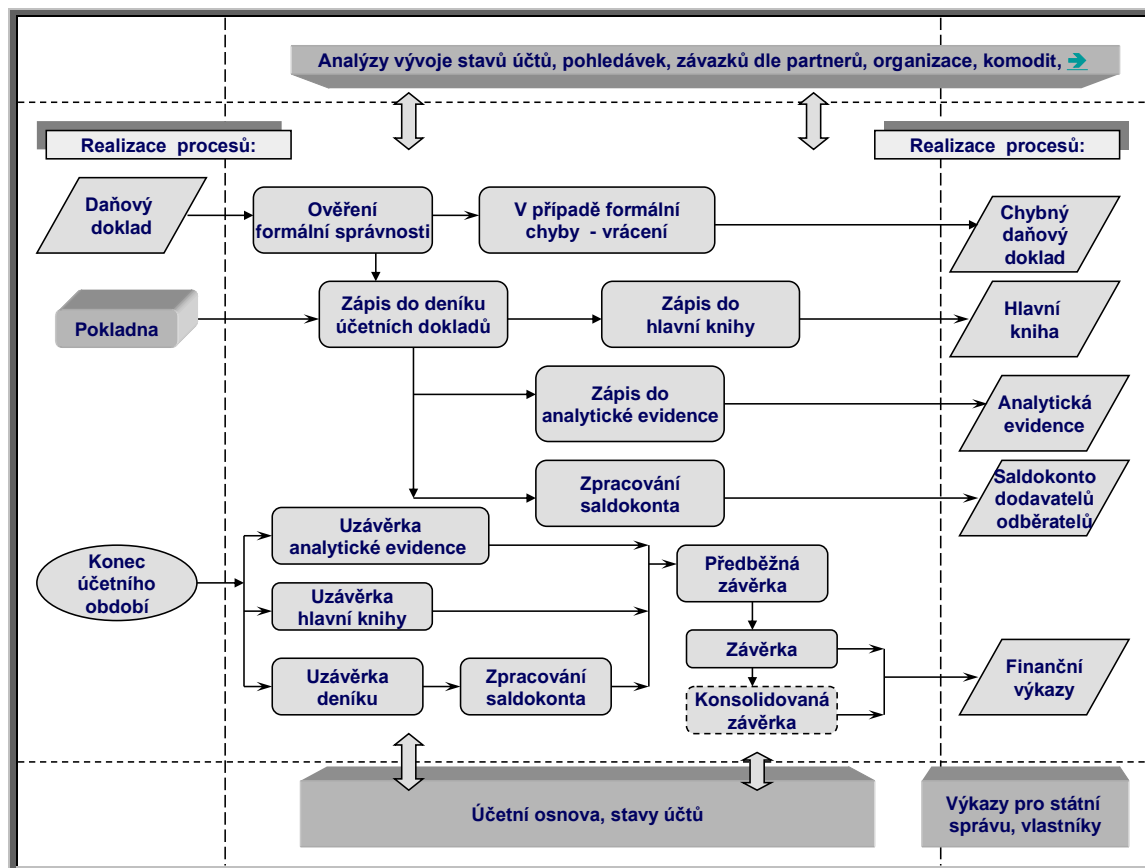
- finanční výkazy podniku, finanční analýzy, finanční plány:
 - slouží především jako vstupy pro úlohu strategických analýz a rovněž pro formulaci strategie firmy ve finanční oblasti (získávání úvěrů apod.),
 - v dokumentech jde o hlavní finanční ukazatele firmy, a proto tyto dokumenty jsou i vstupem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

Řízení obchodní a nákupní logistiky, skladování, 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 záměry z pohledu jejich realizovatelnosti,
- dokumenty styku s bankami, bankovní účty:
 - bankovní dokumenty slouží v obchodních aktivitách především pro kontrolní účely,

- o 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 (viz další obrázek).

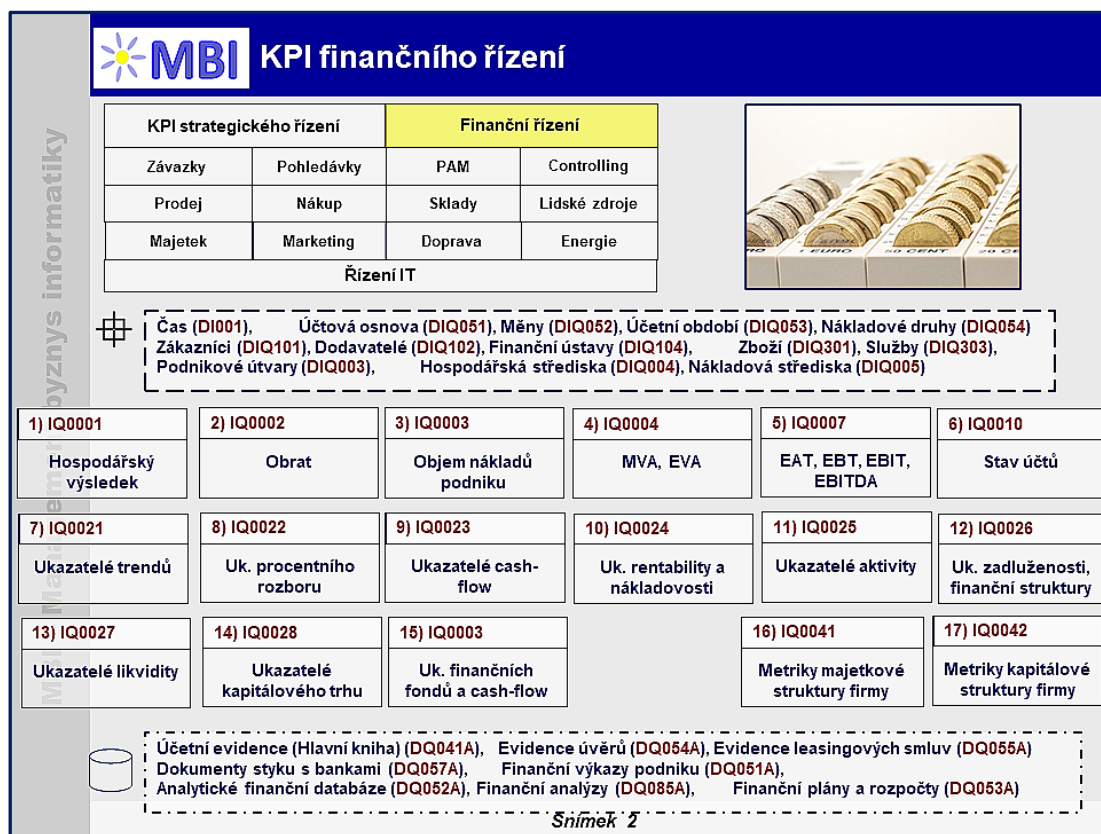


Obrázek 2-11: Úlohy a aktivity finančního řízení ve vzájemných vazbách

10

2.3 KPI finančního řízení

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI**. Metriky jsou předmětem využití a zpracování prakticky ve všech úlohách finančního řízení. **Souhrnný přehled KPI** finančního řízení představuje další obrázek. Podle (Kráal a kol., 2006), (Synek, M., Kislingerová, E. a kol. 2015).



Obrázek 2-12: Souhrnný přehled KPI finančního řízení

V oblasti finančního řízení se využívají zejména tyto **základní a související metriky**:

- **Hospodářský výsledek, resp. Výsledek hospodaření.**
 - Provozní výsledek.
 - Finanční výsledek.
 - Mimořádný výsledek.
- **Obrat.**
- **Objem nákladů.**
 - Peněžní výdaje.
 - Objem nákladů příštích období.
 - Objem jednicových nákladů.
 - Objem režijních nákladů.
- **MVA (Market Value Added), EVA, Economic Value Added.**
 - MVL (Market Value Lost).
 - TSR (Total Shareholder Return)
 - CVA (Customer Value Added).
 - PVA (People Value Added).
 - CFROI (Cash Flow Return on Investment).
- **EAT, EBT, EBIT, EBITDA.**
 - EAT (Earnings after Taxes).
 - EBT (Earnings before Taxes).
 - EBIT (Earnings before Interest and Taxes).
 - EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

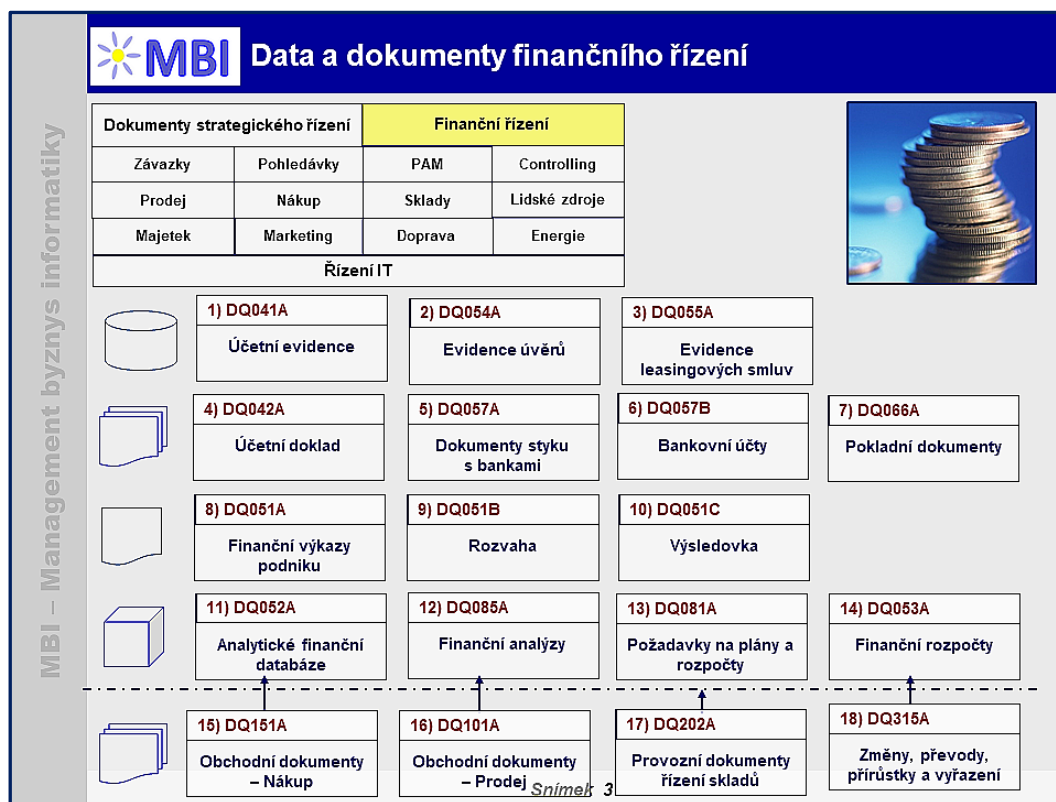
- EBITDA Margin.
- **Stav účtů.**
- **Ukazatelé trendů.**
- **Ukazatelé procentního rozboru.**
- **Ukazatelé cash-flow.**
 - Čistý pracovní kapitál.
 - Čisté pohotové prostředky.
- **Ukazatelé rentability a nákladovosti.**
 - ROI (Return on Investment) – rentabilita vloženého kapitálu.
 - ROA (Return of Assets) – rentabilita celkových vložených aktiv.
 - ROE (Return on Common Equity) – rentabilita vlastního kapitálu.
 - ROCE (Return on Capital Employed) – rentabilita dlouhodobých zdrojů.
 - ROS (Return on Sales) – rentabilita tržeb.
 - PMOS (Profit Margin on Sales) – zisková marže.
 - 1-ROS – nákladovost tržeb (ukazatel nákladovosti).
- **Ukazatelé aktivity.**
 - Vázanost celkových aktiv (Total Assets Turnover).
 - Relativní vázanost stálých aktiv (Turnover of Fixed Assets Ratio).
 - Obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover Ratio).
 - Obrat stálých aktiv (Fixed Assets Turnover).
 - Obrat 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**
 - 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.**
 - Běžná likvidita (Current Ratio).
 - Pohotová likvidita (Quick Ratio).
 - Okamžitá likvidita (Cash Ratio).
 - Obrat pracovního kapitálu (Net Working Capital Turnover Ratio).
- **Ukazatelé kapitálového trhu.**
 - 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).
- **Ukazatele finančních fondů a cash-flow.**
 - Rentabilita obratu z hlediska čistého pracovního kapitálu.
 - Podíl čistého pracovního kapitálu z majetku.
 - Rentabilita čistého pracovního kapitálu.
 - Doba obratu čistého pracovního kapitálu.
- **Metriky majetkové struktury firmy.**
 - Dlouhodobý majetek hmotný nemovitý.
 - Dlouhodobý majetek hmotný movitý.
 - Dlouhodobý majetek nehmotný.
 - Dlouhodobý finanční majetek.
 - Oběžný majetek.
 - Přechodná aktiva.
- **Metriky kapitálové struktury firmy**
 - Vlastní kapitál.
 - Cizí kapitál.
 - Přechodná pasiva.



2.4 Data, dokumenty

Přiřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata pro transakční, analytické a plánovací úlohy finančního řízení. Souhrnný pohled na dokumenty finančního řízení a jejich základní členění prezentuje další obrázek.



Obrázek 2-13: Přehled a členění dokumentů finančního řízení

V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti finančního řízení. Zahrnují:

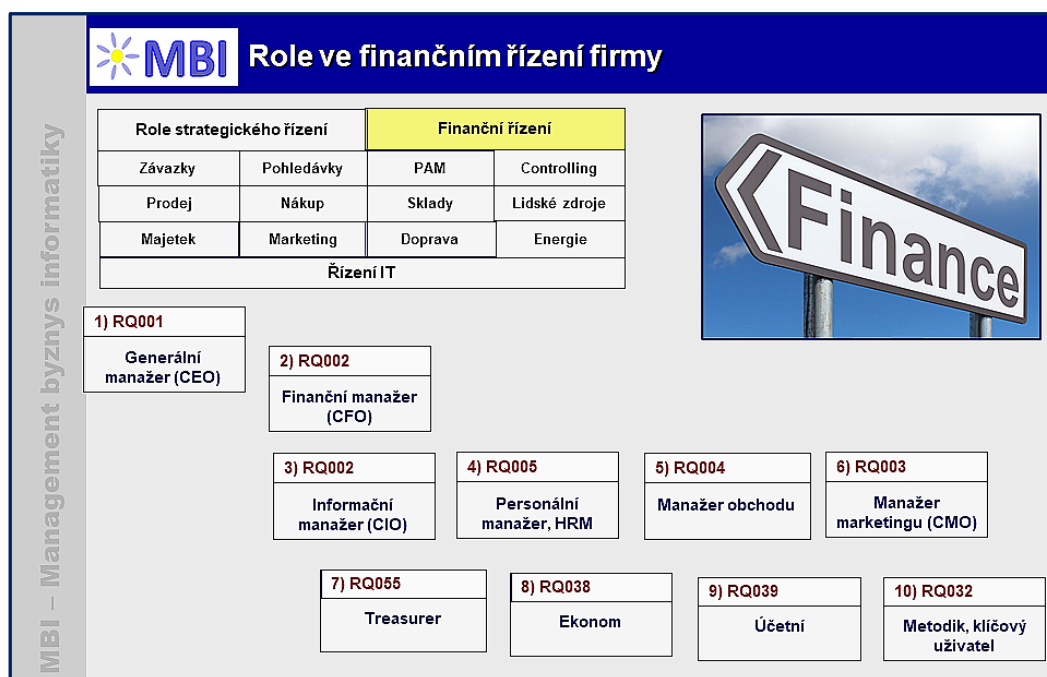
- **Databáze a jejich části**, zejména:
 - Účetní evidence.
 - Evidence úvěrů.
 - Evidence leasingových smluv.
- **Dokumenty** pro finanční řízení, tj.:
 - Účetní doklad
 - Dokumenty styku s bankami, tj. bankovní příkaz, bankovní výpis, přehled bankovních účtů a jejich stavů a pohybů.
 - Bankovní účty.
 - Pokladní dokumenty.
- **Reporty a výkazy**.
 - Rozvaha.
 - Výsledovka.
 - Obratová předvaha.
 - Přehled účetních případů.
 - Zpracování přehledů obrátů účtů.
 - Zpracování obrátové soupisky.
 - Přehledy DPH.
 - Přehledy majetku podle středisek.
 - Předběžná závěrka.
- **Finanční analýzy**

- Hodnocení komplexních finančních ukazatelů.
 - Analýzy základních finančních ukazatelů.
 - Analýzy časového vývoje finančních ukazatelů,
 - Srovnávací analýzy finančních ukazatelů, zejména srovnání plánovaných ukazatelů financí a skutečnosti.
 - Analýzy ukazatelů majetkové struktury (aktiv) firmy.
 - Analýzy ukazatelů struktury kapitálu (pasiv) firmy.
 - Časové analýzy ukazatelů majetkové a kapitálové struktury.
- **Finanční plány.**
 - **Finanční rozpočty**
 - **Hlavní podnikový rozpočet.**
 - Rozpočet peněžních toků.
 - Rozpočtová rozvaha.
 - Rozpočtová výsledovka.



2.5 Role ve finančním řízení firmy

Role podílející se na úlohách finančního řízení dokumentuje další obrázek.



Obrázek 2-14: Role v úlohách finančního řízení

V dalším přehledu jsou uvedeno **několik vybraných rolí** s bezprostředním vztahem k finančnímu řízení firmy.

2.5.1 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

Finanční manažer zodpovídá za naprostou většinu úloh finančního řízení firmy a v rámci toho:

- formuluje a prověřuje finanční strategie firmy,

- plánuje, řídí, koordinuje a hodnotí aktivity firmy ve finanční oblasti (příjmy, výdaje, úvěry apod.), obvykle podle základních pokynů stanovených vlastníky nebo jejich zástupci, tj. správními radami nebo jinými řídicími orgány,
- zajišťuje plánování, řízení a koordinace účetních funkcí firmy,
- řídí finanční výkaznictví, finanční analýzy, plánování a rozpočtnictví,
- realizuje přípravu rozpočtů, kontrolování výdajů a zajišťování účelného využívání finančních zdrojů,
- schvaluje finanční zdroje pro realizaci firemních strategií a programů,
- realizuje finanční controlling a manažerské účetnictví,
- formuluje hlavní potřeby a požadavky na rozvoj maloobchodní firmy ve finanční oblasti,
- schvaluje finanční krytí IT projektů.

2.5.2 Ekonom

Ekonom realizuje většinu úloh finančního řízení firmy a v rámci toho zajišťuje:

- sledování a vyhodnocování ekonomiky jednotlivých obchodních zakázek,
- sestavování a kontrola rozpočtů,
- vyhodnocování ekonomických efektů obchodních zakázek,
- ekonomické vyhodnocování investičních záměrů a plánů,
- hodnocení ekonomické návratnosti investic.

2.5.3 Účetní

Účetní řídí v celém rozsahu běžné finanční operace a podílí se řízení ekonomiky firmy a v rámci toho realizuje:

- zpracování účetních dokladů,
- zajišťování operativních účetních operací,
- zpracování účetních výkazů,
- zpracování podkladů pro vyhodnocování efektů obchodních zakázek,
- zajištění operací na úrovni analytického účetnictví.



2.6 IT ve finančním řízení

V této kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v procesu finančního řízení. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Finanční řízení firmy obvykle **využívá typy aplikací**, jak ukazuje další tabulka.:

Tabulka 2-1: Mapa aplikací s využitím pro finanční řízení

[2.6.1]	ERP (Enterprise Resource Planning) pro převážnou část transakční funkcionality finančního řízení.
[2.6.2]	BI (Business Intelligence) / SSBI (Self Service Business Intelligence) pro analytické a případně i plánovací funkce řízení financí.
[2.6.3]	PA, prediktivní analytika zejména pro prognózování finančního vývoje.

2.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP pokrývá **tyto úlohy** finančního řízení:

- *Vytvoření a aktualizace účetní evidence* [2.1.1].

- *Účetní transakce* [2.1.2].
- *Provozní účetnictví* [2.1.3].
- *Účetní reporting*, případně v kombinaci s BI, nebo SSBI [2.1.4].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **ERP** je v oddíle E, kapitola [1].

Efekty uplatnění ERP ve finančním řízení:

- Finanční moduly tvoří obvykle základní součást ERP, s nejvyšším využitím. Poskytují obvykle plnou **funkcionalitu** pro úlohy uvedené v předchozím přehledu.
- V souvislosti s implementacemi ERP je třeba brát v úvahu **vysokou úroveň integrace** celého systému, což právě u finančních modulů je velmi podstatné, neboť finanční úlohy jsou věcně provázány na většinu úloh ostatních oblastí řízení, jak ukazuje část 2.2.
- Kvalitní ERP finanční moduly poskytují **pravdivý a úplný obraz** o ekonomice a finančním stavu společnosti.
- Využití ERP znamená obvykle **snížení pracnosti** finančního účetnictví díky vyššímu využití workflow, automatickému zaúčtování, výkaznictví apod.
- Zefektivňuje **finanční procesy**, díky racionalizaci standardních finančních a zejména účetních operací, tj. kontroly a zpracování daňových dokladů, vytváření všech **povinných a dalších finančních výkazů**. Efektivita finančních procesů se dále zvyšuje tam, kde se na jejich funkcích podílejí do ERP integrované technologie **workflow**.
- Díky zmíněné integraci mají pracovníci firmy možnost **velmi rychle reagovat** na nové informace z celé firmy, např. propojením zpracování zákaznických objednávek nebo smluv do finančního cash flow je firma schopna ihned reagovat na problémy dané obchodní zakázky.
- **Plán cash flow** obvykle zahrnuje veškeré informace **z finančního plánu** a je věrným obrazem skutečnosti. Likvidita firmy může být na základě takto dostupných informací pravidelně hodnocena a přijímána příslušná opatření.
- Finanční moduly často umožňují **parsovat a transformovat** příchozí dokumenty, faktury apod. v PDF přímo do finančních databází.
- Finanční moduly umožňují sestavovat **nákladové kalkulace** v souladu s plánem i skutečností. Kalkulace jsou pro potřeby řízení prováděny na různých úrovních (pro taktickou nebo operativní úroveň řízení) a v různých variantách a strukturách.

Možné problémy spojené s ERP ve finančním řízení:

- ERP funkcionalita vždy nestačí na specifické potřeby firmy. Pak se využívají **speciální finanční aplikace** pro ty části finančního řízení, které ERP nepokrývá, nebo realizuje speciální požadavky na finanční funkcionalitu. Na trhu existuje nabídka specializovaných finančních nebo účetních produktů (např. pro vedení hotovosti, daňové systémy, systémy pro EET), které je třeba **detailně posuzovat** vzhledem k potřebám firmy a současně i provozovaného ERP.
- Musí být zajištěno, že účetnictví je vedeno podle **platných standardů a legislativy**. Musí se tak podle potřeb realizovat **výkaznictví podle mezinárodních standardů** (IFRS, US GAAP atd.).
- Musí být rovněž nastaveno podle potřeby vedení účetnictví **v různých měnách**.

2.6.2 Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI

Aplikace BI, resp. SSBI se vztahují ve finančním řízení **k následujícím úlohám:**

- *Finanční analýzy* [2.1.5].

- *Dílčí analýzy finančních dat* [2.1.6].
- *Analýzy majtkové a kapitálové struktury firmy* [2.1.7].
- *Finanční plánování a rozpočty* [2.1.8].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **BI a SSBI** e v oddíle E, kapitola [8].

Efekty uplatnění BI / SSBI ve finančním řízení:

- Aplikace BI, nebo SSBI v oblasti finančního řízení mají většinou **nejvyšší prioritu řešení**.
- Podstatnou roli hrají aplikace BI, SSBI v oblasti **finančního výkaznictví** včetně nároků na mezinárodní standardy [2.1.4].
- Dodavatelské firmy nabízejí již **předpřipravené finanční analytické aplikace** (např. v Power BI) pro rychlé uplatnění ve finanční praxi zákazníků.
- Řízení financí firmy je možné vyhodnocovat podle všech významných **finančních ukazatelů a jejich dimenzí** [2.1.6].
- Je možné sledovat a hodnotit specifické části finančního řízení s využitím pro ně specifických ukazatelů a dimenzí, tj. **majtkovou a kapitálovou strukturu firmy** [2.1.7], objem a strukturu výnosů a jejich vývoj a obdobně objem a strukturu nákladů.
- Významnou součástí finančních analýz je i **hodnocení úvěrového zatížení firmy** a s ním spojená rizika a na druhé straně jeho možnosti.
- **Analýzy metrik procesního charakteru**, tj. počet a objem účetních operací, počet zpracovávaných daňových dokumentů mohou přinést určitou racionalizaci finančních procesů a úloh a v řadě případů racionalizaci vytížení účetních a dalších finančních útvarů.
- Technologie BI / SSBI nabízejí dobré možnosti pro sestavování a integraci **finančních plánů a rozpočtů**.

Možné problémy spojené s BI / SSBI ve finančním řízení:

- Analýza a návrh funkcionality řešení BI / SSBI finančního řízení musí vycházet z kvalitního pochopení **finančních principů a metodik** ve finanční oblasti.
- Při řešení BI / SSBI v řízení financí je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr potřebných ukazatelů a adekvátních dimenzí**.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, zejména již pro zmíněné úvěry, ale problémem je nastavení odpovídajících hodnot pro tato pravidla tak, aby na jejich základě nedocházelo k chybným rozhodnutím.
- Problémem je často návrh dimenzí pro **komplexní finanční ukazatele**, např. ukazatele trendů, likvidity, cash flow atd., které mají spíše celopodnikový charakter a významnou dimenzí je často pouze čas.

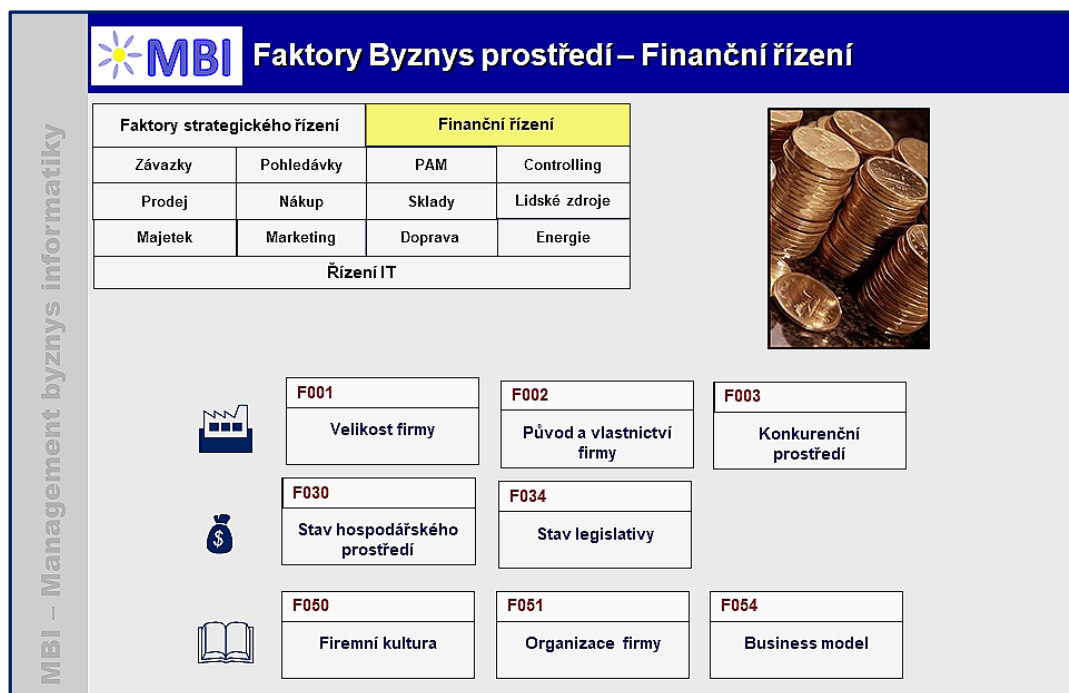


2.7 Faktory finančního řízení – „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje pouze vybrané faktory, které **ovlivňují řešení finančních operací** a celého finančního řízení.

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené **s hlavními charakteristikami firmy**,
- faktory stavu **tržního prostředí a ekonomiky**,
- faktory úrovně **řízení a organizace**.



Obrázek 2-15: Podstatné faktory finančního řízení

2.7.1 Firma, hlavní charakteristiky

- **Velikost firmy:**
 - finanční řízení představuje jádro celé ekonomiky firmy, a proto i v rámci informačních systémů se mu věnuje prvořadá pozornost,
 - firmy se liší složitostí finančního řízení, i když principy jsou stejné a jsou dány zákonem, tak rozdíly jsou především v analytické evidenci, manažerském účetnictví.
- **Původ a vlastnictví firmy:**
 - vlastnictví firmy u zahraničních a nadnárodních firem se promítá především do výkaznictví, které musí splňovat mezinárodní standardy (US GAAP, IFRS) a nároky na konsolidace účetních výkazů mezi různými byznys jednotkami.
- **Konkurenční prostředí:**
 - konkurenční prostředí se může promítat do dostupnosti finančních zdrojů a nákladů na tyto zdroje,
 - analýza konkurence se může zaměřovat na otázky, jaká je finanční síla hlavních konkurentů, např. s ohledem na možnosti financování dalšího vývoje produktů a služeb.

2.7.2 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí:**
 - stav ekonomiky ovlivňuje možnosti financování dalších inovací, projektů včetně IT, proto je z pohledu analýzy velmi významným faktorem.
- **Stav legislativy:**
 - oblast finančního řízení je na legislativě silně závislá, musí respektovat zejména zákon o účetnictví, sadu daňových zákonů a další,
 - právě časté změny legislativy v daňové oblasti představují komplex úloh a problémů analýzy spojené s aktualizací a rozvojem informačního systému firmy.

2.7.3 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**

- firemní kultura se projevuje především ve finanční disciplíně útvarů, byznys jednotek i jednotlivých manažerů,
- firemní kultura ovlivňuje i motivaci pracovníků firmy na zvyšování svých finančních znalostí a s tím i na spolupráci při rozvoji především analytických a plánovacích úloh ve finančním řízení.
- **Organizace firmy:**
 - organizace firmy, zejména vymezení hospodářských středisek, nákladových středisek má pro realizaci finančního řízení klíčový význam,
 - organizace firmy představuje základ pro alokace nákladů podle zodpovědnosti za náklady.
- **Business model:**
 - Business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, zejména v oblasti finančního řízení.



2.8 Scénáře, analytické otázky k finančnímu řízení

Další scénáře obsahují **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat scénář a relevantní otázky. Přehled scénářů dokumentuje další tabulka:

Tabulka 2-2: Mapa scénářů a analytických otázek k finančnímu řízení

[2.8.1]	Řeší se finanční řízení ve vztahu k byznysu firmy.
[2.8.2]	Řeší se zdrojové zajištění finančního řízení: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personální zajištění. ▪ IT.
[2.8.3]	Řeší se datové a informační zajištění finančního řízení.
[2.8.4]	Řeší se provoz finančního řízení firmy.
[2.8.5]	Řeší se majetková a kapitálová struktura firmy.
[2.8.6]	Řeší se finanční analýzy .
[2.8.7]	Řeší se finanční plánování a rozpočty : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah finančního plánování. ▪ Příprava finančního plánování. ▪ Zajištění finančního plánování.

2.8.1 Scénář: „Řeší se finanční řízení ve vztahu k byznysu firmy“

- Jak řešit rozvoj finančního řízení **v souladu se strategickými záměry** firmy?
- Jak realizovat začlenění finančního řízení **do byznys modelu a provozního modelu** firmy?
- Jak efektivním finančním řízením **podporovat výkonnost firmy** (v obchodě, výrobě apod.)?
- Zjišťují a vyhodnocují se **ekonomické a mimoekonomické efekty** finančních operací? Kde jsou cesty jejich zvyšování?

2.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění finančního řízení“

2.8.2.1 Personální zajištění

- Existují dostatečné **personální kapacity** ve struktuře a kvalitaci k potřebám firmy?
- Jak zabezpečovat odpovídající **personální vybavení** finančního řízení?
- Jak **připravit a motivovat manažery a pracovníky** na zvyšování kvality finančního řízení?

2.8.2.2 IT

- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **IT aplikace** pro finanční řízení? Kde jsou aktuálně hlavní nedostatky funkcionality?
- Jak pro navržené aplikace **vybrat odpovídající technologie a produkty** včetně např. cloudových řešení?
- Jak začlenit IT aplikace a technologie pro finanční řízení **do aplikační a technologické architektury** firmy?

2.8.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění finančního řízení“

- Jaký **má být obsah dat** a databází finančního řízení, které budou odpovídat požadavkům legislativy?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích finančního řízení?
- Jak **snížit pracnost a náklady** operací spojených s pořizováním finančních dat?
- Jak zajistit **potřebnou kvalitu finančních 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 ekonomických útvarů firmy apod.?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi jednotlivé ekonomické útvary firmy, resp. jednotlivé pracovníky včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak řešit **identifikaci dat**, tj. jednotlivých položek a jejich vazeb tak, aby poskytovala snadnou a rychlou orientaci pracovníků firmy v databázích?
- Jak začlenit datové zdroje pro finanční řízení **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast finančního řízení?

2.8.4 Scénář „Řeší se provoz finančního řízení firmy“

- Jak efektivně a operativně probíhají **účetní operace**, v jakém rozsahu je definována 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 efektivit? Jsou **výsledky hodnocení** pravidelně předkládány příslušným pracovníkům a vedení?
- Do jaké míry respektuje finanční řízení firmy zvláštnosti a **potřeby ekonomiky IT**?

2.8.5 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**?

2.8.6 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 informovány oprávnění pracovníci?

2.8.7 Scénář „Řeší se finanční plánování a rozpočty“

2.8.7.1 Vztah k byznysu

- Jak probíhá **finanční plánování**, např. podle útvarů, a 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?

2.8.7.2 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?

2.8.7.3 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?

2.8.7.4 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?



2.9 Metodiky a metody pro finanční řízení



Charakteristiky **obsahu** vybraných **metod a metodik** pro danou oblast řízení jsou v **dokumentu „AF II.02: Komponenty“**:

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM.: kapitola 8.1.
- Balanced Scorecard, BSC: kapitola 8.2.
- Activity Based Costing, ABC: kapitola 8.9.
- Benchmarkong: kapitola 8.5



2.10 Závěry, doporučení k finančnímu řízení

Podkapitola představuje **pracovní závěry** k finančnímu řízení a jeho rozvoji, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



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, úroveň 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 maloobchodní firmy,

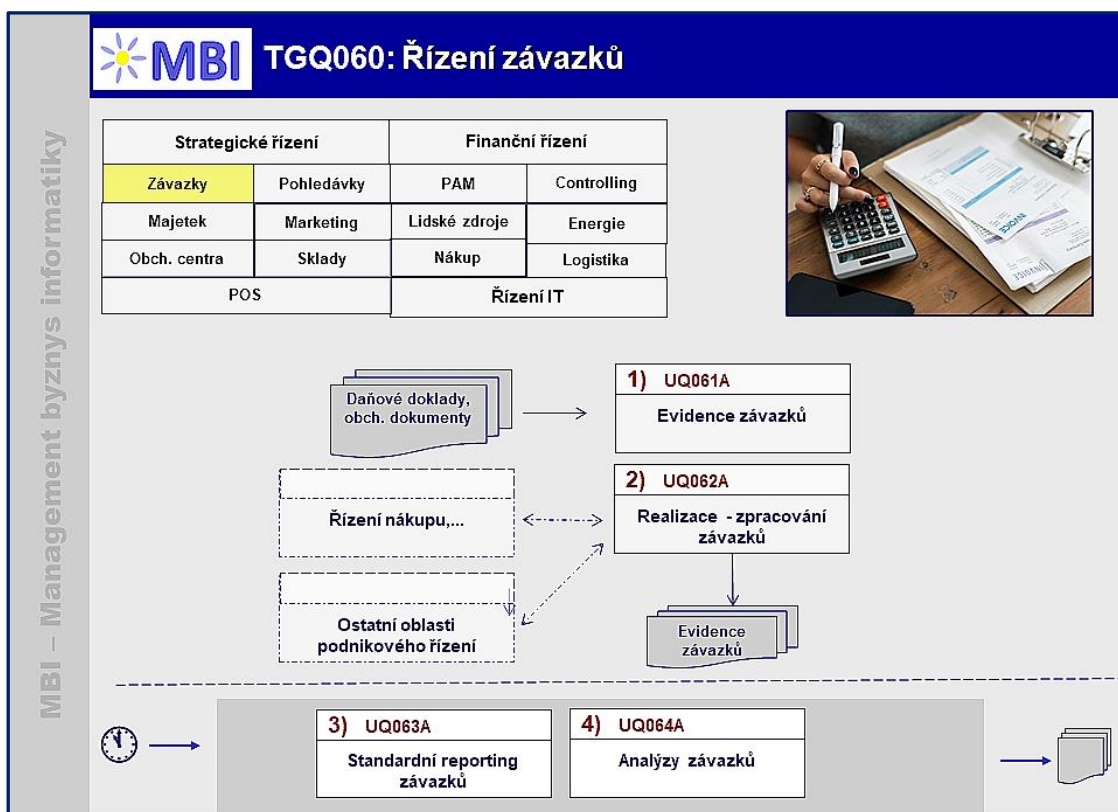
- finanční řízení musí poskytovat nejen základ pro finanční operace pro řízení IT, ale i **podklady pro reálné hodnocení dosahovaných ekonomických efektů** řešených projektů a provozovaných aplikací.

3. 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.

Celkový přehled úloh řízení závazků maloobchodní firmy dokumentuje další obrázek.

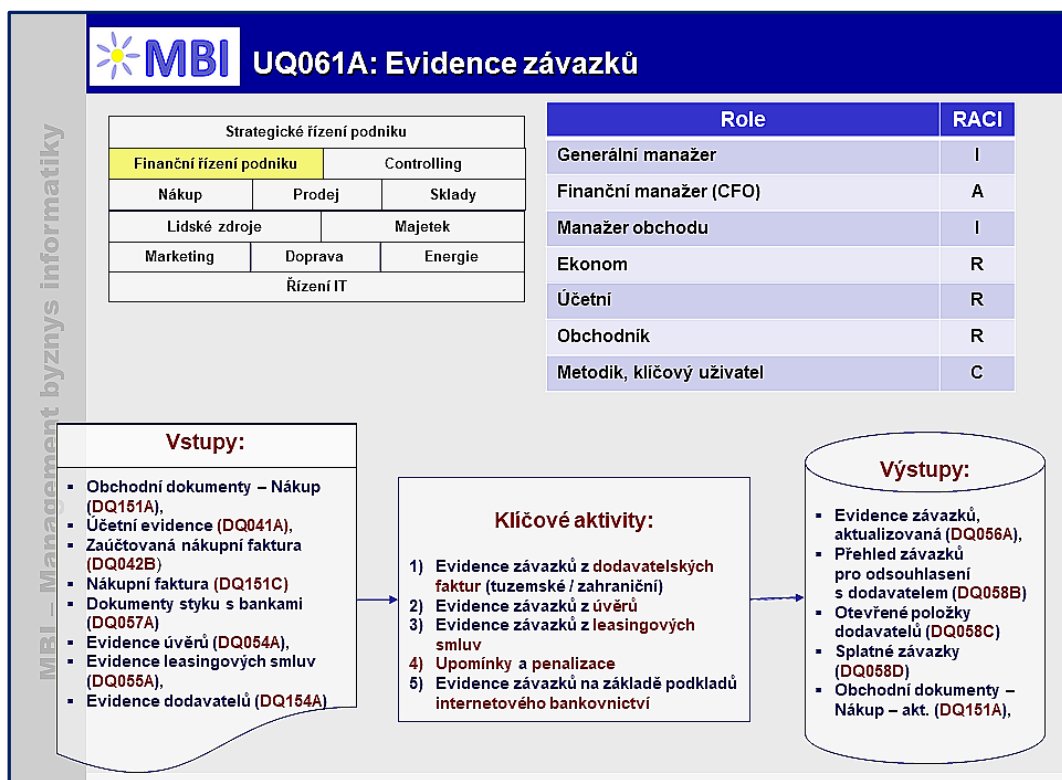


Obrázek 3-1: Závazky – přehled úloh

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

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. (viz další obrázek)



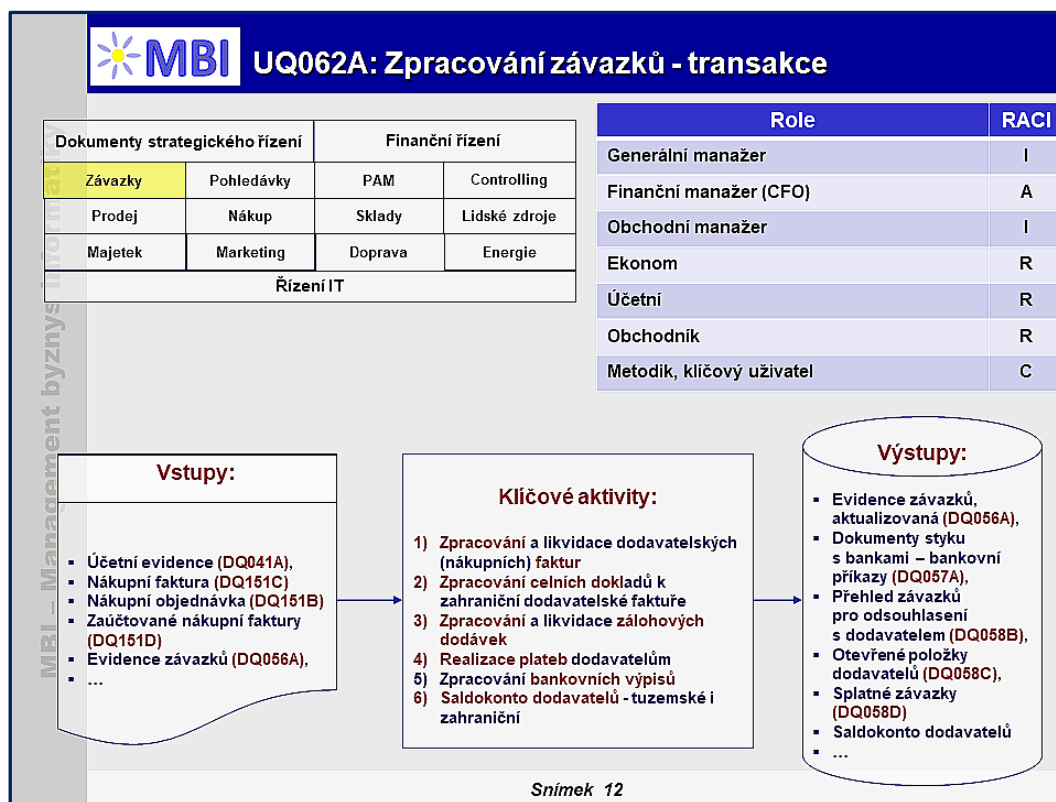
Obrázek 3-2: Evidence závazků

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**.

3.1.2 Zpracování závazků

Účelem je co nejefektivnější realizace transakcí při **zpracování závazků** ve vazbě k dokumentům nákupu (dodatelským fakturám, celním a dalším dokladům). Specifika jsou v tom, že maloobchodní podnik má obvykle velmi vysoký počet dodavatelů, a tedy řízení závazků je komplikovanější (viz další obrázek).



Obrázek 3-3: Zpracování závazků

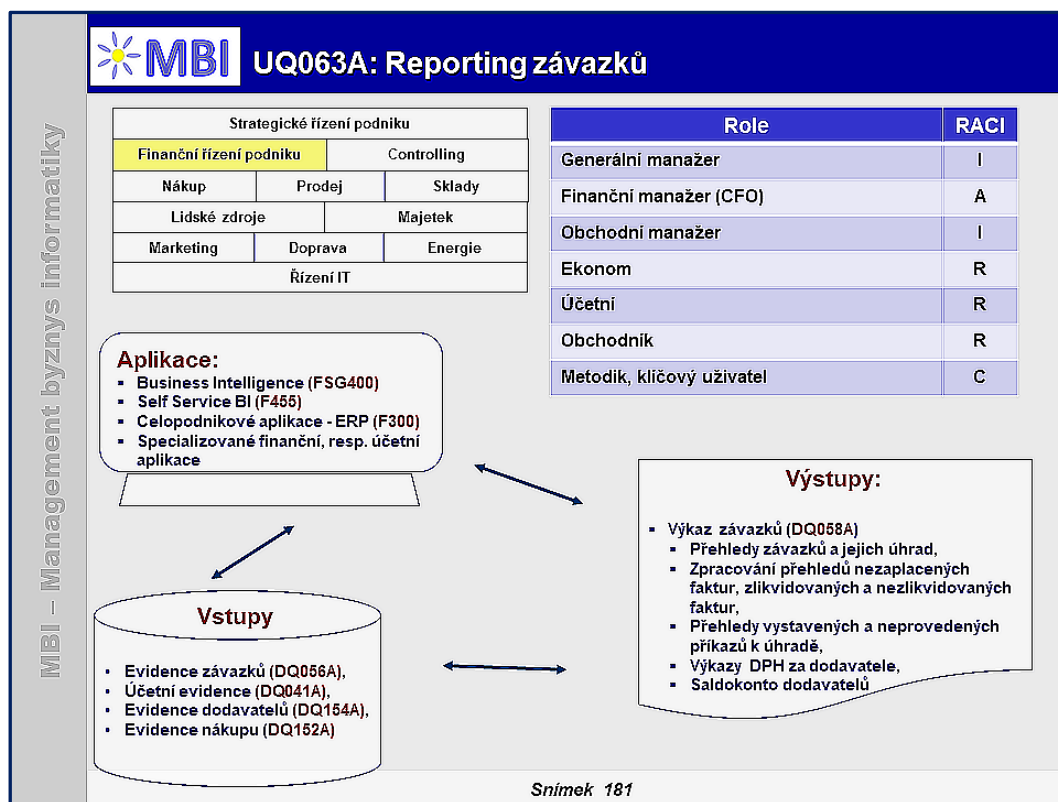
Klíčové aktivity:

- **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 příjmem 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.

3.1.3 Reporting závazků

Účelem je rychlé a flexibilní zpracování reportů závazků (viz další obrázek)



Obrázek 3-4: Reporting závazků

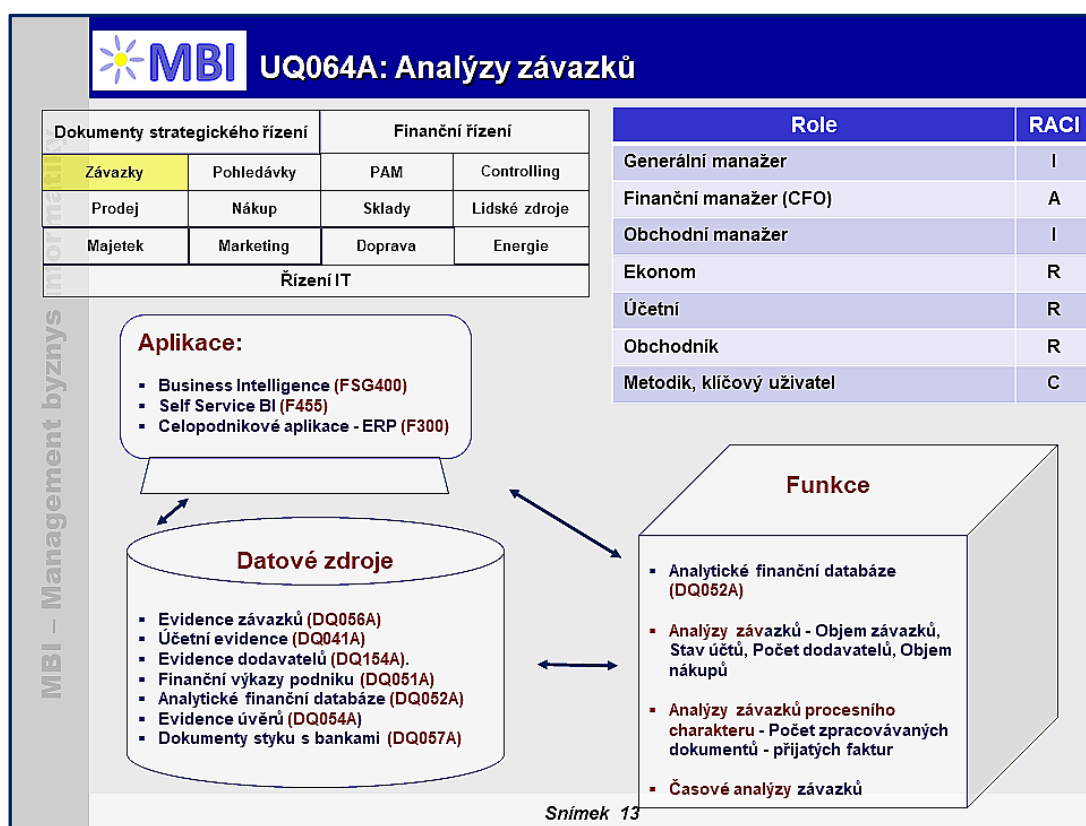
Tvorba reportů vychází z obchodních dokumentů nákupu a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací:

- Evidence závazků.
- Účetní evidence
- Evidence dodavatelů
- Evidence nákupu.

Standardní reporting závazků zahrnuje reporty zaměřené zejména na jejich přehledy, splatnost, vztahy k dodavatelům apod.

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 (viz další obrázek).



Obrázek 3-5: Analýzy závazků

Zdrojem pro analýzy závazků jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní **metriky** jsou součástí kapitoly [3.3]. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **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, dle 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.



3.2 Řízení závazků v kontextu řízení firmy

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

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

3.2.1 Vstupy do řízení závazků

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 nákupní logistiky:

- 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.

3.2.2 Výstupy z řízení závazků

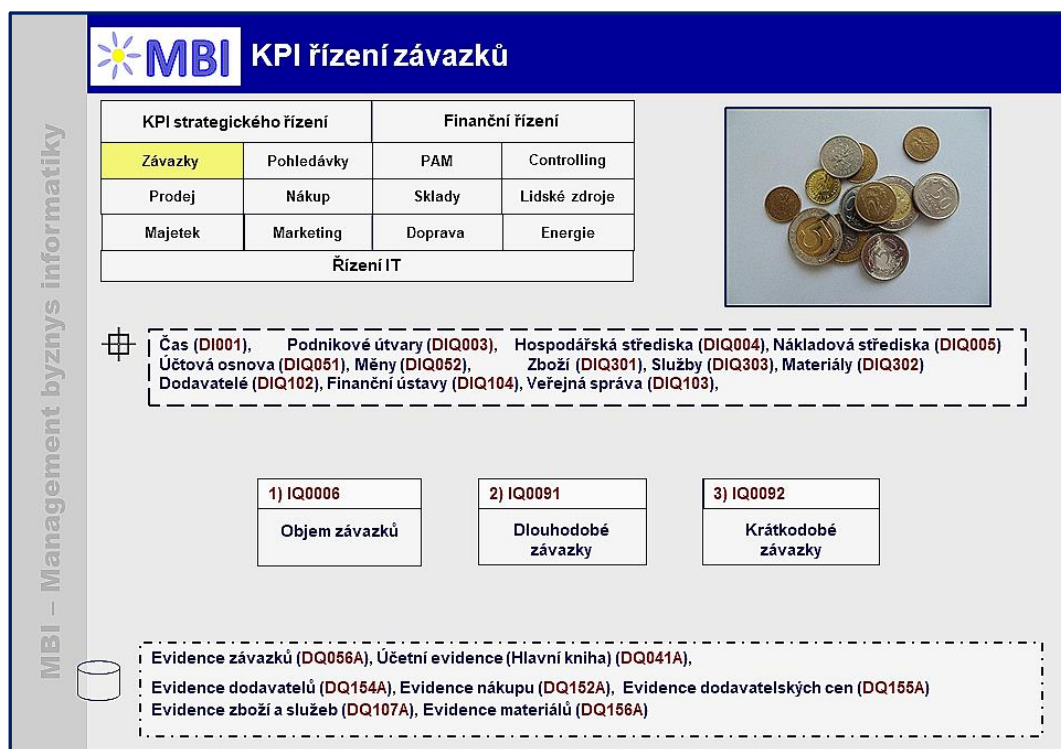
Jako **podstatné výstupy** z řízení závazků pro následující oblasti řízení jsou:

Finanční řízení firmy, Řízení nákupní logistiky, 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 KPI řízení závazků

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI**. Přehled KPI řízení závazků představuje další obrázek.



Obrázek 3-6: Přehled KPI řízení závazků

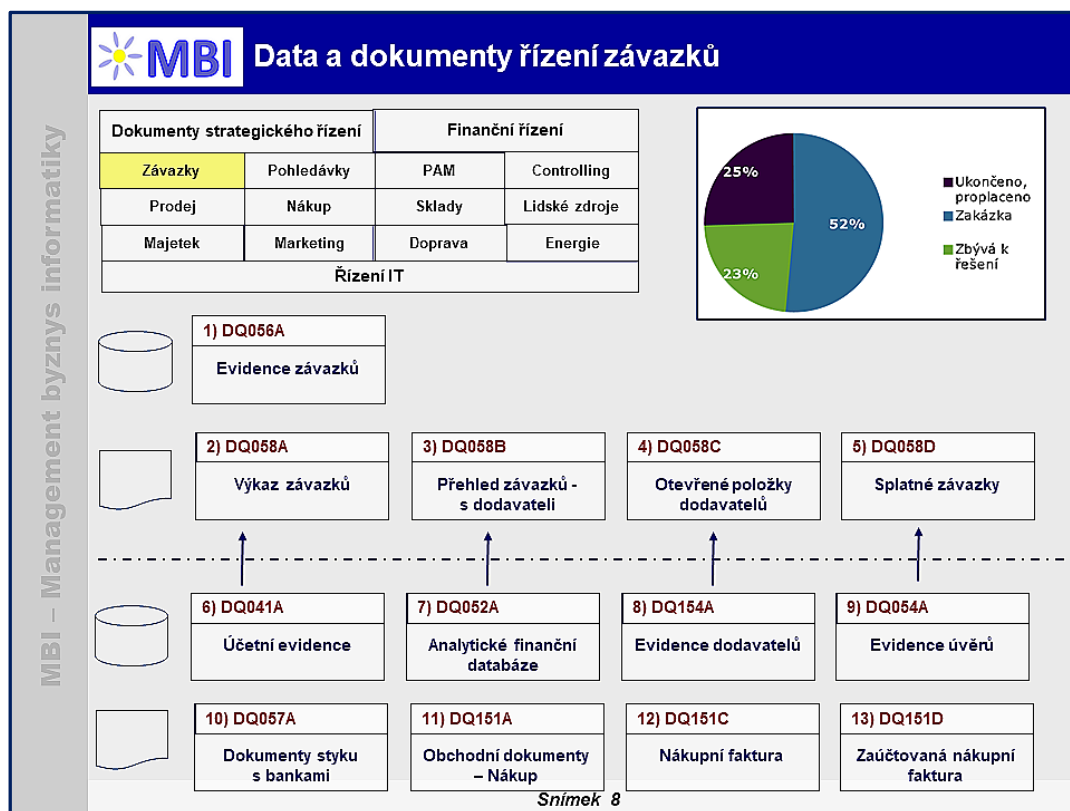
V oblasti řízení závazků se využívají zejména tyto **základní a související metriky**:

- **Objem závazků** k dodavatelům firmy představuje celkový objem závazků za dodávky zboží, materiálů a služeb od jednotlivých dodavatelů (**související metriky**: objem závazků po splatnosti, podíl počtu závazků po splatnosti, podíl objemu závazků po splatnosti).
- **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).



3.4 Data, dokumenty

Přřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata pro transakční a analytickou úlohu řízení závazků. **Souhrnný přehled** dat, dokumentů v řízení závazků dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-7: Vstupy a výstupy úloh řízení závazků

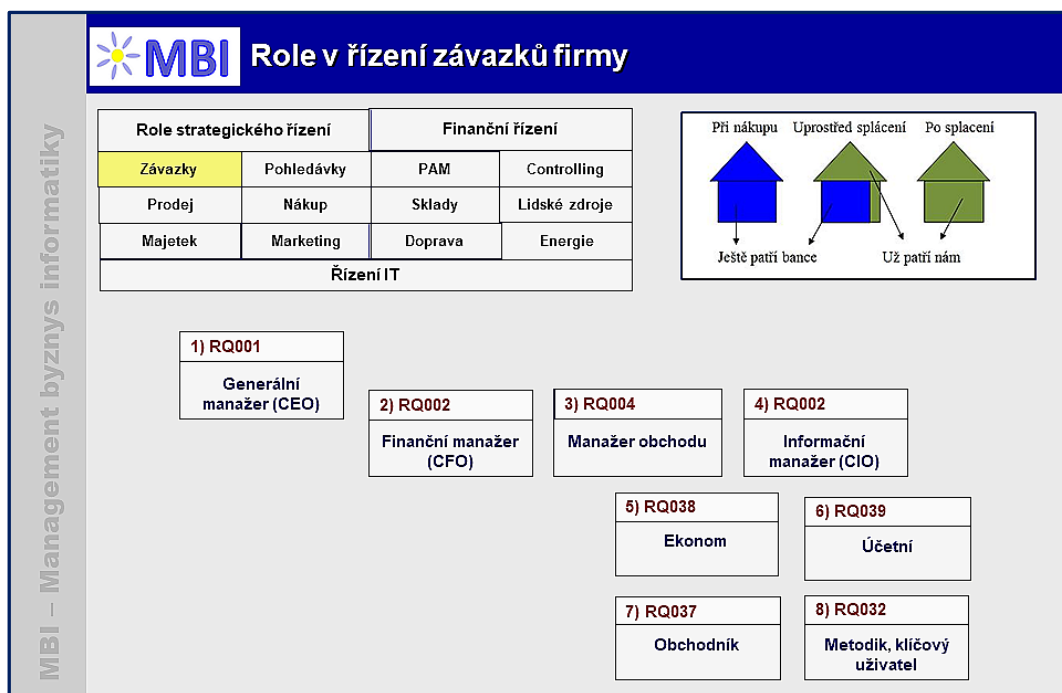
V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení nákupu. Zahrnují:

- **Evidence závazků** je databáze nebo její část obsahující všechny **atributy jednotlivých závazků k dodavatelům** a dalším externím partnerům.
- **Výkazy závazků** představují **celou skupinu reportů závazků**, která se podle konkrétní potřeby doplňuje o další reporty. Obsahuje např. tyto reporty:
 - Přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem.
 - Otevřené položky dodavatelů.
 - Splatné závazky.
 - Zpracování přehledů nezaplacených faktur, zlikvidovaných a nezlíkvovaných faktur, na které nebyl dosud vystaven příkaz k úhradě (podle data splatnosti, podle id dodavatelů).
 - Přehledy vystavených a neprovedených příkazů k úhradě.
 - Výkazy DPH za dodavatele.
 - Saldokonto dodavatelů.
- **Analýzy řízení závazků** představují **celou skupinu nejrůznějších výstupů analytických aplikací**, které vyhodnocují metriky, tj. ukazatele podle příslušných dimenzí včetně časové dimenze.



3.5 Role v řízení závazků

Role podílející se na úlohách řízení závazků dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-8: Role v řízení závazků

V dalších částech jsou uvedeny **pouze vybrané role** ve vztahu k řízení závazků:

3.5.1 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

Finanční manažer zodpovídá za prakticky všechny úlohy řízení závazků firmy a v rámci toho:

- formuluje a prověřuje pravidla pro vyrovnávání závazků firmy,
- zajišťuje plánování, řízení a koordinace funkcí v oblasti řízení závazků,
- řídí výkaznictví závazků a jejich analýzy,
- řeší a schvaluje významné závazky vzhledem k IT dodavatelům.

3.5.2 Obchodník

Obchodník se podílí na realizaci všech úloh řešení závazků firmy a v rámci toho zajišťuje:

- výběr, návrh a řešení vztahů s dodavateli a závazků vzhledem k nim,
- zajišťování obchodních případů „Nákup“ produktů a služeb, zpracování dokumentů spojených se závazky,
- vyjednávání s dodavateli,
- příprava a uzavírání smluv na produkty a služby a specifikace očekávaných závazků.

3.5.3 Ekonom

Ekonom realizuje většinu úloh řešení závazků firmy a v rámci toho zajišťuje:

- sledování a vyhodnocování plnění závazků u jednotlivých obchodních zakázek,
- vyhodnocování a řešení ekonomických problémů spojených se závazky,
- analýzy závazků podle definovaných dimenzí.

3.5.4 Účetní

Účetní řídí v celém rozsahu operace spojené s vyrovnáváním závazků a v rámci toho realizuje:

- zpracování účetních dokladů spojených se závazky,
- zpracování účetních výkazů závazků,
- příprava analýz závazků podle požadovaných kritérií.



3.6 IT v řízení závazků

V této kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v procesu řízení závazků. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Řízení závazků obvykle **využívá typy aplikací**, jak ukazuje další tabulka.

Tabulka 3-1: Mapa aplikací s využitím pro řízení závazků

[3.6.1]	ERP (Enterprise Resource Planning) pro převážnou část funkcionality podporující řízení závazků.
[3.6.2]	BI (Business Intelligence) / SSBI (Self Service Business Intelligence) pro analytické funkce řízení závazků.

3.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP pokrývá tyto **úlohy** řízení závazků:

- *Evidence závazků* [3.1.1].
- *Zpracování závazků* [3.1.2].
- *Reporting závazků*, případně v kombinaci s BI, nebo SSBI [3.1.3].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **ERP** je v oddíle E, kapitola [1].

Efekty uplatnění ERP v řízení závazků:

- Moduly řízení závazků poskytují obvykle plnou **funkcionalitu** pro úlohy uvedené v předchozím přehledu.
- Moduly závazků přispívají k hodnocení **stávajících dodavatelů** a k detailnějšímu vytváření profilů vybraných dodavatelů.
- Moduly řízení závazků zahrnují obvykle funkce pro automatické **sledování jejich splatnosti**, závazků po splatnosti a snižují tak riziko zbytečných penále.

Možné problémy spojené s ERP v řízení závazků:

- U velkých typových ERP je funkcionalita těchto modulů tak vysoká, že nakonec vede k jejímu **nízkému využití**. Totéž platí i pro nadbytečný rozsah databázových záznamů.

3.6.2 Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI

Aplikace BI, resp. SSBI zajišťují v řízení závazků tuto **úlohu**:

- *Analýzy závazků* [3.1.4].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **BI a SSBI** e v oddíle E, kapitola [8].

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení závazků:

- Výsledky analýz jsou **podkladem pro hodnocení dodavatelů** z pohledu nákladové náročnosti.
- Řízení závazků je možné vyhodnocovat podle všech významných **ukazatelů a jejich dimenzí** [3.1.4].
- Podstatný význam mají aplikace BI, SSBI při **přípravě různých druhů reportů** ve vztahu k závazkům [3.1.3].

- Uplatnění aplikací BI / SSBI představuje obvykle dobrý základ pro transparentní a komplexní pochopení **vazeb obchodních, resp., nákupních aktivit firmy** a jejich **finančního vyjádření** v objemu a struktuře závazků.
- **Analýzy metrik procesního charakteru**, tj. počet a objem transakcí ve vztahu k závazkům, počet zpracovávaných daňových dokumentů mohou přinést racionalizaci procesů jejich zpracování.

Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení závazků:

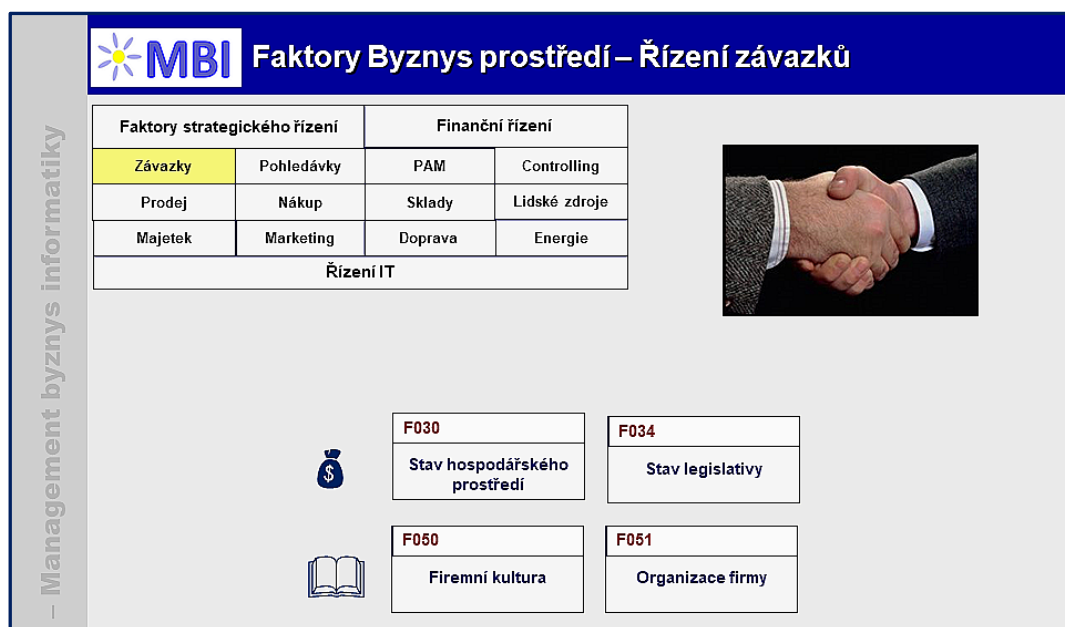
- Při řešení BI / SSBI v řízení závazků je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr potřebných ukazatelů a adekvátních dimenzí**, respektující potřeby jak finančního, tak obchodního řízení firmy.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, především v otázkách splatnosti závazků, případných penále a dalších s tím spojených problémů.
- Hodnocení závazků s promítnutím **do profilu dodavatelů** musí sledovat i celkovou strategii firmy ve finanční i obchodní oblasti.



3.7 Faktory v řízení závazků - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení a řešení závazků firmy. Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,
- faktory úrovně řízení a organizace.



Obrázek 3-9: Faktory ovlivňující řízení podnikových závazků

3.7.1 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí:**
 - stav ekonomiky ovlivňuje celkové obchodní prostředí, a tedy i počty a objem závazků, s nimiž se firma vyrovnává,

- stav hospodářského prostředí ovlivňuje i disciplínu obchodních vztahů, a tedy i plnění závazků vzhledem k dodavatelům.
- **Stav legislativy:**
 - obdobně jako celá oblast finančního řízení je na legislativě silně závislá i oblast řízení závazků,
 - v analýze je nezbytné operativně promítat všechny normy související s řízením závazků do řešení informačních systémů.

3.7.2 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**
 - firemní kultura hodně souvisí i se vztahy s obchodními partnery, s dodržováním dohodnutých pravidel a následně i vyrovnáváním závazků v daných termínech a objemu.
- **Organizace firmy:**
 - organizace firmy, zejména vymezení hospodářských středisek, nákladových středisek má pro realizaci řízení závazků podstatný význam,
 - podniková organizace představuje základ pro alokace závazků podle zodpovědnosti.



3.8 Scénáře, analytické otázky k řízení závazků

Další scénáře obsahují **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat relevantní otázky. Přehled scénářů dokumentuje další tabulka.

Tabulka 3-2: Mapa scénářů a analytických otázek k řízení závazků

[3.8.1]	Řeší se datové a informační zajištění řízení závazků.
[3.8.2]	Řeší se řízení závazků .
[3.8.3]	Řeší se analýzy závazků : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz závazků. ▪ Kvalita analýz závazků. ▪ Zajištění analýz závazků.

3.8.1 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení závazků“

- Jaký **má být obsah dat a** databází ve vztahu k řízení závazků, které budou odpovídat požadavkům legislativy?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích řízení závazků?
- Jak **snížit pracnost a náklady** operací spojených s pořizováním dat pro řízení závazků?
- 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?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi útvary firmy, resp. jednotlivé pracovníky včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak řešit **identifikaci dat**, tj. jednotlivých položek závazků a jejich vazeb tak, aby poskytovala snadnou a rychlou orientaci pracovníků firmy v databázích?
- Jak začlenit datové zdroje pro řízení závazků **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast řízení závazků?

3.8.2 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?

3.8.3 Scénář "Řeší se analýzy závazků"

3.8.3.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost** byznysu díky vysoké kvalitě analýz závazků?
- Jak zajistit potřebnou požadovanou **komplexnost a kvalitu** analýz závazků?
- Jak dosáhnout potřebné **kvalifikace a motivace** manažerů a specialistů v oblasti analýz závazků?
- Jak racionálně vymezit **očekávané efekty** analýz závazků?

3.8.3.2 Obsah analýz závazků

- Které **reporty** o závazcích a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Existuje pravidelný **systém reportingu závazků**, měsíčně, kvartálně, ročně?
- Jsou stanovena **pravidla pro reportování** závazků?
- Které **metriky** budou pro analýzy závazků významné?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy závazků relevantní?
- Jak správně nastavit **analytická pravidla** ve vztahu k nákupním ukazatelům pro generování varovných zpráv (alertů)?
- Jsou podporovány **analyticko-statistické funkce** nad hodnotami závazků?
- Jsou dostupné **adhoc analýzy** závazků?
- Jsou pravidelně analyzovány významné **odchytky**, resp. anomálie v objemu závazků?

3.8.3.3 Kvalita analýz závazků

- Jak dosáhnout požadované **flexibility analýz závazků** vzhledem k momentálním potřebám manažerů a specialistů?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci jednotlivých operací při analýzách závazků? Jak k tomu zajistit **potřebné datové zdroje** na požadované úrovni granularity?

- Jak zajistit potřebnou **dostupnost analýz** závazků v místě a čase, tzn. i mimo prostředí dané firmy, u dodavatelů a partnerů?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků řešení analýz závazků?

3.8.3.4 Zajištění analýz závazků

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



3.9 Metodiky a metody pro řízení závazků



Charakteristiky **obsahu** vybraných **metod a metodik** pro danou oblast řízení jsou **v dokumentu „AF II.02: Komponenty“**:

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM.: kapitola 8.1.
- Balanced Scorecard, BSC: kapitola 8.2.
- Activity Based Costing, ABC: kapitola 8.9.
- Benchmarking: kapitola 8.5



3.10 Závěry, doporučení k řízení závazků

Kapitola představuje **pracovní závěry** k řízení závazků, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



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 pracovní a nákladů** a současně vyšší rychlosti jejich zpracování,
- nastavit **průkaznost**, úroveň 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** poskytovaných IT dodavateli,

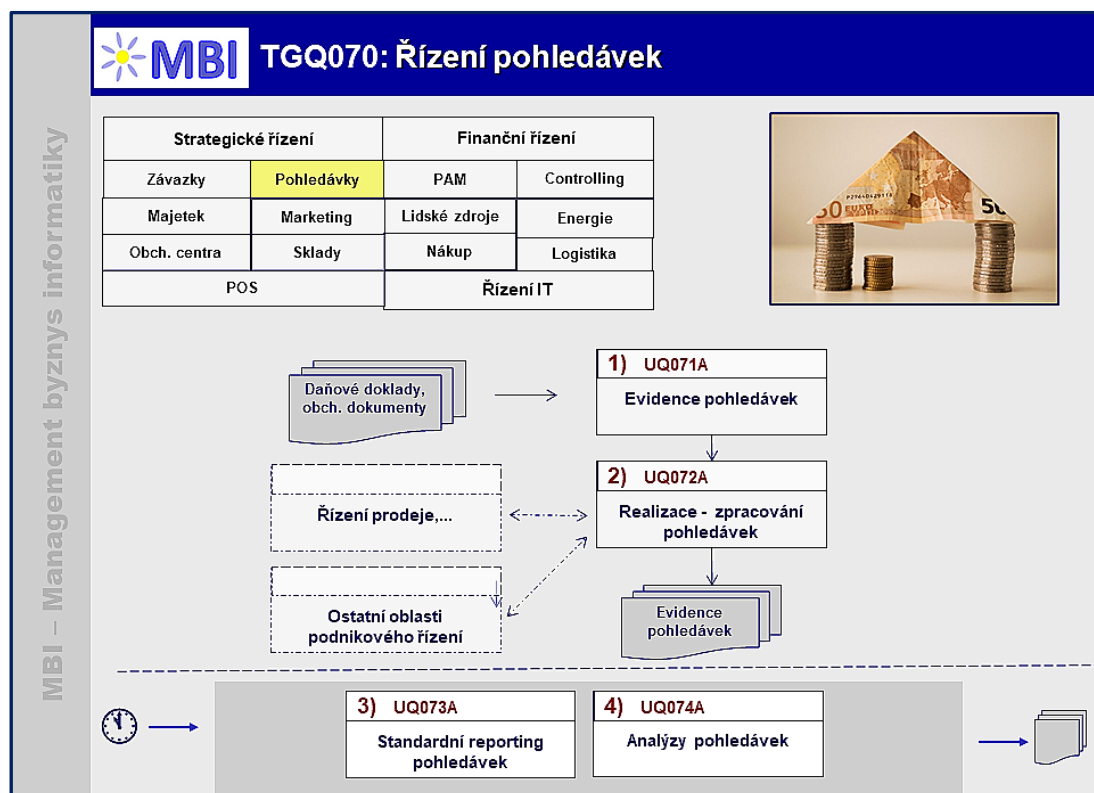
4. Řízení pohledávek



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.

Pohledávky se vztahují většinou k maloobchodním podnikům, které **prodávají své zboží na služby na úvěr**, v případě klasických prodejů jsou pohledávky minoritní.

Celkový pohled na oblast řízení pohledávek maloobchodní firmy dokumentuje další obrázek.

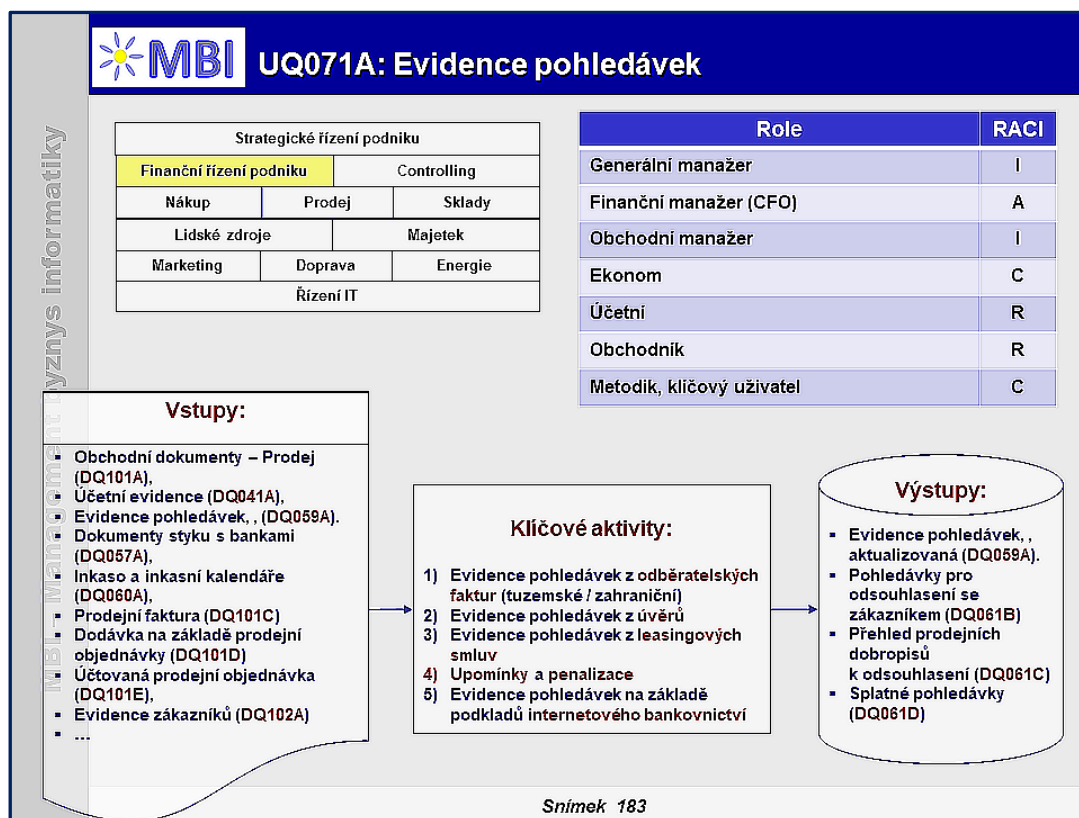


Obrázek 4-1: Přehled úloh řízení pohledávek

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

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 (viz další obrázek).



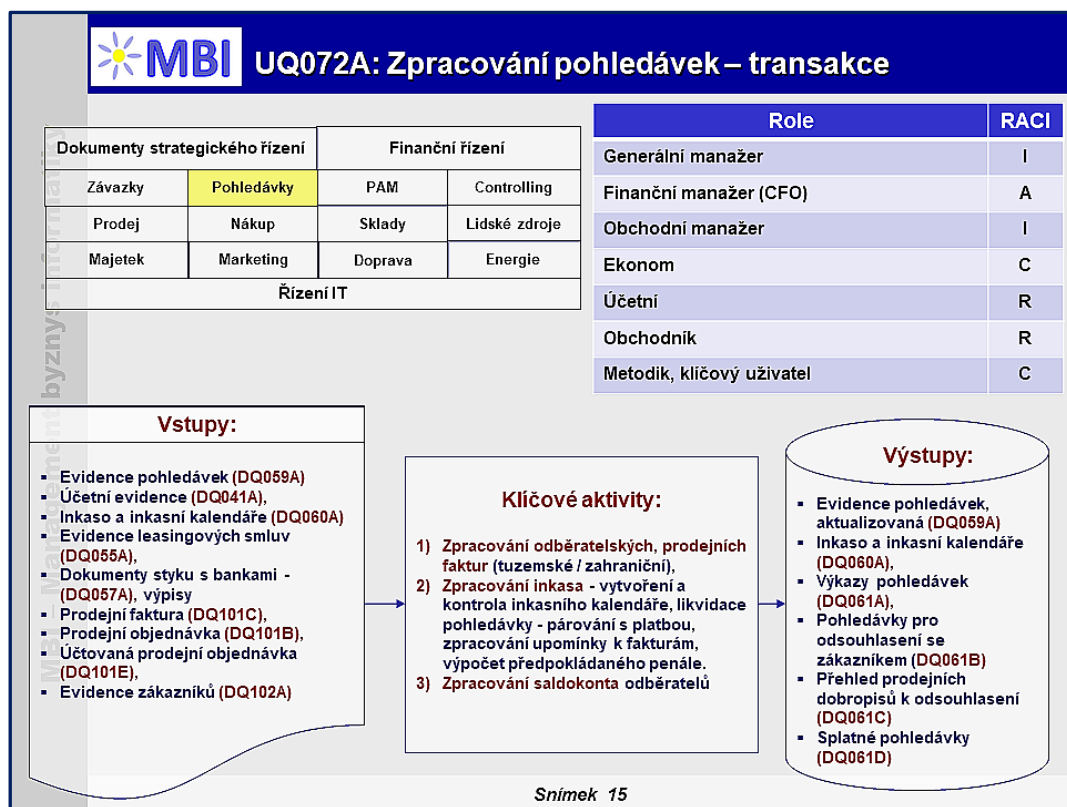
Obrázek 4-2: Evidence pohledávek

Zahrnuje zejména vytvoření a **aktualizace databází**:

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

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 (viz další obrázek).



Obrázek 4-3: Zpracování pohledávek

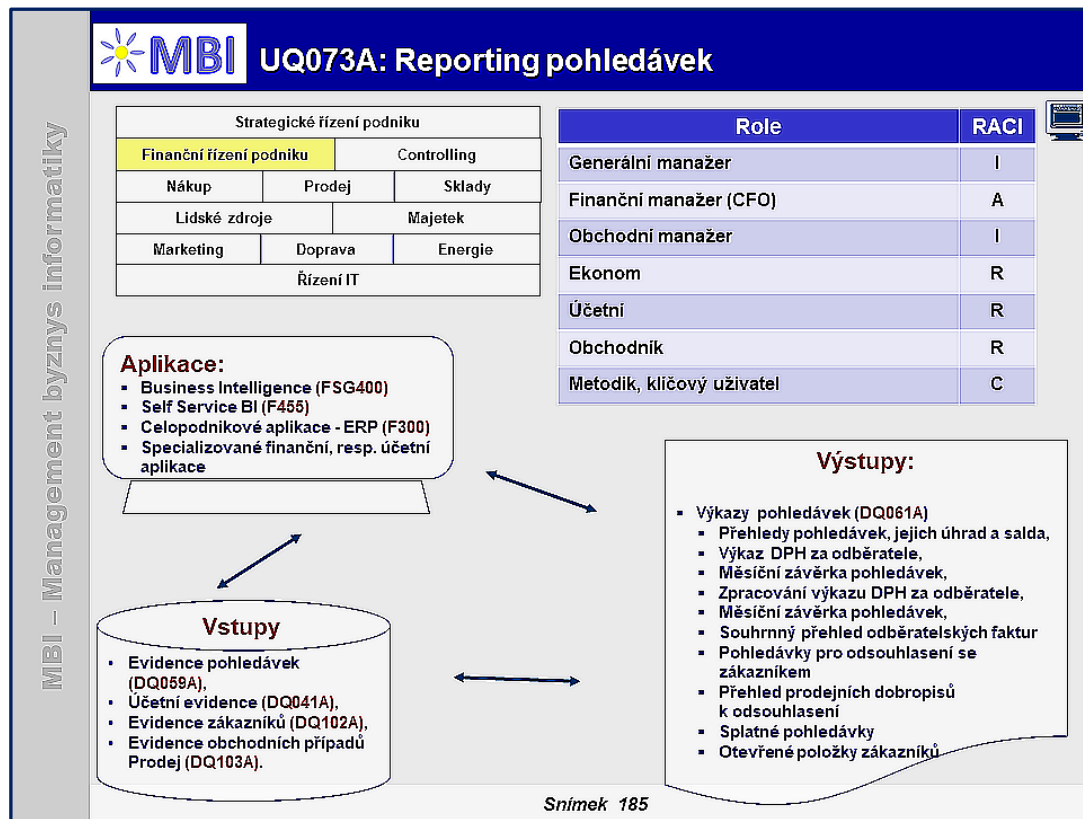
Klíčové aktivity:

- **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 zaplacený) je spojeno s vystavením účetního dokladu na vyrovnání salda,
- realizace odpisu pohledávky ze salda.

4.1.3 Reporting pohledávek

Představuje zpracování reportů o pohledávkách za zákazníky, případně partnery (viz další obrázek).



Obrázek 4-4: Reporting pohledávek

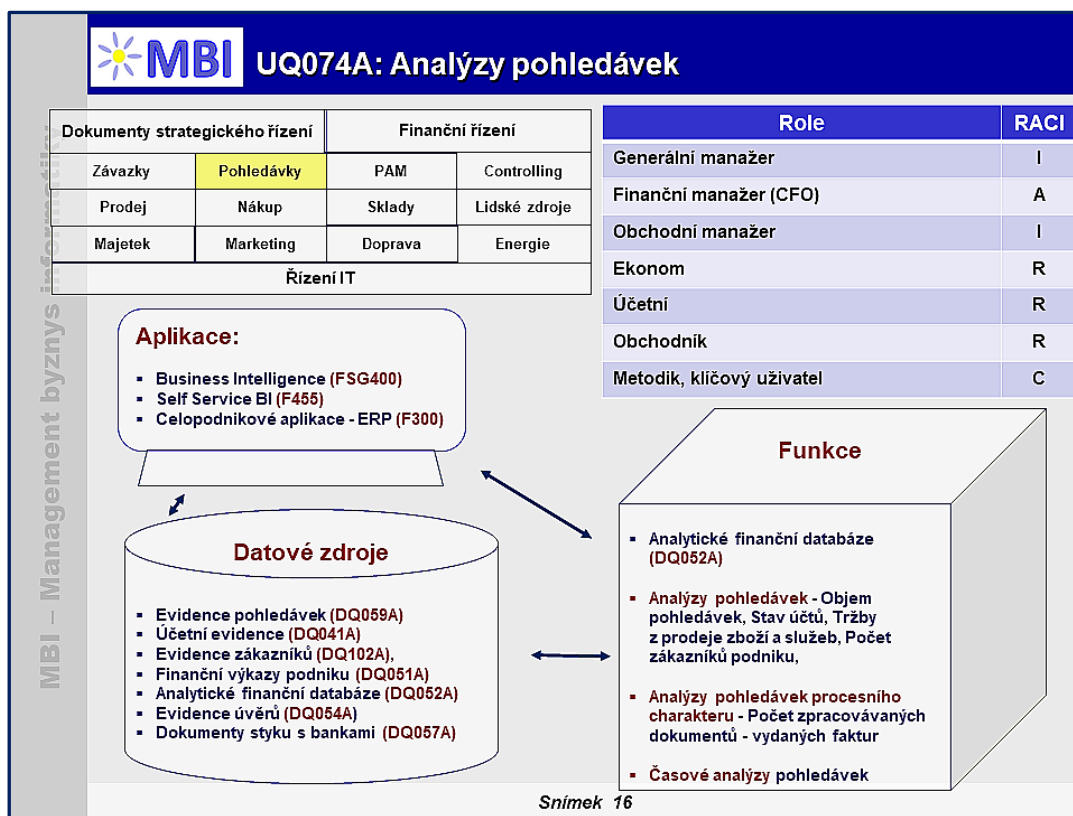
Tvorba reportů vychází z obchodních dokumentů prodeje a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

- Evidence pohledávek.
- Účetní evidence.
- Evidence zákazníků.
- Evidence obchodních případů Prodej.

Standardní reporting pohledávek zahrnuje reporty zaměřené zejména na přehledy objemu pohledávek firmy vazby k zákazníkům, splatnost pohledávek apod.

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 (viz další obrázek).



Obrázek 4-5: Analýzy pohledávek

Zdrojem pro analýzy pohledávek jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní zdroje dat pro jednotlivé KPI jsou součástí jejich dokumentace v kapitole [4.3]. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **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, dle platebních podmínek apod.
- **Analýzy pohledávek organizačního charakteru**, např. počet a struktura zákazníků, objem pohledávek vzhledem k zákazníkům a jejich skupinám, analýzy pohledávek po splatnosti, urgence pohledávek apod.
- **Analýzy časového vývoje pohledávek**, hodnocení faktorů ovlivňujících objem pohledávek, jejich splatnosti a způsoby úhrady.



4.2 Řízení pohledávek v kontextu řízení maloobchodní firmy

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

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

4.2.1 Vstupy do řízení pohledávek

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 obchodní logistiky:

- 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 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.

4.2.2 Výstupy z řízení pohledávek

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

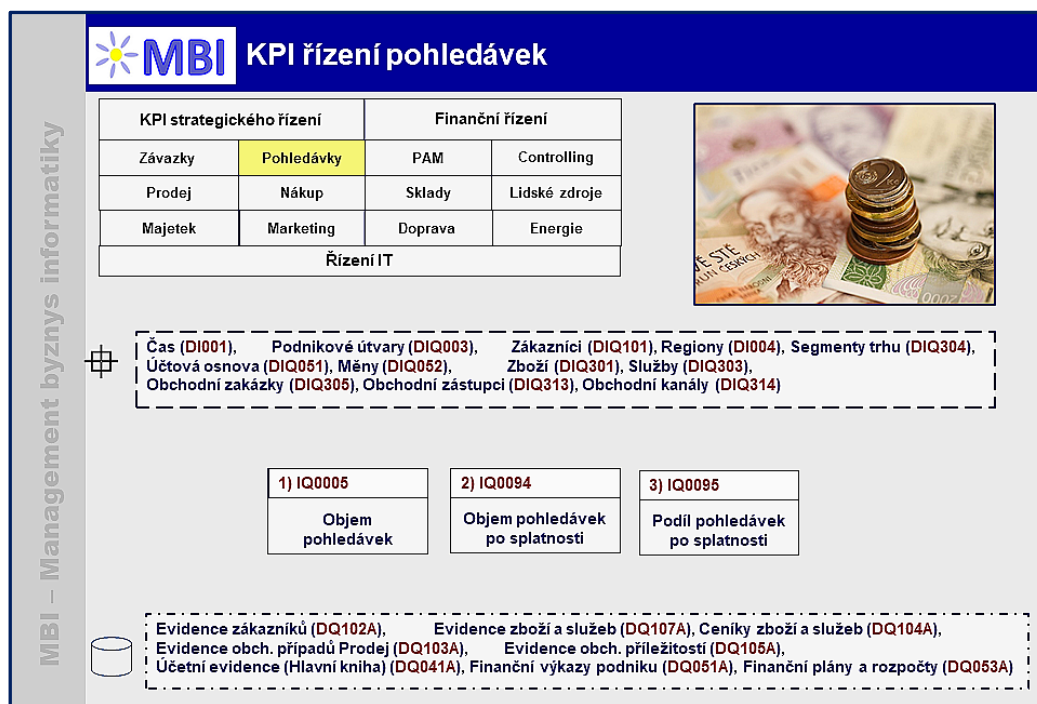
Finanční řízení firmy, Řízení obchodní logistiky, IT:

- 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.

10

4.3 KPI řízení pohledávek

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI**. Přehled hlavních metrik řízení pohledávek dokumentuje další obrázek.



Obrázek 4-6: Metriky řízení pohledávek

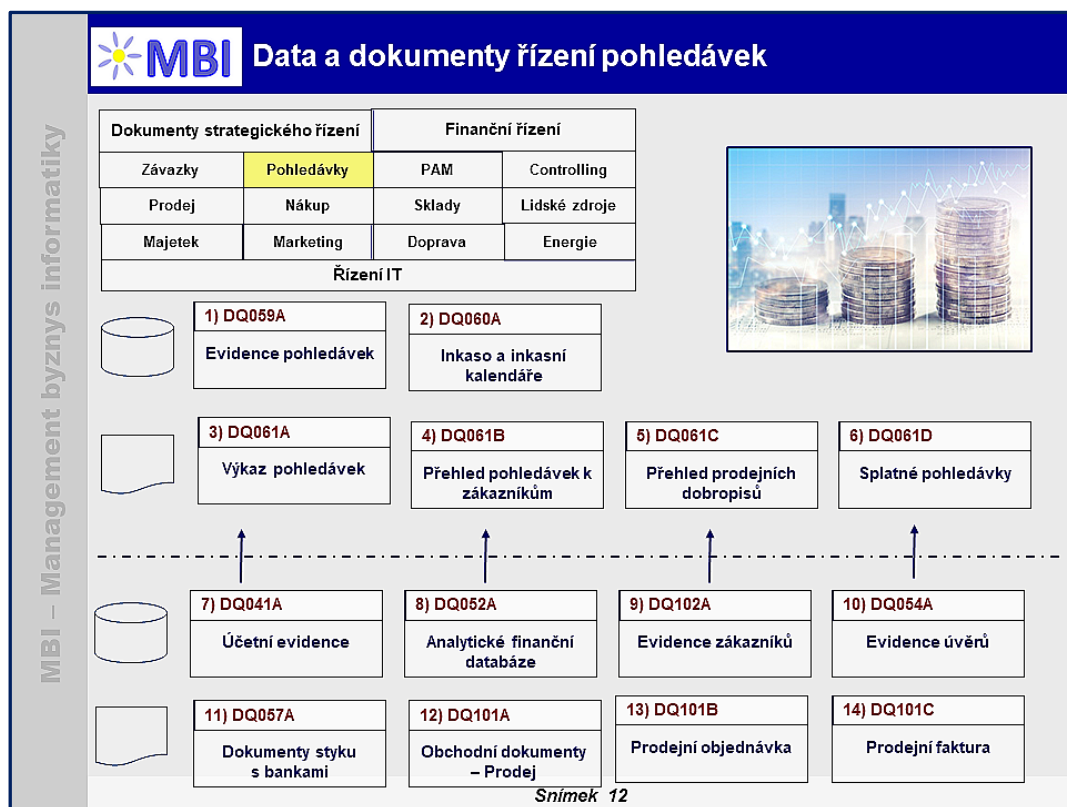
V oblasti řízení pohledávek se využívají zejména tyto **základní a související metriky**:

- **Počet pohledávek** – celkový počet pohledávek za dodávky zboží, služeb a materiálů jednotlivým zákazníkům firmy (**související metrika**: objem pohledávek).
- **Počet pohledávek po splatnosti**, sleduje celkový počet, které dosud nebyly splaceny, ačkoliv vypršela jejich splatnost (**související metrika**: objem pohledávek po splatnosti).
- **Podíl počtu pohledávek po splatnosti** (**související metrika**: podíl objemu pohledávek po splatnosti).



4.4 Data, dokumenty

Přiřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata pro transakční a analytickou úlohu řízení pohledávek. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů v řízení pohledávek dokumentuje další obrázek.



Obrázek 4-7: Přehled dat a dokumentů pro řízení pohledávek

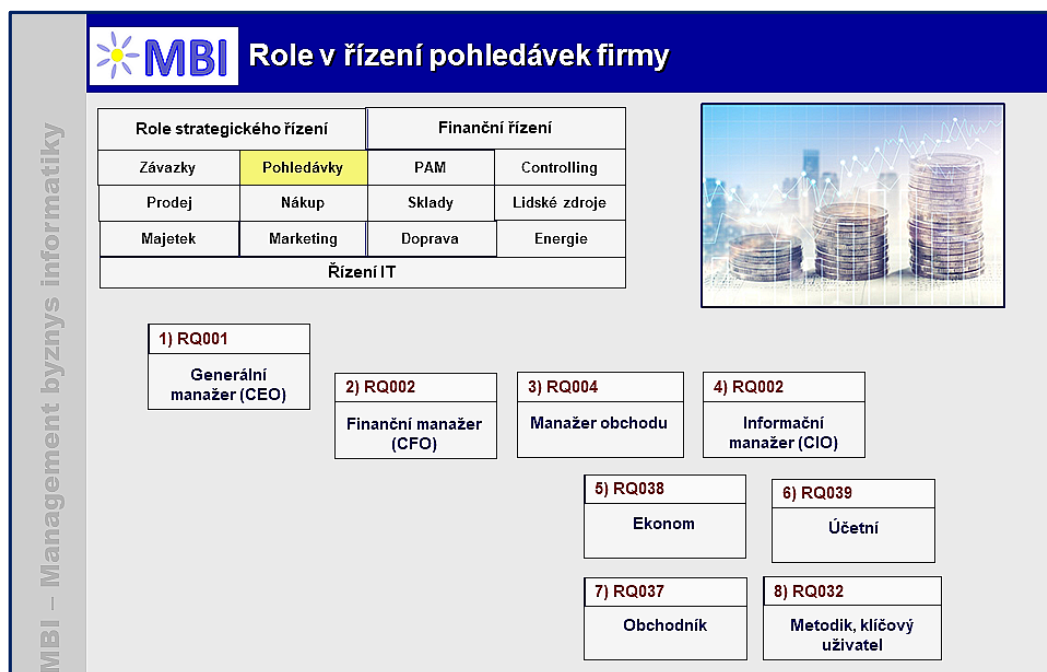
V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení nákupu. Zahrnují:

- **Evidence pohledávek** je databáze nebo její část obsahující všechny atributy jednotlivých pohledávek firmy za zákazníky, příp. za dalšími externími partnery.
- **Evidence inkasa a inkasní kalendáře** je databáze nebo její část obsahující atributy očekávaného, příp. realizovaného inkasa u zákazníků.
- **Výkazy pohledávek** představují celou skupinu výkazů a reportů o pohledávkách firmy, která se podle konkrétní potřeby doplňuje o další reporty.
- **Analýzy řízení pohledávek** představují celou skupinu nejrůznějších výstupů analytických výstupů, které vyhodnocují metriky, tj. ukazatele podle příslušných dimenzí včetně časové dimenze.



4.5 Role v řízení pohledávek firmy

Role podléjící se na úlohách řízení pohledávek dokumentuje další obrázek.



Obrázek 4-8: Role v řízení pohledávek

V dalších paragrafech jsou uvedeny **pouze vybrané role** ve vztahu k řízení pohledávek:

4.5.1 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

Finanční manažer zodpovídá za prakticky všechny úlohy řízení pohledávek firmy a v rámci toho:

- formuluje a prověřuje pravidla pro sledování a vymáhání pohledávek firmy, zejména po splatnosti,
- zajišťuje plánování, řízení a koordinace funkcí v oblasti řízení pohledávek,
- řídí výkaznictví pohledávek a jejich analýzy,
- řeší a schvaluje významné pohledávky firmy spojené s prodejem IT služeb, případně produktů.

4.5.2 Obchodník

Obchodník se podílí na realizaci všech úloh řešení pohledávek firmy a v rámci toho zajišťuje:

- návrh a řešení vztahů se zákazníky s ohledem na řešení pohledávek,
- zajišťování obchodních případů Prodej produktů a služeb, zpracování dokumentů spojených s pohledávkami,
- vyjednávání se zákazníky s ohledem na úhrady pohledávek firmy.

4.5.3 Ekonom

Ekonom realizuje většinu úloh řešení závazků firmy a v rámci toho zajišťuje:

- sledování a vyhodnocování pohledávek u jednotlivých obchodních zakázek,
- vyhodnocování a řešení ekonomických problémů spojených s pohledávkami,
- analýzy pohledávek podle definovaných dimenzí.

4.5.4 Účetní

Účetní řídí v celém rozsahu operace spojené s řešením pohledávek a v rámci toho realizuje:

- zpracování účetních dokladů spojených s pohledávkami,
- zpracování účetních výkazů pohledávek,
- příprava analýz pohledávek podle požadovaných kritérií.



4.6 IT v řízení pohledávek

V kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v řízení pohledávek. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Řízení pohledávek obvykle **využívá typy aplikací**, jak ukazuje další tabulka.

Tabulka 4-1: Mapa aplikací s využitím pro řízení pohledávek

[4.6.1]	ERP (Enterprise Resource Planning) pro převážnou část funkcionality podporující řízení pohledávek.
[4.6.2]	BI (Business Intelligence) / SSBI (Self Service Business Intelligence) pro analytické funkce řízení pohledávek.

4.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP pokrývá tyto **úlohy** řízení pohledávek:

- *Evidence pohledávek* [4.1.1].
- *Zpracování pohledávek* [4.1.2].
- *Reporting pohledávek*, případně v kombinaci s BI, nebo SSBI [4.1.3].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **ERP** je v oddíle E, kapitola [1].

Efekty uplatnění ERP v řízení pohledávek:

- Uplatněním těchto modulů je firma schopná **velmi rychle reagovat** na situace, zejména v případě pohledávek po splatnosti a může reagovat i na nastavené **úvěrové limity** pro zákazníka (využitím při prodejních objednávkách, změnou hodnot apod.).
- Funkcionality pohledávek ERP přispívá k **vyhodnocení obchodní zakázky** a zajišťování hodnocení její ekonomiky.
- Moduly pohledávek mají obvykle funkce pro **automatické sledování jejich splatnosti** a pro automatické vystavování upomínek zákazníkovi.

Možné problémy spojené s ERP v řízení pohledávek:

- V případě pohledávek je dobré efektivně využívat **vysokou úroveň integrace** celého systému, v tomto případě funkcí řízení pohledávek s moduly prodeje, případně marketingu.
- V oblasti pohledávek rostou **nároky na kvalitu dat**, která při velkých objemech, počtech prodejních transakcí i prodejců může být problémem.

4.6.2 Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI

Aplikace BI, resp. SSBI zajišťují v řízení pohledávek tuto **úlohu**:

- *Analýzy pohledávek* [4.1.4].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **BI a SSBI** e v oddíle E, kapitola [8].

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení pohledávek:

- Výsledky analýz jsou podkladem pro **hodnocení zákazníků** z pohledu ekonomických výsledků i pro hodnocení tzv. životního cyklu zákazníka.
- Řízení pohledávek je možné vyhodnocovat podle všech významných **ukazatelů a jejich dimenzí** [4.1.4].

- Podstatný význam mají aplikace BI, SSBI při **přípravě různých druhů reportů** ve vztahu k pohledávkám [4.1.3].
- Uplatnění aplikací BI / SSBI představuje obvykle dobrý základ pro transparentní a komplexní pochopení **vazeb obchodních, resp., prodejních aktivit firmy** a jejich **finančního vyjádření** v objemu a struktuře pohledávek.
- **Analýzy metrik procesního charakteru**, tj. počet a objem transakcí ve vztahu k pohledávkám, počet zpracovávaných daňových dokumentů mohou přinést racionalizaci procesů jejich zpracování.

Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení pohledávek:

- Při řešení BI / SSBI v řízení pohledávek je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr potřebných ukazatelů a adekvátních dimenzí**, respektující potřeby jak finančního, tak obchodního řízení firmy.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, především v otázkách splatnosti pohledávek, přípravy upomínek a dalších s tím spojených problémů.
- Hodnocení pohledávek s promítnutím **do profilu zákazníků** musí sledovat i celkovou strategii firmy ve finanční i obchodní oblasti.

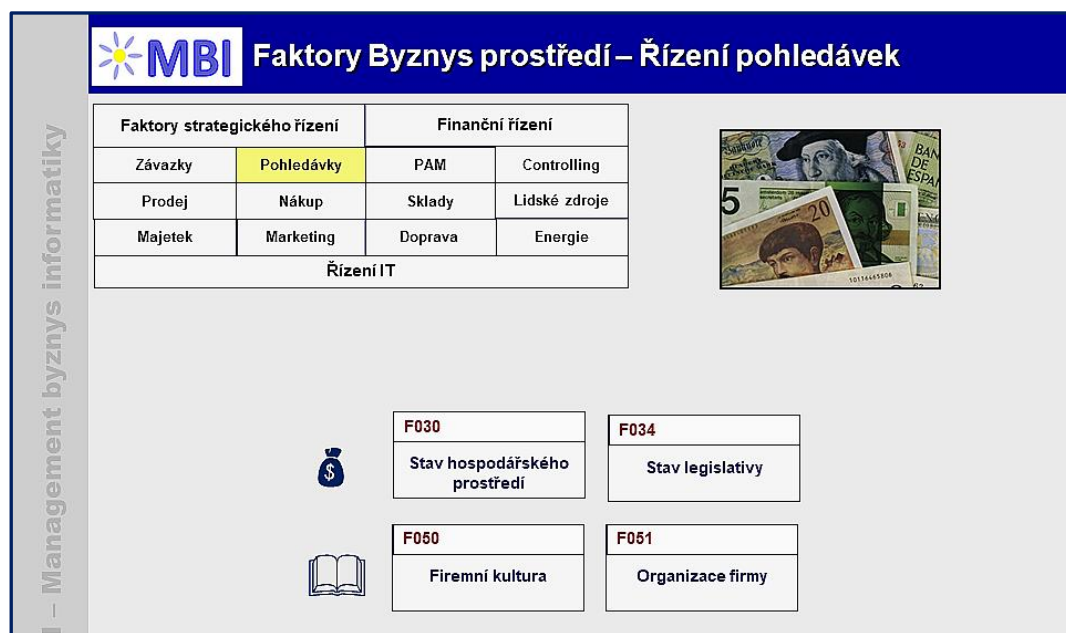


4.7 Faktory v řízení pohledávek - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení a řešení pohledávek firmy.

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,
- faktory úrovně podnikového řízení.



Obrázek 4-9: Faktory ovlivňující řízení pohledávek.

4.7.1 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí:**
 - stav ekonomiky ovlivňuje celkové obchodní prostředí, i objem pohledávek, s nimiž firma pracuje,
 - stav hospodářského prostředí ovlivňuje i disciplínu obchodních vztahů, a tedy i včasné plnění pohledávek k zákazníkům.
- **Stav legislativy:**
 - obdobně jako celá oblast finančního řízení je na legislativě silně závislá i oblast řízení pohledávek,
 - v analýze je nezbytné všechny normy související s řízením pohledávek do řešení informačních systémů operativně promítat.

4.7.2 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**
 - firemní kultura hodně souvisí i se vztahy s obchodními partnery, s dodržováním dohodnutých pravidel a následně i s řešením pohledávek v daných termínech a objemu
- **Organizace firmy:**
 - organizace firmy, zejména vymezení hospodářských středisek má pro realizaci řízení závazků má podstatný význam,
 - organizace firmy představuje základ pro alokace pohledávek podle zodpovědnosti.



4.8 Scénáře, analytické otázky k řízení pohledávek

Další scénáře obsahují **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat relevantní otázky. Přehled scénářů dokumentuje další tabulka:

Tabulka 4-2: Mapa scénářů a analytických otázek k řízení závazků

[4.8.1]	Řeší se datové a informační zajištění řízení pohledávek.
[4.8.2]	Řeší se řízení pohledávek .
[4.8.3]	Řeší se analýzy pohledávek : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz pohledávek. ▪ Kvalita analýz pohledávek. ▪ Zajištění analýz pohledávek.

4.8.1 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení pohledávek“

- Jaký **má být obsah dat a** databází ve vztahu k řízení pohledávek, které budou odpovídat požadavkům legislativy?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích řízení pohledávek?
- Jak **snížit pracnost a náklady** operací spojených s pořizováním dat pro řízení pohledávek?
- 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?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi útvary firmy, resp. jednotlivé pracovníky včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?

- Jak řešit **identifikaci dat**, tj. jednotlivých položek pohledávek a jejich vazeb tak, aby poskytovala snadnou a rychlou orientaci pracovníků firmy v databázích?
- Jak začlenit datové zdroje pro řízení **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast řízení pohledávek?

4.8.2 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**?

4.8.3 Scénář "Řeší se analýzy pohledávek"

4.8.3.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost** byznysu díky vysoké kvalitě analýz pohledávek?
- Jak zajistit potřebnou požadovanou **komplexnost a kvalitu** analýz pohledávek?
- Jak dosáhnout potřebné **kvalifikace a motivace** manažerů a specialistů v oblasti analýz pohledávek?
- Jak racionálně vymezit **očekávané efekty** analýz pohledávek?

4.8.3.2 Obsah analýz pohledávek

- Které **metriky** budou pro analýzy pohledávek významné?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy pohledávek relevantní?
- Jsou podporovány **analyticko-statistické funkce** nad hodnotami pohledávek?
- Jak průběžně je třeba připravovat podklady a vyhodnocovat **saldo pohledávek**?
- Jsou dostupné **adhoc analýzy** pohledávek?
- Jsou pravidelně analyzovány významné **odchytky**, resp. anomálie v objemu pohledávek?
- Jak správně nastavit **analytická pravidla** ve vztahu k ukazatelům prodeje pro generování varovných zpráv (alertů)?

4.8.3.3 Kvalita analýz pohledávek

- Jak dosáhnout požadované **flexibility analýz** pohledávek vzhledem k momentálním potřebám manažerů a specialistů?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci jednotlivých operací při analýzách pohledávek? Jak k tomu zajistit **potřebné datové zdroje** na požadované úrovni granularity?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost analýz** pohledávek v místě a čase, tzn. i mimo prostředí dané firmy, u zákazníků a partnerů?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků řešení analýz pohledávek?

4.8.3.4 Zajištění analýz pohledávek

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



4.9 Metodiky a metody pro řízení pohledávek

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM.
- Balanced Scorecard, BSC.
- Activity Based Costing, ABC.
- Benchmarking.



Charakteristiky **obsahu** vybraných **metod a metodik** pro danou oblast řízení jsou **v dokumentu „AF II.02: Komponenty“**:

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM.: kapitola 8.1.
- Balanced Scorecard, BSC: kapitola 8.2.
- Activity Based Costing, ABC: kapitola 8.9.
- Benchmarking: kapitola 8.5



4.10 Závěry, doporučení k řízení pohledávek

Paragraf představuje **pracovní závěry** k řízení pohledávek a jeho rozvoji, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



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 pracovní 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:

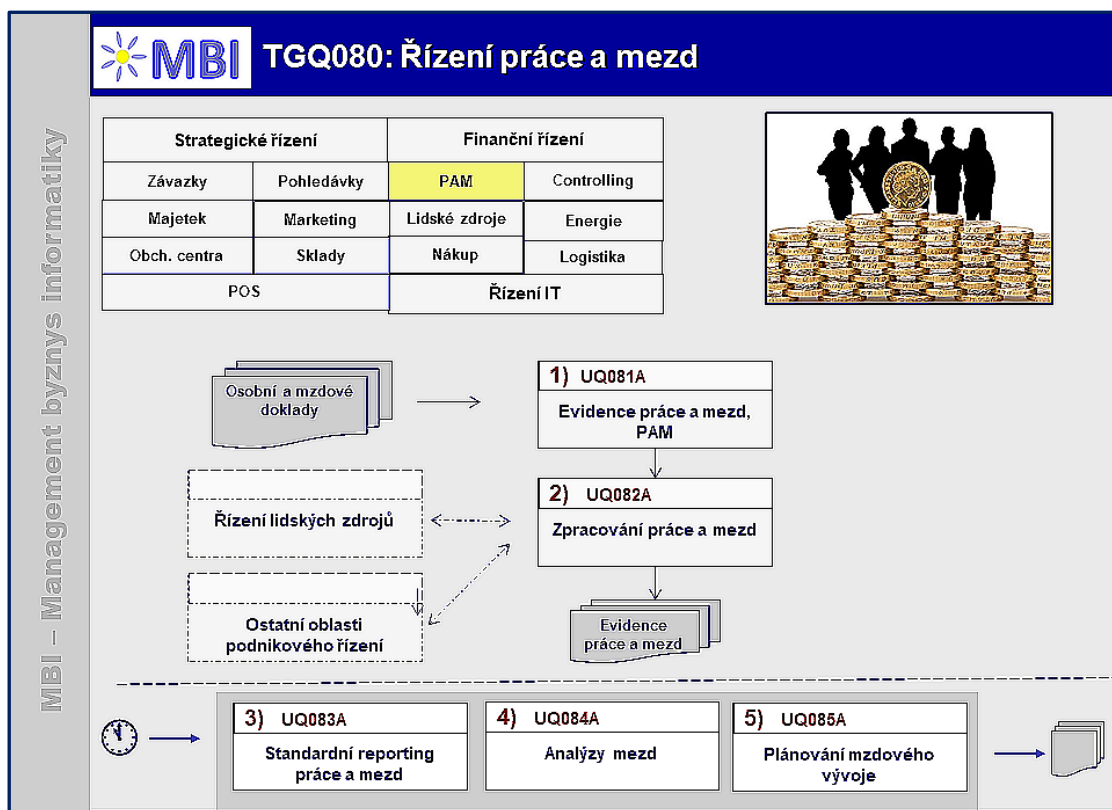
- řešit pohledávky za **IT zákazníky**, pokud IT služby a produkty jsou součástí byznysu firmy a respektovat přitom finanční pravidla celé firmy,
- vyhodnocovat pohledávky společně **s objemem a kvalitou** poskytovaných IT služeb a produktů.

5. Řízení práce a mezd



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

Celkový pohled na řízení práce a mezd představuje další obrázek:

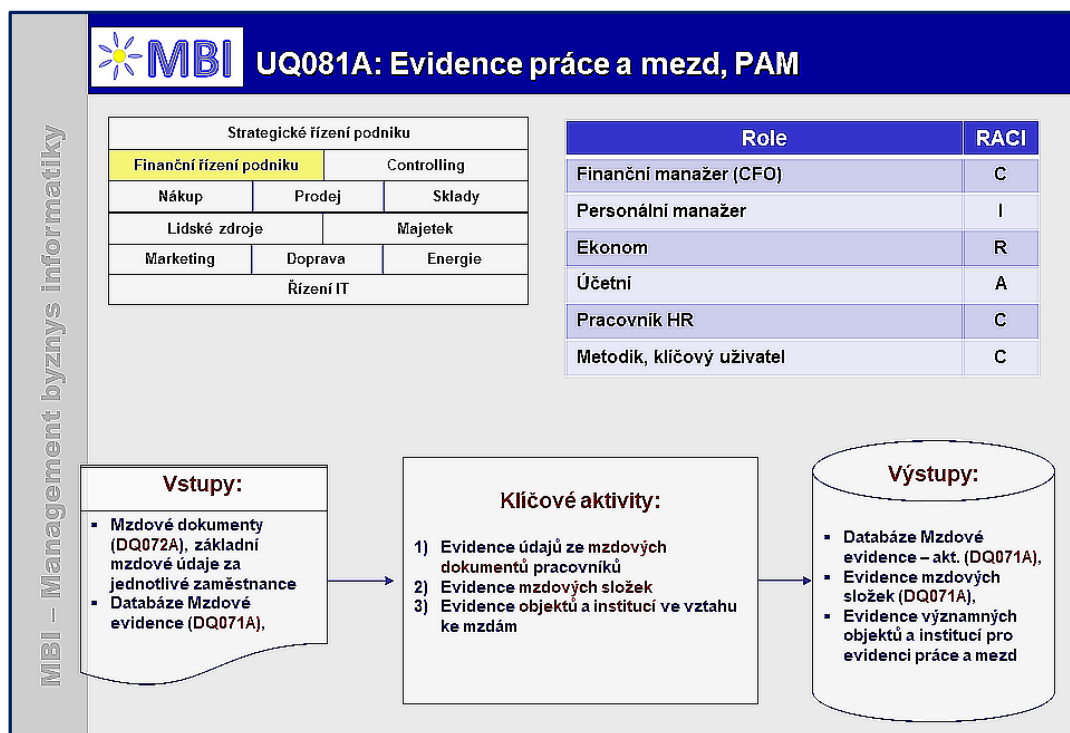


Obrázek 5-1: Řízení práce a mezd – přehled úloh

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

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 (viz další obrázek).



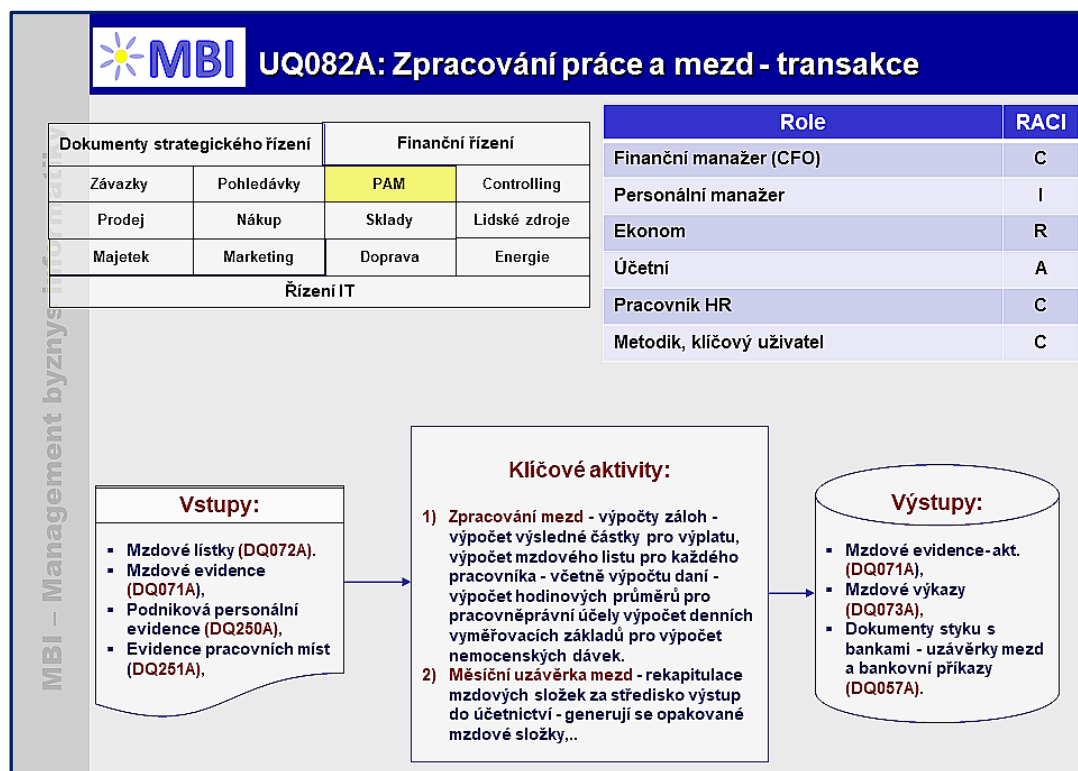
Obrázek 5-2: Evidence práce a mezd

Zahrnuje zejména vytvoření a **aktualizace** databáze „Mzdové evidence“.

5.1.2 Zpracování práce a mezd

Účelem je zajistit co nejefektivnější zpracování **práce, platů a mezd** ve vazbě k personální dokumentaci a výkazům práce a rovněž zpracování mezd s respektováním jejich základních druhů a forem, zejména (Obrázek 5-3):

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



Obrázek 5-3: Zpracování práce a mezd

Klíčové aktivity:

- **Zpracování mezd:**

- výpočty 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.

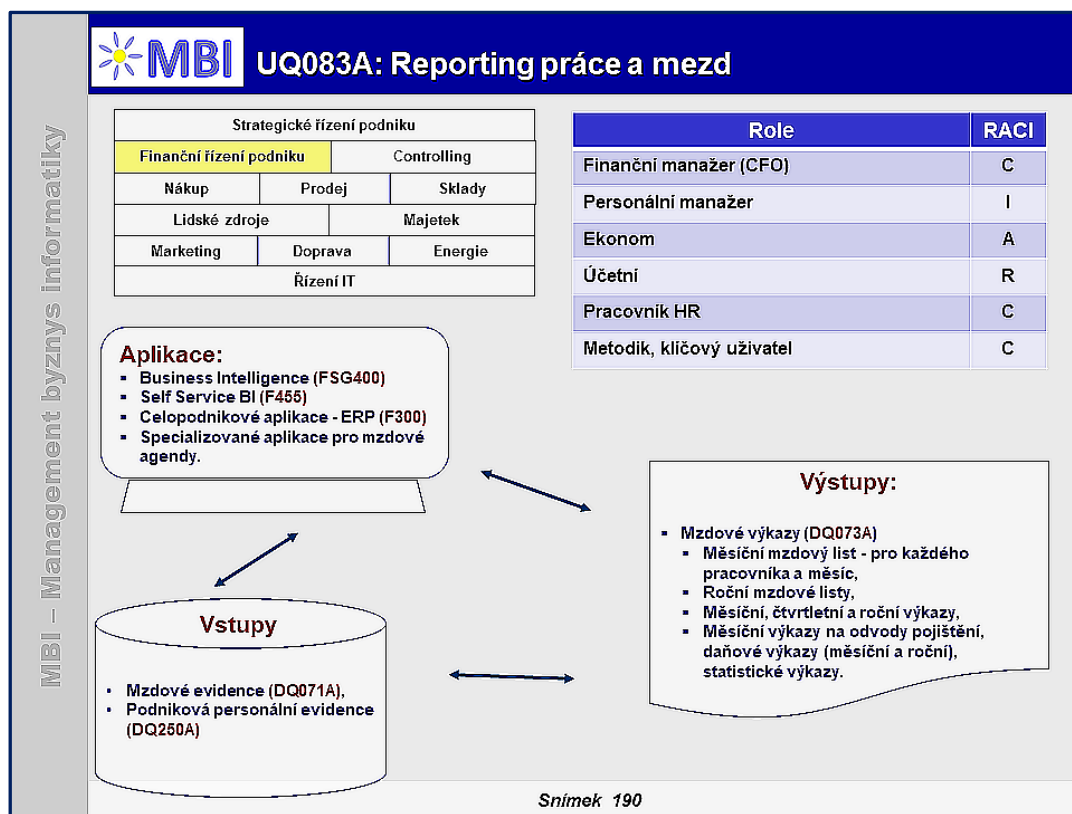
- **Měsíční uzávěrka mezd:**

- 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,

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

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).



Obrázek 5-4: Reporting práce a mezd

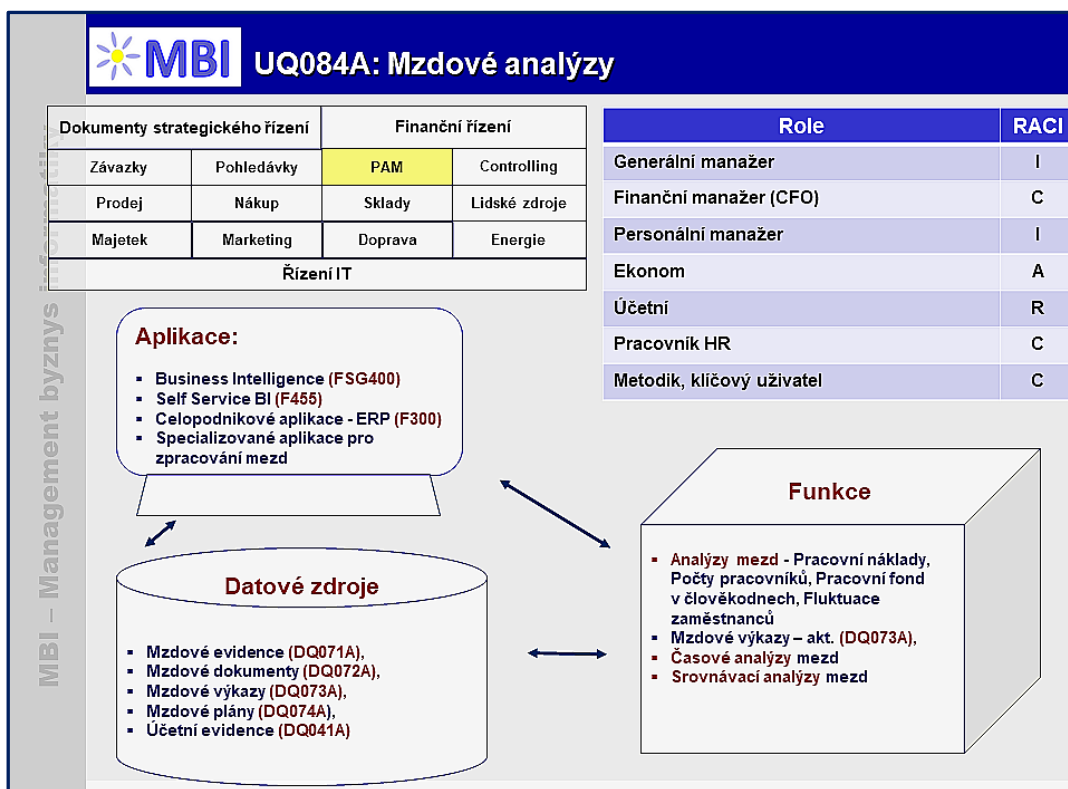
Tvorba reportů vychází z následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

- Mzdová evidence.
- Podniková personální evidence.
- Účetní evidence.

Standardní reporting mezd zahrnuje reporty, mzdové výkazy a mzdové listy.

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 (viz další obrázek).



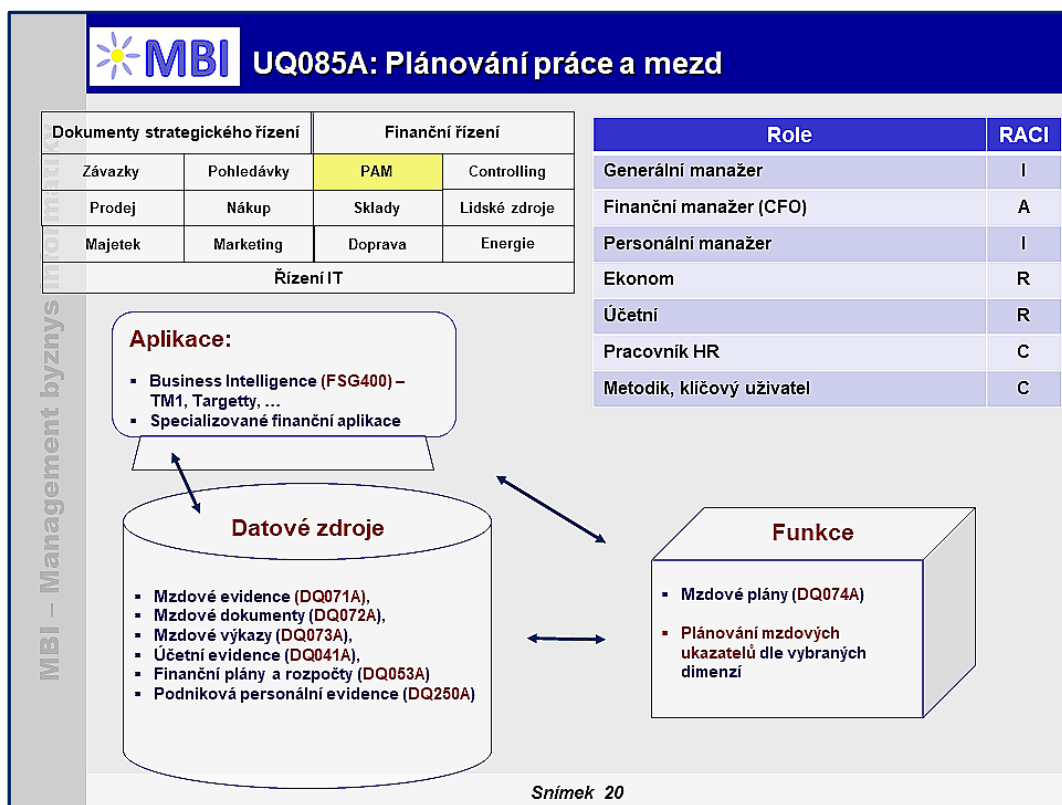
Obrázek 5-5: Mzdové analýzy

Zdrojem pro mzdové analýzy jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní zdroje dat pro jednotlivé KPI jsou součástí jejich dokumentace v kapitole [5.3]. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Analýzy pro řízení práce a mezd firmy** jsou realizovány **na základě metrik**, viz [5.3] a 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.

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 (viz další obrázek).



Obrázek 5-6: Plánování práce a mezd

Plánování práce a mezd využívá rovněž **metriky** uvedené v části 5.3 podle definovaných dimenzí.



5.2 Řízení práce a mezd v kontextu řízení firmy

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

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 ve 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.

5.2.2 Výstupy z řízení práce a mezd

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

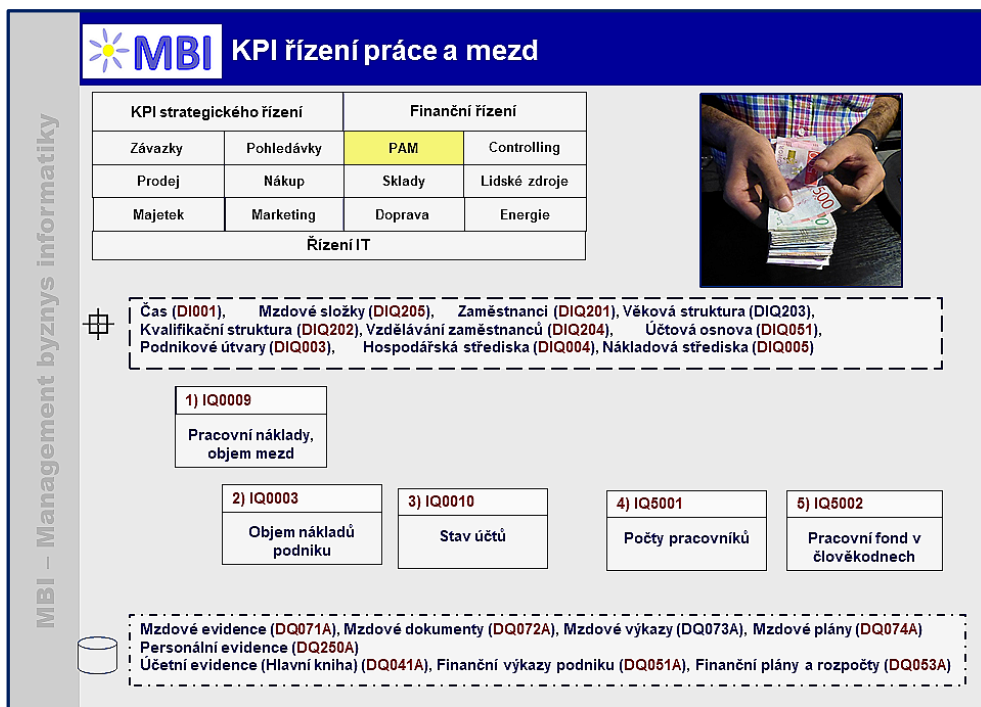
Finanční řízení, Řízení lidských zdrojů, IT:

- 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 dílčí dokumenty účetních operací především pro kontrolní účely,
 - slouží jako podklady pro hodnocení jednotlivých pracovníků a jejich odměňování.

10

5.3 KPI řízení práce a mezd

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI. Doporučené dimenze a zdroje dat** ke KPI jsou uvedeny u jednotlivých metrik, KPI. **Přehled KPI** řízení práce a mezd prezentuje další obrázek.



Obrázek 5-7: Přehled KPI řízení práce a mezd

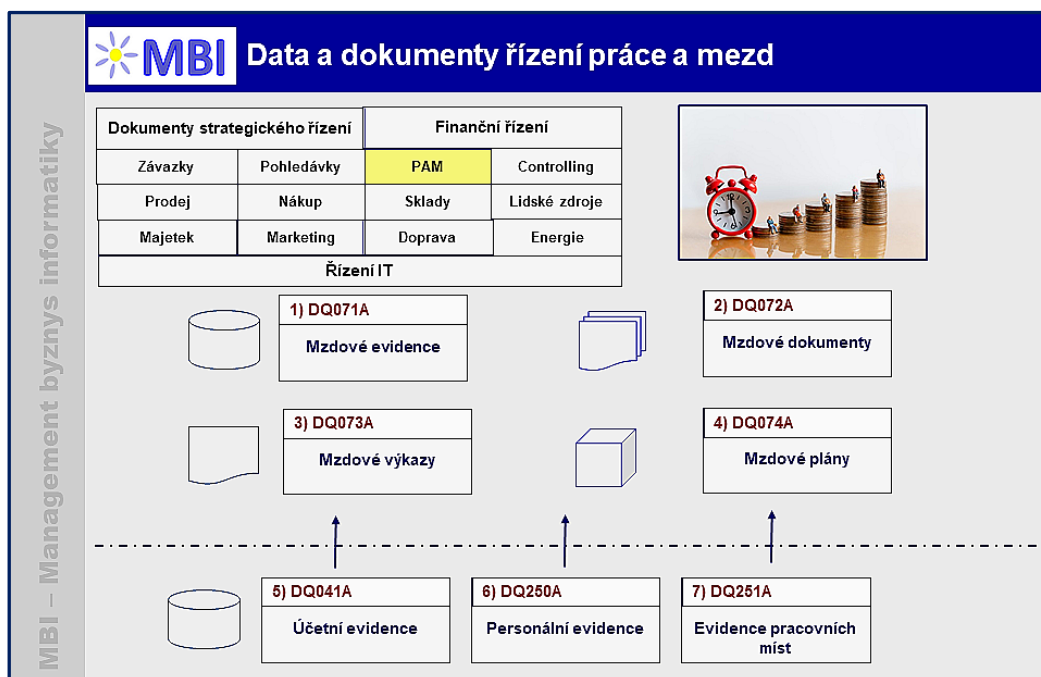
V oblasti řízení PAM se využívají zejména tyto **základní a související metriky**:

- **Objem plánovaných nebo vyplacených mezd**, a to podle různých druhů (**související metriky**: pracovní náklady, objem mezd, časové, objem mezd, úkolové, prémie, odměny, účasti na výsledku firmy, pracovní náklady přesčasů, průměrná hodinová sazba, příjem za zaměstnance).
- **Celkové náklady firmy**, tedy finančně vyjádřená spotřeba prostředků a činností spojených s funkcemi firmy v daném období.
- **Stav účtů** představuje aktuální stavy jednotlivých účtů hlavní knihy.
- **Počty pracovníků** jsou fyzické počty pracovníků firmy, tj. nepřepočítané podle úvazků (**související metriky**: počet pracovníků rozlišených podle dimenze profesí, průměrné platy jednotlivých profesí a jejich možné srovnání s průměry v dané zemi)
- **Pracovní fond v člověkodnech** znamená přepočítaný 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.



5.4 Data, dokumenty

Přřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata pro transakční, analytickou a plánovací úlohu řízení práce a mezd. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů v řízení práce a mezd dokumentuje další obrázek.



Obrázek 5-8: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení práce a mezd

V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení nákupu. Zahrnují:

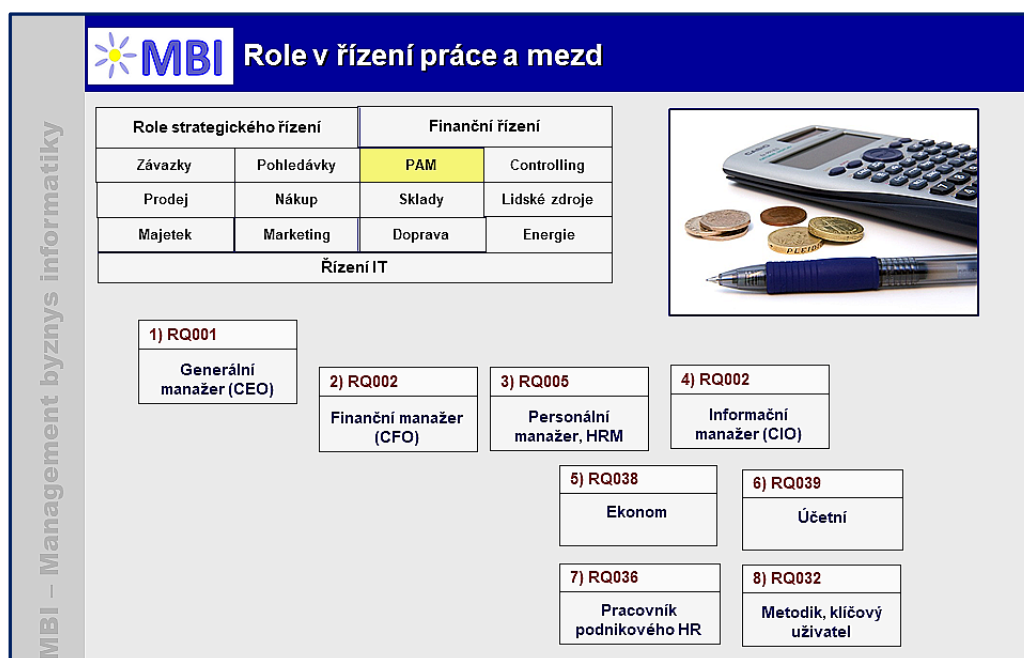
- **Databáze a jejich části**, zejména:
 - Evidence pracovních poměrů,
 - Evidence srážek z mezd,
 - Evidence zdanění, tj. součet příjmů podléhajících dani, sražené pojistné, nezdanitelné částky (vyživované osoby, invalidita), dopravné,
 - Odečitatelné položky z daňového základu.

- **Mzdové dokumenty**
 - obsahují např. základní mzdové údaje pracovníka, mzdové lístky apod.
- **Mzdové výkazy** zahrnují např.:
 - Měsíční mzdový list pro každého pracovníka a měsíc.
 - Roční mzdové listy, tj. hrubá mzda, zdravotní pojištění, sociální pojištění, doplňkové důchodové pojištění.
 - Celkové mzdové náklady za zvolené období.
 - Průměrné měsíční hrubá a čistá hrubá mzda na zaměstnance.
 - Průměrná hrubá mzda na zaměstnance podle jednotlivých organizačních jednotek.
 - Porovnání mezd mezi ženami a muži včetně rozložení podle věku a pohlaví.
 - Vývoj průměrné hrubé mzdy za jednotlivá období, s meziročním porovnáním.
 - Měsíční výkazy na odvody pojištění, daňové výkazy (měsíční a roční), statistické výkazy.
- **Mzdové analýzy** zahrnují:
 - Analýzy mzdových ukazatelů, např. pracovní náklady, počty pracovníků, pracovní fond v člověkodnech,
 - Analýzy časového vývoje objemů mezd a platů, indexy mzdového vývoje apod.
- **Mzdové plány.**



5.5 Role v řízení práce a mezd (PAM)

Role podílející se na úlohách řízení práce a mezd (PAM) dokumentuje další obrázek.



Obrázek 5-9: Role v řízení práce a mezd

V dalších částech jsou uvedeny **pouze vybrané role** ve vztahu k řízení PAM:

5.5.1 Ekonom

Ekonom realizuje především reportingové a analytické úlohy PAM firmy a v rámci toho zajišťuje:

- sledování a vyhodnocování ekonomiky práce ve firmě,
- příprava pro sestavování mzdových plánů,
- vyhodnocování vývoje mezd ve firmě a jejich případných problémů (např. vzhledem k produktivitě práce).

5.5.2 Účetní

Účetní, resp. mzdový účetní zajišťuje v celém rozsahu běžné mzdové operace a podílí se řízení ekonomiky firmy v oblasti mezd a v rámci toho realizuje:

- zpracování mzdových dokladů,
- zajišťování operativních mzdových operací,
- zpracování mzdových výkazů.



5.6 IT v řízení PAM

V této kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v řízení PAM. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Řízení PAM obvykle **využívá typy aplikací**, jak ukazuje další tabulka.

Tabulka 5-1: Mapa aplikací s využitím pro řízení PAM

[5.6.1]	ERP (Enterprise Resource Planning) pro část funkcionality podporující zejména transakční aktivity v řízení PAM.
[5.6.2]	BI (Business Intelligence) / SSBI (Self Service Business Intelligence) pro analytické a případně i plánovací funkce PAM.

5.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP, případně specializované aplikace pokrývají v řízení práce a mezd tyto **úlohy**:

- *Evidence práce a mezd, PAM* [5.1.1].
- *Zpracování práce a mezd* [5.1.2].
- *Reporting práce a mezd*, případně v kombinaci s BI, nebo SSBI [5.1.3].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **ERP** je v oddíle E, kapitola [1].

Efekty uplatnění ERP v řízení PAM:

- ERP v některých případech pokrývá funkcionalitu řízení práce a mezd, jinde je zajišťována, s ohledem na zmíněná legislativní specifika v ČR, **specializovanými mzdovými aplikacemi**. Pak je ovšem třeba zajistit jejich kvalifikovaný výběr.
- Rovněž řízení PAM a mzdové moduly **jsou provázány na ostatní oblasti řízení**.
- Moduly PAM racionalizují nejen vlastní **zpracování mezd, ale i výkazů** povinných daných legislativou i těch pouze pro potřeby firmy.

Možné problémy spojené s ERP v řízení PAM:

- Zpracování mezd musí být zajištěno podle **platných standardů a legislativy**, která je právě v této oblasti v ČR hodně specifická a složitá.

- Musí být jasně definován a nastaven **system mzdových složek**, které jsou základem pro mzdové kalkulace.

5.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

Aplikace BI a SSBI se vztahují k těmto úlohám:

- *Mzdové analýzy* [5.1.4].
- *Plánování práce a mezd* [5.1.5].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **BI a SSBI** e v oddíle E, kapitola [8].

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení PAM:

- Aplikace business intelligence a SSBI se užívají pro **analýzy mzdového vývoje a hodnocení možných rizik** spojených s neúměrným nárůstem oproti produktivitě práce.
- BI / SSBI plní funkce při zpracování předepsaných i vlastních **výkazů práce a mezd**, např. pro státní statistiku, pojišťovny apod. [5.1.3].
- Řízení PAM je možné vyhodnocovat podle všech významných **specifických ukazatelů PAM a jejich dimenzí** [5.1.4].
- S využitím časové dimenze lze získávat potřebné **informace o vývoji mezd** podle jednotlivých profesí a případně regionů.
- BI / SSBI poskytuje podporu pro tvorbu **analytický i vizuálně náročnějších aplikací**, umožňující rychlou orientaci mzdových analytiků a plánovačů i ve složitých problémech a souvislostech mzdových nároků a možností.
- Využití BI / SSBI mohou podstatně zkvalitnit **přípravu mzdových plánů a propočtů** vzhledem k ekonomickým možnostem firmy na jedné straně a ke smlouvám se zaměstnanci na straně druhé.

Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení PAM:

- Aplikace BI, nebo SSBI v oblasti PAM, obdobně jako ERP, narážejí často **na specifickou a složitou legislativu** PAM v ČR.
- Analýza a návrh funkcionality řešení BI / SSBI řízení práce a mezd musí vycházet z kvalitního pochopení **metodik** v mzdové oblasti.
- Při řešení BI / SSBI v řízení PAM je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr potřebných ukazatelů a adekvátních dimenzí**. Adekvátně kvalitně musí být nastaven i celý **system mzdových složek**.
- Mzdová oblast je velmi citlivá na přístupy pověřených pracovníků k těmto údajům, a **přístupová práva** proto musí být nastavena velmi obezřetně.

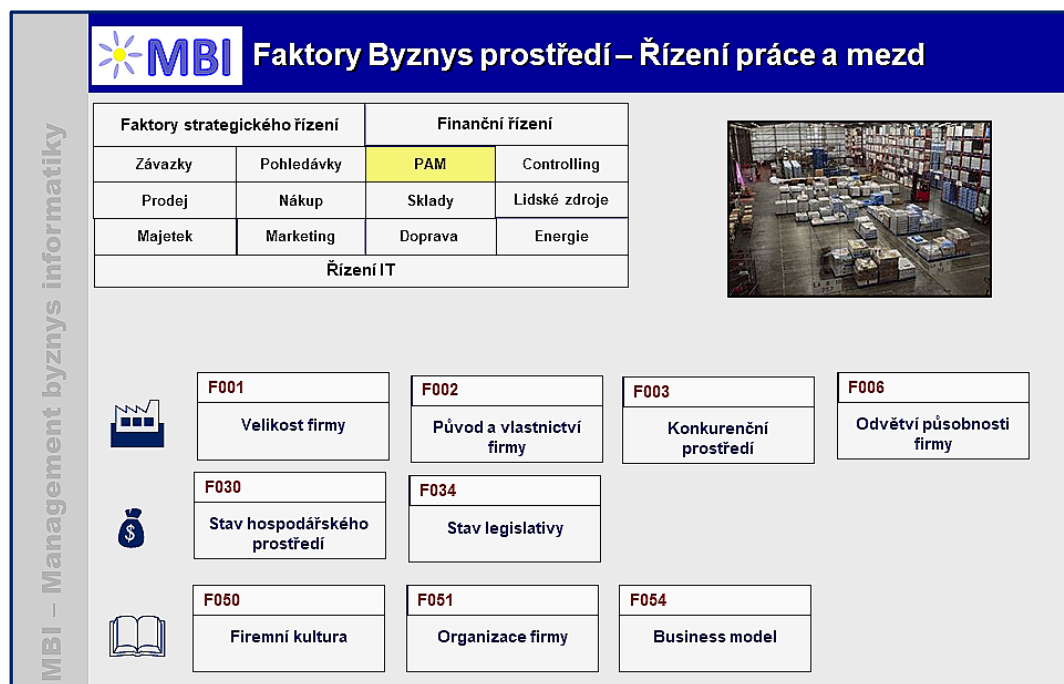


5.7 Faktory v řízení práce a mezd - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení práce a zpracování mezd.

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem firmy,
- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,
- faktory úrovně podnikového řízení.



Obrázek 5-10: Faktory ovlivňující řízení práce a mezd

5.7.1 Firma, základní charakteristiky

- **Velikost firmy:**
 - velikost firmy se projevuje počtem pracovníků a do jisté míry rozdílností mezd, které musí informační systém zohledňovat,
 - u větších podniků je i větší tlak na dodržování termínů a stanovených pravidel při zpracování mezd.
- **Původ a vlastnictví firmy:**
 - vlastnictví firmy u zahraničních a nadnárodních firem se promítá do nastavování mzdových pravidel, a především do mzdového výkaznictví.
- **Konkurenční prostředí:**
 - vliv konkurenčního prostředí na pracovním trhu se projevuje někdy tlakem na snižování mezd, při nedostatku pracovníků naopak na jejich zvyšování, vytváření různých benefitů apod. – na to musí řešení informačního systému operativně reagovat.
- **Odvětví působnosti firmy:**
 - odvětví a rovněž jednotlivé části firem se liší ve mzdových tarifech a v získávání dat pro výpočty mezd, např. mzdové lístky ve výrobních firmách, problémové tikety v dohledových centrech telekomunikačních nebo IT firem apod.

5.7.2 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí:**
 - stav ekonomiky ovlivňuje možnosti mzdového vývoje včetně oblasti IT, proto je z pohledu analýzy velmi významným faktorem.
- **Stav legislativy:**
 - obdobně jako celá oblast finančního řízení je i řízení práce a mezd na legislativě silně závislá a musí respektovat řadu zákonů, sadu, sadu daňových zákonů a další,
 - práve legislativa v oblasti práce a mezd má v ČR hodně specifík, což se často promítá i do nároků na specifické aplikace informačního systému.

5.7.3 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**
 - firemní kultura se projevuje zejména kvalitou smluv a vztahů mezi vlastníky, managementem a pracovníky firmy,
 - nastavená pravidla se promítají do funkcionality informačního systému, např. uplatňování docházkových systémů, sledování a hodnocení pracovních výkonů atd.
- **Organizace firmy:**
 - organizace firmy se uplatňuje např. ve způsobu centralizace nebo decentralizace stanovení a zpracování mezd.
- **Business model:**
 - Business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, zejména v oblasti finančního řízení včetně řízení mezd.



5.8 Scénáře, analytické otázky k řízení práce a mezd (PAM)

Další scénáře obsahují **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat relevantní otázky. Přehled scénářů dokumentuje další tabulka:

Tabulka 5-2: Mapa scénářů a analytických otázek k řízení PAM

[5.8.1]	Řeší se řízení PAM ve vztahu k byznysu firmy
[5.8.2]	Řeší se zdrojové zajištění řízení PAM: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personální zajištění. ▪ IT.
[5.8.3]	Řeší se datové a informační zajištění PAM.
[5.8.4]	Řeší se řízení mezd firmy.
[5.8.5]	Řeší se analýzy PAM: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz PAM. ▪ Kvalita analýz PAM. ▪ Zajištění analýz PAM
[5.8.6]	Řeší se plánování v PAM: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah plánování PAM. ▪ Příprava plánů PAM. ▪ Zajištění plánů PAM.

5.8.1 Scénář: „Řeší se řízení PAM ve vztahu k byznysu firmy“

- Jak řešit rozvoj řízení PAM **v souladu se strategickými záměry** firmy?
- Jak realizovat začlenění řízení PAM **do byznys modelu a provozního modelu** firmy?
- Jaké **dopady** má současná úroveň PAM **na řízení a organizaci firmy**, jaké jsou hlavní problémy?
- Jak efektivním řízením PAM **podporovat výkonnost firmy** (v obchodě, výrobě apod.),?
- Zjišťují a vyhodnocují se **ekonomické a mimoekonomické efekty** řízení PAM? Kde jsou cesty jejich zvyšování?

5.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení PAM“

5.8.2.1 Personální zajištění

- Existují dostatečné **personální kapacity** ve struktuře a kvalifikaci k potřebám firmy? Jak zabezpečovat odpovídající **personální vybavení** pro PAM?
- Jak **připravit a motivovat manažery a pracovníky** na zvyšování kvality úloh řízení PAM?

5.8.2.2 IT

- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **IT aplikace pro řízení PAM**? Kde jsou aktuálně hlavní nedostatky funkcionality?
- Jak pro navržené aplikace **vybrat odpovídající technologie a produkty**?
- Jak začlenit IT aplikace a technologie pro řízení PAM **do aplikační a technologické architektury** firmy?

5.8.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění PAM“

- Jaký **má být obsah dat** a databází ve vztahu k řízení PAM, které budou odpovídat požadavkům legislativy?
- Jsou k dispozici **adekvátní a kvalitní data** (mzdové listky a další) pro přípravu zpracování mezd?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích PAM?
- Jak **snížit pracnost a náklady** operací spojených s pořizováním dat pro PAM?
- 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 útvarů firmy, jednotlivých obchodních poboček, detašovaných skladů apod.?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi útvary firmy, resp. jednotlivé pracovníky PAM včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak řešit **identifikaci dat**, tj. jednotlivých položek PAM a jejich vazeb tak, aby poskytovala snadnou a rychlou orientaci pracovníků firmy v databázích?
- Jak začlenit datové zdroje pro řízení PAM **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast řízení PAM?

5.8.4 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** jako předmět 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?

5.8.5 Scénář: „Řeší se analýzy PAM“

5.8.5.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost** byznysu díky vysoké kvalitě analýz pro řízení PAM?
- Jak zajistit potřebnou požadovanou **komplexnost a kvalitu** analýz pro řízení PAM?
- Jak dosáhnout potřebné **kvalifikace a motivace** manažerů a specialistů v oblasti analýz pro řízení PAM (kvalifikačními programy)?
- Jak racionálně vymezit **očekávané efekty** analýz pro řízení PAM?

5.8.5.2 Obsah analýz PAM

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

5.8.5.3 Kvalita analýz PAM

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

5.8.5.4 Zajištění analýz PAM

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

5.8.6 Scénář: „Řeší se plánování v PAM“

5.8.6.1 Vztah k byznysu

- 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** mzdových prostředků?

- Jak zajistit dostupnost **informací o stavu a předpokládaném vývoji** na trhu práce?
- Jak správně a racionálně aplikovat **plánovací metodiky firmy** do řešení plánovacích úloh?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** plánování PAM ve firmě?

5.8.6.2 Obsah plánování PAM

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

5.8.6.3 Příprava plánů PAM

- Jak nastavit **různé možnosti** alokace plánovaných hodnot PAM na útvary?
- Jak zajistit pro přípravu plánů PAM adekvátní a **kvalitní datové zdroje**?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci plánovacích operací?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost** plánovacích operací PAM v místě a čase?
- Jak připravovat a realizovat plány PAM 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** PAM vzhledem k různým obchodním jednotkám a útvarům?

5.8.6.4 Zajištění plánů PAM

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



5.9 Metodiky a metody pro řízení práce a mezd



Charakteristiky **obsahu** vybraných **metod a metodik** pro danou oblast řízení jsou **v dokumentu „AF II.02: Komponenty“**:

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM.: kapitola 8.1.
- Activity Based Costing, ABC: kapitola 8.9.
- Balanced Scorecard, BSC: kapitola 8.2.
- Benchmarking: kapitola 8.5



5.10 Závěry, doporučení k řízení práce a mezd

Kapitola představuje **pracovní závěry** k řízení PAM a jeho rozvoji, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



K řešení:

- je třeba zajistit **požadovaný objem** mzdových transakcí, resp. 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 jejích změn,
- dosáhnout nízkou **pracnost a náklady** při zpracování mezd,
- dodržet potřebnou **průkaznost, úroveň 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 **konsistence 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:

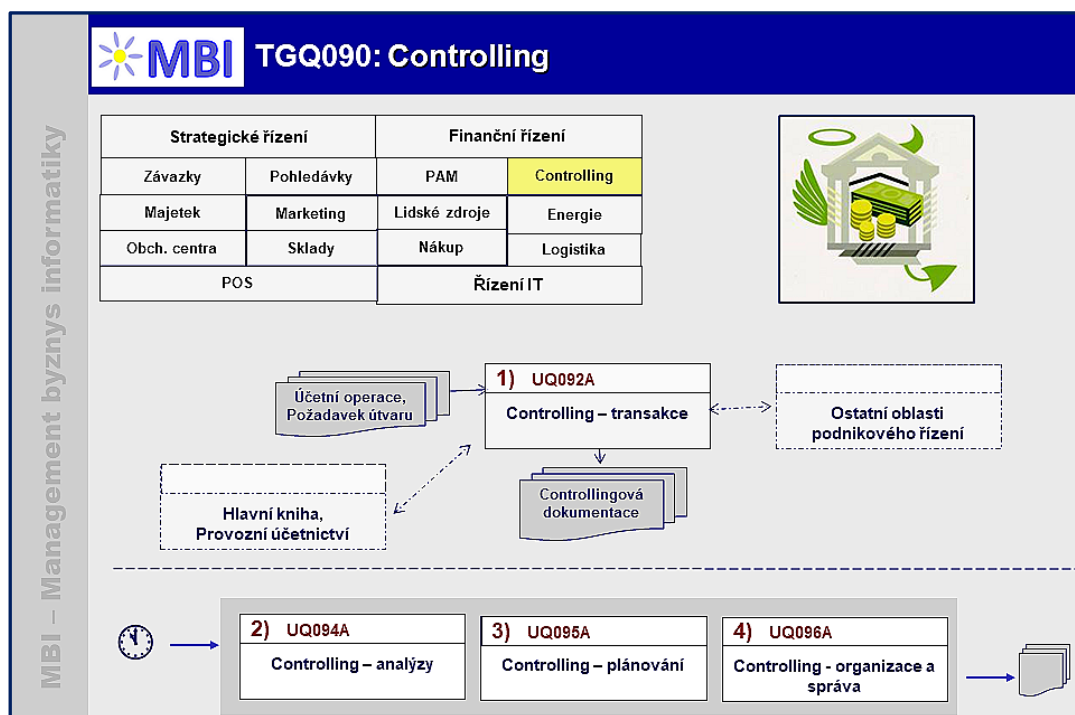
- provázat **řízení mezd IT** pracovníků s mzdovými pravidly celé firmy,
- **na úrovni analytického účetnictví** respektovat potřeby řízení ekonomiky práce v IT útvarech v nastavení a struktuře analytických účtů,
- zajistit kvalitní **plánování** mezd v IT vzhledem k potřebám rozvoje IT ve firmě.

6. Podnikový 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 (při vytvoření vlastních míst controllerů).

Celkový přehled úloh controllingu obsahuje další obrázek:



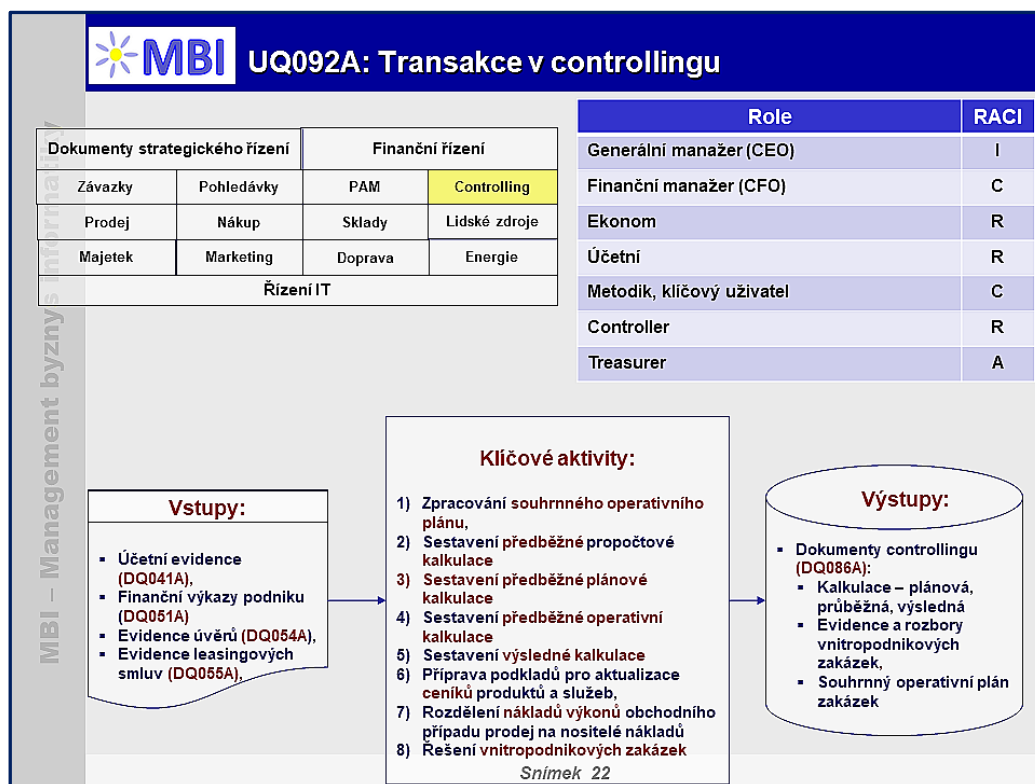
Obrázek 6-1: Controlling – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

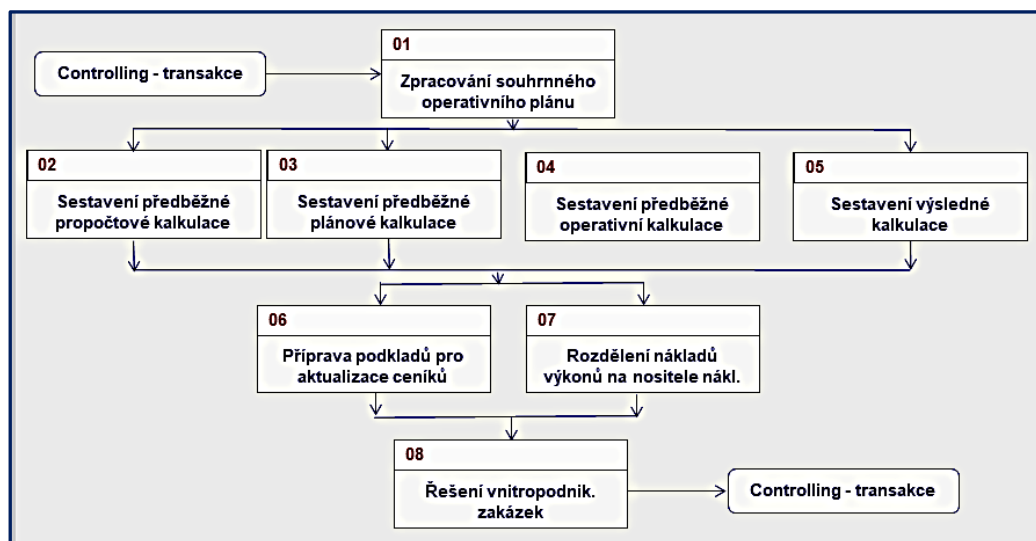
6.1.1 Transakce v controllingu

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.



Obrázek 6-2: Transakce v controllingu



Obrázek 6-3: Klíčové aktivity v controllingu

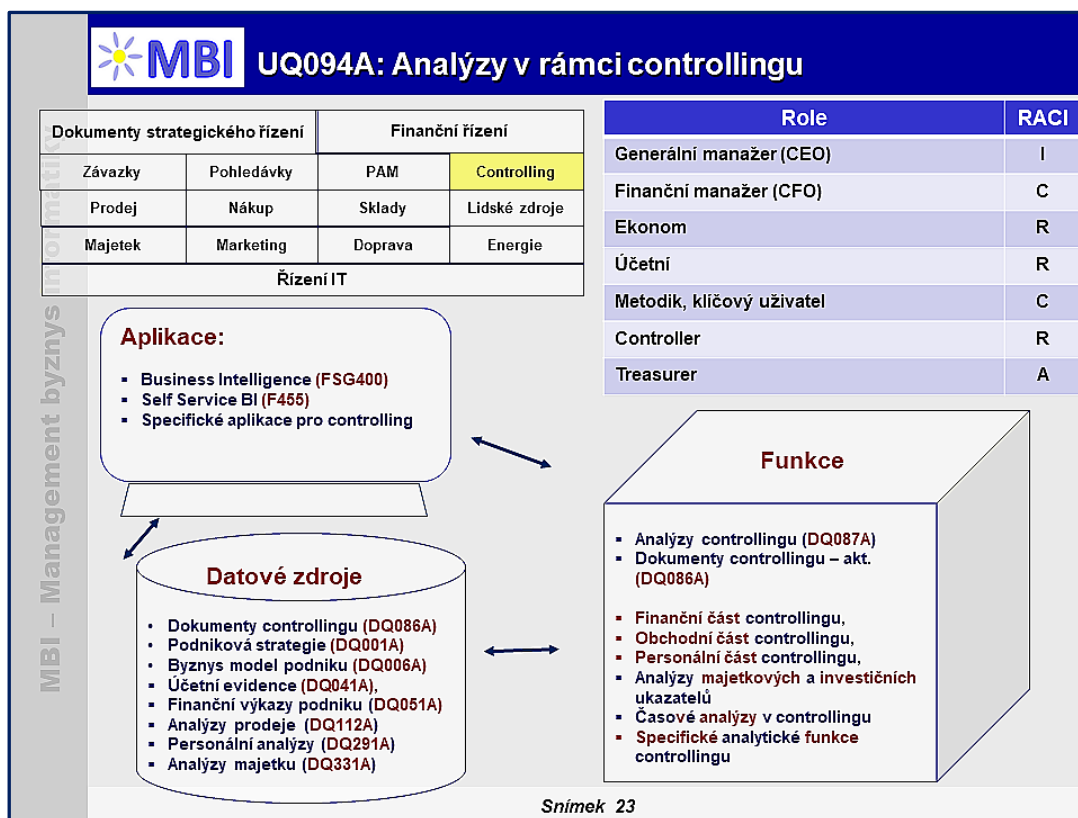
Klíčové aktivity:

- **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 výkonových norem. Slouží jako podklad pro rozpočtovou výsledovku. Zpracovává se ve dvou podobách:
 - kalkulace dílčího období,
 - kalkulace celého období.
- **Sestavení předběžné operativní kalkulace**, která je zpřesněním *Předběžné plánové kalkulace*. Sestavuje se v položkách přímých jednicových nákladů (materiálových nákladů) na základě normy 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.

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 (viz další obrázek).



Obrázek 6-4: Analýzy v controllingu

Analýzy v rámci controllingu využívají např. metrik uvedených v dalším přehledu. Zahrnují tyto funkce:

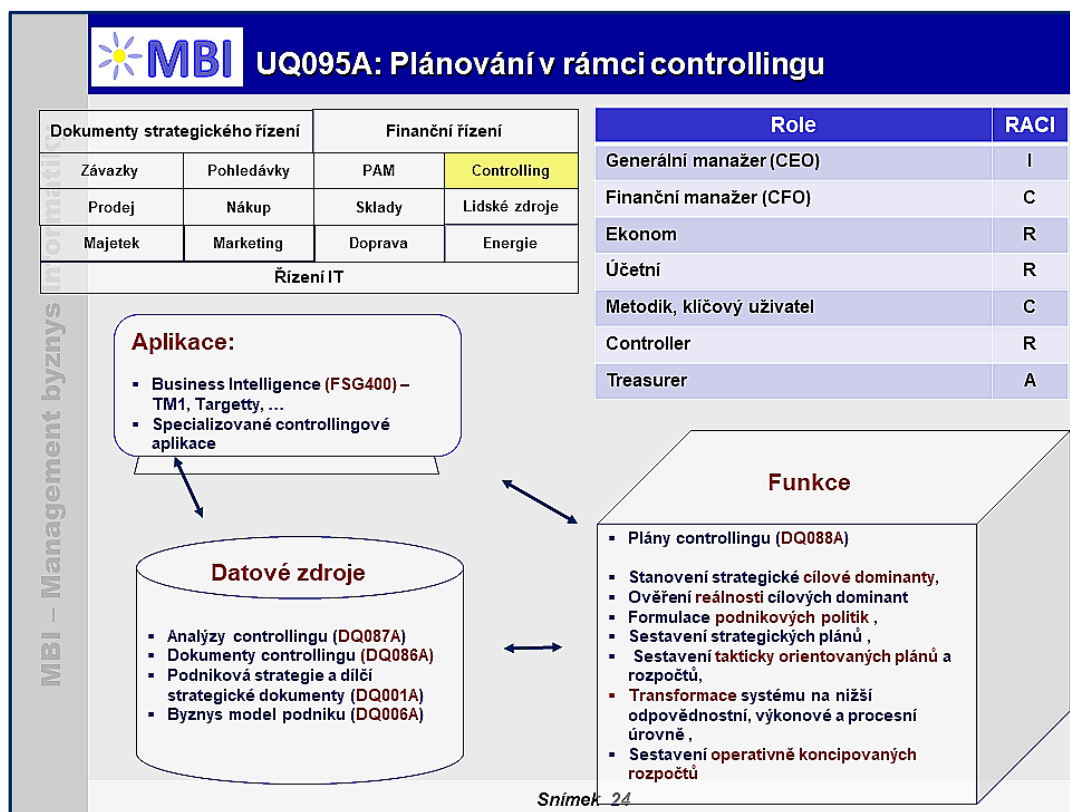
6.1.2.1 Klíčové aktivity

- 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
- Analýzy a plánování controllingu se váží **k významným metrikám řízení maloobchodu**, které spadají do následujících skupin:
 - metriky finančního řízení,
 - metriky finančních analýz a plánování,
 - metriky řízení prodeje v podniku,
 - metriky řízení prodeje ve vazbě na eShop,
 - výkonnostní ukazatele Category managementu, CM,
 - metriky výkonnosti prodeje a poskytování služeb,
 - metriky řízení call center,
 - metriky řízení obchodních center.

6.1.3 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 (viz další obrázek).



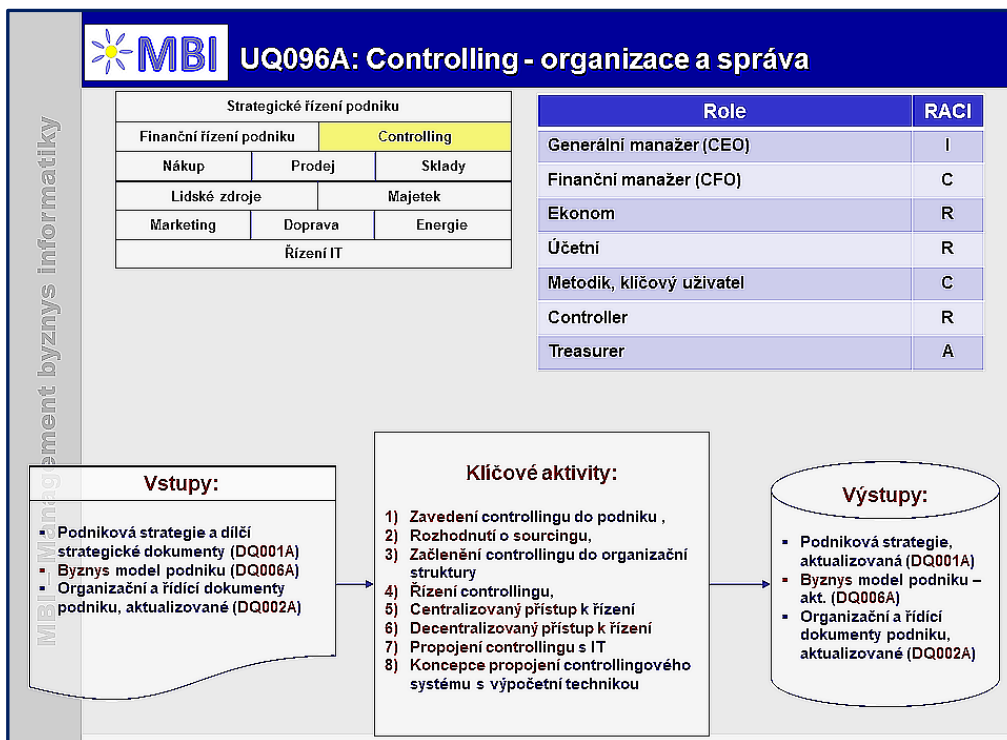
Obrázek 6-5: Plánování v rámci controllingu

Plánování v rámci controllingu využívá rovněž metriky uvedené v části 6.3. 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.

6.1.4 Controlling – organizace a správa

Znamená organizaci a správu controllingu, tj. např. potřebné úrovně controllingových výkazů a reportů a další. **Účelem** úlohy je poskytnout informace o organizaci a správě controllingu firmy (viz další obrázek).

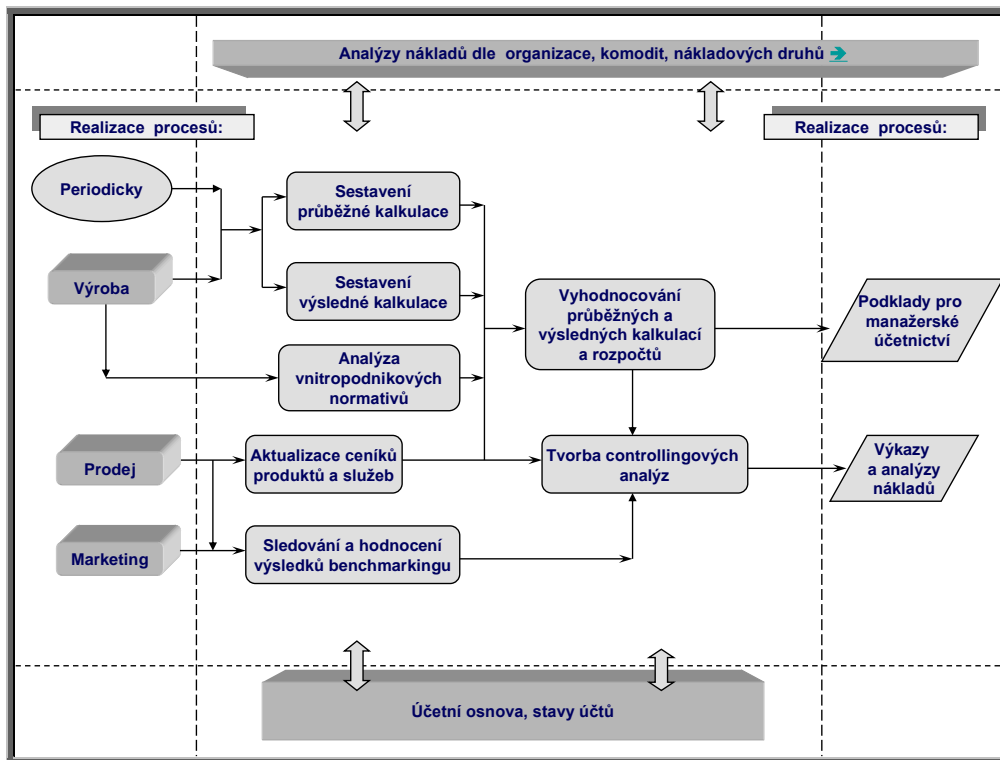


Obrázek 6-6: Controlling – organizace a správa

Znamená **zajištění**:

- vysoké kvality a formální úrovně controllingových reportů,
- zpracování a poskytování výkazů a reportů controllingu pro podnikové manažery, analytiky a další pracovníky ve stanoveném čase,
- snížení pracnosti a nákladů přípravy reportů.

Detailnější pohled na podnikový controlling s vyjádřením hlavních vazeb dokumentuje další obrázek:



Obrázek 6-7: Controlling – celkové schéma



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**.

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 obchodní logistiky:

- 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, tedy představují 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 nákupní logistiky:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu:
 - analýzy a plány nákupů zboží, 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. 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.

6.2.2 Výstupy z controllingu

Jako **podstatné výstupy** z controllingu jsou:

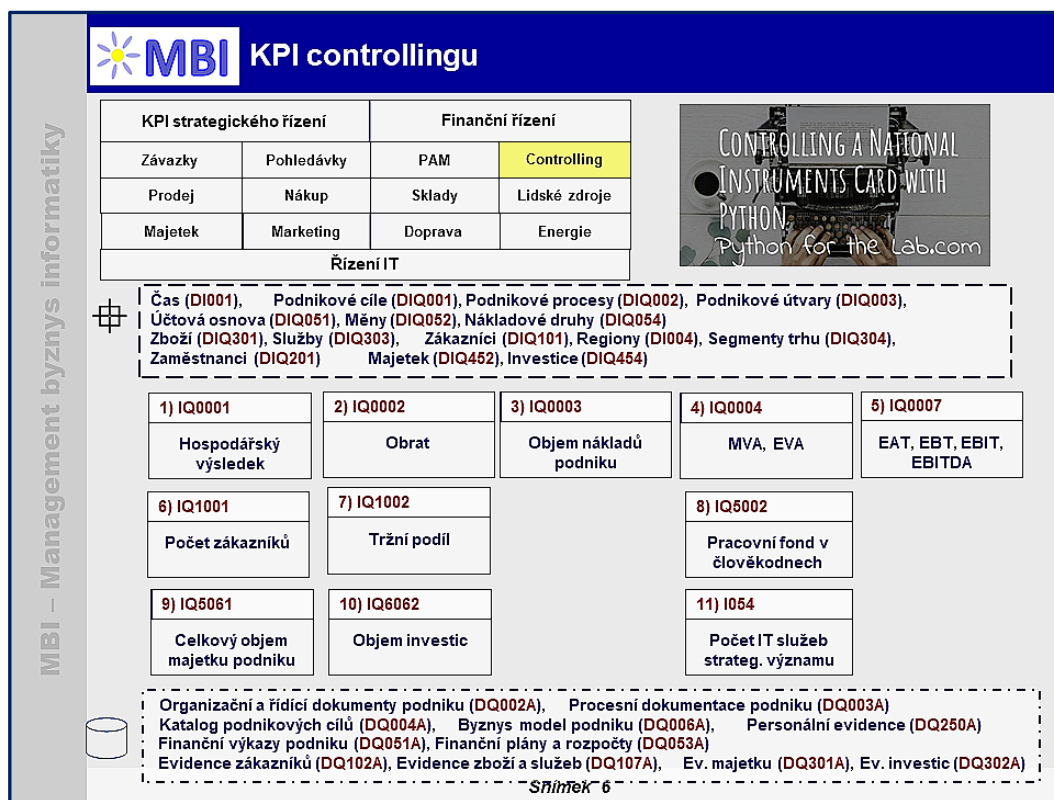
Strategické řízení firmy, Finanční řízení, Řízení obchodní logistiky, Řízení nákupní logistiky, Lidských zdrojů, Majetku, IT:

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

10

6.3 KPI controllingu

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI**. **Doporučené dimenze a zdroje dat** ke KPI jsou uvedeny u jednotlivých metrik, KPI. **Přehled** vybraných KPI pro controlling představuje další obrázek.



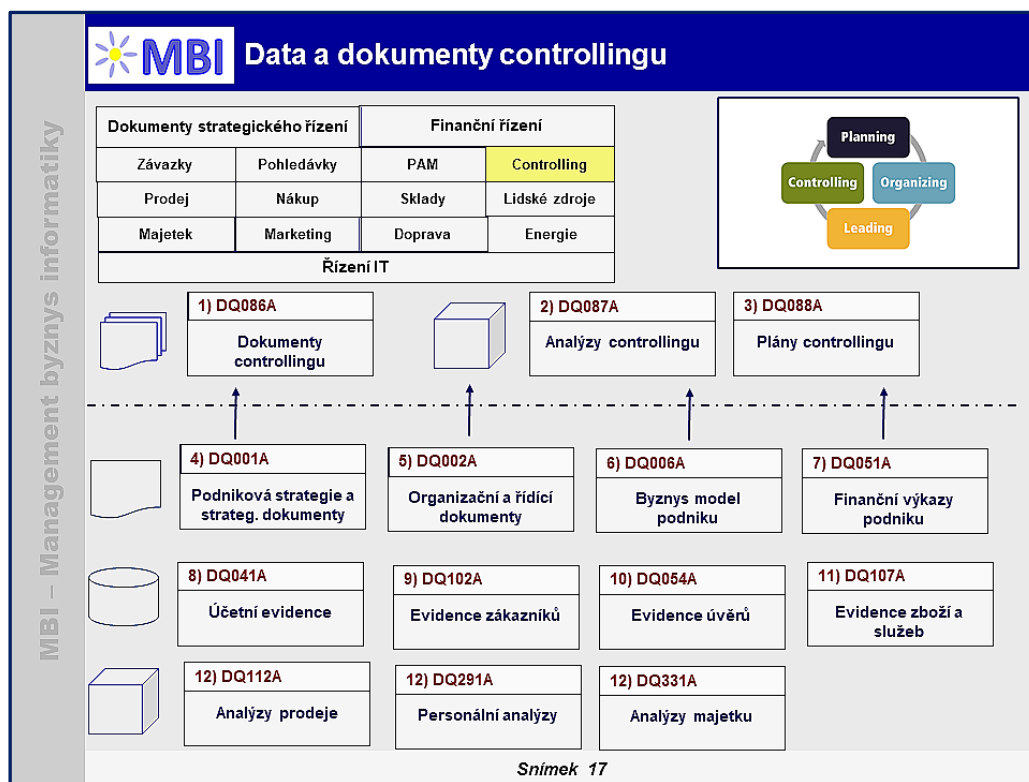
Obrázek 6-8: Přehled KPI pro controlling

Metriky a KPI pro controlling jsou zcela obdobné jako v případě strategického řízení jak pro účely stanovení cílových hodnot, tak pro průběžné monitorování a řízení.



6.4 Data, dokumenty

Přřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata pro transakční, analytickou a plánovací úlohu controllingu. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů v controllingu dokumentuje další obrázek.



Obrázek 6-9: Souhrnný přehled dat a dokumentů podnikového controllingu

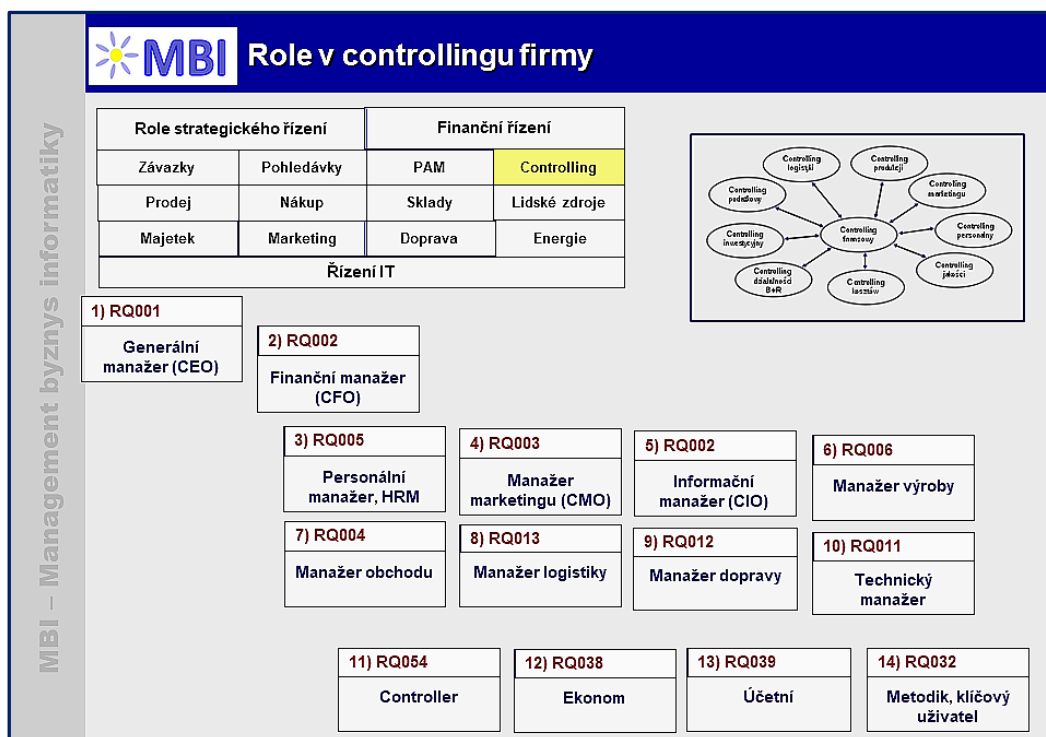
V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení nákupu. Zahrnují:

- **Dokumenty controllingu:**
 - Kalkulace – plánová, průběžná, výsledná.
 - Evidence a rozborů vnitropodnikových zakázek.
 - Souhrnný operativní plán zakázek.
- **Analýzy controllingu:**
 - Analýzy vnitropodnikových normativů.
 - Vyhodnocování kalkulací,
 - Vyhodnocení výkonů.
 - Vyhodnocení rozpočtů.
 - Hodnocení výsledků benchmarkingu.
- **Plány controllingu:**
 - 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.



6.5 Role v controllingu

Role podlející se na úlohách controllingu dokumentuje Obrázek 6-11.



Obrázek 6-10: Role v controllingu

V dalších částech jsou uvedeny **pouze vybrané role** ve vztahu ke controllingu:

6.5.1 Treasurer

Treasurer je zodpovědný za finanční řízení firmy jako celku. Je vybaven pravomocí a odpovědností za finanční činnost. Je také rovnocenným partnerem vlastníků, podílí se na rozhodování v případech střednědobého a dlouhodobého financování firmy (kapitálové vklady, emise dluhopisů, akcií apod.). Treasurer by neměl nijak ovlivňovat controllera a zasahovat do jeho způsobu zpracování a vyvozování informací. Zajišťuje zejména **tyto činnosti** :

- podílí se na finančním řízení firmy,
- plánuje a zajišťuje cash flow, plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů,
- zajišťuje platební styk (administrace plateb, řízení bankovních účtů, vztahy s bankami),
- realizuje risk management (eliminace rizik z titulu kurzového rizika či úrokového rizika),
- zajišťuje optimalizaci likvidity (cashpooling pro holdingovou strukturu, alokace přebytku hotovosti, úvěrové instrumenty atp.),
- podílí se na rozhodování o financování firmy v různých časových horizontech.

6.5.2 Controller

Controller je zodpovědný za informační zajištění hodnotového řízení. Ačkoliv je rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, nemá rozhodovací právo a tím pádem se nepodílí přímo na řízení firmy. Díky tomu nemá vnitřní motivaci prezentovat úspěch či zakrýt neúspěch svých rozhodnutí a je tak zajištěna jeho objektivita a nezáujatost.

Pravomoc controllera spočívá ve vymezení obsahu a pojetí základních hodnotových kategorií (pojetí nákladů, výnosů, příjmů, výdajů, aktiv a závazků) ve volbě kritérií, podrobnosti jejich členění, zajištění vnitřní provázanosti. Jeho funkce by měla v podniku zajistit provázanost či naopak izolovanost účetních informací za firmu jako celek. Zajišťuje zejména **tyto činnosti** :

- koordinuje aktivity plánování a rozhodování,
- je manažerem procesu tvorby rozpočtu,
- periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cílů firmy,

- periodicky informuje o změnách v okolí firmy,
- tvoří metodiky a nástroje ekonomického řízení firmy a koordinuje rozhodnutí,
- spolupodílí se na vývoji firmy (např. v oblasti inovací).

6.5.3 Ekonom

Ekonom realizuje úlohy finančního řízení ve vazbě na controlling a v rámci toho **zajišťuje**:

- sledování a vyhodnocování ekonomiky jednotlivých obchodních zakázek,
- sestavování a kontrola rozpočtů,
- vyhodnocování ekonomických efektů obchodních zakázek,
- ekonomické vyhodnocování investičních záměrů a plánů,
- hodnocení ekonomické návratnosti investic.

6.5.4 Účetní

Účetní zajišťuje v celém rozsahu běžné účetní a finanční operace a podílí se řízení ekonomiky firmy a v rámci toho **realizuje**:

- zpracování účetních dokladů,
- zajišťování operativních účetních operací,
- zpracování účetních výkazů,
- příprava podkladů pro vyhodnocování efektů obchodních zakázek,
- zajištění operací na úrovni analytického účetnictví.



6.6 IT v controllingu

V této kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v controllingu. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Controlling obvykle **využívá typy aplikací**, jak ukazuje další tabulka:

Tabulka 6-1: Mapa aplikací s využitím pro controlling

[6.6.1]	ERP (Enterprise Resource Planning) systémy pokrývající zejména transakční funkcionalitu celé firmy.
[6.6.2]	BI (Business Intelligence) / SSBI (Self Service Business Intelligence) pro analytické a případně i plánovací funkce v controllingu.
[6.6.2]	CPM (Corporate Performance Management) řízení podnikové výkonnosti.

6.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP se v controllingu váže k **úloze**:

- *Transakce v controllingu* [6.1.1].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **ERP** je v oddíle E, kapitola [1].

Efekty uplatnění ERP v controllingu:

- ERP aplikace u větších systémů zahrnují i **moduly controllingu**. **Specializované aplikace** pak představují doplněk ERP nebo případně náhradu modulu ERP v důsledku požadavků na specializované nové funkce.
- Kvalitní moduly controllingu poskytují **komplexní obraz** o ekonomice, obchodě a případně výrobě ve společnosti.
- Využití ERP znamená obvykle **snížení pracnosti** při realizaci **všech druhů kalkulací** [6.1.1].

- Controlling v ERP zefektivňuje **procesy** řízení vnitropodnikových zakázek.
- **Zvyšuje se kvalita a přesnost** operací založených na systému plánových dalších kalkulací.

Možné problémy spojené s ERP v controllingu:

- Pro uvedené typy kalkulací [6.1.1] musí být kvalifikovaně nastaveny **kalkulační předpisy**.
- Controlling je oblast specificky náročná **na kvalifikaci analytiků i manažerů a jejich znalosti**.

6.6.2 Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI

Aplikace BI, resp. SSBI se vztahují k následujícím **úlohám** controllingu:

- „Analýzy v rámci controllingu“ [6.1.2].
- „Plánování v rámci controllingu“ [6.1.3].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **BI a SSBI** je v oddíle E, kapitola [8].

Efekty uplatnění BI / SSBI v controllingu:

- Aplikace BI / SSBI umožňují podporovat kvalitní **realizaci všech typů kalkulací** v rámci controllingu [6.1.1].
- Analýzy v rámci controllingu systematicky využívají celý **systém ukazatelů a funkcí** [6.1.2].
- Technologie BI / SSBI nabízejí dobré možnosti pro sestavování a integraci **plánů controllingu** [6.1.3].

Možné problémy spojené s BI / SSBI v controllingu:

- Při řešení BI / SSBI v controllingu je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr potřebných ukazatelů a adekvátních dimenzí** s ohledem na specifické potřeby controllingu.

6.6.3 Corporate Performance Management, CPM

Úlohy pro řízení výkonnosti jsou na strategické úrovni řízení

- „Nastavení systému řízení podnikové výkonnosti“.
- Řízení podnikové výkonnosti“.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **CPM** je v oddíle E, kapitola [10].

Efekty uplatnění CPM v controllingu:

- **Úlohy řízení výkonnosti** ve všech svých pojetích se uplatňují **i v oblasti controllingu**.
- Řízení podnikové výkonnosti v analytickém pojetí směřuje k **určení a vymezení hlavních procesů firmy**, resp. úloh, metrik, metod a aplikací, tj. komponent, které významně ovlivňují úspěšnost firmy.
- Definování vazeb mezi uvedenými komponentami podporuje **systematický charakter řízení**.
- Vymezení postupů a **zodpovědností pracovníků za plnění cílů** ve výkonnosti firmy (manažerské pojetí) zvyšuje úspěšnosti jejich dosažení.
- Ekonomické pojetí vede **k výběru nejdůležitějších ekonomických, převážně finančních ukazatelů** a soustřeďuje na ně hlavní pozornost.
- Hlavním efektem je **provázanost všech tří uvedených pojetí** a vytvoření předpokladů pro kvalitní a systematické řízení výkonnosti firmy.

- Uplatňuje se **princip uzavřené smyčky** (*closed-looped CPM*), tj. výsledky monitorování a analýz výkonnosti se okamžitě promítají do adekvátních opatření v řízení firmy a případně i do redefinování byznys cílů.
- Princip uzavřené smyčky posiluje i **vazby a komunikaci v řízení** na strategické, taktické i operativní úrovni. To znamená i stejné pochopení strategických cílů firmy u pracovníků na všech úrovních řízení a jejich podporování.

Možné problémy spojené s CPM v controllingu:

- Analytické pojetí výkonnosti se orientuje na uvedené **4 komponenty** (procesy, metriky, metody a aplikace). Je otázkou k posouzení, zda neprovázet do tohoto řešení některé další, zejména role, nebo data.
- Předpokladem pro kvalitní realizaci řízení podnikové výkonnosti je **pochopení a zájem managementu**, ten není často splněn.
- Pro reálné uplatnění celého konceptu je **nezbytná kvalifikační příprava pracovníků** a pro ni se často obtížně hledá časový prostor.
- Princip uzavřené smyčky v CPM vyžaduje **nasazení analytických aplikací provozovaných v reálném čase** včetně funkcionality varování (*alerts*).
- Předpokladem uplatnění uzavřené smyčky je i **vytvoření systému KPI s jasně vymezenými vazbami** zejména mezi finanční a provozními, zejména obchodními oblastmi řízení.

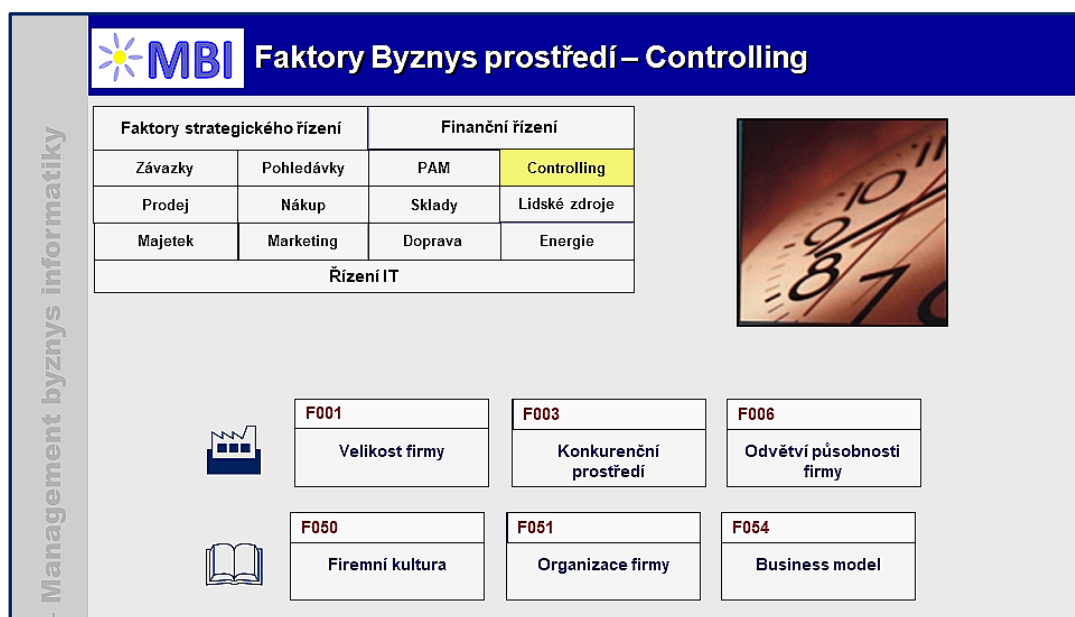


6.7 Faktory controllingu - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řešení operací v controllingu.

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem firmy,
- faktory úrovně podnikového řízení.



Obrázek 6-11: Faktory ovlivňující řešení controllingu

6.7.1 Firma, základní charakteristiky

- **Velikost firmy:**
 - velikost firmy ovlivňuje nároky na rozsah řešení, úroveň dokumentace i reálné uplatnění v řízení,
 - rozdíly jsou dány zejména složitostí řízení (u velkých, resp. malých firem), šíří obchodních a kooperačních vztahů a počtem partnerů.
- **Konkurenční prostředí:**
 - vliv konkurenčního prostředí se promítá zejména do potřeby uplatňování controllingu a nárocích na jeho kvalitu.
- **Odvětví působnosti firmy:**
 - odvětví určuje obsahovou náplň controllingu,
 - rozdíly jsou v tom, zda se controlling orientuje primárně na produkty (výrobní firmy, zemědělství) nebo na poskytované služby (včetně IT služeb), jejich kvalitu, rozsah, dostupnost (obchod, finanční sféra, doprava, utility).

6.7.2 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**
 - firemní kultura je systém hodnot, které podnik vyznává, zaběhnutá schémata jednání a rozhodování atd. a má tedy zásadní vliv na styl řízení včetně uplatnění controllingu a jeho zasazení do informačního systému.
- **Organizace firmy:**
 - organizace firmy se promítá do řady controllingových schémat a kalkulací, do alokací nákladů na byznys jednotky a jejich analýzy.
- **Business model:**
 - business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, a představuje i základ pro formování principů controllingu ve firmě,
 - je náplní úlohy „Řešení business modelu“.



6.8 Scénáře, analytické otázky ke controllingu

Další scénáře obsahují **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat relevantní otázky. Přehled scénářů dokumentuje další tabulka:

Tabulka 6-2: Mapa scénářů a analytických otázek ke controllingu.

[6.8.1]	Řeší se řízení controllingu ve vztahu k byznysu firmy.
[6.8.2]	Řeší se zdrojové zajištění řízení controllingu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personální zajištění. ▪ IT.
[6.8.3]	Řeší se datové a informační zajištění controllingu.
[6.8.4]	Řeší se controlling firmy
[6.8.5]	Řeší se analýzy controllingu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz controllingu. ▪ Kvalita analýz controllingu. ▪ Zajištění analýz controllingu.
[6.8.6]	Řeší se plánování controllingu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah plánování controllingu.

	<ul style="list-style-type: none">▪ Příprava plánů controllingu.▪ Zajištění plánů controllingu.
--	--

6.8.1 Scénář: „Řeší se řízení controllingu ve vztahu k byznysu firmy“

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

6.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení controllingu“

6.8.2.1 Personální zajištění

- Existují dostatečné **personální kapacity** ve struktuře a kvalitaci k potřebám firmy? Jak zabezpečovat odpovídající **personální vybavení** controllingu?
- Jak **připravit a motivovat manažery a pracovníky** controllingu na zvyšování kvality úloh controllingu?

6.8.2.2 IT

- Jak zabezpečit odpovídající **efektivní fungování technologické základny** controllingu včetně IT?
- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **IT aplikace pro řízení** controllingu? Kde jsou aktuálně hlavní nedostatky funkcionality?
- Jak pro navržené aplikace **vybrat odpovídající technologie a produkty** včetně např. cloudových řešení?
- Jak začlenit IT aplikace a technologie pro řízení controllingu **do aplikační a technologické architektury** firmy?

6.8.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění controllingu“

- Jaký **má být obsah dat** a databází ve vztahu k řízení controllingu?
- Jak **snížit pracnost a náklady** operací controllingu?
- Jak zajistit **distribuci dat** (centralizaci a decentralizaci dat) vzhledem k organizaci firmy včetně dislokovaných útvarů firmy?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi jednotlivé útvary firmy, resp. jednotlivé pracovníky včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak začlenit datové zdroje pro řízení controllingu **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast controllingu?

6.8.4 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?

6.8.5 Scénář: „Řeší se analýzy controllingu“

6.8.5.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost** byznysu díky vysoké kvalitě analýz v controllingu?
- Jak zajistit potřebnou požadovanou **komplexnost a kvalitu** analýz v controllingu?
- Jak dosáhnout potřebné **kvalifikace a motivace** manažerů a specialistů v oblasti analýz v controllingu (kvalifikačními programy) a pokročilé analytiky?
- Jak racionálně vymezit **očekávané efekty** analýz v controllingu?

6.8.5.2 Obsah analýz controllingu

- 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?
- Jak správně nastavit **analytická pravidla** ve vztahu k ukazatelům controllingu pro generování varovných zpráv (alertů)?

6.8.5.3 Kvalita analýz controllingu

- Jak dosáhnout požadované **flexibility** analýz controllingu vzhledem k momentálním potřebám manažerů a specialistů?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci jednotlivých operací analýz controllingu? Jak k tomu zajistit **potřebné datové zdroje** na požadované úrovni granularity?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost** analýz controllingu v místě a čase, tzn. i mimo prostředí dané firmy?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků řešení analýz controllingu?

6.8.5.4 Zajištění analýz controllingu

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

6.8.6 Scénář: „Řeší se plánování controllingu“

6.8.6.1 Vztah k byznysu

- 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** controllingu vzhledem k charakteru a potřebám firmy a současně vzhledem k vybraným softwarovým nástrojům pro plánovací úlohy?
- Jak správně a racionálně aplikovat **plánovací metodiky firmy** do řešení plánovacích úloh?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** plánů controllingu?

6.8.6.2 Obsah plánování controllingu

- Jaké **plánovací ukazatele a plánovací dimenze** stanovit vzhledem k aktuálním a očekávaným potřebám plánů controllingu?
- Jak průběžně analyzovat **odchyly** 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 controllingu?
- Jak vytvářet přehledy zobrazující **historii** hodnot plánů controllingu?

6.8.6.3 Příprava plánů controllingu

- Jak nastavit **různé možnosti** alokace plánovaných hodnot controllingu na útvary?
- Jak zajistit pro přípravu plánů controllingu adekvátní a **kvalitní datové zdroje**?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci plánovacích operací?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost** plánů controllingu v místě a čase?
- Jak připravovat a realizovat plány controllingu 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 controllingu vzhledem k různým obchodním jednotkám a útvarům?

6.8.6.4 Zajištění plánů controllingu

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



6.9 Metodiky a metody pro controlling



Charakteristiky **obsahu** vybraných **metod a metodik** pro danou oblast řízení jsou v **dokumentu „AF II.02: Komponenty“**:

- Controlling: kapitola 8.8.
- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM.: kapitola 8.1.
- Balanced Scorecard, BSC: kapitola 8.2.
- Activity Based Costing, ABC: kapitola 8.9.
- Benchmarking: kapitola 8.5



6.10 Závěry, doporučení ke controllingu

Kapitola představuje **pracovní závěry** ke controllingu a jeho rozvoji, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



K řešení:

- je třeba **využívat adekvátní data pro controlling** – zdrojem dat pro controlling není pouze účetnictví, jelikož controlling musí pracovat i s dalšími informacemi jako 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 (M001), Balanced Scorecard, BSC (M002), 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.

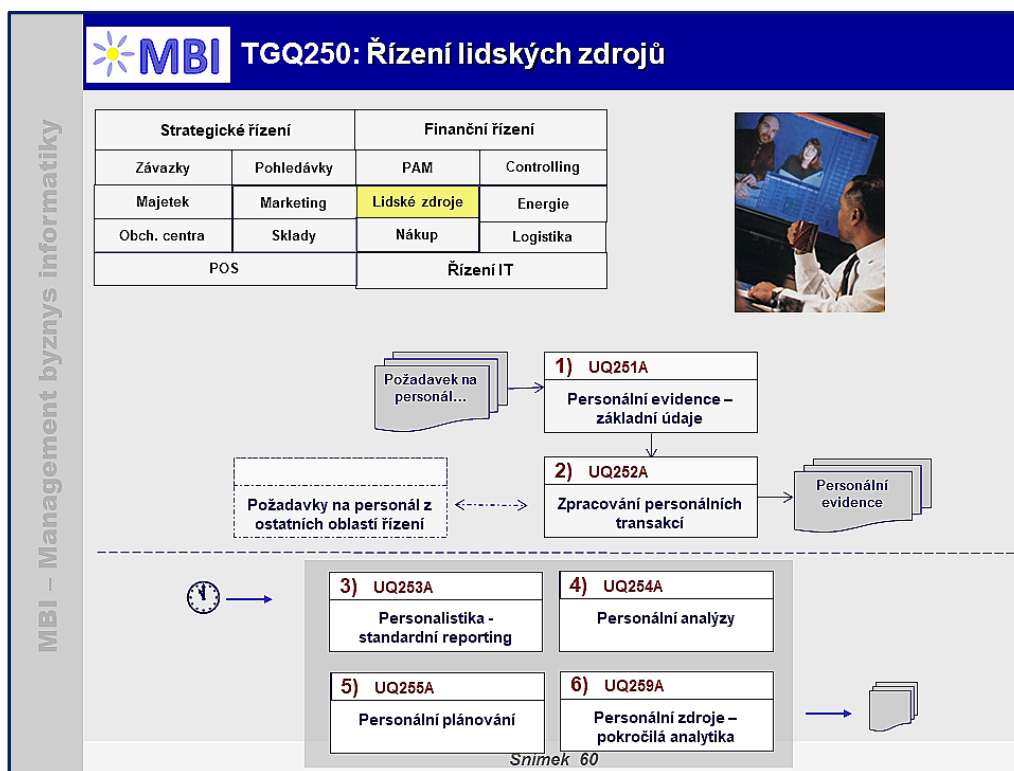
7. Řízení lidských zdrojů



Účelem řízení lidských zdrojů je:

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

Celkový přehled úloh řízení lidských zdrojů obsahuje další obrázek:



Obrázek 7-1: Řízení lidských zdrojů – přehled úloh

Řízení lidských zdrojů v maloobchodě je spojeno s těmito specifiky (Zadražilová, Cimler, 2007):

- provozní personál v maloobchodě vytváří image podniku – zajišťující kontakt se zákazníky,
- nerovnoměrně rozvržená pracovní doba – dle frekvence a četnosti zákazníků,
- relativně vyšší podíl málo kvalifikovaných pracovníků,
- relativně vyšší podíl žen,
- obvykle nedostatek pracovníků,

Využívání agenturní práce – pronájem pracovníků od agentury na konkrétní místo a po určitou definovanou dobu přináší tyto výhody:

- pružné nasazení pracovníků v době obchodních špiček,
- pokrytí sezónních výkyvů,
- snižování nákladů na získávání pracovníků, agentura odvádí zákonné odvody

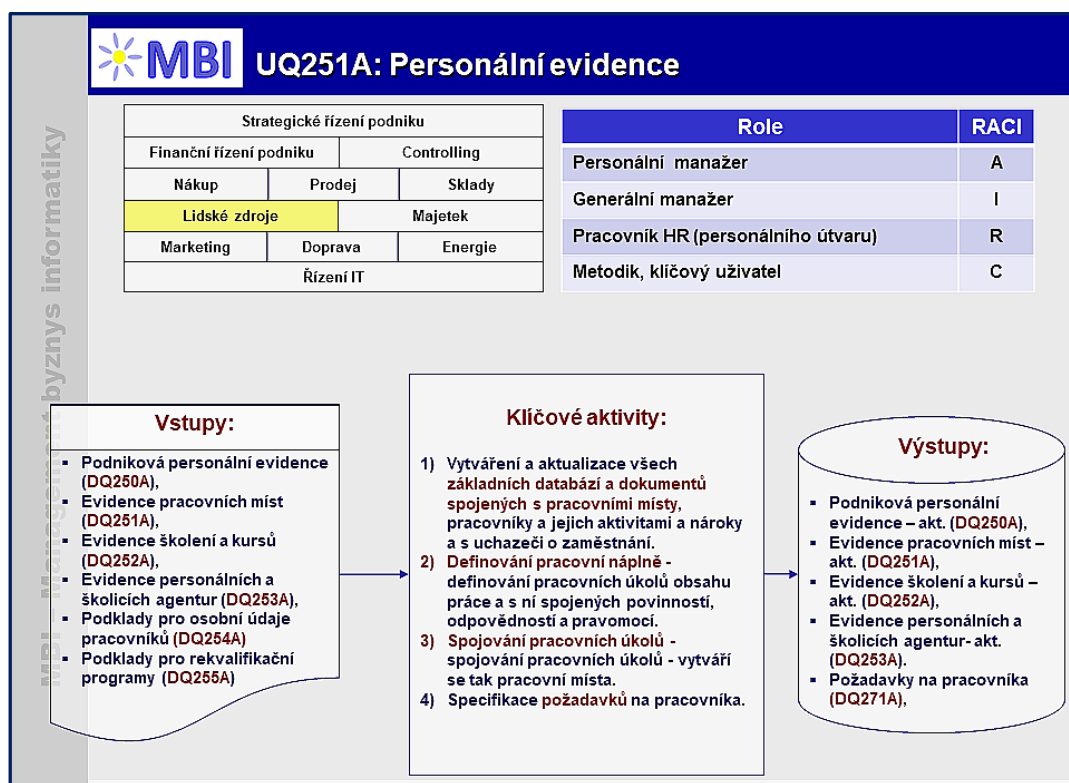
Kritéria hodnocení prodejních pracovníků jsou:

- objem tržeb,
- počet prodaných jednotek zboží nebo časových jednotek služeb,
- počet obslužených zákazníků,
- objem pracnosti při realizaci prodeje zboží nebo služeb.

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

7.1.1 Personální evidence

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat **personální databáze firmy** (osobních údajů zaměstnanců, údajů o kvalifikaci atd.) (viz další obrázek).



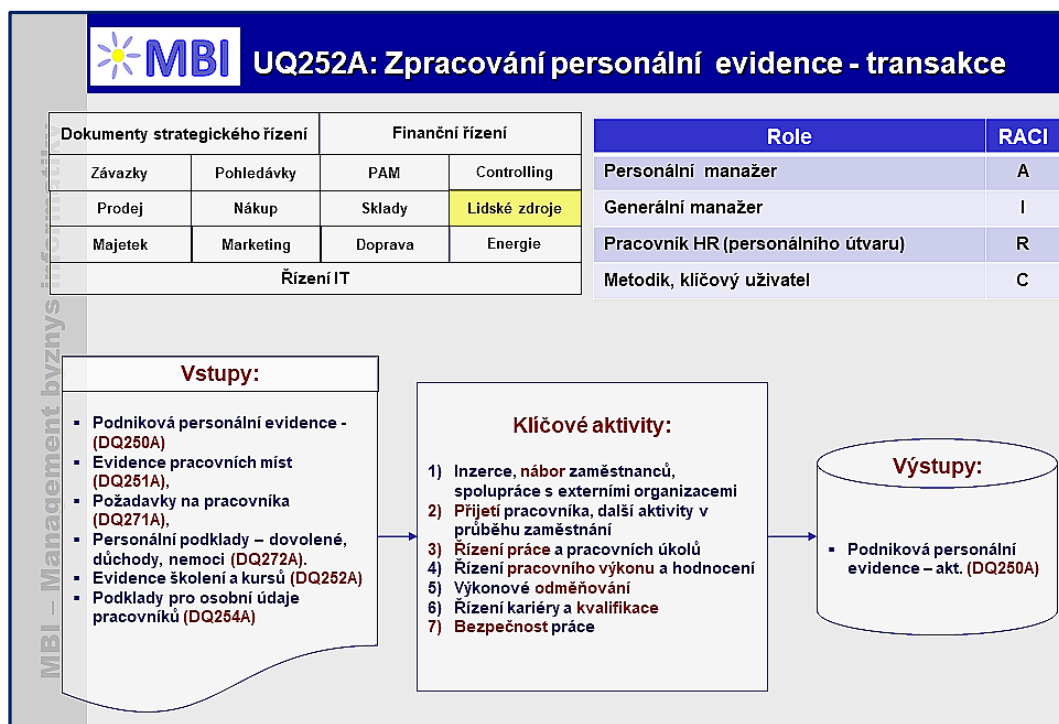
Obrázek 7-2: Personální evidence

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.**

7.1.2 Zpracování personálních dat

Účelem úlohy je zajistit co nejefektivnější realizace zpracování **personálních údajů** a údajů spojených s rozvojem kvalifikace (viz další obrázek):



Obrázek 7-3: Zpracování personální evidence

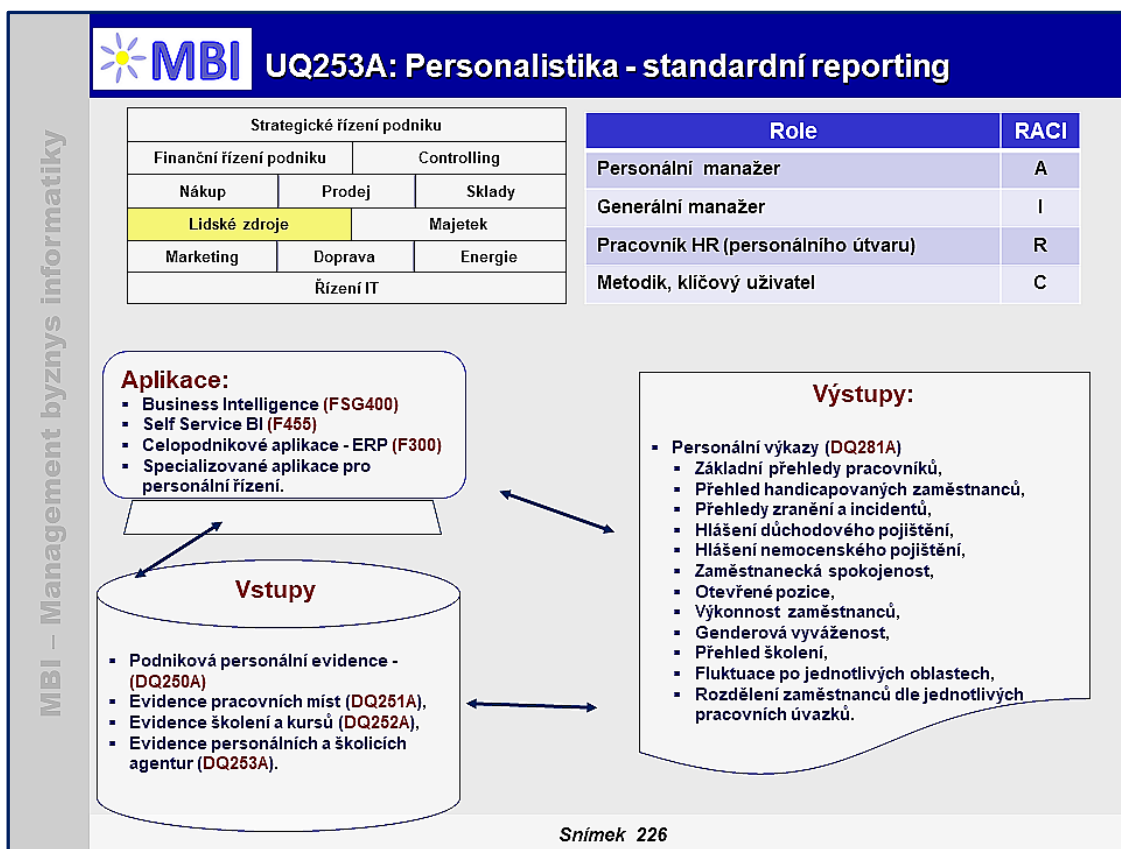
Klíčové aktivity:

- **Inzerce, nábor zaměstnanců, spolupráce s externími organizacemi** představuje 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,
 - seznamování a 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 a 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.

7.1.3 Personalistika – standardní reporting

Úloha zahrnuje vytváření standardních personálních reportů a výkazů (viz další obrázek).



Obrázek 7-4: Personální reporting

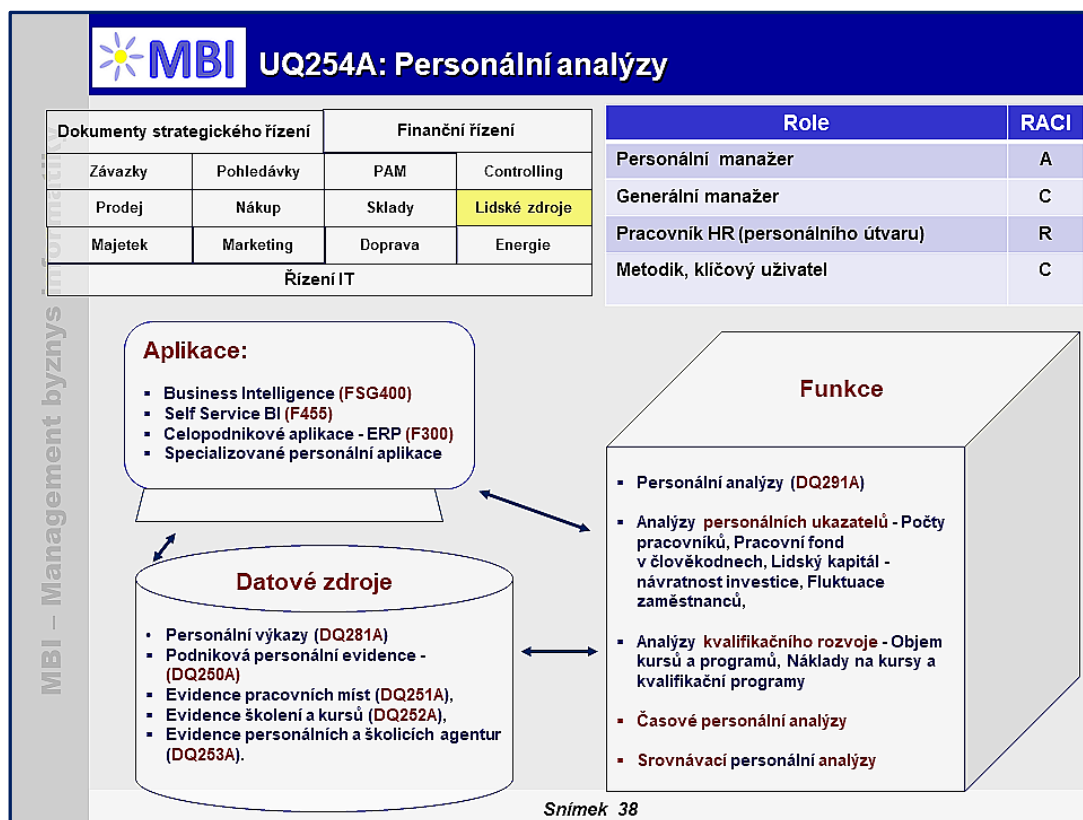
Tvorba reportů vychází z následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

- Podniková personální evidence.
- Evidence pracovních míst.
- Evidence školení a kursů.
- Evidence personálních a školicích agentur.
- a další.

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.

7.1.4 Personální analýzy

Účelem analytické úlohy je především **dosažení očekávaných efektů**, např. v optimálním počtu pracovníků, dosažené kvalifikační úrovň pracovníků apod. (Obrázek 10-5):



Obrázek 7-5: Personální analýzy

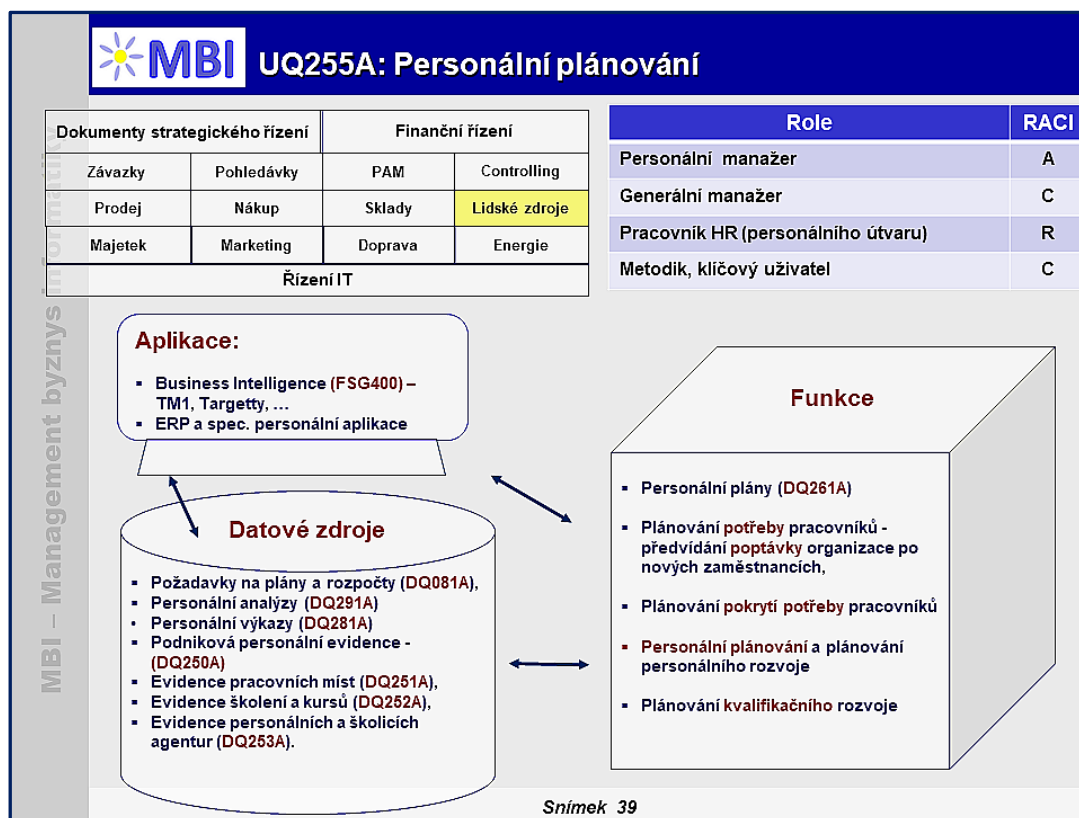
Zdrojem pro personální analýzy jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní zdroje dat pro jednotlivé KPI jsou součástí jejich dokumentace v kapitole [10.3]. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Personální analýzy firmy** jsou realizovány **na základě metrik** a představují tuto funkcionalitu:

- **Analýzy ukazatelů personálního řízení a personálního rozvoje** představují analýzy počtů a struktury pracovníků, pracovního fondu v člověkodnech, 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.

7.1.5 Personální plánování

Účelem plánovací úlohy v personálním řízení je především (viz další obrázek):

- 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.



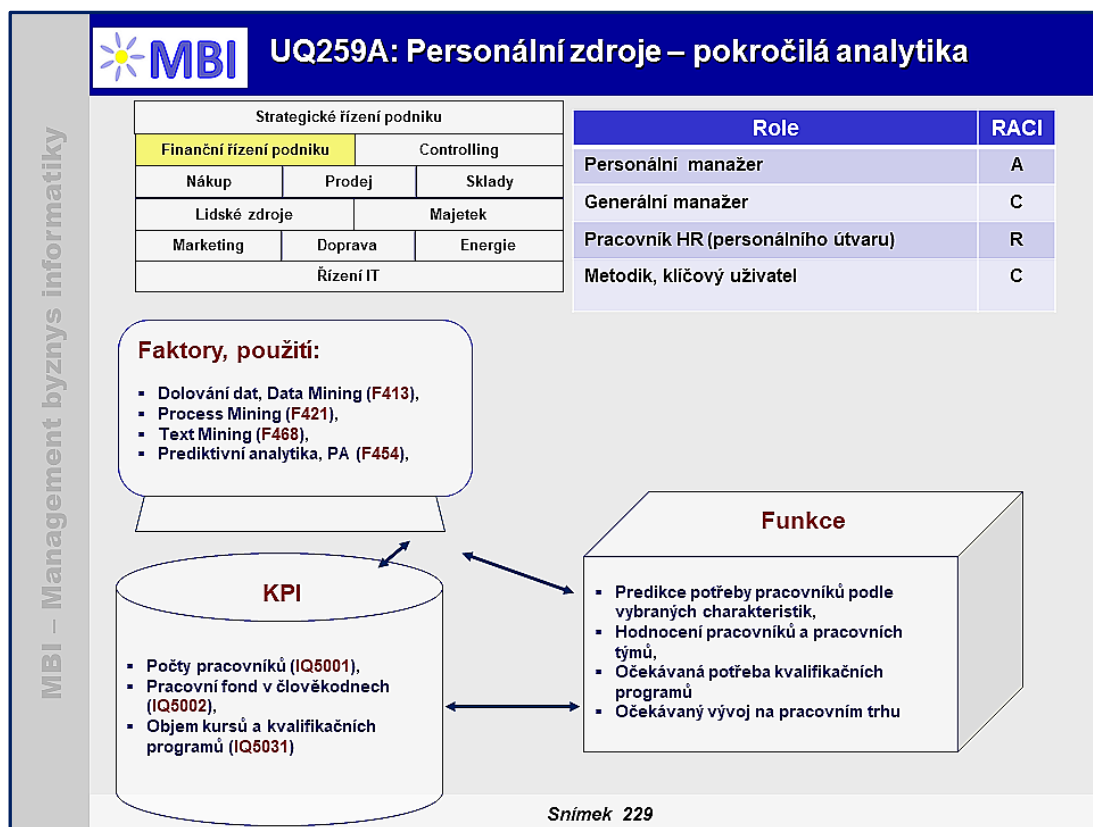
Obrázek 7-6: Personální plánování

Personální plánování a prognózování se realizuje obdobně jako analýzy na soustavě vymezených metrik v části 10.3. **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.

7.1.6 Personální zdroje – pokročilá analytika

Úloha představuje uplatnění metod pokročilé analytiky v personálním řízení (viz další obrázek).

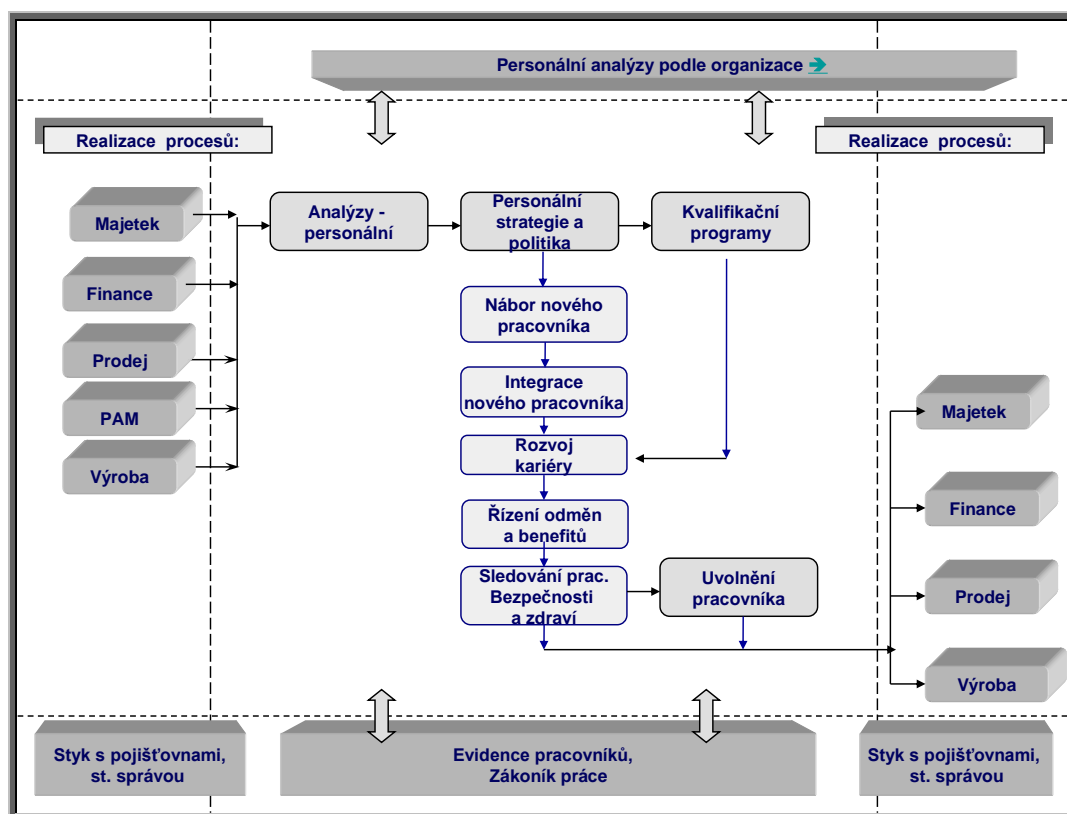


Obrázek 7-7: Personální zdroje – pokročilá analytika

Zahrnuje např. tyto **funkce**:

- **Predikce potřeby** pracovníků podle vybraných charakteristik:
 - předpokládaný vývoj potřeby personálních zdrojů v dalších letech podle prediktorů objem výroby nebo služeb, počet zákazníků, počet a velikost dislokovaných poboček,
 - předpokládaný vývoj nabídky na trhu práce podle dále upřesňovaných prediktorů z oblasti demografie.
- **Hodnocení pracovníků** a pracovních týmů.
- **Očekávaná potřeba** kvalifikačních programů.
- **Očekávaný vývoj** na pracovním trhu.

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



Obrázek 7-8: Řízení personálních zdrojů ve vzájemných vazbách



7.2 Řízení lidských zdrojů v kontextu řízení firmy

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

7.2.1 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 naboru,

- 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 dílčí dokumenty účetních operací především pro kontrolní účely,
 - slouží jako podklady pro hodnocení jednotlivých pracovníků a jejich odměňování.

Řízení nákupní logistiky:

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

Řízení obchodní logistiky:

- 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 skupinu úloh „Řízení lidských zdrojů v IT“, tj. „Analýzy stavu personálních zdrojů a jejich kvalifikace“.

7.2.2 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 nákupní logistiky:

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

Řízení obchodní logistiky:

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

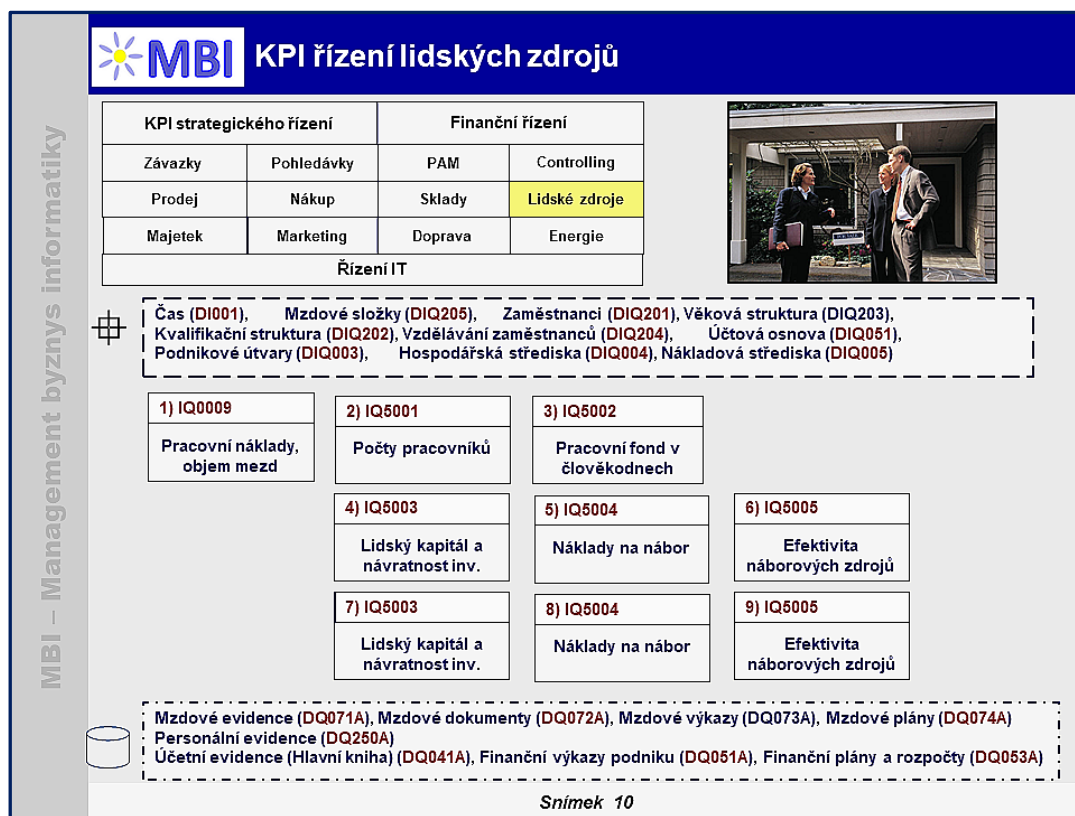
Řízení IT – zejména řízení lidských zdrojů v IT:

- 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.



7.3 KPI řízení lidských zdrojů

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI. Doporučené dimenze a zdroje dat** ke KPI jsou uvedeny u jednotlivých metrik. **Přehled** KPI v řízení lidských zdrojů dokumentuje další obrázek.



Obrázek 7-9: Přehled KPI v řízení lidských zdrojů

V oblasti řízení nákupu se využívají zejména tyto **metriky**:

- Celkový **objem plánovaných nebo vyplacených mezd**, a to podle různých druhů (**související metriky**: pracovní náklady, objem mezd, časová, objem mezd, úkolová, prémie, odměny, účasti na výsledku firmy, bonus, pracovní náklady přesčasů, průměrná hodinová sazba, příjem za zaměstnance).
- **Počty pracovníků** jsou fyzické počty pracovníků firmy, tj. nepřepočítané podle úvazků (**související metriky**: počet pracovníků rozlišených podle dimenze profesí, počet dlouhodobě neobsazených pracovních míst firmy, průměrné platy jednotlivých profesí, fluktuace jednotlivých profesí)
- **Pracovní fond v člověkodnech** znamená přepočítaný 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, přidaná hodnota lidského kapitálu – podíl čistého zisku na celkovém počtu pracovníků na plný úvazek).
- **Náklady na nábor** jsou náklady na získávání/přijímání nových pracovníků vyjadřující efektivitu náborové činnosti (**související metriky**: součet výdajů na nábor v Kč, 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, podíl počtu přihlášek na zdroj náboru)

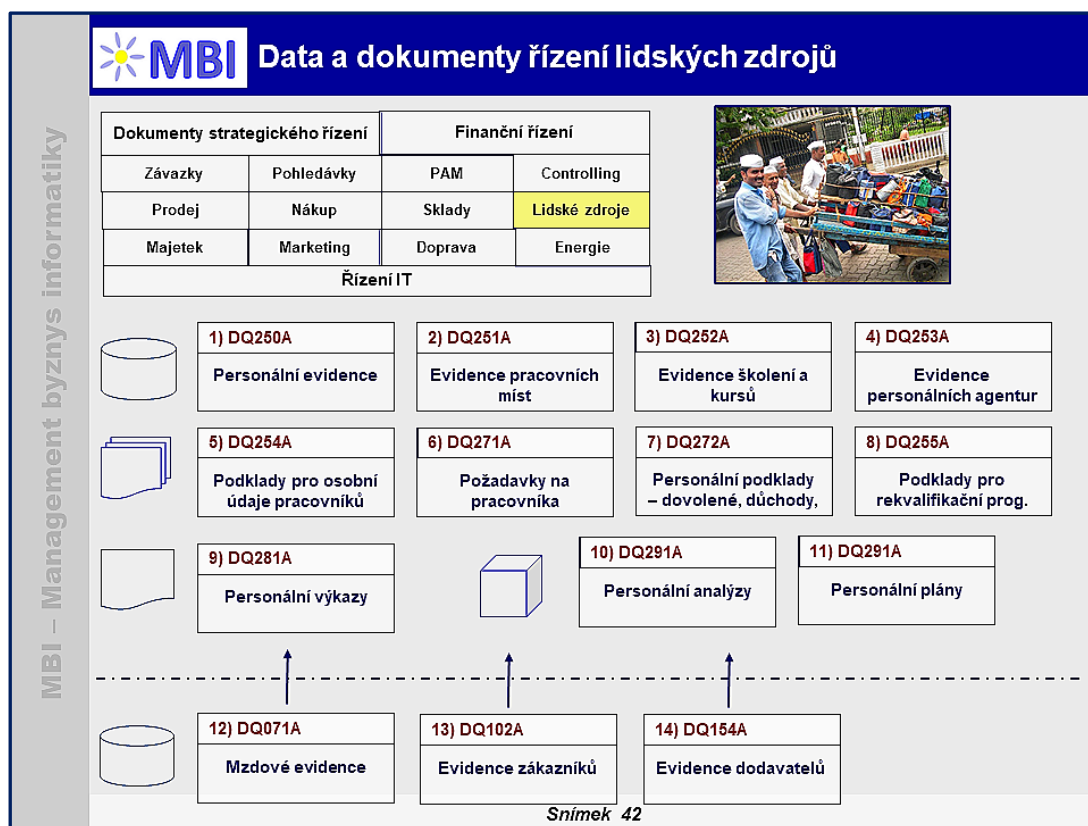
v %, podíl počtu vybraných kandidátů na zdroj nábory v %, podíl výkonu pracovníků na zdroj nábory v %, poměr přijatých doporučených zaměstnanců, tj. poměr přijatých zaměstnanců doporučených stávajícími zaměstnanci, podíl brzké fluktuace (během prvních 6 měsíců na zdroj nábory) v %).

- **Fluktuace zaměstnanců** je 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.



7.4 Data, dokumenty

Přřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám ukazují schémata pro transakční, analytickou a plánovací úlohu personálního řízení. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení lidských zdrojů dokumentuje další obrázek.



Obrázek 7-10: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení lidských zdrojů

V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení personálních zdrojů. Zahrnují:

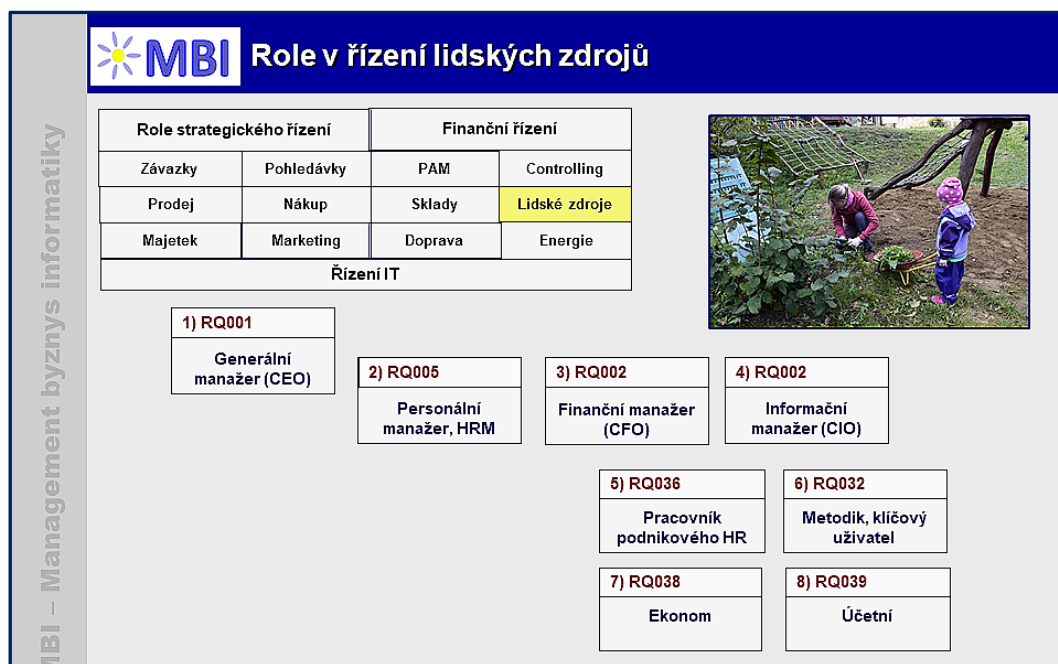
- **Databáze a jejich části**, zejména:

- Podniková personální evidence.
- Evidence pracovníků se změněnou pracovní schopností.
- Evidence závazků za zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Evidence vypůjčeného nebo přiděleného materiálu zaměstnanci.
- Evidence uchazečů o zaměstnání.
- Evidence nároků na dovolenou a sociálních výhod.
- Evidence pracovních míst.
- Evidence školení a kursů.
- Evidence personálních a školicích agentur.
- **Dokumenty** personálního řízení, tj.:
 - Podklady pro osobní údaje pracovníků.
 - Požadavky na pracovníka.
 - Personální podklady – dovolené, důchody, nemoci.
 - Podklady pro rekvalifikační programy
- **Personální výkazy:**
 - Základní personální výkazy.
 - Rozložení zaměstnanců (podle pohlaví (genderová vyváženost), a to v rámci vedoucích pozic, nebo v rámci jednotlivých pracovišť atd.
 - Fluktuace zaměstnanců.
 - Přehledy personálních nákladů.
 - Přehledy handicapovaných zaměstnanců.
 - Zaměstnanecká spokojenost.
 - Otevřené pozice.
 - Výkonnost zaměstnanců.
 - Přehled školení.
- **Personální analýzy:**
 - Personální analýzy a analýzy personálního rozvoje, např. počty pracovníků, pracovní fond v člověkodnech.
 - Analýzy ukazatelů kvalifikačního rozvoje, jako je objem kursů a programů.
 - Analýzy časového vývoje v personální oblasti, časový vývoj v kvalifikaci pracovníků apod.
 - Srovnávací analýzy, zejména srovnání plánovaných ukazatelů počtů pracovníků, objemu kvalifikačních programů oproti skutečnosti apod.
- **Personální plány:**
 - Personální plány podle potřeby personálních kapacit.
 - Kvalifikační plány a programy.



7.5 Role v řízení lidských zdrojů

Role podílející se na úlohách řízení lidských zdrojů dokumentuje další obrázek.



Obrázek 7-11: Role v řízení lidských zdrojů

V dalších částech jsou uvedeny **pouze vybrané role** ve vztahu k řízení personálních zdrojů:

7.5.1 Personální manažer (HRM, HR Manager)

Personální manažer formuluje a prověřuje strategie firmy z hlediska personálních kapacit, plánuje, řídí, koordinuje a hodnotí získávání nových pracovníků, zajišťuje motivační programy, rozvoj kvalifikace pracovníků. Personální manažer vykonává zejména tyto činnosti:

- určování personálních cílů a strategií firmy,
- vyhodnocování potřeby personálních kapacit firmy,
- plánování a řízení nábory nových pracovníků,
- vyhodnocování mzdového vývoje a odměn pracovníků,
- plánování, příprava a vyhodnocování rekvalifikačních programů,
- výběr nebo schvalování výběru podřízených pracovníků v personálních odděleních.

7.5.2 Pracovník podnikového HR

Pracovník HR se podílí na realizaci všech úloh personálního řízení a v rámci toho:

- analyzuje pracovní trh IT z pohledu potřeb celého firmy,
- najímá pracovníky jednotlivých profesí podle potřeb firmy,
- plánuje a koordinuje školení a další vzdělávání zaměstnanců firmy.



7.6 IT v řízení lidských zdrojů

V kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v řízení personálních zdrojů. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Řízení lidských zdrojů firmy obvykle **využívá typy aplikací**, jak ukazuje další tabulka.

Tabulka 7-1: Mapa aplikací s využitím pro řízení lidských zdrojů

[7.6.1]	ERP (Enterprise Resource Planning) pro převážnou část funkcionality podporující většinu aktivit v řízení lidských zdrojů.
[7.6.2]	BI (Business Intelligence) / SSBI (Self Service Business Intelligence) pro analytické a případně i plánovací funkce v řízení lidských zdrojů.
[7.6.3]	Mobilní aplikace pro operativní řízení lidských zdrojů v retailu

7.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP zajišťuje tyto **úlohy**:

- *Personální evidence* [7.1.1],
- *Zpracování personální evidence* [7.1.2].
- *Personalistika – standardní reporting*, v kombinaci s BI a SSBI [7.1.3].

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **ERP** je v oddíle E, kapitola [1].

Efekty uplatnění ERP v řízení lidských zdrojů:

- Personální moduly jsou **věcně provázány** na většinu úloh ostatních oblastí řízení, zejména, PAM, finance, prodej, nákup, sklady.
- Personální moduly poskytují obvykle plnou **funkcionality** pro evidenci personálních zdrojů, i pro standardní operace spojené s přijímáním pracovníka, řešením jeho dovolených, nemoci atd.
- Moduly personálního řízení **zajišťují celý systém reportingu**. Aktuální reporty jsou dostupné kdykoliv a odkudkoliv podle kompetencí vedoucích pracovníků.
- Při silných **tendencích k týmové práci** se pak i schopnost práce v týmu stává jako předmět hodnocení a odměňování.
- Na základě ERP jsou **zaměstnanci informováni** aktuálně a bezprostředně o dění ve firmě, často existuje intranet jako HR-portál služeb.
- Funkcionalita personálních modulů ERP může být zdrojem pro **průzkum spokojenosti zaměstnanců**. Na druhé straně podporuje projednávání stížností a nespokojenosti zaměstnanců, co se týká jejich problémů.
- Personální modul může obsahovat **motivující programy nápadů** a zlepšovacích návrhů.
- Součástí funkcionality může být **katalog vzdělávacích akcí** s určením pro různé skupiny zaměstnanců, s možností on-line schvalování a přihlašování do kurzů. S tím souvisí i systém **zpětných vazeb vzdělávacích aktivit** a aktuální přehledy o absolvovaných vzdělávacích aktivitách konkrétních zaměstnanců. Tím se zvyšuje **kvalita** rozhodování v souvislosti s plánování kvalifikačních programů pro zaměstnance.
- Personální moduly zefektivňují **procesy** personálního řízení (výběr a přijímání zaměstnanců atd., a snižují tak i jejich nákladovou a časovou náročnost.

Možné problémy spojené s ERP v řízení lidských zdrojů:

- I v oblasti HR systémů ERP rostou **nároky na kvalitu dat** i s ohledem na personální data sdílená ostatními moduly.
- Obsah **práce na pracovním místě** musí být vhodně stanoven včetně přesného vymezení požadavků na pracovní místo (kvalifikace, praxe, požadavky na znalosti, osobnostní požadavky), s respektováním provázanosti mezi organizační strukturou, pracovním místem, zaměstnancem, jeho rozvojem.
- Musí být nastaveny mechanismy na **výběr a přijímání** správných lidí podle potřeb firmy, i s využitím databáze uchazečů o zaměstnání.

- Musí být správně nastaven **benefitní program** pro zaměstnance s ohledem na jejich zařazení do programu podle funkcí a s možností výběru. Musí mít motivační charakter.
- Musí být nastaven **program zdravotní péče** o zaměstnance jako celek.

7.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

Business intelligence a SSBI se váží **k úlohám**:

- „Personální analýzy“.
- „Personální plánování“.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **BI a SSBI** je v oddíle E, kapitola [8].

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení lidských zdrojů:

- Aplikace business intelligence se v oblasti personálního řízení **využívají zcela standardně**.
- Podstatnou roli hrají aplikace BI i v oblasti zpracování a **prezentace personálních výkazů**.
- Nástroje a aplikace BI a SSBI lze vidět jako faktory zvyšující **konkurenceschopnost firmy** na základně kvalitnějšího a komplexního hodnocení a plánování personálních zdrojů.
- Aplikace BI / SSBI podporují úlohy pro systematické a **komplexní řízení kvalifikace** personálu a řešení kvalitních kvalifikačních programů.
- Personální analýzy firmy jsou orientovány na **analýzu a určování klíčových personálních ukazatelů** a aplikace BI / SSBI nabízejí jejich hodnocení ve všech podstatných souvislostech.
- Aplikace BI / SSBI a specializované plánovací nástroje založené na těchto technologiích podporují systematickou přípravu **personálních plánů** a plánů kvalifikačního rozvoje.
- Technologie BI / SSBI podporují svou orientací na multidimenzionalitu uložení a zpracování informací i rozvoj **manažerské kvalifikace**, a to i jako součást personálního rozvoje firmy.

Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení lidských zdrojů:

- Analýza a návrh funkcionality BI / SSBI v personálním řízení musí vycházet z kvalitního pochopení **principů a metod personálního řízení**, a to v celém kontextu řízení firmy.
- Příprava **personálního reportingu** musí být založena na znalostech nejen jeho principů, ale i nároků na povinný reporting vyplývající ze státní legislativy.
- Při řešení BI / SSBI zejména pro personální analýzy a plány je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr klíčových ukazatelů a adekvátních dimenzí**.

7.6.3 Mobilní aplikace

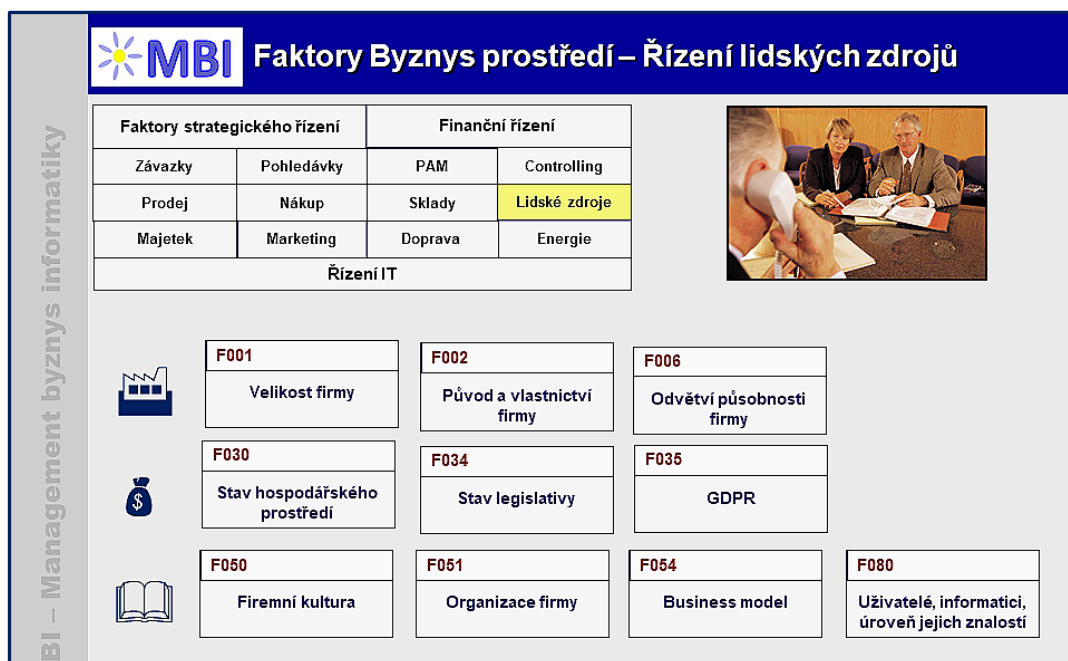
Celkové hodnocení efektů a omezení mobilních aplikací je v oddíle E, kapitola [11].



7.7 Faktory v řízení lidských zdrojů - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují celé personální řízení. Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem firmy,
- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,
- faktory úrovně podnikového řízení a personálních zdrojů.



Obrázek 7-12: Faktory ovlivňující personální řízení firmy

7.7.1 Firma, základní charakteristiky

- **Velikost firmy:**
 - velikost firmy je zejména určována počtem pracovníků a s tím i různými nároky na řízení personálních zdrojů.
- **Původ a vlastnictví firmy:**
 - původ a vlastnictví firmy se vesměs velmi silně promítá do vztahů vlastníků k zaměstnancům a do přístupů ke kvalifikačnímu rozvoji, kariérním postupům apod.
- **Odvětví působnosti firmy:**
 - odvětví určuje požadovanou znalostní funkční a náplň jednotlivých pracovníků,
 - odvětví přináší poměrně značné rozdíly v nárocích na kvalifikační rozvoj (odvětví IT představuje v tomto smyslu často nejvyšší požadavky).

7.7.2 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí:**
 - definuje do značné míry i pracovní trh, a tedy i možnosti získávání nových a zejména kvalifikovaných pracovníků.
- **Stav legislativy:**
 - představuje vlivy pracovní legislativy, které je třeba respektovat, např. „Pracovní nebo Občanský zákoník“ a další.
- **GDPR:**
 - dva předpisy, tj. Obecné nařízení o ochraně osobních údajů Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679, všeobecně známé pod zkratkou **GDPR** (General Data Protection Regulation a **Zákon č.110/2019 Sb.**, o zpracování osobních údajů, který již adaptuje nařízení GDPR na právní řád České republiky,
 - **osobní údaje** jsou data o fyzických osobách, tj. jméno, identifikační číslo, lokační údaje, síťový identifikátor, adresa, pohlaví, věk, datum narození, rodné číslo, číslo občanského průkazu, fotografie, video nebo audio záznam, e-mailová adresa, vzdělání, mzda nebo plat, informace vypovídající o rasovém původu, prozrazující politický názor jedince, náboženské či jiné přesvědčení, údaje o zdravotním stavu, sexuální orientaci, genetické nebo biometrické údaje,

- **GDPR je založeno na principu odpovědnosti správce**, tj. správce dat, který je povinen provést potřebná technická a organizační opatření, aby mohl zaručit dodržení práv a svobod subjektů údajů. Je současně osobou odpovědnou za dodržování zásad při zpracování osobních údajů.

7.7.3 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**
 - představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah firmy ke svým zaměstnancům, případně i zaměstnancům kooperujících partnerů,
 - firemní kultura je základem pro nastavování priorit v řízení personálních zdrojů, např. orientace na zvyšování kvalifikace pracovníků, zkvalitňování interní komunikace apod.
- **Organizace firmy:**
 - se promítá do sktruktury a obsazení jednotlivých útvarů, pracovních pozic a požadavků na ně,
 - organizace firmy se uplatňuje i v nastavování kompetencí jednotlivých pracovníků.
- **Business model:**
 - business model ovlivňuje způsob řízení a uplatňování personálních zdrojů v byznysu,
 - jeho příprava a uplatnění je náplní úlohy „Řešení business modelu“.
- **Uživatelé, informatici, úroveň jejich znalostí:**
 - klíčovým faktorem ovlivňujícím firmu a její řízení je profesní, kvalifikační i věková struktura pracovníků a úroveň jejich znalostí, a to jak znalostí manažerů, pracovníků i IT útvaru.



7.8 Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů

Další scénáře obsahují **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat scénář a relevantní otázky. Přehled scénářů dokumentuje další tabulka:

Tabulka 7-2: Mapa scénářů a analytických otázek k řízení lidských zdrojů

[7.8.1]	Řeší se řízení lidských zdrojů ve vztahu k byznysu .
[7.8.2]	Řeší se zdrojové zajištění řízení lidských zdrojů.
[7.8.3]	Řeší se datové a informační zajištění řízení lidských zdrojů.
[7.8.4]	Řeší se řízení lidských zdrojů.
[7.8.5]	Řeší se řízení vzdělávání zaměstnanců.
[7.8.6]	Řeší se řízení péče o zaměstnance a komunikace se zaměstnanci
[7.8.7]	Řeší se analýzy lidských zdrojů: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah personálních analýz. ▪ Kvalita personálních analýz. ▪ Zajištění personálních analýz.
[7.8.8]	Řeší se plánování lidských zdrojů: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah personálního plánování. ▪ Příprava personálního plánu. ▪ Zajištění personálních plánů.

7.8.1 Scénář „Řeší se řízení lidských zdrojů ve vztahu k byznysu“

- Jsou stanoveny a odsouhlaseny **cíle pro vybrané profese** v návaznosti na cíle firmy zaměřené na všechny složky hodnocení? Dochází k pravidelné **aktualizaci** personálních cílů?
- Existuje hodnotící systém **měření výkonnosti** pro vybrané profese včetně systému odměňování vázaného na výkonnost?
- Je poskytována přiměřená **zpětná vazba ohledně výkonnosti** zaměstnanců?
- Jsou definovány **role pracovníků ve firmě**, funkční náplň rolí? Je **obsah práce** vhodně stanoven včetně přesného vymezení požadavků na roli (kvalifikace, praxe, požadavky na znalosti, dovednosti osobnostní požadavky)?
- Existuje **provázanost** mezi organizační strukturou, rolí, resp. pracovním místem, jeho popisem, zaměstnancem, rozvojem?
- Má firma **definovanou strukturu** s vymezením odpovědností a udělených pravomocí? Existuje **organizační řád** firmy a je průběžně využíván?
- Zvyšují se odbornosti a **schopnosti zaměstnanců komunikovat a spolupracovat** a zvyšuje se jejich motivace?
- Jsou zaměstnanci vhodnou formou přímo **zapojeni do rozhodování** o své práci (týmová práce)?
- Jsou zaměstnanci **zapojování do řízení společnosti formou informovanosti a konzultací**? Mají možnost podávat návrhy na zlepšování a jsou za to odměňováni? Mají pravomoci omezené rozhodovat?
- Jak realizovat **vazby řízení lidských zdrojů** na finance, obchod, výrobu, dopravu?
- Jsou zaměstnanci podporováni v osobním **rozvoji podle potřeb firmy** a postupu v kariéře?

7.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení lidských zdrojů“

- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **IT aplikace pro řízení lidských zdrojů**? Kde jsou aktuálně hlavní nedostatky funkcionality?
- Odpovídá **infrastruktura informačních technologií** ve firmě potřebám řízení lidských zdrojů? Co je třeba doplnit, změnit, rozšířit?
- Jak pro navržené aplikace **vybrat odpovídající technologie a produkty** včetně např. cloudových řešení?
- Jak začlenit IT aplikace a technologie pro řízení lidských zdrojů **do aplikační a technologické architektury** firmy?

7.8.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení lidských zdrojů“

- Jaký **má být obsah dat** a databází ve vztahu k řízení lidských zdrojů, které budou odpovídat požadavkům legislativy?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích, zejména ve vazbě k novým pracovníkům a požadavkům na pracovní místa? Jak efektivně se vytvářejí **podklady** pro personální evidenci? Jsou aktuálně a včas zapracovány v dokumentech a aplikacích **změny** týkající se zákonů a celé legislativy?
- Jak **snížit pracnost a náklady** operací spojených s pořizováním dat, především k personální evidenci, evidenci vzdělávání apod.?
- Jak zajistit **potřebnou kvalitu a 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 útvarů firmy, jednotlivých obchodních poboček apod.?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi jednotlivé útvary firmy, resp. jednotlivé pracovníky včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak řešit **identifikaci dat**, tj. jednotlivých personálních záznamů a jejich vazeb tak, aby poskytovala snadnou a rychlou orientaci pracovníků firmy v databázích?
- Existuje **databáze uchazečů** o zaměstnání.?
- Jsou všechny **údaje pro personální řízení a PAM** uloženy v jednotné databázi?
- Jak začlenit datové zdroje pro řízení lidských zdrojů **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast řízení lidských zdrojů?

7.8.4 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 **fluktuační** 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**?

7.8.5 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?

7.8.6 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 změněnou pracovní schopností**, je kvalitně dokumentován?
- Je zaveden **program zdravotní péče** o zaměstnance jako celek?

7.8.7 Scénář: „Řeší se analýzy lidských zdrojů“

7.8.7.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost** byznysu díky vysoké kvalitě personálních analýz?
- Jak zajistit potřebnou požadovanou **komplexnost a kvalitu** personálních analýz?
- Jak racionálně vymezit **očekávané efekty** personálních analýz?

7.8.7.2 Obsah personálních analýz

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

7.8.7.3 Kvalita personálních analýz

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

7.8.7.4 Zajištění personálních analýz

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

7.8.8 Scénář: „Řeší se plánování lidských zdrojů“

7.8.8.1 Vztah k byznysu

- Existuje plánování postupu zaměstnanců, **kariérní mapy** a rozhodování je argumentováno?
- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky vysoké kvalitě personálních plánovacích úloh?
- Jak identifikovat **hlavní problémy firmy** vzhledem k úrovni a kvalitě personálních plánovacích úloh, jaké dopady mají do úspěšnosti jejího byznysu?
- Plánuje firma **potřebný počet zaměstnanců** a zajišťuje včas předpokládané požadavky?

- 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 personální potřeby**?
- Jak zajistit dostupnost **informací o stavu a předpokládaném vývoji** na trhu práce?
- Jak správně a racionálně aplikovat **plánovací metodiky firmy** do řešení plánovacích úloh?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** plánování rozvoje personálních kapacit ve firmě?

7.8.8.2 Obsah personálního plánování

- Jaké **plánovací ukazatele a plánovací dimenze** stanovit vzhledem k aktuálním a očekávaným potřebám personálního řízení?
- Jak průběžně analyzovat **odchytky** od vytvořeného personálního plánu?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků plánů s využitím kvalitní vizualizace dat?
- Jak zajistit **propojení různých typů plánů** (plánování lidských zdrojů na finanční vyjádření plánů)?
- Jak vytvářet přehledy zobrazující **historii** plánovaných personálních hodnot?

7.8.8.3 Příprava personálního plánu

- Jak zajistit pro přípravu personálních plánů adekvátní a **kvalitní datové zdroje**?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci plánovacích operací?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost** plánovacích operací personálu v místě a čase?
- Jak připravovat a realizovat personální plány pro **různé časové horizonty**?
- Jak umožnit a realizovat **sofistikované predikce** v oblasti personálního řízení?
- Jak připravovat **plány ve variantách** s jejich adekvátním ohodnocením a stanovením priorit a zajistit i **verzování** plánů?
- Jak **respektovat dislokaci firmy** a realizovat **konsolidaci personálních plánů** vzhledem k různým byznys jednotkám a útvarům?

7.8.8.4 Zajištění personálních plánů

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



7.9 Metodiky a metody pro personální řízení



Charakteristiky **obsahu** vybraných **metod a metodik** pro danou oblast řízení jsou v **dokumentu „AF II.02: Komponenty“**:

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM,: kapitola 8.1.
- Balanced Scorecard, BSC: kapitola 8.2.
- Benchmarking: kapitola 8.5



7.10 Závěry, doporučení k personálnímu řízení

Kapitola představuje **pracovní závěry** k personálnímu řízení a jeho rozvoji, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



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 potřeba respektovat tak její výstupy,
- plánovat lidské zdroje jako **procesu 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.

8. Řízení majetku

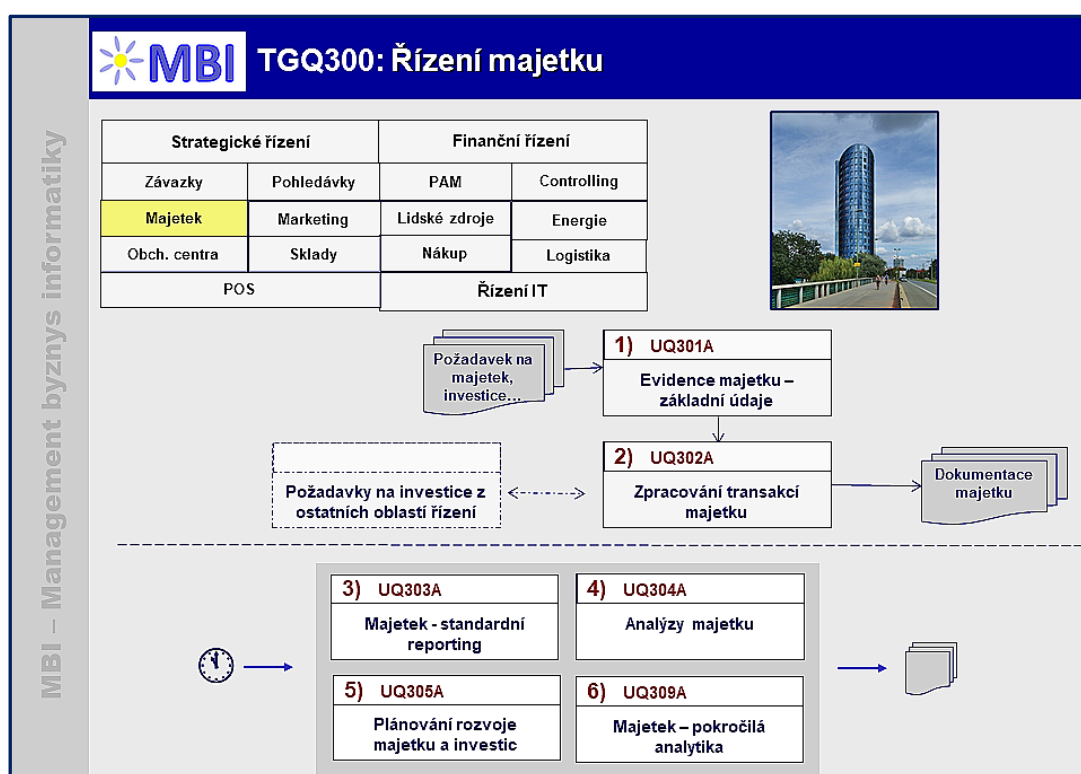


Účelem je:

- dosahovat takové **struktury a rozmístění majetku**, které budou nejlépe odpovídat aktuálním i budoucím potřebám obchodu,
- 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.

Pro dlouhodobý majetek obchodní firmy platí doba jeho použitelnosti delší než jeden rok při postupném spotřebovávání ve vztahu k jednotce zboží nebo služby. **Pro oběžný majetek** (zásoby, peníze na účtech, v pokladně, cenné papíry) je v maloobchodě typická jeho rychlá obrátka.

Celkový přehled úloh řízení majetku obsahuje další obrázek:

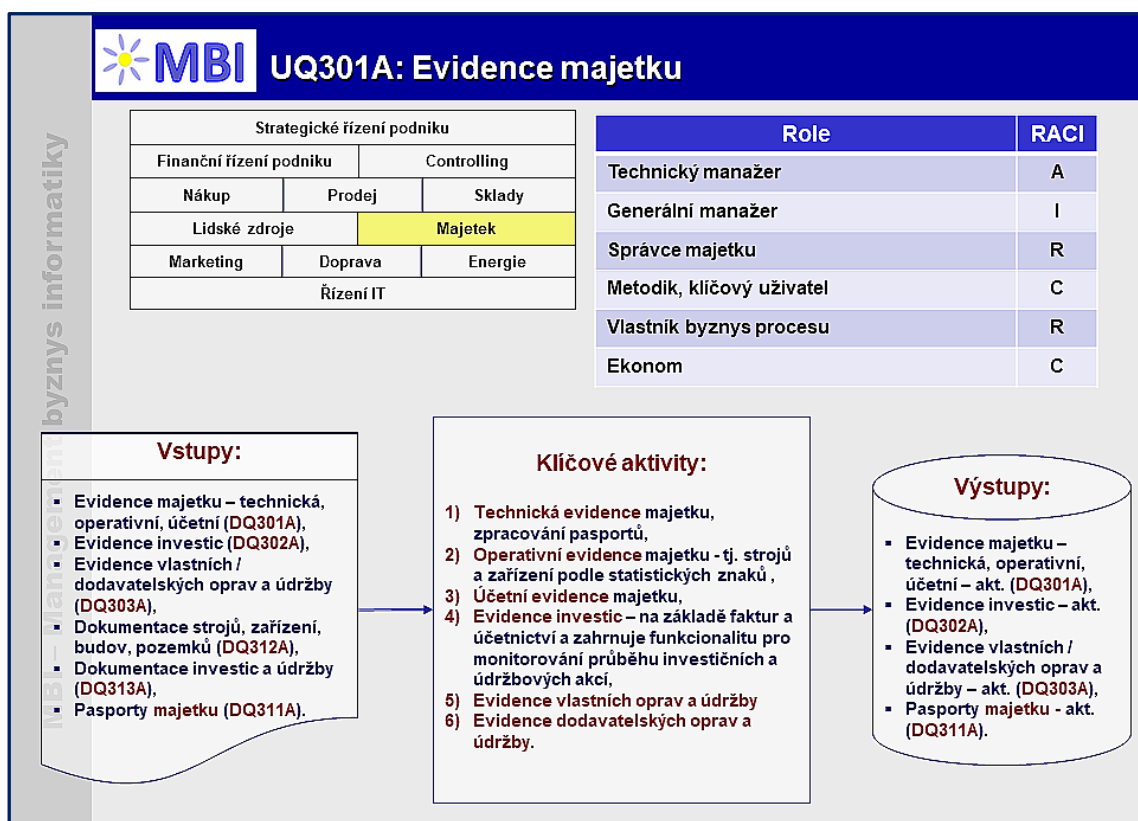


Obrázek 8-1: Řízení majetku – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

8.1.1 Evidence majetku

Účelem je aktualizace základních údajů majetkových databází, klasifikace majetku, technických údajů apod. (viz další obrázek).



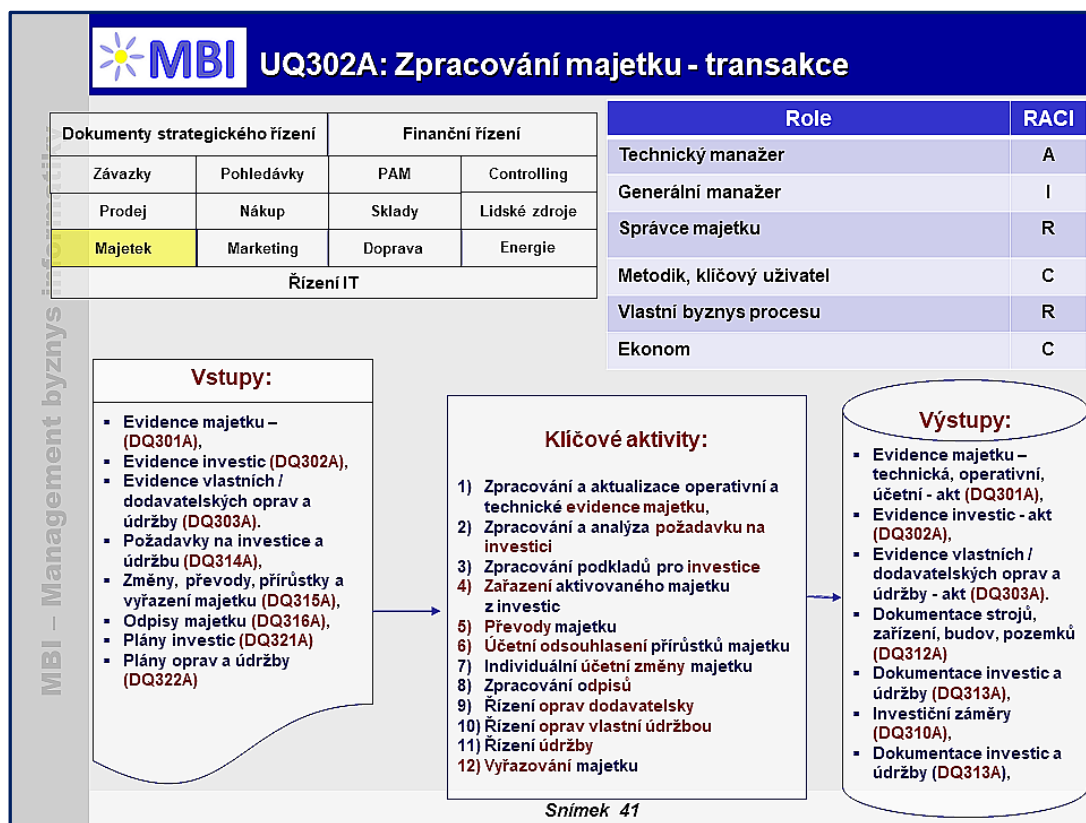
Obrázek 8-2: Evidence majetku

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.**

8.1.2 Zpracování majetku

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



Obrázek 8-3: Majetkové transakce

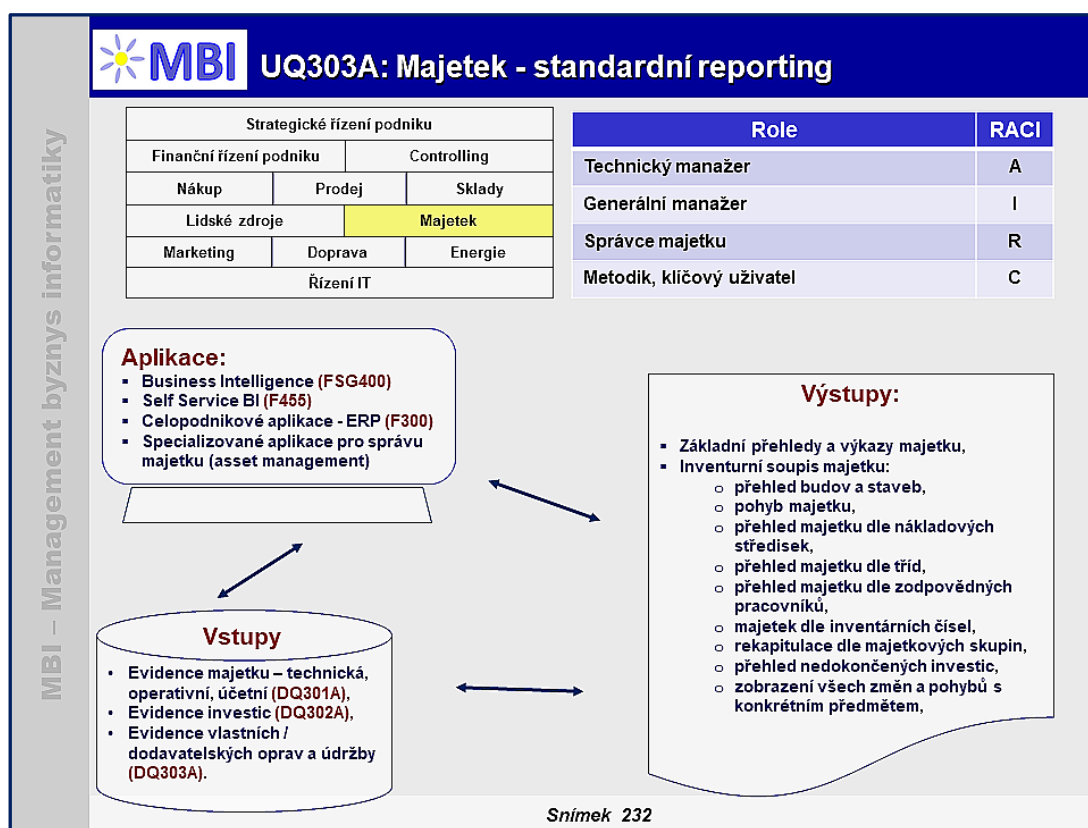
Klíčové aktivity:

- **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 zatřídění 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 dodavatelů**, 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.

8.1.3 Majetek – standardní reporting

Účelem je vytváření standardních majetkových reportů a výkazů (viz další obrázek).



Obrázek 8-4: Reporting majetku

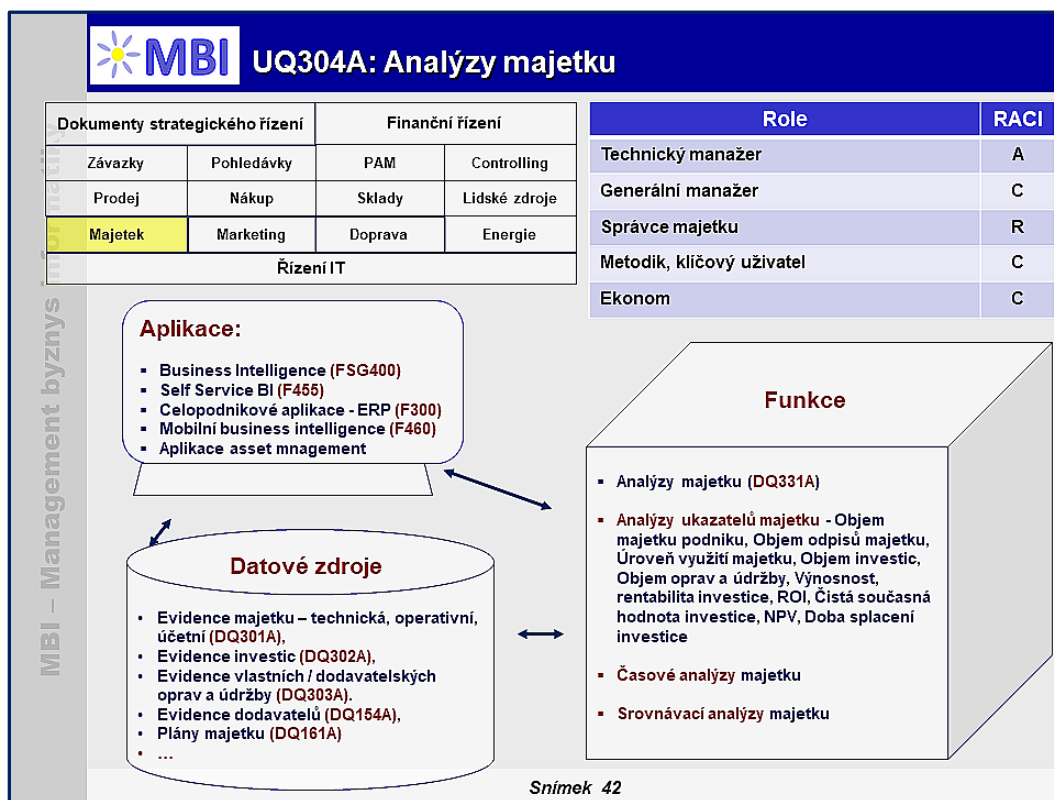
Tvorba reportů vychází ze základních dokumentů ve vztahu k majetku a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

- Přehledy majetku – technická, operativní, účetní.
- Přehledy investic.
- Přehledy oprav a údržby.
- Pasporty majetku.
- Dokumentace strojů budov, zařízení.
- Změny a převody majetku.
- Odpisy majetku.
- případně další.

Standardní reporting majetku zahrnuje celou škálu reportů zaměřených zejména na přehledy majetku firmy podle různých hledisek, objemy odpisů majetku, přehledy investic a údržby.

8.1.4 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).



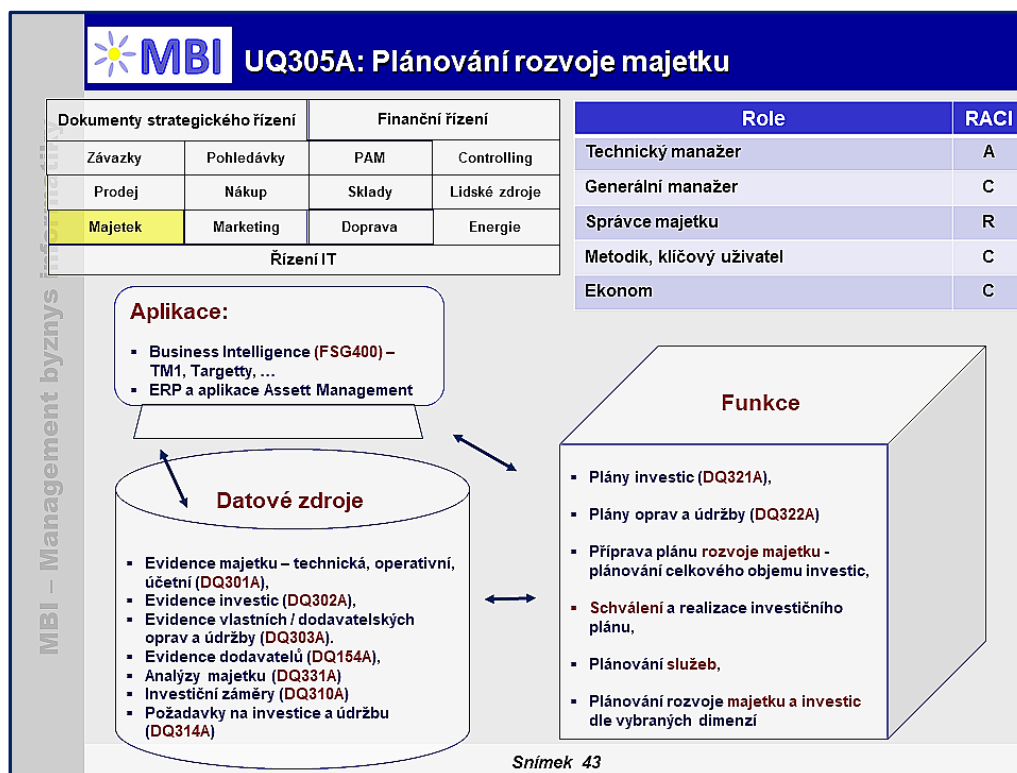
Obrázek 8-5: Analýzy majetku

Zdrojem pro analýzy majetku jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní zdroje dat pro jednotlivé KPI jsou součástí jejich dokumentace. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Analýzy majetku firmy** jsou realizovány na základě metrik a 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, stavbách, strojích, výrobních zařízeních, dopravních prostředcích, v inventáři.
- **Analýzy ukazatelů dlouhodobého nehmotného majetku** zahrnující 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.

8.1.5 Plánování rozvoje majetku a investic

Účelem plánovací úlohy je efektivní a **co nejpřesnější zpracování investičních plánů a plánů údržby** a oprav podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty (viz další obrázek).



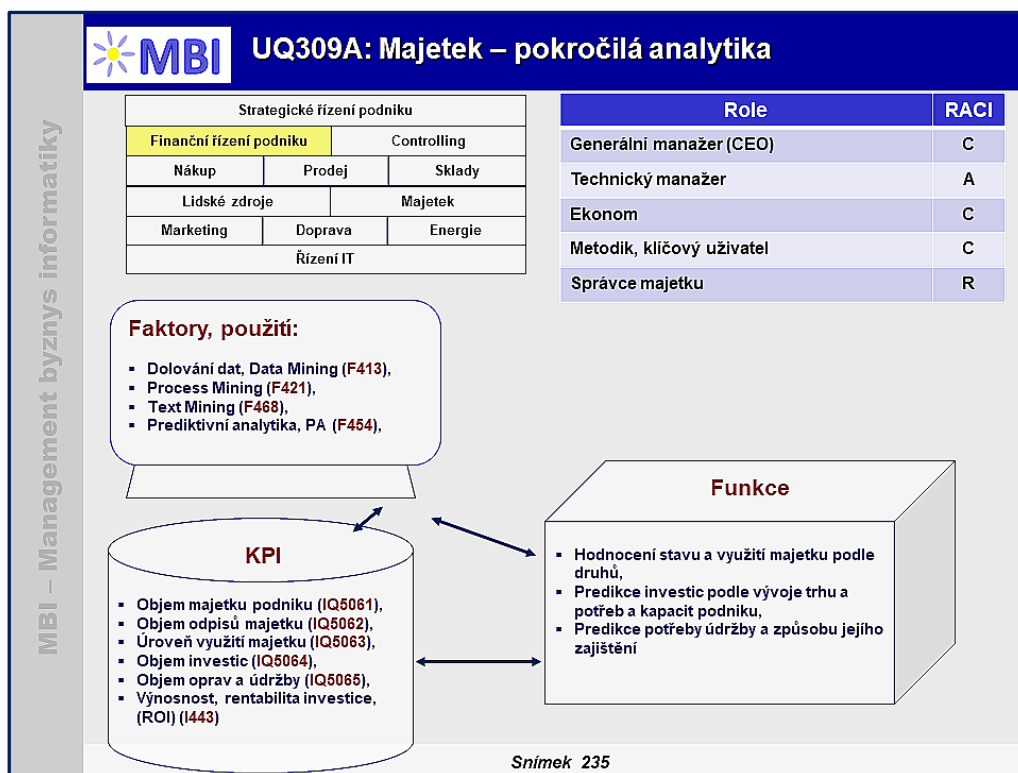
Obrázek 8-6: Plánování rozvoje majetku

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Plánování oprav a údržby** plánování celkového objemu oprav a jednotlivých akcí.
- **Příprava plánu rozvoje majetku**, plánování celkového objemu investic.
- **Schwálení 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.

8.1.6 Majetek – pokročilá analytika

Úloha představuje uplatnění metod pokročilé analytiky v řízení majetku a investic (viz další obrázek).

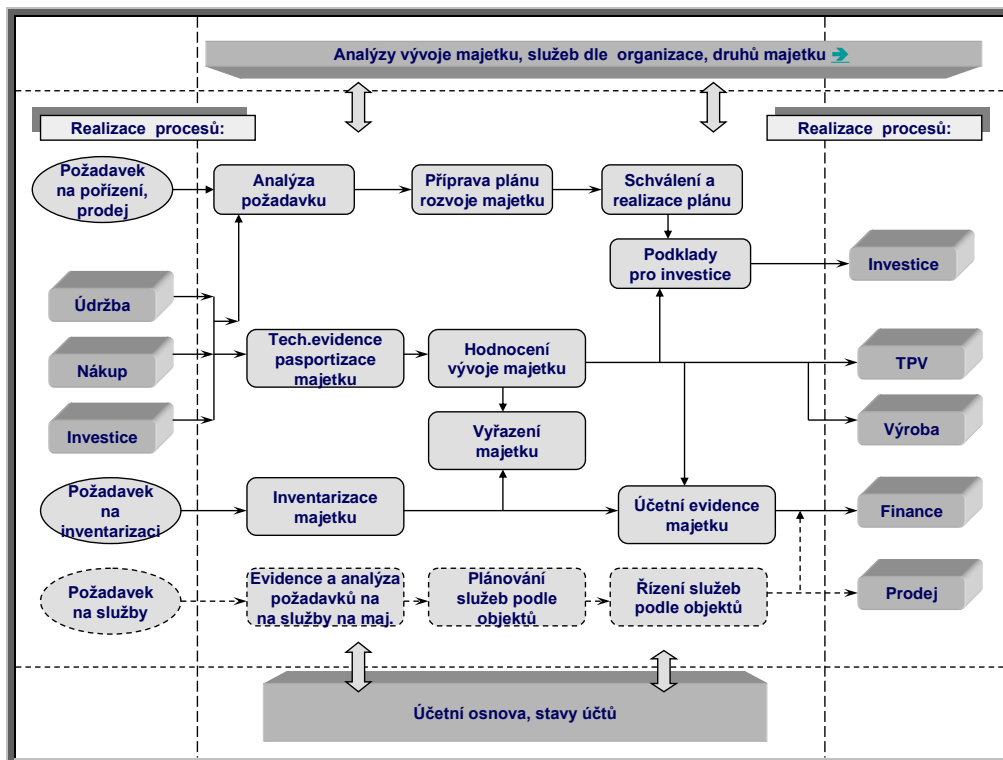


Obrázek 8-7: Majetek – pokročilá analytika

Zahrnuje např.:

- Hodnocení stavu a využití majetku podle druhů.
- Predikce investic podle vývoje trhu a potřeb a kapacit firmy.
- Prediktivní analytika údržby.

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



Obrázek 8-8: Řízení majetku ve vzájemných vazbách



8.2 Řízení majetku v kontextu řízení firmy

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

8.2.1 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 nákupní logistiky:

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

Řízení skladování:

- 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.

8.2.2 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 podklady 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 (aktivační 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 nákupní logistiky:

- 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 skladování:

- plány investic:

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

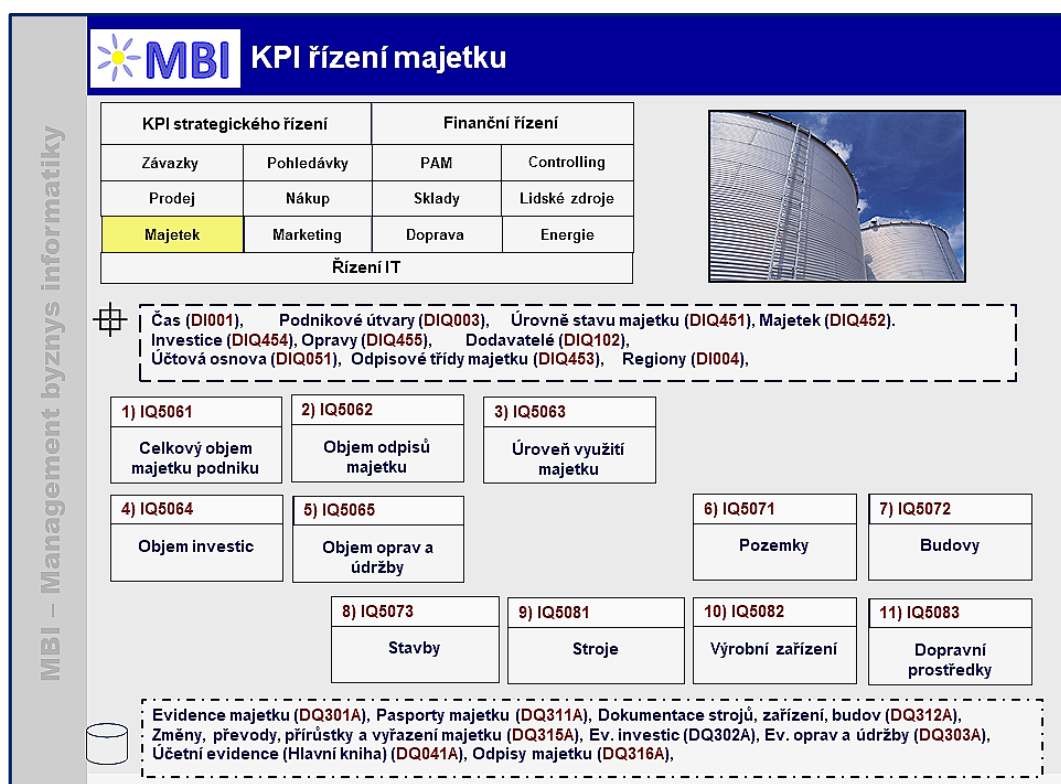
Řízení IT:

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

10

8.3 KPI řízení majetku

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI. Doporučené dimenze a zdroje dat** ke KPI jsou uvedeny u jednotlivých metrik. **Přehled** KPI v řízení majetku dokumentuje další obrázek.



Obrázek 8-9: Přehled KPI v řízení majetku

V oblasti řízení majetku, investic a údržby se využívají zejména tyto **základní a související metriky**:

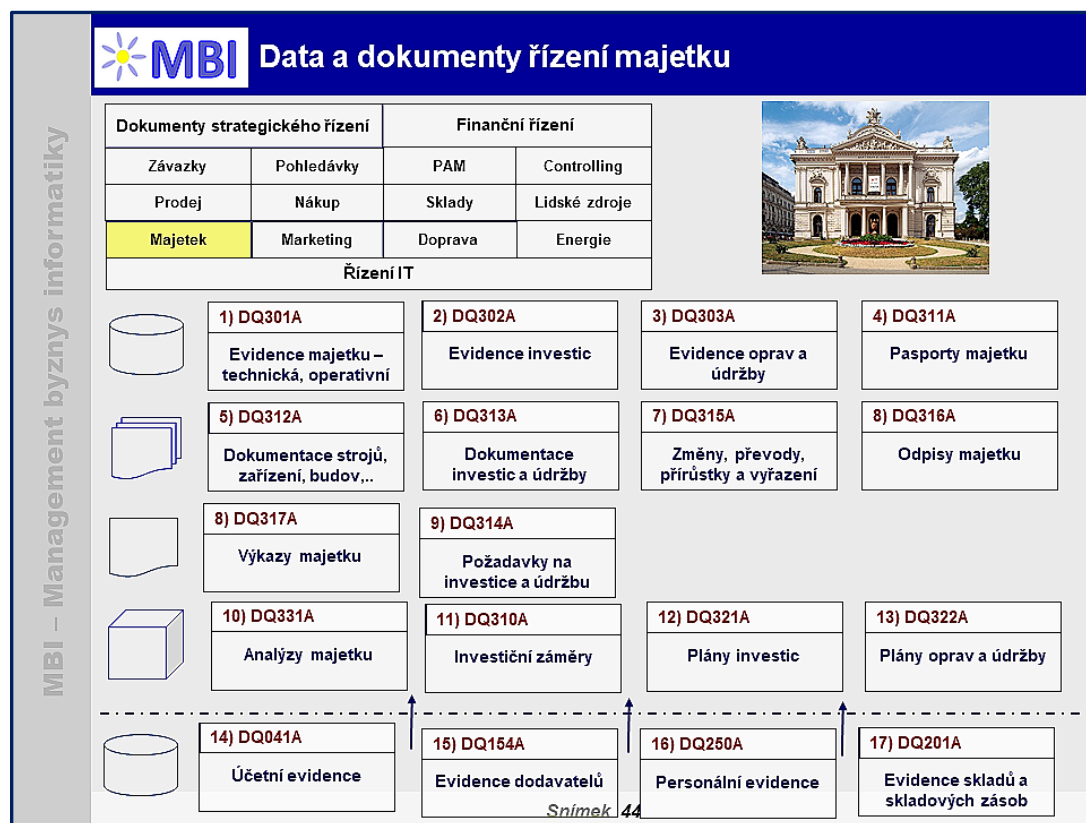
- **Objem majetku firmy** se sleduje podle druhů majetku a technických parametrů, vyjádřený v měrných jednotkách a Kč.
- **Objem odpisů** majetku podle odpisových kategorií (**související metrika**: úroveň opotřebení majetku v %).
- **Úroveň využití** majetku je určovaná obvykle expertním odhadem.
- **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 a normohodinách.

- **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).
- **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).
- **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).
- **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).
- **Kapacita** výrobních zařízení podle typů (**související metriky**: hodnota výrobních zařízení ve finančním vyjádření, v pořizovacích a zůstatkových cenách, stav využití výrobních zařízení, podíl hodnoty výrobních zařízení na celkovém majetku firmy, objem času nevyužití výrobních zařízení vzhledem k poruchám, hodnota a kapacita nevyužívaných výrobních zařízení, nebo zařízení s využitím pod stanovený limit).
- **Počet** dopravních prostředků podle typů (**související metriky**: přepravní 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).



8.4 Data, dokumenty

Přřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata pro transakční, analytickou a plánovací úlohu řízení majetku. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení majetku dokumentuje další obrázek.



Obrázek 8-10: Data a dokumenty v Řízení majetku

V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení majetku, investic a údržby. Zahrnují:

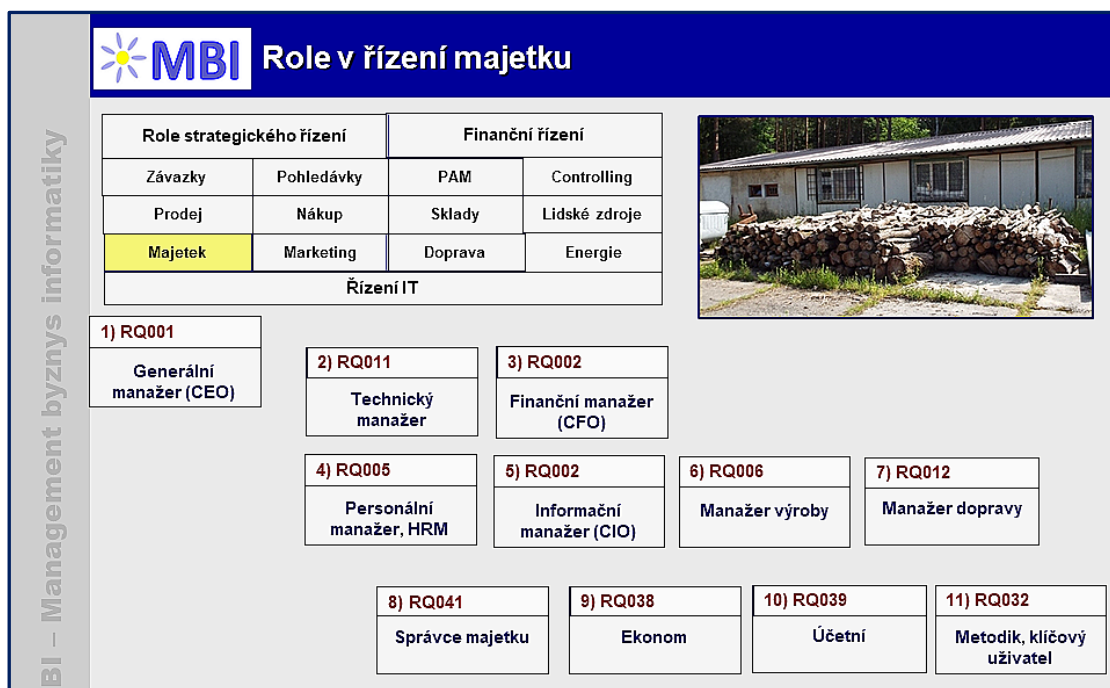
- **Databáze a jejich části**, zejména:
 - Evidence majetku – technická, operativní, účetní.
 - Evidence investic.
 - Evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby.
 - Pasporthy majetku.
- **Dokumenty** pro řízení majetku, investic a údržby, tj.:
 - Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků.
 - Dokumentace investic a údržby.
 - Změny, převody, přirůstky a vyřazení majetku.
 - Odpisy majetku.
 - Požadavky na investice a údržbu
- **Výkazy a reporty majetku** zahrnují např.:
 - Základní přehledy a výkazy majetku.
 - Přehled budov a staveb.
 - Pohyb majetku.
 - Přehled majetku podle nákladových středisek.
 - Přehled majetku podle odpisových tříd.
 - Přehled majetku podle zodpovědných pracovníků.
 - Majetek podle inventárních čísel.
 - Rekapitulace podle majetkových skupin.

- Přehled nedokončených investic.
- Zobrazení všech změn a pohybů s konkrétním předmětem, v evidenčním stavu i vyřazeným z evidence.
- K výkazům majetku se váží i **inventurní soupisy majetku**, do nichž patří:
 - Přehled budov a staveb.
 - Přehled pohybů majetku.
 - Přehled majetku podle nákladových středisek.
 - Přehled majetku podle tříd.
 - Přehled majetku podle zodpovědných pracovníků.
 - Přehled majetku podle inventárních čísel.
 - Rekapitulace podle majetkových skupin.
 - Přehled nedokončených investic.
 - Zobrazení všech změn a pohybů s konkrétním předmětem, v evidenčním stavu i vyřazeným z evidence.
- **Analýzy majetku** představují např.
 - Analýzy základních ukazatelů majetku, např. objem majetku firmy, objem odpisů majetku.
 - Analýzy ukazatelů dlouhodobého hmotného majetku, jako je pozemky, budovy, stavby,
 - Analýzy ukazatelů dlouhodobého nehmotného majetku, jako jsou patenty, licence, autorská práva apod.
 - Analýzy ukazatelů investic a údržby, např. objem investic, objem oprav a údržby.
 - Analýzy časového vývoje objemů majetku a investic, objemu údržby a prováděných oprav.
 - Srovnávací analýzy majetku, investic a údržby, zejména srovnání plánovaných ukazatelů a skutečnosti, porovnávání dodavatelů investic apod.
- **Investiční záměry:**
 - Investiční záměry představují vstupní podklady pro posuzování navrhovaných investic firmy, mají obsahovat kromě obsahového vymezení investice a dalších charakteristik i očekávané její efekty pro podnik.
- **Plány investic.**
 - Plán investic (CAPEX)
- **Plány oprav a údržby** zahrnují např.:
 - Plány oprav a údržby podle termínů realizace.
 - Plány druhů oprav.
 - Plány podle podnikových útvarů.



8.5 Role v řízení majetku

Role podléjící se na úlohách řízení majetku dokumentuje další obrázek.



Obrázek 8-11: Role v Řízení majetku

V dalších částech jsou uvedeny **pouze vybrané role** ve vztahu k řízení majetku:

8.5.1 Správce majetku

Správce majetku realizuje všechny úlohy spojené s řízením a správou majetku a v rámci toho zajišťuje:

- podklady pro plány rozvoje majetku firmy,
- operativní řešení činností souvisejících s majetkem, jeho zprovozněním, vyřazením atd.,
- řešení mimořádných situací spojených s majetkem – havárie, poškození, krádeže apod.,
- analýzy majetku, jeho stavu, zařazení, využití atd.,
- specifikace požadavků na specifická školení personálu související s majetkem, např. bezpečnostní apod.



8.6 IT v řízení majetku

V kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v řízení majetku a investic. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Řízení majetku zahrnující i jeho správu, investice i údržbu obvykle využívá **typy aplikací**, jak ukazuje další tabulka.

Tabulka 8-1: Mapa aplikací s využitím pro řízení majetku

[8.6.1]	ERP (Enterprise Resource Planning) pro převážnou část funkcionality podporující evidenci majetku, správu i údržbu.
[8.6.2]	BI (Business Intelligence) / SSBI (Self Service Business Intelligence) pro analytické a případně i plánovací funkce v řízení majetku.
[8.6.3]	Mobilní aplikace pro správu a údržbu majetku

8.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP pokrývá tyto **úlohy**:

- *Evidence majetku.*
- *Zpracování majetku.*
- *Majetek – standardní reporting*, v kombinaci s BI a SSBI.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **ERP** je v oddíle E, kapitola [1].

Efekty uplatnění ERP v řízení majetku:

- Moduly řízení majetku poskytují obvykle **funkcionalitu** pro úlohy uvedené v předchozím přehledu, tj. pro evidenci majetku, pro správu majetku a řízení investic a údržby a pro reporting majetku.
- **Evidence majetku** poskytuje jeho jednoznačnou identifikaci včetně pronajatého majetku.
- ERP poskytuje vysokou úroveň **interní integrace** řízení majetku, investic a údržby na ostatní oblasti řízení (finance atd.).
- ERP nabízí adekvátní **dokumentaci investic** a aktualizovaný seznam požadovaných dokladů pro uvedení investice do provozu a následné zařazení do evidence majetku.
- ERP zahrnuje evidenci a **identifikaci udržovaných nebo opravovaných zařízení**, takže v každém okamžiku je možno zjistit aktuální stav jednotlivých zařízení. Ke každému zařízení existuje kompletní a aktuální technická dokumentace a rovněž kompletní a aktuální provozní dokumentace.
- ERP v řízení majetku zefektivňuje **procesy** se správou majetku, přípravou, schvalováním a realizací investičních akcí a s řízením údržby. Snižuje se tak i jejich nákladová a časová náročnost.
- Díky optimalizaci procesů je vedení firmy schopné velmi rychle reagovat na **problémy s majetkem**, zařízením atd. a zajistit potřebné zásahy údržby.
- Zvyšuje se kvalita a přesnost rozhodování při **posuzování a schvalování investic**.

Možné problémy spojené s ERP v řízení majetku:

- ERP pokrývá funkcionalitu vesměs v celém rozsahu, s ohledem na častá specifika mezi firmami ale obvykle vyžaduje **větší nároky na customizace**.
- Na trhu je k dispozici **řada produktů pro řízení majetku („asset management“)**, které se aplikují v případech skutečně speciálních potřeb na funkce v dané oblasti a ty musí být kvalifikovaně vybrány.
- Je třeba zajistit a kontrolovat, aby byl majetek **správně oceněn**.
- V majetkových modulech musí být správně stanoveny ukazatele pro **vyhodnocování efektivnosti investic** z řady relevantních pohledů.
- Musí být nastavena **pravidla pro zajišťování potřebných povolení** pro provedení investice (stavební, z oblasti životního prostředí).
- V investičních modulech musí být zahrnuta **evidence stavu a průběhu investiční akce**.
- Pro údržbu musí řešení zajistit komplexní, integrovanou evidenci **o disponibilních zdrojích pro realizaci údržby**, a to v různých časových horizontech. V případě potřeby je dostupný úplný seznam materiálů a ND a současně i pracovní postup k danému zásahu včetně přípravných a zabezpečovacích prací.
- Složitost a vysoké počty funkcí a parametrů často zvyšují časové nároky a **náklady na školení a doškolení** manažerů v řízení majetku, investic a údržby.

8.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

Aplikace BI a SSBI se vází **k úlohám**:

- „Analýzy majetku“.
- „Plánování rozvoje majetku a investic“.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **BI a SSBI** e v oddíle E, kapitola [8].

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení majetku:

- Aplikace business intelligence se využívají jak pro **základní majetkové analýzy**, ale také pro náročnější analýzy návratnosti investic.
- Uplatnění **časové dimenze** nabízí **hodnocení trendů ve struktuře majetku a skladbě investic** a na základě toho i identifikace problémů, které mohou v budoucím období nastat.
- Analýzy počtu a objemu **reklamací investic, resp. akcí údržby** podle jejich typu, dodavatelů, umožňuje systematicky formulovat investiční záměry a řídit údržbu.
- Aplikace BI / SSBI pro řízení majetku umožňují racionálně připravovat celou **soustavu reportů majetku, investic a údržby** podle potřeb firmy.
- Je možné hodnotit **kvalitu a spolehlivost dodavatelů investic a údržby** (např. podle struktury a termínů dodávek), kategorizovat je podle významu.
- Uplatnění BI / SSBI technologií a specializovaných plánovacích aplikací umožňuje kvalitní **přípravu plánů rozvoje majetku, investic a údržby** na základě systematicky uspořádané sady plánovaných ukazatelů a jejich dimenzí.
- **Integrační efekty** v řízení majetku znamenají podporu integrace zejména ve vztahu k finančnímu řízení, řízení energetických zdrojů a řízení personálních kapacit.
- Aplikace a technologie BI / SSBI podporují svojí podstatou **zvyšování kvalifikace manažerů** zejména v plánování a řízení investic.

Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení majetku:

- Analýza a návrh funkcí BI / SSBI v řízení majetku a investic musí vycházet z pochopení a respektování celkové **investiční strategie firmy**.
- BI / SSBI aplikace jsou velmi silně **závislé na kvalitě dat transakčních systémů**, zejména **ERP** a specializovaných systémů **asset managementu**.
- Při řešení BI / SSBI v řízení majetku, investic a údržby je otázkou **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejvíce odpovídat potřebám a problémům dané firmy.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, zejména pro údržbu, ale problémem je nastavení odpovídajících hodnot pro tato pravidla tak, aby na jejich základě nedocházelo k chybným rozhodnutím.

8.6.3 Mobilní aplikace

Celkové hodnocení efektů a omezení mobilních aplikací je v oddíle E, kapitola [11].

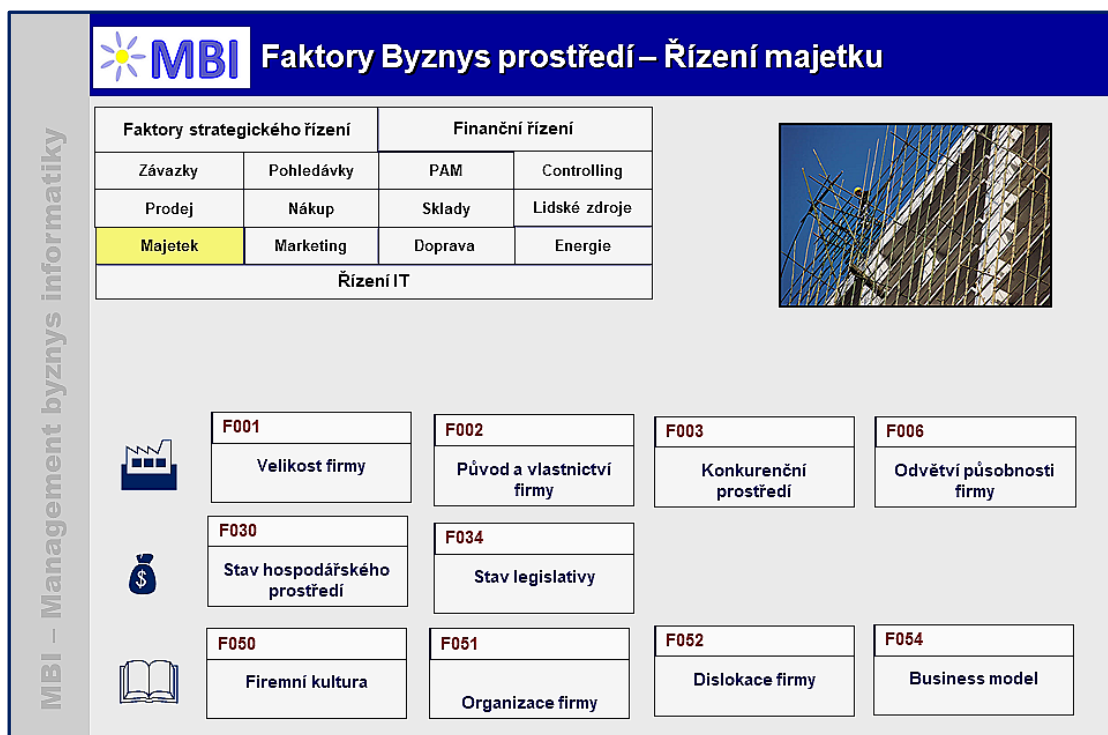


8.7 Faktory v řízení majetku - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují celé řízení majetku a investic firmy.

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem firmy,
- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,
- faktory úrovně podnikového řízení.



Obrázek 8-12: Faktory ovlivňující řízení majetku a investic

8.7.1 Firma, základní charakteristiky

- **Velikost firmy:**
 - velikost firmy ovlivňuje obvykle objem majetku, rozsah investic a nezbytné nároky na údržbu, což se promítá do složitosti řízení a úloh informačního systému.
- **Původ a vlastnictví firmy:**
 - vlastnictví firmy nutně ovlivňuje i přístup k majetku a jeho rozvoji,
 - lze říci, že u menších firem je obecně přístup k řešení majetku bezprostřednější a zodpovědnější včetně vyšší úrovně sledování návratnosti investic.
- **Konkurenční prostředí:**
 - síla konkurenčního prostředí se nezbytně projevuje v tlaku na inovace, a tedy i na technologické investiční aktivity.
- **Odvětví působnosti firmy:**
 - odvětví kompletně ovlivňuje charakter a strukturu majetku, a současně i nároky na řízení investic a řízení údržby.

8.7.2 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí:**

- stav ekonomiky ovlivňuje možnosti a rozsah financování investic, dostupnosti finančních zdrojů a úvěrů pro investiční akce.
- **Stav legislativy:**
 - legislativa se promítá zejména do řízení odpisů z majetku, nebo do nároků na výkaznictví majetku.

8.7.3 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**
 - firemní kultura se projevuje především v přístupu k ochraně a údržbě majetku,
 - ovlivňuje i úroveň dokumentace majetku, zejména jeho pasportizace.
- **Organizace firmy:**
 - organizace firmy definuje rozložení majetku v rámci firmy a s tím i rozdělení zodpovědnosti za majetek.
- **Dislokace firmy:**
 - dislokace firmy vyjadřuje regionální rozmístění centrály firmy a jeho jednotlivých výrobních závodů, obchodních poboček, detašovaných skladů apod., tedy pro analýzy majetku velmi významný faktor.
- **Business model:**
 - business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, je základem pro formulování investičních záměrů,
 - jeho příprava a uplatnění je náplní úlohy „Řešení business modelu“.



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

Další scénáře obsahují **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat scénář a relevantní otázky. Přehled scénářů dokumentuje další tabulka:

Tabulka 8-2: Mapa scénářů a analytických otázek k řízení majetku, investic a údržby

[8.8.1]	Řeší se řízení majetku, investic a údržby ve vztahu k byznysu firmy.
[8.8.2]	Řeší se zdrojové zajištění řízení majetku, investic a údržby: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personální zajištění. ▪ IT.
[8.8.3]	Řeší se datové a informační zajištění řízení majetku, investic a údržby.
[8.8.4]	Řeší se řízení majetku, investic a údržby .
[8.8.5]	Řeší se řízení investičních akcí .
[8.8.6]	Řeší se řízení údržby .
[8.8.7]	Řeší se realizace, výkon údržby
[8.8.8]	Řeší se analýzy majetku a investic: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz .pro řízení majetku a investic. ▪ Kvalita analýz majetku a investic. ▪ Vztahy k dodavatelům. ▪ Zajištění analýz majetku a investic.
[8.8.9]	Řeší se analýzy údržby .
[8.8.10]	Řeší se plánování investic .
[8.8.11]	Řeší se plánování údržby .

8.8.1 Scénář: „Řeší se řízení majetku ve vztahu k byznysu firmy“

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

8.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení majetku a investic“

8.8.2.1 Personální zajištění

- Existují dostatečné **personální kapacity** ve struktuře a kvalifikaci k potřebám řízení majetku a investic? Jak zabezpečovat odpovídající **personální vybavení**, jak řídicích, tak hmotných procesů?
- Jak **připravit a motivovat manažery a pracovníky** řízení majetku a investic na zvyšování kvality úloh řízení a realizace řízení investic?

8.8.2.2 IT

- Jak zabezpečit odpovídající **efektivní fungování technologické základny** řízení majetku a investic včetně IT?
- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **IT aplikace pro** řízení majetku a investic? Kde jsou aktuálně hlavní nedostatky funkcionality?
- Odpovídá **infrastruktura informačních technologií** ve firmě potřebám řízení majetku a investic? Co je třeba doplnit, změnit, rozšířit?
- Jak pro navržené aplikace **vybrat odpovídající technologie a produkty** včetně např. cloudových řešení?
- Jak začlenit IT aplikace a technologie pro řízení majetku a investic **do aplikační a technologické architektury** firmy?

8.8.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění majetku a investic“

- Existuje úplný **seznam majetku**? Seznam poskytuje **jednoznačnou identifikaci** majetku?
- Existuje **seznam pronajatého majetku**?
- Jaký **má být obsah dat** a databází ve vztahu k řízení majetku a investic, které budou odpovídat požadavkům legislativy?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích, zejména ve vazbě k novým investicím a akcím údržby?
- Jak **snížit pracnost a náklady** operací spojených s pořizováním dat spojených s řízením majetku a investic?
- 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 útvarů firmy, jednotlivých obchodních poboček, detašovaných skladů apod.?

- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi jednotlivé útvary firmy, resp. jednotlivé pracovníky v oblasti řízení majetku a investic včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak řešit **identifikaci dat**, tj. jednotlivých majetkových položek a jejich vazeb tak, aby poskytovala snadnou a rychlou orientaci pracovníků firmy v databázích?
- Jak určovat **potřebné externí zdroje dat**, vyhodnocovat jejich technickou dostupnost, kvalitu a ekonomickou náročnost? Jak efektivně **sdílet data** s dodavateli investic a údržby?
- Jak začlenit datové zdroje pro řízení majetku a investic **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast řízení majetku a investic?

8.8.4 Scénář "Řeší se řízení majetku"

- Je majetek **správně oceněn**?
- Jak efektivně a průběžně vytvářet **podklady** pro evidence 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?

8.8.5 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?

8.8.6 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?

8.8.7 Scénář „Řeší se realizace, výkon údržby“

- Existuje systém **vystavování pracovních příkazů** pro údržbu s definovanou strukturou a automatickou distribucí oprávněným pracovníkům?
- Dochází k optimálnímu **výběru varianty řešení** (interní údržba, dodavatel podle servisní smlouvy, dodavatel podle výběrového řízení), podle kritérií čas, kvalita, cena, efektivita?
- Je v případě potřeby dostupný **úplný seznam materiálů a náhradních dílů** k danému zásahu (získaný z dokumentace zařízení nebo z historie jeho oprav)?
- Je v případě potřeby dostupný **pracovní postup** k danému zásahu včetně přípravných a zabezpečovacích prací (získaný z dokumentace zařízení nebo z historie jeho oprav)?
- Existuje možnost **vyhodnocení availability zdrojů**, tj. materiálů, náhradních dílů a pracovních kapacit pro provedení údržby?
- Je realizace údržby plně **v souladu s definovanými pravidly** (technologickými postupy, bezpečností práce)?

8.8.8 Scénář: „Řeší se analýzy majetku a investic“

8.8.8.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost** byznysu díky vysoké kvalitě analýz pro řízení majetku a investic?
- Jak zajistit potřebnou požadovanou **komplexnost a kvalitu** analýz?
- Jak dosáhnout potřebné **kvalifikace a motivace** manažerů a specialistů v oblasti řízení majetku a investic (kvalifikačními programy) na řešení analýz a pokročilé analytiky?
- Jak racionálně vymezit **očekávané efekty** analýz pro řízení majetku a investic?

8.8.8.2 Obsah analýz pro řízení majetku a investic

- Které **metriky** budou pro analýzy v řízení majetku a investic významné, které budou mít charakter KPI?

- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy a plánování v řízení majetku a investic?
- Které **reporty** řízení majetku a investic a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Jak správně nastavit **analytická pravidla** ve vztahu k ukazatelům majetku a investic pro generování varovných zpráv (alertů)?

8.8.8.3 Kvalita analýz majetku a investic

- Jak dosáhnout požadované **flexibility analýz** v řízení majetku a investic vzhledem k momentálním potřebám manažerů a specialistů?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci jednotlivých operací při analýzách řízení majetku a investic? Jak k tomu zajistit **potřebné datové zdroje** na požadované úrovni granularity?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost analýz** majetku a investic v místě a čase, tzn. i mimo prostředí dané firmy, u dodavatelů a partnerů?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků řešení analýz v řízení majetku a investic?

8.8.8.4 Vztahy k dodavatelům

- Existuje **evidence stávajících i potenciálních dodavatelů investic** v takovém rozsahu, aby bylo možné vyhodnocovat spolehlivost a kvalitu dodávek?
- Provádí se systematicky **vyhodnocování dodavatelů** (dodací spolehlivost, cena, dodací pohotovost, kvalita dodávek a výkonů)?
- Spolupracuje firma úzce s hlavními dodavateli a vytváří s nimi **partnerské vztahy**?
- Jsou **analýzy dodavatelů a dodávek** prováděny systematicky podle předem stanovených kritérií? Jsou dostupné oprávněným uživatelům?

8.8.8.5 Zajištění analýz majetku a investic

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

8.8.9 Scénář „Řeší se analýzy údržby“

- Dochází **k pravidelné analýze** provedených údržbářských zásahů?
- Existuje **evidence (historie)** provedených údržbářských prací?
- Existují definovaná **pravidla** pro tvorbu analýz?
- Je u každého zařízení prováděna **analýza poruch** a realizované proaktivní údržby?
- Provádějí se **komplexní analýzy údržby** z pohledu technického, ekonomického (ve vazbě na finanční controlling) i obchodních dopadů?
- Provádí se **komplex návrhů opatření** a změn v procesech řízení údržby na základě výsledků analýz?

8.8.10 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?

8.8.11 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?



8.9 Metodiky a metody pro řízení majetku



Charakteristiky **obsahu** vybraných **metod a metodik** pro danou oblast řízení jsou **v dokumentu „AF II.02: Komponenty“**:

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM,,: kapitola 8.1.
- Balanced Scorecard, BSC: kapitola 8.2.
- Metody hodnocení investic: kapitola 8.11.
- Benchmarking: kapitola 8.5



8.10 Závěry, doporučení k řízení majetku

Kapitola představuje **pracovní závěry** k řízení majetku a jeho rozvoji, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



K řešení:

- je třeba 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 celého firmy,
- zajistit **kvalitní interní i externí datové zdroje** pro přípravu investic, realizaci výběrových řízení na IT systémy a zajistit podklady pro výběr kvalitních dodavatelů.

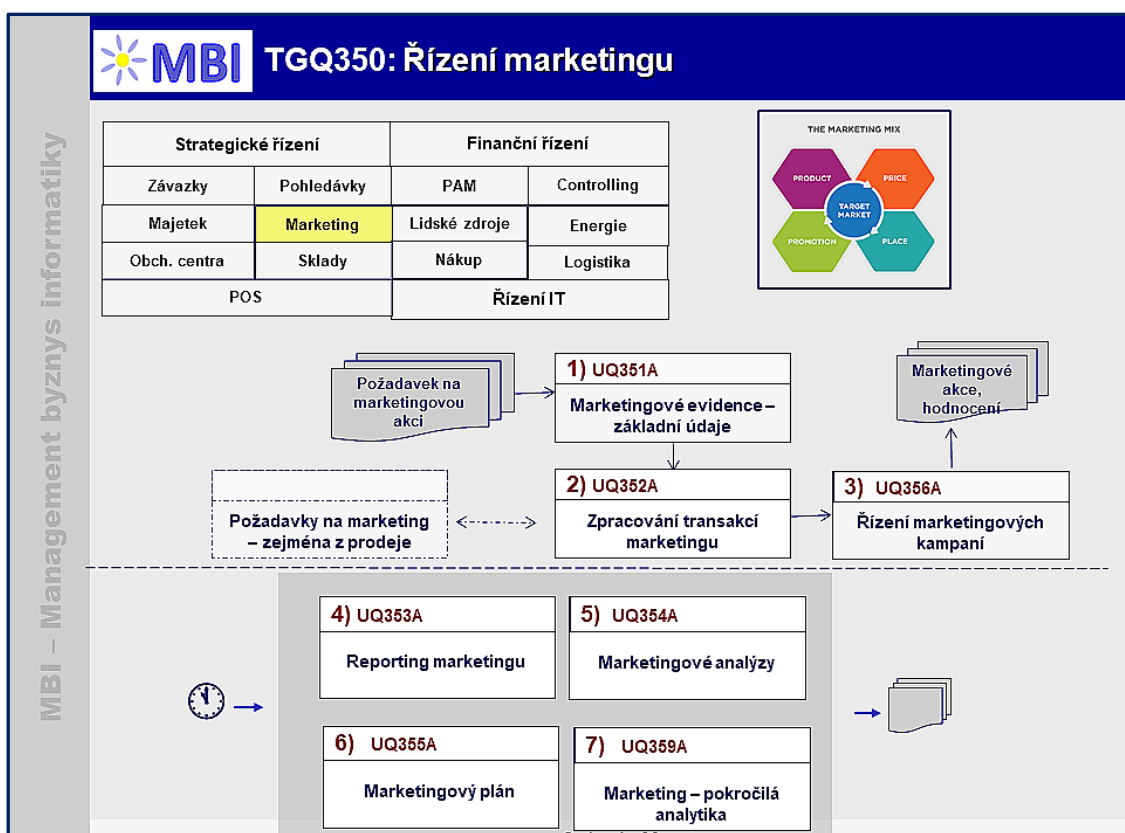
9. Marketing



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 podniku,
- realizovat **úspěšné marketingové akce a kampaně** s vysokou návratností.

Celkový pohled na úlohy řízení marketingu obsahuje další obrázek:

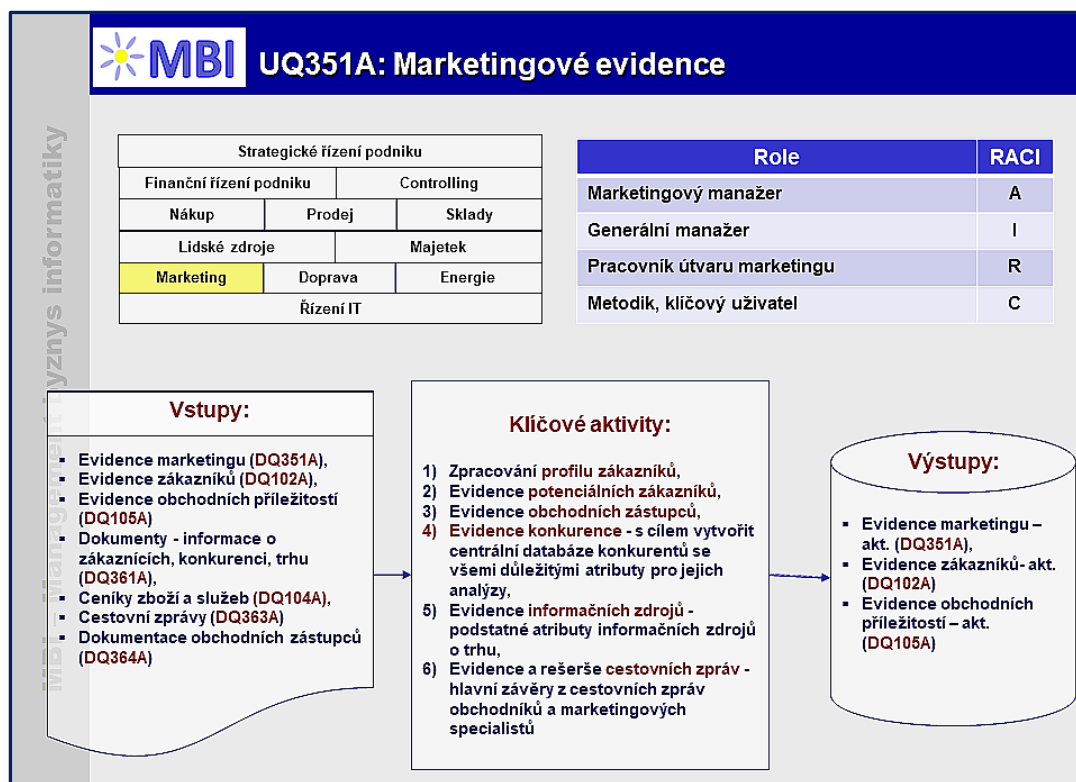


Obrázek 9-1: Marketing – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

9.1.1 Marketingové evidence

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat **databáze marketingu** (zákazníků, konkurence, trhu atd.). (viz další obrázek).



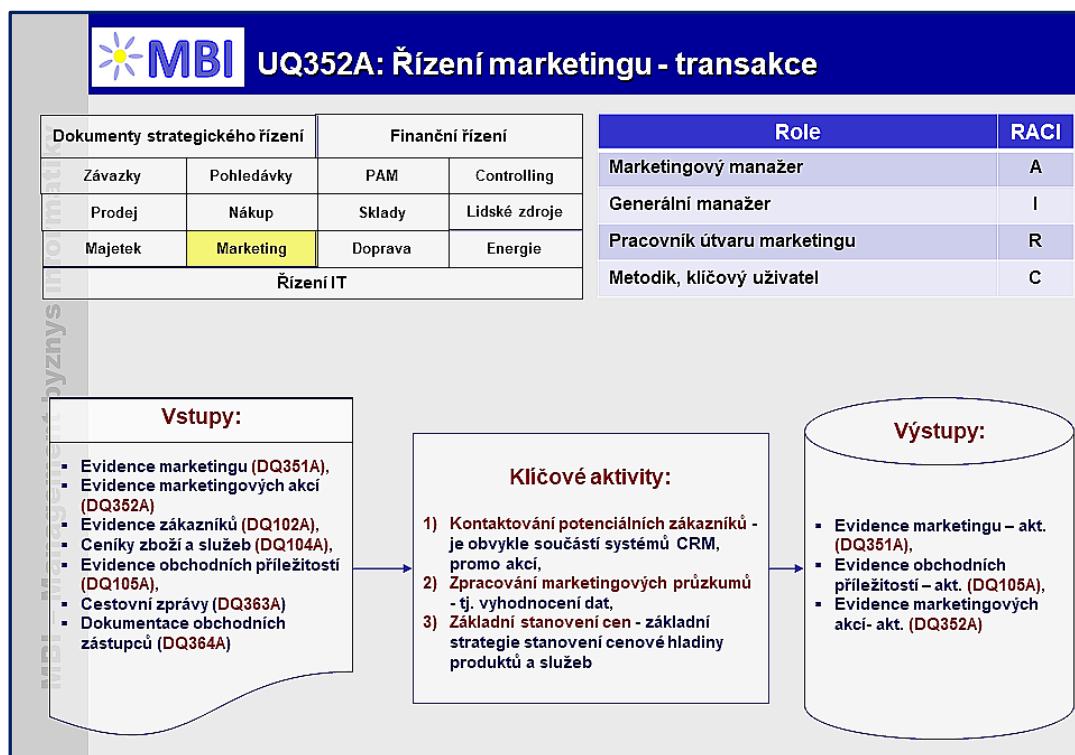
Obrázek 9-2: Marketingové evidence

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 rešerše cestovních zpráv** obsahuje závěry z cestovních zpráv obchodníků a marketingových specialistů z veletrhů, konferencí, výstav a hodnocení jejich dopadů na obchodní politiku firmy.

9.1.2 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).



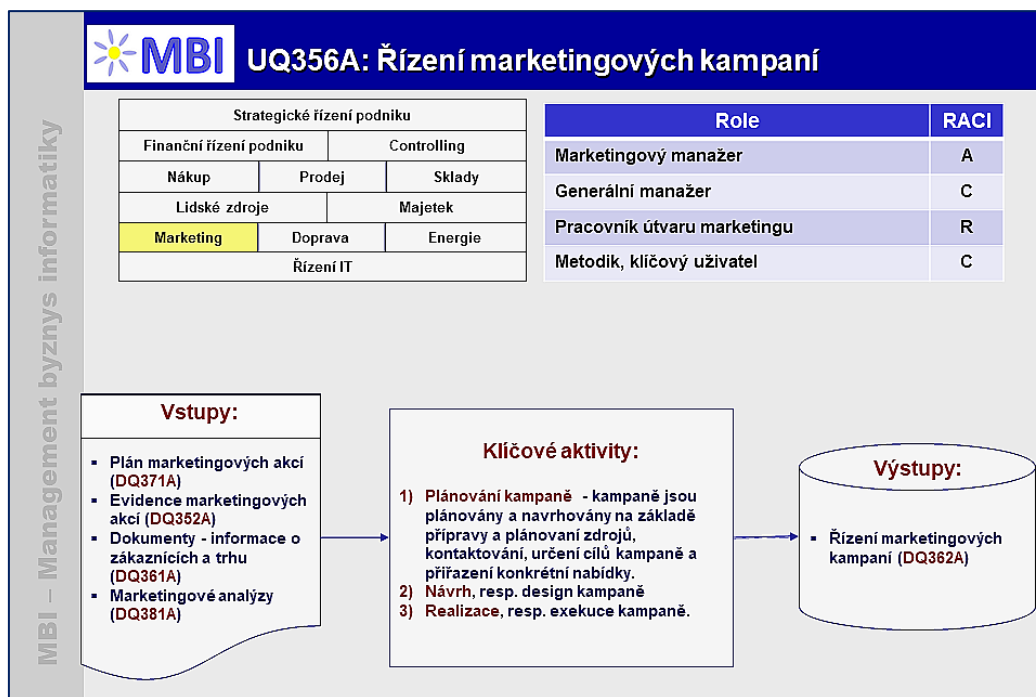
Obrázek 9-3: Řízení marketingu

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.
- **Řešení obchodní značky** – hlavní prvky jméno, logo, symbol, představitel, slogan, obal.
- **Řízení komunikace** spojené s marketingem v maloobchodě:
 - reklama (televizní, rozhlasová, tisková, venkovní)
 - přímý marketing, přímá komunikace se zákazníkem,
 - public relations (PR)
 - sponzoring,
 - online, elektronické obchodování.

9.1.3 Řízení marketingových kampaní

Účelem úlohy je naplánování **kvalitních a ekonomicky efektivních** marketingových kampaní (viz další obrázek).



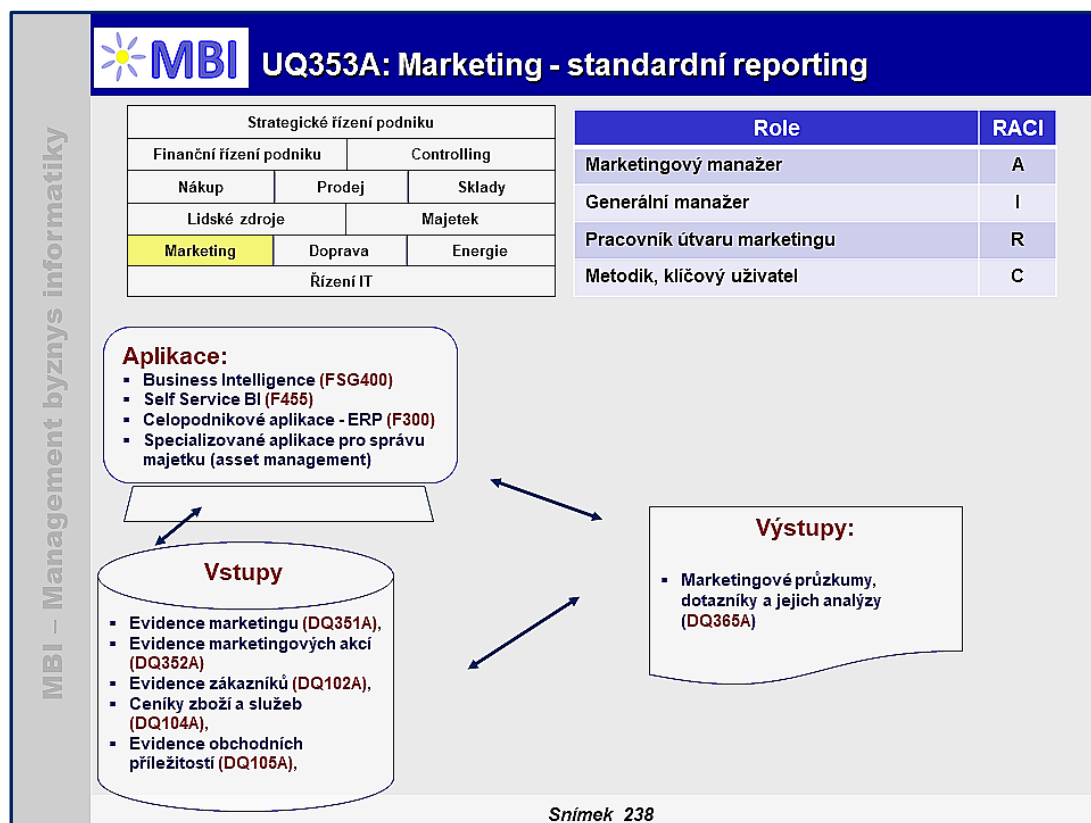
Obrázek 9-4: Řízení marketingových kampaní

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.

9.1.4 Reporting marketingu

Účelem úlohy je zpracování a prezentace standardních reportů pro hodnocení a další plánování marketingových aktivit firmy (viz další obrázek).



Obrázek 9-5: Reporting marketingu

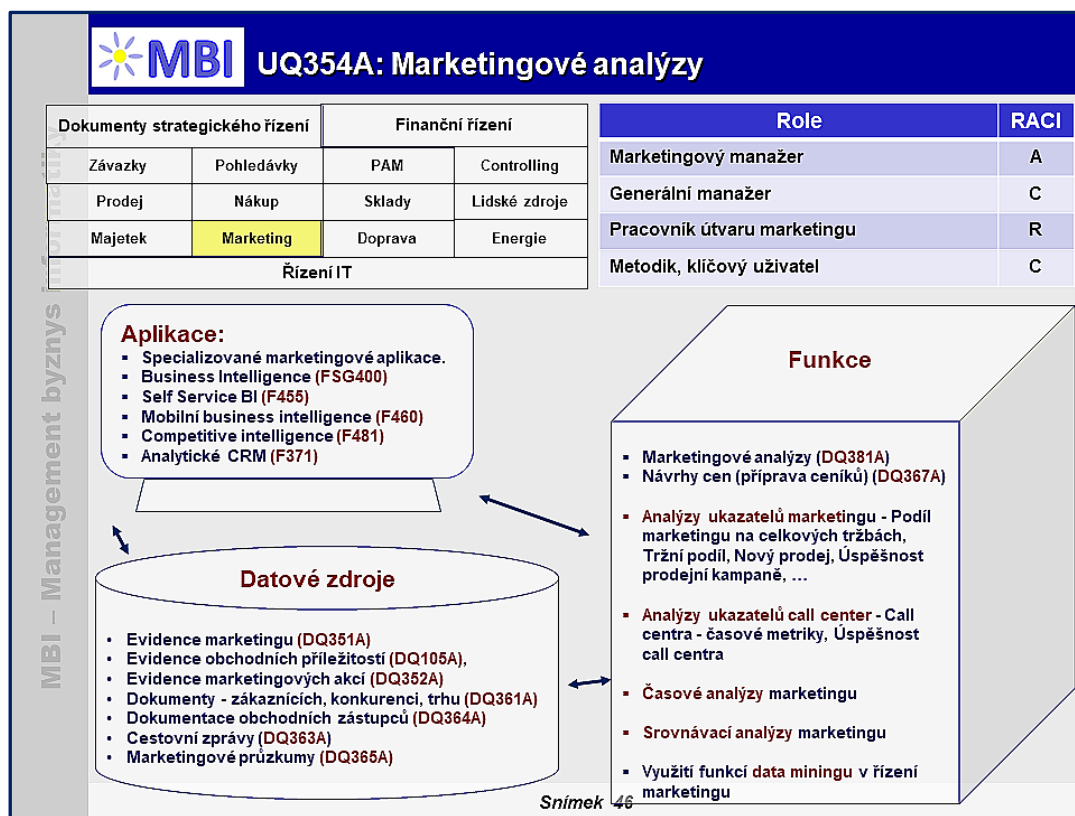
Tvorba reportů vychází ze základních marketingových dokumentů a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

- Základní přehledy o marketingu.
- Přehledy marketingových akcí.
- Informace o zákaznících.
- Ceníky zboží a služeb.
- Přehledy obchodních příležitostí.
- Řízení marketingových kampaní.
- Dokumentace obchodních zástupců.

Standardní reporting marketingu zahrnuje reporty zaměřené zejména na přehledy trhu, zákazníků, konkurence, marketingových akcí podle různých hledisek.

9.1.5 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 (viz další obrázek).



Obrázek 9-6: Marketingové analýzy

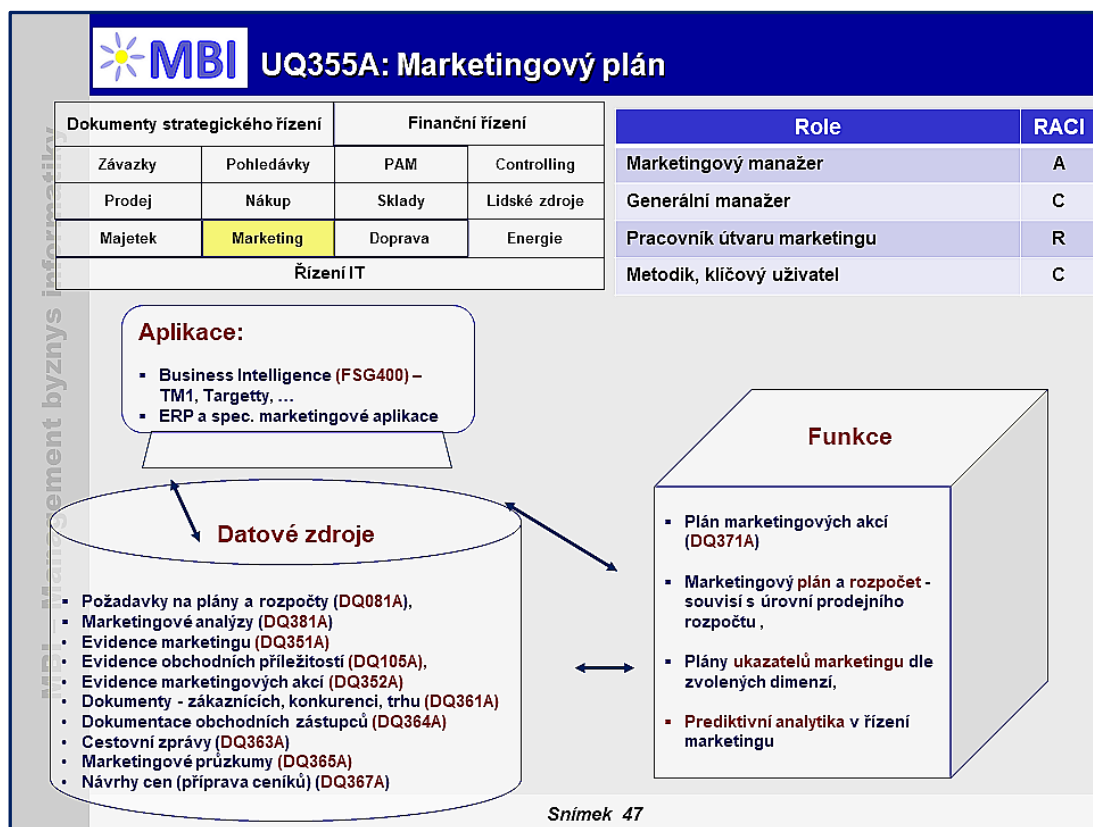
Zdrojem pro analýzy v marketingu jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní zdroje dat pro jednotlivé KPI jsou součástí jejich dokumentace. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Analýzy marketingu** jsou realizovány na základě metrik a představují tuto 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.
- **Specifikace klíčových interních TOP (50) produktů** podle profitability, objemu tržeb apod. a **tržních TOP (50) produktů** podle poptávky, podílů v tržních segmentech apod. Jako klíčový informační zdroj se využívá **Heuréka**. Vyhodnocuje se profil produktů, objem skladových zásob, obrát, objem objednávek.
- Na základě uvedených analýz – **specifikace výběru produktů** pro nabídku zalistovaných produktů na serverech.
- **Cenotvorba:** vstupy:
 - náklady na zboží, sklady, na mzdy, logistiku, marketing, vratky,
 - konkurence dodavatelů,
 - příjmy generované prodejem,
 - cenové konflikty,
 - konkurence,
 - promo ake.
- **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.

9.1.6 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 (viz další obrázek).



Obrázek 9-7: Marketingový plán

Plánování marketingu využívá **obdobných metrik** jako analýzy.

Sestavení marketingového plánu zahrnuje:

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

Základní **možnosti tvorby marketingového rozpočtu jsou:**

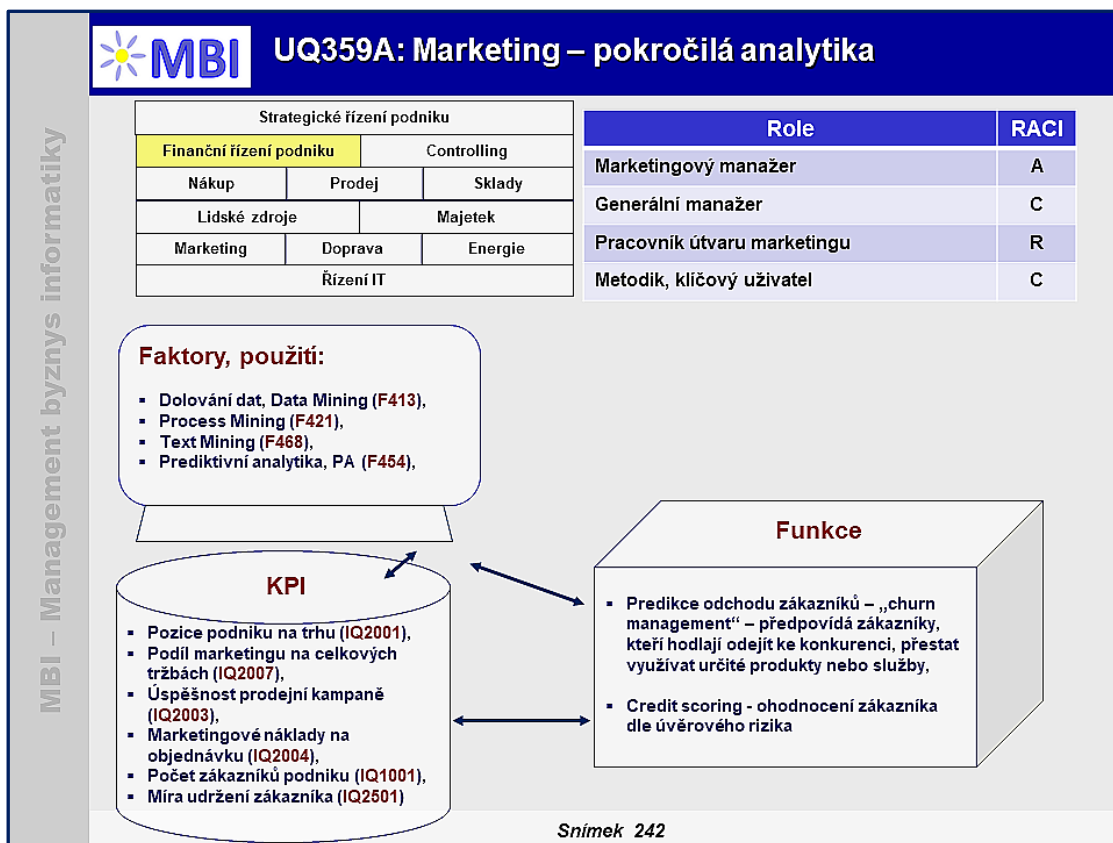
- **Procentním navýšením marketingového rozpočtu** minulého období v návaznosti na navýšení plánovaného objemu prodeje. Zde ovšem může docházet ke značné neefektivitě a ke složitému zjišťování rentability těchto investic.
- Marketingový rozpočet se sestavuje **v návaznosti na strategický plán**, podle 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 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.

9.1.7 Marketing – pokročilá analytika

Úloha představuje uplatnění metod pokročilé analytiky. (viz další obrázek).

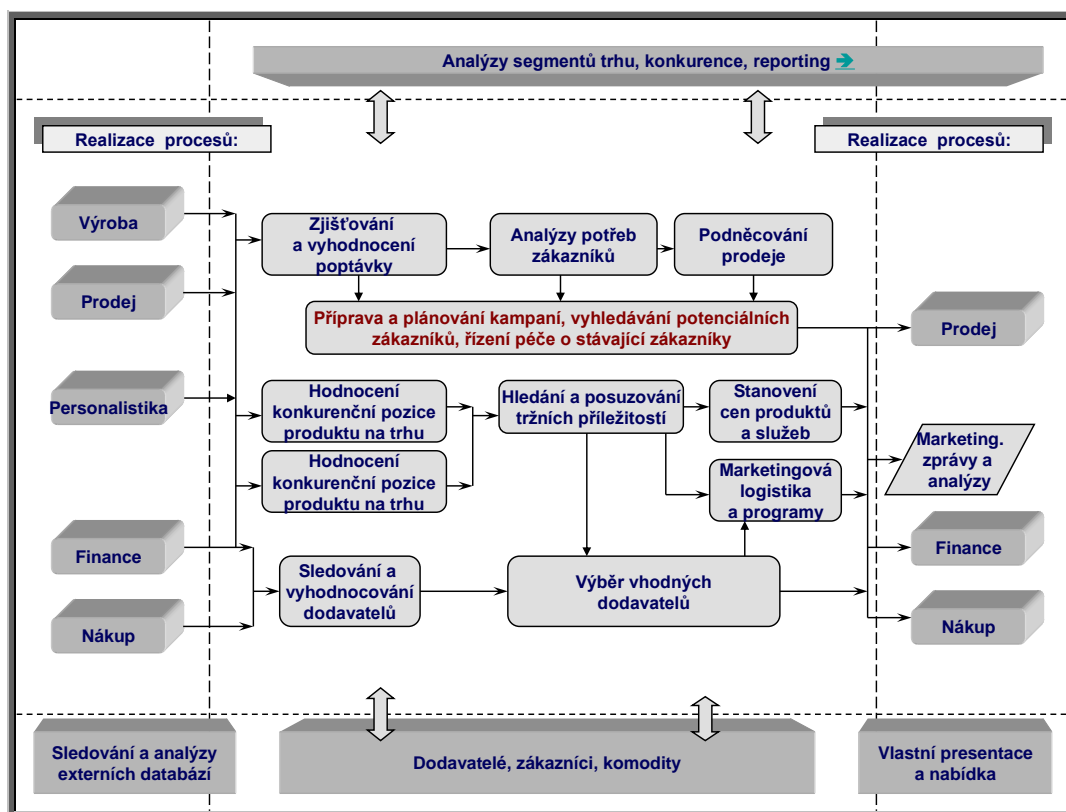


Obrázek 9-8: Marketing – pokročilá analytika

Zahrnuje např. **tyto funkce**:

- **Segmentace** je rozdělení objektů do skupin, které mají podobné charakteristiky, obvykle segmentace zákazníků, a to podle různých charakteristik, např. segmentace demografické, behaviorální (dle chování), geografické apod. **Segmentace zákazníků v maloobchodě** – segment by měla být homogenní skupina současných nebo potenciálních zákazníků, jsou pak zajištěny podobné kupní reakce uvnitř segmentu.
- **Predikce odchodu zákazníků – „churn management“** předpovídá zákazníky, kteří hodlají odejít ke konkurenci, přestat využívat určité produkty nebo služby.
- **Credit scoring** je ohodnocení zákazníka podle úvěrového rizika, zda bude splácet např. svůj úvěr bance. Má zjistit, jaké riziko se má podstupovat.
- **Analýza nákupního košíku** zjišťuje souvislosti mezi produkty, které kupují zákazníci společně. Zákazníkovi lze nabízet kombinace produktů (cross selling), pracovat s rozmístěním produktů v rámci prodejní plochy prodejny či stránky s produktem v rámci eShopu.

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



Obrázek 9-9: Řízení marketingu ve vzájemných vazbách



9.2 Řízení marketingu v kontextu řízení firmy

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

9.2.1 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 obchodní logistiky:

- 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 nákupní logistiky:

- 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.

9.2.2 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:
 - je 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 obchodní logistiky:

- 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 oslovování 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 nákupní logistiky:

- 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 oslovování,
 - 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.

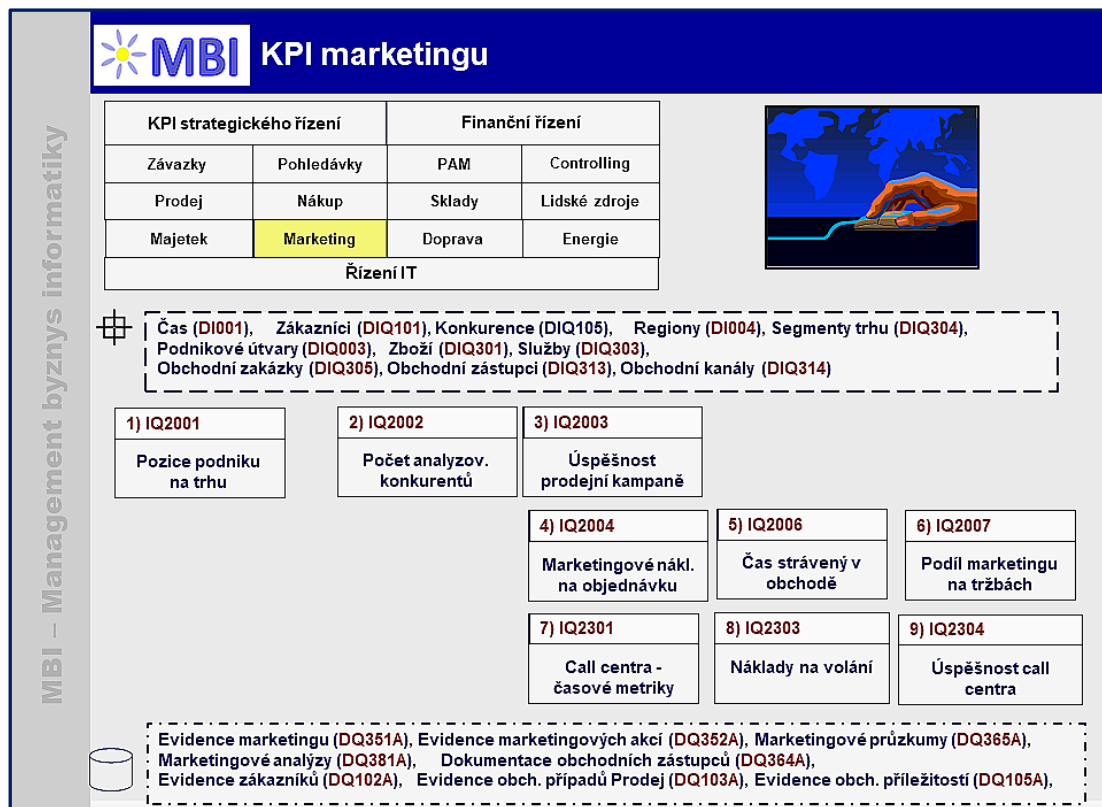
10

9.3 KPI řízení marketingu

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI. Doporučené dimenze a zdroje dat** ke KPI jsou uvedeny u jednotlivých metrik. **Přehled** KPI v řízení marketingu dokumentuje další obrázek.

Podstatné charakteristiky KPI:

- jsou transparentní,
- lehce pochopitelné,
- představují relativní nebo procentuální hodnoty,
- mění chování firmy.
- rozdělují se na vstupní a výstupní,
- zaměřené do budoucna („lead“).



Obrázek 9-10: Přehled KPI pro řízení marketingu

V oblasti řízení marketingu se využívají zejména tyto **základní a související metriky**:

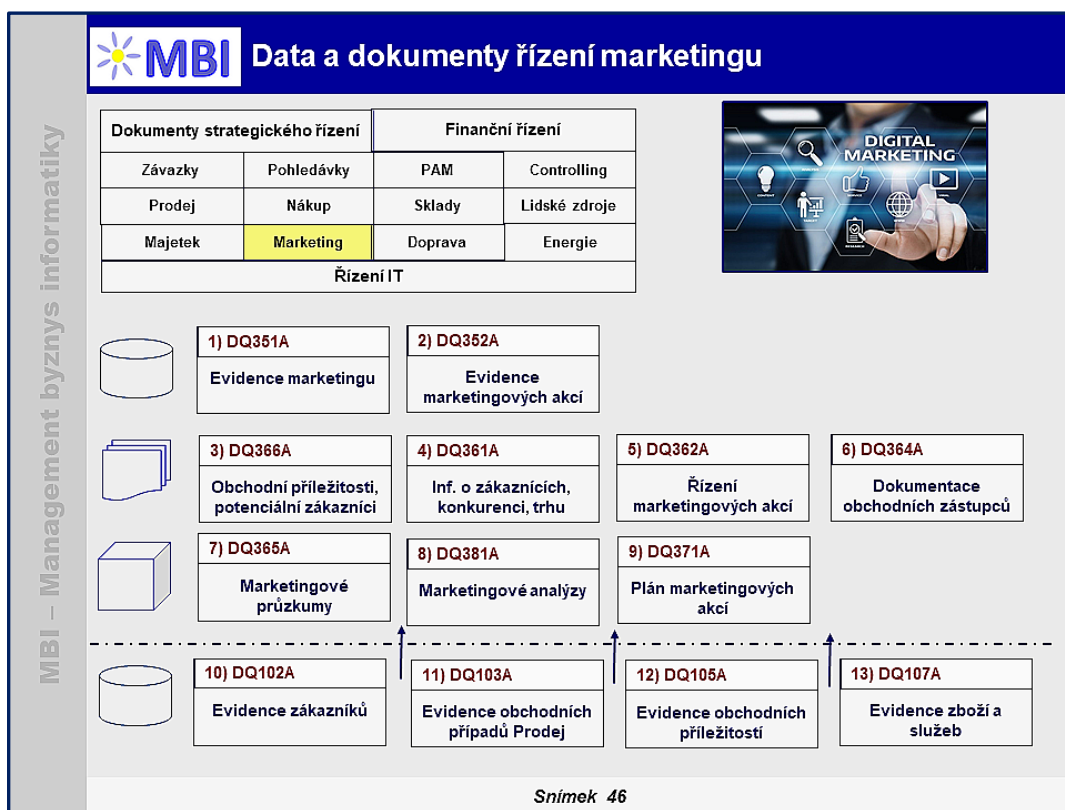
- **Pozice firmy na trhu** vyjadřuje podíl firmy na daném segmentu, resp. segmentech trhu v %. Sledují se i změny pozice na trhu podle specifikovaných období.
- **Počet analyzovaných konkurentů** vyjadřuje počet konkurenčních firem, které jsou předmětem např. srovnávacích analýz, sledování jejich nabídky služeb apod. (**související metrika**: podíl analyzovaných konkurentů ze všech konkurentů firmy v %).
- **Úspěšnost prodejní 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, vliv kampaně na zvýšení prodeje).
- **Marketingové náklady na objednávku** je 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.
- **Čas strávený v obchodě** se používá hlavně proto, že existuje korelace mezi stráveným časem v obchodě a velikosti nákupů (**související metriky**: míra konverze, měří se procento lidí, kteří provedli nákup v obchodě v porovnání k celkovému počtu lidí, kteří navštívili obchod, analýza nákupního košíku, kombinace produktů, které se často kupují spolu, analýza prostředí obchodu, sledování toho, jak vnímá zákazník prostředí prodejny, restaurace, interiér, rozmístění zboží (pohodlné/nepohodlné) atd.).

- **Podíl marketingu na celkových tržbách** je procentuální podíl marketingových výdajů na tržbách (**související metriky**: návratnost marketingové kampaně, vliv kampaně na zvýšení prodeje).
- **Call centra – časové metriky**, do časových metrik spojených s provozem call center patří zejména čas strávený hovorem se zákazníkem, čas nezbytný po ukončení rozhovoru a další (**související metriky**: průměrný čas rozhovoru využívá se pro určení celkové pracovní zátěže a plánování kapacit lidských zdrojů, vytížení operátora je procento času operátora, kdy je zaneprázdněný hovorem nebo nezbytnými po hovoru činnostmi porovnaný s celkovým dostupným časem).
- **Náklady na volání** jsou klíčovým ukazatelem výkonu pro většinu operací call centra.
- **Úspěšnost call centra** je míra úspěšných telefonátů. Počet přijatých telefonů na celkový počet telefonátů.



9.4 Data, dokumenty

Přiřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata pro transakční, analytickou a plánovací úlohu řízení marketingu. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení marketingu dokumentuje další obrázek.



Obrázek 9-11: Vstupy a výstupy úloh řízení marketingu

V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení marketingu. Zahrnují:

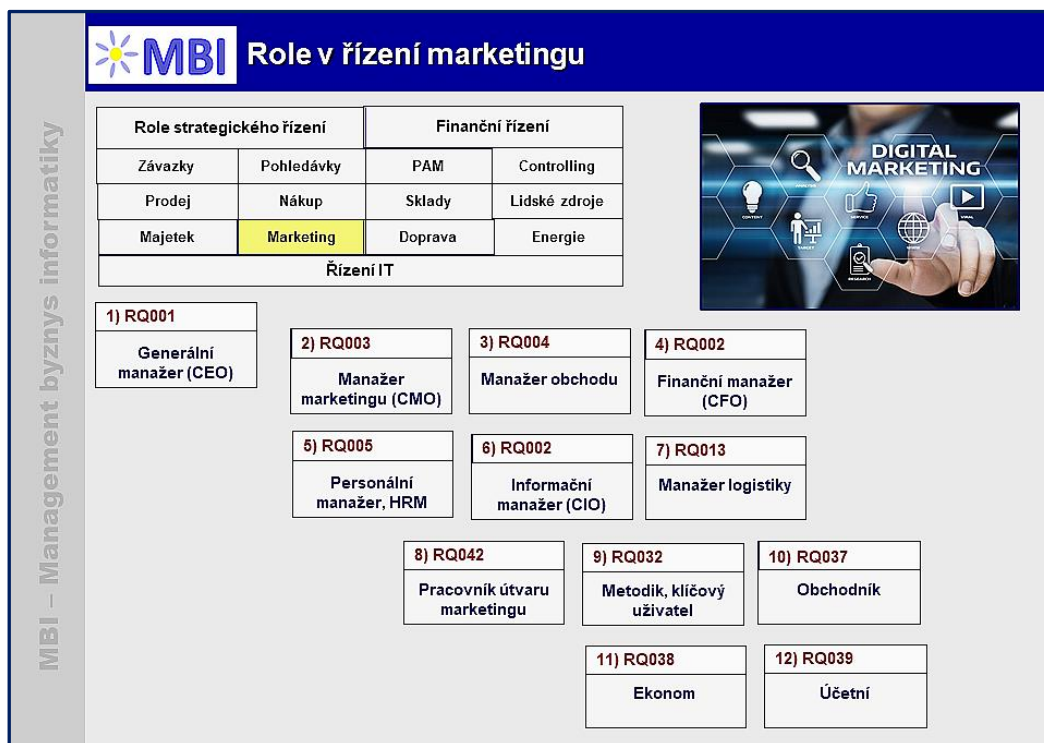
- **Databáze a jejich části**, zejména:
 - Evidence marketingu.

- Evidence marketingových akcí.
- **Dokumenty** pro řízení marketingu, tj.:
 - Obchodní příležitosti, potenciální zákazníci.
 - Informace o zákaznících, konkurenci, trhu.
 - Řízení marketingových kampaní.
 - Dokumentace obchodních zástupců.
 - Marketingové průzkumy.
- **Reporting marketingu** zahrnuje např.:
 - Přehled konkurence a pozice na trhu.
 - Přehled úspěšnosti marketingových kampaní, podle jednotlivých kanálů, např. internetových, televizních, v tiskovinách, rozhlasových, emailových, na sociálních sítích, affiliate programy, telemarketing apod.
 - Přehled plnění marketingového plánu versus skutečnost.
 - Přehled marketingových výdajů a investic.
 - Přehled zdraví značek produktů.
 - Míra loajality zákazníků (noví zákazníci, pravidelní zákazníci a neaktivní zákazníci).
 - Přehled zákaznické spokojenosti.
 - Zákaznické preference.
- **Marketingové analýzy** zahrnují:
 - Analýzy základních ukazatelů marketingu, např. pozice firmy na trhu, počet analyzovaných konkurentů apod.
 - Analýzy ukazatelů call centra.
 - Analýzy časového vývoje jednotlivých ukazatelů, sledování výkyvů ukazatelů atd.
 - Srovnávací analýzy plánovaných a skutečných nákladů na marketing, úspěšnost konkurence apod.
- **Marketingový plán, plán akcí.** Do marketingového plánu patří **tyto části**:
 - **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 médii),
 - **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 firmy.
- **Součástí plánu marketingových akcí jsou následující:**
 - a. Plány realizace marketingových kampaní.
 - b. Plány podpory prodeje.
 - c. Plány na realizaci reklamy a reklamních akcí.
 - d. Plány podpory vývoje produktů v krátkodobém pohledu.



9.5 Role v řízení marketingu

Role podléjící se na úlohách řízení marketingu dokumentuje další obrázek.



Obrázek 9-12: Role v řízení marketingu

V dalších částech jsou uvedeny **pouze vybrané role** ve vztahu k řízení marketingu:

9.5.1 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

Manažer marketingu formuluje a prověřuje marketingové strategie firmy, plánuje, řídí, koordinuje a hodnotí aktivity firmy v oblasti marketingových aktivit (promo akce, průzkumy apod.), obvykle podle základních pokynů stanovených vlastníky nebo jejich zástupci, tj. správnými radami nebo jinými řídicími orgány. Manažer marketingu vykonává zejména tyto činnosti:

- určování cílů a strategií marketingu firmy,
- plánování, řízení a koordinace marketingových aktivit,
- analýzy a vyhodnocování marketingových kampaní,
- schvalování obsahu, zaměření a finančních zdrojů pro marketingové aktivity,
- výběr nebo schvalování výběru podřízených pracovníků v odděleních marketingu.

9.5.2 Pracovník útvaru marketingu

Pracovník útvaru marketingu realizuje všechny úlohy v oblasti marketingu a v rámci toho zajišťuje především tyto činnosti:

- příprava podkladů pro definování strategie marketingu firmy,
- 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.



9.6 IT v řízení marketingu

V kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v řízení marketingu. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Obvykle **využívá typy aplikací**, jak ukazuje další tabulka.

Tabulka 9-1: Mapa aplikací s využitím pro řízení nákupu

[9.6.1]	CRM , systémy pro řízení vztahů k zákazníkům.
[9.6.2]	BI (Business Intelligence) / SSBI (Self Service Business Intelligence) pro analytické a případně i plánovací funkce v marketingu.
[9.6.3]	CI , Competitive intelligence pro posuzování konkurence.
[9.6.4]	PA, prediktivní analytika zejména pro prognózování v rámci marketingu.
[9.6.5]	Mobilní aplikace pro realizaci promo akcí a zákaznických průzkumů

9.6.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM- Customer Relationship Management)

CRM zajišťuje zejména **úlohy**:

- *Marketingové evidence.*
- *Řízení marketingových akcí.*
- *Řízení marketingových kampaní.*
- *Reporting marketingu.*

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **CRM** je v oddíle E, kapitola [4].

Efekty uplatnění CRM v řízení marketingu:

- Specialisté marketingu firmy **získávají a sdílejí detailní informace o zákaznících**, o jejich požadavcích a potřebách, informace o obchodních příležitostech, o stavu a průběhu jednotlivých obchodních případů.
- CRM umožňuje systematické sledování a hodnocení obchodních příležitostí a sledování konkurence, a tak se dosahuje **zvýšení úspěšnosti obchodních aktivit firmy**.
- Komplexní informace o potenciálních i realizovaných obchodních aktivitách vytvářejí základ pro **analýzy obchodní výkonnosti** a tím i možnost sledovat obchodní aktivity a jejich efektivitu atd.
- Dochází k vytváření **dlouhodobých a úspěšných vztahů** se zákazníky a partnery, zvyšování jejich loajality.
- Průběžné sledování zákaznických požadavků a chování, evidence a **hodnocení současných obchodních kontaktů** podstatně zvyšuje výkonnost prodeje a celkovou obchodní úspěšnost firmy.

Možné problémy spojené s CRM v řízení marketingu:

- Ve firmě **musí být nastaveno prostředí**, kdy pracovníci z marketingu i obchodu jsou připravení a ochotní sdílet informace o zakázkách a zejména o obchodních příležitostech.
- Pracovníci firmy **musí uvádět do databází CRM informace o trhu** a obchodních příležitostech reálné a relevantní informace.
- Klíčovým faktorem úspěšnosti je zejména **úroveň pracovníků marketingu realizujících např. průzkumy** přímo v terénu. S tím souvisí i nezbytnost jejich kvalitní a kvalifikované přípravy.

9.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

Aplikace marketingu v BI a SSBI se vztahují **k úlohám**:

- „Marketingové analýzy“.
- „Marketingový plán“.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **BI a SSBI** e v oddíle E, kapitola [8].

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení marketingu:

- Marketingové aktivity, kampaně, průzkumy, promo akce se analyzují **na základě podstatných ekonomických, organizačních a dalších dimenzí**, např. dopadu akcí na ekonomické ukazatele, tedy tržby, počty zákazníků atd.
- Lze vyhodnocovat **úroveň a úspěšnost akcí**, např. návratností odpovědí respondentů, účastí na promo akcích apod.
- Lze detailněji vyhodnocovat **náklady na akce** a hledat disponibilní rezervy v jejich snižování vzhledem k potřebám obchodu.
- Uplatnění **časové dimenze** nabízí **hodnocení vývojových trendů** v realizaci marketingových aktivit a jejich návratnosti.
- Specifickou oblastí v marketingu **jsou analýzy call center** umožňují zkvalitnění plánování jejich kapacit, zkvalitnění činností operátorů a zlepšení služeb pro zákazníky.
- Nabízí se celá škála **integračních efektů** v řízení marketingu, zejména vzhledem k řízení prodeje, financí, personálnímu řízení.
- Na základě výsledků marketingových analýz se realizuje **segmentace zákazníků** podle různých kritérií s možností je lépe oslovovat nabídkami a dalšími poskytovanými informacemi o portfoliu produktů a služeb firmy.
- **Marketingové plány** lze realizovat na bázi systematicky uspořádaných, provázaných ukazatelů a jejich dimenzí.

Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení marketingu:

- Celkový návrh analytických funkcí BI / SSBI v marketingu musí vycházet **z marketingové a obchodní strategie firmy**. Musí respektovat obchodní priority, finanční, personální a organizační možnosti firmy.
- Efekty BI / SSBI jsou zejména v marketingu **obtížně měřitelné** a mají spíše měkký charakter, příkladem může být vyhodnocení otázky „*co nastane, pokud firma nebude do marketingových BI / SSBI aplikací investovat, zatímco konkurence ano?*“ apod.
- Při řešení BI / SSBI v marketingu je často zásadním problémem **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejvíce odpovídat obchodním potřebám firmy a současně nebudou neefektivně zatěžovat její provoz.

9.6.3 Competitive Intelligence

Aplikace CI se vztahuje zejména **k úloze**:

- „Marketingové analýzy“.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **Competitive Intelligence** e v oddíle E, kapitola [9].

9.6.4 PA, prediktivní analytika

Prediktivní analytika se podílí zejména na úloze:

- „Marketing – pokročilá analytika“.

9.6.5 Mobilní aplikace

Celkové hodnocení efektů a omezení mobilních aplikací je v oddíle E, kapitola [11].



9.7 Faktory v řízení marketingu

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení marketingu a marketingových kampaní.

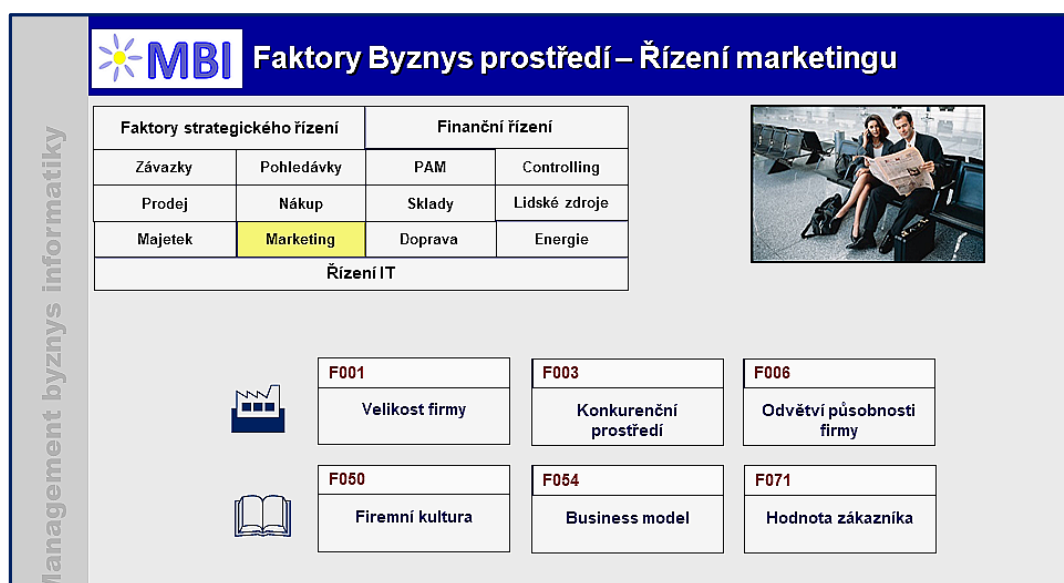


Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.

Základní charakteristiky faktorů **řízení a organizace firmy**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 7.

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem firmy,
- faktory úrovně podnikového řízení.



Obrázek 9-13: Faktory ovlivňující řízení marketingu

9.7.1 Firma, základní charakteristiky

- **Velikost firmy:**
 - velikost firmy ovlivňuje především skutečnou potřebu marketingu (u velkých společností jsou marketingové aktivity vesměs využívány častěji) a současně i finanční zdroje pro realizaci marketingových akcí.
- **Konkurenční prostředí:**
 - vliv konkurenčního prostředí představuje hlavní tlak na uplatňování marketingu,

- poznání a analýza konkurence i jejího předpokládaného vývoje je pro úspěšnost obchodu firmy rozhodující a v souvislosti s informačním systémem posiluje význam aplikací jako je Competitive intelligence.
- **Odvětví působnosti firmy:**
 - odvětví určuje obsah a zaměření marketingových aktivit (maloobchod, velkoobchod, výroba, dopravní služby)

9.7.2 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**
 - představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah firmy ke svým zákazníkům, a s tím i nároky a přístup k marketingu.
- **Business model:**
 - business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, a tedy i k formulování principů uplatňování marketingu v obchodních oblastech řízení firmy,
 - jeho příprava a uplatnění je náplní úlohy „Řešení business modelu“.
- **Hodnota zákazníka:**
 - **hodnota zákazníka – CLV (Customer Lifetime Value), CE (Customer Equity)** je jedním z procesů podporovaných analytickými aplikacemi v rámci řízení marketingu. Tyto procesy a analýzy poskytují informace o zaměření firmy na správné zákazníky, podklady pro jejich výběr a jejich získávání,
 - **Customer Value (CE)** se chápe jako souhrn CLV a nepřímých ekonomických efektů. Customer Equity je metoda pro kvantifikaci hodnoty celé zákaznické báze.



9.8 Scénáře, analytické otázky k řízení marketingu

Další scénáře obsahují **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat scénář a relevantní otázky. Přehled scénářů dokumentuje další tabulka:

Tabulka 9-2: Mapa scénářů a analytických otázek k řízení marketingu

[9.8.1]	Řeší se řízení marketingu ve vztahu k byznysu firmy
[9.8.2]	Řeší se zdrojové zajištění řízení marketingu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personální zajištění. ▪ IT.
[9.8.3]	Řeší se datové a informační zajištění marketingu.
[9.8.4]	Řeší se marketingový mix .
[9.8.5]	Řeší se řízení vztahů k zákazníkům .
[9.8.6]	Řeší se analýzy marketingu : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz marketingu. ▪ Kvalita nákupních marketingu. ▪ Zajištění analýz marketingu.
[9.8.7]	Řeší se analýza trhu
[9.8.8]	Řeší se plánování marketingových akcí: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah plánování marketingu. ▪ Příprava plánů marketingu. ▪ Zajištění plánů marketingu.

9.8.1 Scénář: „Řeší se řízení marketingu ve vztahu k byznysu firmy“

- Jak řešit rozvoj marketingu **v souladu se strategickými záměry** firmy?
- Jak realizovat začlenění řízení marketingu **do byznys modelu a provozního modelu** firmy?
- Jak odpovídá **organizace** marketingu a jednotlivých útvarů potřebám firmy? Jaké **dopady** má současná úroveň úloh marketingu **na řízení a organizaci firmy**, jaké jsou hlavní problémy?
- Jak efektivním řízením marketingu **podporovat výkonnost firmy** (v obchodě, nákupu apod.)?
- Do jaké míry je **nákladová náročnost** realizovaných marketingových akcí přiměřená požadavkům firmy?
- Zjišťují a vyhodnocují se **ekonomické a mimoekonomické efekty** marketingových akcí? Kde jsou cesty jejich zvyšování?
- Jak efektivně řešit **vazby marketingu** a jeho výsledků na řízení prodeje, nákupu a případně výroby?

9.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění marketingu“

9.8.2.1 Personální zajištění

- Existují dostatečné **personální kapacity** ve struktuře a kvalitaci k potřebám firmy? Jak zabezpečovat odpovídající **personální vybavení** marketingových akcí?
- Jak **připravovat a motivovat manažery a pracovníky** marketingu na zvyšování kvality úloh řízení a realizace marketingových akcí?

9.8.2.2 IT

- Jak zabezpečit odpovídající **efektivní fungování technologické základny** marketingových akcí včetně IT?
- Jak v marketingových akcích **efektivně nasadit IT**, např. mobilní zařízení?
- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **IT aplikace pro řízení** marketingových akcí? Kde jsou aktuálně hlavní nedostatky funkcionality?
- Odpovídá **infrastruktura informačních technologií** ve firmě potřebám marketingových akcí? Co je třeba doplnit, změnit, rozšířit?
- Jak pro navržené aplikace **vybrat odpovídající technologie a produkty** včetně např. cloudových řešení?
- Jak začlenit IT aplikace a technologie pro řízení marketingu **do aplikační a technologické architektury** firmy?

9.8.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění marketingu“

- Jak efektivně a průběžně vytvářet **podklady pro evidence** marketingu a marketingových akcí?
- Jak využívat racionálně **vlastních informačních zdrojů**, jako např. informace z call center, informace z cestovních zpráv a dalších?
- Jak efektivně využívat **externích informačních zdrojů**, sociálních sítí a dalších? Jak určovat **potřebné externí zdroje dat**, marketingové databáze, vyhodnocovat jejich technickou dostupnost, kvalitu a ekonomickou náročnost?
- Jaký **má být obsah dat** a databází ve vztahu k řízení marketingových akcí?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích marketingu a marketingových akcí?

- Jak **snížit pracnost a náklady** operací spojených s pořizováním dat, např. z marketingových průzkumů?
- Jak zajistit **potřebnou kvalitu dat, konsistenci dat**, potřebnou úroveň **konsolidace** dat marketingu a jak řešit **obsah kontrolních operací** na vstupu dat?
- Jak zajistit **distribuci dat** (centralizaci a decentralizaci dat) vzhledem k organizaci firmy včetně dislokovaných útvarů firmy, jednotlivých obchodních poboček?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi útvary marketingu, resp. jednotlivé pracovníky včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak začlenit datové zdroje pro řízení marketingu **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast řízení marketingu?

9.8.4 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**?

9.8.5 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?

9.8.6 Scénář: „Řeší se analýzy marketingu“

9.8.6.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost** byznysu díky vysoké kvalitě marketingových analýz?
- Jak zajistit potřebnou požadovanou **komplexnost a kvalitu** marketingových analýz?
- Jak dosáhnout potřebné **kvalifikace a motivace** manažerů a specialistů na řešení marketingových analýz a pokročilé analytiky?
- Jak racionálně vymezit **očekávané efekty** marketingových analýz?
- Jak kvalitně vyhodnocovat **výsledky marketingových průzkumů** podle potřeb řízení obchodu firmy?

9.8.6.2 **Obsah analýz marketingu**

- Které **reporty** o marketingových akcích a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro marketingové analýzy a plánování marketingových akcí významné?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro marketingové analýzy a plánování relevantní?
- Jak kvalitně a kompletně **vyhodnocovat konkurenci** v daných segmentech trhu?
- Jak správně nastavit **analytická pravidla** ve vztahu k obchodním ukazatelům pro generování varovných zpráv (alertů)?
- Jak nastavit a racionálně realizovat analytické funkce **marketingu**, tj. analýzy průzkumů na trhu?

9.8.6.3 **Kvalita analýz marketingu**

- Jak dosáhnout požadované **flexibility** marketingových **analýz** vzhledem k momentálním potřebám manažerů a specialistů?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci jednotlivých operací při marketingových analýzách? Jak k tomu zajistit **potřebné datové zdroje** na požadované úrovni granularity?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost** marketingových **analýz** v místě a čase, tzn. i mimo prostředí dané firmy, u partnerů?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků řešení marketingových analýz?

9.8.6.4 **Zajištění analýz marketingu**

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

9.8.7 **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, podíl 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 lokality? 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?

9.8.8 Scénář: „Řeší se plánování marketingových akcí“

9.8.8.1 Vztah k byznysu

- Jak racionálně plánovat jednotlivé **marketingové akce**?
- Jsou vybírány **vhodné marketingové akce** a akce přinášející přiměřené efekty?
- Vychází příprava a **plánování marketingových akcí z analýzy** zákazníků a jejich segmentů?
- Jsou voleny nejvhodnější **prostředky reklamy**?
- Má každá marketingová akce stanovené **cíle a metriky**?
- Jsou marketingové akce realizovány **v souladu s marketingovými plány**?
- Je **schvalován rozpočet** na naplánované akce a komunikaci?
- Provádí se **vyhodnocení plnění marketingových akcí**, jejich úspěšnost a efektivnost?
- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky vysoké kvalitě plánování marketingových akcí?
- Jak identifikovat **hlavní problémy firmy** vzhledem k úrovni a kvalitě plánování marketingových akcí, jaké dopady mají do úspěšnosti jejího byznysu?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** plánování marketingových akcí ve firmě?

9.8.8.2 Obsah plánování marketingu

- Jaké **plánovací ukazatele a plánovací dimenze** stanovit vzhledem k aktuálním a očekávaným potřebám plánování marketingových akcí?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků plánování marketingových akcí s využitím kvalitní vizualizace dat?
- Jak zajistit **propojení různých typů plánů** (naturální plánování marketingových akcí na finanční vyjádření plánů)?
- Jaké možnosti nabídnout v rámci **individuálních plánů** pro jednotlivé manažery a specialisty v plánování marketingových akcí?

9.8.8.3 Příprava plánů marketingu

- Jak nastavit **různé možnosti** alokace hodnot plánování marketingových akcí na útvary?
- Jak zajistit pro přípravu plánování marketingových akcí adekvátní a **kvalitní datové zdroje**?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci plánovacích operací?
- Jak připravovat a realizovat plánování marketingových akcí 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** marketingových akcí vzhledem k různým obchodním jednotkám a útvarům?

9.8.8.4 Zajištění plánů marketingu

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



9.9 Metodiky a metody pro řízení marketingu



Charakteristiky **obsahu** vybraných **metod a metodik** pro danou oblast řízení jsou **v dokumentu „AF II.02: Komponenty“**:

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM,: kapitola 8.1.
- Balanced Scorecard, BSC: kapitola 8.2.
- Segmentace zákazníků: kapitola 8.6.
- Benchmarking: kapitola 8.5



9.10 Závěry, doporučení k řízení marketingu

Kapitola představuje **pracovní závěry** k řízení marketingu a jeho rozvoji, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



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**, kteří jsou schopni 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 médii),
 - **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 zváženy 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 vzhledem k potřebám firmy,
- využívat potenciál **sociálních sítí** pro marketingové operace.

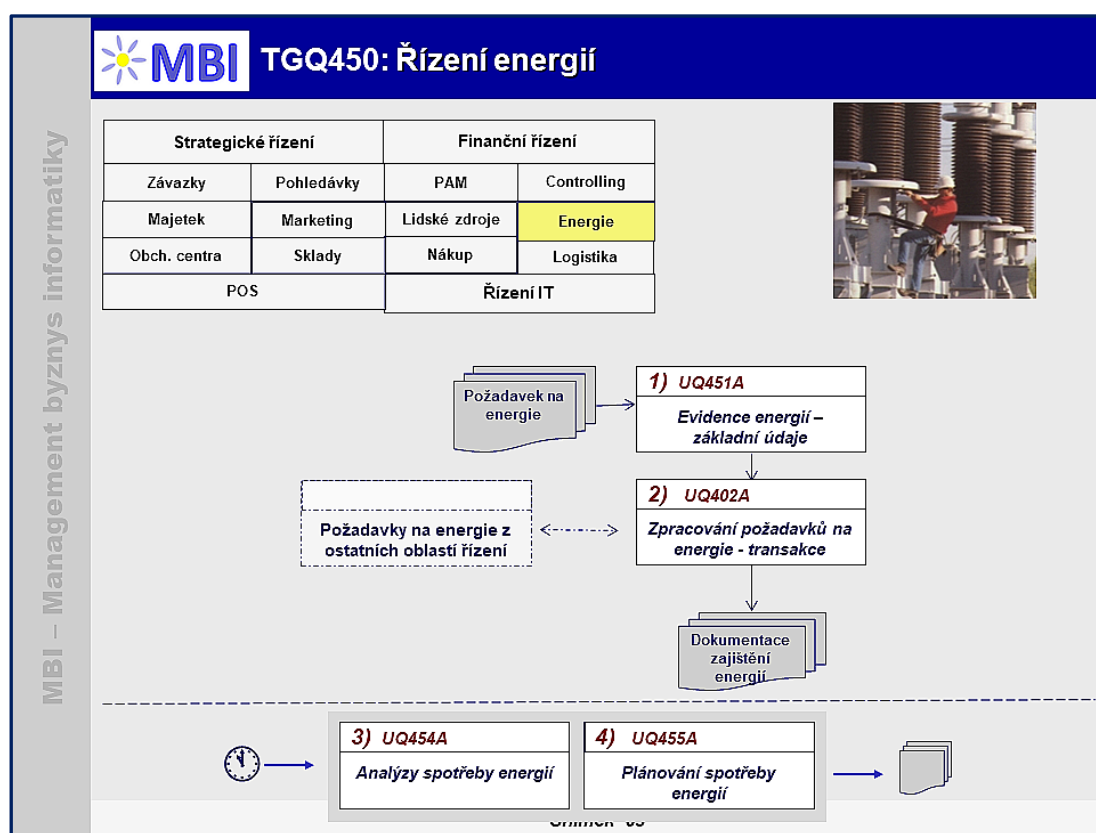
10. Řízení energií



Účelem úloh je:

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

Celkový pohled na úlohy řízení energií obsahuje další obrázek:

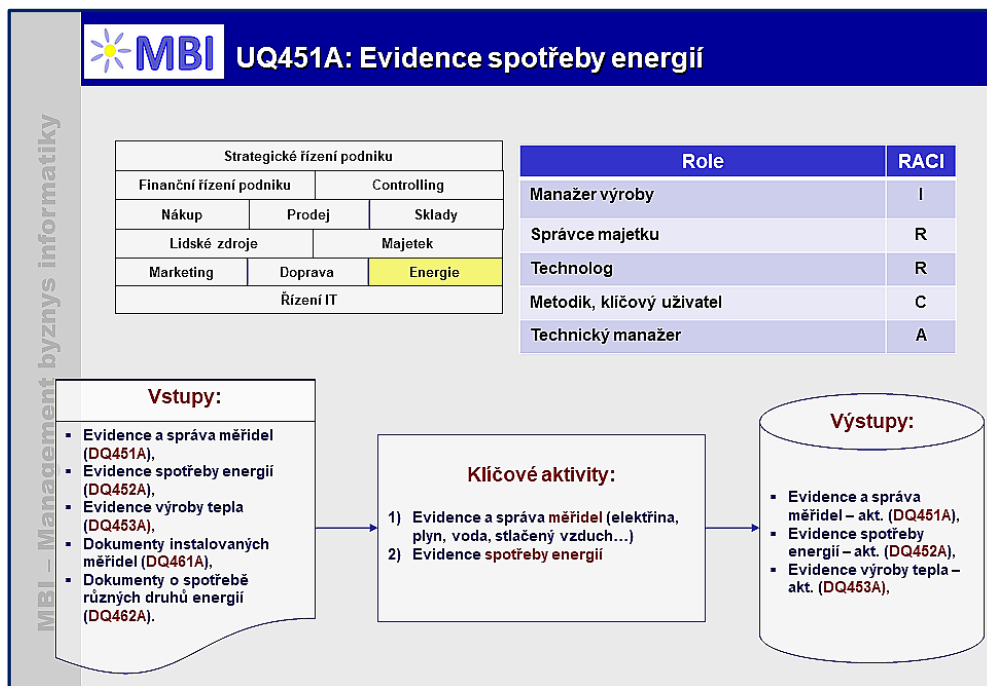


Obrázek 10-1: Řízení energií – přehled úloh

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

10.1.1 Evidence spotřeby energií

Účelem úlohy je aktualizace základních údajů o měřidlech, spotřebičích, zdrojích, energiích (viz další obrázek).



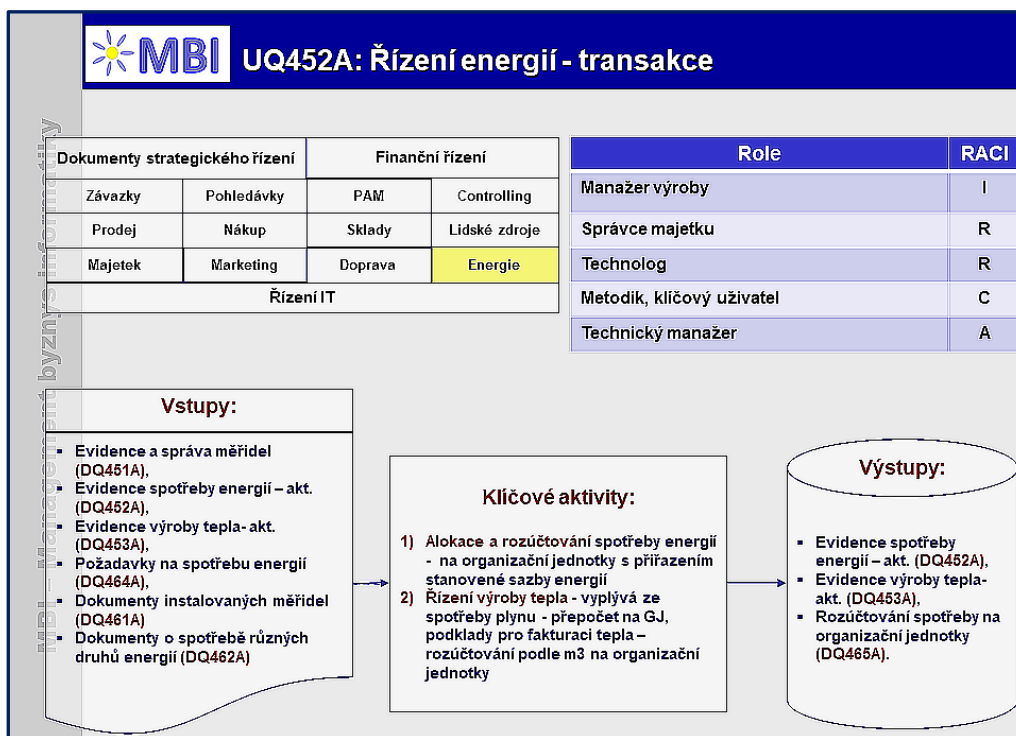
Obrázek 10-2: Evidence spotřeby energií

Zahrnuje:

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

10.1.2 Řízení energií

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



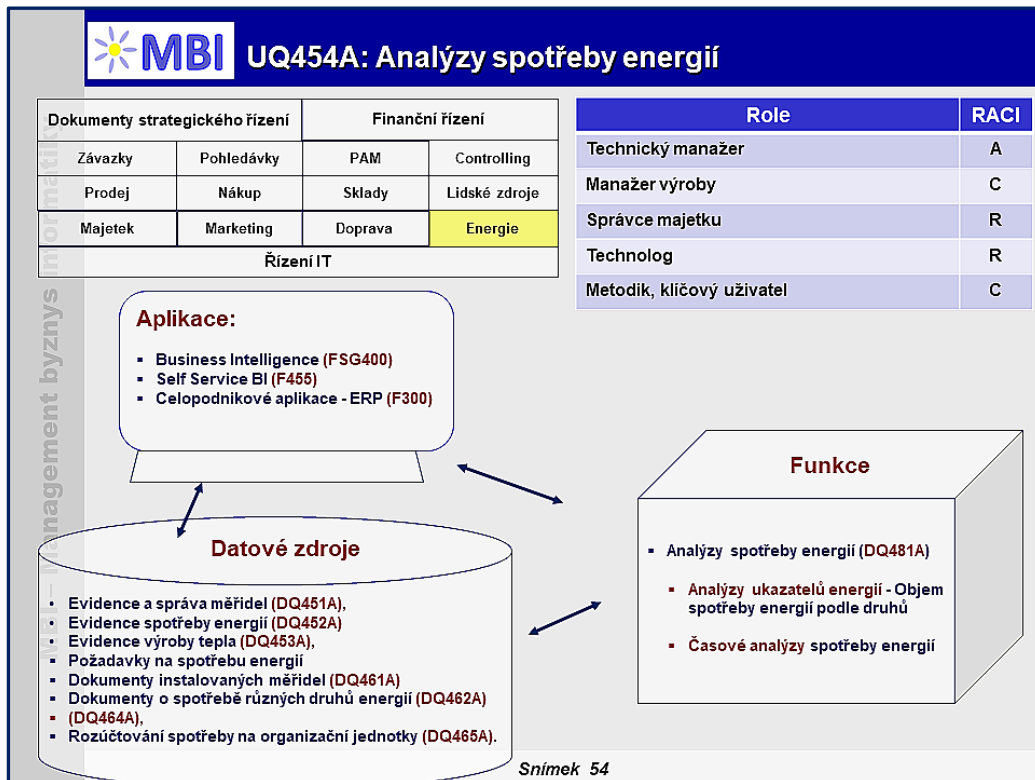
Obrázek 10-3: Řízení energií

Klíčové aktivity:

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

10.1.3 Analýzy spotřeby energií

Účelem analytické úlohy je především **dosázení očekávaných efektů**, tj. pozitivních změn v metrikách řízení potřeby a spotřeby energií, např. ve snížení spotřeby energií, nákladech na energie apod. (viz další obrázek).

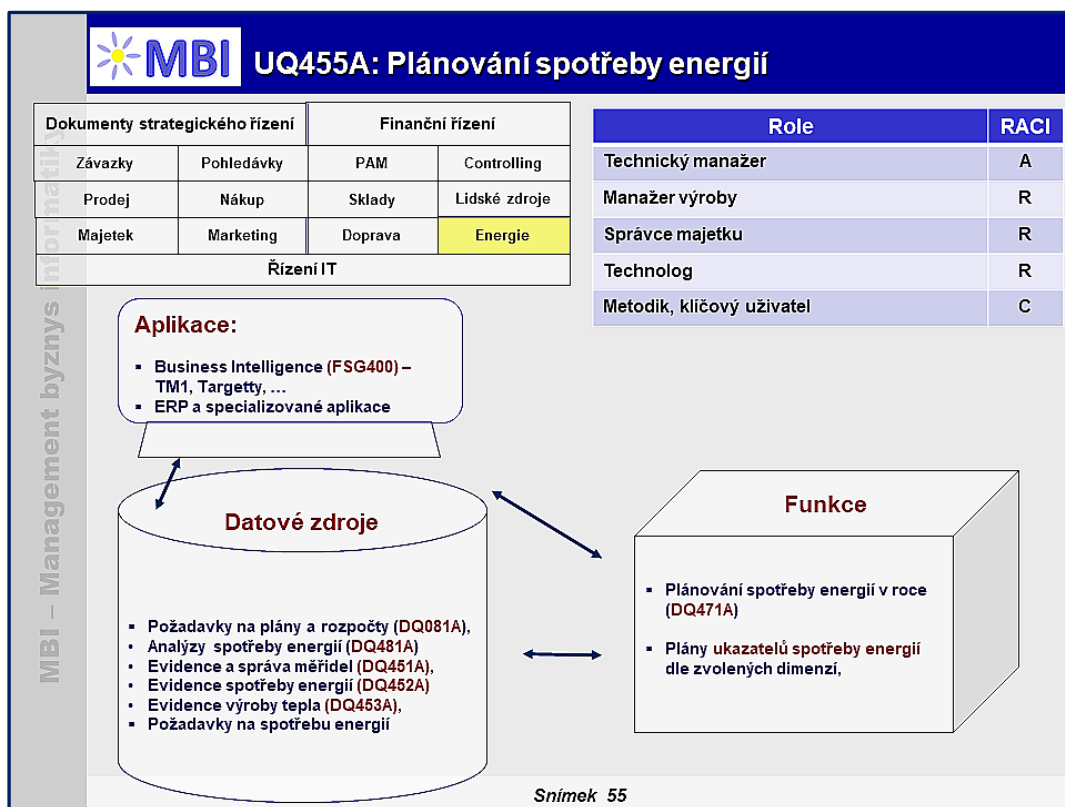
**Obrázek 10-4: Analýzy spotřeby energií**

Analýzy spotřeby energií využívají **metrik** uvedených v uvedeném přehledu. 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.

10.1.4 Plánování spotřeby energií

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



Obrázek 10-5: Plánování spotřeby energií



10.2 Řízení spotřeby energií v kontextu řízení firmy

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

10.2.1 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 ve 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.

10.2.2 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 za měřené 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.

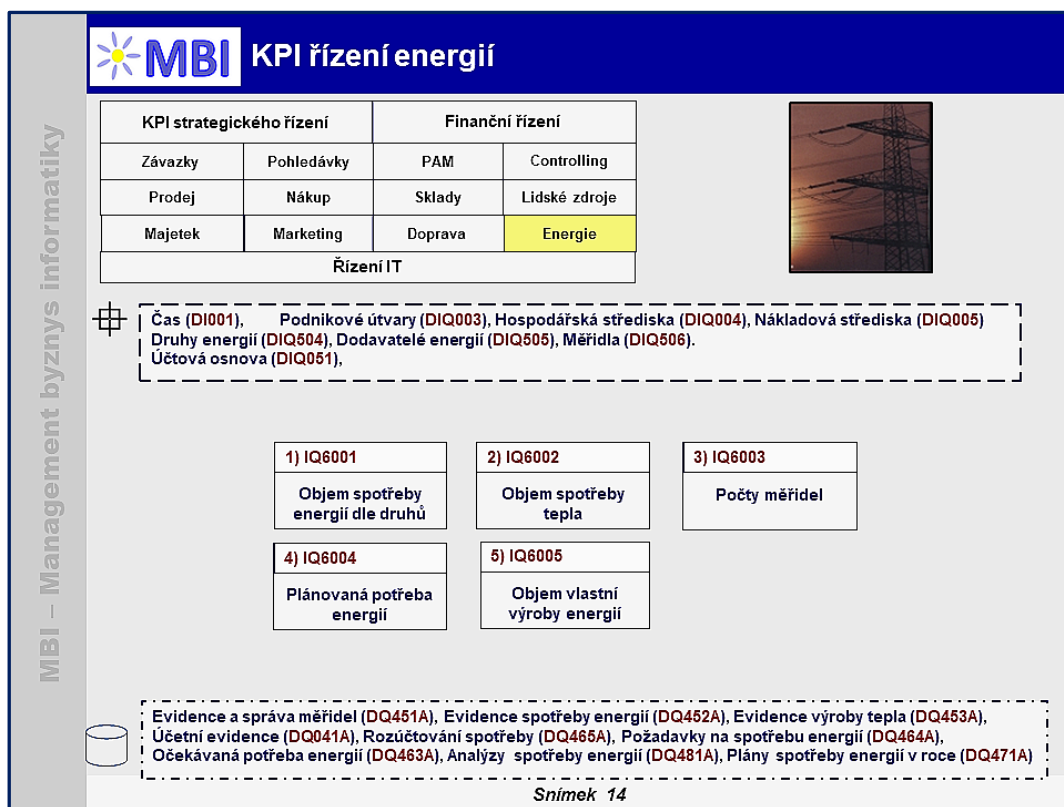
Řízení majetku:

- 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.

10

10.3 KPI řízení energií

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané**, které lze považovat za **KPI. Doporučené dimenze a zdroje dat** ke KPI jsou uvedeny u jednotlivých metrik. **Přehled** KPI řízení energií pro firmu dokumentuje další obrázek.



Obrázek 10-6: Přehled KPI pro řízení energií ve firmě

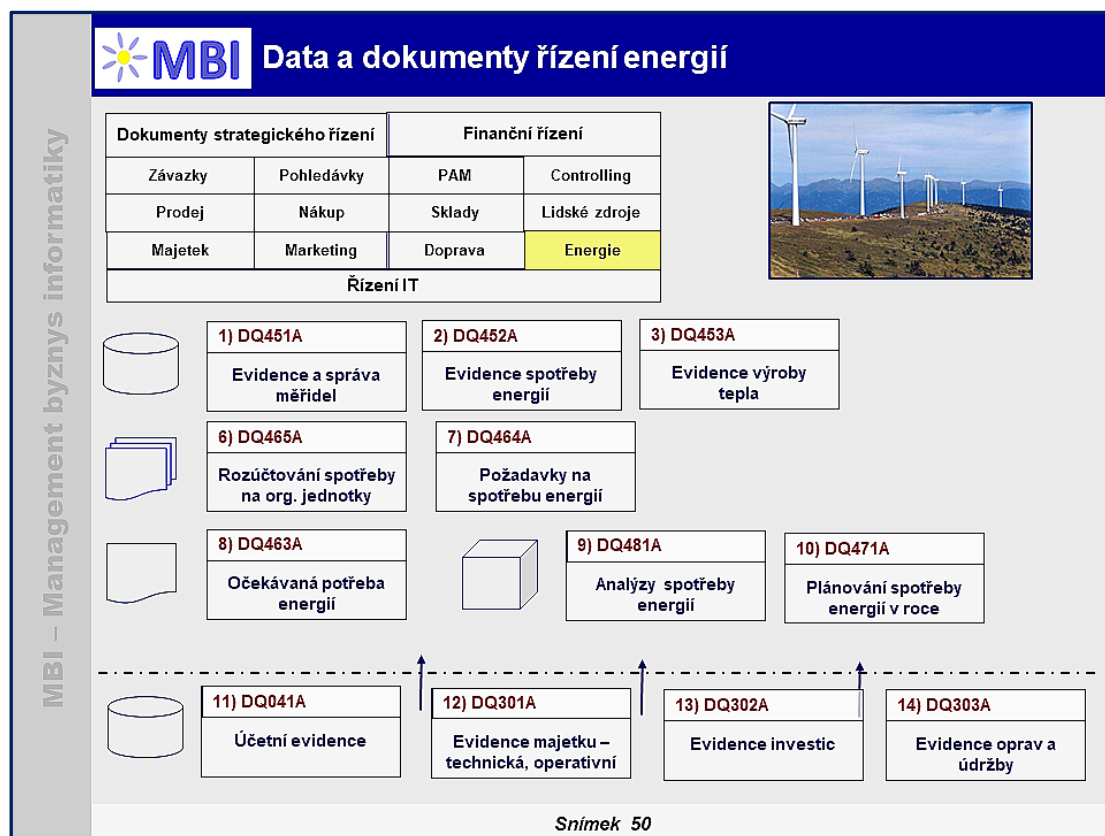
V oblasti řízení energií se využívají zejména tyto **základní a související metriky**:

- **Objem spotřeby energií podle druhů** sleduje a rozlišuje spotřebu všech využívaných druhů energií. **Účelem** je vytvořit a udržovat aktuální podklady pro analýzy spotřeby energií a jejich plánování.
- **Objem spotřeby tepla**, metrika sleduje spotřebu tepla v prostorách firmy a podle regionů včetně sezónních výkyvů.
- **Počty měřidel**, metrika zahrnuje počty instalovaných měřidel pro různé druhy energií.
- **Plánovaná potřeba energií**.



10.4 Data, dokumenty

Přířazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata pro transakční, analytickou a plánovací úlohu řízení energií. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení energií prezentuje další obrázek.



Obrázek 10-7: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení energií

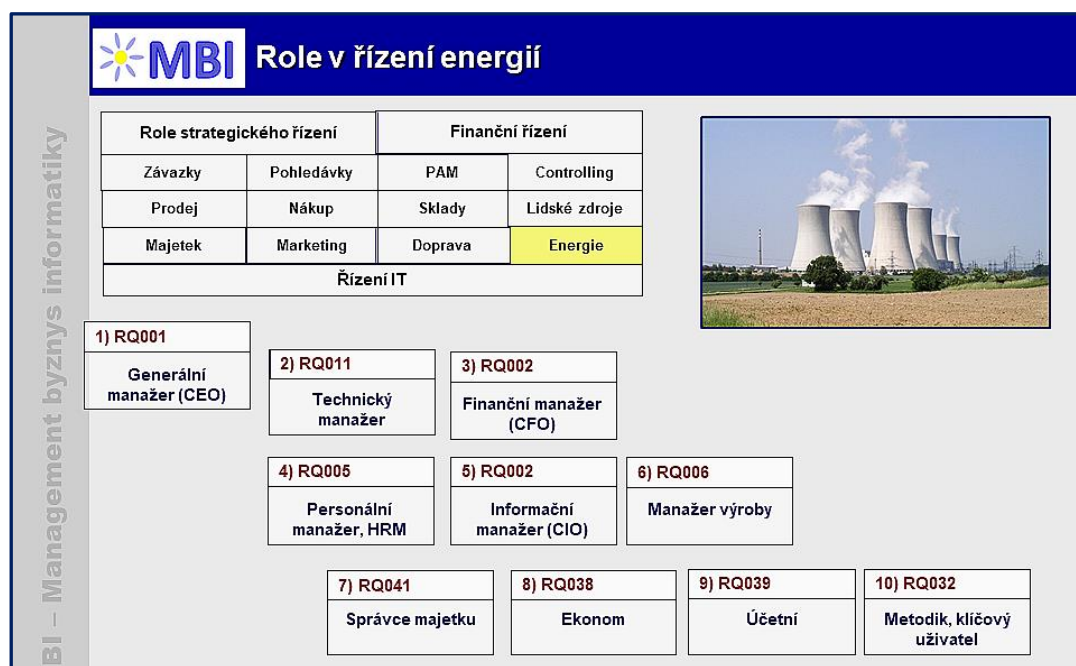
V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení nákupu. Zahrnují:

- **Databáze a jejich části**, zejména:
 - Evidenze a správa měřidel.
 - Evidenze spotřeby energií.
 - Evidenze výroby tepla.
- **Dokumenty** pro řízení energií, tj.:
 - Rozúčtování spotřeby na organizační jednotky.
 - Požadavky na spotřebu energií.
 - Očekávaná potřeba energií.
- **Analýzy spotřeby energií** zahrnují např.:
 - Analýzy **základních ukazatelů spotřeby energií**, např. objem spotřeby za stanovený čas, náklady na zajištění spotřeby energií.
 - Analýzy **časového vývoje**, tj. vývoje ukazatelů energií v čase platí pro všechny uvedené ukazatele včetně jejich dimenzí.
 - **Srovnávací analýzy** spotřeby energií, zejména srovnání očekávaných, resp. předpokládaných ukazatelů a skutečnosti apod.
- **Plánování spotřeby energií v roce** zahrnuje např.:
 - Plánování ukazatelů spotřeby energií podle vybraných dimenzí.
 - Plány spotřeby podle období, druhů energií, podnikových útvarů.



10.5 Role ve řízení energií

Role podléjící se na úlohách řízení energií dokumentuje další obrázek.



Obrázek 10-8: Role v řízení energií

V dalších částech jsou uvedeny **pouze vybrané role** ve vztahu k řízení energií:

10.5.1 Technický manažer

Technický manažer zajišťuje tyto činnosti:

- návrhy programů rozvoje energetických zdrojů firmy,
- operativní řízení nasazování nových technických prostředků do provozu a zajištění energií pro jejich provoz,
- řešení nasazení a správu měřidel spotřeby energií,
- řešení technických poruch a výpadků dodávek energií,
- analýzy reálného využití energetických zdrojů,
- specifikace požadavků na technická školení personálu v oblasti využívání energií.

10.5.2 Technolog

Technolog zajišťuje v souvislosti se zajištěním dodávek energií tyto činnosti:

- řešení energetické stránky projektů a rozvoje firmy,
- operativní řešení energetických problémů,
- analýzy technických kapacit energetických zdrojů a jejich reálného využití,
- příprava nových výrobků po stránce energetické náročnosti,
- příprava a dokumentace technologických postupů.

10.5.3 Správce majetku

Správce majetku zajišťuje tyto činnosti spojené řízením potřeby a spotřeby různých druhů energií:

- podklady pro plány rozvoje majetku firmy a jeho energetické náročnosti,
- operativní řešení činností souvisejících se zajištěním energií,
- řešení mimořádných situací spojených s energetickými zdroji – havárie, poškození, krádeže apod.,
- analýzy spotřeby energií.



10.6 IT v řízení energií

V kapitole jsou uvedeny **typy aplikací**, které jsou nebo mohou být využity v řízení energií. Pro každou aplikaci je účelné **posoudit**, jaké bude mít pro řízení **efekty** a kde naopak může analytik očekávat **problémy**, nebo omezení. Řízení spotřeby energií zahrnující obvykle **využívá typy aplikací**, jak ukazuje další tabulka.

Tabulka 10-1: Mapa aplikací s využitím pro řízení energií.

[10.6.1]	ERP (Enterprise Resource Planning) podporující evidenci a správu měřidel..
[10.6.2]	BI (Business Intelligence) / SSBI (Self Service Business Intelligence) pro analytické a případně i plánovací funkce v řízení spotřeby energií.
[10.6.3]	Mobilní aplikace pro řízení zdrojů energií

10.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

Aplikace ERP pokrývají **úlohy**:

- „Evidenci energií“.
- „Řízení energií“.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **ERP** je v oddíle E, kapitola [1].

Efekty uplatnění ERP v řízení energií:

- Moduly řízení spotřeby energií poskytují obvykle základní **funkcionalitu** pro úlohy uvedené v předchozím přehledu.
- **Evidenci měřidel** zahrnuje obvykle měřidla všech typů energií, představuje případnou doplňkovou evidenci, neboť ta je ve správě dodavatelů energií.
- ERP poskytuje vysoký úroveň **interní integrace** řízení energií na ostatní oblasti řízení (majetek, finance atd.), jak jsou vymezeny v části 1.2.
- ERP v řízení majetku zefektivňuje **procesy** spojené s řešením a hodnocením požadavků na energii různého druhu a případně řešení problémů ve vztahu s dodavateli.

Možné problémy spojené s ERP v řízení energií:

- ERP poskytují obvykle základní funkce, ale spíše se využívají **specializované aplikace**.
- V modulech řízení spotřeby energií musí být správně stanoveny ukazatele pro **vyhodnocování efektivity potřeby a spotřeby energií**.
- V případě větší firem je třeba řešit i otázky řízení **vlastní výroby** energií a tepla.

10.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

Aplikace BI a SSBI pokrývají **úlohy**:

- „Analýzy spotřeby energií“.
- „Plánování spotřeby energií“.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **BI a SSBI** je v oddíle E, kapitola [8].

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení energií:

- Aplikace BI / SSBI se využívají jak pro **základní analýzy potřeby i spotřeby energií**.
- Uplatnění **časové dimenze** nabízí **hodnocení trendů ve spotřebě energií a požadavků na energii** a na základě toho i identifikace nových potřeb a rozvoje výrobních a dalších kapacit, které mohou v budoucím období nastat.

- Je možné hodnotit **dodavatele energií**, zejména pokud jde o nákladovou náročnost.
- Uplatnění BI / SSBI technologií a specializovaných plánovacích aplikací umožňuje kvalitní **přípravu plánů potřeby energií** na základě systematicky uspořádané sady plánovaných ukazatelů a jejich dimenzí.
- Aplikace BI / SSBI umožňují specializované analýzy umístění a stavu jednotlivých **měřidel**.
- Aplikace a technologie BI / SSBI podporují svojí podstatou **zvyšování kvalifikace manažerů** v řízení potřeby a spotřeby energií.

Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení energií:

- Analýza a návrh funkcí BI / SSBI v řízení energií musí vycházet z pochopení a respektování **energetické strategie firmy**.
- Při řešení BI / SSBI v řízení energií je otázkou **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejlépe odpovídat energetickým potřebám a problémům dané firmy.

10.6.3 Mobilní aplikace

Celkové hodnocení efektů a omezení mobilních aplikací je v oddíle E, kapitola [11].

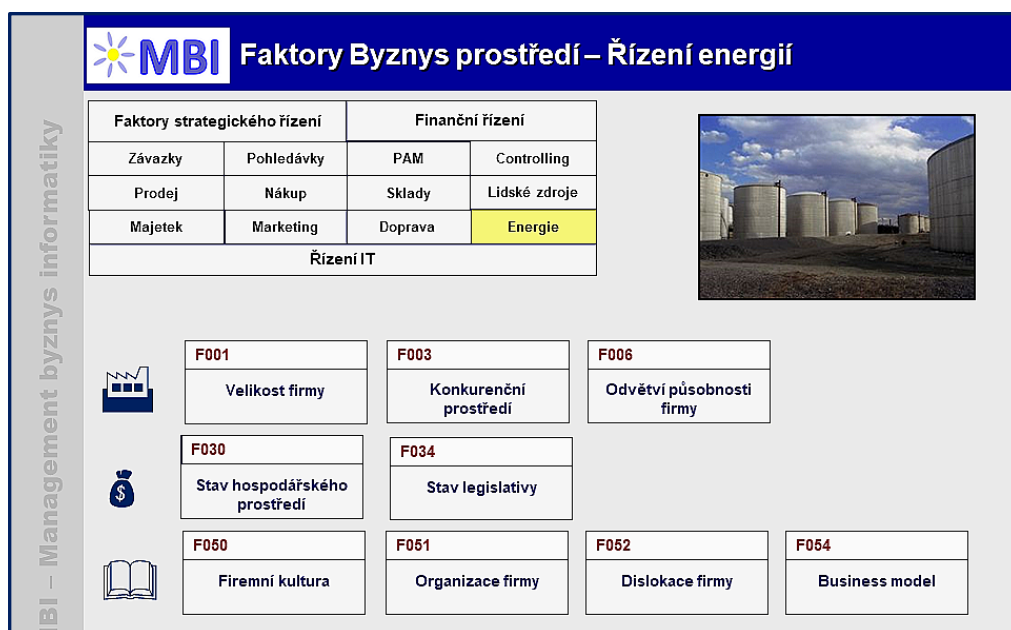


10.7 Podstatné faktory v řízení energií

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení spotřeby energií a energetických zdrojů.

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem firmy,
- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,
- faktory úrovně podnikového řízení a personálních zdrojů.



Obrázek 10-9: Faktory ovlivňující řízení spotřeby energií

10.7.1 Firma, základní charakteristiky

Velikost firmy:

- velikost firmy ovlivňuje zejména spektrum dodavatelů energií a kooperačních vztahů,
- velké firmy využívají i větší sílu ve vztahu k energetickými společnostem, a to se promítá i do celé organizace a řízení energetických zdrojů.

Konkurenční prostředí:

- konkurenční prostředí ovlivňuje možnosti nákupu energií zásadním způsobem (tlakem na ceny, spolehlivost dodávek atd.).

Odvětví působnosti firmy

- odvětví určuje nejen obsahovou náplň nákupů energií, organizaci a způsob zajištění energií.

10.7.2 Ekonomika a trh

Stav hospodářského prostředí:

- ovlivňuje prostor pro realizaci nákupů energií včetně souvisejících IT služeb.

Stav legislativy:

- představuje vlivy obchodní legislativy, které je třeba při zajištění energií respektovat, např. „Obchodní zákoník“ a další.

10.7.3 Řízení, organizace

Firemní kultura:

- představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah firmy ke svým dodavatelům energií.

Organizace firmy:

- se promítá do struktury a obsazení energetických zdrojů, sítě a způsobu řízení energetických zdrojů, měřidel atd.

Dislokace firmy:

- dislokace firmy vyjadřuje regionální rozmístění centrály firmy a jeho jednotlivých výrobních závodů, obchodních poboček, detašovaných skladů apod., tedy i dislokace energetických zdrojů, měřidel a vlastní výroby energií nebo tepla.

Business model:

- business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, je základem pro formulování systému řízení a organizace nákupů energií, případně jejich výroby.



10.8 Scénáře, analytické otázky k řízení energií

Další scénář obsahuje **náměty analytických otázek** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat relevantní otázky. Přehled scénářů dokumentuje další tabulka:

Tabulka 10-2: Mapa scénářů a analytických otázek k řízení nákupu

[10.8.1]	Řeší se řízení energií ve vztahu k byznysu firmy.
[10.8.2]	Řeší se zdrojové zajištění řízení energií: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personální zajištění. ▪ IT.
[10.8.3]	Řeší se datové a informační zajištění řízení energií.
[10.8.4]	Řeší se řízení energií .
[10.8.5]	Řeší se analýzy energií : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz energií.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvalita analýz energií. ▪ Vztahy k dodavatelům. ▪ Zajištění analýz energií.
[10.8.6]	<p>Řeší se plánování energií:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah plánů energií. ▪ Příprava plánů energií. ▪ Zajištění plánů energií.

10.8.1 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 jejich zvyšování?

10.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení energií“

10.8.2.1 Personální zajištění

- Existují dostatečné **personální kapacity** ve struktuře a kvalitaci k potřebám firmy? Jak zabezpečovat odpovídající **personální vybavení**, jak řídicích, tak hmotných procesů?
- Jak **připravovat a motivovat manažery a pracovníky** řízení energií na zvyšování kvality úloh řízení?

10.8.2.2 IT

- Jak zabezpečit odpovídající **efektivní fungování technologické základny** řízení energií včetně IT?
- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **IT aplikace** pro řízení energií? Kde jsou aktuálně hlavní nedostatky funkcionality?
- Odpovídá **infrastruktura informačních technologií** ve firmě potřebám řízení energií? Co je třeba doplnit, změnit, rozšířit?
- Jak pro navržené aplikace **vybrat odpovídající technologie a produkty** včetně např. cloudových řešení?
- Jak začlenit IT aplikace a technologie pro řízení energií **do aplikační a technologické architektury** firmy?

10.8.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení energií“

- Jak efektivně a průběžně vytvářet **podklady pro evidence** potřeby a spotřeby energií?
- Jak zajistit kvalitní evidenci **měřičů spotřeby** energií?
- Jaký **má být obsah dat** a databází ve vztahu k řízení energií?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích řízení energií?
- Jak **snížit pracnost** a **náklady** operací spojených s řízením energií?
- 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 útvarů firmy, jednotlivých obchodních poboček, detašovaných skladů apod.?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi jednotlivé útvary firmy, resp. jednotlivé pracovníky včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak řešit **identifikaci dat**, tj. jednotlivých položek řízení energií a jejich vazeb tak, aby poskytovala snadnou a rychlou orientaci pracovníků firmy v databázích?
- Jak začlenit datové zdroje pro řízení energií **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast řízení energií?

10.8.4 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?

10.8.5 Scénář: „Řeší se analýzy energií“

10.8.5.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost** byznysu díky vysoké kvalitě analýzy energií?
- Jak zajistit potřebnou požadovanou **komplexnost a kvalitu** analýzy energií?
- Jak dosáhnout potřebné **kvalifikace a motivace** manažerů a specialistů v oblasti analýzy energií (kvalifikačními programy)?
- Jak racionálně vymezit **očekávané efekty** analýzy energií?

10.8.5.2 Obsah analýzy energií

- Které **reporty** spotřeby energií a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro analýzy a plánování spotřeb energií významné?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy a plánování spotřeby energií relevantní?
- Jak správně nastavit **analytická pravidla** ve vztahu k ukazatelům spotřeby energií pro generování varovných zpráv (alertů)?
- Jak systematicky zjišťovat a volit **optimální skladbu druhů energií** podle potřeb firmy a jak na základě takové optimalizace snižovat objem nákladů firmy?

10.8.5.3 Kvalita analýz energií

- Jak dosáhnout požadované **flexibility** analýz energií vzhledem k momentálním potřebám manažerů a specialistů?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci jednotlivých operací analýz energií? Jak k tomu zajistit **potřebné datové zdroje** na požadované úrovni granularity?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost** analýz energií v místě a čase?
- Jak zajistit vysokou **prezentační úroveň** výsledků řešení analýz energií?

10.8.5.4 Vztahy k dodavatelům

- Existuje **evidence stávajících i potenciálních dodavatelů energií** v takovém rozsahu, aby bylo možné vyhodnocovat jejich spolehlivost a kvalitu?
- Provádí se systematicky **vyhodnocování dodavatelů**?
- Spolupracuje firma úzce s hlavními dodavateli a vytváří s nimi **partnerské vztahy**?
- Jsou **analýzy dodavatelů a dodávek** prováděny systematicky podle předem stanovených kritérií? Jsou dostupné oprávněným uživatelům?

10.8.5.5 Zajištění analýz energií

- Jak dosáhnout **konsensu mezi pracovníky** nákupu energií na navrženém obsahu a struktuře analýz energií?
- Jak posilovat **samostatnost pracovníků** při řešení analýz energií a využívání analytických nástrojů?
- Jak správně stanovit **perspektivu datových zdrojů** a klíčových aplikací?
- Jak dosahovat **zkracování doby a časové náročnosti** na přípravu analýz energií?

10.8.6 Scénář: „Řeší se plánování energií“

10.8.6.1 Vztah k byznysu

- 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 co nej přesněji a **včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby** energií?
- Jak zajistit dostupnost **informací o stavu a předpokládaném vývoji** trhu energií?
- Jak správně a racionálně aplikovat **plánovací metodiky firmy** do řešení plánovacích úloh?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** plánování energií?

10.8.6.2 Obsah plánů energií

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

10.8.6.3 Příprava plánů energií

- Jak nastavit **různé možnosti** alokace plánovaných hodnot na útvary?
- Jak zajistit pro přípravu plánů energií adekvátní a **kvalitní datové zdroje**?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci plánovacích operací?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost** plánovacích operací v místě a čase?
- Jak připravovat a realizovat plány energií 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 energií vzhledem k různým obchodním jednotkám a útvarům?

10.8.6.4 Zajištění plánů energií

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



10.9 Metodiky a metody pro řízení energií



Charakteristiky **obsahu** vybraných **metod a metodik** pro danou oblast řízení jsou **v dokumentu „AF II.02: Komponenty“**:

- Řízení výkonnosti celé firmy, Corporate Performance Management, CPM,: kapitola 8.1.
- Balanced Scorecard, BSC: kapitola 8.2.
- Benchmarking: kapitola 8.5



10.10 Závěry, doporučení k řízení energií

Kapitola představuje **pracovní závěry** k řízení energií a jeho rozvoji, a to ve formě **nejpodstatnějších doporučení** pro práci analytika nebo manažera.



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 efektivitu,
- 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.

11. Skladování v retailu



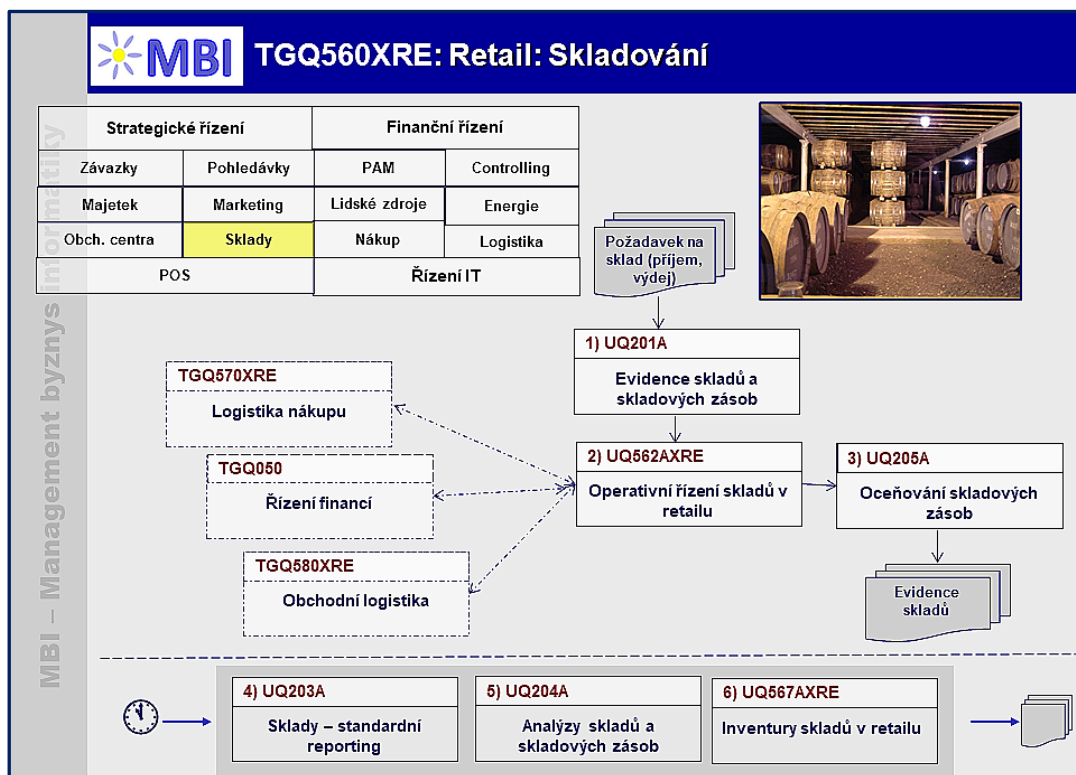
Účelem skupiny úloh je:

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



11.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh skladování obsahuje další obrázek.

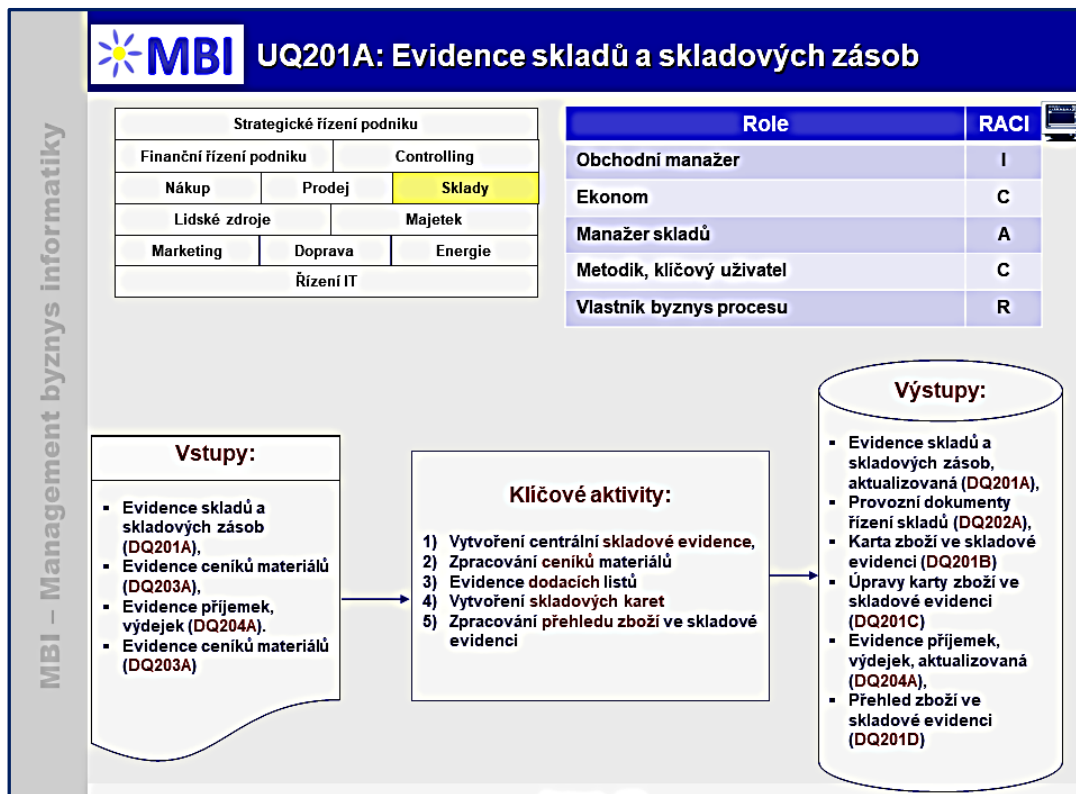


Obrázek 11-1: Skladování v retailu – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

11.1.1 Evidence skladů a skladových zásob

Účelem je Vytvořit a průběžně aktualizovat **databáze skladů a skladových zásob** (stavů, příjmů výdejů, skladových míst a kapacit atd.) a současně řešit specifické problémy a otázky definované **ve scénářích** zaměřených na **řízení skladů** (viz další obrázek).



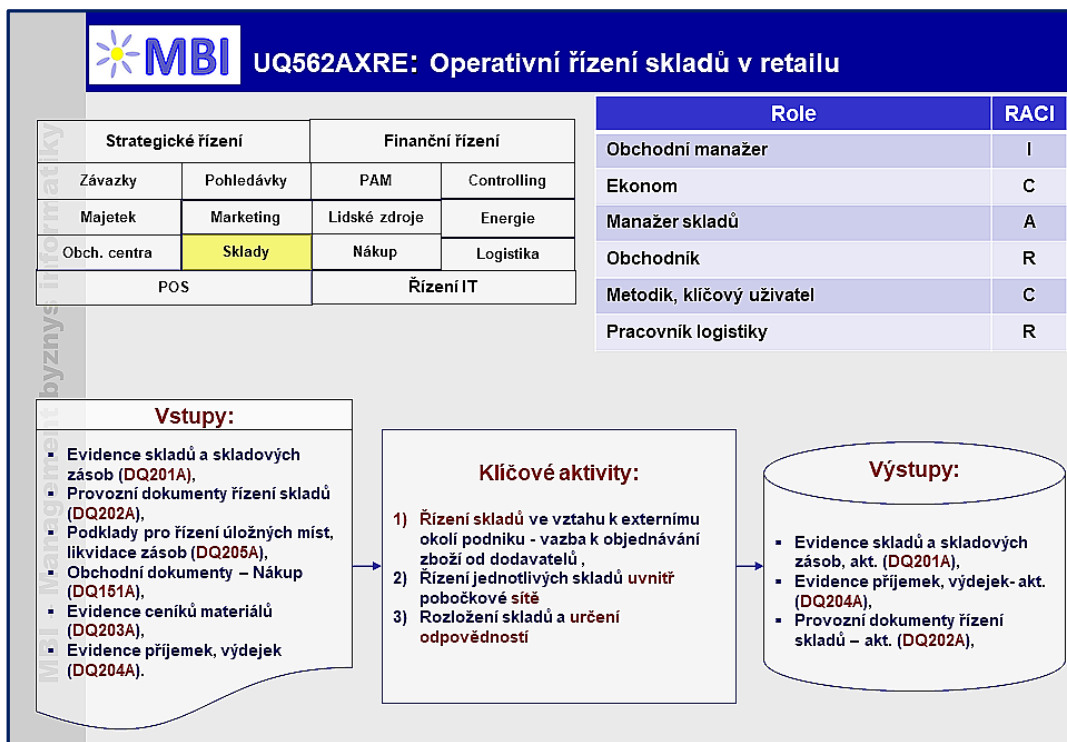
Obrázek 11-2: Evidence skladů a skladových zásob

Zahrnuje tyto klíčové aktivity:

- **Vytvoření centrální skladové evidence** – evidence zásob, surovin, materiálu, hotových výrobků, polotovarů, zboží, členění zásob surovin, materiálu, hotových výrobků, polotovarů, zboží, evidence typů, atributů, detailů jednotlivých položek, zajištění provázanosti evidence materiálů na úlohy nákupu, kontroly stavu materiálu, zaúčtování skladových pohybů ve skladu.
- **Zpracování ceniků materiálů** – evidence materiálů v ceníkových cenách.
- **Evidence dodacích listů** – všech přijatých dodacích listů od dodavatelů zboží a materiálů v jednotkách množství, jednotkové ceně, DPH a prodejní ceně spolu.
- **Vytvoření skladových karet** – obsahuje identifikační číslování položek, příp. identifikace umístění (ke skladové kartě možno připojit poznámku, obrázek apod.). Skladová karta představuje doklad vystavený ve skladu, sloužící pro evidenci pohybu zásob v čase. Při příjmu nové zásoby se vystaví příjemka, a na skladové kartě se zvýší zásoba na novou hodnotu.
- Řízení obalového hospodářství: vratné obaly – agenda / evidence kontejnerů, europalet, palet, barelů, plynových bomb prázdných apod., likvidace přepravních obalů,
- **Zpracování přehledu zboží** ve skladové evidenci,
- U velkokapacitních skladů – řízení a **optimalizace tras skladových zakladačů** a řízení a optimalizace příjmových a výdejních (expedičních) míst (portů) pro nákladní dopravu.

11.1.2 Skladové transakce v retailu

Cílem úlohy je zajistit, aby podnik **pořizoval ideálně pouze takové zboží, které prodá včas a s marží** a aby umístil toto zboží na ty pobočky, kde je o něj zájem a kde bude skutečně prodáno. Cílem je rovněž **co nejefektivnější realizace skladových operací** (příjem na sklad, výdej ze skladu, přemístění zásob atd.) (viz další obrázek).



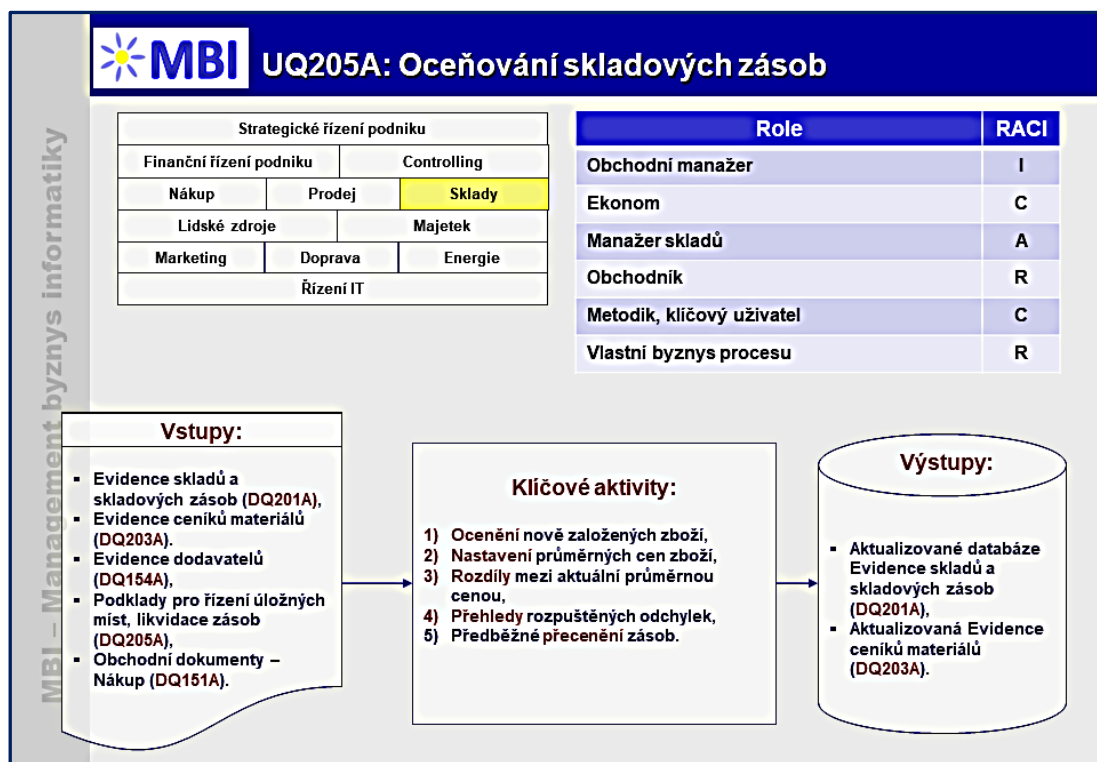
Obrázek 11-3: Skladové transakce v retailu

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

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

11.1.3 Oceňování skladových zásob

Účelem je zajistit operativní a podle stanovených hledisek oceňování zásob na skladech podniku a efektivní a reálné oceňování skladových zásob podle podmínek podniku i stavu na trhu (viz další obrázek).



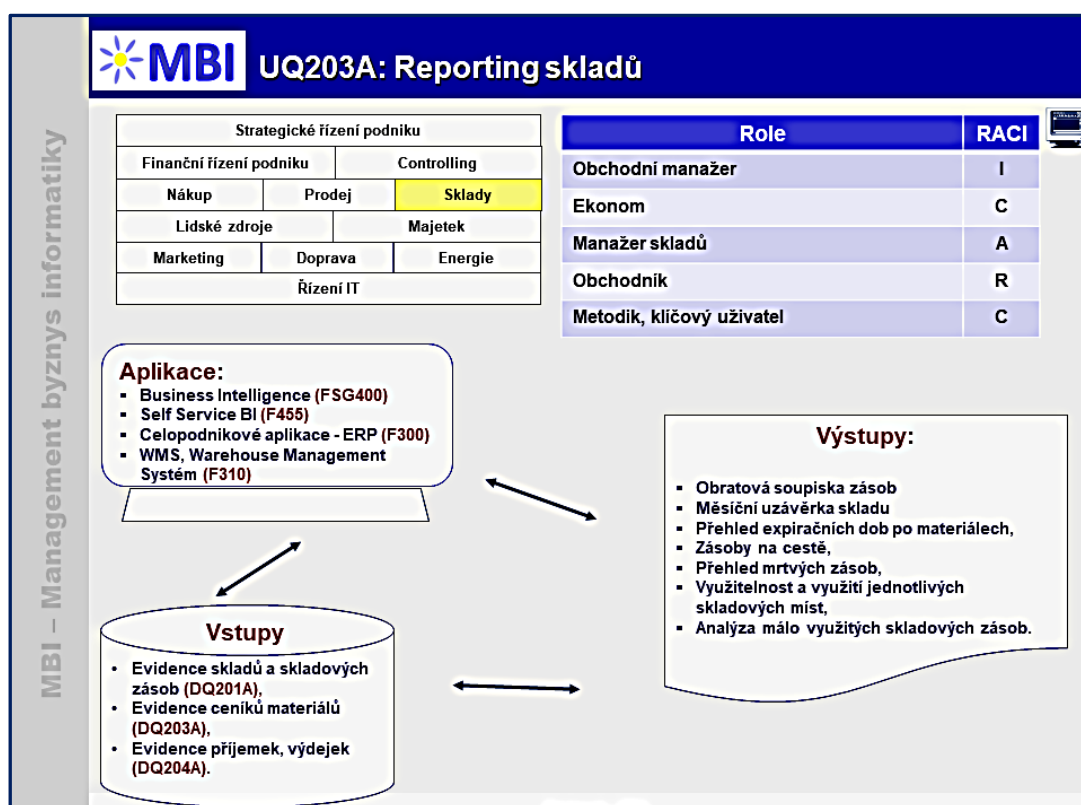
Obrázek 11-4: Oceňování skladových zásob

Zahrnuje 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.

11.1.4 Reporting skladů

Účelem úlohy je rychlé a flexibilní zpracování reportů skladů (viz další obrázek).



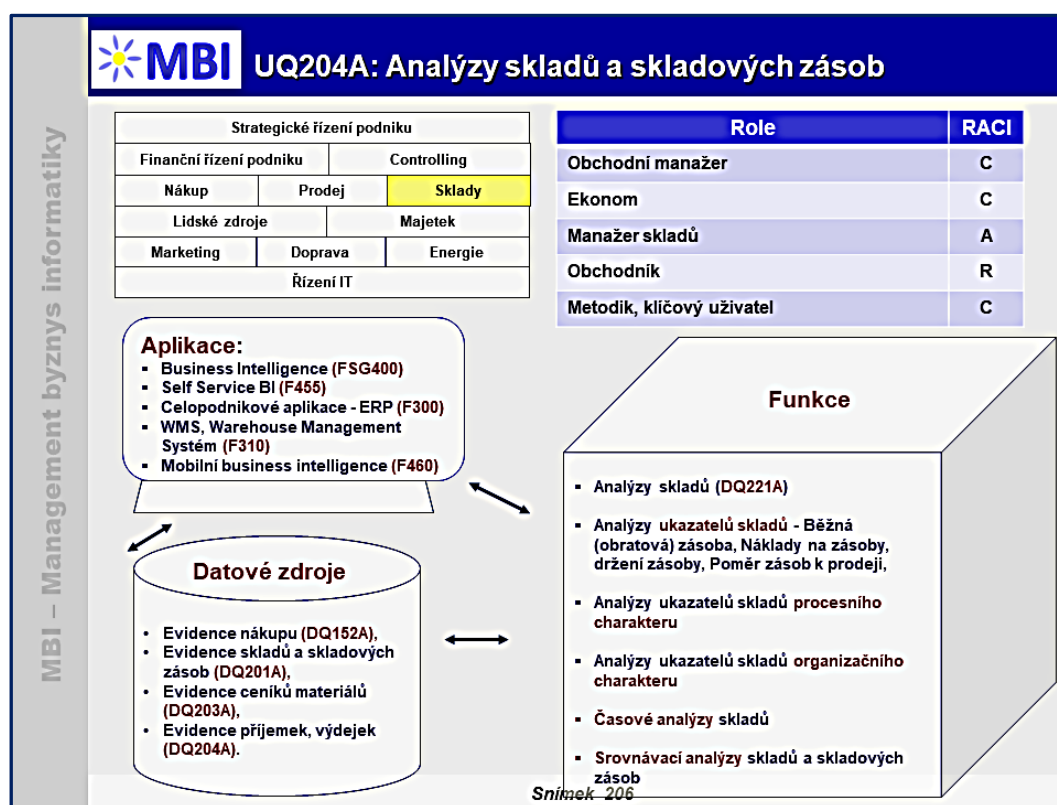
Obrázek 11-5: Reporting skladů

Úloha zahrnuje zpracování dotazů do databází a **vytváření požadovaných typů sestav**:

- **Obratová soupiska zásob** – denní pro všechny položky obsahuje počáteční stav na začátku měsíce, přehled všech příjmů a výdajů za měsíc a stav na konci měsíce,
- **Výkaz skladu** – měsíční pohyby na skladu, tj. počáteční zásoba skladu, příjem celkem, výdej celkem, konečná zásoba skladu (pouze v hodnotovém vyjádření),
- **Měsíční uzávěrka skladu** – zpracování všech příjmek a výdejek pro zadaný sklad, aktualizace stavů materiálu 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,
- **Přehled expiračních dob** podle druhů zboží,
- **Zásoby na cestě,**
- **Přehled mrtvých zásob,**
- **Využitelnost** a využití jednotlivých **skladových míst,**
- **Analýza** málo využitých skladových zásob.

11.1.5 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.



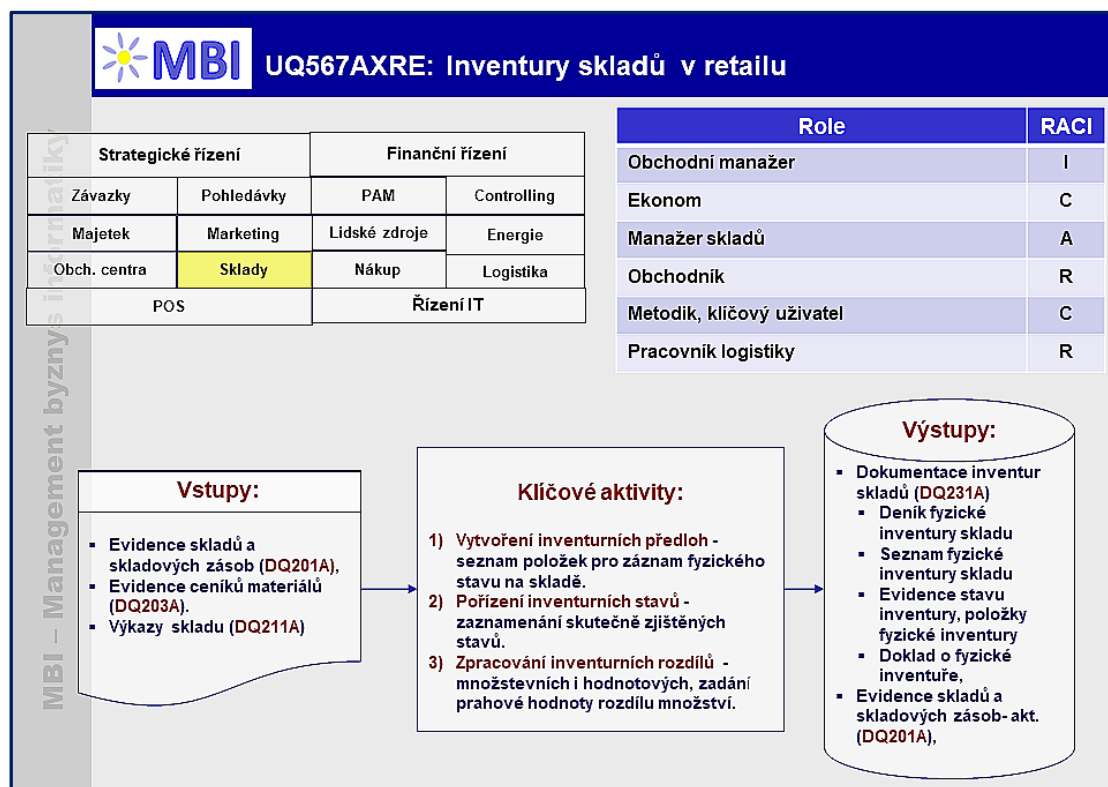
Obrázek 11-6: Analýzy skladů a skladových zásob

Funkcionalita analýz skladů a skladových zásob:

- **Analýzy ekonomických ukazatelů řízení skladů**, podle vybraných dimenzí, tj. objemu a hodnoty zásob, nákladů na zásoby, objemu zásob ve vztahu k prodeji, nákladů na dopravu zásob.
- **Analýzy ukazatelů řízení skladů procesního charakteru**, tj. počtu zpracovaných dokumentů, počtu a objemu skladových transakcí, počtu a objemu reklamací ke zboží na skladě.
- **Analýzy ukazatelů řízení skladů organizačního charakteru**, tj. časových norem zásob, průměrných hodnot zásob, rychlosti obrátu zásob, obrátky zásob, dodávkového cyklu.
- **Časové analýzy řízení skladů**, tj. vývoj skladových zásob v čase, postupný nárůst objemů skladových zásob od aktuálního data, meziroční porovnání skladových zásob.

11.1.6 Retail: Inventory skladů

Účelem je efektivně připravovat inventurní **předlohy** a realizovat inventurní **operace** a následně i inventurní **výkazy** (viz další obrázek).



Obrázek 11-7: Retail: Inventory skladů

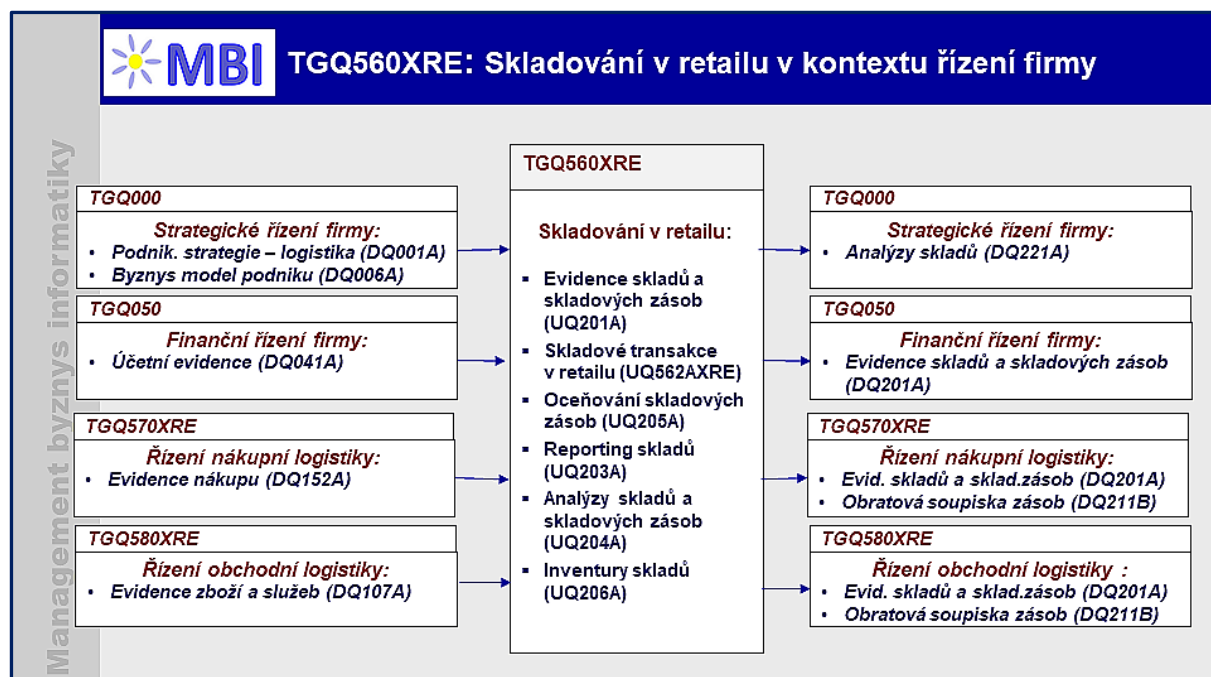
Zahrnuje **tyto klíčové aktivity:**

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



11.2 Řízení skladování v kontextu řízení firmy

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



Obrázek 11-8: Řízení skladů v kontextu řízení firmy

11.2.1 Vstupy do řízení skladů

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

Strategické řízení podniku:

- Podniková strategie a dílčí strategické dokumenty
 - je hlavním výstupem strategického řízení podniková strategie a v rámci toho strategie skladového hospodářství je podkladem pro přípravu plánů rozvoje skladových kapacit
- Organizační a řídicí dokumenty podniku a procesní dokumentace podniku
 - jsou upravené podle nových strategických záměrů firmy.
- Katalog podnikových cílů, byznys model podniku, provozní model podniku.

Finanční řízení

- Účetní evidence, finanční plány a rozpočty, požadavky na plány a rozpočty.
- Finanční výkazy podniku – rozvaha, výsledovka, obratová předvaha.

Řízení nákupní logistiky

- Obchodní dokumenty – Nákup, evidence nákupu, evidence požadavků na nákup,
- Evidence dodavatelů, evidence dodavatelských cen, evidence reklamací na dodavatele,
- Analýzy nákupu, plány nákupu.

Řízení obchodní logistiky

- Evidence zboží a služeb, obchodní dokumenty Prodej – zajištění prodejních operací:
 - představují požadavky na skladové operace.

11.2.2 Výstupy z řízení skladů

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

Strategické řízení podniku

- analýzy skladů.

Finanční řízení

- Evidence skladů a skladových zásob, provozní dokumenty řízení skladů transakční skladové operace a oceňování skladových zásob
 - jsou podkladem pro účetní transakce.
- Analýzy skladů, výkazy skladu, obratová soupiska zásob.
- Evidence příjemek, výdejek, dokumentace inventur skladů.

Řízení nákupní logistiky

- Evidence skladů a skladových zásob, obratová soupiska zásob,
- Analýzy skladů:
 - analýzy skladů a skladových zásob, resp. reporting skladů jsou obvykle vstupem pro plánování i operativní řešení nákupů,
- Evidence příjemek, výdejek, výkazy skladu, obratová soupiska zásob, stav skladu.

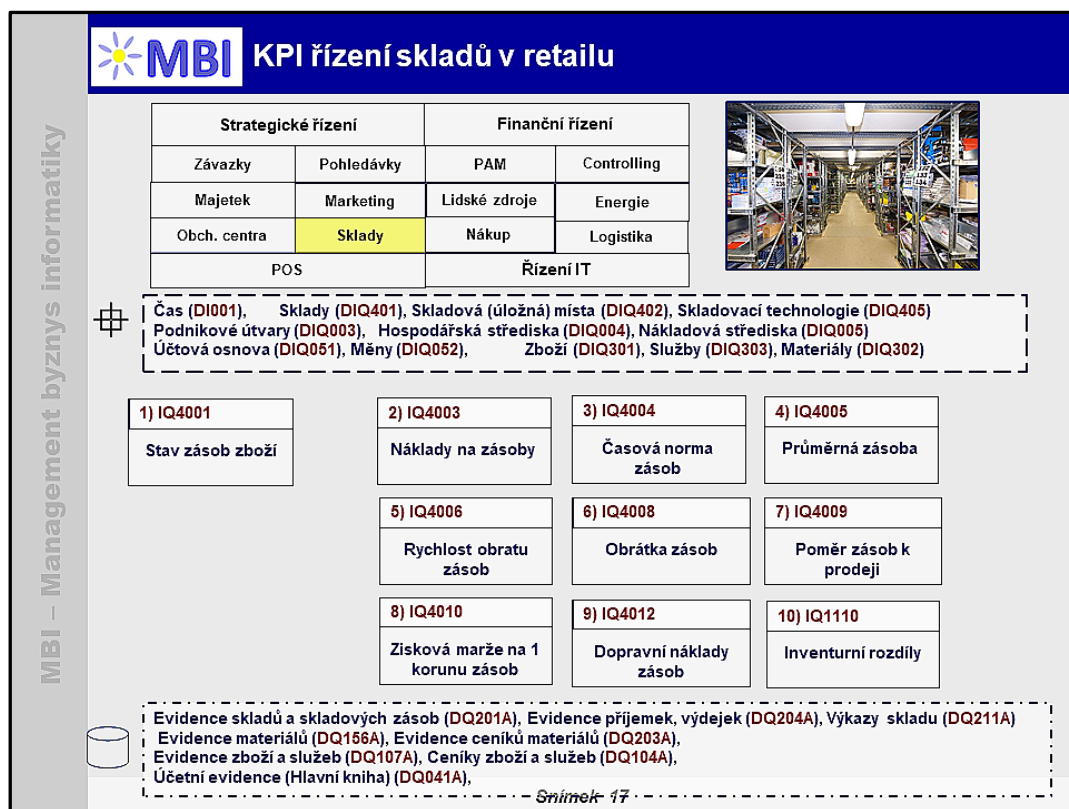
Řízení obchodní logistiky

- Evidence skladů a skladových zásob, obratová soupiska zásob, analýzy skladů – analýzy skladů a skladových zásob, resp. reporting skladů.
- Výkazy skladu.



11.3 KPI řízení skladů

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení skladů dokumentuje další ob-
rázek:



Obrázek 11-9: Přehled KPI řízení skladů

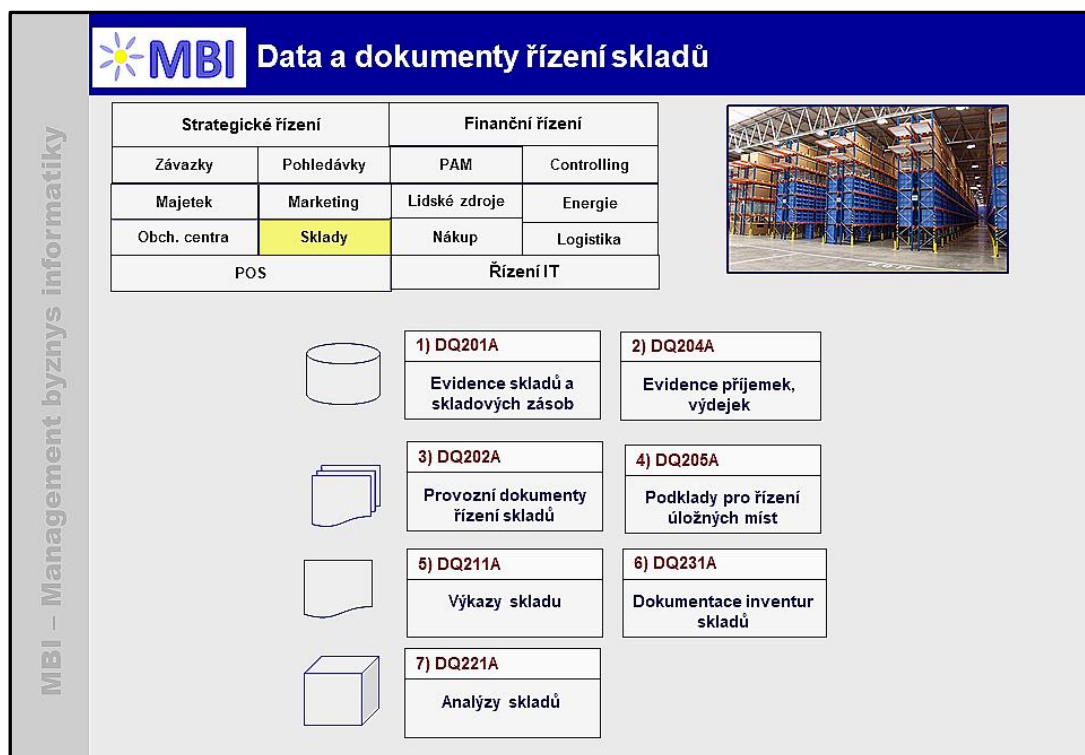
V dané oblasti řízení se využívají zejména tyto **metriky**:

- Stav zásob zboží.
- Náklady na zásoby.
- Časová norma zásob.
- Průměrná zásoba.
- Rychlost obrátu zásob.
- Obrátka zásob.
- Poměr zásob k prodeji.
- Zisková marže na jednu korunu investovanou do položky zásob.
- Dopravní náklady zásob.
- Inventurní rozdíly.



11.4 Data, dokumenty

Přřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata v kapitole 11.1. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení skladů dokumentuje další obrázek.



Obrázek 11-10: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení skladů

V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení skladování. Zahrnují:

- Evidenze skladů a skladových zásob.
- Evidenze příjmem, výdejek.
- Provozní dokumenty řízení skladů.
- Podklady pro řízení úložných míst, likvidace zásob.
- Výkazy skladu.
- Dokumentace inventur skladů.
- Analýzy skladů.



11.5 Role v řízení skladů

Role podléjící se na úlohách řízení skladů dokumentuje Obrázek 11-11. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

Evid.: Evidence skladů a skladových zásob
 Trans.: Realizace skladových transakcí
 Report: Reporting skladů
 Anal.: Analýzy skladů a skladových zásob
 Oceň.: Oceňování skladových zásob
 Invent.: Inventury skladů

Jen existující vazby? <input checked="" type="checkbox"/>		Evid.	Trans.	Report	Anal.	Oceň.	Invent.
Typ: RACI kód		UQ201A	UQ202A	UQ203A	UQ204A	UQ205A	UQ206A
Role:							
Manažer obchodu	RO004	I	I	I	R	I	I
Manažer skladů	RO010	A	A	A	A	A	A
Pracovník logistiky	RO015	R	R	R	R	R	R
Metodík, klíčový uživatel	RO032	C	C	C	C	C	C
Obchodník	RO037		R	R	R	R	R
Ekonom	RO038	C	C	C	R	C	C

Obrázek 11-11: Role v řízení skladů

11.5.1 Manažer skladů

Manažer skladů, pokud se jedná o firmu s rozsáhlým skladovým hospodářstvím, zajišťuje tyto činnosti:

- návrhy programů rozvoje skladového hospodářství,
- řízení operativních skladových činností,
- analýzy skladových zásob,
- řešení nadnormativních nebo nepotřebných zásob,
- plánování a optimalizace využití skladových prostor,
- výběr nebo schvalování výběru podřízených pracovníků,
- řešení specifických požadavků zboží nebo materiálů na uskladnění.

11.5.2 Pracovník logistiky (Logistics Controller)

Logistics controller má za úkol poskytování kvantitativních informací o užívání materiálových zásob marketingovému oddělení. Vykonává tyto základní činnosti:

- předpovědi prodeje,
- zajištění pravidelné komunikace s marketingovým oddělením,
- výrobní kontrola a monitoring expedice,
- pravidelná kontrola objednávek zákazníků,
- kooperace na řízení zásob,
- pravidelný reporting vedení firmy a marketingu.

11.5.3 Obchodník

Obchodník vykonává převážnou část úloh ve vztahu k řízení skladů, zejména zajišťuje (obvykle s ostatními obchodníky a specialisty) transakční operace spojené se zásobami na skladech:

- připravuje výběr vhodných prostor pro nakupované nebo expedované produkty,
- ve vazbě na obchodní případy Nákup, definuje požadavky na skladové kapacity, včetně potřebných dokumentů,
- řeší problémy spojené s nedostatkem, nebo naopak nevytížeností skladových kapacit.



11.6 IT v řízení skladů

11.6.1 Celopodnikové aplikace, ERP, Enterprise Resource Planning

Efekty uplatnění ERP v řízení skladů:

- Moduly řízení skladů, resp. logistiky poskytují obvykle hlavní **funkcionalitu** pro většinu uvedených úloh, ale na druhé straně jsou i doplňovány specializovanými aplikacemi, např. pro řešení inventur apod.
- ERP poskytuje vysoký úroveň **interní integrace** řízení skladů na ostatní oblasti řízení (prodej, nákup, finance atd.).
- ERP zefektivňuje **procesy** řízení různých druhů skladů v retailu díky racionalizaci operací příjmu a výdeje ze skladu, efektivním vytvářením skladových reportů (např. reglety a dalších). Snižuje se tak i jejich **nákladová a časová náročnost**.
- ERP podporuje detailní **evidenci skladových položek**, tj. zboží a pohybů zásob na skladech.
- Skladové moduly ERP umožňují **blokovat určité zásoby** zboží podle požadavků jednotlivých obchodních zakázek a obchodníků.
- Moduly řízení skladů umožňují efektivně řídit vytížení skladových kapacit v případě **centrálních i detašovaných skladů**. S tím souvisí i možnost vytváření **virtuálních skladů**, resp. logických nad částmi fyzických skladů, k nimž se pak řídí přístup jednotlivých obchodníků a zvyšuje se tak bezpečnost a efektivita řešení obchodních zakázek.
- **Snižuje se riziko chyb** a omylů při vedení skladové evidence a skladových kapacit.

Možné problémy spojené s ERP v řízení skladů:

- Musí se kvalitně nastavit **systém označování skladových míst**, číslování materiálu a zaskladňování podle disponentů apod.
- Na základě stanovených **normativů zásob** se musí nastavit skladové moduly, kdy při dosažení minima ERP automaticky vygeneruje požadavek na objednávku.
- Musí být kvalifikovaně nastaven **proces pro příjem zboží a materiálu** a jeho uvolnění do skladových zásob a jeho případná podpora workflow.
- Musí být nastavena pravidla pro **nakládání a likvidaci obalů**.
- Při rozsáhlé funkcionalitě skladových modulů a jejich integraci s ostatními moduly se zvyšují i nároky na jejich analýzu a **customizace**, spojené často i s vysokým počtem customizačních parametrů.
- Se složitostí skladových modulů rostou **nároky na kvalifikaci analytiků a jejich znalosti** nejen funkcionality daného modulu.
- Skladové moduly musí být svojí funkcionalitou provázány na disponibilní **skladové technologie** a realizovány příslušná rozhraní (zakladače atd.).

- Musí být efektivně nastavena **identifikace zboží, skladových míst** (čárové kódy RFID, mobilní scannery atd.).
- Může nastat problém s racionální, automatickou **kompletací dodávek u expedičních skladů**, a to vzhledem k zákazníkům, dodacím podmínkám, dopravním kapacitám apod.

11.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení skladů:

- Stav skladových zásob a skladové transakce je možné vyhodnocovat **podle podstatných ekonomických i organizačních hledisek**.
- Uplatnění **časové dimenze** nabízí **hodnocení trendů** ve vývoji zásob a jejich dostupnosti.
- Aplikace BI / SSBI pro řízení skladů umožňují racionálně připravovat celou **soustavu reportů** skladů a skladových zásob podle potřeb maloobchodní firmy.
- **Analýzy metrik procesního charakteru**, tj. počet a objem skladových transakcí, počet zpracovávaných skladových dokumentů, znamenají racionalizaci procesů v řízení skladů.
- Analýzy **využití skladových kapacit** umožňují racionalizaci jejich obsazení, a to včetně kapacit detašovaných skladů.
- **Analytická pravidla** podle stanovených limitních hodnot v rámci řízení skladových zásob **umožňují upozorňovat na kritické nebo mimořádné stavy**.
- **Integrační efekty** v řízení skladů znamenají podporou integrace dezintegrovaných informačních zdrojů, zejména ve vztahu k nákupu, prodeji, financím.
- Analýzy **využití skladových technologií** (zakladačů, identifikací materiálů a zboží atd.) přispívají k jejich racionálnímu a efektivnímu nasazení v provozu skladů.
- Poskytuje i velmi dobrou podporu pro tvorbu **analytický i vizuálně náročnějších aplikací**, které např. v kombinaci i s mobilními BI / SSBI aplikacemi znamenají velmi solidní efekty pro rychlou orientaci pracovníků logistiky a skladníků.

Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení skladů:

- Analýza a návrh funkcí BI / SSBI v řízení skladů musí vycházet z pochopení a respektování celkové **strategie firmy** v oblasti skladového hospodářství. Musí respektovat hlavní priority a finanční možnosti firmy.
- Úspěšnost BI / SSBI aplikací v řízení skladů je **silně závislá na zájmu a invenci** manažerů logistiky. 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 zboží znamenají obvykle vysoké nároky na **kontroly, čištění a konsolidace**.
- Při řešení BI / SSBI v řízení skladů je otázkou **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejvíce odpovídat potřebám a problémům skladového hospodářství.

11.6.3 WMS, Warehouse Management System

Efekty uplatnění WMS v řízení skladů:

- Aplikace je **zaměřená specificky na řízení skladového hospodářství** s využitím odpovídajících skladových technologií, tedy i pro řešení expedičních skladů.
- WMS přispívá k **integraci** řízení skladů směrem k ostatním oblastem řízení.

- Výrazně **zvyšuje kvalitu procesů plánování a organizování** a současně efektivitu a flexibilitu při procesech vykládky, příjmu a vstupní kontroly, uskladnění zboží, vyskladnění a výstupní kontroly, kompletace a balení, expedice 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 zaevidovaná v systému, a jednotlivým skladovým polohám jsou přiděleny čárové kódy. Systém je díky tomu schopný čelit nedostatkům v oblasti skladového uspořádání položek a **sestavit tak příkaz k výdeji** a následně seřadit informace skladníkům tak, aby bylo možné zboží postupně nakládat během přirozeného pohybu skladem v co nejkratším čase.
- 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 prodejních objednávek.
- 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 opouštějících skladové prostory, 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 – vedoucí pak k penalizaci ze strany zákazníků.
- **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 v řízení skladů:

- Předpokládá vysokou **nutnost údržby a zajištění kvality dat** (kmenová data vybraných zbožíových položek a skladových lokací).
- 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 změny procesů skladového řízení, 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, nevyužití všech funkcionalit systému, nebo zvýšené náklady na údržbu systému a provoz.

11.6.4 Mobilní aplikace ve skladech

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **mobilních aplikací** je v oddíle E, kapitola [11].

11.6.5 Elektronické zásobování.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **elektronického zásobování, eProcurement** je v oddíle E, kapitola [5].

11.6.6 Řízení dodavatelských řetězců.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **řízení dodavatelských řetězců, SCM** je v oddíle E, kapitola [7].

11.6.7 Dodavatelem řízené zásobování.

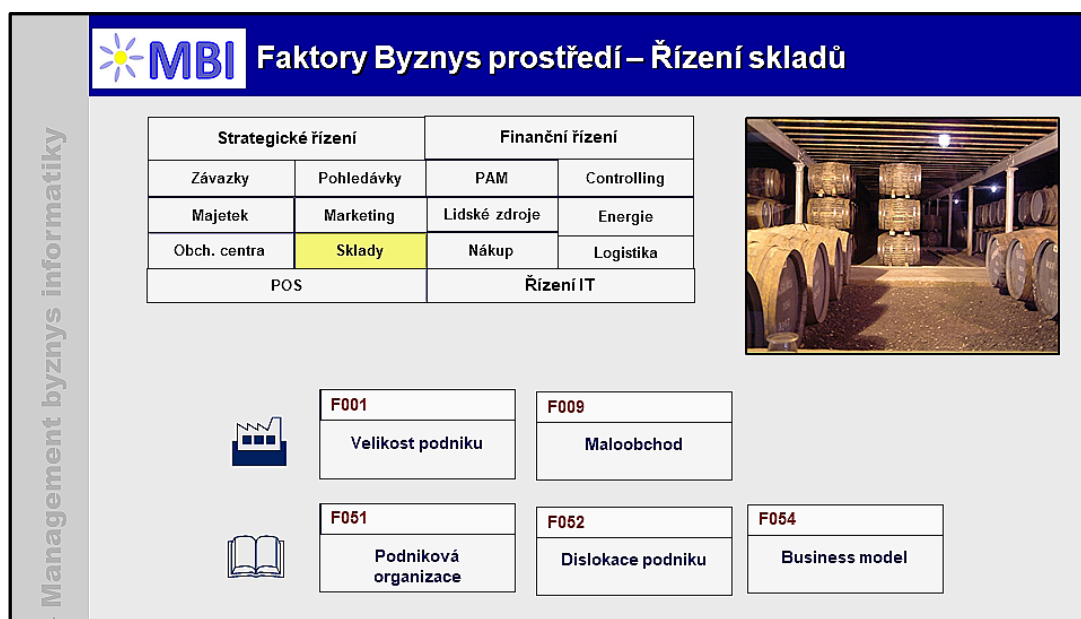
Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **dodavatelem řízeného zásobování** je v oddíle E, kapitola [12].



11.7 Faktory v řízení skladů - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení skladů v podniku. Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje obrázek rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem podniku,
- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,
- faktory úrovně podnikového řízení a personálních zdrojů.



Obrázek 11-12: Faktory ovlivňující řízení skladů

11.7.1 Podnik, základní charakteristiky

- **Velikost podniku**
 - velikost podniku ovlivňuje rozsah skladových kapacit, které je třeba řídit, širší využitelných skladových technologií,
 - funkcionality informačních systémů skladového řízení se tak v závislosti na velikosti firmy a dislokaci skladů výrazně liší,
- **Maloobchod**
 - konkrétní charakteristika maloobchodu určuje nejen obsahovou náplň skladových operací, různé systémy skladů v řízení firmy,

- o různé používané skladové technologie musí mít odraz i ve funkcionalitě skladových modulů informačního systému

11.7.2 Řízení, organizace

- **Podniková organizace**
 - o ovlivňuje rozložení skladů a skladových kapacit, strukturu typů skladů (vnitřní, vnější) a jejich řízení funkcionalitu informačního systému,
 - o ve vztahu k potřebám řízení prodeje nebo nákupu se uplatňují i principy virtuálních nebo logických skladů vytvářených a kombinovaných podle potřeby na bázi fyzických skladových míst
- **Dislokace podniku**
 - o dislokace podniku vyjadřuje regionální rozmístění centrály podniku a jeho jednotlivých obchodních poboček, detašovaných skladů apod., tedy pro analýzy skladů velmi významný faktor.
- **Business model**
 - o business model je základ pro formulování systému řízení a organizace skladů,



11.8 Scénáře, analytické otázky k řízení skladů

Základním scénářem je zde scénář "**Řeší se řízení skladů**". Podstatnými otázkami pro řešení úloh jsou:

- Jsou **nutné zásoby**?
- Je dostatečně **efektivní pohyb lidí** ve skladu?
- Je třeba zavést **automatickou identifikaci** do skladu?
- Je třeba **obměnit** skladovací a manipulační techniku?
- Je třeba **optimalizovat** posloupnost operací skladového procesu?
- Je maximální **využití plochy** skladu?
- Je třeba postavit **novou halu**?
- Je třeba pronajmout **další skladovací kapacity**?
- Které **reporty** skladů a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro skladové analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro skladové analýzy a plánování relevantní?
- Je třeba zvolit **outsourcing** logistických služeb?



11.9 Doporučení k řízení skladů



K řešení:

- umožnit definování **logických a fyzických skladů**,
- zajistit řešení požadavků na **systém pro kontrolu stavu** dílů/materiálů na skladě s možností automatického upozornění na nedostatek/pokles zásob pod stanovené minimum,

- **řešit minimální zásoby** standardně objednávaných nikoliv u 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 uskutecněných 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 na skladu podle jejich čísel, včetně sledování data expirace (podle povahy zboží),
- při každém pohybu materiálu se provádí i příslušné **zúčtování**,
- **přijímku materiálu** musí provádět zásobovač, který určí jeho odpovídající identifikaci a sklad,
- uplatnit optimalizace **naplňování úložných míst** na skladě,
- vyhotovovat **průvodku materiálu**, předloha pro příjemku materiálu,
- zajistit vysokou **dostupnost** funkcí skladového řízení místě i čase pro pracovníky skladů i pracovníky v nákupu a prodeji,
- uplatňovat různé strategie a postupy pro **dávkové přejímky a individuální přejímky a výdeje ze skladu**, včetně propojení těchto různých operací,

12. Řízení nákupní logistiky



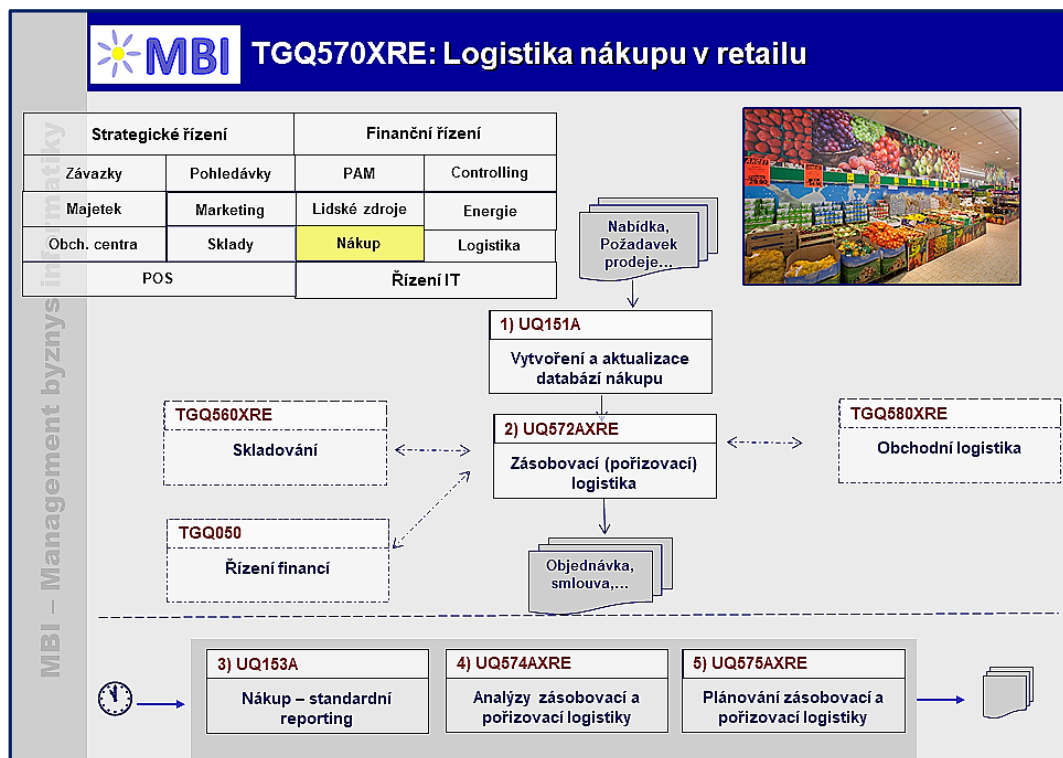
Účelem skupiny úloh je:

- vymezit zejména **funkcionalitu** a další charakteristiky úloh zajišťujících nákupní operace pro potřeby maloobchodních podniků
- 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 podniku a možnostem dodavatelů,
- zajistit ekonomicky i kapacitně efektivní celý **system zásobovací logistiky**,
- poskytovat pracovníkům nákupu (manažerům, obchodníkům) kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o celkové orientaci nákupů podniku i o realizaci jednotlivých nákupních operací.



12.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh logistiky nákupu v retailu obsahuje další obrázek.

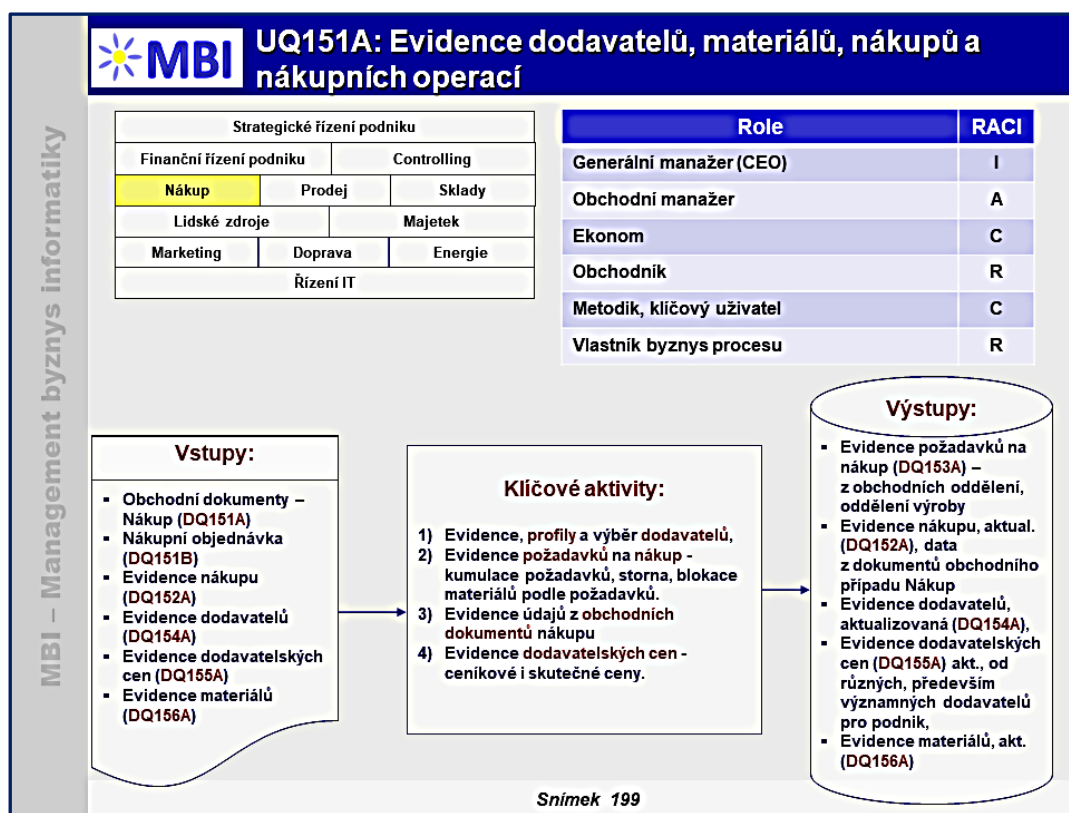


Obrázek 12-1: Logistika nákupu v retailu – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

12.1.1 Evidence dodavatelů, zboží, nákupů a nákupních operací

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat **databáze nákupu** (dodavatelů, materiálů, obchodních případů Nákup atd.).



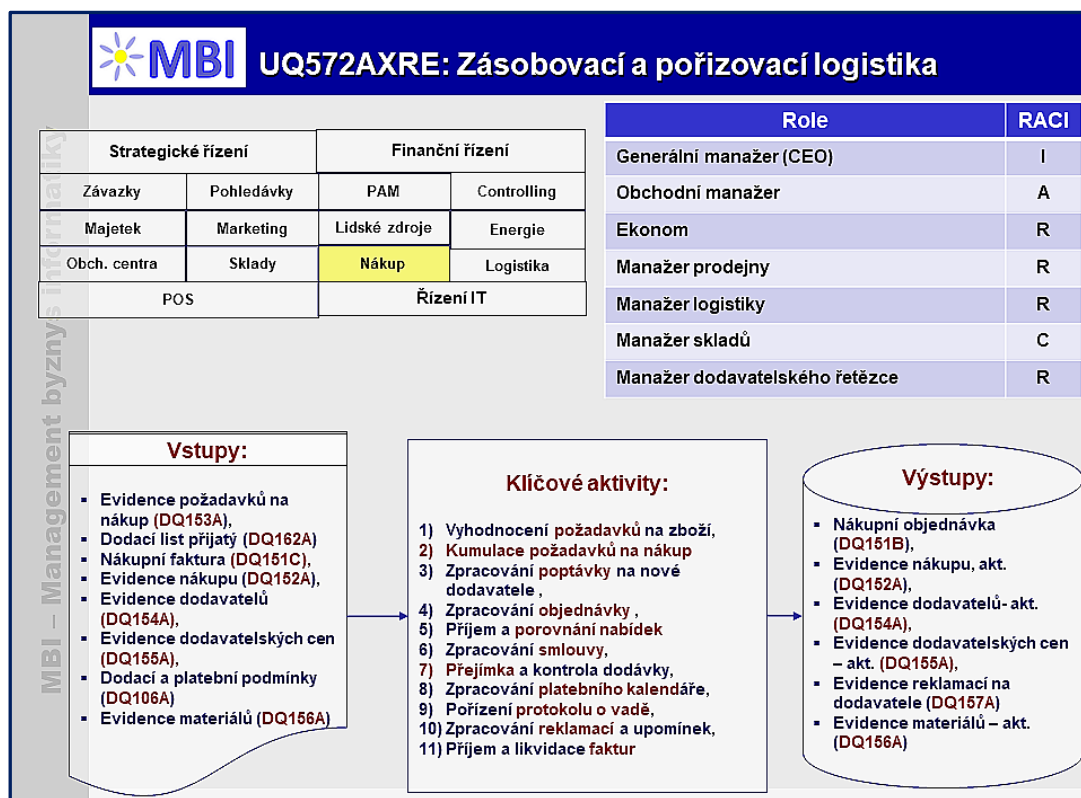
Obrázek 12-2: Evidence dodavatelů, zboží, nákupů a nákupních operací

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Evidence, profily a výběr dodavatelů** – jejich platební podmínky, dodací podmínky, komoditní skladba, komunikace s dodavatelem (zkušeností), nástroje pro efektivní výběr dodavatelů,
- **Evidence požadavků na nákup** – kumulace požadavků, storna, blokace zboží podle požadavků.
- **Evidence údajů z obchodních dokumentů** nákupu – poptávek, nabídek, objednávek, smluv, dodacích listů, reklamací, upomínek.
- **Evidence dodavatelských cen** – ceníkové i skutečné ceny.

12.1.2 Zásobovací a pořizovací logistika

Účelem úlohy je co nejefektivnější **realizace nákupních transakcí**, příprava a zpracování obchodních dokumentů nákupu (viz další obrázek).



Obrázek 12-3: Zásobovací a pořizovací logistika

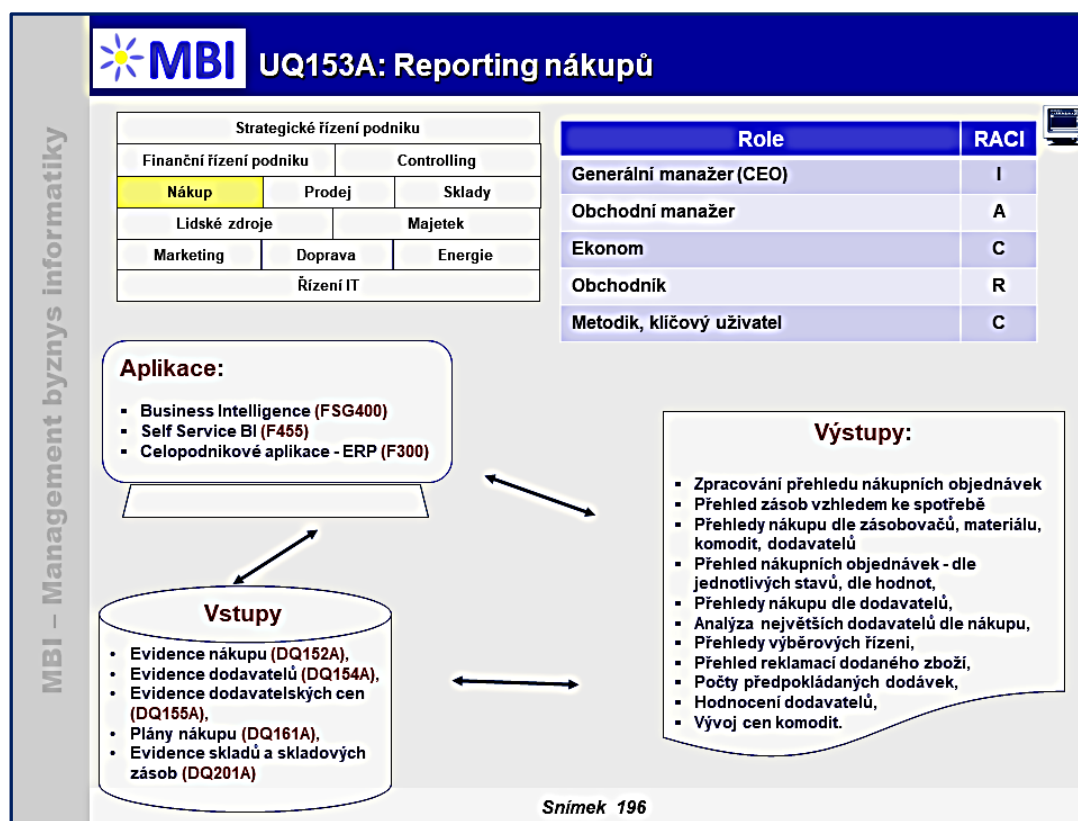
Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Vyhodnocení požadavků na zboží** – vyhodnocení požadavků na zboží – stav požadavku se vyhodnocuje z hlediska zajištěnosti zboží (zpětná vazba): objednáno, zablokováno, nezajištěno,
- **Kumulace požadavků na nákup** – sdružování požadavků na nákup podle druhů zboží, event. dodavatelů,
- **Zpracování poptávky na nové dodavatele** – na zboží a služby, obvykle pouze pro nové dodavatele,
- **Zpracování objednávek** – ve vazbě na analýzu kumulovaných požadavků na zboží, potvrzování požadavků na zboží, včetně specifikace pokrytí požadavků objednávkou a porovnání skutečných termínů dodávek s dohodnutými termíny dodávek na objednávce,
- **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 materiálu, velikost dodávky, cena dodavatele za zboží, sklad,
 - obvykle je třeba zajistit řízení přejímek zboží – integrované s ostatními logistickými úlohami,
- **Zpracování platebního kalendáře** – určení v jaký splátkách a termínech se dodávka dodavatelé hradí a za jakých podmínek,
- **Příjem a kontrola nakoupeného zboží, Evidence a kontrola dodacího listu**
- **Výdej vráceného zboží (reklamacie apod.),**
- **Pořízení protokolu o vadě,**

- **Zpracování reklamací a upomínek,**
- **Příjem a likvidace faktur** včetně porovnání splatností faktur s dohodnutými splatnostmi podle platebního kalendáře.
- **Doprava na centrální sklad, příjem a přebalení zboží,**
- **Vyhodnocení dodávky,**
- **Uskladnění zboží,**
- **Optimalizace zásoby zahrnuje:**
 - úspory z rozsahu budou mít přímý dopad na velikost a frekvenci objednávek,
 - vyrovnání nabídky a poptávky,
 - ochrana před výkyvy v poptávce – má různý vliv podle odvětví,
 - nárazník mezi články řetězce,
- **Doprava do poboček a příjem zboží** – vyskladnění z centrálního skladu, příjem na skladu pobočky.

12.1.3 Reporting nákupů

Účelem úlohy je rychlé a flexibilní zpracování nákupních reportů, resp. výkazů o nákupech (viz další obrázek).



Obrázek 12-4: Reporting nákupů v retailu

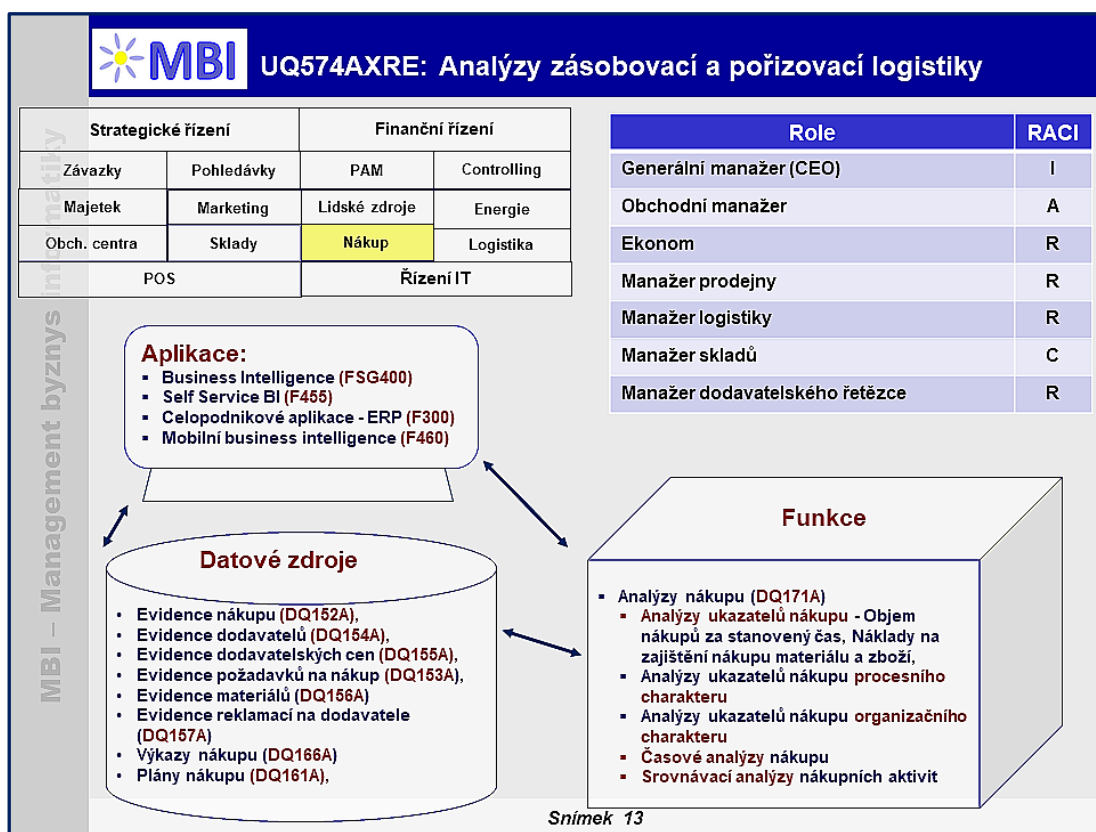
Úloha má reportingový charakter, tj. zpracování dotazů do databází a **vytváření požadovaných typů sestav**:

- Zpracování přehledu nákupních objednávek,
- Přehled zásob vzhledem ke spotřebě – obsahem je aktuální zásoba, zásoba k začátku měsíce, zásoba minimální a optimální a oproti tomu předpokládaná spotřeba: sklad, středisko, datum, potřeba,

- Přehledy nákupu dle zásobovačů, materiálu, komodit, dodavatelů – dle dokumentů obchodního případu Nákup, tj. dokladů typu (objednávky, smlouvy atd.), uzavřené / neuzavřené doklady,
- Přehled nákupních objednávek podle jednotlivých stavů, dle hodnot,
- Přehledy nákupu dle dodavatelů,
- Analýza největších dodavatelů dle nákupu,
- Přehledy výběrových řízení,
- Přehled reklamací dodaného zboží,
- Počty předpokládaných dodávek,
- Hodnocení dodavatelů,
- Vývoj cen komodit.

12.1.4 Analýzy zásobovací a pořizovací logistiky

Účelem analytické úlohy jsou komplexní analýzy nákupů a zásob realizované podle různých hledisek (dimenzí) a především **dosažení očekávaných efektů**, tj. pozitivních změn v metrikách řízení nákupu, např. v nákladech na zajištění nákupu, nákladů na zásoby, v optimálním počtu dodavatelů apod (viz další obrázek).



Obrázek 12-5: Analýzy zásobovací a pořizovací logistiky

Zdrojem pro nákupní analýzy jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Analýzy nákupních aktivit firmy** jsou realizovány **na základě metrik**, a představují tuto funkcionalitu.

12.1.4.1 Analýzy ekonomických ukazatelů zásobovací a pořizovací logistiky

- **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.

12.1.4.2 Analýza dodavatelů

- Analýza dodavatelů by měla vycházet z jejich kategorizace do následujících skupin:
 - **Strategičtí dodavatelé** – jedná se o dodavatele, se kterými má odběratel uzavřené dlouhodobé dohody. Obvykle se jedná o těžko nahraditelné dodavatele, jejichž výpadek by měl zásadní negativní dopad na úspěch obchodní organizace.
 - **Spolupracující dodavatelé** – s těmito dodavateli mají odběratelé také uzavřené dlouhodobé dohody o spolupráci, kde se obchodují dodávky velkých objemů. Jejich možný výpadek by ovšem neměl tak zásadní dopad na konkurenceschopnost obchodního podniku jako v prvním případě.
 - **Dodavatelé „Na dosah ruky“** - široce působící dodavatelé, jejichž dodávky jsou lehce nahraditelné a kteří nabízejí svůj materiál a služby za jednotnou cenu a za stejných podmínek celému trhu. Jejich případný výpadek by neměl vliv na konkurenceschopnost obchodní organizace,

12.1.4.3 Časové analýzy nákupu („Time Intelligence“):

- **Vývoj nákupů v čase** – platí pro všechny uvedené ukazatele, včetně jejich dimenzí, a navíc s dimenzí Časová dimenze, tj. obvykle počínaje rokem a konče na úrovni dne a případně, pokud je nutné i s dimenzí Hodiny.
- **Využití indexů nákupních aktivit**, zejména bazických, řetězových, sezónních,
- **Postupný nárůst hodnot nákupu od aktuálního data** - k začátku roku (YTD (year-to-date), resp. k začátku kvartálu (QTD, quarter-to-date), resp. k začátku měsíce (MTD, month-to-date),
- **Meziročních porovnání nákupů, vývojové trendy** – tj. hodnoty ukazatelů jak za aktuální období, resp. rok, tak za odpovídající období v minulých létech,
- **Analýzy klouzavých ukazatelů nákupu** – např. klouzavý roční souhrn (moving annual total, MAT) - sleduje souhrnné hodnoty za posledních 12 měsíců.

12.1.4.4 Srovnávací analýzy nákupních aktivit:

- **Porovnání plánovaného objemu nákupu a skladových zásob se skutečností**, případně porovnání jednotlivých variant plánů – dimenze Plán, skutečnost.
- **Srovnávací analýzy hodnot ukazatelů podle dimenzí**, např. porovnání jednotlivých dodavatelů podle objemů dodávek, kvalita dodávaných zboží a služeb,
- **Určení pořadí dimenzí (ranking)** – např. stanovení pořadí dodavatelů podle objemů dodávek apod.
- **Určení vybraného počtu nejlepších / nejhorších prvků** - např. TOP 10 dodavatelů.

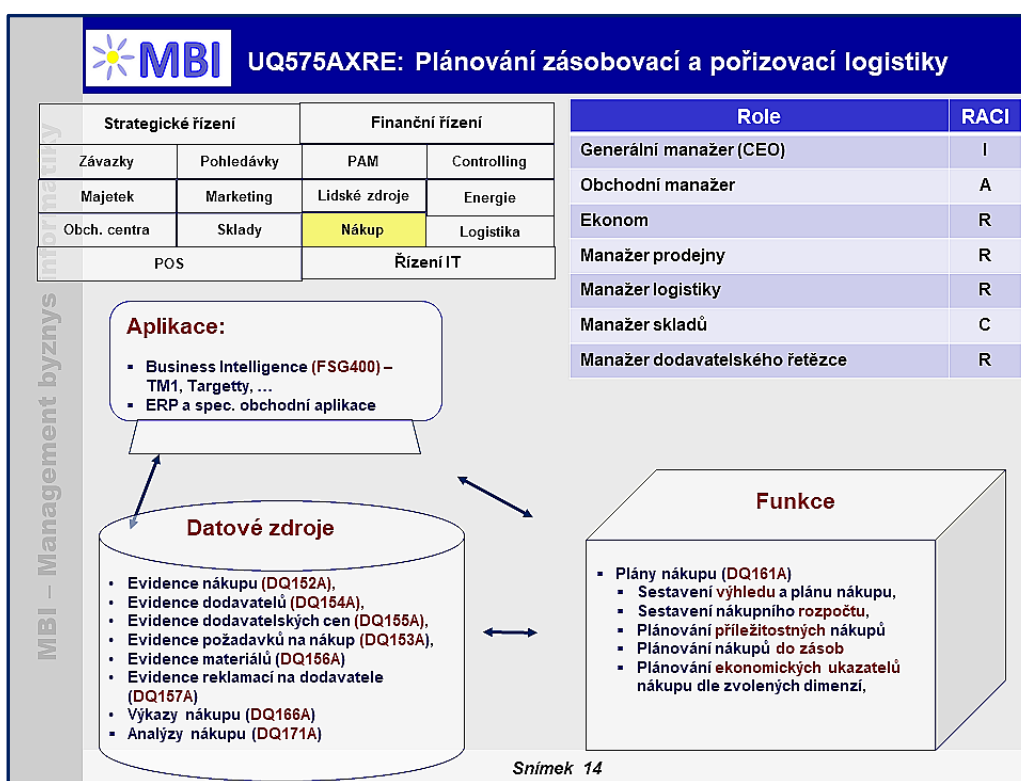
12.1.4.5 Klíčové aktivity

- **Zpracování matic nákupu**,
- **Analýzy nákupu a zásob** – hodnocení aktuálního stavu zásob vzhledem k zakázkám, strukturální přehledy a analýzy zásob, na základě metrik objem zásob (v Kč, měrná jednotka), objem zablokovaných materiálů, bezpohybových položek, nadnormativních, podnormativních, analýzy a likvidace nepotřebných zásob,

- **Analýzy potenciálních dodavatelů** – a jejich cen – hodnocení dodavatelských možností, předmětem analýz jsou očekávané objemy nákupů u potenciálních dodavatelů,
- **Analýzy a výběr dodavatelů** - např. nejlepších 10 dodavatelů, analýzy dodavatelů pro konkrétní případy dle profilů dodavatelů, analýzy dodavatelů dle jejich ceníků, analýzy objemů nákupu v Kč a měrných jednotkách, počtu reklamací, počtu zpožděných dodávek apod.,
- **Analýzy nákupu dle zásobovačů,**
- **Sledování a vyhodnocování plánu nákupu,**
- **Analýzy stavu a pohybu skladových položek** – v rámci jednotlivých skladů pro optimalizaci fyzického rozmístění skladových položek.

12.1.5 Plánování zásobovací a pořizovací logistiky

Účelem plánovací úlohy je **efektivní a co nejpřesnější zpracování plánů nákupů** realizované podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty (viz další obrázek).



Obrázek 12-6: Plánování zásobovací a pořizovací logistiky

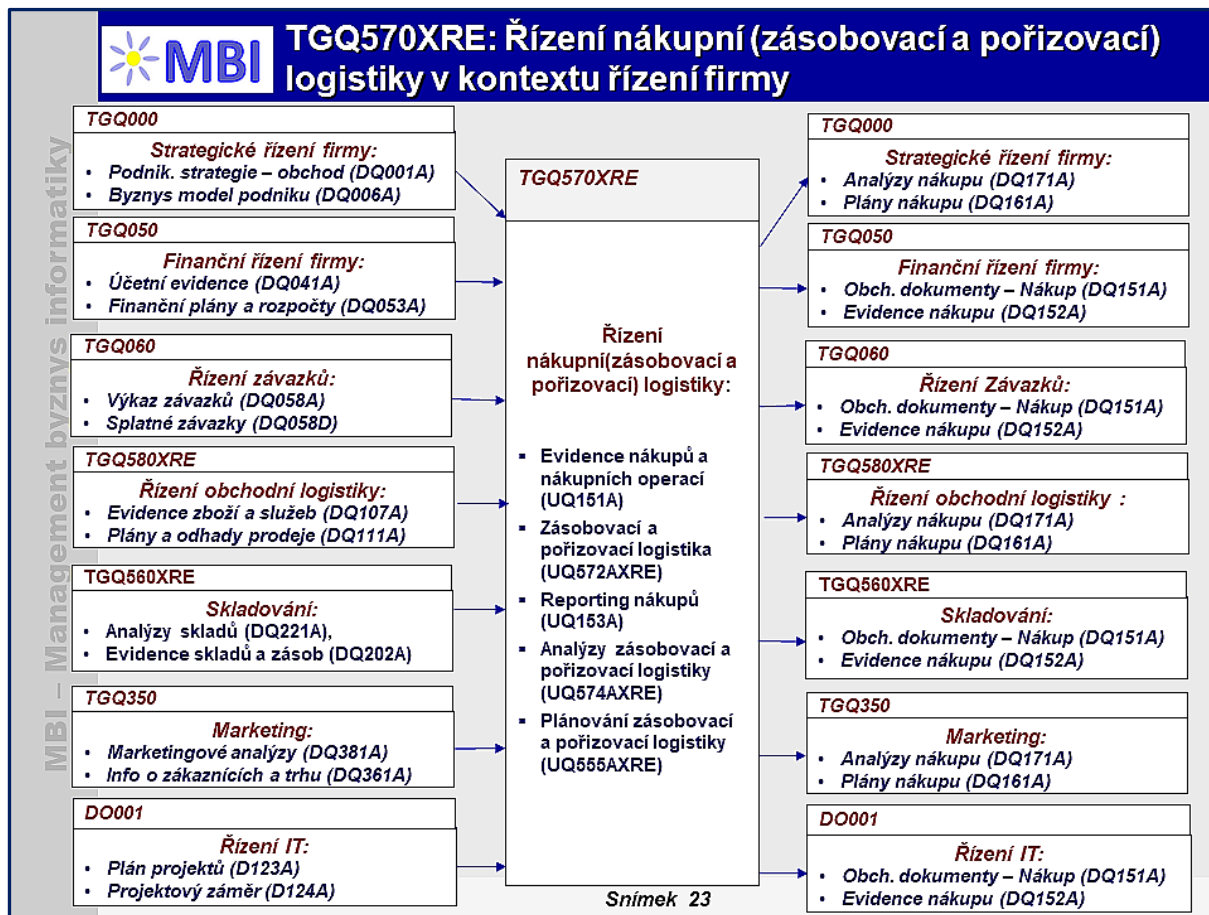
Zdrojem pro plánování prodeje jsou výkazy, analýzy a databáze, jejichž obsah byl uveden v předcházejících částech. Výstupem je sada dílčích plánů a plánovacích tabulek. Plánování nákupů se realizuje **na systému metrik** uvedených v části [8.3]. Zahrnují tyto funkce:

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



12.2 Řízení nákupní logistiky v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje *pouze* obvykle **nejvýznamnější vazby řízení** nákupní logistiky na ostatní oblasti řízení reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**. Detailnější charakteristika a **doplňující vstupy a výstupy** jsou v následujících paragrafech.



Obrázek 12-7: Řízení nákupní logistiky v kontextu řízení firmy

12.2.1 Vstupy do řízení nákupní logistiky

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

Strategické řízení podniku

- Podniková strategie a dílčí strategické dokumenty
 - je hlavním výstupem strategického řízení podniková strategie a v rámci toho strategie nákupu
 - podklad pro přípravu plánů nákupů dle teritorií, dodavatelů, komodit
- Organizační a řídicí dokumenty podniku a procesní dokumentace podniku
 - upravené podle nových strategických záměrů firmy
- Katalog podnikových cílů, byznys model podniku, provozní model podniku.

Finanční řízení

- Účetní evidence, finanční plány a rozpočty, požadavky na plány a rozpočty.
- Finanční výkazy podniku – rozvaha, výsledovka, obrátová předvaha, finanční analýzy.

- Evidence úvěrů, dokumenty styku s bankami, bankovní účty.

Řízení závazků

- Výkaz závazků – reporting závazků
 - představuje podklad pro řízení nákupních transakcí a řízení vztahů k dodavatelům, splatné závazky, evidence závazků,
- Přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem, otevřené položky dodavatelů.

Řízení obchodní logistiky

- Evidence zboží a služeb, plány a odhady objemu prodeje:
 - představují požadavky na nákup a nákupní operace,
- Analýzy prodeje, výkazy, standardní reporting prodeje:
 - představují podklad pro řízení nákupních aktivit a řízení vztahů k dodavatelům.

Skladování

- Analýzy skladů:
 - analýzy skladů a skladových zásob, resp. reporting skladů jsou obvykle vstupem pro plánování i operativní řešení nákupů.
- Evidence skladů a skladových zásob, evidence ceníků materiálů, evidence příjmek, výdejek.
- Výkazy skladu, obratová soupiska zásob, stav skladu.

Marketing

- Marketingové analýzy, dokumenty – informace o zákaznících a trhu.
- Plán marketingových akcí.

12.2.2 Výstupy z řízení nákupní logistiky

Jako **podstatné výstupy** z řízení nákupní logistiky pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení podniku

- Analýzy nákupu podle dimenzí, výkazy nákupu, plány nákupu.

Finanční řízení

- Obchodní dokumenty – Nákup
 - zahrnující např. Nákupní fakturu a další dokumenty v návaznosti na obchodní operace představují vstupy pro účetní transakce,
- Analýzy nákupu podle dimenzí, výkazy nákupu.
- Plány nákupu
 - představují podklady pro přípravu souhrnných finančních plánů a rozpočtů.
- Evidence nákupu, evidence dodavatelů.

Řízení závazků

- Otevřené položky dodavatelů, výkaz závazků, evidence závazků.
- Přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem, splatné závazky.

Řízení obchodní logistiky

- Analýzy nákupu, výkazy nákupu, plány nákupu.
- Evidence nákupu, evidence požadavků na nákup.

- Evidence dodavatelů, evidence dodavatelských cen, evidence reklamací na dodavatele.

Skladování

- Obchodní dokumenty – Nákup, evidence nákupu, evidence požadavků na nákup.
- Evidence dodavatelů, evidence dodavatelských cen, evidence reklamací na dodavatele.
- Analýzy nákupu, plány nákupu.

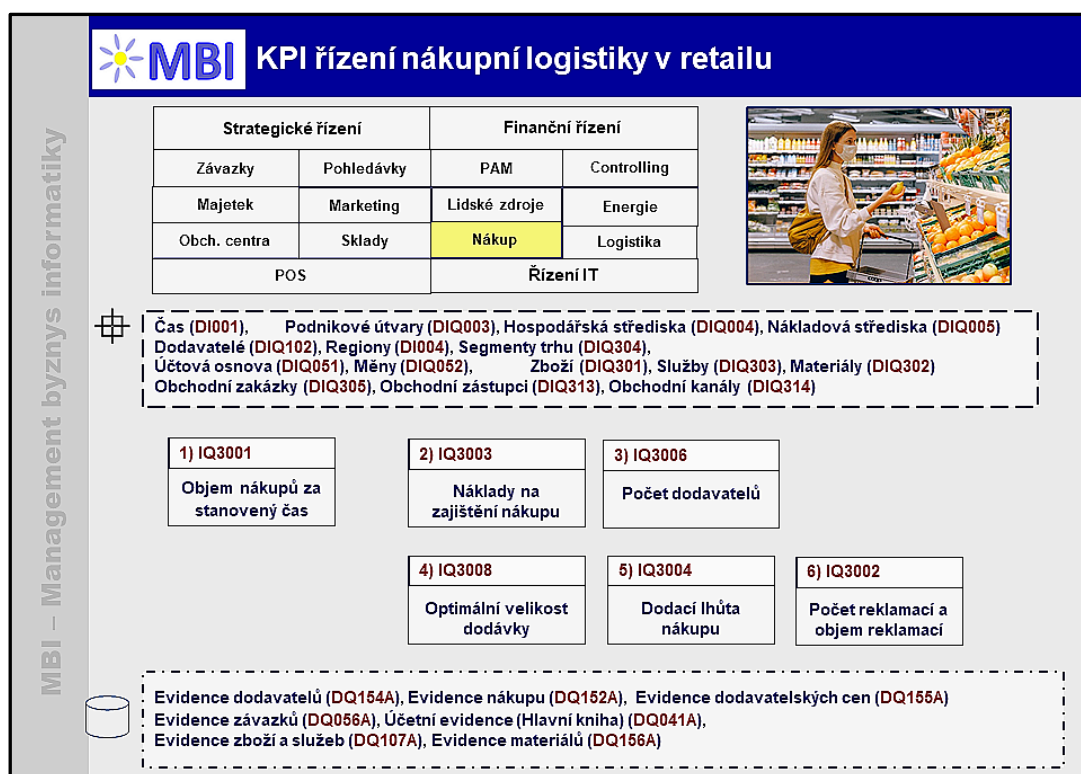
Marketing

- Analýzy nákupu, plány nákupu, evidence dodavatelů, evidence dodavatelských cen.

10

12.3 KPI řízení nákupní logistiky

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení nákupní logistiky dokumentuje další obrázek:



Obrázek 12-8: Přehled KPI řízení nákupní logistiky

V dané oblasti řízení se využívají zejména tyto **metriky**:

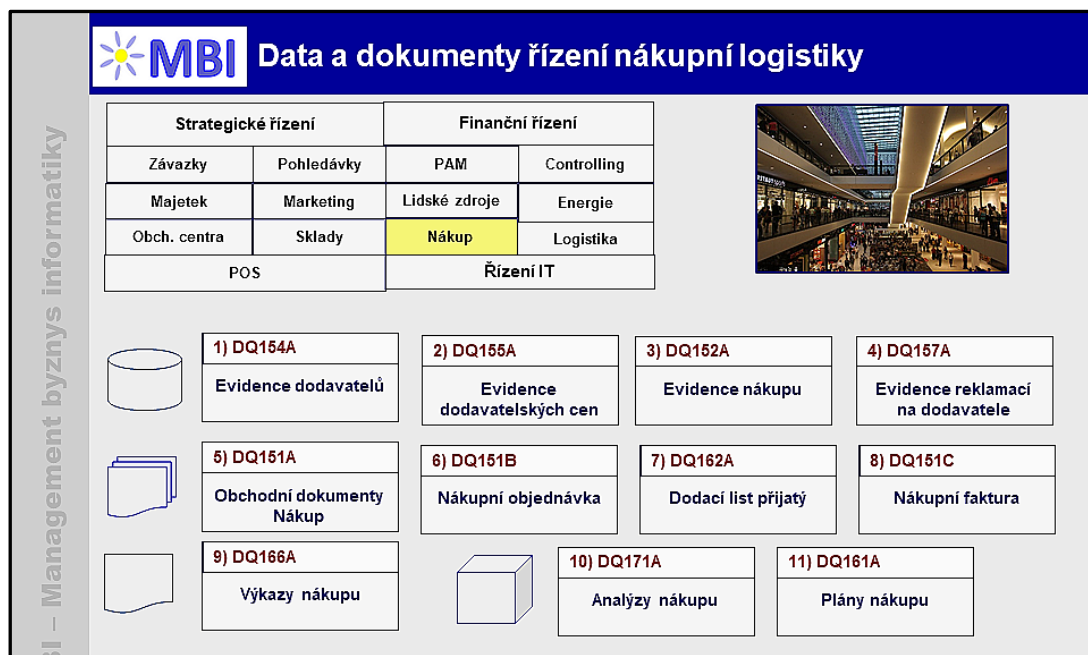
- Objem nákupů za stanovený čas.
- Náklady na zajištění nákupu zboží.
- Počet dodavatelů.
- Optimální velikost dodávky.
- Dodací lhůta nákupu.

- Počet reklamací a objem reklamovaného zboží.



12.4 Data, dokumenty

Přiřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata v kapitole 12.1. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení nákupní logistiky dokumentuje další obrázek.



Obrázek 12-9: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení nákupní logistiky

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty, a to v pořadí dle schématu:

- Evidence dodavatelů.
- Evidence dodavatelských cen.
- Evidence nákupu.
- Evidence reklamací na dodavatele.
- Obchodní dokumenty – Nákup.
- Nákupní objednávka.
- Dodací list přijatý.
- Nákupní faktura.
- Výkazy nákupu.
- Analýzy nákupu.
- Plány nákupu.



12.5 Role v řízení nákupní logistiky

Role podílející se na úlohách řízení nákupní logistiky dokumentuje Obrázek 12-10. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

Evid.:	Evidence dodavatelů, materiálů, nákupů a nákupních operací
Trans.:	Realizace nákupních transakcí
Report	Reporting nákupů
Anal.:	Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb
Plány:	Plánování, rozvrhování nákupních operací

Jen existující vazby? <input checked="" type="checkbox"/>		Evid.	Trans.	Report	Anal.	Plány
Typ: <input type="text" value="RACI kód"/>	Role: <input type="text"/>	UO151A	UO152A	UO153A	UO154A	UO155A
Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)	RO001	I	I	I	C	C
Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	RO002			I	C	R
Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)	RO003		C	C	R	R
Manažer obchodu	RO004	A	A	A	A	A
Manažer skladů	RO010	C	C	C	R	R
Metodik, klíčový uživatel	RO032	C	C	C	C	C
Obchodník	RO037	R	R	R	R	R
Ekonom	RO038	C	R	R	R	R

Obrázek 12-10: Role v Řízení nákupní logistiky

12.5.1 Manažer obchodu

Manažer obchodu zodpovídá za realizaci všech úloh v oblasti řízení nákupu:

- formuluje a prověřuje strategie nákupu ve firmě,
- plánuje, řídí, koordinuje a hodnotí hlavní nákupní aktivity,
- zajišťuje průběžný a kvalitní kontakt s dodavateli firmy,
- kooperuje s ostatními manažery na zajištění finančních zdrojů pro zajištění nákupů, zajištění personálních, materiálních a technických kapacit nákupu.
- formuluje celou organizaci a systém nákupních aktivit,
- posuzuje a schvaluje nákupy IT služeb a produktů.

12.5.2 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

Manažer marketingu se výrazně podílí na reportingových, analytických a plánovacích úlohách řízení nákupu a v rámci toho:

- navrhuje strategie nákupního marketingu firmy, a to ve vazbě k celému komplexu prodejních zakázek a dalších potřeb,
- řídí, koordinuje a hodnotí marketingové aktivity nákupů, jako např. hodnocení dodavatelů apod.),
- zajišťuje finanční zdroje pro marketingové aktivity související s nákupem,

12.5.3 Obchodník

Obchodník vykonává převážnou část úloh v řízení nákupů, zejména zajišťuje (obvykle s ostatními obchodníky a specialisty) transakční operace, tedy obchodní případ Nákup:

- připravuje výběr vhodných nakupovaných produktů a služeb,
- řeší vztahy s dodavateli na bázi osobních kontaktů i s využitím systémů SRM,
- realizuje obchodní případy Nákup, včetně zpracování a odesílání všech obchodních dokumentů a jejich další správy,
- v případě výběrových řízení a aukcí, podílí se na jejich přípravě a realizaci,
- vede jednání s obchodními partnery, zejména dodavateli,
- podílí se na přípravě a uzavírání smluv s dodavateli,
- řeší obchodní rizika spojená s nákupem,
- využívá disponibilní IT produkty a služby pro podporu nákupů a na základě svých zkušeností formuluje hlavní problémy a požadavky na jejich další rozvoj.



12.6 IT v řízení nákupní logistiky

12.6.1 Celopodnikové aplikace, ERP, Enterprise Resource Planning

Efekte uplatnění ERP v řízení nákupu:

- ERP poskytuje vysoký úroveň **interní integrace** řízení nákupu (většinou na základě sdílených databází, předávaných dokumentů, nebo integračních nástrojů) na ostatní oblasti řízení (prodej, sklady atd.).
- Zefektivňuje nákupní **procesy**, díky racionalizaci standardních operací Obchodního případu Nákup rychlým vytvářením dokumentů, kopírováním dokumentů, např. z dodacího listu faktura apod. Výrazně se racionalizuje vytváření nových dokumentů, např. objednávky pomocí vstupů z databází dodavatelů, zboží apod. Snižuje se tak i jejich **nákladová a časová náročnost**. Efektivita nákupních procesů se dále zvyšuje tam, kde jsou do ERP a nákupních funkcí zabudovány technologie **workflow**.
- ERP podporuje **evidenci stávajících i potenciálních dodavatelů** v takovém rozsahu, aby bylo možné vyhodnocovat spolehlivost a kvalitu dodávek. Umožňuje provádět systematické **vyhodnocování dodavatelů**, tj. dodací spolehlivost, cenovou úroveň, dodací pohotovost, kvalitu dodávek a výkonů.
- Díky uvedené efektivitě je firma schopná **velmi rychle reagovat** na nabídky dodavatelů a posuny celkové nabídky na trhu.
- **Obchodní případ Nákup** včetně souvisejících dokumentů (poptávky, nabídky, zápisy z projednání nabídek, obchodní jednací protokoly) lze systematicky zakládat v nákupních modulech ERP.
- Nákupní moduly disponují profily vybraných dodavatelů. Jsou zajištěny i efektivní návazné interní **schvalovací procedury**.
- **Snižuje se riziko chyb** a omylů při nákupních transakcích, a to využitím zabudovaných kontrolních mechanismů do funkcí nákupních modulů.
- **Zvyšuje se kvalita a přesnost** rozhodovacích operací díky provázanosti jednotlivých modulů ERP, např. objektivnější posuzování nabídek dodavatelů s okamžitým vyhodnocením jejich ekonomické efektivnosti.
- Nákupní moduly ERP často zahrnují **standardní šablony** dokumentů spojených s obchodním případem „Nákup“.

- Na druhé straně mnohé nákupní moduly umožňují **parsovat a transformovat** příchozí prodejní dokumenty v PDF přímo do nákupních databází.
- Nákupní funkcionalita ERP obsahuje kritéria pro **vyhodnocení obchodní zakázky** a zajišťování hodnocení její ekonomiky.
- **Likvidace faktur** je v nákupních modulech často podporována **workflow** tak, aby se předešlo překročení hodnoty objednávky v případě, že k dané objednávce existuje více faktur. Nákupní moduly zahrnují obvykle funkce pro automatické **sledování splatnosti faktur** a závazků po splatnosti.

Možné problémy spojené s ERP v řízení nákupu:

- ERP představuje vysoké **nároky na kvalitu dat**, která při velkých objemech, počtech nákupních transakcí, resp. pracovníků nákupu může být problémem.
- Problémem je často **pochopení potřeby a výhod ERP u pracovníků nákupu**, zejména při přechodu z původního, mnohdy velmi jednoduchého softwarového řešení, a jejich motivace k takovému přechodu.
- U velkých typových ERP je funkcionalita nákupních modulů tak vysoká, že nakonec vede k jejímu **nízkému využití**. Totéž platí i pro nadbytečný rozsah databázových záznamů, zejména dodavatelů, zboží, materiálů, obchodních případů.
- Problémem může být **nastavení** nákupních modulů pro **automatické slučování objednávek** podle čísel zboží nebo materiálu a časového období.
- Obdobně jako v předchozím případě se musí **nastavit pro stanovení objednáčích množství** normativ zásob, reálný stav zásob, disponibilní zásoba (zboží v příjmu, resp. na cestě).
- Při customizaci se musí rovněž nastavit, že při **vystavení objednávky (smlouvy) její ustanovení respektují veškeré dohodnuté podmínky** a odpovědné osoby dostávají kopie objednávek (smluv) v elektronické podobě, např. pomocí workflow.

12.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení nákupu:

- Obchodní případy Nákup je možné vyhodnocovat **podle podstatných ekonomických i organizačních hledisek**.
- Je možné hodnotit **kvalitu a spolehlivost dodavatelů** (např. podle struktury a termínů dodávek), kategorizovat je podle významu, případně v kombinaci i s dalšími dimenzemi, jako regiony, obchodní kanály, odvětví apod.
- Uplatnění **časové dimenze** nabízí **hodnocení trendů** v nákupu, různých výkyvů, anomálií a na základě toho i identifikace vlivů působících vývoj nabídky dodavatelů na trhu.
- Analýzy počtu a objemu **reklamací k dodavatelům** podle jejich typu, zboží, služeb, dodavatelů, obchodníků umožňuje systematicky řídit a zvyšovat kvalitu nákupu, výroby a dalších aktivit.
- Aplikace BI / SSBI pro řízení nákupu umožňují racionálně připravovat celou **soustavu nákupních reportů** podle potřeb firmy
- **Analýzy metrik procesního charakteru**, tj. počet a objem nákupních transakcí, počet zpracovávaných nákupních dokumentů, plnění dodacích lhůt, počet a objem požadovaných servisních činností znamenají racionalizaci obchodních případů „Nákup“.
- Specifickou oblastí uplatnění BI / SSBI jsou **analýzy metrik spojených s funkcemi elektronického zásobování** a vyhodnocování jejich efektivity, výkonu a úspěšnosti.
- **Analytická pravidla** podle stanovených limitních hodnot v rámci obchodních případů nákup umožňují **upozorňovat na kritické nebo mimořádné stavy** nakupovaných položek.

- BI / SSBI v řízení nákupu znamená obvykle i podporu **řešení skrytých problémů** na základě identifikace složitých závislostí mezi daty, odhalováním podobností mezi např. dodavateli, obchodními případy apod.
- Uplatnění BI / SSBI technologií umožňuje kvalitní **přípravu plánů nákupu** na základě systematicky uspořádané sady plánovaných ukazatelů a jejich dimenzí. Další efekty pak přinášejí specializované plánovací aplikace založené na technologiích BI / SSBI.
- **Integrační efekty** v řízení nákupu znamenají podporou integrace dezintegrovaných informačních zdrojů (z věcného či geografického hlediska), zejména ve vztahu k prodeji, skladům, financím.

Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení nákupu:

- Analýza a návrh funkcí BI / SSBI v řízení nákupu musí vycházet z pochopení a respektování celkové **nákupní strategie firmy**. Musí respektovat obchodní priority, problémy v nákupu, perspektivní možnosti a na druhé straně existující limity apod.
- Úspěšnost BI / SSBI aplikací v řízení nákupu je **silně závislá na zájmu a invenci** obchodních manažerů, resp. manažerů logistiky i samotných referentů nákupu. 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 dodavatelích, materiálech, zboží, službách znamenají obvykle vysoké nároky na **kontroly, čištění a konsolidace** dat.
- Při řešení BI / SSBI v řízení nákupu je otázkou **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejvíce odpovídat potřebám a problémům dané firmy.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, ale problémem je nastavení odpovídajících hodnot vzhledem ke konkrétním potřebám řízení nákupu pro tato pravidla.
- **Návrh dashboardů** pro obchodní manažery a manažery nákupu a specialisty logistiky musí vycházet z kvalifikované analýzy jejich potřeb.

12.6.3 WMS, Warehouse Management System

Efekty uplatnění WMS v řízení nákupu:

- WMS přispívá 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.
- **Zvyšuje výkonnost skladových pracovníků**, napomáhá i v optimalizaci nákupních operací.
- 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 vzhledem k potřebám nákupu.

Možné problémy spojené s WMS v řízení nákupu:

- Vyvolává potřebu **kvalifikovanějšího obslužného personálu** a vyšší nároky na přísnější pracovní disciplínu, a to i u pracovníků nákupu.
- 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 změny procesů skladového řízení, s čímž jsou pak spojeny i vyšší náklady a prodloužená doby implementace systému.

12.6.4 eShop, Internetový obchod dodavatele

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **sShop** je v oddíle E, kapitola [3].

12.6.5 Mobilní aplikace ve skladech

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **mobilních aplikací** je v oddíle E, kapitola [11].

12.6.6 Elektronické zásobování, e-Procurement

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **elektronického zásobování, eProcurement** je v oddíle E, kapitola [5].

12.6.7 Elektronická tržiště, e-Marketplace

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **elektronických tržišť, eMarketplace** je v oddíle E, kapitola [6].

12.6.8 Řízení dodavatelských řetězců.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **řízení dodavatelských řetězců, SCM** je v oddíle E, kapitola [7].

12.6.9 Dodavatelem řízené zásobování.

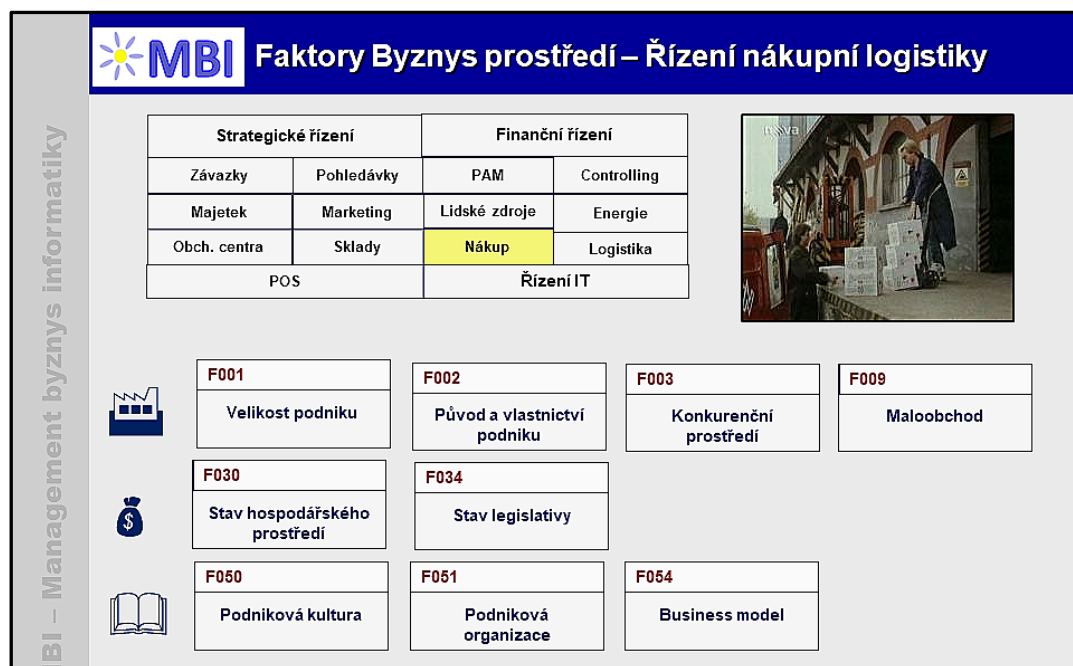
Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **dodavatelem řízeného zásobování** je v oddíle E, kapitola [12].



12.7 Faktory v řízení nákupní logistiky, „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení nákupní logistiky v podniku. Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem podniku,
- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,
- faktory úrovně podnikového řízení a personálních zdrojů.



Obrázek 12-11: Faktory ovlivňující řízení nákupní logistiky

12.7.1 Podnik, základní charakteristiky

- **Velikost podniku:**
 - velikost podniku ovlivňuje zejména spektru dodavatelů a kooperačních vztahů,
 - velké podniky využívají i větší sílu ve vztahu k dodavatelům, a to se promítá i do celé organizace a řízení nákupních operací,
- **Původ a vlastnictví podniku**
 - faktor nadnárodních firem působí v oblasti nákupních standardů a centrálně stanovených pravidel, které musí nákupní moduly také respektovat,
- **Konkurenční prostředí:**
 - konkurenční prostředí ovlivňuje možnosti nákupu zásadním způsobem (tlakem na ceny, kvalitu operativnost dodávek atd.),
- **Maloobchod:**
 - typ maloobchodní firmy určuje nejen obsahovou náplň nákupů, organizaci a způsob nákupů,
 - dodavatelé se výrazně liší v technologiích včetně IT při řízení dodávek a ty je třeba poznat a efektivně využívat.

12.7.2 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí**
 - ovlivňuje prostor pro realizaci nákupů, stav nabídky produktů a služeb, včetně souvisejících IT služeb,
- **Stav legislativy**
 - představuje vlivy obchodní legislativy, které je třeba respektovat, např. Obchodní zákoník a další.

12.7.3 Řízení, organizace

- **Podniková kultura:**

- představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah podniku ke svým dodavatelům a kooperujícím subjektům, s dopady do aplikací nákupu nebo SRM (Supplier Relationship Management),
- **Podniková organizace**
 - se promítá do struktury a obsazení nákupních oddělení, sítě a způsobu řízení detašovaných poboček a skladů, obchodních zástupců,
- **Business model**
 - business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, je základem pro formulování systému řízení a organizace nákupů,
 - jeho příprava a uplatnění je náplní úlohy „Řešení business modelu“



12.8 Scénáře, analytické otázky k řízení nákupu

Základním scénářem pro skupinu úloh je scénář „**Řeší se rozvoj řízení nákupu**“ Podstatnými otázkami pro řešení úloh jsou:

- Jak co nejpřesněji a **včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby** zboží a materiálu?
- Jak systematicky zjišťovat a volit **optimální zdroje** pro uspokojení těchto potřeb a jak na základě optimalizace nakupovaných zdrojů snižovat objem podnikových nákladů?
- 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?
- Jak systematicky **sledovat a regulovat stav zásob** a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití?
- Jak pružně realizovat **operativní zásahy** v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb?
- Jak systematicky pečovat o **zajištění odpovídající kvality** nakupovaných materiálů?
- Jak zabezpečit odpovídající **efektivní fungování materiálně technické základny** nákupu, především skladové hospodářství, dopravu a ostatní logistické procesy při realizaci materiálových toků?
- Jak efektivním řízením nákupu podporovat výkonnost podniku (v obchodě, výrobě apod.), zajištěním požadované kvality nakupovaných zdrojů, zajištěním kontinuity výroby a minimalizací výpadků v důsledku nedostatku vstupů do výroby
- Jak nastavit a racionálně realizovat funkce nákupního marketingu, tj. průzkumy na nákupním trhu, možnosti dopravy a logistiky?
- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **informační systém pro řízení nákupního procesu**?
- Jak zajistit dostupnost informací o stavu a předpokládaném vývoji nákupního trhu?
- Jak systematicky zabezpečovat **personální, organizační, metodický a technický rozvoj** jak řídicích, tak hmotných procesů?
- Jak připravit a rozvíjet prvky standardizace nákupních prvků (materiálů, zboží, kooperací) a činností souvisejících s nákupem?
- Jak realizovat nákup ve vztahu k technickohospodářským normám?
- Které **reporty nákupu** a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro nákupní analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?

- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro nákupní analýzy a plánování relevantní?
- Jak zajistit aktivní **servisní uskutečňování přípravy, výdaje a přísunu** 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.



12.9 Doporučení k řízení nákupní logistiky

	<p>K řešení:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 dle spotřeby organizace, je stěžejní činností nákupního oddělení, kde spolehlivost a dobré vztahy mohou být v rozhodovacím procesu významnější než lepší cenová nabídka, ▪ poskytovat kvalitní nákupní analýzy na bázi BI, resp. SSBI a případně i s využitím pokročilé analytiky, ▪ umožnit přípravy plánů nákupů ve variantách s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností podniku, <p>K provozu a užití:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 podniku a jeho zakázek, ▪ snižovat pracnost a náklady a současně vyšší rychlosti nákupních operací optimalizací zpracování dokumentů nákupu, ▪ provádět přípravy 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. <p>K řízení IT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ poskytovat celý komplex IT služeb podporujících nákupní operace vycházejících z podnikové strategie, analýzy klíčových problémů a aktuálních uživatelských požadavků,
--	---

- zabezpečit potřebné úrovně **kontroly a bezpečnosti nákupních operací**, tj. jejich protokolování a dokumentace jako součásti řízení bezpečnosti IT i celého podniku,
- 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 dle pravidel řízení nákupu** v rámci celého podniku

13. Obchodní logistika v retailu



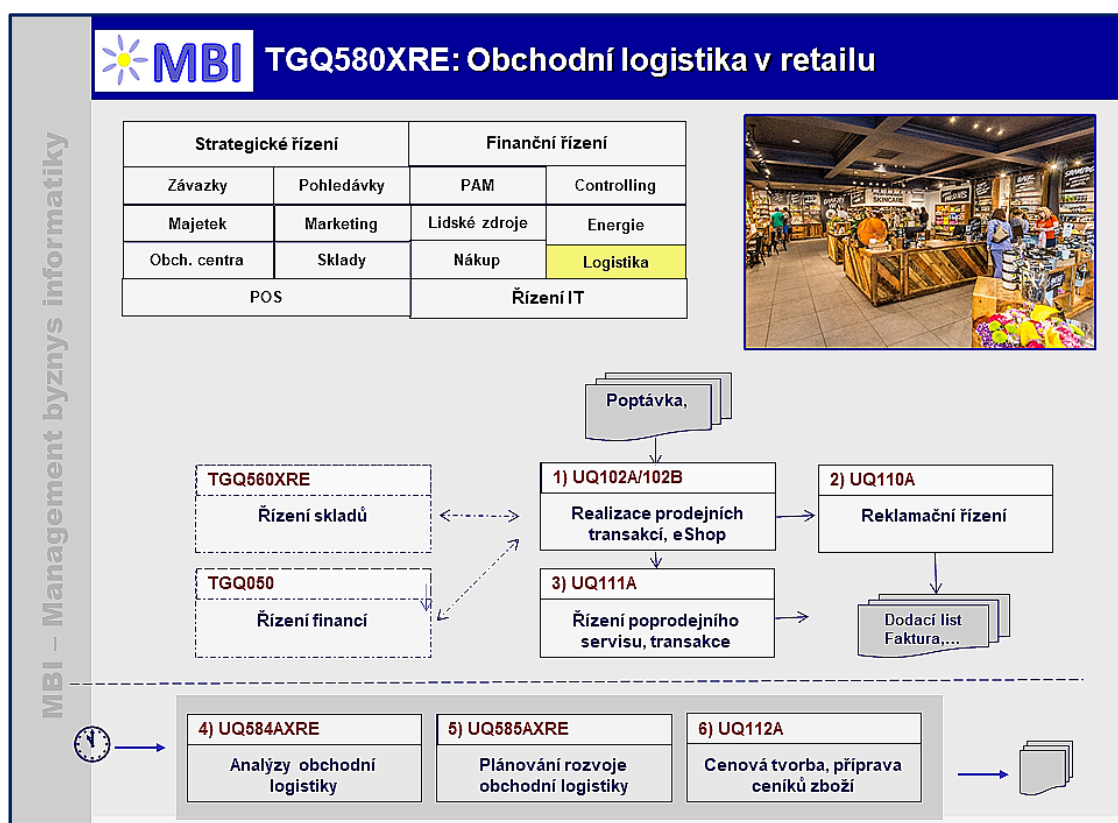
Účelem skupiny úloh je:

- charakterizovat úlohy obchodní logistiky a celý **logistický řetězec**,
- realizovat efektivní **plánování a průběh rozvoje maloobchodní sítě**,
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení maloobchodu kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování.



13.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh obchodní logistiky v retailu obsahuje další obrázek.

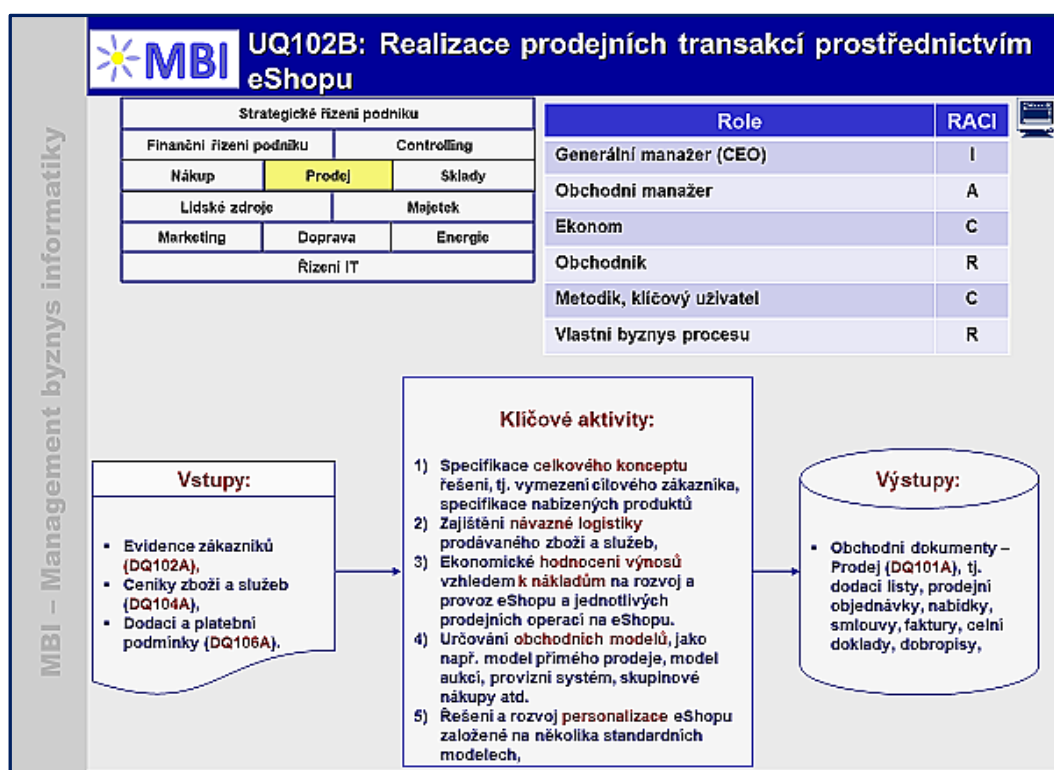


Obrázek 13-1: Obchodní logistika v retailu – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

13.1.1 Realizace prodejních transakcí prostřednictvím eShopu

Účelem je zajistit co nejefektivněji a nejrychleji zajišťovat prodejní transakce, zejména s koncovými spotřebiteli, prostřednictvím aplikací a technologií elektronického obchodování, eShopů (viz další obrázek).



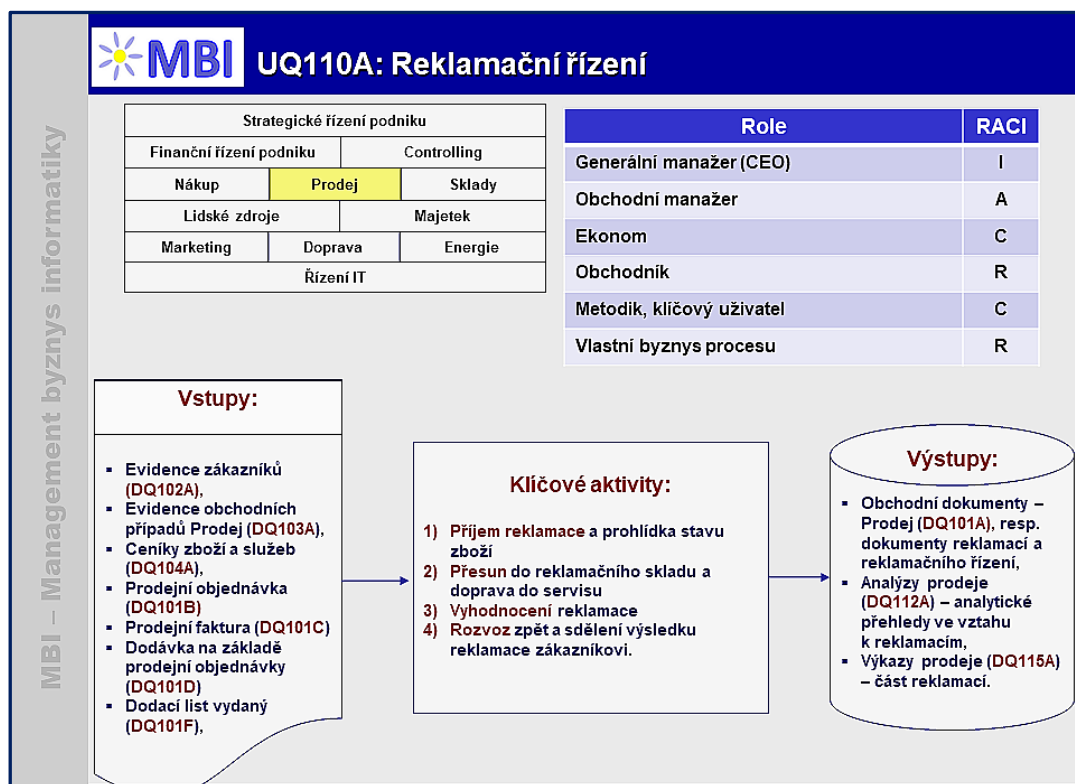
Obrázek 13-2: Realizace prodejních transakcí prostřednictvím eShopu

Zahrnuje tyto **klíčové 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, skupinové nákupy 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.

13.1.2 Reklamační řízení

Účelem úlohy je zajistit efektivní vyhodnocování a řešení zákaznických reklamací a následně jejich souhrnné vyhodnocování (viz další obrázek).



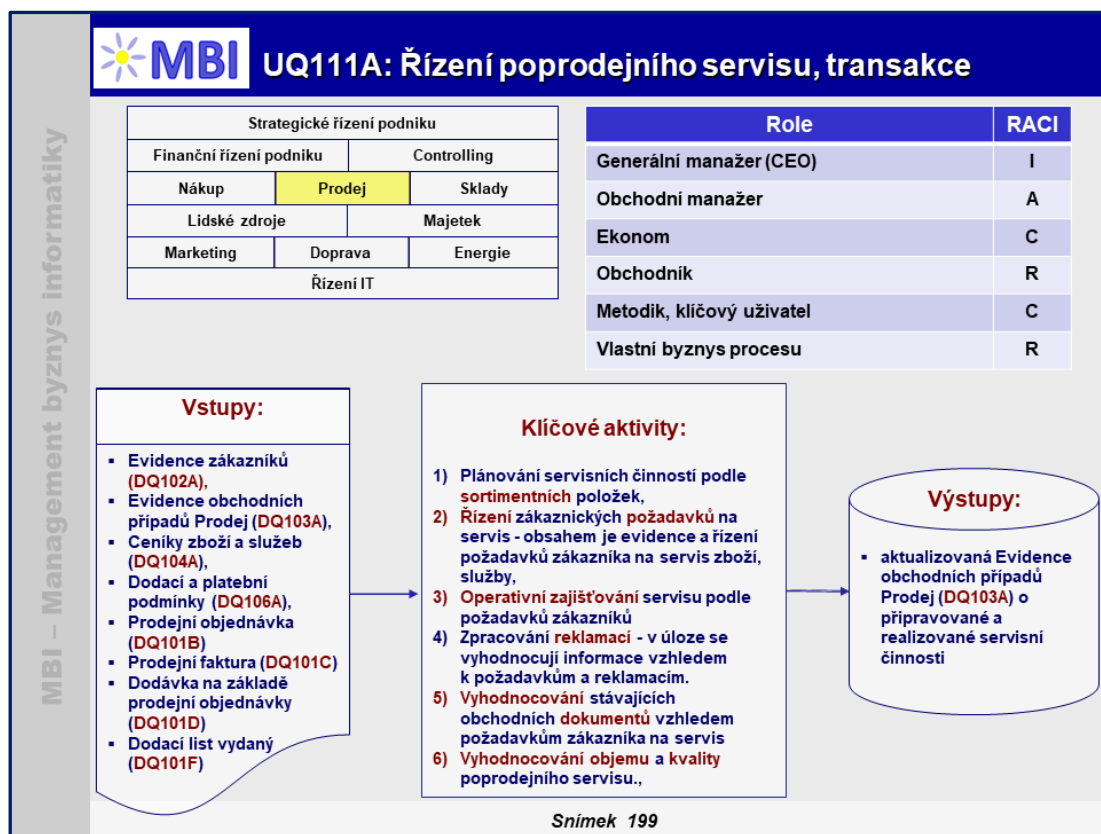
Obrázek 13-3: Reklamační řízení

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

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

13.1.3 Řízení poprodejního servisu

Účelem úlohy je zajistit efektivní plánování a zajišťování poprodejního servisu a co nejvíce zkvalitnit vztahy k zákazníkům (viz další obrázek).



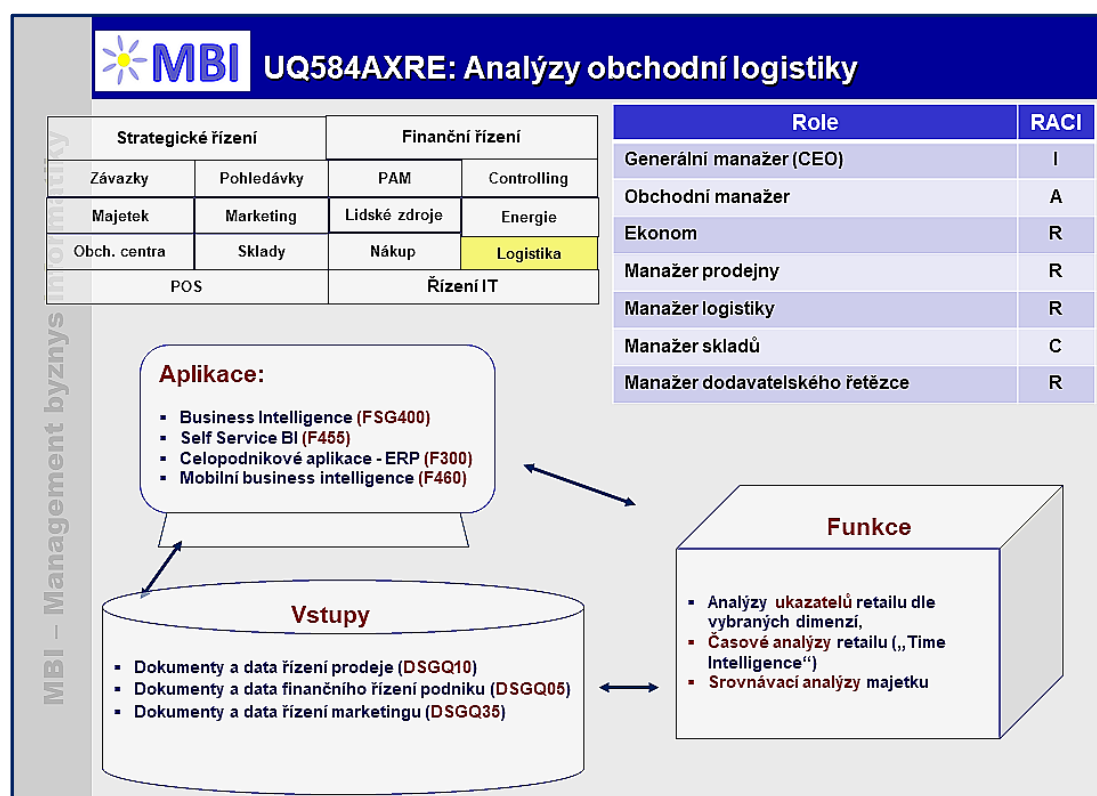
Obrázek 13-4: Řízení poprodejního servisu

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Plánování servisních činností podle sortimentních položek,**
- **Řízení zákaznických požadavků na servis** – obsahem je evidence a **řízení požadavků zákazníka** na servis zboží, služby a rovněž specifické požadavky zákazníků,
- **Operativní zajišťování servisu podle požadavků zákazníků,**
- **Zpracování reklamací** – v úloze se vyhodnocují informace vzhledem k požadavkům a reklamacím. Provádějí se kontroly za objednávky, dodací listy i faktury zákazníka,
- **Vyhodnocování stávajících obchodních dokumentů** vzhledem k požadavkům zákazníka na servis,
- **Vyhodnocování objemu a kvality poprodejního servisu.,** k čemuž se využívají dvě klíčové metriky:
 - Počet a objem servisních činností.
 - Počet a objem reklamací.

13.1.4 Analýzy v rámci obchodní logistiky

Účelem analytické úlohy je především **dosažení očekávaných obchodních výsledků**, tj. odpovídající úspěšnosti obchodních aktivit maloobchodního podniku (viz další obrázek).



Obrázek 13-5: Analýzy v rámci obchodní logistiky

Funkcionalita analýz retailu, analytický prostor

13.1.4.1 Analýzy ekonomických ukazatelů obchodní logistiky

Zdrojem pro prodejní analýzy jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní zdroje dat pro jednotlivé KPI **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Analýzy prodejních aktivit firmy** jsou členěny na tyto hlavní skupiny funkcí:

- **Analýzy ekonomických metrik** prodej 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 pořadí 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 délky návštěv webových stránek eShopu.
- **Analýzy časového vývoje objem a struktury prodeje**, hodnocení faktorů ovlivňujících úroveň prodeje, hodnocení sezónních vlivů, zpracování indexů, kumulativních hodnot v čase apod.

13.1.4.2 Analýzy prodejní výkonnosti a řízení produktů (CM, Category Management):

- Ukazatelé pro analýzy prodejní výkonnosti a řízení produktů:

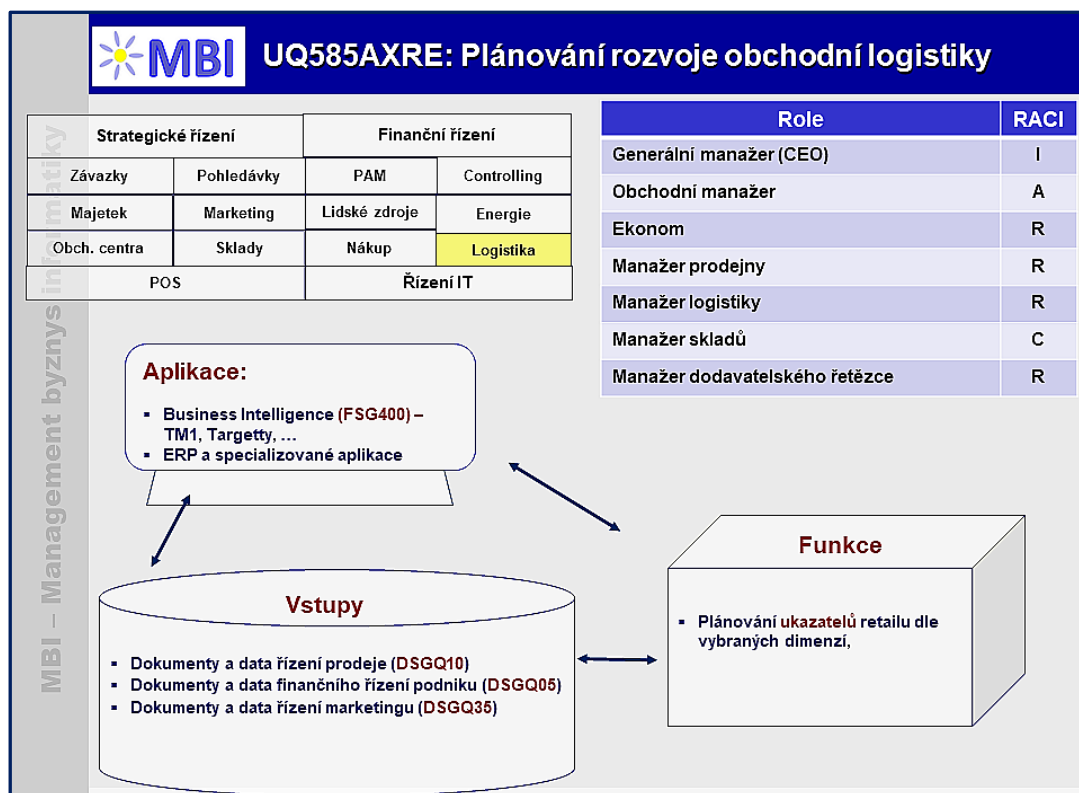
- o index prodejní aktivity, využití prodejní plochy v maloobchodě, objem tržeb za časovou jednotku, náklady práce na 1 prodejce,
- o časové ukazatele výkonnosti CM, zbožíové ukazatele výkonnosti CM, zákaznické ukazatele výkonnosti CM, počet a objem servisních činností.

13.1.4.3 Analýzy prodejních aktivit na eShopu:

- **Ukazatele pro analýzy aktivit na eShopu:**
 - o počet prodaných produktů přes eShop, zisk na produkt v eShopu, tržba na návštěvu,
 - o počet objednávek za stanovený čas, počet položek na objednávku, průměrná hodnota objednávky, délka návštěvy webové stránky, míra opuštění, Bounce rate, Index přijetí zákazníka, konverzní poměr.

13.1.5 Plánování rozvoje logistiky retailu

Účelem plánovací úlohy je efektivní a **co nejpřesnější zpracování plánů obchodních aktivit** a s tím i dosažení požadované pozice na trhu (viz další obrázek).



Obrázek 13-6: Plánování rozvoje logistiky retailu

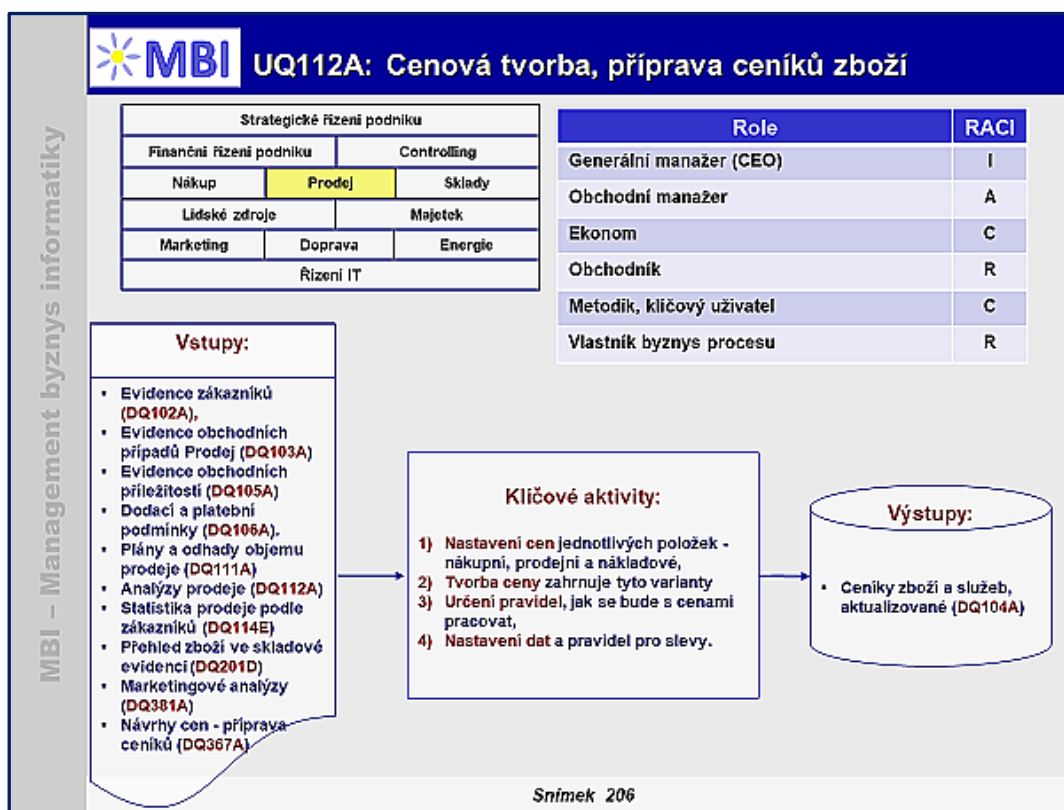
Zdrojem pro plánování prodeje jsou výkazy, analýzy a databáze, jejichž obsah byl uveden v předcházejících částech. Plánování a rozvrhování prodeje zahrnuje tyto hlavní skupiny funkcí a výstupem jsou plánovací tabulky a dokumenty:

- **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.

13.1.6 Cenová tvorba, příprava ceniků zboží

Účelem úlohy je realizovat takovou **cenotvorbu na základě parametrů nákladů a situace na trhu**, která zajistí konkurenceschopnost podniku a jeho ekonomickou efektivnost (viz další obrázek).



Obrázek 13-7: Cenová tvorba, příprava ceniků zboží

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

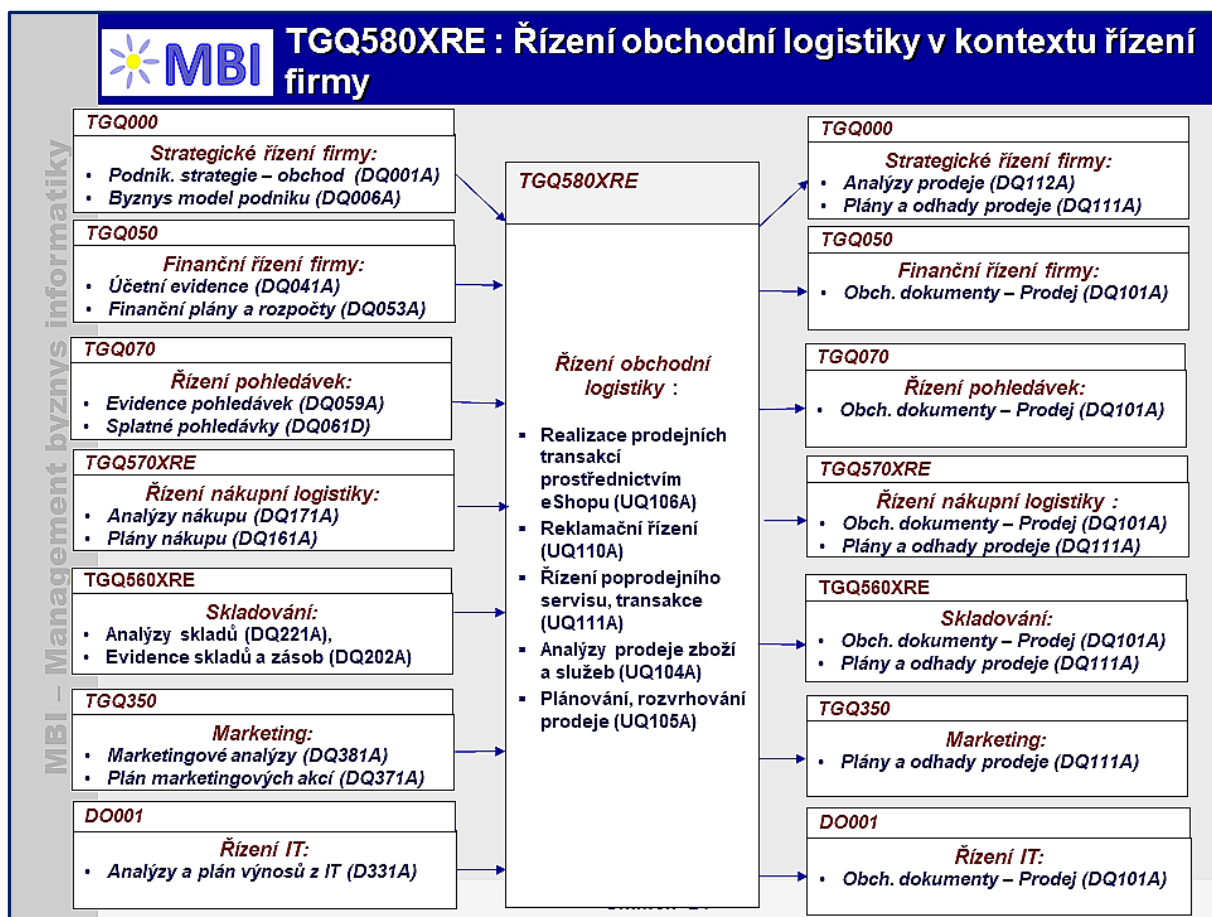
- **Nastavení cen jednotlivých položek – nákupní, prodejní a nákladové:**

- 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 = monitoring cen konkurence a pravidelná úprava vlastního ceníku,
 - kalkulace typu: nákladové ceny + fixní marže, doporučená cena – fixní hodnota (např. velikost DPH), průměrná cena konkurence,
 - různé typy kalkulace podle segmentu položky, životního cyklu,
- **Určení pravidel, jak se bude s cenami pracovat,**
- **Nastavení dat a pravidel pro slevy.**



13.2 Řízení obchodní logistiky v kontextu řízení firmy

Další obrázek představuje **pouze** obvykle **nejvýznamnější vazby řízení** obchodní logistiky na ostatní oblasti řízení reprezentované **vstupními a výstupními daty a dokumenty**. Detailnější charakteristika a **doplňující vstupy a výstupy** jsou v následujících paragrafech.



Obrázek 13-8: Řízení obchodní logistiky v kontextu řízení firmy

13.2.1 Vstupy do řízení obchodní logistiky

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

Strategické řízení podniku

- Podniková strategie a dílčí strategické dokumenty
 - je hlavním výstupem strategického řízení podniková strategie a v rámci toho strategie prodeje – podklad pro přípravu plánů prodeje dle teritorií, zákazníků, komodit.
- Organizační a řídicí dokumenty podniku, a procesní dokumentace podniku
 - upravené podle nových strategických záměrů firmy,
- Katalog podnikových cílů, byznys model podniku, provozní model podniku.

Finanční řízení

- Účetní evidence, finanční plány a rozpočty, požadavky na plány a rozpočty.
- Finanční výkazy podniku – rozvaha, výsledovka, obrátová předvaha, finanční analýzy.
- Evidence úvěrů, evidence leasingových smluv, dokumenty styku s bankami, bankovní účty.

Řízení pohledávek

- Evidence pohledávek, výkazy pohledávek, splatné pohledávky.
- Pohledávky pro odsouhlasení se zákazníkem, přehled prodejních dobropisů k odsouhlasení.

Řízení nákupní logistiky

- Analýzy nákupu, výkazy nákupu, plány nákupu.
- Evidence nákupu, evidence požadavků na nákup.
- Evidence dodavatelů, evidence dodavatelských cen, evidence reklamací na dodavatele.

Skladování

- Analýzy skladů
 - analýzy skladů a skladových zásob, resp. reporting skladů jsou obvykle vstupem pro plánování i operativní řešení nákupu.
- Evidence skladů a skladových zásob, výkazy skladu.

Marketing a řízení marketingových kampaní

- Marketingové analýzy:
 - výsledky analýz marketingových operací a kampaní představují základ pro plánování prodejních aktivit podniku, plán marketingových akcí.
- Evidence marketingu, evidence marketingových akcí:
 - dokumenty – informace o zákaznících a trhu.
- Marketingové průzkumy:
 - dotazníky a jejich analýzy, návrhy cen – příprava ceníků.

13.2.2 Výstupy z řízení obchodní logistiky

Jako **podstatné výstupy** z řízení obchodní logistiky pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení podniku

- Výkazy – standardní reporting prodeje.
- Analýzy prodeje:
 - analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje jako dílčí podklad pro strategické analýzy prodeje.
- Plány a odhady objemu prodeje:
 - navazují na formulaci podnikové strategie,
- Evidence zákazníků, evidence reklamací zákazníků, evidence zboží a služeb.

Finanční řízení

- Obchodní dokumenty Prodej – faktury
 - a další dokumenty v návaznosti na obchodní operace představují vstupy pro účetní transakce.
- Plány a odhady objemu prodeje
 - představují podklady pro přípravu souhrnných finančních plánů a rozpočtů.
- Analýzy prodeje, výkazy – standardní reporting prodeje.

Řízení pohledávek

- Obchodní dokumenty Prodej:
 - prodejní objednávka, prodejní faktura, evidence zboží a služeb.

Řízení nákupní logistiky

- Plány a odhady objemu prodeje
 - představují požadavky na nákup a nákupní operace.
- Analýzy prodeje, výkazy

- o standardní reporting prodeje představují podklad pro řízení nákupních aktivit a řízení vztahů k dodavatelům.

Skladování

- Obchodní dokumenty Prodej
 - o faktury a další dokumenty v návaznosti na obchodní operace představují vstupy pro účetní transakce,
- Plány a odhady objemu prodeje.

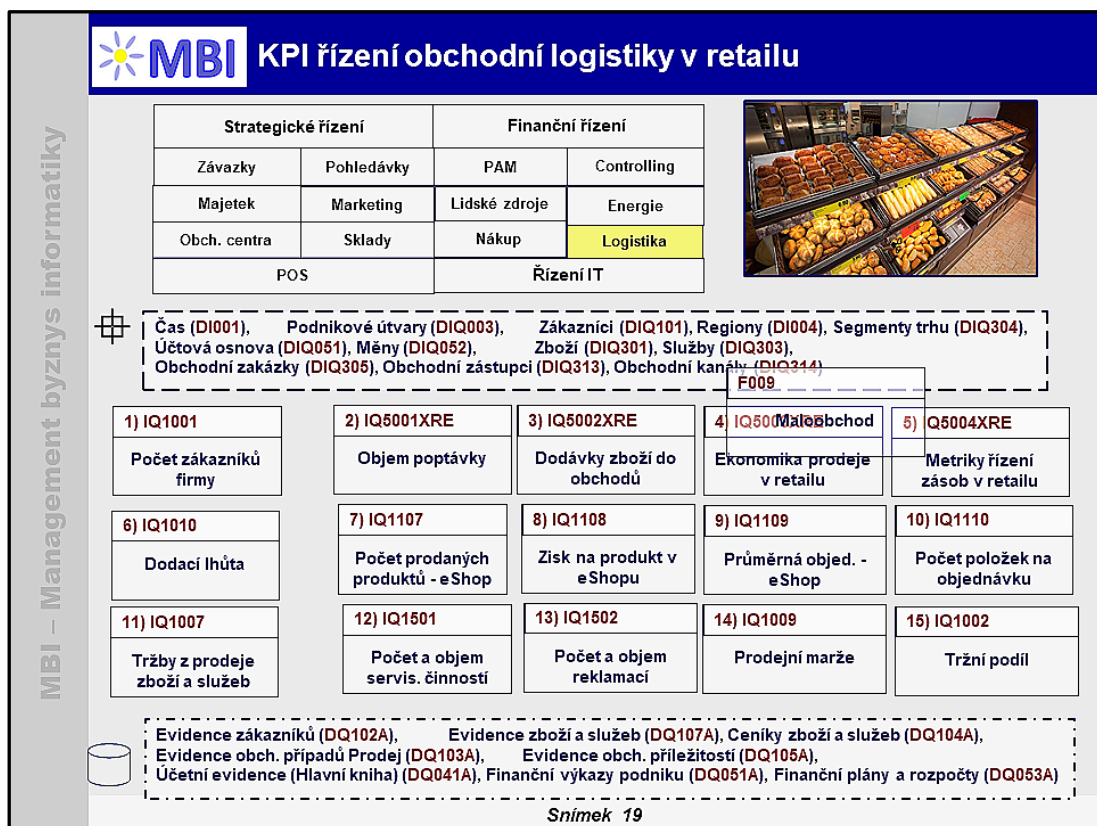
Marketing a řízení marketingových kampaní

- Plány a odhady objemu prodeje
 - o představují požadavky na nové marketingové aktivity a kampaně.
- Analýzy prodeje, výkazy:
 - o standardní reporting prodeje – výsledky prodejních analýz, resp. reporting prodeje jsou vstupem pro plánování marketingových aktivit a kampaní.

10

13.3 KPI řízení obchodní logistiky

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení obchodní logistiky dokumentuje další obrázek:



Obrázek 13-9: Přehled KPI řízení obchodní logistiky

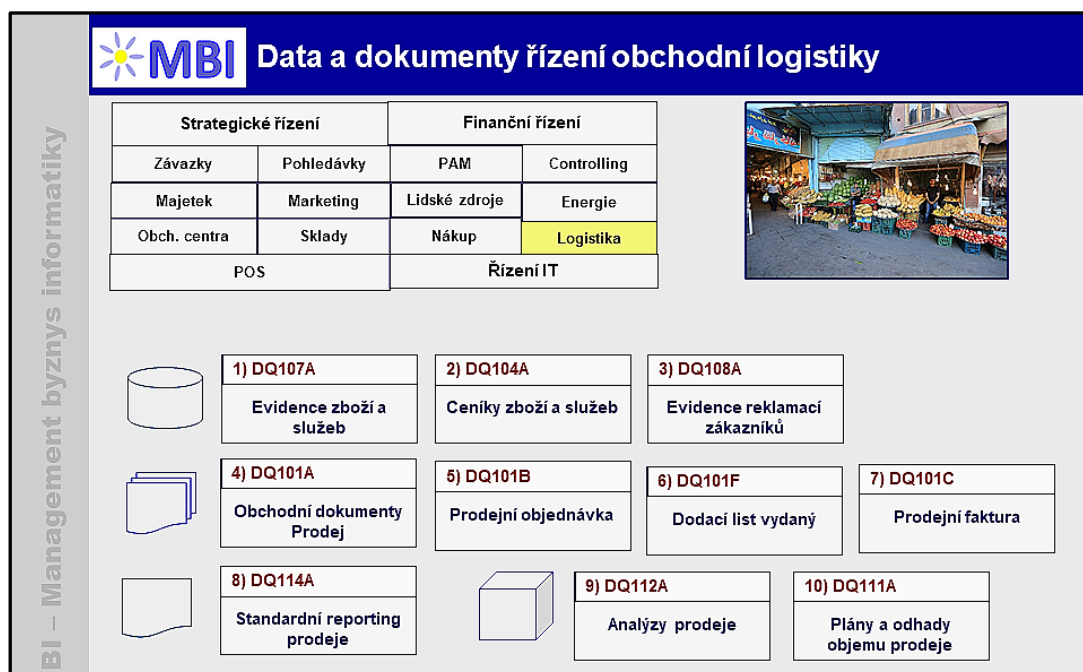
V dané oblasti řízení se využívají zejména tyto **metriky**:

- Počet zákazníků firmy.
- Objem poptávky.
- Dodávky zboží do obchodů v retailu.
- Ekonomika prodeje v retailu.
- Metriky řízení zásob v retailu.
- Dodací lhůta.
- Počet prodaných produktů přes eShop.
- Zisk na produkt v eShopu.
- Průměrná hodnota objednávky v eShopu.
- Počet položek na objednávku v eShopu.
- Tržby z prodeje zboží a služeb.
- Počet a objem servisních činností.
- Počet a objem reklamací.
- Prodejní marže.
- Tržní podíl.



13.4 Data, dokumenty

Přřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata v MBI. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení obchodní logistiky dokumentuje další obrázek.



Obrázek 13-10: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení obchodní logistiky

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty, a to v pořadí dle schématu:

- Evidence zboží a služeb.

- Ceníky zboží a služeb.
- Evidence reklamací zákazníků.
- Obchodní dokumenty Prodej.
- Prodejní objednávka.
- Dodací list vydaný.
- Prodejní faktura.
- Výkazy, standardní reporting prodeje
- Analýzy prodeje.
- Plány a odhady objemu prodeje.



13.5 Role v řízení prodeje

Hlavní role podílející se na úlohách řízení obchodní logistiky jsou uvedeny v dalším přehledu:

13.5.1 Manažer obchodu

Manažer obchodu zodpovídá za realizaci všech úloh v oblasti řízení prodeje:

- formuluje a prověřuje prodejní strategie ve firmě,
- plánuje, řídí, koordinuje a hodnotí hlavní prodejní aktivity,
- zajišťuje průběžný a kvalitní kontakt se zákazníky firmy,
- kooperuje s ostatními manažery na zajištění finančních zdrojů pro podporu prodej, zajištění personálních, materiálních a technických kapacit prodeje.
- formuluje celou organizaci prodejních aktivit,
- definuje nároky na IT podporu prodeje, na funkcionalitu prodejních modulů, na podporu analýz a plánů prodeje (např. BI), na řešení eShopů, na realizaci úloh elektronické výměny dat se zákazníky a partnery.

13.5.2 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

Manažer marketingu se výrazně podílí na reportingových, analytických a plánovacích úlohách řízení prodeje a v rámci toho:

- navrhuje marketingové strategie firmy, a to ve vazbě k celému komplexu prodejních a dalších obdobných aktivit,
- řídí, koordinuje a hodnotí marketingové aktivity firmy, jako např. promo akce, presentační akce, průzkumy mezi zákazníky apod.), a to obvykle podle základních pokynů stanovených vlastníky nebo jejich zástupci, tj. správnými radami nebo jinými řídicími orgány,
- plánuje a vyhodnocuje marketingové kampaně a jejich dopady do úspěšnosti prodeje,
- zajišťuje finanční zdroje pro marketingové aktivity,
- formuluje požadavky na IT podporu marketingu v oblasti prodeje – analýzy a plánování aktivit (BI), řešení informačních portálů firmy pro zákazníky, generování informačních letáků a posterů pro zákazníky, rozvíjí vztahy se zákazníky s využitím CRM systémů atd.

13.5.3 Manažer prodejny

Manažer prodejny zajišťuje v maloobchodě tyto činnosti:

- logické a atraktivní vystavování zboží
- vyhodnocování potřeb zákazníků, servisních služeb,
- řešení personálních problémů, získávání nových pracovníků podle potřeby,
- řízení skladových zásob,

- plánování a řízení obchodních aktivit na prodejně
- finanční řízení na úrovni prodejny, řízení nákladů a tržeb,
- řešení problémů se zákazníky, vyřizování reklamací,
- prodejní, ekonomické, personální a skladové analýzy,
- prezentace prodejny ve vztahu k veřejnosti,
- příprava dílčích plánů rozvoje prodejny

13.5.4 Obchodník

Obchodník vykonává převážnou část úloh v řízení prodeje, zejména zajišťuje (obvykle s ostatními obchodníky a specialisty) transakční operace, tedy obchodní případ Prodej:

- připravuje výběr vhodných produktů a služeb pro prodejní aktivity,
- řeší vztahy se zákazníky na bázi osobních kontaktů i s využitím systémů CRM,
- připravuje podklady pro marketingovou podporu prodeje produktů a služeb firmy,
- realizuje obchodní případy Prodej, včetně zpracování a odesílání všech obchodních dokumentů a jejich další správy,
- v případě výběrových řízení a aukcí, podílí se na jejich přípravě a realizaci,
- vede jednání s obchodními partnery, zejména zákazníky,
- podílí se na přípravě a uzavírání smluv na prodej produktů a služeb,
- řeší obchodní rizika spojená s prodejními aktivitami v obchodních případech
- využívá disponibilní IT produkty a služby pro podporu prodeje a na základě svých zkušeností formuluje hlavní problémy a požadavky na jejich další rozvoj.



13.6 IT v řízení obchodní logistiky

13.6.1 Celopodnikové aplikace, ERP, Enterprise Resource Planning

Efekty uplatnění ERP v řízení prodeje:

- Zefektivňuje obchodní, **procesy obchodní logistiky**, díky racionalizaci standardních operací Obchodního případu Prodej rychlým vytvářením dokumentů, kopírováním dokumentů, např. z dodacího listu faktura, expediční příkaz apod. Snižuje se tak i jejich nákladová a časová náročnost.
- Díky uvedené efektivně je firma schopná **velmi rychle reagovat** na poptávky zákazníků, případně i jejich další požadavky.
- Díky provázanosti s ostatními moduly **znají pracovníci prodeje** disponibilní množství a technické, cenové, ekonomické podmínky, které mohou zákazníkovi nabídnout. S tím souvisí i možnosti variantních nabídek s případnými doporučeními podle typu zákazníka. Při přípravě obchodních dokumentů prodeje (nabídek, smluv) mohou být nastaveny **úvěrové limity** pro zákazníka a může se tak snižovat riziko špatných obchodů. Jsou zajištěny i efektivní návazné interní **schvalovací procedury**.
- Prodejci mají obvykle potřebné, správné a včasné **podklady pro fakturaci**, jsou schopni vystavit faktury v požadovaném termínu podle smlouvy, včas řešit případné reklamace a je zajištěno, že vystavená faktura je v souladu s platnou legislativou.
- **Snižuje se riziko chyb** a omylů při prodejních transakcích, zejména při pořizování vstupních dokumentů (objednávek, smluv apod.), zákazníků, komodit do příslušných databází prodeje, a to využitím zabudovaných kontrolních mechanismů do funkcí prodejních modulů.

- **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. V některých případech prodejní moduly ERP podporují i konfigurování požadovaných zboží a služeb zákazníkem přímo na portále.
- Prodejní moduly ERP často zahrnují **standardní šablony** nebo celé texty smluv a dalších dokumentů spojených s Obchodním případem Prodej. To umožňuje i to, že smlouvy řeší všechna významná rizika dodávky, a tak nenastávají situace, které smlouva neřeší.
- Na druhé straně mnohé prodejní moduly umožňují **parsovat a transformovat** příchozí prodejní dokumenty v PDF přímo do prodejních databází.
- Prodejní moduly zahrnují obvykle funkce pro **automatické sledování splatnosti faktur**, pohledávek po splatnosti, pro automatické vystavování upomínek zákazníkovi.
- ERP zahrnují silnou **podporu mobilních technologií**, která posilují operativnost pracovníků prodeje při realizaci obchodních případů.

Možné problémy spojené s ERP v řízení prodeje:

- ERP představuje obvykle **hlavní zdroj dat** firmy, tedy i z oblasti prodeje, a to i pro ostatní typy aplikací pro prodej, ale s tím rostou **nároky na kvalitu dat**, která při velkých objemech, počtech prodejních transakcí i prodejců může být problémem.
- Při rozsáhlé funkcionalitě prodejních modulů a jejich integraci s ostatními moduly se zvyšují i nároky na jejich analýzu a **customizace**, spojenou často i s vysokým počtem customizačních parametrů.
- Vysoká **integrita prodejních modulů ERP** systému v kombinaci s rozsáhlou funkcionalitou způsobují vysokou složitost ovládání, a to i v případě relativně jednoduchých podnikových procesů.

13.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení prodeje:

- Prodejní zakázky, resp. obchodní případy Prodej 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 na realizaci prodeje, 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** prodeje, různých výkyvů, anomálií a na základě toho i identifikace vlivů působících na objem a strukturu prodejních a marketingových aktivit. To pak umožní prodej a marketing a související aktivity přesněji plánovat a zacílit.
- Aplikace BI / SSBI pro řízení prodeje umožňují racionálně připravovat celou **soustavu prodejních reportů** podle potřeb firmy.
- Analýzy počtu a objemu **zákaznických 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 prodejních transakcí, počet zpracovávaných prodejních dokumentů, plnění dodacích lhůt, počet a objem servisních činností znamenají racionalizaci procesů prodeje, zejména obchodních případů a tím celkovou obchodní výkonnost firmy.
- Specifickou oblastí uplatnění BI / SSBI jsou **analýzy metrik spojených s prodejními 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 prodej **umožňují upozorňovat na kritické nebo mimořádné stavy** zakázek.
- BI / SSBI v řízení prodeje znamená obvykle i podporu **řešení skrytých problémů** na základě identifikace složitých závislostí mezi daty, odhalováním podobností mezi např. zákazníky, obchodními případy apod.
- **Integrační efekty** v řízení prodeje znamená podporou integrace dezintegrovaných informačních zdrojů (např. z věcného či geografického hlediska), např. zákazníků, zboží a služeb apod.
- Poskytuje i velmi dobrou podporu pro tvorbu **analytických i vizuálně náročnějších aplikací**, které např. v kombinaci i s mobilními BI / SSBI aplikacemi znamenají velmi solidní efekty pro rychlou orientaci obchodníka a zejména při přímém kontaktu se zákazníkem.

Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení prodeje:

- Celkový návrh a architektura řešení BI / SSBI v řízení prodeje musí vycházet z pochopení a respektování celkové **obchodní strategie firmy**. Musí respektovat obchodní priority, problémy v prodeji, perspektivní možnosti apod.
- Úspěšnost BI / SSBI aplikací v řízení prodeje je **silně závislá na zájmu a invenci** obchodních manažerů, prodejních 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, prodejcích znamenají obvykle vysoké nároky na **kontroly, čištění a konsolidace**.
- Efekty BI / SSBI jsou obecně **obtížně měřitelné** a mají spíše měkký charakter, což platí právě zejména pro prodej, např. pozice na trhu, vztah ke konkurenci apod.
- Při řešení BI / SSBI v řízení prodeje je otázkou **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejvíce odpovídat potřebám a problémům dané firmy specificky v oblasti prodeje.
- 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.

13.6.3 WMS, Warehouse Management System

Efekty uplatnění WMS v řízení prodeje:

- Aplikace je **zaměřená specificky na řízení skladového hospodářství** s využitím odpovídajících skladových technologií, tedy i pro řešení **expedičních skladů**.
- WMS přispívá k **integraci** řízení prodeje zejména směrem k řízení skladů.

- Výrazně **zvyšuje kvalitu procesů plánování a organizování** a současně efektivitu a flexibilitu při procesech příjmu a vstupní kontroly, uskladnění zboží, vyskladnění a výstupní kontroly, kompletace a balení, expedice a dalších. Poskytuje **optimalizaci skladových operací** s cílem dosáhnout co nejmenších časových ztrát.
- 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 opouštějících skladové prostory, 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 vedoucí pak k penalizaci ze strany zákazníků.

Možné problémy spojené s WMS v řízení prodeje:

- Existuje náročnější **customizace systému**, zejména s ohledem na provázání na skladové technologie.
- V některých případech je patrný **negativní postoj zaměstnanců** k zavedení systému, s ohledem na vyšší pracovní náročnost i směrem k funkcím řízení prodeje.

13.6.4 Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management).

Efekty uplatnění CRM v řízení prodeje:

- Obchodníci a další pracovníci firmy **získávají a sdílejí detailní informace o zákaznících**, o jejich požadavcích a potřebách, informace o obchodních příležitostech, 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 prodeje**.
- Komplexní informace o potenciálních i realizovaných obchodních aktivitách vytvářejí základ pro **analýzy prodejní výkonnosti** a tím její zvyšování, umožňují vytvářet prognózy prodeje, 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 prodeje a celkovou obchodní úspěšnost firmy.

Možné problémy spojené s CRM v řízení prodeje:

- Ve firmě **musí být nastaveno prostředí**, kdy pracovníci z obchodu jsou připravení a ochotní sdílet informace o zakázkách a zejména o obchodních příležitostech.
- Pracovníci firmy **musí 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.

13.6.5 eShop, Internetový obchod

Efekty uplatnění eShopu v řízení prodeje:

- 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 prodeje.

Možné problémy spojené s eShopem v řízení prodeje:

- Internetový trh je **vysoce konkurenční** obchodní prostředí. V ČR je dokonce nejvíce konkurenční v Evropě, a to jak po objemové stránce, tak po stránce sofistikovanosti aplikací eShopů.
- Velké nároky jsou zákazníci kladeny **na nepřetržitou dostupnost** 24 hodin denně.
- **Technické problémy** mají přímý vliv na ztrátu zákazníků a snížení tržeb firmy.
- Prodeje 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 funkcionalita eShopu** podléhají aktuálním trendům v oboru.
- Je nezbytné věnovat vysokou pozornost **následné logistice dodávaného zboží**, kde chyby a nedostupnost mohou znamenat celkové znehodnocení řešení.

13.6.6 Elektronické zásobování, e-Procurement

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **elektronického zásobování, eProcurement** je v oddíle E, kapitola [5].

13.6.7 Mobilní aplikace ve skladech

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **mobilních aplikací** je v oddíle E, kapitola [11].

13.6.8 Řízení dodavatelských řetězců.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **řízení dodavatelských řetězců, SCM** je v oddíle E, kapitola [7].

13.6.9 Dodavatelem řízené zásobování.

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **dodavatelem řízeného zásobování** je v oddíle E, kapitola [12].

13.6.10 Elektronická tržiště, e-Marketplace

Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **elektronických tržišť, eMarketplace** je v oddíle E, kapitola [6].

13.6.11 Competitive Intelligence, CI:

- zajišťuje funkcionalitu v oblasti analýzy konkurence a jejího předpokládaného vývoje.

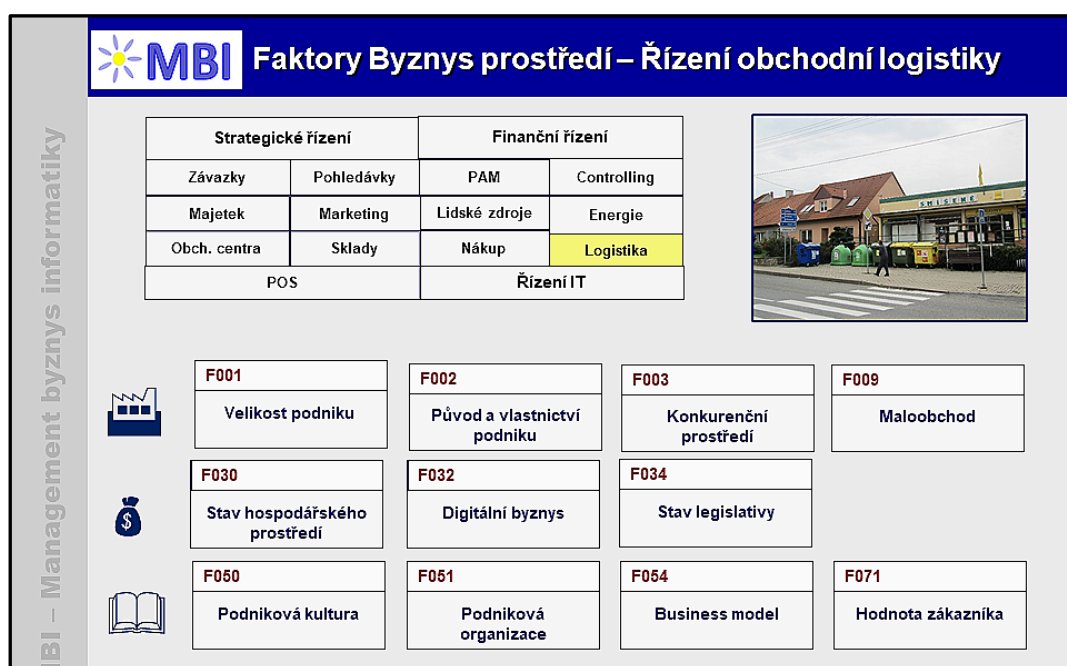
Celkové hodnocení efektů a omezení aplikací **Competitive Intelligence** e v oddíle E, kapitola [9].



13.7 Faktory v řízení obchodní logistiky - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení obchodní logistiky v podniku. Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem podniku,
- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,
- faktory úrovně podnikového řízení a personálních zdrojů.



Obrázek 13-11: Faktory ovlivňující řízení obchodní logistiky

13.7.1 Podnik, základní charakteristiky

- **Velikost podniku**
 - velikost podniku ovlivňuje zejména šíři obchodních a kooperačních vztahů a počet partnerů,
 - velké podniky využívají i větší počet prodejních kanálů, rozsáhlejší síť obchodních zastupců atd.
 - uvedené velikostní charakteristiky se musí promítat do funkcionality prodejních modulů,
- **Původ a vlastnictví podniku**
 - faktor často ovlivňuje působení firmy na různých, a především zahraničních trzích, tedy výhoda u nadnárodních firem,
- **Konkurenční prostředí**
 - vliv konkurenčního prostředí je jedním z rozhodujících v řízení prodeje,
 - poznání a analýza konkurence i jejího předpokládaného vývoje je pro úspěšnost prodejních aktivit firmy vysoce důležitá a v souvislosti s informačním systémem posiluje význam aplikací jako je Competitive intelligence
- **Maloobchod (F009):**

- typ maloobchodního podniku určuje nejen obsahovou náplň prodejních aktivit, ale i organizaci a způsob prodeje,
- typ maloobchodního podniku znamená i rozdíly v možnostech prodeje IT služeb jako komplementární součásti základních prodejních aktivit.

13.7.2 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí**
 - ovlivňuje prostor pro realizaci prodeje, poptávku a nákupní potenciál zákazníků, strukturu zákazníků důležitou pro jejich analýzy,
- **Digitální byznys:**
 - představuje relativně novou sféru prodeje alespoň některých typů firem, musí být ale pro to vytvořeny technické, organizační a zejména personální předpoklady.
- **Stav legislativy**
 - představuje vlivy obchodní legislativy, které je třeba respektovat, např. Obchodní zákoník a další.

13.7.3 Řízení, organizace

- **Podniková kultura:**
 - představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah podniku ke svým zákazníkům, udržování dlouhodobých vztahů, pochopení potřeb zákazníků atd. s dopady do prodejních aplikací a zejména CRM,
- **Podniková organizace**
 - se promítá do sktruktury a obsazení prodejních divizí, prodejních oddělení, sítě a způsobu řízení prodejních poboček, prodejních zástupců,
- **Business model:**
 - business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, je základem pro formulování systému řízení a organizace prodeje,
 - jeho příprava a uplatnění je náplní úlohy „Řešení business modelu“
- **Hodnota zákazníka**
 - **hodnota zákazníka - CLV (Customer Lifetime Value), CE (Customer Equity)** - analýza je jedním z procesů podporovaných analytickými aplikacemi v rámci řízení prodeje a marketingu. Tyto procesy a analýzy poskytují informace o zaměření podniku na správné zákazníky, podklady pro jejich výběr a jejich získávání,
 - **Customer Value (CE)** se chápe jako souhrn CLV a nepřímých ekonomických efektů. Customer Equity je metoda pro kvantifikaci hodnoty celé zákaznické báze.



13.8 Scénáře, analytické otázky k řízení obchodní logistiky

13.8.1 Řeší se řízení obchodní logistiky

- Jak efektivně a operativně probíhají **prodejní operace**, jaká je jejich formální a organizační úroveň?
- Jak se řeší zkvalitňování **vztahů k zákazníkům**?
- Jaké **obchodní kanály** se využívají v oblasti prodeje?
- Jak realizovat **vazby** na nákup, sklady, finance?
- Jaká je úroveň a výsledky **obchodních zástupců** a případně obchodních poboček?
- Kdo a v jakých termínech vykonává **hodnocení obchodních výsledků** v oblasti prodeje podniku?

- Které **reporty** prodeje a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro prodejní analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro prodejní analýzy a plánování relevantní?
- Jak zajistit potřebnou úroveň **poprodejního servisu**?
- Jak rychle a kvalitně řešit problém **zákaznických reklamací**?
- Je zajištěna odpovídající formální i technologická úroveň provozovaného **eShopu** a zejména úroveň navazující logistiky?
- Jak se řeší **vazby prodeje na marketing, sklady, nákup** a případně výrobu?

13.8.2 Řeší se řízení rozvoje obchodní logistiky

- Otázkou je, zda **existuje optimální prodejní strategie**, kterou lze aplikovat univerzálně bez rozdílu obchodního portfolia?
- Existuje **Best Practice** při prodeji produktů a služeb?
- Může být **úspěšným obchodníkem** kdokoliv?
- Jakou roli hrají **Soft Skills**?
- Je reálné **outsourcovat prodej** jako službu?
- Je nutností **specifická odbornost** prodejce?
- Je nutností **odborné vzdělání** v dané oblasti prodeje?



13.9 Doporučení k řízení obchodní logistiky

	<p>K řešení:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 kvalitní datové zdroje pro přípravu plánů prodeje, např. výsledky dat z podnikových analýz podle časové dimenze apod., ▪ vytvářet plány prodeje 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 podniku, ▪ 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,
- provázet 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** podniku vzhledem k situaci na trhu (svátky, dovolené apod.),
- dosáhnout potřebnou **rychlost reakcí** podniku 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 řízení IT:

- posuzovat možnosti vlastních IT služeb, případně produktů jako **obchodní komodity firmy**,
- poskytovat **IT služby** podporujících prodejní transakce, analýzy, plánování a řízení vztahů k zákazníkům,
- realizovat prodeje IT služeb a produktů **dle pravidel řízení prodeje** v rámci celého podniku



B. Faktory řízení maloobchodní firmy



Definované faktory ovlivňující řízení hotelu byly rozděleny do několika skupin podle jejich povahy, jak ukazuje následující mapa.

[1] Úvodní poznámky a souvislosti	
[2] Firemní prostředí	[3] Řízení a organizace maloobchodní firmy
[4] Rozvoj maloobchodní firmy, vývojové trendy	[5] Řízení IT
[6] Analytika maloobchodní firmy	

1. Úvodní poznámky a souvislosti



Účelem tohoto oddílu je vymezit **obsah významných faktorů** definujících prostředí a podmínky ovlivňující **přístupy a postupy analýzy a návrhu** řízení a řešení projektů konkrétně zohledněné na **prostředí maloobchodních firem**. Oddíl má **primárně analytický**, nikoli výkladový charakter. To znamená, že u jednotlivých faktorů se jejich podstata a charakteristiky uvádějí minimálně, **hlavní pozornost se věnuje jejich analytickému hodnocení**, tedy jaké efekty maloobchodní firmě přinášejí, případně nezbytné předpoklady nebo jaká omezení, nebo problémy jejich užití znamená. Vedle faktorů definujících **byznys prostředí** uvnitř i vně firmy je součástí dokumentů i **hodnocení IT faktorů**, a to jak IT aplikací, tak podnikové analytiky.

Kromě vymezení a vyhodnocení jednotlivých faktorů je text zaměřen i specifikaci **podstatných vazeb a souvislostí**, a to mezi **faktory a oblastmi řízení firmy**, tedy jaké dopady představuje daný faktor na oblast řízení, případně i vzájemné **souvislosti mezi dílčími faktory** a jejich skupinami.

1.1 Faktory řízení maloobchodní firmy

Faktory zahrnují jak ty, které **se váží k byznysu** (např. kultura firmy), resp. k ekonomickému prostředí, **tak technické**, zejména IT faktory. Faktory jsou dokumentovány **většinou 3 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 musí výrazně lišit,
- **efekty, výhody**, které existence nebo využití daného faktoru firmě přináší, což mohou být finanční ekonomické nebo mimoekonomické efekty, nebo pozitivní dopady na řešení projektů, např. využití specifických softwarových nástrojů, aplikací apod.
- **předpoklady, problémy, omezení**, které může existence nebo využití daného faktoru ve firmě vyvolat, např. organizační omezení nasazení některých aplikací, omezení finančních nebo personálních zdrojů pro řešení projektů apod.

Faktory, které je účelné při řešení projektů **v maloobchodních firmách** brát v úvahu, jsou **rozděleny do následujících skupin**:

- **Firemní prostředí**, tedy klíčové charakteristiky firmy především obchodního charakteru a tržního prostředí, např. velikost firmy, původ firmy a forma vlastnictví, konkurenční prostředí, z okolí firmy je to stav hospodářského prostředí, situace na IT trhu, stav a vývoj legislativy a rovněž možnosti využití digitálního byznysu, využití sociálních sítí a tzv. „social computing“ a vlivy GDPR.
- Faktory **organizace a řízení** celé firmy, tedy zejména firemní kultura, metody řízení, podniková architektura, organizačního uspořádání i dislokace firmy, použitý nebo rozvíjený byznys model, uplatnění agilní organizace, úroveň procesů firmy, reengineering procesů, kvalita personálních zdrojů a využití konceptu řízení výkonnosti.
- **Rozvoj firmy a rozvojové trendy** obsahují např. uplatnění pokročilé analytiky, demokratizaci IT, specifické obchodní přístupy a přístupy k pořizování vlastních IT.
- Faktory **řízení IT**, zahrnující zde strategii IT, charakter IT služeb a uplatnění architektury orientované na služby, kvalitu datových zdrojů a datovou architekturu, kvalitu IT aplikací a aplikační architekturu, kvalitu IT infrastruktury a technologickou architekturu, možnosti využití cloud computingu.
- Faktory **IT produktů a služeb** představují analytický pohled na různé typy IT aplikací, především transakčních jako např. ERP, WMS, nebo aplikací eByznysu, např. eShop, eProcurement a další.

- Faktory ovlivňující **řešení a využití podnikové analytiky** ve strojírenské firmě, jako např. vliv řízení IT na podnikovou analytiku, architektura podnikové analytiky, kompetenční centra existence sponzora apod.

1.2 Oblasti řízení maloobchodní firmy

Podstatné ale je, že faktory a jejich efekty i problémy se obvykle **podle jednotlivých oblastí řízení liší**, mají různý dopad na obsah řízení a řešení projektů a je nezbytné je právě podle nich identifikovat a analyzovat. Podstatným vstupem pro takovou identifikaci jsou **informace a pochopení obsahu řízení maloobchodní firmy**, a to podle jednotlivých oblastí řízení. Ty jsou obsahem **základního**

Další přehled obsahuje v závorkách zkratky použité v dalších tabulkách určujících vztah faktoru k oblasti řízení, a to s rozlišením na **výrazný vliv („X“)** a **standardní vliv („o“)**. Jde tu pouze o **pracovní náměty** na hodnocení uvedených faktorů, ty je nutné výrazně modifikovat podle konkrétních podmínek dané firmy. **Rekapitulace oblastí řízení maloobchodní firmy** je v následujícím přehledu:

- **Strategické řízení firmy (Strat)**, tj. strategické analýzy, formulace strategie, vytvoření byznys modelu, řízení inovací atd.
- **Finanční řízení maloobchodní 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.
- **Personální řízení (HR)**, tj. personální evidence, řízení personálu, přijímání a propuštění 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 energií (Ener)**, tj. evidence měřidel, řízení spotřeby energií a výroby tepla, analýzy energií, plánování potřeby energií.
- **Skladování (SkI)**, tj. evidence skladů a skladových zásob, řízení skladových transakcí, reporting zásob (regleta a další), analýzy zásob.
- **logistika nákupů (Nák)**, tj. evidence, řízení obchodních případů „Nákup“, reporting nákupů, analýzy nákupů, specifikace potřeb a plánování nákupů, zajištění dopravy nákupů.
- **Obchodní logistika (Obch)**, tj. evidence, řízení obchodních případů „Prodej“, řízení poprodejněho servisu, reklamaci, reporting prodeje, prodejní analýzy, plánování a prognózování prodeje, doprava.

V dalších kapitolách jsou již **analyzovány jednotlivé faktory řízení maloobchodní firmy**, a to podle skupin definovaných v úvodu tohoto dokumentu.

2. Firemní prostředí



Účelem kapitoly je:

- poskytnout informace o podstatných **faktorech firemního prostředí, které ovlivňují řešení rozvoje a řízení** firmy, včetně jejího informačního systému,
- definovat podstatné **charakteristiky** těchto faktorů,
- vymezit významné **efekty a případná omezení** uplatnění, resp. promítnutí těchto firemních faktorů do řešení rozvoje a řízení firmy.

Mapa faktorů firemního prostředí:

[2.1] Velikost firmy	[2.2] Původ a vlastnictví firmy	[2.3] Konkurenční prostředí
[2.4] Hospodářské prostředí	[2.5] Situace na IT trhu	[2.6] Stav legislativy

Další podkapitoly obsahují zejména **vymezení obsahu, efekty a omezení** pouze **několika vybraných faktorů**, které ovlivňují **celkové prostředí**, v němž maloobchodní firmy působí:

- **velikost firmy**, tj. malé, střední, velké 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 IT produktech, 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.

Vliv faktorů do oblastí řízení maloobchodní firmy dokumentuje Tabulka 2-1. Jde pouze o náměty, které musí **být upraveny a konkretizovány** podle aktuálních podmínek dané firmy.

Tabulka 2-1: Faktory firemního prostředí vzhledem k oblastem řízení

Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	HR	Maj	Mark	Ener	Skf	Nák	Obch
Velikost firmy	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Původ a vlastnictví firmy	X	X			X	o	X	X	o		o	X	X
Konkurenční prostředí	X	X	o	X	X	X	o	o	X	o	o	X	X
Stav hospodářského prostředí	X	X	X	X	X	X	X	X	o	X	X	X	X
Situace na IT trhu:	X	o			o	X		o	o			o	X
Stav legislativy	X	X	X	X	X	o	X	X	o	o	o	X	X

Další podkapitoly vymezují obsah jednotlivých faktorů a další atributy.

2.1 Velikost firmy

Velikost firmy je obvykle dána počtem zaměstnanců a výší ročního obrátu, dělí se obvykle na 3 kategorie:

- **malé** firmy: s počtem 1–100 zaměstnanců, s ročním obrátem, který nepřesahuje 30 milionů Kč,
- **střední** firmy: s počtem od 101 do 500 zaměstnanců a s ročním obrátem od 31 do 100 milionů Kč,
- **velké** firmy: s počtem nad 500 zaměstnanců a s obrátem vyšším než 100 milionů Kč.

2.1.1 Malé firmy

Efekty, výhody:

- Jsou založeny na jednodušších **procesech řízení**, jako např. řízení jednotlivých zakázek, prodejů produktů a služeb.
- Jednodušší **řízení** firmy i IT, přesnější zpětná vazba a kontrola řešení bez nutnosti silně formálních postupů, omezuje potřebu formálních a intenzivních procesů, monitorování a měření výkonnosti IT.
- Přirozenější **zajištění souladu vlastního IT s cíli organizace**, vlastník nebo vedení často přímo rozhoduje o zaměření firmy, strategických záměrech i využití IT pro její řízení.
- Méně náročná **IT infrastruktura**, je spíše stabilní a nepodléhá významným výkyvům.
- V řízení maloobchodní firmy se využívá pouze několik, většinou **standardních aplikací**.
- Jednodušší **uplatnění cloudových služeb**, zejména pro provoz aplikací.

Předpoklady, problémy a omezení:

- **Omezené finanční zdroje** vedou k vyšší opatrnosti ohledně investic do rozvojových projektů i přirozeně k pečlivějšímu sledování provozních nákladů firmy.
- **Pracovníci firmy** musí obvykle zajišťovat širokou škálu úkolů, což na druhé straně ale vede k posilování jejich kvalifikace.
- **Neformální komunikace a struktury** mohou v případě malých firem vést k obtížnějšímu vynucování striktních pravidel nebo postupů.

2.1.2 Střední firmy

Efekty, výhody:

- Vysoká pružnost a efektivnost v **řízení** firmy i IT.
- **Finanční zdroje** pro investice do IT obvykle odpovídají potřebám firmy.
- Obvykle značný **rozsah outsourcingu** a tendence k využívání cloudových služeb.
- Většinou **omezený počet dodavatelů IT**, s vybudovanými standardními vztahy.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Existují standardně nastavené podnikové **procesy**, jejich využití je ale velmi omezené.
- **Zájem na inovacích** IT je silně ovlivňován poptávkou na trhu po IT produktech a službách včetně komplexních zakázek.
- **Pracovníci firmy** musí obvykle zajišťovat větší škálu úkolů.
- Relativně **omezený počet nových projektů**, jak v oblasti aplikací, tak infrastruktury je dán finančními i personálními možnostmi firmy.

2.1.3 Velké firmy

Efekty, výhody:

- Disponují značnými **pracovními kapacitami**.
- Je k dispozici široká škála **vlastních specialistů** pro různé oblasti řízení firmy (např. finance, marketing).
- Pracují se značnými **finančními zdroji** pro investice do rozvoje vlastních řešení, produktů a služeb.
- Vlastní IT je pro fungování velkých IT firem **strategickou záležitostí**.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Značná **složitost v řízení** celé firmy i informatiky, jsou obvykle aplikovány i relativně složité modely a metodiky jednotlivých projektů.
- Značný **počet útvarů** a dislokovaných poboček, útvary IT musí větší úsilí věnovat zjišťování potřeb organizace, cílů vrcholového vedení a dalších vrcholových manažerů.
- Složitá konsolidace požadavků a potřeb mezi útvary a pracovními týmy ve firmě.
- **Heterogenní IT a portfolio aplikací**, vysoká náročnost jejich integrace.

2.2 Původ a vlastnictví firmy

Vlastnictví firmy je jeden z faktorů, který **vyjadřuje formy a složitost vlastnických vztahů** a v tomto případě zejména také to, zda je firma v českém vlastnictví, nebo je pobočkou nadnárodní společnosti, nebo je výlučně zahraniční firmou působící v českém prostředí a na českých trzích.

Efekty a výhody:

- IT a její nástroje jsou vedle managementu **směřovány (zejména u českých firem) na potřeby vlastníků**, pokud mají zájem se v dané oblasti angažovat přímo, nebo využíváním specifických reportů. Je ale vždy otázkou, **v jakém rozsahu a v jaké formě se mají podílet na rozvoji IT**, formulovat své vlastní požadavky na funkcionalitu, na dostupnost a frekvenci výstupů atd.
- U menších firem jsou **obvykle vlastníci současně manažery**, a tedy jsou často do takového rozvoje zapojeni, u velkých firem je tento problém s vysokým počtem vlastníků složitější.
- Důležitým faktorem ve vztahu k IT je to, že **schvalují investice do jejího rozvoje**. Jejich souhlas je pak často výrazně ovlivněn tím, do jaké míry jsou aktivními uživateli jejich produktů a nejlépe i jejich spolutvárci, resp. konzultanti.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Určitým problémem může být **schvalování investic do IT**, které často **závisí na zájmu a motivaci samotných vlastníků** a správné vyhodnocení možností IT pro podnikání firmy.
- Specifické problémy jsou v situaci, kdy firma představuje **pobočku zahraniční nadnárodní firmy**. V tomto případě nejde pouze o schvalování investic, ale i souhlas s navrhovaným řešením IT, kdy **mateřská společnost často vyžaduje dodržování celofiremních standardů** – funkčních i technologických. To je na jedné straně pochopitelné, na druhé straně to omezuje invenci a iniciativu tuzemských pracovníků.

2.3 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí firem je popsáno v řadě publikací a modelů (např. Porterův model konkurence). V daném kontextu jde o **faktor, který v plánování a řešení rozvoje IT je rovněž nezbytné brát v úvahu**. Charakteristické pro něj je, že se **toto prostředí v sektoru IT výrazně posiluje** a současně se i velmi výrazně mění ve svých strukturách, síle vlivu, subjektech, které do něj v různých formách vstupují.

Efekty a výhody:

- Konkurence, zákazníci, dodavatelé a další partneři, jejich hodnocení, jejich očekávaný vývoj, jejich **nároky a očekávání se stávají velmi významnou součástí IT aplikací v řízení maloobchodní firmy** a obvykle tvoří jádro aplikací zaměřených na strategické řízení, marketing, řízení komplexních IT zakázek, prodej IT produktů a služeb, případně v určování zaměření vlastního vývoje a využití vývojářských kapacit.
- Síla konkurence je faktor, který, zejména u velkých firem, **posiluje potřeby investic do pokročilých aplikací**, jako např. prediktivní analytiky nebo competitive intelligence.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Faktor konkurenčního prostředí znamená **výraznější potřebu a uplatnění externích datových zdrojů** a s tím spojené nezbytné aktivity, jako např. jejich kvalifikované hodnocení kvality, dostupnosti, finanční náročnosti.
- Tlak konkurence vyvolává i **větší zájem a potřebu managementu poskytovat svým zákazníkům a partnerům kvalitní a komplexní informace** o stavu a vývoji jejich zakázek, nebo nových nabídkách IT produktů a služeb.
- Při vysoce dynamickém vývoji nabídky na IT trhu je sledování a **hodnocení konkurence velmi komplikované**.

2.4 Stav hospodářského prostředí

Rozvoj maloobchodu ovlivňuje **růst příjmů obyvatel** a to, že proces nákupu a prodeje stále více určuje samotný odběratel, tedy zákazník. Mnoho lidí má dostatek zdrojů na to, aby nakupovalo stále více zboží, a je tak zapotřebí mnohem **více prodejních míst k uspokojení této poptávky**. Oproti minulým letům se vztah maloobchodu s výrobou proměňuje a **maloobchod čím dál více diktuje, co se bude vyrábět a prodávat**. Velcí odběratelé získávají od výrobců slevy a obchodníci mají větší kontrolu nad distribučními procesy z důvodu, že i malé obchody se spojují ve větší firmy.

Velké firmy jsou schopny velkých nákupů, rozvozu i uskladnění zboží, rychlých dodávek a mají k dispozici moderní technologie a počítače. **Zákazníci** kvůli lepším službám, nabídce a cenám zboží pak raději nakupují ve velkých prodejnách. Aby mohl maloobchod zajistit takovou činnost, musí pracovat i na svém velkoobchodu, dopravě nebo nákupech ze zahraničí. Velikost firem a komplexní **řízení pohybu zboží představuje nový koncept**, který se označuje jako "retail." Retailová společnost je mezinárodní maloobchodní podnik s vyspělým informačním systémem, vlastními logistickými kapacitami a distribučními sítěmi. Dnes tak retail spojuje funkci maloobchodu i velkoobchodu s aspekty vnitřního a mezinárodního obchodu v rámci jednoho obchodního subjektu (Cimler a Zdražilová 2007).

Předpoklady, problémy a omezení:

- Rostoucí ekonomika vytváří **podmínky pro expanze firem** do nových teritorií, vytváření nabídky nových IT produktů a služeb.
- Předpokládá se **vyšší podpora podnikatelských aktivit**, podpora nových lokalit, obchodních poboček.
- Zvyšují se **počty zákazníků i dodavatelů** a s tím i nároky na řízení nabídky a prostor pro její rozvoj.

Předpoklady, problémy a omezení:

- V případě ekonomických problémů jsou i maloobchodní firmy **orientovány na úspory nákladů**, omezení investic do nových projektů, zejména s dlouhou návratností.
- Nepříznivá ekonomická situace může znamenat i **snížení pracovních kapacit**, případně i zvýšený podíl fluktuace.
- Dochází k **ukončení i rozpracovaných IT projektů** a tím i k dalším ztrátám.

2.5 Situace na IT trhu

Stav nabídky nových IT služeb a produktů, jejich kvalita, cenová úroveň ovlivňuje celkové strategické **záměry v rozvoji firmy** a zejména v rozvoji portfolia poskytovaných produktů a služeb, a to jak pro externí zákazníky, tak pro řízení vlastní maloobchodní firmy.

Efekty a výhody:

- **Pozitivní trendy** vývoje IT produktů a služeb se výrazně promítají do plánů rozvoje v maloobchodní firmě.
- Silná nabídka na IT trhu **se promítá do vývoje cen** IT produktů a služeb, což je dáno i výše zmíněnou úrovní konkurence.
- Některé sektory IT trhu se stávají **stále více nasycenými** (např. ve sféře ERP aplikací) a maloobchodní firma na to musí reagovat změněnou strukturou nabídky.

Předpoklady, problémy a omezení:

- **Omezení nabídky** pro určité segmenty IT trhu znamená problémy při poskytování aplikací a služeb.
- **Nedostatek specialistů**, např. projektových manažerů v maloobchodních firmách znamená obvykle výrazný pokles kvality řešených projektů.
- Někdy agresivní obchodní politika konkurentů vede **k dodávkám neadekvátních (často předimenzovaných) řešení** vzhledem k potřebám zákazníka.
- Vysoká **fluktuace** v maloobchodní firmě vede k nestabilitě dodávaných řešení.

2.6 Stav legislativy

Představuje **souhrn dopadů** zákonů a norem do řízení maloobchodní firmy i s problémy **načasování změn** – strategie maloobchodní firmy tak musí respektovat nejen současný stav, ale i očekávané změny s jistou pravděpodobností.

Efekty a výhody:

- Komplex legislativy vytváří potřebnou základnu pro **řešení vztahů zákazníků s** maloobchodní firmou.
- Existují definované **podmínky pro realizaci IT aplikací**.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Časté **změny legislativy** představují často velmi náročné jejich promítání do aplikací, které musí maloobchodní firma dopředu odhadovat a dimenzovat na to i potřebné služby.
- Obvykle **krátká doba na promítání změn** do aplikací představuje vysoké pracovní zatížení maloobchodní firmy i jejich uživatelů a současně i riziko chyb při jejich promítání.
- Nekvalitní a **nejednoznačné zákony** často vůbec nerespektují principy a nároky řešení IT aplikací a zejména složitost promítání změn do již provozovaných aplikací.

2.7 Závěry



V souvislosti s uplatňováním **faktorů firemního prostředí** lze formulovat tyto závěry:

- Klíčovým faktorem ovlivňujícím složitost řízení firmy s dopady do řízení IT, do výběru IT aplikací i do rozsahu a uplatnění podnikové analytiky je **velikost firmy**. Nerespektování tohoto faktoru vede často k neefektivnímu vynakládání nákladů a pracovního času (zejména u malých firem), nebo naopak podhodnocení reálných potřeb (převážně u středních nebo velkých firem).
- Faktory a jejich hodnocení musí pokrývat jak **interní prostředí** (velikost, původ firmy), **tak zejména externí prostředí**, tj. konkurenční prostředí, situaci na trhu

atd. Právě tyto externí faktory obvykle ovlivňují přípravu a řešení projektů zásadním způsobem.

- Předpokladem úspěchu maloobchodní firmy je aktivní **účast vlastníků a vedení firmy** na strategických analýzách a formulaci její strategie.
- Pro práci analytika je nezbytné **promítat faktory do jednotlivých oblastí** řízení maloobchodní firmy.

3. Řízení a organizace maloobchodní firmy



Účelem kapitoly je:

- poskytnout informace o podstatných **faktorech orientovaných na řízení a organizaci maloobchodní firmy, které ovlivňují řešení rozvoje** firmy, zejména vývoj nových produktů a služeb, nebo zahajování nových IT projektů zaměřených na aplikace v řízení firmy,
- definovat podstatné **charakteristiky** těchto faktorů, tj. jejich obsahovou podstatu a výrazná **pozitiva** a na druhé straně **omezení a předpoklady** v řešení projektů.

Mapa faktorů řízení a organizace

[3.1] Firemní kultura	[3.2] Metody řízení	[3.3] Podniková architektura
[3.4] Organizace firmy	[3.5] Dislokace firmy	[3.6] Byznys model
[3.7] Customer Experience	[3.8] Podnikové procesy	[3.9] Personální zdroje
[3.10] Řízení výkonnosti		

Další podkapitoly obsahují zejména **vymezení obsahu, efekty a omezení** vybraných **faktorů řízení a organizace firmy**.

- **firemní kultura**, tj. systém hodnot, které podnik vyznává, zaběhnutá schémata jednání a rozhodování,
- **metody řízení** maloobchodní firmy, tj. vybrané manažerské metody pro řízení, jako příklad je dále uvedena metoda OKR,
- **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 jeho jednotlivých výrobních závodů, obchodních poboček, detašovaných skladů,
- **business model** jako forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy,
- **customer experience**, tj. interakce mezi zákazníkem a podnikem po dobu trvání jejich vztahu,
- **úroveň podnikových procesů**, tj. dokumentace a optimalizace procesů ve firmě,
- **personální zdroje**, představuje profesní, kvalifikační i věkovou strukturu pracovníků a úroveň jejich znalostí.

Vliv faktorů do oblastí řízení maloobchodní firmy dokumentuje Tabulka 3-1. Jde pouze o náměty, který musí **být upraveny a konkretizovány** podle aktuálních podmínek dané firmy:

Tabulka 3-1: Faktory řízení a organizace firmy vzhledem k oblastem řízení

Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	HR	Maj	Mark	Ener	Skl	Nak	Obch
Firemní kultura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Metody řízení	X	X				X	X	X	X		X	X	
Podniková architektura	X	o				X	X		X				
Organizace firmy	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dislokace firmy	o	o			o	o	o	X	X	X	X	X	X
Byznys model	X	X	o	o	X	X	o	X	X	X	X	X	X
Customer Experience	X						X		X				
Podnik. procesy	o	o				X	X	X	X	X	X	X	X
Personálních zdroje	X	o			X	X	X	o	X	o	o	X	X

Další podkapitoly vymezují **obsah jednotlivých faktorů a další atributy**.

3.1 Firemní kultura

Kultura firmy představuje **systém hodnot, které firma vyznává**, zaběhnutá schémata jednání a rozhodování atd., má vliv na styl řízení, jaké jsou priority v rozvoji firmy, a tedy i priority v plánování a řešení projektů.

Efekty a výhody:

- Úroveň kultury firmy má také **vliv na závaznost**, se kterou jsou ve firmě vymáhána jednotlivá rozhodnutí, pokyny a směrnice.
- Vysoká kultura firmy znamená obvykle **nižší odpor pracovníků proti změnám** a rychlejší zavádění nových metod řízení, IT aplikací a technologií.
- Firemní kultura se **promítá do efektivnosti řízení IT projektů** i do efektivnosti řízení celého IT ve firmě, resp. do všech oblastí řízení IT.
- Firemní kultura určuje i priority **v orientaci IT na určité typy aplikací** a jejich využití (BI, CRM apod.).

Předpoklady, problémy a omezení:

- Kultura firmy je **ovlivněna původem a působností firmy** (česká firmy, pobočka nadnárodní firmy apod.), kapitola 2.2. To je nezbytné při orientaci a plánování rozvoje firmy, jejího řízení i vlastního IT vyhodnotit a respektovat.
- Z pohledu kultury firmy má klíčový vliv na pozici, rozvoj řízení a užití IT **přístup managementu**.
- Na rozvoj IT, včetně řešení nových projektů má významný vliv **teamový charakter** mezi pracovníky firmy.

3.2 Metody řízení maloobchodní firmy

Podstatným faktorem jsou i uplatňované metody řízení maloobchodní firmy. K těm nejvýznamnějším patří:

- **Balanced Scorecard, BSC** je uceleným systémem vyvážených, nejenom finančních měřítek,
- Basel II je zaměřena na organizace, které provádějí bankovní dohled, centrální banky a bankovní sektor.
- **Activity Based Costing, ABC**, kde cílem je analyzovat informace o nákladech na jednotlivé služby, produkty v detailnějším členění.
- **Total Cost of Ownership, TCO**, tj. finanční odhad zkalkulovaný s cílem pomoci zákazníkům a podnikovým manažerům při hodnocení přímých a nepřímých nákladů spojených s IT.

- **Metody řízení investic** zahrnují řadu dílčích metod jako ROI, NPV a dalších.

Jejich základní charakteristiky jsou uvedeny v dokumentu „AF_III_01_01_05_IT_Firma_Metody.pdf“

3.3 Podniková architektura

Podniková architektura vyjadřuje **přístup a koncept upořádání komponent a vztahů v rámci řízení byznysu i IT**. Ten musí respektovat okolní prostředí a definovat základní principy návrhu a rozvoje firmy.

Navrhnout, popsat a používat podnikovou architekturu a zároveň podle ní řídit firmu není v zásadě možné bez vhodné metodiky. **Metodika** je soustředěna do architektonických rámců. **Architektonické rámce** lze rozdělit na:

- klasifikační,
- procesní a
- obsahové rámce.

Klasifikační rámce představují návod, jak složitý systém správně rozčlenit do jednotlivých pohledů, jaké aspekty (domény) v daném pohledu sledovat a jaké modely využít.

Procesní rámce se orientují na formulaci postupů užívaných při řízení životního cyklu podnikové architektury, specifikuje, jaké kroky neopomenout a jaké profese a role zapojit do jednotlivých fází. Příkladem této kategorie rámců je TOGAF a jeho referenční proces ADM (Architecture Development Method), FEAF apod.

Obsahové rámce jsou spojeny s určitým oborem či odvětvím a obsahově doplňují rámce patřící do předchozích kategorií.

Efekty a výhody:

- Podniková architektura umožňuje **komplexní pohled na podnik** s respektováním všech významných vazeb.
- Je podkladem pro řešení obvyklého problému **souladu IT s byznysem** („Business – IT Alignment“), což vyjadřuje správné alokace IT zdrojů vzhledem k potřebám firmy.
- Podniková architektura umožňuje řešit **změny v byznysu a IT s ohledem na měnící se podmínky** na trhu, včetně IT trhu i na interní změny ve fungování a potřebách firmy.
- Podniková architektura je podkladem pro **systematické a kvalitní řízení firmy a jejího IT**, je podkladem pro kvalifikovanou komunikaci mezi různými úrovněmi a oblastmi řízení firmy.
- Podniková architektura nabízí prostředky pro **efektivní zachycení složitosti firmy**, jejich ekonomických, obchodních, projektových a vývojářských aktivit a všech jejich podstatných souvislostí

Předpoklady, problémy a omezení:

- Pro řešení, návrh a dokumentaci architektury musí být obvykle **vyčleněn příslušný specialista** (podnikový architekt), někdy i tým, a těmito kapacitami obvykle, zejména menší podniky nedisponují.
- V některých případech je navržená podniková architektura **až příliš složitá** a ztrácí se její užití v běžné manažerské praxi.
- Pro řešení i využití podnikové architektury musí **management firmy disponovat potřebnými znalostmi** a zejména uvědoměním si potřeby nebo efektů takového řešení.
- Pokud řešení architektury přesně nereflektuje potřeby konkrétní firmy, pak je **obvykle pokládáno za zbytečnou teorii**, která spíše zdržuje.
- Ještě před zahájením řešení podnikové architektury musí být **jasně definované, jak bude využita** v řízení firmy a v jejím rozvoji, do jakých projektů se bude promítat, jaké další architektury na ni budou vázat.

3.4 Organizace firmy

Organizace firmy je prostředí pro racionální kooperaci pracovníků a pracovních týmů, výrazem efektivní dělby práce. **Organizační struktura** řeší problém přijatelného rozpětí řízení, tj. počtu pracovníků, který je schopen daný řídicí pracovník efektivně řídit. Na základě toho vznikají organizační úrovně. To znamená:

- pokud řídicí pracovníci řídí větší počet pracovníků, vzniká nižší počet řídicích úrovní, tj. **plochá organizační struktura**,
- naopak, pokud se počet řízených pracovníků na jednoho manažera snižuje, vzniká větší počet řídicích úrovní, tj. **strmá organizační struktura**.

Organizační strukturu tvoří **organizační jednotky** v rozlišení na:

- **Funkčně specializované** organizační jednotky (finance, prodej, nákup atd.).
- **Objektově orientované** organizační jednotky (dle zboží, segmentů trhu apod.), představují tzv. divize.

Organizační struktura definuje **vztahy nadřízenosti a podřízenosti**, a to různými způsoby:

- **Liniový** – každý podřízený má pouze jednoho nadřízeného,
- **Víceliniový (funkcionální)** – jeden podřízený má více nadřízených, kteří se specializují vždy na určitou funkci nebo objekt, čímž se zvyšuje odbornost manažerů, ale snižuje se transparentnost řízení,
- **Liniově štábní** – kombinuje výhody liniové i víceliniové organizace. Zachovává jednu linii řízení (příkazovací), kterou vykonávají linioví pracovníci, a současně se respektuje vysoká specializace pomocí specializovaných jednotek, a to štábních (např. sekretariát ředitele) a funkčních, poskytující speciální servis (např. výzkum trhu, controlling, IT).

Ekonomická organizační struktura – zahrnuje:

- **Nákladová střediska** – mají odpovědnost za řízení nákladů.
- **Hospodářská střediska** mají odpovědnost za svůj hospodářský výsledek (zisk, příspěvek na úhradu fixních nákladů atd.). Pokud jde zde výlučně o zisk, používá se termínu „*Zisková střediska (profit center)*“. Ziskovými středisky mohou být „*Podnikatelské jednotky (SBU – Strategic Business Units)*“.
- **Procesní střediska** – představují nákladový pohled na procesy, sčítají se v něm všechny náklady za jednotlivé činnosti v rámci daného procesu.

Organizační struktury **dle zaměření**:

- organizace zaměřená **na trh a produkty**,
- organizace zaměřená na **proces vývoje**.

Projektové organizační formy – vznikají dočasně pro řešení určitého projektu, mají interdisciplinární charakter, mají tyto formy:

- **Koordinace projektu** – pro menší snadněji říditelné projekty.
- **Projektová maticová organizace** – u složitějších projektů.
- **Čistá projektová organizace** – pro velmi složité projekty, v rámci organizace speciální organizační celek ve vztahu k danému projektu.

Efekty a výhody:

- Jasně definovaná a dokumentovaná organizace firmy výrazně přispívá **k efektivnosti řízení**.

- Kvalitní organizace přispívá ke **zvyšování výkonnosti** celé firmy, včetně využití metody „Corporate Performance Management, CPM“.
- Řešení organizace **navazuje na firemní strategii**, resp. je její součástí. K efektivnímu promítnutí strategie do organizace firmy se využívá metoda „Balanced Scorecard, BSC“
- Kvalita organizace se zvyšuje **s řešením firemních procesů** a procesním modelováním, které představují vstup návrhů organizace.
- Jasně definovaná organizace firmy přispívá **k rychlé identifikaci problémů**, jejich zdrojů a příčin, a nakonec k jejich řešení v podnikovém řízení.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Zejména u větších firem je účelné, aby řešením a rozvojem organizace byli **pověřeni specialisté**, případně specializované týmy.
- Je nezbytné zvolit pro daný typ a velikost firmy **adekvátní organizační strukturu** a formy (viz výše).
- Organizace firmy má být natolik **flexibilní**, aby byla schopna rychle reagovat na vývoj podnikatelského prostředí a vztahů k externím partnerům.
- Organizace firmy má **respektovat i nové možnosti IT**, zejména progresivních aplikačních software obsahujících často nejlepší praktiky byznysu.
- Organizace firmy musí, i s předstihem, **reagovat na předpokládané potřeby** v transformacích byznysu a byznys modelu dané firmy.

Reference

- Synek, M., Kislingerová, E a kolektiv: Podniková ekonomika, 6. přepracované a doplněné vydání - (C. H. Beck 2015) – ISBN 978 80 7400274 8, kap. 9

3.5 Dislokace firmy

Dislokace firmy vyjadřuje **regionální rozmístění** centrály firmy a jejích jednotlivých obchodních poboček, detašovaných skladů apod.

Efekty a výhody:

- Vysoká dislokace a decentralizace umožňuje často **lepší využití dostupných kapacit** (personálních, technických nebo materiálových) ve vybraných regionech.
- Dislokace poboček do některých regionů a do zahraničí často směřuje i **ke snižování zejména mzdových nákladů**.
- Dislokace může řešit i **prostorové nároky** a omezení firmy, využití volných pozemků nebo celých stavebních kapacit.

Předpoklady, problémy a omezení:

- S vysokou nebo novou dislokací vznikají **nároky na změny v řízení** firmy a obvykle i na transformaci celého byznysu.
- Rozvoj firmy do nových lokací může narážet na **odpor úřadů samosprávy**, nebo veřejnosti.
- U vysoké dislokace do zahraničních regionů dochází i **k řešení kulturních rozdílů**, pracovních návyků, disciplíny, případně i jazykových bariér.
- U dislokací do zahraničí je nutné řešit i tuzemská **legislativní omezení** a rozdíly.
- Vysoká dislokace znamená obvykle i **vyšší nároky na řízení**, včetně řízení IT.

3.6 Byznys model

Dohnal, J. (KIT, VŠE)

Byznys model je forma a přístup pro kvalitní **pochopení základního fungování firmy**. Pro pochopení postavení a účelu byznys modelu je dobré vidět následující otázky a souvislosti:

- **Co** je naším cílem, čeho chceme dosáhnout: **Podnikové cíle** obrat, zisk, podíl na trhu.
- **Jak** cíle dosáhneme: **Strategie**.
- **Způsob**, jak budeme strategii realizovat: **Byznys model** (Mústek mezi strategií a detailními procesy výroby a prodeje)
- Architektura podnikových procesů **provozní procesy: Provozní model**.

Efekty a výhody:

- Podporuje u managementu i řadových pracovníků **uvědomění si souvislostí** jednotlivých částí a aspektů firmy.
- Umožňuje kvalifikovanou aplikaci tohoto přístupu při **řešení strategických úloh** v řízení firmy.
- Formulování a reálné využití byznys modelu v praxi vede ke **zvyšování celkové kvality řízení** a současně posilování **konsensu manažerů** firmy, pokud jde o další strategické záměry, jejího rozvoje (včetně IT).

Předpoklady, problémy a omezení:

- Vyžaduje ale motivaci a **zájem ze strany vedení** firmy pro využití tohoto přístupu.
- Na řešení byznys modelu se musí podílet **pracovníci s dlouholetou zkušeností**, chápání řízení firmy v celém komplexu a zejména s obchodními a ekonomickými znalostmi.
- Představuje určitou **pracovní a časovou náročnost**.
- Byznys model se kromě strategie má **promítat i do řešení klíčových aplikací** (pro obchod, finance atd.), což se často neděje.
- **Uplatňování cloudových služeb** na straně primárních dodavatelů vede ke změně byznys modelů většiny IT firem (např. přechod od příjmů z licencí k vyššímu objemu služeb)

3.7 Customer Experience

Hladík, M. (KPMG)

Účelem je pochopit pojetí a význam **zákaznické zkušenosti z hlediska výkonnosti firmy**.

Efekty a výhody:

- Zahrnuje sledování a řešení **interakce mezi zákazníkem a firmou** po dobu trvání jejich vztahu. Zahrnuje fáze povědomí o společnosti, zjišťování informací, získávání zájmu, interakce, nákupu, užívání produktu/poskytnutí služby a poprodejní podpory.
- Zákazníci jsou **rozděleni do segmentů**, které jsou charakterizovány pomocí tzv. **person**.
- Interakce zákazníka jsou **zmapovány** pomocí tzv. **zákaznické cesty**.
- Následně jsou **identifikovány slabiny** (tzv. **pain points**) a navržena dílčí řešení, která poté slouží pro plánování změn.
- **Metodika** zákaznické zkušenosti využívá **6 tzv. pilířů**:
 - integrita v jednání jednotlivců i celé firmy,
 - řešení problémů je vzhledem k zákazníkovi vstřícné,
 - naplnění očekávání zákazníka, např. založené na jednání s respektem vůči němu,
 - časové charakteristiky zahrnují např. upozornění na možná zpoždění a poskytnutí informací o řešení,
 - personalizace služeb na základě kvalitního pochopení potřeb zákazníka,
 - empatie s pochopením situace a pocitů zákazníka.

Předpoklady, problémy a omezení:

- **Měření zákaznické zkušenosti** je třeba opírat o hodnoty **NPS, Net Promoter Score**. To je **míra loajality** zákazníků nebo zaměstnanců. (Wikipedie).

- NPS **nabývá hodnot mezi -100 a 100 včetně**, vyšší hodnota znamená vyšší loajalitu zkoumaných osob.
- **Výpočet NPS** se provádí **na základě marketingového výzkumu**, při kterém respondenti dostanou otázku „*Jak pravděpodobné je, že byste doporučili společnost/produkt/službu...)* **příteli nebo kolegovi?**“ a odpovídají na škále 0 (zcela nepravděpodobné) až 10 (zcela pravděpodobné). Procento těch, kteří odpověděli 0 až 6 (neloajální) se odečte od procenta těch, kteří odpověděli 9 nebo 10 (loajální klienti). Výsledný rozdíl je NPS. Například pokud 20 % klientů je neloajálních a 60 % loajálních, je NPS rovno $60 - 20 = +40$.

3.8 Úroveň podnikových procesů

Procesy a procesní modely vyjadřují přesně a na základě procesních standardů fungování firmy.

Efekty a výhody:

- Díky řešení a procesní dokumentaci jsou **přesněji definovány problémy a požadavky** i na řízení firmy a IT aplikace, resp. tyto aplikace pak mohou přesněji odpovídat i potřebám procesů firmy.
- Procesní dokumentace je **základem pro přesnější a objektivnější specifikaci priorit** v řešení projektů, resp. pro přesnější definici obsahu a pořadí jednotlivých projektů.
- Současná řešení aplikací zahrnují i **definování souvisejících procesů** a jejich realizace na bázi workflow.
- Procesní modely jsou rovněž důležitým předpokladem pro **uplatňování konceptu řízení podnikové výkonnosti – Corporate Performance Management**, v němž podnikové procesy jsou jednou ze čtyř součástí.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Projekty zaměřené na definování procesů firmy by neměly končit pouze zpracováním procesní dokumentace. Pokud navržené procesy nebudou **promítnuty do organizace a interních předpisů** stejně jako do používaných SW aplikací, pak výsledné efekty těchto projektů se výrazně minimalizují.
- Pro procesní projekty je nutné volit i **adekvátní nástroje pro specialisty**, tedy specializované modelovací nástroje, ale následně je nutné zajistit dostupnost výsledků projektu široké uživatelské sféře.
- **Granularita procesů** musí být určena podle jejich charakteru, účelu a nositelů procesů.

3.9 Kvalita personálních zdrojů

Klíčovým faktorem ovlivňujícím řízení a řešení rozvoje firmy a IT je **profesní, kvalifikační i věková struktura pracovníků** a úroveň jejich znalostí, a to jak znalosti manažerů, specialistů, administrativy i pracovníků IT útvaru.

Efekty a výhody:

- **Kvalifikační struktura pracovníků** vyšší úrovně je předpokladem a zdrojem pro rozvoj řízení firmy, IT a jejich efektivní využívání,
- **Znalosti pracovníků** orientované jak na byznys a manažerské metody, tak na analytické metody jsou dobrým základem pro kvalitní řešení jednotlivých projektů, včetně IT.
- Je účelné orientovat **kvalifikační rozvoj pracovníků** na ty oblasti, které nelze efektivně získat v rámci outsourcingu.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Problém často spočívá v nedostatečné, nebo **špatně orientované motivaci uživatelů** na dalším rozvoji vlastní firmy.
- Není vytvářen **časový prostor** pro práci klíčových pracovníků na projektech.

- **Top management** firmy **nemá dostatečný nadhled** nad rozvojem a perspektivními možnostmi IT.
- **Kvalifikace CIO** je především technologická, nikoli ekonomická a manažerská.

3.10 Využití konceptu řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti (**PM, Performance Management**) představuje **samostatnou disciplínu**, či přístup k řízení firem a současně k IT aplikacím, který byl koncipován v druhé polovině 20. století. Řízení výkonnosti je **kombinací metodik, procesů a metrik podporovaných aplikacemi** a nástroji, které umožňují uživatelům definovat, monitorovat a optimalizovat výsledky a výstupy podniku v souladu s jeho cíli a záměry. **Řízení podnikové výkonnosti (CPM, Corporate Performance Management)** je hlavním představitelem systémů řízení výkonnosti.


Efekty a výhody:

- Určuje všechny **procesy, metody, metriky a aplikace** potřebné k měření a řízení výkonnosti maloobchodní firmy, a to ve vzájemných vazbách.
- Využití konceptu řízení výkonnosti představuje díky své **komplexnosti a provázanosti** jednotlivých komponent a aplikací významný faktor úspěchu.
- Umožňuje ve vzájemných vazbách **definovat a vyhodnocovat hlavní komponenty řízení** (procesy, metriky, metody a klíčové aplikace).
- Principy PM jsou **uplatňovány i v řadě dalších modifikací**, např. IT PM (Information Technology PM), SPM (Sales PM), CC PM (Call Centrum PM) apod.

Předpoklady, problémy a omezení:

- V první fázi je nezbytné posoudit, zda v dané organizaci má uplatnění CPM vůbec **smysl** a zda **je v zájmu vedení** firmy.
- Vyžaduje vytvoření **nezbytných organizačních a personálních předpokladů** pro implementaci řízení výkonnosti.
- Výsledky měření výkonnosti musí být **komunikovány napříč firmou** a podle toho i modifikovány individuální cíle týmů a pracovníků.

3.11 Závěry

	<p>V souvislosti s uplatňováním faktorů „řízení a organizace firmy“ lze formulovat tyto závěry:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obvykle zásadním faktorem ovlivňujícím fungování a výkonnost firmy je firemní kultura. ▪ Firemní kultura podstatně ovlivňuje i řízení IT, zejména disciplínu řešitelů i uživatelů při řešení projektů, jejich motivaci a invenci a zájem na konečném úspěchu. ▪ Uplatňování osvědčených metod řízení, zejména BSC a dalších, posiluje systematickosti v řízení maloobchodní firmy, jasné vymezení cílů a motivaci pracovníků na jejich dosahování. ▪ Ekonomickou a obchodní úspěšnost firmy podporuje rovněž jasné deklarovaná pochopená podniková architektura a využití kvalitního a na budoucnost orientovaného byznys modelu. ▪ Významný vliv na výkon a úspěšnost firmy má rovněž využívání principů a přístupů zaměřených na zákaznickou zkušenost („<i>customer experince</i>“), nebo konceptu řízení výkonnosti firmy. ▪ Navržené a implementované metody a přístupy je nezbytné komunikovat napříč firmou všem zainteresovaným pracovníkům.
---	--

- Řešení projektů výrazně ovlivňují takové faktory, jako je **organizace firmy, dislokace poboček** a rovněž úroveň nastavených a reálně dodržovaných **procesů v rámci firmy**.
 - Všechny uvedené faktory je nezbytné **dobře pochopit** v řešení projektů **respektovat**.
-

4. Rozvoj maloobchodní firmy, rozvojové trendy



Účelem kapitoly je:

- formulovat několik **významných trendů** jako faktorů ovlivňujících **řízení a organizaci** maloobchodní firmy **a řešení jejího rozvoje**, zejména vývoj nových produktů a služeb, obchodních modelů apod.,
- definovat podstatné **charakteristiky** těchto faktorů.

Mapa faktorů rozvojových trendů

[4.1] M-commerce	[4.2] Omnichannel	[4.3] Personalizace
[4.4] Umělá inteligence	[4.5] Doručování zboží	[4.6] Udržitelnost a wellness
[4.7] Živé vysílání	[4.8] Obchodní chování	[4.9] Pokladní systémy
[4.10] Mikrosklady	[4.11] Obchodní přístupy	

Další podkapitoly vymezují **obsah jednotlivých faktorů a další atributy**.

4.1 M-commerce

Aplikace pravděpodobně představuje **hlavní hnací sílu** tohoto jevu. Tento trend má velký význam i pro český trh, zejména s ohledem na vývoj spotřebitelských cen a vzniká potřeba, aby firmy více přizpůsobovaly své e-shopy pro mobilní zařízení. Podle studie Skály a Šulce z Shopper Review **vzrostl podíl uživatelů aplikací potravinářských řetězců** (Albert, Lidl, atd.) z 24 % na 48 % během dvou let (od podzimu 2020 do podzimu 2022). **Změnil se i profil uživatelů** – zatímco před třemi lety byli hlavními uživateli mladí zákazníci ve věku 18-35 let, nyní je nejvyšší aktivita mezi zákazníky ve věku 26-45 let, což často zahrnuje rodiny s dětmi. Pro rozvoj m-commerce je tedy **klíčové brát v úvahu cílovou skupinu, která touto cestou nakupuje**. Kromě m-commerce můžeme další rozvoj čekat u její podmožiny – **social commerce neboli s-commerce**, což je proces nakupování a prodávání produktů a služeb skrze sociální sítě jako Facebook, Instagram, Twitter nebo Pinterest (Retail News 2023; Skála 2022; Hrtúsová et al. 2021; E15.cz 2023).

4.2 Omnichannel

Využívání **konceptu omnichannel propojuje a integruje všechny kanály prodeje** od kamenné prodejny přes e-shopy až po sociální sítě, aniž by zákazník měl nějaké problémy při přechodu z jednoho kanálu či zařízení do jiného. Hlavním důvodem pro využití tohoto konceptu je **zvětšující se podíl nákupů online**. Tradiční maloobchody jsou tak nuceny přijímat omnichannel nebo fulfillment servis, a více investovat do technologií, lepší správy skladů a pravidelných auditů, aby byly dodrženy normy a byla maximalizována jejich rentabilita (Nicasio 2021; Hrtúsová et al. 2021; Retail News 2018).

4.3 Personalizace a nákupní zážitek

Je to snaha ze strany obchodníků o to, **aby se z nákupu pro nakupujícího stal zážitek**. Obchodníci se toho snaží dosáhnout pomocí široké **nabídky personalizovaných produktů** a předváděcích akcí, na kterých si zákazník může zboží předem vyzkoušet. Tak to například dělá společnost Nike s akcí jako

Yoga Masterclass, kde účastníci cvičí jógu v oblečení od Nike a rovnou ho testují v praxi. V budoucnu se dá očekávat **více in-store aktivit** jako předvádění a zkoušení výrobků, personalizovaných nabídek pro zákazníka, a v důsledku toho se bude měnit rozložení a velikost prodejen tak, že přední část bude určena zejména k zaujetí zákazníka a získání jeho pozornosti. Prodejny budou přizpůsobeny **k větší interakci se zákazníky** a pro převzetí zboží objednaného online. Personalizace nabídek díky datové analytice v konečném důsledku způsobí větší spokojenost zákazníků. Na základě nasbíraných dat o nákupním chování zákazníků bude narůstat množství personalizovaných nabídek zákazníkům na míru, jako například nabídka již prohlíženého zboží zasláná e-mailem nebo doporučení na základě prohlíženého zboží či **motivace k nákupu skrze slevové kódy** (Hrtúsová et al. 2021; André Talán 2022; Retail News 2018; E15.cz 2023).

4.4 Umělá inteligence, voice commerce a virtuální a rozšířená realita

Maloobchody začínají více **využívat umělou inteligenci k personalizaci nákupu**. Využívají chatboty nebo rozšířenou a virtuální realitu. Například využití **rozšířené reality (AR)** může udělat online nákup zajímavější. AR pomáhá zákazníkům při výběru zboží tak, že jim umožňuje produkt vizualizovat a **vyzkoušet ve vybraném prostoru prostřednictvím mobilních zařízení**, 3D modely jim pak usnadňují prohlížení větších objektů. Je tak možné s rozšířenou realitou posunout nákupní zážitek tak, že zákazník si může v obchodě snadno vyzkoušet make-up, aniž by se musel odličovat. Zájem je také o **virtuální události a digitální produkty**.

V neposlední řadě také narůstá zájem o **virtuální zákaznický servis**, například zobrazení online návštěvníků jako avatarů pro pracovníky zákaznické podpory tak, aby mohli poskytovat ještě lepší servis. Umělá inteligence (AI) by pak měla napomoci větší **personalizaci nabídky**, lepšímu rozhodování či vyhledávání na stránce. AI může automatizovat mnoho úkolů a zefektivnit byznys. Podle průzkumu vytvořeného pro společnost Adobe více než 60 % maloobchodníků po celém světě uvedlo, že **využití AI v provozu maloobchodních kamenných prodejen například pro alokaci zásob nebo předpověď poptávky** je velmi důležité pro splnění zákaznických očekávání. 16 % maloobchodníků nepovažuje AI za nikterak důležitou a 20 % její využití zvažují.

Chatboti mohou při správném využití zlepšit zákaznickou zkušenost, snížit množství práce zákaznickému servisu, nebo napomoci s vyhledáváním produktů. Roste zájem o **hlasové vyhledávání a osobní asistenty**. Dnešní generace preferuje spíše používání **hlasových asistentů** k ovládnutí zařízení než psaní na telefonech, a to zahrnuje i nákupní proces, kde raději hovoří, než klikají. V současné době většímu využití brání neintuitivní technologie a jazyková bariéra (Hrtúsová et al. 2021; MediaGuru 2022; Nicasio 2021; André Talán 2022; Adobe 2023).

4.5 Doručování zboží

Spotřebitelé nyní očekávají co největší **množství variant doručení zboží**, ať se jedná o dopravu zdarma, doručení **do výdejních míst nebo click and collect**. Na oblibě také získalo bezplatné vrácení zboží s dopravou zdarma. Maloobchody musí zavést efektivní systémy pro vyřizování objednávek, přijímat **nové hybridní modely nákupů** jako je nákup online s vyzvednutím v prodejně. Narůstá také zájem o **samoobslužné pokladny a bezkontaktní obchod**, ve kterém si zákazník vybere a převezme nákup s minimálním fyzickým kontaktem. Tyto trendy mohou způsobit vyšší návštěvnost u maloobchodníků a zvýšit zájem u zákazníků (Nicasio 2021; MediaGuru 2022; Hrtúsová et al. 2021).

4.6 Udržitelnost a wellness

Narůstá **zájem zákazníků o udržitelnost**, v ČR je společenská odpovědnost firem důležitá pro více jak polovinu zákazníků a pro mnohé zákazníky se stane důležitým kritériem při nákupu. Zákazníci se také více **zajímají o své zdraví a alokují svůj čas** i peníze na péči o sebe. Generace Z má vysoké nároky na **odpovědné chování ve všech oblastech**, včetně udržitelných obalů, ekologické dopravy, zacházení se zaměstnanci a vlastností produktů (MediaGuru 2022; Hrtúsová et al. 2021; André Talán 2022; E15.cz 2023).

Vzhledem k rostoucímu zájmu zákazníků o péči o své zdraví lze předpokládat, že v prodejnách vznikne **wellness oddělení**. To bude vyžadovat úpravu designu prodejen, jelikož nové produkty budou často prezentovány prostřednictvím mobilních zařízení a sociálních sítí. Například řetězec Tesco v Anglii spolupracuje s mobilní aplikací Spoon Guru, která **hledá potraviny a recepty, které odpovídají stravě zákazníka**, tuto službu má pak zákazník online, na mobilu a zdarma (Retail News 2018).

4.7 Nákupy prostřednictvím živého vysílání

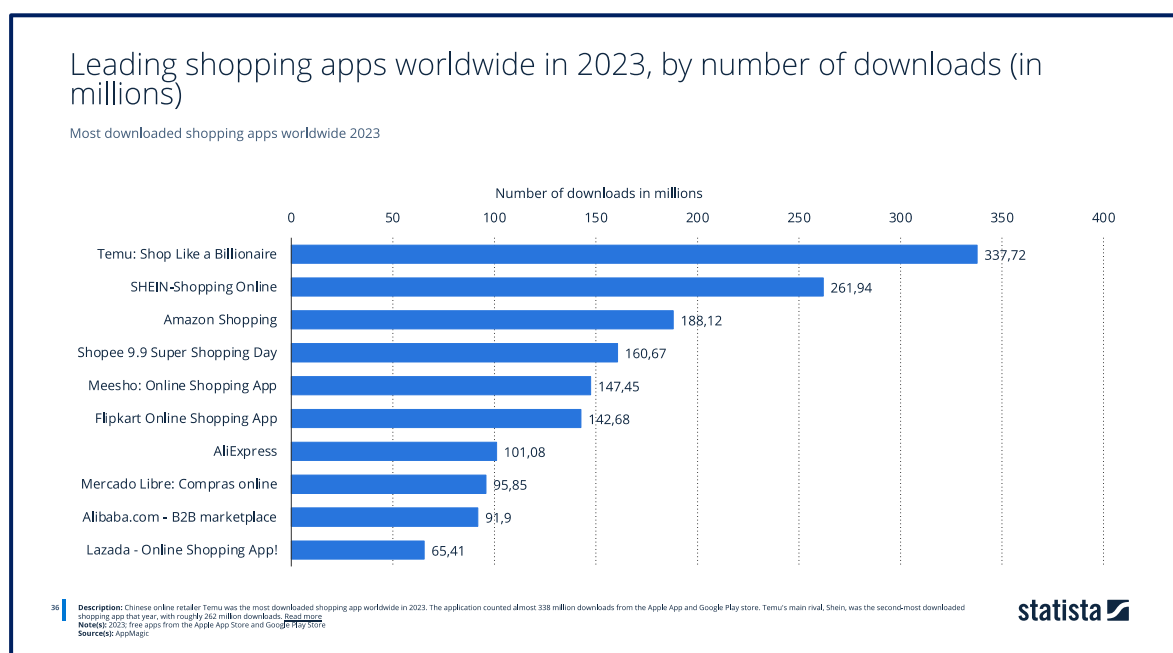
Živé vysílání se stalo populárním zážitkem online nakupování. Vysílání je často vedeno zábavnou formou a **výrobek nebo službu prezentují osobnosti** z řad influencerů a celebrit. Zákazníci mohou sledovat prezentaci produktu v přímém přenosu, diskutovat o něm a rovnou jej i zakoupit (MediaGuru 2022; Hrtúsová et al. 2021).

4.8 Změny v obchodním chování

V současné době **dochází k poklesu nakupovaného objemu potravin**, více se nakupuje v akci a domácnosti nakupují levnější značky. Vzrostl také **zájem o privátní značky**, jejichž poměr ceny a kvality je pro zákazníky atraktivní. V souvislosti s výše uvedenými skutečnostmi se dá očekávat šetření nakupujících („downtrading“) a **tlak na marže**. Zákazníci se více zaměřili na vybavování svých domácností a **konzumaci digitálních produktů**. Lidé nyní očekávají v kamenných prodejnách zážitek, neočekávané zboží a překvapení.

Ačkoliv se zvyšuje dostupnost prodejen, zákazníci se více soustředí na nákup v několika prodejnách, pravděpodobně z důvodů úspory času, nákladů na cestování a vyrovnaných cenových hladinách u velkých konkurenčních firem. Tyto skutečnosti potvrzují potřebu obchodníků **budovat věrnost nakupujících**. Zákazníci také projevují zájem o **odložené platby**, které nabízejí možnost zakoupení zboží okamžitě a zaplacení později.

Stoupající tendence lze pozorovat v používání **online tržišť**, jako je Amazon, kde zákazníci často hledají řešení pro své potřeby (potřebují si zorganizovat kuchyň) spíše, než aby se zaměřovali na nákup od konkrétní značky. Amazon byl také v roce 2023 třetí nejstahovanější nákupní aplikací na světě, počtem celosvětových stažení dominovala aplikace Temu. Další nejstahovanější nákupní aplikace je možné vidět na obrázku. Ze strany firem pak dochází k poptávce **automatizace skladu** pomocí technologií jako **automaticky řízená vozidla (AGV), roboti, a automatizovaný systém ukládání a vyhledávání (ASRS)**, které zvyšují efektivitu a produktivitu, snižují chybovost a logistické náklady skladu (Retail News 2023; Skála 2022; MediaGuru 2022; Hrtúsová et al. 2021; Statista 2024).



Obrázek 4-1: Celosvětově nejstahovanější nákupní aplikace v roce 2023 podle počtu stažení (zdroj: Statista 2024)

4.9 Inovace v oblasti pokladních systémů

Maloobchodníci usilují o efektivní a nákladově příznivé pokladní procesy a zaměřují se na **zkrácení doby čekání zákazníků společně s minimalizací nákladů** na pracovní sílu. **Systémy samoobslužných pokladen**, které umožňují pokročilé technologie jako jsou umělá inteligence a senzory, nabízejí

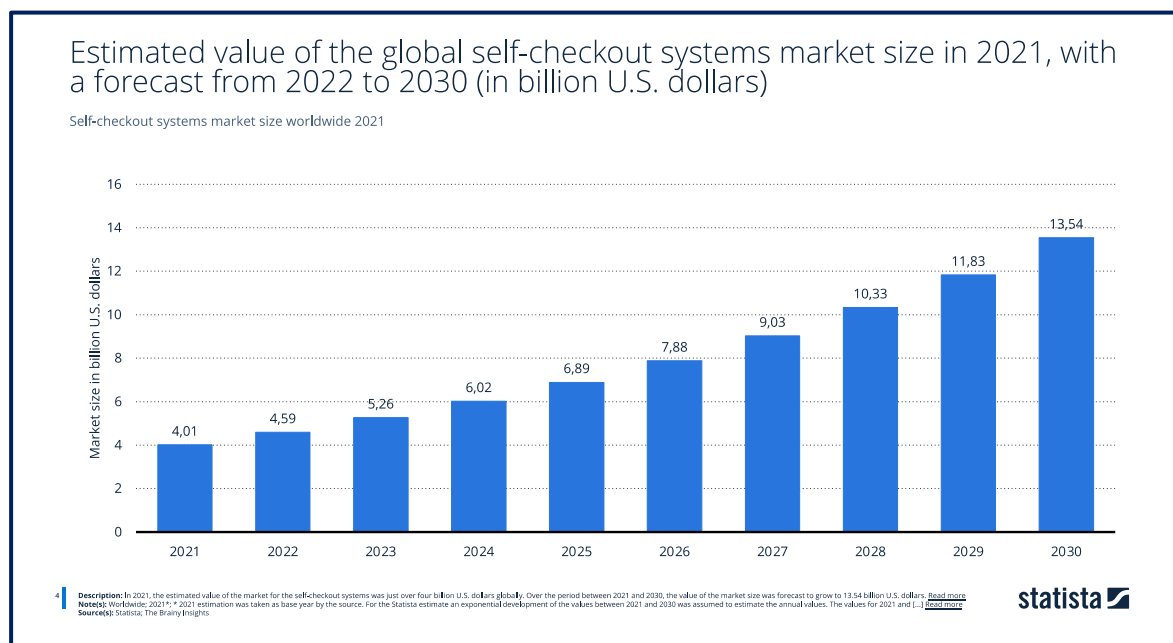
škálovatelné řešení. Mobilní pokladny obsluhované zaměstnanci však získávají na popularitě díky svému zaměření na zlepšení zákaznické zkušenosti. Existují **tři úrovně technologicky vylepšených pokladen**: tradiční samoobslužné pokladny, mobilní skenování a platby a plně automatizované systémy, jako je například Amazon Go (Carré et al. 2020).

Samoobslužné pokladny mnohdy fungují tak, aby mohly být použity **jak zákazníkem, tak pokladníkem**. Mnohdy tento typ pokladen vyžaduje velkou míru dozoru od pokladních, a pro pokladního se často jedná o velice stresující práci sestávající z různých technických problémů nebo problémů spojených s nákupem (Carré et al. 2020).

Mobilní skenování typu Scan & Go umožňuje zákazníkům skenovat zboží během nákupu a následně zaplatit s pomocí mobilního zařízení. Ke skenování je možné využít zařízení, které **nabízí prodejce, které je k dispozici do ruky či košíku nebo mobilní aplikace**, a to díky rozšíření a komunikaci cloudových aplikací a Wi-Fi. Využívání této služby pak umožňuje obchodům **zasílat personalizované nabídky a motivovat zákazníky** k dalšímu nákupu. Se Scan & Go se však také váže obava z krádeží, kdy například společnost Walmart tuto službu ve svých prodejnách Sam's Club hojně implementovala, aby následně projekt rušila, patrně z důvodu, že mnohdy zákazníci opomíjeli skenovat (Scan) a „pouze“ s nákupem odcházeli (Go) (Carré et al. 2020).

Amazon Go funguje na principu potřeby přihlášení zákazníka do aplikace Amazon, aby ho obchod pustil dovnitř (Amazon zažádal i o patent, který by umožňoval otisk dlaně jako způsob ověření identity), a následně s pomocí počítačem řízených kamer s regálových vah sleduje, které zboží si zákazník zvolil a při následném odchodu z obchodu mu částku za nákup naúčtuje na platební kartu, to vše při dozoru personálu. V současné době však Amazon Go funguje tak, že je **do obchodu vpuštěno pouze určité množství zákazníků**, a tak může nastat situace, kdy zákazníci čekají před obchodem, a nikoliv u pokladen, a fronta tak pouze změní lokaci (Carré et al. 2020).

Každý z těchto způsobů nabízí různou míru pohodlí a snížení pracnosti. Navzdory problémům, jako jsou obavy z krádeží a technologická omezení, maloobchodníci investují do těchto řešení, aby zvýšili účinnost a spokojenost zákazníků. **Služby typu "Click And Collect"**, včetně vyzvednutí v prodejnách či výdejních místech, zaznamenaly značný růst, který je dán nákladovou efektivitou (až o 90 % levnější než dodání domů) a pohodlím zákazníků. (Carré et al. 2020; Statista 2023).



Obr. 4-2 Odhadovaná hodnota světového trhu se samoobslužnými pokladnami v roce 2021 s předpovědí na roky 2022 až 2030 (v miliardách amerických dolarů) (zdroj: Statista 2023)

4.10 Mikrosklady

Mikrosklady (Micro-fulfillment centers) je možné si představit jako **minisklady, které jsou vybaveny pokročilou robotikou a jsou umístěny v místech s vysokou hustotou zalidnění, mnohdy v uzavřených částech obchodů**. Nachází se v nich nejčastěji kupované zboží a objednávky je možné doplnit zbožím v přilehlém obchodě. Využívají se hlavně v obchodech s potravinami, zavádí je například i společnost Ahold Delhaize. Většina **procesů v mikroskladech je automatizována**, lidský personál je potřebný pro udržování zásob a logistiku, vrácení a reklamaci zboží (Carré et al. 2020).

4.11 Obchodní přístupy

Maloobchodní firmy se v prostředí stále sílící konkurence musí **zaměřovat i na nový byznys a nové obchodní modely a přístupy** k zákazníkům, např. koncept označený jako „růst založený na produktech“ a další (Observer, 2023).

Efekty a výhody:

- Potenciálním zákazníkům produktu je demonstrována jeho hodnota a efekty pomocí **bezplatných nabídek produktů** nebo interaktivních či automatizovaných ukázek. Na jejich základě se zákazník rozhoduje a podle svého zájmu vstupuje do další obchodní, často online procedury.
- Stále silněji se využívá celého **konceptu zákaznické zkušenosti („customer experinece“)** představující její vyhodnocování na základě 6 definovaných pilířů.
- Vytváření a uplatňování tzv. „**digitálních tržišť**“, kde zákazník může ocenit jednoduchost vyhledávání, pořizování, implementaci a integraci nových nabízených produktů. Zrychluje se tak i celý prodejní cyklus.
- Orientace firmy na „**inteligentní aplikace**“, jejichž podstatou je to, že umožní vytvářet nové hodnoty a že se samy budou učit, přizpůsobovat a generovat nové nápady a výsledky začleňované do produktů
- Využívání **generativní umělé inteligence (GAI)**, což je nová technologie, která může vytvářet nový mediální obsah (včetně textu, obrazu, videa a zvuku), syntetická data a modely fyzických objektů.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Prakticky u všech uvedených konceptů je nezbytné nastavovat **nové obchodní a řídicí procesy**, resp. formulovat i nový **byznys model** firmy.
- Nezbytným předpokladem je vytvořit **motivační programy** a případně i **kvalifikační procedury** pro zaměstnance vlastní firmy.
- Uplatňování **generativní umělé inteligence (GAI)** může mít i velmi negativní efekty a přinášet rizika v podobě falešných nebo neoprávněných textů.

4.12 Závěry



V souvislosti s uplatňováním **faktorů rozvojových trendů** lze formulovat tyto závěry:

- Vývojové trendy v IT obchodním i technologickém prostředí se dynamicky mění a v analýzách a řešení projektů pro firmy je nezbytné je **nezbytné je průběžně vyhodnocovat**.
- Dá se očekávat, že v budoucnosti narostou **online a omnichannel aktivity na významu oproti těm v kamenných obchodech**. **Click And Collect** bude nadále nabývat na popularitě a bude nápomocný pro přežití kamenných prodejen a pracovní místa. Nové technologie společně s uživatelsky přívětivými webovými stránkami a automatizované vyřizování objednávek se dočkají širokého rozšíření.
- **Naroste úspora práce díky samoobslužným pokladnám**, které přenesou práci na zákazníky.

- **Přibudou další mikrosklady**, zejména v oblasti potravin, které nabízejí nákladově efektivní alternativy k centrálním skladům. Zavádění pokročilých technologií, jako je VR a interakce s výrobky však může trvat déle.
- Očekává se **výrazný nárůst produktivity maloobchodu** do roku 2030, přičemž automatizace ohrožuje značnou část pracovních míst v maloobchodě, zejména pozice pokladních a prodavačů.
- **Automatizované pokladní systémy získávají na popularitě**, což vede k potenciální ztrátě pracovních míst navzdory zvýšení pohodlí zákazníků (Carré et al. 2020).
- Klíčovým faktorem ovlivňujícím řízení firmy je **faktor obchodních přístupů**.
- **Demokratizace IT** představuje velmi podstatné změny ve vztahu uživatelské sféry a IT útvarů dodavatelů.
- Uvedené trendy souhrnně směřují k vyšší a potřebné **flexibilitě** v obchodních operacích a ke zvyšování **kvality a operativnosti** v řešení projektů rozvoje IT firm.
- Znalosti a pochopení uvedených a dalších trendů jsou **podstatnou součástí kvalifikace** a znalostí manažerů a analytiků v maloobchodních firmách.

5. Řízení IT



Účelem kapitoly je:

- hodnotit dopady faktorů spojených s kvalitou IT, zejména s úrovní řízení IT v celém komplexu oblastí v rámci **řízení a organizace firmy**,
- definovat podstatné **charakteristiky** těchto faktorů, tj. jejich obsahovou podstatu a výrazná pozitiva a na druhé straně omezení a předpoklady v řešení projektů.



Celkový přehled a obsah řízení IT ve firmě ovlivňujících rovněž úlohy řízení a informačního systému obsahuje dokument „AF II.03: Řízení IT“.

Mapa faktorů IT produktů a služeb a řízení IT:

[5.1] Strategie IT	[5.2] IT služby	[5.3] Datové zdroje
[5.4] IT aplikace, aplikační architektura		[5.5] IT infrastruktura

Další podkapitoly obsahují zejména **vymezení obsahu, efekty a omezení** vybraných **faktorů řízení IT ve firmě**.

- **strategie IT**, obsah, řešení, využití,
- **IT služby, architektura** orientovaná na služby, SOA
- **datové zdroje**, datová architektura, využití v řízení datových zdrojů
- **IT aplikace**, aplikační architektura, využití v plánování a řízení IT
- **IT infrastruktura**, technologická architektura

Vliv faktorů do oblastí řízení firmy dokumentuje Tabulka 5-1. Jde pouze o náměty, který musí **být upraveny a konkretizovány** podle aktuálních podmínek dané firmy.

Tabulka 5-1: Faktory řízení IT vzhledem k oblastem řízení

Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	HR	Maj	Mark	Ener	Skl	Nak	Obch
Strategie IT ve firmě	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
IT služby, architektura služeb	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	X
Datové zdroje, datová arch.	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	X
IT aplikace, aplikační arch.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Infrastruktura, tech..architektura	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	X
Cloud computing	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	X

5.1 Strategie IT

Strategické otázky rozvoje podnikové informatiky se promítají na nejvyšší úrovni **do strategie** firmy jako celku a na nižší úrovni do strategie jednotlivých projektů.

Efekty, výhody:

- Při převládajícím **značném rozsahu** těchto projektů, jejich **finanční a časové náročnosti**, mimořádně rychlém **rozvoji technologií**, na nichž jsou založeny, je určení správné strategie odpovídající potřebám a možnostem podniku **velmi podstatným faktorem** řešení.
- Příprava a spolupráce podnikových manažerů na zpracování IT strategie přináší podstatně **vyšší úroveň konsensu** v jejich představách o dalším rozvoji a užití IT ve firmě.
- Definuje všechny **podstatné typy architektury** (podnikovou, aplikační, datovou)
- Určuje **rozsah** projektů a jejich **priorit** ve vztahu k podnikovým procesům, resp. oblastem podnikového řízení.
- Specifikuje **přístupy** k řešení projektů.
- Určuje zaměření řešení celého IT na určité **typy produktů**.
- Určuje rozsah **outsourcingu** v implementaci a provozu řešení aplikací, zahrnuje určení podílu vlastních řešitelských kapacit a **způsobu výběru** dodavatelských firem.
- Specifikuje možnosti využití **různých modelů** zajištění implementačních a provozních kapacit, např. využití cloud computingu a s ním spojených služeb.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Strategie IT by měla úzce **navazovat na strategii celé firmy**, resp. byznysu, která nemusí být jasně formulovaná nebo dokumentovaná, pak IT strategie musí vyházet pouze z vlastních analýz nebo předpokladů.
- Na formulaci IT strategie se musí **účastnit zejména manažeři firmy**, obvykle pod vedením CIO. Absence podnikových manažerů vede k formulování takových cílů IT, které budou mimo priority a záměry celé firmy.
- S předchozím bodem souvisí potřeba jasně **formulovat způsob dalšího využití IT strategie** v řízení IT i celé firmy. Jinak, manažeři firmy musí vědět, proč mají svůj čas věnovat na takové spolupráci na strategii.
- IT strategie by měla vyjádřit i **pružnost vedení IT (CIO a dalších)** vzhledem k nově definovaným požadavkům byznysu, a to často přináší výrazné rozpory v představách obou stran. Důvodem může být i **špatná komunikace CIO a jeho týmu** s vedením firmy
- Realizace nových navrhovaných strategických požadavků na IT přináší další nároky na **dosta- tečné finanční a personální zdroje** a pokud nejsou jasně vyhodnoceny jejich potenciální efekty vzhledem k očekávaným nákladům, pak představují celou škálu rozporů ve vedení firmy.
- Problémem může být i **odlišný postoj IT a vrcholového managementu ke změnám**. Pro IT útvary je uskutečnění změny většinou úkolem a někdy i problémem, jak takovou změnu realizovat a zvládnout s daným rozpočtem.

5.2 IT služby, architektura orientovaná na služby

Řízení IT je dnes převážně založeno na **systému IT služeb** a jejich vzájemných vazeb, které může mít různou podobu a povahu. Uvedený faktor je speciálně orientován na architekturu služeb označovanou jako SOA.

5.2.1 SOA, Service Oriented Architecture

Cílem SOA (Service Oriented Architecture) je nabídnout funkcionalitu IS stejným způsobem, jako to dělá byznys vůči svým zákazníkům, tj. formou služeb, včetně poskytnutí vhodného přístupu, kterým lze při užití již existujících služeb vytvářet služby nové.

SOA lze chápat jako **politiky, praktiky a rámce**, které umožňují, aby funkcionality aplikací byla poskytována a spotřebována jako množina služeb, a to v takové úrovni granularity (rozsahu funkcionality), kterou potřebuje příjemce služby. Ten je oddělen od implementace služby a používá pouze jednoduché na standardech založené rozhraní.

Architektura orientovaná na služby je postavena **na třech klíčových principech**:

- První princip – „**byznys procesy řídí služby a služby řídí technologie**“ – znamená, že služby tvoří abstraktní vrstvu, která umožňuje vytvářet vztah mezi podnikovými procesy a aplikacemi a technologií.
- Druhý princip – „**byznys agilita**“ – znamená schopnost IT rychle odpovídat na změny požadavků byznysu.
- Třetí princip předpokládá, že „**architektura orientovaná na služby se neustále vyvíjí**“ a je plně zvládnuta (SOA Governance).

Efekty a výhody:

- Služba v SOA **je ve volné vazbě** – na kontraktu založená specifikace služby zapouzdřuje všechny za ní se skrývající zdroje, které služba pro svoji činnost požaduje, včetně možnosti virtualizace těchto zdrojů, a kontrakt je smluvním rozhraním do softwarové logiky nabízené aplikací.
- Služba **je standardizována** – má v různých situacích vždy konzistentní chování, je znovupoužitelná a dodržuje oborové standardy.
- Služba **je abstraktní** – generalizace služby zajišťuje její vysokou vnitřní byznys flexibilitu a zároveň je abstraktním bodem (endpoint), kterým reaguje na události v systému.
- Služba **je skládatelná** (composable) a modulární – fraktálové principy dovolují za použití jiných specializovaných a orchestračních služeb vytvářet flexibilní řešení i při zajištění minimalizace možných závislostí mezi službami.
- Všechna **metadata** služby v celém jejím životním cyklu jsou uložena v persistentním úložišti.
- V celém svém **životním cyklu je zvládnuta** (SOA governance).

Předpoklady, problémy a omezení:

- Předpokladem musí být **jasně nadefinované služby**.
- Problémem v reálných podmínkách může být sladění jednotlivých služeb, resp. jejich orcestrace.
- Pro řešení SOA musí být **příslušní specialisté**.

5.3 Datové zdroje a datová architektura

Význam kvality datových zdrojů pro řešení podnikové analytiky byl již několikrát zdůrazněn. Do této kapitoly je tento faktor zahrnut pouze jako konstatování jeho klíčového významu pro úspěšnost podnikové analytiky. **Dílní faktory** ovlivňující datovou kvalitu lze vymezit v následujících **třech skupinách**:

- **technické prostředí** zahrnující celopodnikový slovník dat, centralizaci aplikací a jejich datových zdrojů, např. jednotná identifikace zákazníků, kontroly definovaných business pravidel,
- úroveň použité **metodiky**, tj. podnikové metodiky a směrnice, kvalita číselníků a kódových tabulek, systém řízení změn,
- **přístupy k řešení** informačního systému, tj. způsob přípravy dat, přípravy uživatelů, systém motivačních kritérií.

5.3.1 Datová architektura

Datová architektura představuje **uspořádání datových zdrojů a informačních aktiv**, kterými podnik musí disponovat, aby naplnil své definované cíle a potřeby. Datová architektura tak **definuje datové zdroje různého typu**, jejich charakteristiky a vazby, a to jak interní, tak využívané externí.

Efekty a výhody:

- Datová architektura podává **komplexní přehled** o provozovaných, řešených i plánovaných databázích a datových zdrojích s vymezením jejich vzájemných vazeb.
- Datová architektura je podkladem pro **systematické dlouhodobé řízení datových zdrojů** ve firmě, je podkladem pro řízení a plánování aktivit v oblasti kvality dat, v zajištění dostupnosti datových zdrojů, řízení zodpovědnosti za datové zdroje apod.
- Je důležitým prostředkem **pro efektivní komunikaci o plánech rozvoje** datových zdrojů, včetně pořizování externích dat mezi IT útvary, uživatelskými útvary i externími dodavateli.
- Datová architektura umožňuje **kvalitně plánovat nové datové zdroje**, databáze a zasazovat je do stávajícího systému dat.
- Datová architektura pokrývá i podstatné aspekty, jako **dostupnost dokumentace datových zdrojů**, případně možnost poskytování potřebných dat jejich poskytovateli nebo provozovateli.
- Datová architektura je podkladem pro efektivní **řízení a využití metod a přístupů k řízení kvality dat** (jako je *MDM, Data Governance* apod.), která je **klíčovou podmínkou** pro vůbec smysluplnou existenci jednotlivých aplikací, včetně aplikací analytického charakteru, datových skladů a tržišť a dalších.
- S datovou architekturou a řízením dat obecně je obvykle spojeno užití různých **metod a přístupů k řízení kvality dat** (jako je *MDM, Data Governance* apod.).

Předpoklady, problémy a omezení:

- Pro řešení a rozvoj datové architektury musí být obvykle vyčleněn **specialista**, což může být v jeho zajištění problém.
- Při využívání datové architektury musí být na straně uživatelů i informatiků odpovídající znalosti a **pochopení její potřeby**.
- Ještě před zahájením řešení datové architektury musí být **jasně definované, jak bude využita** v řízení firmy a v jejím rozvoji, do jakých projektů se bude promítat, jaké další architektury na ni budou vázat.
- Pokud jde o řízení a zajištění dokumentace dat, **není často zcela jednoduché tyto dokumentace získat** s ohledem na autorská práva nebo smlouvy mezi zákazníkem a poskytovateli aplikací a jejich databází. V každém případě je dobré si tyto podmínky a možnosti ještě před zahájením každého projektu ověřit a podle možností je začít řešit.

5.3.2 Správa metadat

Metadata jsou ve své podstatě **strukturovaná data o datech**. Metadata představují údaje **nejen o samotných datech**, ale také o technických prostředcích, softwaru, nebo sítích, kde se data nacházejí. Specifikují jejich **kontext, obsah, předpokládanou interpretaci a dostupnost dat**. Hlavní účelem metadat je **poskytování informací k analýze**, návrhu, vývoji, implementaci a užití jednotlivých aplikací i celé podnikové analytiky. V souvislosti s řešeními projektů je **obsah metadat** např. následující:

- celkový **popis zdrojových systémů**,
- **pro reporting** vysvětlení každého pole na reportu.

Efekty a výhody:

- Řešení podnikové analytiky **se vztahují převážně na celý podnik**, jsou proto velmi komplexní, rozsáhlá a komplikovaná. Uspořádané, jasně strukturované a dostupné informace o tom, co tato řešení obsahují, jaké datové struktury, v jakých vazbách apod. jsou **při této složitosti nutnou podmínkou realizace** těchto projektů.
- Jako jeden z efektů metadat se běžně zdůrazňuje i jejich **úloha ve zvyšování pořádku** (např. čistoty dat) v celém informačním systému. K uskutečnění této úlohy je nutné **disponovat dokonalým přehledem a evidencí** o stávajících datových a dalších zdrojích IT.

Předpoklady, problémy a omezení:

- S rozsahem řešení analytiky **roste i rozsah jejich metadat**. Pro efektivní zajištění projektů i

provozu aplikací se využívají **celé systémy pro správu metadat**, tedy databáze metadat s příslušnou aplikační nadstavbou pro práci s nimi;

- Otázkám metadat se věnují ve velkých společnostech **určení specialisté** a na jejich využití je postavena naprostá většina projektů.

5.4 Aplikační architektura

Otázka kvality IT aplikací, zejména transakčních, je **posuzována v několika úhlech pohledu**:

- do jaké míry jsou tyto aplikace **schopné poskytovat úplná, konsistentní a přesná data**, tj. jak je navržena jejich **datová základna**, jaký **systém kontrol** zahrnuje jejich **funkcionalita**, jak odpovídají potřebám podniku z pohledu poskytovaných funkcí i vytvářených a zpracovávaných dat,
- zda zahrnují i **vlastní analytickou a plánovací funkcionalitu**, do jaké míry je využívána, zda je účelné ji nahradit funkcionalitou aplikací podnikové analytiky,
- jak je využívána **aplikační architektura** pro plánování a řízení rozvoje aplikací i celého IT.

Aplikační architektura

Aplikační architektura slouží k **řízení rozvoje a provozu aplikací a zejména je prostředkem dosažení potřebné stability** informačního systému. Obsahuje většinou **seznam všech aplikací** daného informačního systému a jejich **vzájemných vazeb**. U aplikací specifikuje **řadu atributů** potřebných k řízení (základní funkcionalita, dodavatel atd.).

Efekty a výhody:

- Aplikační architektura podává **komplexní přehled o provozovaných, řešených i plánovaných aplikacích** s vymezením jejich vzájemných vazeb,
- Aplikační architektura je podkladem pro **systematické dlouhodobé řízení IT** ve firmě, nástrojem řízení IT jak na strategické, tak taktické úrovni,
- Aplikační architektura většinou tvoří **jádro informační strategie** firmy
- Je důležitým prostředkem pro efektivní komunikaci o plánech rozvoje IT mezi IT útvary, uživatelskými útvary i externími dodavateli.
- Aplikační architektura umožňuje **kvalitně plánovat nové aplikace** a zasazovat je do stávajícího systému aplikací, redukuje špatně nebo mylně pořizované nebo vyvíjené nové aplikace.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Pro řešení a rozvoj aplikační architektury musí být obvykle **vyčleněn specialista** („*solution architect*“), což může být v jeho zajištění problém.
- Pokud aplikační architekturu **navrhuje externí dodavatel**, pak je riziko, že bude do ní především zařazovat produkty ze svého portfolia
- Při využívání aplikační architektury musí být na straně uživatelů i informatiků odpovídající znalosti a **pochopení její potřeby**.
- Ještě před zahájením řešení aplikační architektury musí být jasné **definované, jak bude využita** v řízení firmy a v jejím rozvoji, do jakých projektů se bude promítat, jaké další architektury na ni budou vázat.

5.5 IT infrastruktura, technologická architektura

Technologická architektura popisuje **uspořádání technologické infrastruktury**, které odpovídá potřebám informačního systému. Definuje **hlavní technologické zdroje** (technické, softwarové, komunikační linky), jejich charakteristiky, **umístění a vazby** mezi nimi.

Efekty a výhody:

- Technologická architektura podává **komplexní přehled o provozovaných, řešených i plánovaných technologiích** a technologických prvcích (technických, síťových a dalších) s vymezením jejich vzájemných vazeb.
- Technologická architektura je podkladem pro systematické **dlouhodobé řízení IT infrastruktury** ve firmě, nástrojem řízení IT jak na strategické, tak taktické úrovni,
- Je důležitým prostředkem pro **efektivní komunikaci** o plánech rozvoje IT infrastruktury mezi IT útvary i externími dodavateli.
- Technologická architektura umožňuje **kvalitně plánovat rozvoj IT infrastruktury**, redukuje špatně nebo mylně pořízené technologické prostředky.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Pro řešení a rozvoj technologická architektury musí být obvykle vyčleněn **specialista**, což může být v jeho zajištění problém.
- Pokud technologickou architekturu navrhuje **externí dodavatel**, pak je riziko, že bude do ní především zařazovat produkty ze svého portfolia,
- Při využívání technologické architektury musí být na straně interních inforematiků **odpovídající znalosti** a pochopení její **potřeby** a schopnost kvalifikované komunikace s externími dodavateli,
- Ještě před zahájením řešení technologické architektury musí být jasně definované, **jak bude využita v řízení** a plánování rozvoje infrastruktury, do jakých projektů se bude promítat, jaké ostatní architektury s ní budou souviset.

5.6 Využití metodik, metod a vzorů

V oblasti řešení jednotlivých aplikací existuje **celá řada metodik obecného i čistě firemního charakteru**.

Efekty a výhody:

- Na analýze i provozu IT aplikací se většinou podílí **řada pracovníků různých profesí** a je proto účelné, aby v jednotlivých částech řešení uplatňovali, pokud možno **společné, standardní postupy**.
- Bez ohledu na povahu metodika a metod jde zejména o **racionální způsob jejich využití** jako jednoho z faktorů kvality výsledného řešení.
- Díky uplatnění standardních metod a metodik se **omezí běžné chyby v kooperaci**, nebo nedorozumění mezi řešiteli a uživateli.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Projekty IT aplikací jsou často **velmi rozsáhlé**, pokrývají celé nebo velkou část řízení firmy, probíhají **v delším časovém období**, a proto je nezbytné uplatňovat procesní, dokumentační a komunikační **standards definované metodikou**
- **Uplatnění** standardních metodik a metod by mělo být **v praxi efektivní**, tj. mělo by podporovat a racionalizovat standardní operace a postupy, ale na druhé straně neomazovat potřebnou iniciativu a invenci jednotlivých řešitelů.

5.7 Závěry



V souvislosti s uplatňováním **faktorů „řízení IT“** lze formulovat tyto závěry:

- Pro úspěšné prosazení inovací v podniku je základním předpokladem **odpovídající úroveň firemní kultury** Pro vedení IT je zásadním úkolem **vytváření takové podnikové kultury** s vrcholovým managementem spolupracovat.

- Součástí plánu řešení strategie IT je **na počátku vyhodnocení byznys strategie firmy** tak, aby záměry v rozvoji IT formulované v nové informační strategii korespondovaly se záměry v rozvoji byznysu a IT bylo schopné tyto záměry efektivně naplnit.
- Pokud není jasně formulovaná byznys strategie k dispozici, pak je **účelné připravit dílčí strategické dokumenty**, např. na bázi metody SWOT, nebo metody BSC apod.
- **Základním předpokladem** provázanosti obou strategií a provázanosti IT a byznysu je **účast pracovníků vedení firmy i na přípravě IT strategie**. V tomto případě stačí jejich účast konzultační a oponentní formou.
- **K nejvýznamnějším faktorům**, které je třeba brát v úvahu v řízení IT, bude zřejmě patřit **velikost firmy**, situace na trhu, kde firma působí (počet a struktura zákazníků, jejich potřeby a nároky), působnost firmy, např. v ČR, v zahraničí, nebo jde o pobočku zahraniční firmy.
- Je třeba zvyšovat **nezávislost poskytovaných infromatických a dalších služeb na místě žadatele** (mohou být poskytovány odkudkoli) a různými typy komunikačních kanálů.
- Je účelné podporovat **vyšší rychlost a flexibilitu poskytovaných produktů a služeb** vzhledem k objemovým, sortimentním a kvalitativním změnám požadavků a schopnost jednotlivé zakázky pružně a rychle upravovat a přeplánovat.
- Je účelné analyzovat především ty **nové možnosti IT aplikací, které přinášejí podniku strategické efekty** a zvyšují jeho konkurenceschopnost.
- Zejména pro potřeby vlastníků je nezbytné rámcově specifikovat **náklady, které si realizace IT aplikací vyžádá**, a to i při velmi rozdílných cenách jednotlivých dodavatelů (např. nejnižší a nejvyšší náklady).
- Podstatným strategickým dokumentem pro řízení datových zdrojů je **Datová architektura** určující všechny významné datové zdroje, jejich charakteristiky a vzájemné souvislosti.
- Je efektivní založit celou oblast řízení dat na konceptu **Data Governance** jasně definující manažerské a organizační charakteristiky pro datové zdroje.
- Je účelné založit řízení datových zdrojů na některé z metod v této oblasti, např. **MDM (Master Data Management)** a jim odpovídajících nástrojích.

6. Faktory rozvoje analytiky maloobchodní firmy



Účelem kapitoly je:

- hodnotit faktory spojené se širokou škálou produktů a metod spojených s řešením analytických, plánovacích úloh a úloh pokročilé analytiky ovlivňujících celkovou úroveň podnikové analytiky a její vlivy **na řízení a organizaci** maloobchodní firmy,
- definovat podstatné **charakteristiky** těchto faktorů, tj. jejich obsahovou podstatu a výrazná pozitiva a na druhé straně omezení a předpoklady v řešení projektů.



Celkový přehled podnikové analytiky a její základní principy obsahuje dokument „AF II.05: Podniková analytika“.

Mapa faktorů produktů a služeb podnikové analytiky:

[6.1] Řízení IT ve vazbě na analytiku	[6.2] Ekonomika podnikové analytiky		
[6.3] Architektura podnikové analytiky	[6.4] Kompetenční centra	[6.5] Sponzor	

Další podkapitoly obsahují zejména **vymezení obsahu, efekty a omezení** vybraných **faktorů uplatnění podnikové analytiky ve firmě**. Patří sem:

- **řízení IT** vzhledem k potřebám podnikové analytiky,
- **ekonomika** analytických a plánovacích aplikací a aplikací pokročilé analytiky,
- **návrh architektury** podnikové analytiky,
- obsazení a využití **kompetenčních center**,
- existence a funkce **silného sponzora**.

Vliv faktorů do oblastí řízení firmy dokumentuje Tabulka 6-1. Jde pouze o náměty, který musí **být upraveny a konkretizovány** podle aktuálních podmínek dané firmy:

Tabulka 6-1: Faktory podnikové analytiky vzhledem k oblastem řízení

Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	HR	Maj	Mark	Ener	Skl	Nak	Obch
Řízení IT vzhledem k analytice	X	X	X	X	X	X	X	X	X	o	X	X	X
Ekonomika podnikové analytiky	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Architektura podnikové analytiky	o										X	X	X
Kompetenční centra	X	X				X	X	X	X		X	X	X
Existence silného sponzora	o						X				X	X	X

6.1 Řízení IT s dopady na podnikovou analytiku

Aplikace podnikové analytiky jsou dnes již obvyklou, přesto specifickou součástí IT ve firmě. Řízení IT **musí proto respektovat i některé specifické nároky** těchto aplikací.

Efekty a výhody:

- Kvalitní a systematické řízení rozvoje podnikové analytiky se úzce váže na **systematické a kvalitní řízení datových zdrojů**, v současné době obvykle založené **na principech Data Governance**.
- Efektivnost a kvalita podnikové analytiky je stále silněji spojeno i s **racionálním využitím služeb** v dané oblasti.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Pro analytické aplikace jsou charakteristické **velmi těsné vazby na ostatní aplikace** podnikové informatiky. Jejich úspěch závisí proto i **na kvalitě podnikové a aplikační architektury**, úrovni zajištění integrace podnikové informatiky, kvalitním plánování a zadávání nových projektů s respektováním možností využití podnikové analytiky (např. využití její analytické funkcionality a nezatěžováním tím transakční aplikace apod.).
- Podniková analytika je postavena na **využití datových zdrojů** vznikajících převážně **v transakčních aplikacích**. Je nutné řešit celý **komplex otázek zajištění kvality dat**, což není záležitostí pouze projektů analytiky, ale procesů řízení celé podnikové informatiky, resp. IT (kapitola 5.3). S jejich nízkou kvalitou klesá kvalita nebo úplně zaniká řešení podnikové analytiky.
- Podstatným faktorem v daném kontextu je **řízení změn** v IT aplikacích. Pokud není zajištěno **efektivní a včasné předávání informací** o změnách v primárních aplikacích správcům analytických aplikací řešení dochází **k chybám ve vstupních datových strukturách** v ETL transformacích, načítání chybných dat a následně k chybám ve výstupních reportech a analytických aplikacích.
- Úspěch podnikové analytiky ovlivňuje i **úroveň řízení provozu** celé informatiky, zejména správa databázových serverů, plánování a kontrola průběhu ETL procesů, zařazení problematiky analytiky do služeb help-desku atd.

6.2 Ekonomika analytických a plánovacích aplikací

S řešením úloh podnikové analytiky se neváží pouze datové a technické aspekty, ale i značné spektrum ekonomických problémů a otázek.

Efekty a výhody:

- Kvalifikované vyhodnocování nákladů a efektů podnikové analytiky vytváří důležité **podklady pro formulaci dalších projektů** v této oblasti, jejich posuzování a schvalování.

Předpoklady, problémy a omezení:

- K tomu, aby **potřeba aplikací** byla kvalifikovaně posuzována, je nezbytné **formulovat jejich potenciální efekty** s ohledem na danou situaci podniku. Určování a **posuzování efektů** analytiky je v porovnání s ostatními typy aplikací poněkud **specifické**. V každém případě je vymezení očekávaných efektů a sledování jejich naplnění podstatné s ohledem na to, že analytické přípravě a využití těchto aplikací musí **věnovat čas na uživatelské straně manažerů** a podnikoví specialisté, jejichž časové možnosti jsou vesměs omezené. Musí proto, pokud možno, přesně vědět, co jim takto vynaložená časová i finanční investice přinese.
- Na druhé straně však efekty podnikové analytiky **nemusí** být vždy zcela **přesně kvantifikovatelné**, resp. ve finančním vyjádření. Často se v těchto případech jedná o **kvalitativní efekty** znamenající dosažení vyšší konkurenceschopnosti firmy, získání lepší pozice na trhu, poskytování kvalitnějších informačních služeb obchodním partnerům atd. Je dobré si v tomto kontextu i položit **otázku „jaký bude mít dopad na podnik situace, kdy nebude investovat do podnikové analytiky, zatímco konkurence ano?“**.

- Navíc má dosažení těchto efektů **delší časový horizont** způsobený potřebnou dobou na vytvoření a naplnění datového skladu, vytvoření časových řad sledovaných ukazatelů, osvojení si náročnějších analytických aplikací uživateli apod.

6.3 Architektura podnikové analytiky

Při volbě architektury podnikové analytiky je třeba vybrat **adekvátní kombinaci aplikačních a technologických komponent**, jež by měly tvořit její celkové řešení.

Efekty a výhody:

- Pozornost věnovaná architektuře podnikové analytiky ovlivňuje základní **parametry úspěšného řešení**, tj. finanční stránku, vnímání řešení managementem organizace a koncovými uživateli i časovou náročnost jednotlivých implementačních kroků.
- Návrh architektury podnikové analytiky vyhodnocuje potenciální **efekty a omezení jednotlivých jejích komponent**, a tak obvykle představuje v daných podmínkách jejich nejlepší možnou skladbu po ekonomické i technologické stránce. (Detailněji dokument „AF II.05: Podniková analytika“)

Předpoklady, problémy a omezení:

Při návrhu architektury se musí **respektovat celá řada klíčových požadavků**, zejména:

- **otevřenost** – architektura musí podporovat připojení nových analytických řešení, ale i nových systémů či zapojení nových dodavatelů. Současně musí být schopna pojmout organizační i procesní změny,
- **škálovatelnost** – architektura musí umožnit libovolně rozšiřovat řešení jak po věcné, tak technologické stránce,
- **schopnost integrace** na ostatní produkty a projekty, výstupy z řešení musí být integrované do jiných řešení organizace (data musí být např. využitelná v aplikacích pro podporu kontaktních center, marketingu, prodeje apod.),
- **jednoduchost** (transparentnost) - ve zvládnutí poměru komplexnost a šíře funkcí versus jednoduchost řízení a manipulace s aplikacemi,
- **výkonnost, požadovaná funkcionalita** a další.

6.4 Kompetenční centra

Podstatou kompetenční center je to, že formálně organizačně a systematicky **sdrůžují pracovníky uživatelských a IT útvarů**, kde společně řeší klíčové problémy a úlohy projektů podnikové analytiky.

Efekty a výhody:

- Úspěch řešení podnikové analytiky je silně **závislý na efektivní kooperaci dodavatelů a uživatelů** především v analytické fázi řešení.
- **Efekty kompetenčních center** pro podnikovou analytiku, které byly i v praxi mnohokrát ověřeny.
- Kompetenční centra jsou postavena na jasně **definované organizaci, pracovních procedurách**, dokumentačních a dalších standardech a znamenají tak obvykle významný posun v **racionalizaci řešení** i provozu aplikací.

Předpoklady, problémy a omezení:

- Průzkumy v české i zahraniční praxi však mnohokrát ukázaly, že právě **nedostatečná kooperace** a komunikace mezi businessem a IT specialisty je zde překážkou kvalitnějších výsledků.
- Pro práci v kompetenční centrech musí být jejich členové velmi dobře **kvalifikačně připraveni**.

6.5 Existence silného sponzora

Pravidlo **silného sponzora** je v oblasti podnikové analytiky již všeobecně známé. S ohledem na konečný úspěch by tyto projekty (BI a další) měly být uvnitř firmy vždy podporovány **osobností se značnou mírou vlivu a s nezbytnými rozhodovacími pravomocemi**. Jde o osobnost, která navíc vedle

svého vlivu a presentovaného zájmu o řešení, je schopna vidět podnik a jeho aktivity ve všech podstatných souvislostech, ve vztahu k podnikovému okolí, je schopna formulovat a rozhodovat o klíčových prioritách řešení a samozřejmě je schopna řešit finanční zajištění projektu a dalšího provozu.

6.6 Závěry



V souvislosti s uplatňováním **faktorů „podnikové analytiky“** lze formulovat tyto závěry:

- Jedním z **klíčových předpokladů** pro úspěšné řešení a využití analytických aplikací je tak **existence jejich potřeby** z pohledu cílové skupiny uživatelů, tj. manažerů, podnikových analytiků a specialistů. Tato potřeba je buď **dána čistě odborným zájmem jednotlivců, nebo zájmem vedení společnosti** na jejím celkovém úspěchu. Pokud vedení podniku nepovažuje analytické aplikace za účelné, nebo systém řízení firmy je založen spíše na citu a zkušenostech vedoucích pracovníků, pak je lepší BI projekty nezahajovat, nebo je přesunout na pozdější období podle vývoje situace.
- Jednotlivé faktory, zejména **velikost a původ vlastnictví** obvykle výrazně **určují přístupy vlastníků a managementu k projektům podnikové analytiky**, které jsou obvykle pro konečnou úspěšnost projektů zásadní. Pokud není podnikové prostředí ze všech výše uvedených pohledů připravené **analytické aplikace přijmout** a reálně je využívat, pak je jejich řešení problematické a investice do nich nepřinášejí očekávané nebo vůbec žádné efekty. Prakticky všechny uvedené **faktory je proto nezbytné důsledně analyzovat** a posoudit především ve fázi plánování projektu a rozhodnutí o jeho zahájení, případně o rozsahu jeho řešení.
- Je rovněž účelné velmi dobře posoudit dopady **rozdílů vyplývajících z odvětvové orientace** firmy na obsah řešení podnikové analytiky, právě pochopení a uplatnění rozdílů v obsahové náplni přináší často **konkurenční výhody**, a tedy zásadní efekty vyplývající z těchto projektů.
- **Klíčovým faktorem** je zde „**Firemní kultura**“ určující prostředí a zájem a motivaci pracovníků firmy na jejím rozvoji, jejich přístup a iniciativu při řešení podnikové analytiky, postavení a zájem managementu na řešení takových 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.
- Na základě vyhodnocení identifikovaných faktorů je na začátku i účelné **posoudit, zda** řešení některých součástí podnikové analytiky, např. prediktivní analytiky **má vůbec smysl**.



C. Analytika v řízení maloobchodní firmy



<p>[1] Principy a funkcionalita úloh analytiky retailu <i>(Analytické úlohy pro řízení maloobchodu, plánovací úlohy, úlohy pokročilé analytiky)</i></p>		
<p>System metrik řízení retailu <i>(Základní metriky řízení retailu a jejich dimenze, metriky ekonomiky řízení retailu)</i></p>		
<p>[1] Metriky strategického řízení</p>	<p>[2] Metriky finančního řízení a ekonomiky</p>	
<p>[3] Metriky řízení obchodu a logistiky</p>	<p>[4] Metriky personálního řízení a ekonomiky práce</p>	<p>[5] Metriky řízení majetku a investic</p>
<p>Datové zdroje řízení retailu <i>(Základní datové zdroje, datové zdroje pro řízení retailu)</i></p>		
<p>[1] Strategické dokumenty</p>		<p>[2] Data a dokumenty finančního řízení</p>
<p>[3] Data a dokumenty řízení obchodu a logistiky</p>	<p>[4] Data a dokumenty personálního řízení a ekonomiky práce</p>	<p>[5] Data a dokumenty řízení majetku a investic</p>

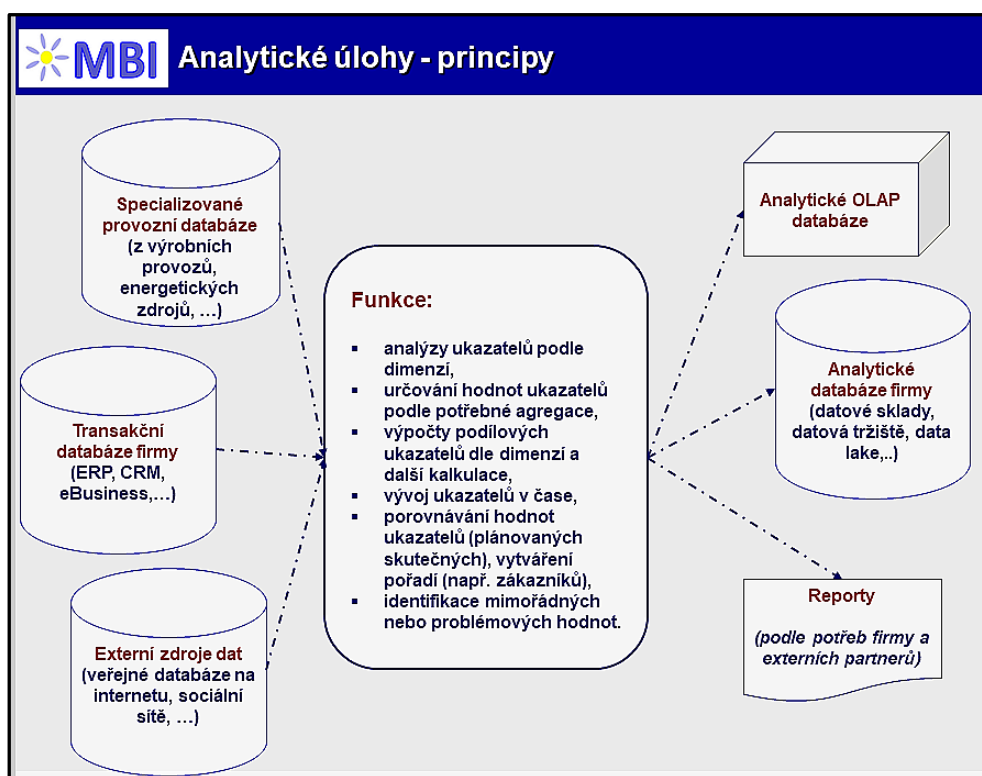
1. Principy a funkcionalita úloh analytiky v retailu

1.1 Analytické úlohy v řízení retailu



Analytické úlohy v řízení retailu mají své **společné principy a povahu** a obvykle i obdobné nástroje. Liší se zejména svým obsahem a využitím v praxi. **Účelem** kapitoly je na základě **rekapitulace společných principů** analytických úloh formulovat v návaznosti na jednotlivé oblasti řízení v předchozích kapitolách účel, **obsah a příklady využití** analytických úloh v řízení retailu.

Na úvod uvádíme rekapitulaci podstatných principů analytických úloh (Obrázek 1-1):



Obrázek 1-1: Principy analytických úloh

Analytické úlohy jsou **realizovatelné různými prostředky** od standardních kancelářských produktů (Excel, Access), přes analyticky zaměřenou funkcionalitu transakčních systémů (ERP, CRM apod.) až po produkty Business Intelligence a Self Service Business Intelligence, které nabízejí v této oblasti největší možnosti.

1.1.1 Podstata a cíle analytických úloh

Analytické úlohy v prostředí BI a SSBI jsou **založené na vyhodnocování a presentaci ukazatelů podle vybraných dimenzí**, a to na různé úrovni detailu odpovídající úrovním hierarchických struktur jednotlivých dimenzí. Analytické úlohy nabízejí širokou škálu funkcí a mají z pohledu řízení retailu plnit následující **cíle a požadavky**:

- zajistit vysokou **kvalitu a komplexnost** analytických operací v řízení retailu, tj. poskytovat údaje ke všem potřebným ukazatelům a podle všech relevantních dimenzí, a to nejen v dané oblasti řízení (řízení financí, prodeje atd.), ale i souvisejících napříč celým řízením retailu,
- nabízet adekvátní **flexibilitu** zpracovávaných analýz vzhledem k momentálním potřebám manažerů, analytiků a specialistů, tj. možnost vybrat pro analýzy pouze požadované ukazatele,

pouze vybrané dimenze a jejich kombinace, případně pouze vybrané prvky těchto dimenzí, možnost upravovat, nebo doplňovat kalkulace nad ukazateli a dimenzemi apod.,

- poskytovat analýzy na aktuálně požadované úrovni **granularity dat**, tj. na takové úrovni podrobnosti výstupů, která přesně odpovídá požadavkům i časovým možnostem pracovníků podniku,
- zajistit potřebnou **dostupnost** analytických operací a výstupů v místě a čase, tedy na základě, pokud možno nejaktuálnějších údajů, zpřístupnit analytické výstupy v místě pracoviště i mimo, tj. u zákazníků, dodavatelů, partnerů apod.,
- umožnit i v rámci analytických operací realizovat relevantní **predikce hodnot**, tj. např. odhady objemu rezervací v následujících obdobích, kvalifikace případných obchodních rizik atd.,
- umožnit realizovat analýzy i na základě **heterogenních a externích datových zdrojů**, tj. mimo vlastních standardních strukturovaných dat i analýzy textových dat, obrazů, databází externích, z internetu, zdrojů ze sociálních sítí.

Cíle a požadavky kladené na analytické úlohy se samozřejmě **liší mezi jednotlivými podniky a uživateli**. Jejich analýza a návrh jsou jednou z klíčových činností v rámci projektů, v jejichž rámci se přesněji formulují, konkretizují a jsou základem dalších řešení. Výše uvedený přehled proto považujeme pouze za východisko ukazující, s čím je dobré při koncipování těchto úloh a aplikací počítat.

1.1.2 Základní funkcionalita analytických úloh

Obdobně, jako v předchozím paragrafu, se zde zaměříme na vymezení pouze obecně formulované funkcionality analytických úloh, jako základu pro její další konkretizace v rámci jednotlivých projektů. Funkcionalitu těchto úloh můžeme pracovníčně rozčlenit následujícím způsobem:

- **základní přehledy** hodnot vybraných ukazatelů podle specifikovaných dimenzí a jejich vzájemných kombinací s možností nastavení filtrů na prvky dimenzí a jejich skupiny (*slice and dice*),
- vytváření **filtrů a průřezů** nad uloženými daty podle stanovených kritérií,
- 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,
- zjišťování a analýzy hodnot ukazatelů **statistického charakteru**, jako např. maxima, minima, průměru, mediánu, percentilu, směrodatné odchylky, rozptylu,
- **výpočty dalších odvozených ukazatelů** ze základních podle okamžité potřeby pracovníků,
- **časové charakteristiky a vývoj hodnot** vybraných ukazatelů („*time intelligence*“),
- **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.

1.1.3 Analytické úlohy z pohledu řízení firmy

Analytické úlohy jsou **součástí prakticky každé oblasti řízení**, případně řízení celého podniku. Na základě výše uvedených základních funkcí analytických úloh lze formulovat jejich **uplatnění v oblastech řízení firmy**, na tomto místě na obecné úrovni s tím, že je pak konkretizováno dle oblastí řízení v dalších podkapitolách. **Pracovní** lze přijmout následující **klasifikaci**:

- Analýzy **ekonomických a obchodních ukazatelů** podle zvolených dimenzí, jako např. objem tržeb za zboží a služby, objem nakupovaného zboží, objem odpisů z majetku apod.
- Analýzy **výkonových ukazatelů** podle zvolených dimenzí, jako např. počet přijatých objednávek, počet vydaných faktur, počet servisních zásahů apod.
- Analýzy ukazatelů **organizačního charakteru** podle zvolených dimenzí, jako např. počet zákazníků, počet nových zákazníků, počet dodavatelů apod.

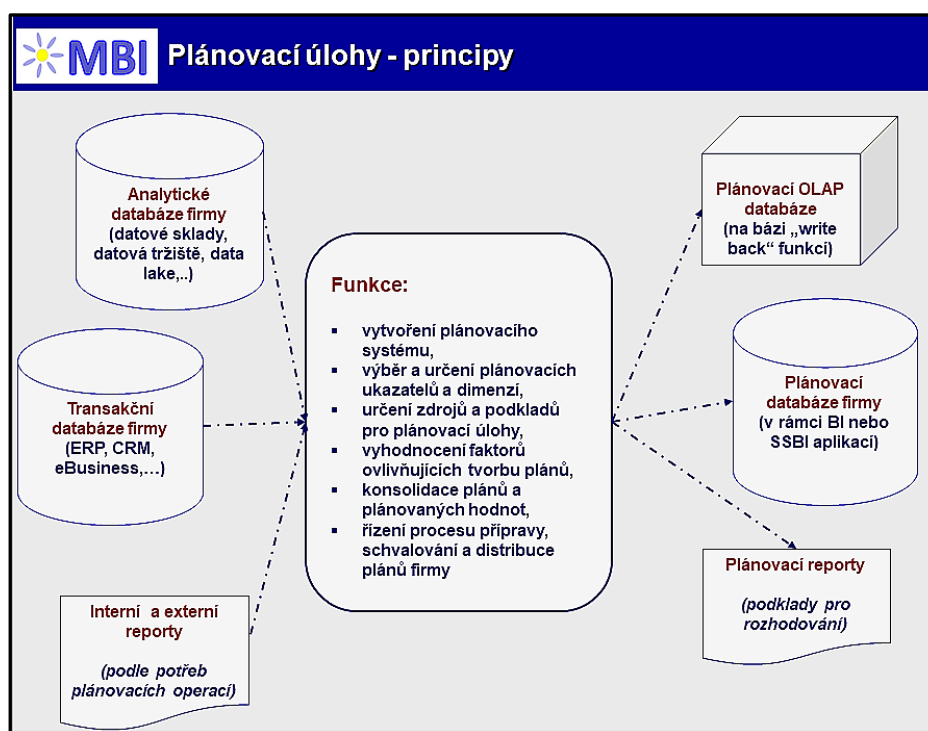
- Analýzy **trendů, resp. časového vývoje** vybraných ukazatelů podle dimenzí (tzv. „*time intelligence*“), tzn. podle jednotlivých let, čtvrtletí, měsíců, sledování hodnot ukazatelů k počátečnímu datu, např. začátku roku, meziroční srovnání nebo srovnání mezi odpovídajícími obdobími, výpočty a sledování různých typů indexů, např. řetězových nebo bazických (předpokladem je zde však dostupnost dat za delší časová období).
- **Srovnávací analýzy** ukazatelů podle dimenzí, např. porovnávání plánovaných hodnot se skutečnými, případně podle variant plánů, porovnání dosažených obchodních výsledků podle vybraných regionů, typů produktů, skupin zákazníků apod.
- Zpracování **pořadí určitých objektů** podle zvolených hodnot ukazatelů („*ranking*“), např. zákazníků podle objemu tržeb, dodavatelů podle objemu dodávek, reklamací podle jejich počtu nebo objemů apod.
- Zpracování výpočtů a **analýz statistického charakteru**, např. zjišťování rozptylu hodnot apod.

1.2 Plánovací úlohy v řízení retailu



Plánovací úlohy v řízení retailu mají své **společné principy a povahu** a obvykle i obdobné nástroje. Liší se zejména svým obsahem a využitím v praxi. **Účelem** kapitoly je na základě **rekapitulace společných principů** plánovacích úloh formulovat v návaznosti na jednotlivé oblasti řízení v předchozích kapitolách účel, **obsah a příklady využití** plánovacích úloh v řízení retailu.

Na úvod rekapitulujeme podstatné charakteristiky plánovacích úloh (Obrázek 1-2):



Obrázek 1-2: Principy plánovacích úloh

Hlavním smyslem plánovacích úloh je **snížení nejistoty budoucího vývoje**, tj. plány a rozpočty poskytují kontrolní mechanismus, zdali 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.

1.2.1 Podstata plánovacích úloh

Využití BI a SSBI technologií je velmi účelné i pro řešení plánovacích úloh (plánů tržeb, nákladů, investic atd.), kdy je **třeba nejen data zpřístupňovat podle nejrůznějších definovaných dimenzí** a analyzovat je podle nich, ale i nová data, tedy **plány tvořit, rovněž s respektováním těchto dimenzí** a jejich hierarchických struktur. Plánovací úlohy sledují **několik základních cílů**, zejména:

- vytvořit a **využít plánovací systém** respektující v podniku uplatňované plánovací a rozvrhové metody,
- **zajistit konsolidace vytvářených plánů** vznikajících na různých organizačních jednotkách, tj. závodech, divizích, odděleních, nebo naopak rozpouštění centrálně stanovených plánů na tyto jednotky,
- **zajistit konsolidace hodnot z různých druhů plánů**, např. plánu investičního, výrobního nákupního, prodejního, personálního apod. do výsledného, obvykle finančního plánu,
- **zajistit konsolidace plánů z pohledu různých měn** a přepočítání na výslednou požadovanou měnu,
- automatizovat **řízení pracovního toku (workflow)** při přípravě plánu, resp. plánů, na kterém se podílejí různí manažeři, plánovači a další pracovníci podniku,
- efektivně **zpřístupňovat sestavené plány** zainteresovaným pracovníkům podniku,
- zajistit **potřebnou bezpečnost a nastavení přístupových práv** pro zpracování plánů i pro jejich prezentaci v podniku, případně mimo podnik, kde jde o možnosti jejich čtení, zápisu a schvalování.

Základem plánovacích úloh v BI jsou **plánovací a rozvrhovací algoritmy** a z technologického hlediska i funkce zpětného zápisu (*write back*) do analytických databází.

1.2.2 Principy plánovacích úloh

Data do analytických databází se obvykle **nahrávají z primárních zdrojů**. Jinou možností je však tzv. **zpětný zápis (write back)**, což je funkce, kdy data do analytické databáze může zadávat přímo uživatel, nebo určitá, většinou plánovací aplikace. To znamená, že uživatel, resp. uživatelská aplikace zde může měnit hodnoty ukazatelů a dimenzí. Tyto změny jsou zde uloženy a je možné je i zpětně promítnat do primárních zdrojů. Takové možnosti vytváření plánů a realizace změn prováděných uživatelem zpětným zápisem jsou tak základem řešení efektivních a výkonných plánovacích aplikací, které přinášejí **několik podstatných efektů**:

- **využití již existujících hodnot** dříve vytvořených plánů, nebo hodnot o skutečnosti z minulých období, které se tak stávají základem pro tvorbu nových plánů,
- **pružné zpracování změn plánů**, kdy je třeba promítnout změny v celé plánovací struktuře, např. pokud se změní plán v jednom oddělení, je nutné měnit i konsolidované plány na vyšších úrovních podnikového řízení, a naopak kdy je nutné promítnat změny z vyšších organizačních jednotek na nižší,
- **promítání změn zpět do zdrojových databází** transakčních aplikací lze efektivně využívat k distribuci aktuálních plánů do aplikací nebo databází podřízených útvarů, divizí, jednotlivých poboček apod.,
- při využití efektivních **rozvrhových algoritmů aplikovaných na struktury jednotlivých dimenzí** a jejich kombinace (např. procentuálních nebo obdobných rozvrhových schémat) lze podnikové plány sestavovat podstatně efektivněji a zajistit jejich konsistenci,
- je možné definovat a využívat tzv. **podniková pravidla (business rules)** nebo omezení (*business constraints*), tj. pravidla pro kontroly plánů, např. objem investic nepřesáhne 20 % plánovaných nákladů celého podniku apod.,
- podnikové plány jsou **centrálně uloženy v analytické databázi**, a to znamená jejich rychlé a konzistentní vytváření s rozpadem, či agregací plánovacích ukazatelů dle definovaných dimenzí

a možnost rychlého porovnání skutečnosti s plánem, pokud je použita stejná struktura ukazatelů a dimenzí.

1.2.3 Plánovací úlohy v kontextu řízení firmy

Plánovací úlohy jsou rovněž **součástí většiny oblastí podnikového řízení** i celého podniku. Na základě definovaných principů lze určit jejich **uplatnění v oblastech řízení firmy**, na tomto místě na obecné úrovni s tím, že je pak konkretizováno dle oblastí řízení v dalších podkapitolách. **Pracovně** lze přijmout následující **klasifikaci**:

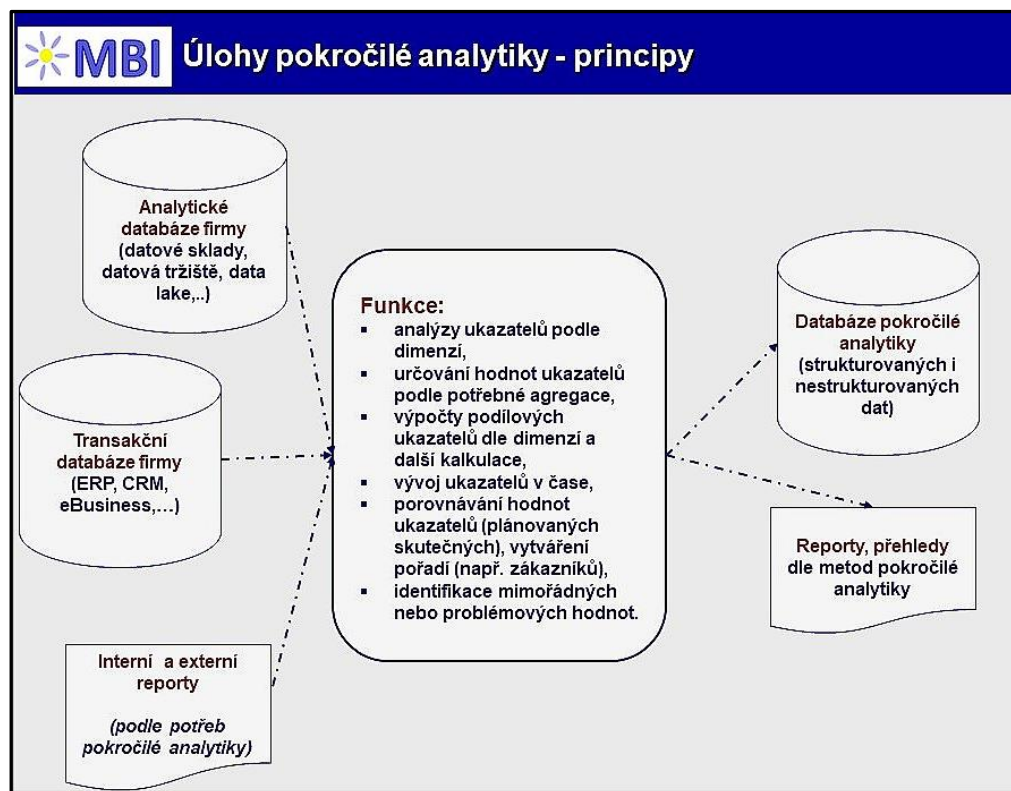
- **Sestavení plánu** za vybranou oblast **podle vybraných ukazatelů** a s využitím relevantních dimenzí, např. plán tržeb v daném období, plán objemu nákupů vybraných materiálů, plán počtu servisních zásahů na dodaných zboží apod.
- **Zpracování výhledu podle vybraných ukazatelů a s využitím relevantních dimenzí**, např. na 12 měsíců klouzavě v průběhu roku.
- **Sestavení rozpočtu**, tedy finančních hodnot ukazatelů, které silně závisí na prostředí konkrétní organizace, charakteristice trhu, druhu nabízeného produktu a dalších

1.3 Úlohy pokročilé analytiky v retailu



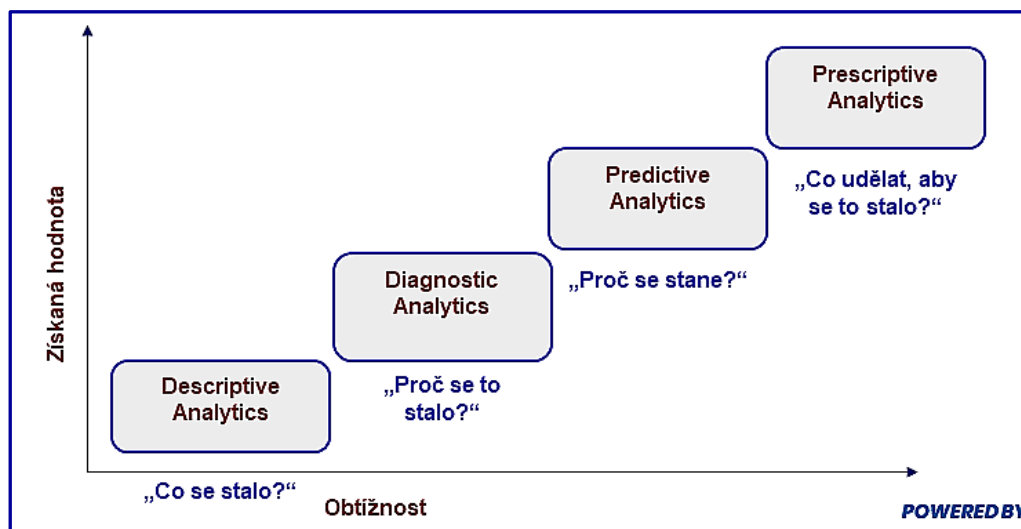
Úlohy pokročilé analytiky v řízení hotelů mají své **společné principy a povahu**. Liší se zejména svým obsahem a využitím v praxi. **Účelem** kapitoly je na základě **rekapitulace společných principů** funkcí a úloh pokročilé analytiky formulovat v návaznosti na jednotlivé oblasti řízení v předchozích kapitolách účel, **obsah a příklady využití** úloh pokročilé analytiky v řízení hotelů.

Principy úloh pokročilé analytiky dokumentuje Obrázek 1-3.



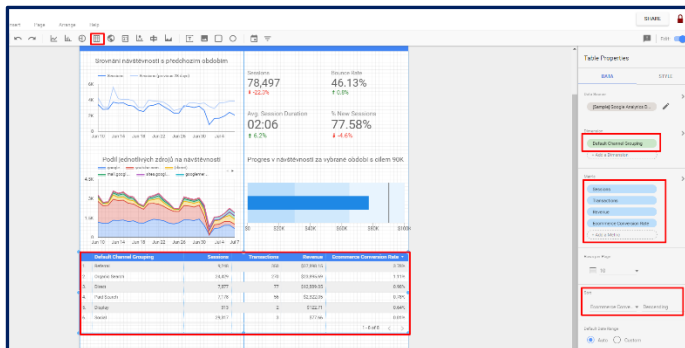
Obrázek 1-3: Principy úloh pokročilé analytiky

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. Jako východisko charakteristik pokročilé analytiky je účelné využít schéma společnosti Gartner (Obrázek 1-4):



Obrázek 1-4: Úrovně řešení pokročilé analytiky (Zdroj: Gartner Analytic Ascendancy Model)

C1. Metriky v řízení maloobchodní firmy



[1] Metriky strategického řízení

[2] Metriky finančního řízení a ekonomiky

(Metriky finančního řízení, metriky řízení závazků, metriky řízení pohledávek, metriky controllingu)

[3] Metriky řízení obchodu a logistiky

(Metriky řízení marketingu, metriky řízení prodeje, metriky řízení nákupů, metriky řízení skladů a skladových zásob, metriky řízení dopravy)

[4] Metriky personálního řízení

(Metriky personálního řízení, metriky řízení práce a mezd a ekonomiky práce)

[5] Metriky řízení majetku a investic

(Metriky řízení majetku a investic, metriky řízení energií)

1. Metriky strategického řízení maloobchodní firmy

1.1 Skupiny metrik pro strategické analýzy

Metrika strategických analýz jsou **rozděleny podle hlavních oblastí**, na které se strategie maloobchodní firmy orientuje. Zahrnují následující vybrané **skupiny strategických metrik**, resp. **klíčových ukazatelů** (vymezení je v dalších kapitolách) podle vybraných dimenzí. Obsah metrik a dimenzí je uveden v dalších kapitolách tohoto dokumentu.

1.2 Závěry, doporučení



Analytika firmy v rámci strategického řízení má poskytovat **následující funkce**:

- Strategické analýzy se orientují na **hodnocení prostředí**, v němž firma podniká, současně i budoucí podnikatelské možnosti a případná omezení.
- Jako účelné se jeví využití **metody SWOT**, s jejímž využitím se může spojovat **analýza podstatných faktorů řízení a rozvoje firmy**.
- Klíčovou součástí řešení analytiky na úrovni strategického řízení je vytvoření a průběžná **aktualizace byznys modelu firmy**.
- Součástí strategických analýz je pak hodnocení **stavu a vývoje klíčových metrik za hlavní oblasti řízení**, tedy:
 - analýzy **finančních** ukazatelů,
 - analýzy **obchodních** ukazatelů,
 - analýzy **personálních** ukazatelů,
 - analýzy **majetkových a investičních** ukazatelů,
 - analýzy **přípravy a řízení komplexních i interních zakázek**,
 - analýzy sledující **časový vývoj** ukazatelů,
 - **srovnávací** analýzy, např. skutečných hodnot ukazatelů oproti původním záměrům.

2. Metriky finančního řízení a řízení ekonomiky maloobchodní firmy



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

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

2.1 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 déle 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 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 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), omezuje 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)**, vychází ze standardní organizační struktury a účelem je hodnotit ekonomické výsledky útvarů firmy.
- **Střediska (stre)** je společné vyjádření dimenze pro hospodářská, nákladová, resp. zisková střediska firmy.
- **Účetní období (uobd)**, nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců, není-li stanoveno jinak a slouží pro analýzy vývoje nákladů a výnosů a jejich porovnání.
- **Účetní osnova (uos)** je 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, úkolů jejich odměňování atd.

2.2 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 2-1: 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 **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 vyjádřená spotřeba 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 v běžném období se 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.
 - $MVA = (Ps - Pp) * n$, kde: Ps – tržní cena akcie, Pp – 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).

2.3 Komplexní finanční metriky

Funkcionalita je založena na hodnocení komplexních finančních ukazatelů. S ohledem na jejich větší rozsah se tato část omezí pouze na **stručný přehled** a pro jejich **detailnější vymezení** odkazujeme na **dokument** „AF_II_02_Komponenty a souvislosti.pdf“, kapitola 2.2.

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, a čím je nižší, tím lépe. Zahrnují tyto **ukazatele:**
 - Vázanost celkových aktiv (Total Assets Turnover),
 - Relativní vázanost stálých aktiv (Turnover of Fixed Assets Ratio),
 - Obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover Ratio),
 - Obrat stálých aktiv (Fixed Assets Turnover),
 - Obrat 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:** se zaměřují 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:** se zaměřují na schopnost firmy dostát svým závazkům, tj. souhrn všech potencialně 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),*
 - *Obrat 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 obratu z hlediska čistého pracovního kapitálu,*
 - *Podíl čistého pracovního kapitálu z majetku,*
 - *Rentabilita čistého pracovního kapitálu,*
 - *Doba obratu 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*

2.4 Metriky závazků

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

Tabulka 2-2: 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 spojené 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.

2.5 Metriky pohledávek

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

Tabulka 2-3: 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

Metrika:	cas	zak	uos	men	obch	kan	utv	plp
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, 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.

2.6 Závěry, doporučení



Analytika finančního řízení a ekonomiky:

- **Analýzy základních finančních ukazatelů** (podle vybraných dimenzí), jako je hospodářský výsledek, obrat, objem nákladů, stav účtů, hrubá marže a další.
- **Analýzy finančních ukazatelů procesního charakteru**, tj. počtu zpracovávaných finančních dokumentů (daňových dokladů, dobropisů atd.), počtu 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.
- **Analýzy a hodnocení komplexních finančních ukazatelů.**
- Součástí analytiky v rámci finančního řízení jsou i **analýzy majetkové a kapitálové struktury** firmy.
- Plánovací funkce pokrývají přípravu a schvalování **finančních plánů a rozpočtů** vycházejících z věcných plánů rozvoje firmy.

Analytika závazků:

- **Analýzy ekonomických ukazatelů závazků** podle vybraných dimenzí, tj. hodnocení jejich objemu, struktury, rozlišení na dlouhodobé a krátkodobé závazky, hodnocení splatnosti závazků, dle 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.

Analytika pohledávek:

- **Analýzy ekonomických ukazatelů pohledávek** podle vybraných dimenzí, tj. hodnocení jejich počtu a objemu, struktury, hodnocení podle splatnosti pohledávek, dle 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.

Controlling.

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

3. Metriky řízení obchodu a logistiky



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

- Metriky řízení marketingu.
- Metriky řízení skladování.
- Metriky řízení nákupní logistiky.
- Metriky obchodní logistiky.
- Metriky řízení dopravy.

3.1 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 déle 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 na sklad, doba 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 kooperací, režijního materiálu
- **Dokumenty (dok)** – typy dokumentů realizovaných ve vztahu k řízení marketingu, nákupů, prodeje, skladů, dopravy.
- **Dopravní prostředky (dopp)** – představuje přehled všech vlastních dopravních prostředků firmy a slouží zejména k hodnocení dopravních nákladů ve spojení zásob na sklady.
- **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. Zahrnuje 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 se skladováním zásob, s přípravou a zajištěním dopravních služeb včetně externích služeb.
- **Nakupované kooperace (koop)** – od dodavatelů a partnerů, obvykle v případě větších a složitějších 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), omezuje 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 produktů a poskytovaných služeb, pro hodnocení úspěšnosti prodeje z teritoriálního hlediska, kde se realizují nákupní operace, kde jsou umístěny sklady firmy, kde se realizují dopravní služby atd.
- **Reklamace (řekl)** – typy reklamací k dodavatelům, resp. zákazníků na dodané produkty a služby.
- **Sklady (skl)** představují strukturu vlastních případně pronajatých skladů pro nakupované nebo prodávané produkty.
- **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.
- **Zákazníci firmy (zak)**, struktura zákazníků firmy z pohledu poskytovaných produktů i služeb. Strukturalizaci zákaznické dimenze se realizuje např. podle významu zákazníků, jejich velikosti apod.
- **Zaměstnanci (zam)** podílející se na prodejních zakázkách, obvykle v profesním členění.

3.2 Metriky řízení marketingu

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

Tabulka 3-1: 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** = $\text{náklady na kampaň} / \text{tržby}$.

- **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*.

3.3 Metriky řízení skladování

Metriky představují **základní ukazatele** skladů a skladových zásob (podle vybraných dimenzí. Na základě metrik je možné hodnotit i ekonomickou **úspěšnost** jednotlivých útvarů a skladů.

Tabulka 3-2: Metriky ekonomiky skladů s vazbou na dimenze

Metrika:	cas	utv	nak	zbo	skl	sklm	reg	posd	uos	uob	men
Stav zásob zboží	X	X	X		X	X	X		X		X
Náklady na zásoby	X	X	X	X	X				X	X	X
Časová norma zásob	X	X		X	X	X	X				
Průměrná zásoba	X	X		X	X	o					o
Rychlost obrátu zásob	X	X	o	X	X	o	X				
Obrátka zásob	X	X	o	X	X	o	X				
Poměr zásob k prodeji	X	X		X	X		X				o
Zisková marže na jednu korunu zásob	X	X		X	X		X		X	X	o
Dopravní náklady zásob	X	X	X	X			X	X	X		o
Inventurní rozdíly	X	X		X	X	o	X		X		o

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

- **Stav zásob zboží** představuje aktuální objem zásob zboží v naturálních i peněžních jednotkách. **Související metriky:**
 - **Počet skladů** podniku,
 - **Počet skladovacích míst,**
 - **Počet skladovaných druhů zboží,**
 - **Počet skladovaných druhů materiálů,**
 - **Kapacita skladů** a skladovacích míst v naturálních jednotkách,
 - **Úroveň využití** skladovacích kapacit v čase = *obsazené kapacity / celková kapacita skladů*
 - **Běžná (obratová) zásoba** – základní řídicí hladina zásob, resp. průměrná běžná zásoba. Určuje, po jakou dobu kryje zásoba v daných podmínkách průměrnou potřebu: $Z_{max} = Z_{min} + q$, kde q je jednotlivá dílčí dodávka,
 - **Běžná zásoba** kolísá od úrovně hladiny maximální k hladině minimální, tzn. úrovni před dodávkou.
- **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 pokrývající roční potřebu,
 - **Celkové náklady na zásobovací proces** představují Náklady na průměrné zásoby + náklady na objednávání celého množství pokrývající roční potřebu.
- **Časová norma zásob** je ukazatel, který udává počet dní, během kterých vydrží průměrná zásoba zboží.

$\text{Časová norma zásob} = \text{Dodávkový cyklus} + \text{Pojistná zásoba} + \text{Technická zásoba}$.

Související metriky

- Objem nadlimitních zásob,
 - Objem podlimitních zásob,
 - Objem nevyužívaných zásob.
- **Průměrná zásoba** je ukazatel, který udává počet měrných jednotek zásoby zboží.
 $\text{Průměrná zásoba} = \text{Časová norma zásob} + \text{průměrná denní spotřeba} (= \text{spotřeba} / 360)$.
 - **Rychlost obrátu zásob** je ukazatel, který udává počet obrátek průměrné zásoby zboží.
 $\text{Rychlost obrátu zásob} = \text{Roční spotřeba zásoby} / \text{Celkový objem zásob}$.
 - **Obrátka zásob** uvádí, kolikrát jedna položka zásob je nahrazená v průběhu roku (období).
 $\text{Obrátka zásob} = \text{Roční tržby} / \text{Průměrný stav zásob}$.
 - **Poměr zásob k prodeji** pomáhá určit, jestli jsou zásoby firmy až příliš vysoké. Růst tohoto ukazatele má ve většině případů negativní význam – podniku se hromadí zásoby. Výjimkou je situace, kdy zároveň rostou i tržby – zlepšuje se ziskovost.
 $\text{Poměr zásob k prodeji} = \text{Průměrný počet všech jednotek v zásobách} / \text{Počet prodaných jednotek}$.
 - **Zisková marže na jednu korunu investovanou do položky zásob (GMROI, Gross Margin Return on Investment)** 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.
 $\text{GMROI} = ((\text{Hrubá marže} / \text{Počet uplynulých měsíců}) \times 12) / \text{Průměrné náklady na zásobování}$.
 - **Dopravní náklady zásob** je dopravní sazba násobená průměrným stavem zásob.
 $\text{Dopravní náklady zásob} = \text{Dopravní sazba (Inventory Carrying Rate)} \times \text{Průměrný stav zásob}$.
 - **Inventurní rozdíly** jsou výsledné hodnoty provedených inventur zásob na skladech.
 $\text{Inventurní rozdíl} = \text{Skutečná hodnota zjištěná inventurou} - \text{Evidenční hodnota}$.

3.4 Metriky řízení nákupní logistiky

Metriky představují hlavní parametry spojené s nákupem zboží. 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 3-3: Metriky ekonomiky nákupů ve vztahu k dimenzím

Metrika:	cas	dod	zbo	dodp	plp	utv	nak	rekl	uos	men
Objem nákupů za stanovený čas	X	X	X	X	o	X	X		X	X
Náklady na nákup zboží.	X	X	X	o		X	X		X	X
Počty dodavatelů	X	X	X			X				

Metrika:	cas	dod	zbo	dodp	plp	utv	nak	rekl	uos	men
Optimální velikost dodávky	X	X	X							o
Dodací lhůta nákupů	X	X	X	o		o				
Počet reklamací a objem reklamací	X	X	X	o	o	X		X		o

Analytika řízení nákupní logistiky je založena **na těchto hlavních metrikách**

- **Objem nákupů za stanovený čas** je celkový objem nákupů zboží a služeb dle sortimentu, dodavatelů a regionů a podíly jednotlivých sortimentních položek, dodavatelů a regionů a 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 zboží** je objem nákladů na nákup dle nákladových položek, zodpovědností a činností. **Související metriky:**
 - **Podíl nákladů na zajištění nákupu** na celkových nákladech podniku,
 - **Pořizovací cena zboží**, celkové náklady spojené s pořízením zboží = cena zboží + přepravné, clo, provize, pojistné,
 - **Pořizovací náklady dodávky**, celkové náklady spojené s pořízením zboží v rámci jedné dodávky = (cena zboží + přepravné, clo, provize, pojistné) * Množství zboží v dodávce,
 - **Průměrné pořizovací náklady zboží**, vykazuje dle váženého průměru průměrné náklady spojené s pořízením zboží = Suma (Pořizovací cena zboží jednotky zboží * Množství) / Součet množství zboží.
- **Počet dodavatelů** je počet aktuálně využívaných, potenciálních i v minulosti využívaných dodavatelů podnikem. **Související metriky:**
 - **Spolehlivost dodavatele** vykazuje procentuální podíl dodávek (ne)splňujících smluvní podmínky dodávek v dané lhůtě, jakosti, množství. Kalkulace: Váha kritéria * (Počet dodávek (ne)splňující smluvní podmínky dodávky (kritérium) / Celkový počet objednaných dodávek),
 - **Flexibilita dodavatele** vyjadřuje pružnost, s jakou je dodavatel schopen reagovat na změnu požadavků. Jedná se o změnu doby, způsobu, množství, kvality, dopravy dodávky.
- **Optimální velikost dodávky** je ukazatel slouží k výpočtu optimálního počtu dodávek zboží.
- **Dodací lhůta** vyjadřuje dobu, která uplyne od předání objednávky odběratelem až po okamžik dostupnosti (pohotovosti) zboží u odběratele. Vyjádřené ve stanoveném čase.

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

Související metriky:
 - **Dodací spolehlivost** (dodržování lhůt), vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou bude dodací lhůta dodržena,
 - **Dodací flexibilita**, vyjadřuje schopnost systému pružně reagovat na požadavky a přání zákazníků
 - **Dodací kvalita**, vyjadřuje dodací přesnost podle způsobu dodávky, množství i podle stavu dodávky.

- **Počet reklamací a objem reklamovaného zboží** je počet reklamací (přijatých, odmítnutých, realizovaných) dle sortimentních položek, typů reklamací, nákupních oddělení a referentů a podílů na celkovém počtu a objemu reklamací. **Související metriky:**
 - **Reklamace dodávky** je procentuální podíl počtu reklamovaných dodávek zboží: $\text{Počet reklamovaných dodávek} / \text{Celkový počet dodávek zboží} * 100$.

3.5 Metriky řízení prodeje

Metriky představují hlavní ekonomické a další parametry spojené s obchodní logistikou, resp. prodejem. Na základě metrik je možné hodnotit i obchodní **úspěšnost** jednotlivých útvarů, obchodních zástupců. Součástí analýz je i hodnocení prodeje podle nastavených platebních podmínek k zákazníkům.

Tabulka 3-4: Metriky obchodní logistiky s vazbou na dimenze

Metrika:	cas	utv	zak	obch	dod	zam	reg	dodp	plp	men	nak
Počet zákazníků firmy	X	X	X			o	X				
Objem poptávky	X		X				X			o	
Dodávky zboží do obchodů	X	X		X	X		X	X	X		X
Ekonomika prodeje v retailu	X	X	X	X		X	X		X	o	X
Metriky řízení zásob v retailu	X	X		X	X	X	X	X		o	X
Dodací lhůta	X	X	X	X	X	X	X	X			
Počet produktů přes eShop	X	X	X				X			o	
Zisk na produkt v eShopu	X	X	X				X		X	o	
Hodnota objednávky v eShopu	X	X	X				X		X	o	
Položky na objednávku eShopu	X	X	X				X				
Tržby z prodeje	X	X	X	X			X	X	X	o	
Počet a objem servisní činnosti	X	X	X	X		X	X				
Počet a objem reklamací	X	X	X	X		X	X				
Prodejní marže	X	X	X	X			X	X		X	
Tržní podíl	X						X	X			
Náklady prodeje	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X

Analytika obchodní logistiky 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:**
 - **Počty nových a ztracených zákazníků** se zjišťují na základě časové dimenze.
 - **Opětovní zákazníci (Repeat Customers)** je procento zákazníků, kteří nakupují podruhé, třetí atd. anebo procento tržeb od těchto zákazníků. Pomáhá sledovat spokojenost zákazníků,
 - **Počet nových zákazníků** za dané období,
 - **Počet ztracených zákazníků za dané období (Churn customers)** – se měří v počtech odcházejících zákazníků. Uváděný relativní údaj je poměrem počtu odcházejících zákazníků vůči celkovému počtu stávajících zákazníků. Report této hodnoty zpracovává útvar zákaznické péče na základě evidence přijatých výpovědí. Hodnota ukazatele stanovena jako měsíční průměr během celého kalendářního roku,
 - **Podíl ztracených zákazníků** je za dané období v %.
- **Objem poptávky** představuje celkový objem poptávky ve vybraném segmentu zboží ve finančním vyjádření. **Související metriky:**
 - **Rozsah poptávky ve vybraném segmentu zboží** – poptávka vyjádřená v počtech naturálních jednotek (produktů)

- **Dodávky zboží do obchodů v retailu** představuje celkový **objem dodávek** do obchodů vyjádřený ve finančních jednotkách. **Související metriky:**
 - **Velikost dodávek** – dodávky do obchodů vyjádřené v počtech naturálních jednotek (produktů)
 - **Průměrný objem objednávky** za produkt
 - **Objem storna** – objem stornovaných dodávek vyjádřený ve finančních jednotkách
 - **Velikost storna** – stornované dodávky vyjádřené v počtech naturálních jednotek (produktů)
 - **Objem reklamací od zákazníků** ve finančním vyjádření.
- **Ekonomika prodeje v retailu** představuje objem prodeje ve finančním vyjádření podle dimenzí. **Související metriky:**
 - **Čistý výnos** – výnosy z prodeje ve finančním vyjádření bez objemu storna a vráceného zboží
 - **Čistý prodej** – objem prodeje vyjádřený v počtech naturálních jednotek (produktů) bez objemu storna a vráceného zboží
 - **Náklady na produkt** – náklady na výrobu a přípravu produktu pro prodej
 - **Hrubá marže** – na produkt (Čistý výnos – Náklady na produkt)
 - **Hrubá marže %** - Náklady na produkt / Čistý výnos
 - **Objem slev** – celkový objem slev na produkt, rozdíl mezi skutečnou prodejní cenou a cenou doporučenou výrobcem pro prodej,
 - **Průměrná nákupní cena** produktu
 - **Průměrná prodejní cena**
 - **Průměrné náklady na prodej** produktu
 - **Výnosy za dopravu** produktů
- **Metriky řízení zásob v retailu** představují zejména objem zásob zboží v naturálních jednotkách, které byly zakoupeny a jsou alokovány v distribučních centrech. **Související metriky:**
 - **Objem transitů** – objem zboží, který byl předán z distribučních center dopravcům
 - **Objem alokovaného zboží** – objem zboží v zásobách alokovaných a blokovaných na již existující zakázky,
 - **Čas pokrytí prodeje** – počet časových jednotek (týdnů, dnů), na které jsou k dispozici zásoby zboží pro plánovaný nebo odhadovaný prodej
 - **Prodej z nákupu** – aktuální podíl objemu prodaného zboží z celkového objemu nakoupeného zboží
 - **Objem reklamací k dodavatelům** ve finančním vyjádření.
- **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, nakládky a dopravy.
- **Počet prodaných produktů přes eShop** – celkový součet prodaných kusů jednotlivých produktů (kategorie produktu) seříděný od nejvyššího počtu po nejmenší.
- **Zisk na produkt (v eShopu)** je rozdíl prodejní ceny a nákladů na konkrétní produkt vynásobený počtem prodaných produktů nám udává celkový zisk dosažený na jednotlivých produktech (vhodné seřadit dle částky).

$$\text{Zisk na produkt} = (\text{prodejní cena} - \text{náklady na produkt}) * \text{počet prodaných produktů}.$$

- **Průměrná hodnota objednávky** je klíčová metrika pro řízení eShopu, která udává podíl celkových tržeb na počtu všech objednávek, je vhodná pro sledování účinnosti marketingových akcí v průběhu času a dává podklady pro nastavení systému objednávek.
Průměrná hodnota objednávky = celkové tržby / počet objednávek.
- **Počet položek na objednávku** je počet položek objednaných při jednom nákupu reprezentuje úspěšnost nastavení portfolia produktů, marketingu a webového rozhraní. Vedení usiluje o maximalizaci této metriky.
Počet položek na objednávku = počet nakoupených položek (produktů) / počet objednávek.
- **Tržby z prodeje zboží a služeb** – tržby dle sortimentních položek, regionů, podnikových útvarů, prodejců a podíly jednotlivých položek na celkových tržbách. **Související metriky:**
 - **Vývoj tržeb v čase** – tržby z prodeje v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy,
 - **Plnění prodejních plánů** – porovnání plánovaných tržeb a skutečných dle sortimentních položek, prodejen, prodejců, regionů,
 - **Profitabilita**, tržby očištěné o úroky, daně, odpisy = Čisté tržby – (úroky + daně + odpisy),
 - **Tržby na metr čtvereční** nebo metr regálů, používá pro plánování nákupů a analýzu prodeje vzhledem k výši nájemného prodejních prostor. Prodejní plocha v tomto případě představuje pouze prostor, kde se prodávané zboží skutečně nabízí, nikoli sklad,
 - **Tržby podle kategorií nebo oddělení nebo způsobu platby** (hotovost, platební karty atd.) = Tržby z jedné z kategorií / Celkové tržby,
 - **Poměr tržeb k jednotce zboží** (Average Unit Retail), slouží k porovnání průměrných cen zboží podle různých kategorií. Udává, kolik peněz je zákazník ochotný v průměru vynaložit na konkrétní druh zboží = Čisté tržby / Počet prodaných jednotek,
 - **Tržby na transakci**, udává průměrnou výši tržby na transakci a sleduje, kolik je kupující ochotný utracet v obchodě. V porovnání s různými období pomáhá měřit zákaznickou spokojenost. Také slouží nezbytným podkladem pro plánování různých slevových akcí = Tržby / Počet nákupů.
- **Počet servisních činností a jejich objem** v čase a v Kč dle sortimentních položek, servisních techniků, regionů, zákazníků. **Související metriky:**
 - **Náklady servisu**, objem nákladů na servisní činnosti podle nákladových druhů, dle sortimentních položek, servisních techniků, regionů, vývoj nákladů na servis v čase.
- **Počet a objem v Kč reklamací** (přijatých, odmítnutých, realizovaných) dle sortimentních položek, typů reklamací, prodejen a prodejců a podíly na celkovém počtu a objemu reklamací, vývoj reklamací v čase. **Související metriky:**
 - **Podíl reklamací na celkovém prodeji** = Hodnota uznaných reklamací / Celkové tržby,
 - **Míra uznaných reklamací** = Počet uznaných reklamací / Celkový počet reklamací,
 - **Náklady na reklamaci**, suma nákladů spojených s reklamací zboží = Pořizovací cena zboží + Dopravní náklady + Operativní náklady.
- **Prodejní marže** je marže dle sortimentních položek, porovnání plánované a skutečně dosažené marže. **Související metriky:**
 - **Marže z prodeje** = Prodejní cena – Pořizovací cena,
 - **Hrubá marže** = (Tržby - Náklady) / Tržby,

- **Hrubá marže na Návratnost investice**, dle hrubé marže lze predikovat návratnost investice do produktu (zboží, služby) = Hrubá marže/ průměrná cena zásob,
- **Markup** = (Prodejní cena - Náklady na zboží) / Náklady na zboží.
- **Tržní podíl** je podíl tržeb (obratu) podniku na celkovém tržním obratu vztážený k relevantnímu trhu.
$$\text{Tržní podíl} = (\text{tržby podniku dle kategorií} / \text{celkové tržby trhu}) * 100.$$
- **Náklady prodeje** představují celkové náklady vynaložené na prodejní aktivity.

3.6 Metriky řízení dopravy

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

Tabulka 3-5: 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 reklamami 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 požadované datum naskladnění, / celkový počet položek objednávky) * 100.
- **Podíl využití nákladního auta** – počítá se jako podíl váhy nakládaného zboží na celkové kapacitě.

3.7 Závěry, doporučení



Analytika marketingu:

- **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 časového vývoje marketingových aktivit a jejich výsledků**, tj. hodnocení faktorů ovlivňujících marketingové aktivity hodnocení sezónních faktorů apod.
- **Do sestavení marketingového plánu patří tyto funkce:**
 - 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 cenové, distribuční, komunikační,
 - sestavení marketingového rozpočtu.

Analytika prodeje IT produktů a služeb:

- **Analýzy ekonomických metrik** prodej 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 pořadí v pořadí podle realizovaných služeb, nakupovaného sortimentu apod., analýzy struktury a počtů obchodních zástupců, analýzy obchodních poboček a jejich obchodní úspěšnosti apod.
- **Analýzy časového vývoje objem a struktury prodeje**, hodnocení faktorů ovlivňujících úroveň prodeje, hodnocení sezónních vlivů, zpracování indexů, kumulativních hodnot v čase apod.
- **Plánování prodeje zahrnuje zejména** sestavení plánu prodeje, zpracování výhledu prodeje, např. na 12 měsíců klouzavě v průběhu roku a sestavení prodejního rozpočtu

Analytika nákupu:

- **Analýzy ekonomických ukazatelů nákupu** podle vybraných dimenzí, hodnocení ekonomické úspěšnosti a efektivnosti realizovaných nákupů zboží 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.
- **Plánování nákupních aktivit** zahrnuje tyto funkce:
 - sestavení výhledu a plánu nákupu,
 - propočet spotřeby zboží na dané období,
 - bilancování potřeby dodávek produktů a služeb je základní metrika s následnými úpravami podle možností dodavatele, představuje pak vstup do poptávek nebo objednávek,
 - sestavení nákupního rozpočtu,
 - operativní plánování nákupu se připravuje ve vazbě na plánování prodeje a plán zakázek.

Analytika skladů a skladových zásob:

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

Analytika dopravy:

- **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.
- **Plánování dopravy** využívá obdobné metriky jako v rámci analytických funkcí.

4. 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.

4.1 Přehled dimenzí ve vztahu k metrikám personálního řízení

Úvodní část kapitoly obsahuje **přehled a stručné vymezení vybraných analytických dimenzí** vztahujících se k metrikám, resp. ukazatelům personálního řízení a ekonomiky práce. Závorky obsahují **zkratky** použité v déle 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 mzdové ho 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)** – 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 a 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.

4.2 Metriky personálního řízení

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

Tabulka 4-1: 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			

Metrika:	cas	utv	zam	kval	vek	vzd	uos	nak	men
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. nepřepočítané 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 přepočítaný 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 = $(\text{čistý zisk} - \text{provozní náklady} - \text{náklady na práci})$. 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 náboru v %.
 - **Podíl počtu vybraných kandidátů** na zdroj náboru v %.
 - **Podíl výkonu pracovníků** na zdroj náboru v %.
 - **Poměr přijatých doporučených zaměstnanců**, tj. poměr přijatých zaměstnanců doporučených stávajícími zaměstnanci.
 - **Podíl brzké fluktuace** (během prvních 6 měsíců na zdroj náboru) 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 Metriky práce a mezd

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

Tabulka 4-2: 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** = *mzdové náklady / celkové tržby*. To je podíl tržeb, kterým jsou kompenzovány mzdové náklady.
 - **Objem mezd, časové** = *mzdový tarif x 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** = *mzdové náklady na přesčasy / celkové tržby*.
- **Průměrná hodinová sazba** = *pracovní náklady / počet odpracovaných hodin*.
- **Příjem za zaměstnance** = *příjmy / celkový počet zaměstnanců*.

4.4 Závěry, doporučení



Personální analytika:

- **Analýzy ukazatelů personálního řízení a personálního rozvoje** představují analýzy počtů a struktury pracovníků, pracovního fondu v člověkodnech, 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.
- **Plán lidských zdrojů určuje počet nutných zaměstnanců a jejich kvalifikaci** pro zajištění provozu firmy ve stanoveném rozsahu.
- 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.

Analytika mezd a ekonomiky práce:

- **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.
- Součástí analytiky je i **plánování mez a mzdového vývoje**, které využívá rovněž obdobné **metriky**, jako ov oblasti analýz i podle obdobných definovaných dimenzí

5. 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.

5.1 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 déle 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.

5.2 Metriky řízení majetku

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

Tabulka 5-1: 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.

5.3 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 5-2: 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 přepavní kapacita** dopravních prostředků.
 - **Podíl objemu využití vlastních dopravních prostředků** vzhledem k externím dopravcům.

5.4 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 získaný objem cash flow se bude rovnat nákladům na investici.

- $PM = IN / CFr$, kde IN = počáteční náklady na investici, CFr = Očekávané roční výnosy z investice (cash flow).

5.5 Metriky zajištění energií

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

Tabulka 5-3: 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 i 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 el. 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.

5.6 Závěry, doporučení



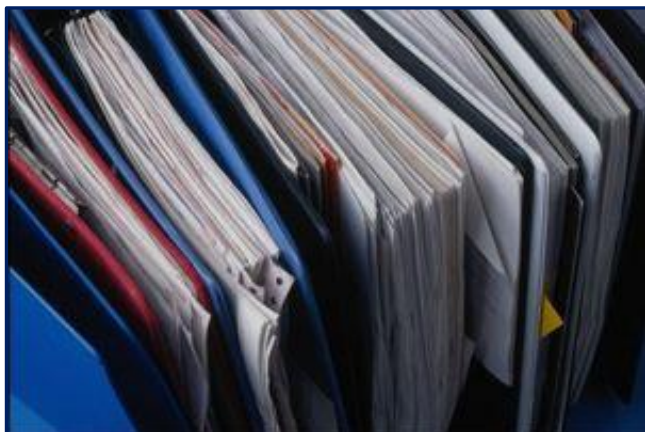
Analytika majetku a investic:

- **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, stavbách, strojích, dopravních prostředcích, v inventáři.
- **Analýzy ukazatelů dlouhodobého nehmotného majetku** zahrnující 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.
- Do **plánování rozvoje majetku** firmy patří obvykle tyto funkce:
 - **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.

Analytika spotřeby a zajištění energií:

- **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.

C2. Data a dokumenty v řízení maloobchodní firmy



[1] Strategické dokumenty	
[2] Data a dokumenty finančního řízení <i>(Data finančního řízení, data řízení závazků, data řízení pohledávek, data a dokumenty controllingu)</i>	[3] Data a dokumenty řízení obchodu a logistiky <i>(Data řízení marketingu, data řízení prodeje, data řízení nákupů, data řízení skladů a skladových zásob, data řízení dopravy)</i>
[4] Data a dokumenty personálního řízení <i>(Data personálního řízení, data řízení práce a mezd a ekonomiky práce)</i>	[5] Data a dokumenty řízení majetku a investic <i>(Data řízení majetku a investic, data řízení energií)</i>

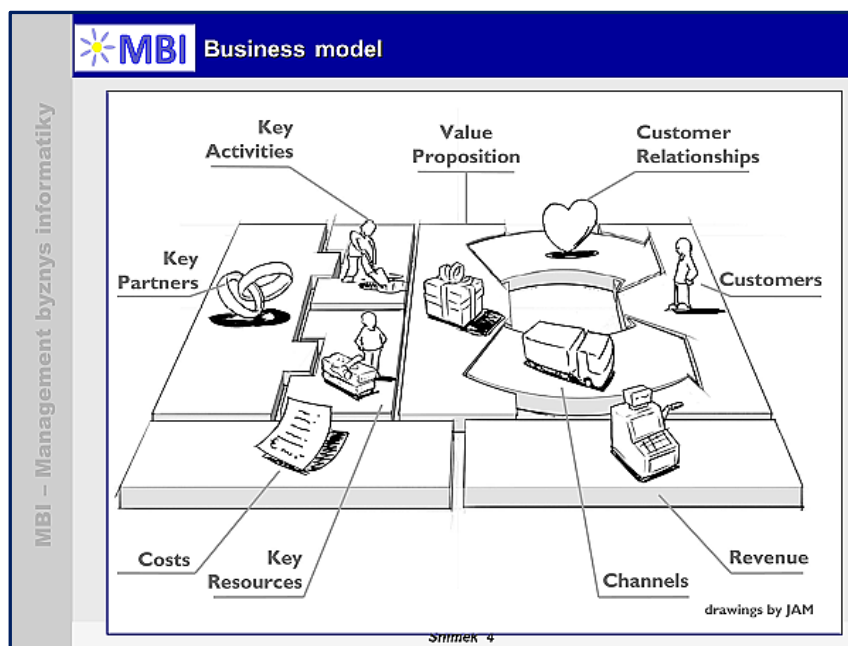
1. Strategické dokumenty



Strategické dokumenty a data jsou základem pro **řízení firmy i pro realizaci podnikové analytiky**. Další přehled obsahuje i jejich **stručné vymezení**.

Data a datové zdroje pro strategické řízení maloobchodní firmy se omezují na tomto místě pouze na **stručný přehled** a pro jejich **detailnější vymezení** je k dispozici **dokument** „AF_II_02_Komponenty a souvislosti.pdf“, kapitola 4.1. Hlavní strategické dokumenty jsou v dalším přehledu:

- **Firemní strategie** je vytvářena, resp. aktualizovaná prakticky ve všech úlohách strategického řízení. **Obsahuje** nejdůležitější cíle, záměry, podnikovou architekturu, specifikaci hlavních ukazatelů, resp. metrik a jejich cílových hodnot podle podstatných dimenzí.
- **Katalog cílů firmy** je vstupem do všech úloh strategického řízení a **účelem** je vytvořit ve vazbě na strategii souhrnný přehled cílů firmy s jejich charakteristikami (zodpovědnosti, plnění, sledování a hodnocení). Často je strukturován podle perspektiv metody **BSC** (Balanced Scorecard). Součástí dokumentu (a náplní strategických úloh) je i **určení kritických faktorů**, které mohou mít **přímý vliv** (negativní i pozitivní) na dosažení cílů firmy a **podmínek**, bez kterých je splnění cílů nereálné.
- **SWOT analýza** maloobchodní firmy obsahuje formalizovanou specifikaci všech podstatných aktuálních charakteristik firmy (silných a slabých stránek) i perspektivních (příležitostí a hrozeb) s cílem vytvořit základ pro další strategickou orientaci firmy jako celku. SWOT analýza je v rámci uvedených úloh i efektivním nástrojem pro sladění představ managementu o budoucím rozvoji firmy.
- **Byznys model** je **vstupem** pro většinu ostatních úloh strategického řízení. **Obsahem byznys modelu** je:
 - *předmět činnosti, produkt, důvody, proč ho zákazník chce,*
 - *vymezení zákaznického segmentu,*
 - *způsob komunikace se zákazníkem,*
 - *distribuční kanály, způsob dodání produktu zákazníkovi,*
 - *postupy a činnosti spojené s vytvořením produktu,*
 - *klíčové zdroje pro tvorbu produktu,*
 - *obchodní a další partneři,*
 - *tržby, výnosy, zisky z produktu,*
 - *náklady na tvorbu a prodej produktu.*



Obrázek 1-1: Business model

- **Organizační a řídicí dokumenty firmy** představují základní pravidla fungování firmy (organizaci, schvalování dokumentů atd.). Vyjadřují celou třídu dokumentů celofiremního charakteru, kam patří zejména: statut firmy, organizační řád, funkční náplň pracovních pozic, pracovní řád, podpisový řád, spisový řád. Součástí této třídy dokumentů jsou i relevantní zákony, předpisy, nařízení, celostátní i mezinárodní standardy.
- **Procesní dokumentace** – účelem analyzovat a dokumentovat procesy ve firmě jako základ jejich optimalizace a jako podklad pro stanovení metrik pro hodnocení výkonnosti (KPI). Kromě obvyklého grafického vyjádření se dokumentují a analyzují i charakteristiky každého procesu a podle potřeby i další charakteristiky, např. klíčové problémy a omezení, které jsou s jeho průběhem spojené, tj. externí nebo interní faktory, které ovlivňují jeho výkonnost a kvalitu.

2. Data a dokumenty finančního řízení a ekonomiky



Data a dokumenty finančního řízení a ekonomiky jsou dále rozděleny do následujících skupin:

- Data a dokumenty finančního řízení maloobchodní firmy.
- Data a dokumenty řízení závazků.
- Data a dokumenty řízení pohledávek.
- Data a dokumenty řízení práce a mezd.
- Data a dokumenty controllingu.

Data a dokumenty pro finanční řízení maloobchodní firmy se omezují na tomto místě pouze na **stručný přehled** a pro jejich **detailnější vymezení** je k dispozici **dokument** „AF_II_02_Komponenty a souvislosti.pdf“.

2.1 Data a dokumenty finančního řízení

Finanční analytika pracuje obvykle s těmito **datábázemi nebo jejich částmi**:

- **Účetní evidence** – informace o jednotlivých vedených účtech a jejich stavech (počátečním, konečném) a pohybech na účtech. Struktura evidence je dána platnou účetní osnovou.
- **Evidence úvěrů** je databáze nebo její část obsahující potřebné **atributy o přijatých nebo poskytnutých úvěrech**.
- **Evidence leasingových smluv** je databáze nebo její část obsahující potřebné atributy o realizovaných leasingových smlouvách. Účelem evidence je zajišťovat aktuální přehledy o realizovaných leasingových smlouvách a umožňovat jejich kontroly.

Vybrané **finanční dokumenty** jsou uvedeny v dalším přehledu:

- **Účetní doklad** představuje **vstup do transakčních úloh** účetní evidence. **Základní typy** účetních dokladů jsou:
 - *daňový doklad Přijatá faktura (popř. příjemka zboží, může být spojeno),*
 - *daňový doklad Vystavená faktura (popř. výdejka, rovněž může být spojeno),*
 - *bankovní doklad (příjmy a platby z bankovních účtů),*
 - *pokladní doklad (příjmy a platby za hotové),*
 - *všeobecné účetní doklady (různé převody mezi účty).*
- **Dokumenty** styku s bankami představují skupinu dokumentů, které zajišťují běžnou komunikaci firmy s bankami. K dokumentům pro styk s bankou patří **jednorázové nebo specifické dokumenty** (smlouvy apod.). Zahrnují **hlavní typy** dokumentů, a to:
 - *bankovní příkaz,*
 - *bankovní výpis,*
 - *přehled bankovních účtů a jejich stavů a pohybů.*
- **Pokladní dokumenty**, základními typy pokladních dokumentů jsou: pokladní evidence, pokladní doklad příjmový, pokladní doklad výdajový, pokladní závěrka.

Specifickou skupinou dat a datových zdrojů jsou **finanční výkazy**:

Finanční výkazy jsou vstupem do většiny úloh finančního řízení a účelem je podávat celkový přehled o aktuální finanční situaci firmy a podklady pro jeho ekonomické řízení. Obsahují celkový přehled o zdrojích, závazcích i pohledávkách firmy, cash flow a o problémech ve finanční situaci firmy. **Obsahem** jsou zejména:

- **Rozvaha** – poskytuje informace o funkční skladbě aktiv (s odlišením stálých aktiv od oběžných), o likviditě firmy, o finanční struktuře (objemu vlastních a cizích zdrojů), o struktuře vlastního kapitálu (interních i externích zdrojích). Podrobněji: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetni-rozvaha&idc=55>
- **Výsledovka** – poskytuje informace o finanční výkonnosti firmy, zejména provozní výsledek firmy před zdaněním, finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za běžnou činnost po zdanění daní z příjmů, mimořádný výsledek hospodaření po zdanění, celkový výsledek hospodaření za účetní období. Podrobněji: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Vykaz-zisku-a-ztrat-vysledovka-ke-stazeni&idc=273>
- **Manažerská výsledovka** – představuje základní report pro ekonomické hodnocení firmy a její řízení, manažersky člení náklady a výnosy, uplatňuje pohledy na ohraničené časové periody a porovnává skutečnost s plánem (viz Obrázek 2-1)

Rádek / Měsíc	Březen 2017	Duben 2017	Květen 2017	Červen 2017	Červenec 2017	Srpen 2017	Celkem
***VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ (-ZISK/+ZTRÁTA)	-14,210,932	-9,975,788	-11,893,306	-13,938,247	-9,396,504	-9,313,827	-68,728,604
***VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (-ZISK/+ZTRÁTA)	-14,210,932	-9,975,788	-11,893,306	-13,938,247	-9,396,504	-9,313,827	-68,728,604
**CELKOVÉ TRŽBY SUMA	-47,386,821	-32,387,928	-33,148,911	-42,901,965	-31,716,144	-32,509,079	-220,050,847
z zboží včetně poskytnutých finančních bonusů	-34,344,488	-21,250,927	-20,584,442	-28,975,540	-21,717,427	-23,944,992	-150,817,816
z vlastních výrobků	-1,316,066	-892,875	-850,468	-1,153,901	-790,689	-655,300	-5,659,299
ze služeb (provize Siemens)	-9,610,250	-9,380,700	-9,741,354	-11,160,311	-7,216,240	-7,106,960	-54,215,815
z ostatních služeb	-1,093,914	-900,062	-718,507	-797,634	-910,048	-695,594	-5,115,758
z prodeje majetku	-898,269		-1,102,318	-584,821	-989,488		-3,574,896
z prodeje materiálu			-11,205	0			-11,205
změna stavu zásob vlastní činnosti							
aktivace							
náhrady škody + pojistné události			-31,845	-5,735		-90,513	-128,093
ostatní provozní výnosy	-112,715	39,664	-108,460	-183,585	-44,572	-15,028	-424,696
finanční výnos - úroky (vyloučeno z EBITDA)*							
finanční výnos - kurzové zisky (vyloučeno z EBITDA)*	-11,119	-3,029	-312	-40,440	-47,678	-692	-103,269
ostatní finanční a mimořádné výnosy (vyloučeno z EBITDA)*							
**CELKOVÉ NÁKLADYSUMA	33,175,889	22,412,140	21,255,604	28,963,718	22,319,640	23,195,252	151,322,244
**NÁKLADY SUMA	26,636,659	14,669,883	14,420,866	21,227,992	15,984,659	17,019,637	109,959,697
*OSOBNÍ NÁKLADY SUMA	2,870,799	2,711,178	2,765,606	2,986,944	2,787,751	2,880,468	17,002,745
*PROVOZNÍ NÁKLADY SUMA							
*REKLAMNÍ A CESTOVNÍ NÁKLADY SUMA	526,694	1,045,842	894,524	893,974	606,526	573,972	4,541,531
cestovní náklady zaměstnanci	81,763	196,099	216,787	468,665	90,984	62,701	1,116,999
reprezentace	9,429	45,242	67,911	37,116	111,276	20,299	291,274
krátkodobý pronájem nebytových prostor							
reklama, propagace, kongres, semináře, manuály	169,759	282,259	213,840	89,728	59,468	48,656	863,710
dary	29,900	3,000	36,745				69,645
PHM	114,085	302,461	215,464	209,072	151,456	176,117	1,168,655
pronájem - auta	10,000	12,500	44,250	10,000	37,500	24,500	138,750
pojištění aut	47,126	46,142	44,142	28,236	29,872	29,602	225,121
auta - opravy, servis, pojistné události	64,632	158,138	55,385	51,157	125,969	212,097	667,378
*OPRAVA A ÚDRŽBA SUMA				48,118			48,118
*OSTATNÍ NÁKLADY SUMA	3,141,737	3,985,238	3,174,609	3,806,691	2,940,704	2,721,174	19,770,153
daň z příjmů - splatná a odložená (vyloučeno z EBITDA)*							
EBITDA - Provozní VH + Odpisy (-KLADNÁ/+ZÁPORNÁ)	-16,332,692	-12,078,729	-14,136,204	-16,367,412	-11,618,748	-11,703,303	-82,237,088
EBITDA - Provozní výnosy	-47,375,702	-32,384,899	-33,148,599	-42,861,526	-31,668,465	-32,508,387	-219,947,578
EBITDA - Provozní náklady bez odpisů	31,043,010	20,306,170	19,012,395	26,494,114	20,049,718	20,805,084	137,710,491

Obrázek 2-1: Příklad manažerské výsledovky (Zdroj: Peterka, M., 2022)

- **Obratová předvaha.**
- **Přehled účetních případů** v deníku za zadané období, přehledy zaúčtovaných dokladů za zadané období.
- **Zpracování přehledů obrátů účtů** zahrnují celkový zůstatek syntetických účtů a součty účetních případů ve sborníku pro analytické účty včetně souhrnů účtů v cizích měnách, souhrny účetních případů za střediska, zakázky, položkové zobrazení obrátů účtů.
- **Zpracování obrátové soupisky**, tj. soupisu všech obrátů na účtech.

- **Přehledy DPH.**
- **Přehledy majetku podle středisek** obsahují zůstatky rozvahových účtů sledovaných na středisko.
- **Předběžná závěrka** zahrnuje rozvahové účty včetně majetkových účtů střediska a výsledkové účty.

Poslední **skupinou** zde uvedených dat a dokumentů jsou **analytické a plánovací dokumenty**, které zahrnují:

- **Finanční analýzy** – poskytují analýzy finančních dat podle nejrůznějších dimenzí, jako např. času, účtů, měny. Dokumenty představují nejrůznější, volitelné tabulky a grafická vyjádření finančních dat na základě analytických úloh finančního řízení.
- **Požadavky na plány a rozpočty** – vstupy pro přípravu jednotlivých typů plánů, následně finančních plánů a rozpočtů. Dokument obsahuje přehled požadavků na věcné plány firmy (prodeje, nákupu, personálu apod.) a jejich ocenění ve finančním vyjádření.
- **Finanční plány** – tvoří celou skupinu plánovacích dokumentů, resp. výstupů plánovacích nástrojů, která se doplňuje a upravuje podle konkrétní potřeby.
- **Finanční rozpočty** – zahrnují:
 - *Hlavní podnikový rozpočet.*
 - *Rozpočet peněžních toků*, tj.: rozpočet prodeje, rozpočet nákupu, rozpočet jednicových, mzdových a dalších osobních nákladů, rozpočet variabilních a fixních nákladů.
 - *Rozpočtová rozvaha.*
 - *Rozpočtová výsledovka zahrnující* rozpočet výnosů, rozpočet jednicových nákladů vychází zejména z plánu projektů a vývoje (informace o nákladové náročnosti výkonů), rozpočet přímých nákladů čerpá z rozpočtu strategicky orientovaných a servisních činností, rozpočet režijních nákladů je přínosný zejména při odděleném rozpočtování fixní a variabilní složky režijních nákladů.

2.2 Data a dokumenty řízení závazků

Řízení zakázek pracuje především s **databází**:

- **Evidence závazků** – databáze nebo její část obsahující všechny **atributy jednotlivých závazků k dodavatelům** a dalším externím partnerům. **Účelem** evidence je poskytovat aktuální přehledy závazků firmy vůči dodavatelům a věřitelům a zejména obsahuje jejich charakteristiky a podmínky závazku.

Výkazy závazků zahrnují např.:

- Přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem.
- Otevřené položky dodavatelů.
- Splatné závazky.
- Zpracování přehledů nezaplacených faktur, zlikvidovaných a nezlikvidovaných faktur, na které nebyl dosud vystaven příkaz k úhradě (podle data splatnosti, podle id dodavatelů).
- Přehledy vystavených a neprovedených příkazů k úhradě.
- Výkazy DPH za dodavatele.
- Saldokonto dodavatelů.

Analýzy závazků představují **celou skupinu nejrůznějších výstupů analytických aplikací**, které zahrnují:

- analýzy **závazků dle dimenzí**, např. objem závazků, počet. přijatých faktur atd.,
- analýzy **časového vývoje** ukazatelů závazků.

2.3 Data a dokumenty řízení pohledávek

Řízení pohledávek pracuje především s **těmito zdroji**:

- **Evidence pohledávek** – obsahuje všechny atributy jednotlivých pohledávek firmy za zákazníky, příp. za dalšími externími partnery. **Účelem** evidence je poskytovat aktuální přehledy pohledávek firmy, zejména pro sledování pohledávek po splatnosti. Obsahuje základní **charakteristiky** pohledávky, zákazníka a podmínky pohledávky.
- **Evidence inkasa a inkasní kalendáře** – obsahuje atributy očekávaného, příp. realizovaného inkasa u zákazníků. Účelem je poskytovat přehledy inkasa podle externích partnerů a informace vyplývajících ze smluv o inkasních kalendářích a jejich plnění, resp. podmínky inkasa.

Výkazy pohledávek zahrnují např.:

- Pohledávky pro odsouhlasení se zákazníkem.
- Přehled prodejních dobropisů k odsouhlasení.
- Splatné pohledávky.
- Přehledy pohledávek, jejich úhrad a salda:
 - přehled faktur pro zákazníka a položkové zobrazení plateb,
 - zaplacené faktury jednou platbou,
 - zaplacené faktury více platbami, zobrazí se faktura a přehled odpovídajících plateb,
 - částečně zaplacené faktury,
 - nezaplacené faktury (nejsou ani částečně zaplacené),
 - přehled nespárovaných plateb,
 - přehled plateb pokrývajících více faktur.
- Výkaz DPH za odběratele.
- Měsíční závěrka pohledávek.
- Zpracování výkazu DPH za odběratele, tj. přehled všech položek DPH z odběratelských faktur.
- Měsíční závěrka pohledávek.
- Souhrnný přehled odběratelských faktur, tj. faktur, které byly vystavené a nejsou dosud uhrazené. Třídí se podle zákazníků, lhůty splatnosti.
- Otevřené položky zákazníků.

Analýzy pohledávek jsou **výstupy analytických aplikací**, které zahrnují:

- analýzy **ekonomických ukazatelů pohledávek**, např. počet a objem pohledávek, počet pohledávek po splatnosti, podíl pohledávek po splatnosti,
- analýzy ukazatelů **pohledávek procesního charakteru**, jako je počet vydaných faktur atd.,
- analýzy **časového vývoje** počtu a objemů pohledávek, jejich splatnosti.

2.4 Data a dokumenty controllingu

Controlling využívá datové zdroje podle následujícího přehledu:

- **Dokumenty controllingu** – představují např. tyto dokumenty kalkulace – plánová, průběžná, výsledná, evidence a rozborů vnitropodnikových zakázek, souhrnný operativní plán zakázek.
- **Analýzy controllingu** – obsahují analýzy vnitropodnikových normativů, vyhodnocování kalkulací, vyhodnocení výkonů, vyhodnocení rozpočtů, hodnocení výsledků benchmarkingu.
- **Plány controllingu** – zahrnují plány finančních ukazatelů podle vybraných dimenzí, obchodních ukazatelů, personálních ukazatelů, majetkových a investičních ukazatelů.

3. Data a dokumenty v řízení obchodu a logistiky

3.1 Data a dokumenty řízení skladování

3.1.1 Evidence skladů a skladových zásob

Evidence skladů a skladových zásob je databáze nebo její část obsahující všechny **atributy skladů a jejich charakteristik** (umístění, kapacity, skladovacích míst atd.) **a skladových zásob**. **Účelem** je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o materiálech a zboží na skladě, a to jak v naturálních jednotkách, tak ve finančním vyjádření.

Obsahem jsou např. tyto skupiny atributů:

- **Sklad:**
 - id. skladu, typ skladu (zboží, expediční, mezioperační),
 - typ skladu z pohledu technologie uskladnění (např. chladičové boxy – pro chlazené potraviny, chemikálie, mrazicí boxy, zabezpečené prostory – pro léky typu drog, zbraně, další speciální prostředí - např. pro výbušné chemikálie apod.),
 - id. podnikového útvaru, adresa skladu, měrná jednotka, celková kapacita skladu,
 - použité skladové technologie,
- **Skladové místo** (id. skladového místa, umístění, měrná jednotka, kapacita skladového místa, aktuálně volná kapacita skladového místa),
- **Skladová položka** (id. skladové položky, název skladové položky, kategorie, druh skladové položky, měrná jednotka, stav zásob na skladě, objem blokových zásob na zakázku, měna, stav zásob v měně).

3.1.2 Evidence příjmků, výdejků

Představuje evidenci informací o **příjmech na sklad a výdejích ze skladu** pro analytické účely a jako podklady pro řízení skladových kapacit, řízení obchodních případů a dalších aktivit spojených se skladovými zásobami. **Účelem** je udržovat všechny informace o pohybech na skladech pro účely efektivního řízení skladů a souvisejících oblastí podnikového řízení.

Obsahem jsou např. tyto skupiny atributů:

- **Příjmy na sklad:**
 - id. příjemky, předmět příjmu na sklad,
 - měrná jednotka, objem příjmu v MJ, měna, objem příjmu v měně,
 - id. dodavatele, název dodavatele, id. dodacího listu,
- **Výdeje ze skladu:**
 - id. výdejky, předmět výdeje ze skladu, účel výdeje, id. zakázky,
 - měrná jednotka, objem výdeje v MJ, měna, objem výdeje v měně.

3.1.3 Provozní dokumenty řízení skladů

Provozní dokumenty zahrnují přehled a vzory dokumentů zajišťující provoz skladů, tj. **příjem na sklad, výdeje ze skladu, přemístění zásob** a další. **Účelem** je vytvořit přehled o vybraných dokumentech tohoto typu a na příkladech dokumentovat jejich obsah.

Obsahem jsou tyto skupiny dokumentů:

- **Karta zboží** ve skladové evidenci,
 - Deník zboží.
 - Úpravy karty zboží ve skladové evidenci.
 - Přehled zboží ve skladové evidenci, Přehled položek zboží – výsledky po zaúčtování, Žurnál zboží – množství.

- Umístění téhož zboží na různých místech v různých stádiích rozbalení (např. umístění dodaného kontejneru, který se s rozbalením přesune na operační sklad a výdej probíhá v menších jednotkách (např. krabicích).
- Transformace měrných jednotek nákupu a výdeje např. tyčovina (ocel) – nákup v tunách, ale výdej je v kusech tyčí, popř. v metrech.
- Použité vyskladňovací metody: obvykle FIFO, případně LIFO apod.
- Expirační doba zboží.
- Šarže zboží.
- **Příjem na sklad:**
 - Příjem na sklad na základě nákupní objednávky.
 - Zaúčtovaná nákupní příjemka na sklad.
- **Transakce mezi sklady:**
 - Jednokroková transakce mezi sklady 1 – deník přeřazení zboží, Jednokroková transakce mezi sklady 2 – přehled položek zboží.
 - Dvoukroková transakce mezi sklady 1 – objednávka transferu, Dvoukroková transakce mezi sklady 2 – účtovaná dodávka a příjemka transferu.

3.1.4 Podklady pro řízení úložných míst, likvidace zásob

Účelem je vytvořit dokumenty pro racionální, resp. optimální využití skladových míst, jejich kapacit, připravit podklady pro transakce uvnitř skladů, případně mezi jednotlivými podnikovými sklady.

3.1.5 Výkazy skladu

Výkazy skladů zahrnují **přehled a vzory dokumentů zajišťující provoz skladů**, tj. příjem na sklad výdeje ze skladu, přemístění zásob a další. **Účelem** je vytvořit komplexní představu o vybraných dokumentech tohoto typu a na příkladech dokumentovat jejich obsah.

Zahrnuje např. tyto reporty:

- Obratová soupiska zásob, tzv. regleta.
- Výkaz stavů zásob na skladě.
- Deník zboží.
- Přehled zboží ve skladové evidenci.
- Přehled položek zboží – výsledky po zaúčtování.
- Žurnál zboží – množství.
- Přehledy blokování a odblokování zásob.

3.1.6 Dokumentace inventur skladů

Inventury a inventarizace obsahu skladů má poměrně **rozsáhlé dokumentační zajištění**. **Účelem** je vytvořit přehled o hlavních dokumentech tohoto typu a na příkladech dokumentovat jejich obsah.

Zahrnuje např. tyto dokumenty:

- Deník fyzické inventury skladu.
- Seznam fyzické inventury skladu.
- Evidence stavu inventury, položky fyzické inventury.
- Doklad o fyzické inventuře.

3.1.7 Analýzy skladů

Analýzy v rámci řízení skladů a skladových zásob představují celou **skupinu nejrůznějších výstupů analytických aplikací, které vyhodnocují metriky skladových zásob**, tj. ukazatele podle příslušných dimenzí, včetně časové dimenze. **Účelem** je poskytovat analytické podklady pro řízení skladů,

zejména optimalizaci skladových zásob a skladových míst na základě vybraných ukazatelů a jim odpovídajících dimenzí. Obsah analytických tabulek **odpovídá funkcím v úloze „Analýzy skladů a skladových zásob“**.

3.2 Dokumenty a data nákupní logistiky

3.2.1 Evidence dodavatelů

Evidence dodavatelů je databáze nebo její část obsahující všechny atributy aktivních dodavatelů podniku. Účelem je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o dodavatelích a jejich podstatných charakteristikách, včetně kvalitativních.

Obsahem jsou např. tyto skupiny atributů:

- Základní údaje:
 - id. dodavatele, obchodní název dodavatele, právní forma, IČ (identifikační číslo dodavatele),
 - kategorie dodavatele (např. podle významu pro podnik, objemu realizovaných dodávek apod.), region působnosti dodavatele,
 - předmět podnikání a dodávek a spektrum poskytovaných služeb,
- Kontakty (adresa dodavatele, kontaktní osoby, kontaktní údaje),
- Fakturace (účet dodavatele, bankovní spojení),
- Zodpovědnosti (pracovníci podniku zodpovědní za objednávky na dodavatele a kooperace s dodavatelem),
- Obchodní aktivity:
 - počet předložených nabídek dodavatelem, počet objednávek na dodavatele,
 - počet přijatých faktur, počet dobropisů,
 - počet zaúčtovaných faktur, počet zaúčtovaných dobropisů,
- Kvalita dodavatele (počet reklamací na dodavatele, počet nedodržených termínů dodávek, celková spolehlivost a kvalita dodávek dodavatele).

3.2.2 Evidence dodavatelských cen

Představuje evidenci dodavatelských cen zboží a služeb pro analytické účely a jako podklady pro přípravu dokumentů obchodních případů nákupu. Účelem je vytvořit a udržovat všechny informace o aktuálních dodavatelských cenách pro účely plánování nákupu a přípravu obchodních případů.

Obsahem jsou např. tyto skupiny atributů:

- Dodavatel:
 - id. dodavatele, obchodní název dodavatele, IČ (identifikační číslo dodavatele),
 - adresa dodavatele, kontaktní osoba dodavatele pro otázky cen, kontaktní údaje dodavatele pro ceny,
- Vybrané materiály, zboží, služby (id. materiálu, zboží, služby, název materiálu, zboží, služby, kategorie, typ)
- Cena (měrná jednotka, měna, DPH, jednotková cena bez DPH, jednotková cena včetně DPH, možnosti slev).

3.2.3 Evidence nákupu

Evidence obchodních případů Nákup je databáze nebo její část obsahující všechny atributy aktuálních nebo realizovaných nákupních obchodních případů. Účelem je vytvořit a udržovat všechny potřebné informace o probíhajících i uskutečněných nákupních obchodních případech a jejich dokumentaci.

Obsahem je např.:

6. Obchodní případ Nákup (id. obchodního případu (OP), předmět nákupu (materiál, zboží, služby), čas realizace nákupu, měna, objem nákupu v měrných jednotkách a v měně),
7. Dodavatel (id. dodavatele, obchodní název dodavatele, IČ (identifikační číslo dodavatele), adresa dodavatele, kontaktní osoba dodavatele pro OP, kontaktní údaje dodavatele),
8. Dokumenty obchodního případu (Nákupní objednávka (DQ151B), Nákupní faktura, Zaúčtované nákupní faktury).

3.2.4 Evidence reklamací na dodavatele

Evidence reklamací na dodavatele a dodávky jejich materiálů, zboží a služeb je databáze nebo její část obsahující všechny atributy aktuálně předaných reklamací na materiály, zboží a služby. Účelem je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o odeslaných reklamacích na dodavatele na dodané materiály, zboží a služby.

Obsahem je např.:

- Základní údaje reklamace (id. reklamace, předmět reklamace, kategorie, druh reklamace),
- Dodavatel (id. dodavatele, obchodní název dodavatele, IČ (identifikační číslo dodavatele), adresa dodavatele, kontaktní osoba dodavatele, kontaktní údaje dodavatele),
- Dílčí charakteristiky reklamace (id. pracovníka, který reklamaci připravil, čas zpracování reklamace, čas odeslaní reklamace, komunikační kanál pro reklamaci, detailní obsahové vymezení reklamace).

3.2.5 Obchodní dokumenty – Nákup

Účelem je zajistit všechny nákupní transakce analýzy a plány potřebnou dokumentací a evidencemi vznikající na straně dodavatele i zákazníka i podniku. V případě MBI jde o pracovní seskupení dokumentů a evidencí nákupu ve vztahu k úlohám a dalším objektům, kde by bylo neefektivní uvádět jednotlivé dokumenty.

Zahrnují zejména:

- Nákupní objednávka.
- Dodací list přijatý.
- Nákupní faktura.
- Zaúčtované nákupní faktury.

3.2.6 Nákupní objednávka

Účelem dokumentu je zachytit a evidovat všechny potřebné informace spojené s objednávkou zboží nebo služeb podniku (jeho nákupního oddělení) a případně specifikovat zvláštní požadavky na dodávku.

Obsahem jsou např. následující skupiny atributů:

- Objednávka:
 - id. objednávky, text (obsahové vymezení) základní předmět objednávky,
 - datum zpracování objednávky, požadované datum dodávky,
 - účet faktury, číslo objednávky dodavatele, číslo dodávky dodavatele,
 - zúčtovací datum, datum DPH, typ nákupu (např. nákupní objednávkou),
- Dodavatel (id. (číslo) dodavatele – viz Evidence dodavatelů, název dodavatele, adresa dodavatele, účet dodavatele),
- Objednatel (nákupčí, adresa objednatele, schválená částka nákupu, schválil),
- Předmět objednávky – jednotlivé položky, např.:
 - typ (zboží, služba, materiál, režijní materiál)
 - id. zboží, materiálu - – viz Evidence zboží a služeb, Evidence materiálů,

- název zboží, služby, měrná jednotka, množství, rezervované množství,
- nákupní cena bez DPH, cena celkem bez DPH, sleva v % k dané položce,
- objednané množství k dodání, dodané množství,
- Podmínky dodávky (dodací podmínka dle Incoterms, ostatní podmínky v závislosti na druhu zboží a formě dopravy, např. balení a způsob dopravy, volba dopravního prostředku. pojištění je dáno Incoterms, ale mohou být dodatečné změny, dodací lhůta)
- Podmínky fakturace:
 - náležitosti faktury a dokumenty, které zásilku doprovázejí a které se zasílají jako příloha k faktuře – v závislosti na platební podmínce,
 - platební podmínky a případné zajištění (platba předem, platba při převzetí, platba proti dokumentům (faktura a dopravní dokumenty), platba do stanoveného data, dokumentární akreditiv, záruka, směnka,
 - platba – v případě platby bankovním předem je třeba určit číslo účtu příjemce a banku, případně IBAN,
- Další podmínky (zvláštní ujednání, např. kontrola nezávislou kontrolní firmou či jiné, platné právo, právní ustanovení v případě sporu a právní jurisdikce).

Obsah nákupní objednávky ze systému MS Dynamics NAV prezentuje příklad Obrázek 3-1:

Úpravy - Nákupní objednávka - 104003 - ElektroProfi s.r.o.

104003 - ElektroProfi s.r.o.

Obecné

Nákup od dodavatele: 60000 Datum DPH: 25. 1. 2014
 Číslo kontraktu dodavatele: KT000128 Datum objednávky: 25. 1. 2014
 Název dodavatele: ElektroProfi s.r.o. Datum dovozu: 25. 1. 2014
 Místo dodavatele: Blansko Číslo objednávky dodavatele:
 Kód textu položky: Číslo dodávky dodavatele:
 Text položky: Objednávka 104003 Číslo faktury dodavatele: D-305
 Zúčtovací datum: 25. 1. 2014 Stav: Otevřeno

Řádky

Typ	Číslo	Popis	Kód lokace	Množství	Rezervované množství	Kód měrné jednotky	Nákupní cena bez DPH	Číska na řádku bez DPH	Řádková sleva %	K příjmu	Přijaté množství
Zboží	LS-150	Reproduktor, tleskaň, 150W	BIŁY	8		KS	*				

Číska fakturační slevy: 0,00 Celkem bez DPH (CZQ): 0,00
 Fakturační sleva %: 0 Celkem DPH (CZQ): 0,00
 Celkem včetně DPH (CZQ): 0,00

Fakturace: 50000 | BM | 31. 1. 2014
 Dodávky: | 25. 1. 2014

Obrázek 3-1: Příklad nákupní objednávky

3.2.7 Dodací list přijatý

Účelem je specifikovat všechny informace naturálního charakteru spojené s dodávkou zboží, nebo materiálu od dodavatele. Obsahem je např.:

- Dodací list: (id. dodacího listu, název)
- Dodavatel (id. dodavatele, název dodavatele, adresa, DIČ, IČ, číslo bankovního účtu, IBAN, SWIFT),

- Doklad (datum vytvoření dokladu, datum odeslání dokladu),
- Dodávka (číslo objednávky, způsob dodávky),
- Předmět dodávky (id. zboží, název zboží, množství).

3.2.8 Nákupní faktura

Účelem dokumentu je zaevidovat všechny potřebné fakturační informace od dodavatele spojené s dodávkou zboží nebo služeb podniku a založit podklad pro zaúčtování.

Obsahem je např.:

- Faktura (id. faktury, text (obsahové vymezení) faktury, datum zpracování objednávky),
- Dodavatel (id. (číslo) dodavatele – viz Evidence dodavatelů, název dodavatele, adresa dodavatele, účet dodavatele, id. kontaktu dodavatele, jméno kontaktní osoby),
- Objednatel (id. referenta nákupu, jméno, kontakt),
- Dodávka (zúčtovací datum, datum dokladu, datum pro výpočet DPH, číslo poptávky, číslo objednávky, číslo objednávky dodavatele, číslo faktury dodavatele),
- Předmět fakturace – jednotlivé položky:
 - typ (zboží, služba, materiál, režijní materiál), id. zboží, materiálu, název zboží, služby, měrná jednotka, množství,
 - nákupní cena bez DPH, cena celkem bez DPH, sleva v % k dané položce,
 - objednané množství k dodání, dodané množství,
- Fakturace (měna, částka fakturační slevy, fakturační sleva v %, částka celkem bez DPH, DPH celkem, fakturovaná částka celkem včetně DPH).

3.2.9 Výkazy nákupu

Účelem je poskytovat podle potřeby přehledy o objemu nákupu, jeho úspěšnosti a jeho vývoji v čase pro analytické, plánovací i kontrolní účely. Výkazy nákupu tvoří celou skupinu přehledů a reportů, která se doplňuje a upravuje podle konkrétní potřeby. Ke standardním výkazům nákupu např. patří:

- Zaúčtované nákupní faktury.
- Přehled nákupních objednávek.
- Přehledy blokování a odblokování zásob..

3.2.10 Analýzy nákupu

Analýzy v rámci řízení nákupu představují celou skupinu nejrůznějších výstupů analytických aplikací, které vyhodnocují metriky, tj. ukazatele podle příslušných dimenzí, včetně časové dimenze. Účelem je poskytovat analytické podklady pro řízení nákupu na základě vybraných ukazatelů a jim odpovídajících dimenzí.

Obsah analytických tabulek odpovídá funkcím v úloze "Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb“:

- Analýzy ekonomických ukazatelů nákupů dle zvolených dimenzí,
 - Matice analýzy nákupu podle dimenzí (Obrázek 3-2)
- Analýzy ukazatelů nákupů procesního charakteru,
- Analýzy ukazatelů prodeje organizačního charakteru,
 - Vyhodnocení nejlepších 10 dodavatelů (Obrázek 3-3)
- Analýzy ukazatelů nákupu organizačního charakteru,
- Časové analýzy nákupu („Time Intelligence“),
- Srovnávací analýzy nákupních aktivit.

Pohled - Matice analýzy nákupu

DOMOVSKÁ STRÁNKA

CRONUS CZ s.r.o.

Aktualizovat Vymazat Najít Stránka

Matice analýzy nákupu

Typ filtrování (F3) | Odkaz číslo řádku

Filtr: Nákup + MĚ-ZBOŽÍ Ormezit součty: 01.01.15..31.12.15

Odkaz. číslo řádku	Popis	Nákupní cena	Množství nákupu	Odchylka v %	Nákup - přijato, nefakt...	Nákup, celkem	Nákup, fakturováno	Průměrná cena
1900	Rám	15,70	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1900-S	Křeslo PAŘÍŽ, žerné	3 660,00	-160,00	200,00	0,00	585 600,00	585 600,00	-3 660,00
1906-S	Mobilní podstavec ATÉNY	8 250,00	-20,00	200,00	164 999,98	164 999,98	0,00	-8 250,00
1908-S	Otočná židle LONDÝN, modrá	3 610,00	-20,00	200,00	72 200,00	72 200,00	0,00	-3 610,00
1920-S	Konferenční stůl ANTVERPY	12 320,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1924-W	Základní skříň CHAMONIX	3 070,00	-20,00	200,00	0,00	61 400,00	61 400,00	-3 070,00
1928-S	Lampa AMSTERDAM	1 040,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1928-W	Skříň SV. MOŘIC se zšusvkami	7 210,00	-61,00	200,00	0,00	439 810,00	439 810,00	-7 210,00
1936-S	Křeslo BERLÍN, žluté	3 660,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1952-W	Skříň s policemi OSLO	3 520,00	-13,00	200,00	0,00	45 760,00	45 760,00	-3 520,00
1960-S	Křeslo ŘÍM, zelené	3 660,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1964-S	Židle pro hosty TOKIO, modrá	3 660,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1964-W	Skříň INNSBRUCK se skl.dvířky	6 460,00	-17,00	200,00	0,00	109 820,00	109 820,00	-6 460,00
1968-S	Otočná židle MEXIKO, černá	3 610,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1968-W	Panel GRENOBLE, červený	26 620,00	40,00	200,00	0,00	-1 064 800,00	-1 064 800,00	-26 620,00
1972-S	Otočná židle MNICHOV, žlutá	3 610,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1972-W	Panel SÁPPORO, žerný	26 620,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Obrázek 3-2: Matice analýzy nákupu podle dimenzí

Dodavatel - nejlepších 10

1 z 1 Celková stránka Najít Další

Dodavatel - nejlepších 10 29. března 2015
Období: Strana 1
CRONUS CZ s.r.o. ACUMSKOVA

Pořadí podle Nákup (LM)

Pořadí	Číslo	Název	Nákup (LM)	Saldo (LM)	Část z Nákup (LM)
1	44127914	Nbrtimor Car Company	4 586 265,36	0,00	-----
2	01863656	American Wood Exports	2 915 993,45	2 915 993,45	-----
3	44127904	WoodMart Supply Co.	2 094 224,65	0,00	-----
4	10000	UP Liberec s.p.	928 280,50	4 345 404,25	-----
5	48454647	VAG - Jürgensen	165 191,06	9 849 217,06	--
6	43689632	Paul Bretschneider KG	137 659,22	137 659,22	*
7	20000	TON s.r.o.	87 183,00	108 978,75	*
8	33288198	Belle et Belle	82 585,82	82 585,82	*
9	32012958	Club Euroamis	66 076,31	66 076,31	*
10	38458653	IVERKA FOHISTVO d.o.o.	40 001,16	40 001,16	*
Celkem			11 143 470,53	17 545 926,03	
Nákupy celkem			10 856 270,54	45 753 212,02	
% z nákupu celkem			102,7	38,3	

Obrázek 3-3: Vyhodnocení nejlepších 10 dodavatelů

3.2.11 Plány nákupu

Představuje soustavu plánovacích dokumentů a výstupů plánovacích nástrojů pro účely řízení nákupu, tj. plány nákupu podle časových termínů, druhů materiálů, podnikových útvarů apod. Účelem je

presentovat plánované hodnoty ukazatelů nákupu materiálu, zboží a služeb podniku v definovaném časovém horizontu a případně podle vybraných dimenzí (dodavatelé, materiál, zboží, služba, obchodní útvary apod.).

Obsahem jsou plány ekonomických ukazatelů nákupu dle zvolených dimenzí na základě funkcí úlohy "Plánování, rozvrhování nákupních operací "

3.3 Dokumenty a data obchodní logistiky

3.3.1 Evidence zboží a služeb

Evidence zboží a služeb je databáze nebo její část obsahující **všechny atributy aktuálně prodáváných a nakupovaných zboží a služeb**. **Účelem** je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o nabízených, prodáváných a nakupovaných druzích zboží a služeb a jejich podstatných charakteristikách, včetně kvalitativních.

Obsah evidence se výrazně liší podle charakteru zboží a služeb, tak pouze např.:

- **Základní údaje zboží / služby** (id. zboží / služby, název, kategorie, druh (dle produkce a nabídky podniku),
- **Charakteristiky zboží** (objemové charakteristiky, povrchová úprava, barva zboží, rozměrové charakteristiky, technické parametry, nároky na údržbu).

3.3.2 Ceníky zboží a služeb

Účelem je vytvořit a udržovat všechny **ceníky zboží a služeb pro potřeby přípravy nových obchodních případů** a jejich dokumentů. **Obsahem** je např.:

- **Zboží / služba** (id. zboží / služby, název zboží / služby, kategorie, typ),
- **Cena** (měrná jednotka, měna, DPH, nákupní jednotková cena, prodejní jednotková cena, minimální cena, maximální cena, další druhy cen),
- **Stanovení ceny** (zodpovědný pracovník za ceny, doba platnosti ceny, další ustanovení).

3.3.3 Evidence reklamací zákazníků

Evidence **reklamací od zákazníků na poskytované zboží, služby a jejich řešení** je databáze nebo její část obsahující všechny atributy aktuálně předaných reklamací na zboží a služby. **Účelem** je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o došlých reklamacích od zákazníků na poskytované zboží a služby.

Obsahem je např.:

- **Základní údaje reklamacie** (id. reklamacie na zboží / služby, rámcový obsah, kategorie, druh reklamacie),
- **Zákazník** (id. zákazníka – viz Evidence zákazníků (DQ102A), název zákazníka, adresa zákazníka, účet zákazníka)
- **Zodpovědnost** (id. prodejce, jméno prodejce, resp. Id. obchodního zástupce, jméno obchodního zástupce),
- **Charakteristiky reklamacie** (typ zboží, id. zboží, služby, název zboží, služby, objednané množství, dodané množství, datum dodávky),
- **Předmět reklamacie**: (obsahové vymezení vady, zpoždění dodávky, nedostatku apod.).

3.3.4 Obchodní dokumenty Prodej

Účelem je zajistit **všechny prodejní transakce, analýzy a plány** potřebnou dokumentací a evidencemi vznikající na straně zákazníka i podniku. V případě MBI jde o **pracovní seskupení prodejních dokumentů ve vztahu k úlohám a dalším objektům**, kde by bylo neefektivní uvádět jednotlivé dokumenty.

Zahrnují tyto typy dokumentů:

- Prodejní objednávka, viz příklad dále,
- Účtovaná prodejní objednávka, viz příklad dále,
- Poptávka, Nabídka, Smlouva o dodávce,
- Potvrzení objednávky, Prodejní faktura
- Dodací list vydaný, Dodávka na základě prodejní objednávky,
- Specifické doklady pro zahraničí, hlavně dopravní doklady, celní doklady, povolení k vývozu (pro vybrané komodity nebo vybrané země)

3.3.5 Prodejní objednávka

Obsah prodejní objednávky dokumentuje obrázek ze systému MS Dynamics NAV (Obrázek 3-4):

The screenshot displays the 'Prodejní objednávka' form in MS Dynamics NAV. The 'Obecné' section contains the following data:

- Zákazník-číslo: 20000
- Zákazník-název: J & V v.o.s.
- Zákazník-město: Vracov
- Kód textu položky: (empty)
- Text položky: Objednávka 101017
- Záúčtovací datum: 24.1.2014
- Datum DPH: 24.1.2014
- Datum objednávky: 24.1.2014
- Datum dohledu: 24.1.2014
- Číslo externího dohledu: (empty)
- Kód prodejce: PK
- Stav: (empty)

The 'Řádky' (Items) table is as follows:

Typ	Číslo	Popis	Kód lotace	Množství	Rezervované množství	Kód měrné jednotky	Cena bez DPH	Cena na řádku bez DPH	Řídková sleva %	K dodání	Dodané množství
Zboží	1928-W	SALIA SV. MORIC se zástrčkami	ZELENÝ	2		KS	12 850,00	23 130,00	10	2	
Zboží	1954-W	SALIA INNSBRUCK se zástrčkami	ZELENÝ	1		KS	10 970,00	9 873,00	10	1	

Summary values at the bottom:

- Číslo fakturační slevy: 0,00
- Fakturační sleva %: 0
- Celkem bez DPH (CZQ): 41 661,00
- Celkem DPH (CZQ): 10 415,25
- Celkem včetně DPH (CZQ): 52 076,25

Obrázek 3-4: Prodejní objednávka, v systému MS Dynamics NAV

3.3.6 Dodací list vydaný

Dodací list - jde-li o zásilku, která je zaslána např. dodávkou nebo kamionem a je předána přímo odběrateli. Ale v případě zaslání poštou nebo vlakem nebo letadlem a možná i kamionem jsou třeba další doklady - poštovní průvodka, nákladní list, kamionový, železniční nebo letecký. Souvisí s odpovědností dopravce za škody způsobené přepravou. **Účelem** je specifikovat všechny informace naturální charakteru spojené s dodávkou zboží zákazníkovi.

Obsahem je např.:

- **Id. dodacího listu,**
- **Dodavatel** (id. dodavatele, název dodavatele, adresa, DIČ, IČ, číslo bankovního účtu, IBAN, SWIFT),
- **Zákazník** (id. zákazníka, název zákazníka, adresa, DIČ, IČ),
- **Doklad** (datum vytvoření dokladu, datum odeslání dokladu),
- **Dodávka** (číslo objednávky, způsob dodávky, id. prodejce, jméno prodejce, kontakt prodejce, jméno příjemce, adresa příjemce),
- **Předmět dodávky** (id. zboží, název zboží, množství).

Příklad dodacího listu v systému MS Dynamics NAV dokumentuje Obrázek 3-5:

Prodej - dodávka CZ	
<div style="float: right;">Najít Další</div> <div style="float: left;"> <input type="text" value="Celá stránka"/> </div>	
Dodací list 102044	
Strana 1	
Odesílatel CRONUS CZ s.r.o. Okružní 5 Vlaslavice 696 42 Vlasov	Zákazník BYT-KOMPLET s.r.o. Pan Jonas Brandel Vrchlického 5 697 01 Kyjov Česká republika
OIČ CZ1234567890 IČ 7777 7777	OIČ 789456278 IČ
Číslo bankovního účtu IBAN Kód SWIFT	Datum dokladu 31. 1. 2015 Datum odeslání 31. 1. 2015
Číslo objednávky 1001 Vaše reference Způsob dodávky Ze skladu Prodejce Petr Karásek PK@cronuscorp.net	Příjemce BYT-KOMPLET s.r.o. Pan Jonas Brandel Vrchlického 5 697 01 Kyjov Česká republika
Číslo 1964-W Popis Skříň INNSBRUCK se skříněmi	Množství MJ 2 kus

Obrázek 3-5: Příklad dodacího listu

3.3.7 Prodejní faktura

Účelem dokumentu je vytvořit všechny potřebné **fakturační údaje na základě dodaného zboží nebo služeb** zákazníkovi. **Obsahem** je např.:

- **Faktura:**
 - id. faktury, text (obsahová specifikace) faktury, datum zpracování faktury,
 - číslo externího dokladu, datum vytvoření dokladu objednávky u zákazníka, požadované datum dodávky,
 - účet faktury, zúčtovací datum, datum pro DPH, stav faktury (v přípravě, odeslaná),
- **Zákazník** (id. zákazníka, id. kontaktu na zákazníka, název zákazníka, název kontaktu na zákazníka, adresa zákazníka, účet zákazníka),
- **Prodejce** (id. prodejce – viz Podniková personální evidence (DQ250A), resp. Dokumentace obchodních zástupců (DQ364A), jméno / název prodejce,
- **Předmět faktury – jednotlivé položky:**
 - typ (zboží, služba, materiál, režijní materiál,...), id. zboží, materiálu – viz Evidence zboží a služeb (DQ107A), název zboží, služby, měrná jednotka, množství k dodání,
 - jednotková cena bez DPH, celkem bez DPH, sleva v % k dané položce,
 - přiřazené množství k faktuře, Id. dobropisu,
- **Fakturační** (měna, částka fakturační slevy, fakturační sleva v %, fakturovaná částka celkem bez DPH, DPH celkem, fakturovaná částka celkem včetně DPH, splatnost faktury).

Příklad dodacího listu v systému MS Dynamics NAV dokumentuje Obrázek 3-6:

Úpravy - Prodejní faktura - 1004 - Audio Hifi Shop

DOMOVSKÁ STRÁNKA AKCE NAVIGACE

Účtovat a vyřadnout, Účtovat a poslat mailem, Účtovat, Účtovat sestava, Kopie stávků prodeje zákazníka, Přesunout záporné řádky, Kopírovat došleď, Vypočítat fakturu, Statistika, Dimenze, Poznámky, Odeslat požadavek ke schvalování, Zrušit požadavek ke schvalování, Schvalování, Aplikace, Oznamení, Odkazy, Aktuální

1004 - Audio Hifi Shop

Obečné

Zákazník-číslo: 20000, Zákazník-číslo kontaktu: KTO00137, Zákazník-název: Audio Hifi Shop, Zákazník-město: Nýjev, Zákazník-kontakt: , Kód testu položky: , Test položky: Faktura 1004, Zúčtovací datum: 31. 1. 2014, Datum DPH: 31. 1. 2014, Datum dokladu: 31. 1. 2014, Číslo externího dokladu: , Kód prodejce: JM, Stav: Otevřeno

Řádky

Typ	Číslo	Popis	Kód lotace	Množství	Kód měrné jednotky	Jednotková cena bez DPH	Částka na řádku bez DPH	Řádková sleva %	Přiznání množství	Množk. přiznání	Kód příčiny vratky	Číslo bronu
Zboží	LS-100	Reproduktor 100W dub Dálavé	MODRÝ	30	KS	21,00	557,00	10	<input checked="" type="checkbox"/>			
Zboží	LSU-8	Středový reproduktor 8" 100W	ZELENÝ	15	KS	21,00	315,00		<input checked="" type="checkbox"/>			

Částka (stažovací) slevy: 0,00, Celkem bez DPH (CZK): 882,00
 Fakturační sleva %: 0, Celkem DPH (CZK): 220,50
 Celkem včetně DPH (CZK): 1 102,50

Obrázek 3-6: Příklad prodejní faktury

3.3.8 Výkazy - standardní reporting prodeje

Účelem je poskytovat **podle potřeby přehledy o objemu prodeje a jeho vývoji** v čase pro analytické, plánovací i kontrolní účely. Výkazy prodeje **tvoří celou skupinu přehledů a reportů**, která se doplňuje a upravuje podle konkrétní potřeby. Ke standardním výkazům prodeje **například** patří:

- Přehledy prodejů dle obchodníků, zboží,
- Přehledy nových obchodních příležitostí,
- Přehledy reklamací.
- Přehledy prodejních objednávek (Obrázek 3-7),
- Otevřené položky zákazníků (Obrázek 3-8),
- Statistika prodeje podle zákazníků (Obrázek 3-9).

PRODEJNÍ OBJEDNÁVKY

Prodejní objednávky - otevřeno

Číslo	Zákazník-číslo	Zákazník-název	Číslo externího dokladu	Kód lotace	Přiznání ID uživatele	Stav	Kód prodejce	Číslo kampaně	Kód měny	Datum dokladu	Zúčtovací datum	Datum odeslání	Požadované datum dodávky	Datum splatnosti
101017	20000	J & V v.o.s.				Otevřeno	FK			23. 1. 2015	23. 1. 2015	23. 1. 2015		6. 2. 2015
101018	01454545	New Concepts Furniture		ŽLUTÝ		Otevřeno	JM		USD	23. 1. 2015	23. 1. 2015	23. 1. 2015		31. 1. 2015
101020	32789456	Levina Contractors		ŽLUTÝ		Otevřeno	JM		EUR	23. 1. 2015	23. 1. 2015	23. 1. 2015		31. 1. 2015
101022	30128456	MÉMA s.r.o.		ČERVENÝ		Otevřeno	JM		EUR	1. 2. 2015	1. 2. 2015	1. 2. 2015		1. 3. 2015
101023	20000	UNIVERSAL-TREND a.s.				Otevřeno	FK			18. 2. 2015	18. 2. 2015	18. 2. 2015		28. 2. 2015
104001	10000	BYT-KOMPLET s.r.o.		MODRÝ		Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		14. 2. 2015
104002	20000	J & V v.o.s.				Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		28. 1. 2015
104003	30000	UNIVERSAL-TREND a.s.				Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		31. 1. 2015
104004	40000	Krásný domov, spol. s r.o.		ŽLUTÝ		Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		14. 2. 2015
104005	60000	Audio Hifi Shop		BIĽÝ		Otevřeno	JM			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		14. 2. 2015
104006	10000	BYT-KOMPLET s.r.o.		MODRÝ		Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		14. 2. 2015
104007	20000	J & V v.o.s.				Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		28. 1. 2015
104016	60000	Audio Hifi Shop		BIĽÝ		Otevřeno	JM			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		14. 2. 2015

Obrázek 3-7: Přehledy prodejních objednávek

CRONUS CZ s.r.o.

Otevřené položky zákazníků k datu

Období: ..30.11.14
CRONUS CZ s.r.o.
V účetní měně i v původní měně.
Zákazník: Číslo: 10000, Filtr data: ..30.11.14

27. 3. 2015 17:03
Strana 1
ACVM SKOVA

Zúčtovací datum	Typ dokladu	Číslo dokladu	Popis	Datum splatnosti	Dnů po splatnosti měny	Kód	Původní částka	Zůstatek
01.01.14	Platba	G00005	BYT-KOMPLET s.r.o.	01.01.14	333	CZK	-1 210,00	-1 210,00
						CZK	-1 210,00	-1 210,00
01.01.14	Platba	103015	Faktura 103015	01.01.14	333	CZK	-1 210,00	-24,20
						CZK	-1 210,00	-24,20
Celkem CZK							-2 420,00	-1 234,20
z toho CZK							-2 420,00	-1 234,20
		Vesplatnosti	Do 30D	Do 60D	Do 90D	Do 120D	Do 150D	Přes 150D
CZK		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 234,20

Obrázek 3-8: Otevřené položky zákazníků

CRONUS CZ s.r.o.

Statistika prodeje

Období: 29. března 2015
CRONUS CZ s.r.o.
Strana 1
ACVM SKOVA

Číslo	Název	...před	31.01.15 27.02.15	28.02.15 27.03.15	28.03.15 27.04.15	po...
01445544	Progressive Home Furnishings					
	Prodej (LM)	56 347,93	0,00	0,00	0,00	0,00
	Původní náklady (LM)	44 790,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Původní zisk (LM)	11 557,93	0,00	0,00	0,00	0,00
	Původní zisk %	20,5	0,0	0,0	0,0	0,0
	Upravené náklady (LM)	44 790,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Upravený zisk (LM)	11 557,93	0,00	0,00	0,00	0,00
	Upravený zisk %	20,5	0,0	0,0	0,0	0,0
	Částky adj.nákladů (LM)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Fakturační slevy (LM)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Skonta (LM)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Odchylka skonta (LM)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Platební odchylky (LM)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10000	BYT-KOMPLET s.r.o.					
	Prodej (LM)	639 462,50	-1 000,00	0,00	0,00	0,00
	Původní náklady (LM)	443 820,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Původní zisk (LM)	195 642,50	-1 000,00	0,00	0,00	0,00
	Původní zisk %	30,6	100,0	0,0	0,0	0,0
	Upravené náklady (LM)	268 370,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Upravený zisk (LM)	371 092,50	-1 000,00	0,00	0,00	0,00
	Upravený zisk %	58,0	100,0	0,0	0,0	0,0

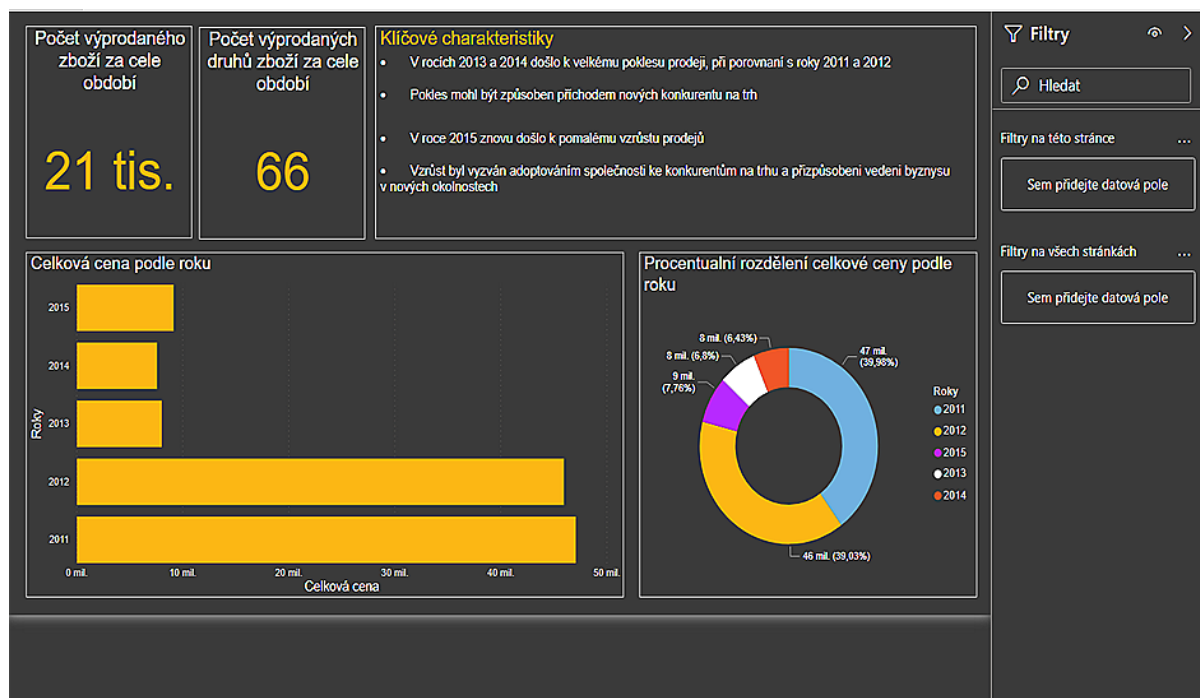
Obrázek 3-9: Statistika prodeje podle zákazníků

3.3.9 Analýzy prodeje

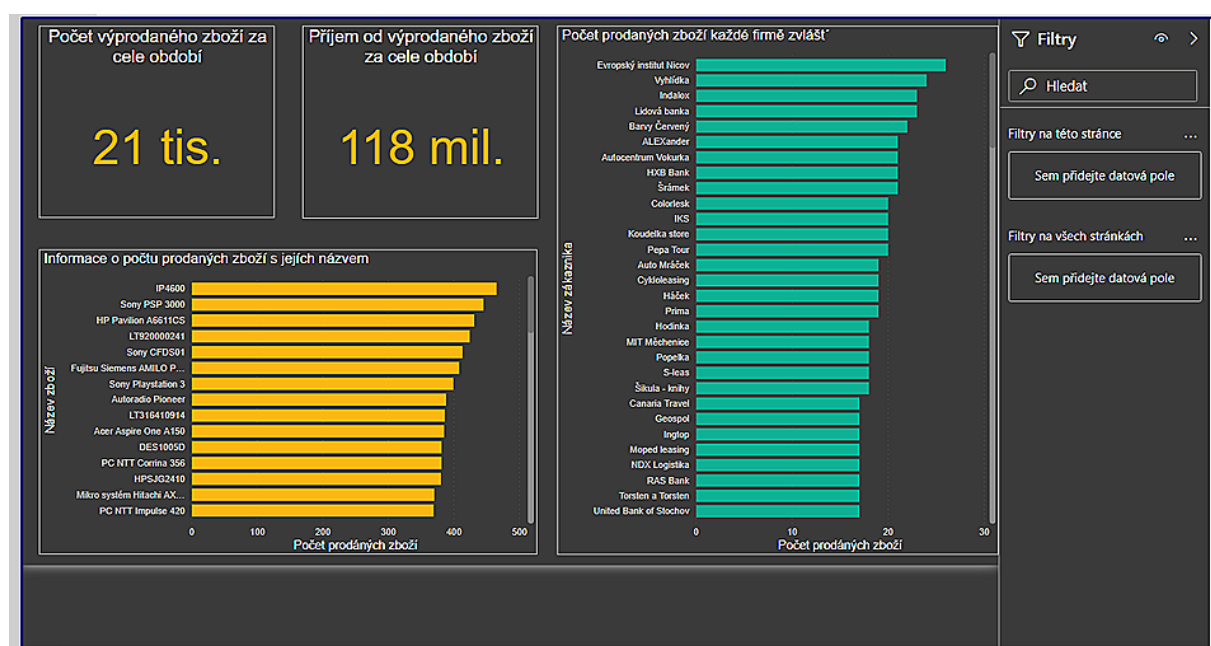
Účelem je poskytovat analytické *podklady pro řízení prodeje na základě vybraných ukazatelů* a jim odpovídajících dimenzí. Obsah jednotlivých tabulek *odpovídá funkcím definovaným v úloze "Analýzy prodeje zboží a služeb"*

- Analýzy ekonomických ukazatelů prodeje dle zákazníků,
 - Analýzy prodeje dle zboží a v čase (Obrázek 3-12),

- Analýzy prodeje dle zboží a zákazníků (Obrázek 3-11)
- Matice prodeje dle zákazníků (Obrázek 3-12)
- Analýzy ukazatelů prodeje procesního charakteru,
- Analýzy ukazatelů prodeje organizačního charakteru,
- Analýzy prodejní výkonnosti a řízení produktů (CM, Category Management ,
- Analýzy prodejních aktivit na eShopu,
- Časové analýzy prodeje („Time Intelligence“),
- Srovnávací analýzy prodejních aktivit



Obrázek 3-10: Analýzy prodeje dle druhů zboží a v čase (Zdroj: Kachanov, A., Interní dokument)



Obrázek 3-11: Analýzy prodeje dle zboží a zákazníků (Zdroj: Kachanov, A., Interní dokument)

Pohled - Matice analýzy prodeje

DOMOVSKÁ STRÁNKA CRONUS CZ s.r.o.

Zobrazit jako seznam | Zobrazit jako graf | Aktualizovat | Vymazat filtr | Najít

Matice analýzy prodeje

Typ filtrování (F3) | Odkaz číslo řádku

Filtr: Prodej • MÍ-ZÁK • Ano, Pokud lib.sloupec není nulový | Omezit součty: 01.01.15..31.12.15

Odkaz. číslo řádku	Popis	Prodej - dodáno, nefa...	Prodej, fakturováno	Prodej, množství	Prodej, celkem	Prodej v poslední...	Prodej v poslední...	Změna v %
A1	BYT-KOMPLET s.r.o.	15 790,00	362 994,50	26,00	378 784,50			
A2	J & V v.o.s.		6 499,00	5,00	6 499,00			
A3	UNIVERSAL-TREND a.s.	60 002,00	25 880,00	8,00	85 882,00			
A4	Krásný domov, spol. s r.o.					39 940,00	6,00	-100,00
A5	A & B, s.r.o.					20 040,00	2,00	-100,00
	Klíčoví zákazníci, celkem	75 792,00	395 373,50	39,00	471 165,50	59 980,00	8,00	685,54

Obrázek 3-12: Matice prodeje podle zákazníků, MS Dynamics NAV

3.3.10 Plány a odhady objemu prodeje

Představuje **soustavu plánovacích dokumentů a výstupů plánovacích nástrojů** pro účely řízení prodeje, tj. plány prodeje podle časových termínů, druhů zboží, teritorií, skupin zákazníků apod. **Účelem** je prezentovat plánované hodnoty ukazatelů prodeje zboží a služeb podniku v definovaném časovém horizontu a případně podle vybraných dimenzí (zákazníci, zboží, teritoria, obchodní útvary apod.).

Obsah plánovacích tabulek **odpovídá funkcím v úloze "Plánování, rozvrhování prodeje"** (UQ105A):

- Plány ekonomických ukazatelů prodeje dle zvolených dimenzí,
- Plány ukazatelů prodeje organizačního charakteru.

Příklad plánu prodeje v systému Targetty dokumentuje Obrázek 3-13 (Uniwise, 2020). Výchozí struktura plánovacích položek u plánu prodeje je:

- Prodej v realizované ceně
- Prodané množství
- Jednotková cena - Prodej v realizované ceně / Prodané množství
- Vratky a reklamace
- Zpětný bonus

Plán prodeje po produktech		Součtová tabulka															
Scenario Budget 2018		Budget 2018 Budget 2019 Budget 2020															
Cost Centre Sales manager II (Koruna česká)		Prodej v realizované ceně 28 560 020 31 317 000 33 748 700															
Customer Klient 1		Prodané množství 66 597 72 600 79 050															
Current		Vratky a reklamace 1 200 000 510 000 510 000															
		Zpětný bonus 0 0 0															
Produkt	Položka	Budget 01/2018	Budget 02/2018	Budget 03/2018	Budget 04/2018	Budget 05/2018	Budget 06/2018	Budget 07/2018	Budget 08/2018	Budget 09/2018	Budget 10/2018	Budget 11/2018	Budget 12/2018	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	
Product 1	Prodej v realizované ceně	439 230	439 230	483 153	483 153	483 153	403 293	359 334	359 334	386 540	1 331 000	1 397 550	1 758 717	8 323 688	9 317 000	10 248 700	
	Prodané množství	200	200	200	200	200	200	200	200	200	717	749	932	4 197	5 000	6 050	
	Jednotková cena	2 196	2 196	2 416	2 416	2 416	2 016	1 797	1 797	1 933	1 857	1 867	1 887	1 983	1 863	1 694	
	Vratky a reklamace	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	50 000	50 000	50 000	420 000	50 000	50 000
	Zpětný bonus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Product 2	Prodej v realizované ceně	583 275	589 108	589 108	594 959	510 050	510 050	510 050	611 050	611 050	665 500	617 161	644 933	7 036 333	8 000 000	8 500 000	
	Prodané množství	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400	2 600	3 000	
	Jednotková cena	2 916	2 946	2 946	2 975	2 550	2 550	2 550	3 055	3 055	3 328	3 086	3 225	2 932	3 077	2 833	
	Vratky a reklamace	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	360 000	40 000	40 000	
	Zpětný bonus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Product 3	Prodej v realizované ceně	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	13 200 000	14 000 000	15 000 000	
	Prodané množství	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000	65 000	70 000	
	Jednotková cena	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	215	214	
	Vratky a reklamace	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	420 000	420 000	420 000	
	Zpětný bonus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Product 4	Prodej v realizované ceně													0			
	Prodané množství													0			
	Jednotková cena																

Obrázek 3-13: Plán prodeje v systému Targetty (Zdroj: Uniwise, interní dokument, 2020)

4. Data a dokumenty personálního řízení a ekonomiky práce



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

- Data a dokumenty personálního řízení.
- Data a dokumenty ekonomiky práce.

Data a dokumenty pro personální řízení maloobchodní firmy a ekonomiky práce se omezují na tomto místě pouze na **stručný přehled** a pro jejich **detailnější vymezení** je k dispozici **dokument** „AF_II_02_Komponenty a souvislosti.pdf“.

4.1 Data a dokumenty personálního řízení

Datové zdroje zahrnují obvykle tyto **datové zdroje nebo jejich části**:

- **Podniková personální evidence** – obsahem jsou základní údaje, resp. jejich skupiny, jako např. evidence osobních a jiných údajů o zaměstnancích včetně informací z jejich životopisu a další dílčí evidence jako např. evidence pracovníků se změněnou pracovní schopností, evidence závazků za zaměstnancem a zaměstnavatelem, evidence uchazečů o zaměstnání, evidence nároků na dovolenou a sociálních výhod.
- **Evidence pracovních míst** – zahrnuje informace o definovaných pracovních místech v firmy a jejich obsazení jako podklady pro personální plánování a nábor nových pracovníků.
- **Evidence školení a kursů** – obsahuje informace o připravovaných, nebo realizovaných odborných školeních, kurzech nebo studijních programech jako podklady pro plánování kvalifikačního rozvoje pracovníků a přípravu kvalifikačních nebo rekvalifikačních projektů.
- **Evidence personálních a školicích agentur** – poskytují přehledy o externích organizacích zajišťujících jednotlivé druhy školení a vzdělávání pracovníků a hodnocení jejich kvality jako podklady pro zajištění kvalifikačních nebo rekvalifikačních projektů.

Základní dokumenty pro personální řízení představují:

- **Podklady pro osobní údaje pracovníků** – obsahují informace o pracovnících firmy jako vstupy pro aktualizace personálních databází.
- **Požadavky na pracovníka** – definují požadavky na pracovníky v souvislosti s přípravou náboru nových pracovních kapacit.
- **Personální podklady** – dovolené, důchody, nemoci – obsahují informace o nárocích, požadavcích pracovníků, případně nemocích a mimořádných stavech jako vstupy pro aktualizace personálních a mzdových databází.
- **Podklady pro rekvalifikační programy** – slouží jako vstupy pro aktualizace personálních databází a pro plánování a přípravu jednotlivých rekvalifikačních programů a školení.

Výkazy, analýzy a plány pro personální řízení představují:

- **Personální výkazy** – zahrnují např. základní personální výkazy, rozložení zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, přehledy absencí, přehledy personálních nákladů, přehledy handicapovaných zaměstnanců, zaměstnaneckou spokojenost, otevřené pozice, výkonnost zaměstnanců, přehled školení.
- **Personální analýzy** – personální analýzy a analýzy personálního rozvoje, např. počty pracovníků, pracovní fond v člověkodnech, analýzy ukazatelů kvalifikačního rozvoje, jako je objem

kursů a programů, analýzy časového vývoje v personální oblasti, srovnávací analýzy, zejména srovnání plánovaných ukazatelů počtů pracovníků oproti skutečnosti apod.

- **Personální plány** – prezentují plánované hodnoty ukazatelů personálu a personálního rozvoje firmy v definovaném časovém horizontu a případně podle vybraných dimenzí (profese, pracovníci, útvary apod.)

4.2 Data a dokumenty ekonomiky práce.

Řízení práce a mezd pracuje především s **těmito zdroji**:

- **Mzdové evidence** – obsahuje evidence pracovních poměrů, srážek z mezd, evidence zdanění, odečitatelné položky z daňového základu.
- **Mzdové dokumenty** – obsahuje např. základní mzdové údaje pracovníka, mzdové lístky apod.
- **Mzdové výkazy** – zahrnují např. měsíční mzdový list, roční mzdové listy, měsíční, čtvrtletní a roční přehledy a rozborů, měsíční výkazy na odvody pojištění, daňové výkazy (měsíční a roční), statistické výkazy a další.
- **Mzdové analýzy** – zahrnují analýzy, např. pracovní náklady, časový vývoj mezd, objemy mezd oproti mzdovým plánům.
- **Mzdové plány** – představují plánované hodnoty mezd v definovaném časovém horizontu a případně podle vybraných dimenzí (útvary, profese apod.).

5. Data a dokumenty řízení majetku, investic a zajištění energií



Data a dokumenty řízení majetku, investic a zajištění energií jsou dále rozděleny do následujících skupin:

- Data a dokumenty řízení majetku a investic
- Data a dokumenty zajištění energií.

Data a dokumenty pro řízení majetku, investic a zajištění energií maloobchodní firmy se omezují na tomto místě pouze na **stručný přehled** a pro jejich **detailnější vymezení** je k dispozici **dokument** „AF_II_02_Komponenty a souvislosti.pdf“.

5.1 Data a dokumenty řízení majetku a investic

Datové zdroje zahrnují obvykle tyto **databáze nebo jejich části**:

- **Evidence majetku technická, operativní, účetní** – obsahem je evidence zdrojů (např. odpisová doba, revizní doba), technologické charakteristiky, sledování a analýza nákladů a prostojů, evidence protokolů z ověřování způsobilosti, sledování míry využívání zdrojů.
- **Evidence investic** – obsahuje informace o připravovaných, probíhajících nebo realizovaných investicích firmy, a to jak informace ekonomického, tak i technického a organizačního charakteru.
- **Evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby** – obsahuje zejména evidence vlastní / dodavatelské údržby, dokumentace o údržbě, protokol o převzetí, hlášenka poruch, dokumentace inspekční prohlídky a inspekční opravy, sledování údajů prostojů strojů a zařízení, statistické hodnocení druhů poruch.
- **Pasporty majetku** – zahrnují ve standardizované formě především specifikace technických parametrů jednotlivých druhů majetku.

Základní dokumenty pro řízení majetku představují:

- **Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků** – obsahem je např.: identifikace majetku v rozlišení stroje, zařízení, budovy, pozemky atd. technická specifikace objektu (systém technických parametrů a jejich hodnot deklarujících objekt majetku), stav objektu (úroveň využití objektu, stav opotřebení, potřeba oprav a rozvoje).
- **Dokumentace investic a údržby** – obsahují všechny podstatné organizační, ekonomické a technické charakteristiky připravovaných, probíhajících a realizovaných investic a akcí údržby.
- **Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku** – představují jednotlivé změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku, které vyjadřují pohyb majetku firmy a jsou vstupem pro aktualizace databází majetku.
- **Odpisy majetku** – obsahuje informace o odpisech majetku firmy podle jednotlivých druhů majetku. Obvykle je součástí, resp. na rozhraní k finančnímu řízení firmy.

Výkazy, analýzy a plány pro řízení majetku představují:

- **Výkazy majetku** – zahrnují zejména základní přehledy a výkazy majetku, přehledy budov a staveb, pohyb majetku, přehledy majetku podle nákladových středisek, přehledy majetku podle odpisových tříd, přehledy majetku podle zodpovědných pracovníků, přehledy nedokončených investic, inventurní soupisy majetku.

- **Požadavky na investice a údržbu** – prezentuje dokumentaci požadavků na investice a údržbu, které představují požadavky útvarů na investice a údržbu a jsou podkladem pro jejich plánování a plánovací aplikace
- **Analýzy majetku** – obsahují analýzy základních ukazatelů majetku, např. objem majetku firmy, objem odpisů majetku, analýzy ukazatelů dlouhodobého hmotného majetku, jako je pozemky, budovy, stavby, stroje, analýzy ukazatelů dlouhodobého nehmotného majetku, jako jsou patenty, licence, autorská práva apod., analýzy ukazatelů investic a údržby, např. objem investic, objem oprav a údržby, analýzy časového vývoje objemů majetku a investic, objemu údržby, srovnávací analýzy majetku, investic a údržby.
- **Investiční záměry** – představují vstupní podklady pro posuzování navrhovaných investic firmy, mají obsahovat kromě obsahového vymezení investice a dalších charakteristik i očekávané její efekty pro podnik.
- **Plány investic** – představují soustavu plánovacích dokumentů a výstupů, které prezentují plánované hodnoty ukazatelů objemu investic firmy v definovaném časovém horizontu a případně podle vybraných dimenzí (typ investice, útvary apod.).
- **Plány oprav a údržby** – prezentují plánované hodnoty ukazatelů oprav a údržby firmy v definovaném časovém horizontu a případně podle vybraných dimenzí (druhy oprav, útvary, kterých se opravy týkají, stroje a zařízení apod.).

5.2 Data a dokumenty zajištění energií

Datové zdroje zahrnují obvykle tyto **databáze nebo jejich části**:

- **Evidence a správa měřidel** – obsahuje základní údaje měřidla (kategorie, druh atd.), specifikace měřidla (rok výroby, rok uvedení do provozu firmy, technické parametry, počet odečtů za rok, způsob odečtů, nároky na údržbu), správa měřidla (zodpovědnost za stav měřidla – pracovník, záznamy o odečtech).
- **Evidence spotřeby energií** – obsahuje druh energie (objem spotřeby v čase, plánovaná / skutečná), měřidla (dílčí odečty podle jednotlivých měřidel).
- **Evidence výroby tepla** – obsahuje identifikaci tepelného zdroje (dílčí hodnoty výroby podle jednotlivých zdrojů), celkovou hodnotu výroby tepla v čase.

Základní dokumenty pro řízení energií představují:

- **Rozúčtování spotřeby na organizační jednotky** – je podkladem analytické aplikace v oblasti energií, a to podle dimenze podnikových útvarů. Slouží pro operativní řízení spotřeby ve vztahu k jednotlivým útvarům.
- **Požadavky na spotřebu energií** – obsahuje požadavek na energii (druh energie, čas vystavení a předání požadavku) specifikaci žadatele, detailní specifikaci požadavku (požadovaný objem dodávané energie (podle druhů), dodávky energií v provozních špičkách, možné tolerance, zdůvodnění objemu požadavku).

Výkazy, analýzy a plány pro řízení energií představují:

- **Očekávaná potřeba energií** – slouží pro dlouhodobé a střednědobé plánování spotřeby energií a jako vstupy pro příslušné plánovací aplikace.
- **Analýzy spotřeby energií** – obsahuje analýzy základních ukazatelů spotřeby energií, např. objem spotřeby za stanovený čas, náklady na zajištění spotřeby energií, analýzy časového vývoje, tj. vývoje ukazatelů energií v čase, srovnávací analýzy spotřeby energií, zejména srovnání očekávaných, resp. předpokládaných ukazatelů a skutečnosti apod.
- **Plánování spotřeby energií v roce** – prezentuje plánované hodnoty ukazatelů objemu spotřeby energií v definovaném časovém horizontu a případně podle vybraných dimenzí (druhy energie, dodavatelé, útvary, kterých se spotřeba týká apod.).



D. Role v řízení maloobchodní firmy



Role **podílející se na úlohách řízení hotelu** se stručným uvedením jejich náplně jsou v následujícím přehledu. Je třeba zdůraznit, že zejména v oblasti IT jde o vybrané role, které se obvykle váží spíše k velkým hotelovým komplexům.

<p>[1] Manažerské role <i>(Generální manažer, finanční manažer, manažer obchodu a další)</i></p>	
<p>[2] Role specialistů firmy <i>(Účetní, ekonom, specialista logistiky specialista logistiky a další)</i></p>	<p>[3] Manažerské role v IT <i>(Informační manažer, manažer projektu, manažer provozu IT a další)</i></p>
<p>[4] Role IT specialistů <i>(Byznys architekt, IT architekt, byznys analytik a další)</i></p>	<p>[5] Role specialistů podnikové analytiky <i>(Manažer projektu, byznys analytik, datový analytik a další)</i></p>

1. Manažerské role maloobchodní firmy

Další podkapitoly vymezují obsah jednotlivých manažerských rolí.

1.1 Vlastník

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody podnikové ekonomiky, controllingu.

1.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

9. metody podnikového managementu,
 10. metody podnikové ekonomiky, controllingu,
 11. statistické metody,
 12. vedení a psychologie práce v týmech.
- řízení spolupráce (rozvoj IT je založen na projektech, ve kterých musejí kooperovat různé profese z různých firem),
 - vyjednávání (s TOP managementem, s managementem podnikových útvarů a s dodavateli IT služeb),
 - team-building (výběr bezprostředních podřízených, motivace zaměstnanců IT útvaru),
 - návrh vhodných organizačních struktur (jak pro IT útvar, tak pro celý podnik),
 - řízení dodavatelů (CIO často vystupuje jako broker IT služeb),
 - transformace byznys modelů a byznys procesů,
 - účast v TOP managementu,
 - prezentační schopnosti

1.3 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

Funkční náplň:

- určování finančních cílů a strategií podniku,

- plánování, řízení a koordinace účetních funkcí podniku,
- finanční výkaznictví, finanční analýzy, plánování a rozpočtovnictví,
- příprava rozpočtů, kontrolování výdajů a zajišťování účelného využívání finančních zdrojů,
- schvalování finančních zdrojů pro realizaci strategií a programů,
- realizace finančního controllingu a manažerského účetnictví,

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody finančních analýz a plánování, metody controllingu,
- statistické metody,
- vedení a psychologie práce v týmech.

1.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody přípravy a realizace marketingových akcí,
- statistické metody pro vyhodnocování marketingových kampaní,
- metody dolování dat,
- vedení a psychologie práce v týmech.

1.5 Obchodní manažer

Funkční náplň:

- určování cílů a strategií v obchodních činnostech podniku,
- plánování, řízení a koordinace veškerých obchodních činností,
- získávání a schvalování finančních zdrojů pro obchodní aktivity firmy.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- statistické metody pro vyhodnocování obchodu,
- metody řízení vztahů k zákazníkům a dodavatelům,
- vedení a psychologie práce v týmech.

1.6 Personální manažer (HRM, HR Manager):

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody personálního řízení,
- statistické metody pro vyhodnocování potřeba a stavu personálních kapacit,
- metody sociologie a psychologie.

1.7 Manažer skladů

Funkční náplň:

- návrhy programů rozvoje skladového hospodářství,
- řízení operativních skladových činností,
- analýzy skladových zásob,
- řešení nadnormativních nebo nepotřebných zásob,
- plánování a optimalizace využití skladových prostor,
- výběr nebo schvalování výběru podřízených pracovníků,
- řešení specifických požadavků zboží nebo materiálů na uskladnění.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody skladového hospodářství,
- skladové technologie a nástroje,
- vedení a psychologie práce v týmech.

1.8 Manažer logistiky

Manažer logistiky – zajišťuje manipulaci správného množství zboží na správné místo, ve správný čas, ve správné kvalitě a za správnou cenu, zodpovídá za každodenní operace, zpracování plánů a rozpočtů. Logistický manažer především navrhuje vhodné řešení v oblasti skladové a distribuční sítě, zároveň kontroluje a řídí jednotlivé distribuční operace. Jeho hlavní náplň práce spočívá ve vedení uceleného logistického řetězce směrem k zákazníkům. Asi 80% činností logistického manažera spočívá v řízení lidí a 20% v analytických a plánovacích činnostech. Vykonává tyto základní činnosti:

Funkční náplň:

- operativní řízení každodenní operace, logistické zabezpečení přepravy a zajištění plynulosti toku zboží,
- zpracování plánů a rozpočtů v oblasti logistiky, plánování výdajů logistického centra,
- komplexní řízení oddělení logistiky, řízení manažerů skladů, dopravy,
- navrhování vhodného distribučního řešení (manipulace, skladování apod.),
- spolupráce na návrhu skladů a skladových prostor,
- řídí distribuce, pravidelná komunikace s odběrateli a dodavateli,
- plánování a vyhodnocování projektů skladování a dopravy, projektování integrovaných logistických řetězců,
- vyhodnocování logistických rizik, efektivnosti procesů přepravy a navrhování opatření,
- spolupráce na projektování integrovaných logistických řetězců.

Potřebné znalosti:

- plánovací, organizační a analytické schopnosti,
- komunikační a mezilidské dovednosti, znalost cizích jazyků,
- schopnost vést a motivovat logistický tým,
- znalosti v oblasti skladování a distribuce,
- tvůrčí, plánovací a analytické dovednosti.

2. Role specialistů firmy

Další podkapitoly vymezují **náplň rolí specialistů firmy**.

2.1 Obchodník

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- znalost globálního a lokálního trhu,
- znalost významných stávajících/potenciálních partnerů/zákazníků,
- znalost obchodního zákoníku a další legislativy vztahujících se k obchodu s vlastními produkty a službami,
- znalost pravidel výběrového řízení,
- právní podmínky a principy smluv,
- strategie a taktiky obchodních vyjednávání.

2.2 Marketingový specialista

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody přípravy a realizace marketingových akcí,
- metody pro vyhodnocování marketingových kampaní.

2.3 Ekonom

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- znalost účetnictví a podnikové ekonomiky,
- znalost účetních a controllingových metod a nástrojů,
- plánovací metodiky a metodiky v oblasti řízení financí podniku,
- legislativa vztahující se k účetnictví.

2.4 Účetní

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- znalost účetnictví a podnikové ekonomiky,
- znalost účetních a controllingových nástrojů,
- legislativa vztahující se k účetnictví.

2.5 Controller

Controller je zodpovědný za informační zajištění hodnotového řízení. Ačkoliv je rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, nemá rozhodovací právo a tím pádem se nepodílí přímo na řízení podniku. Díky tomu nemá vnitřní motivaci prezentovat úspěch či zakrýt neúspěch svých rozhodnutí a je zajištěna jeho objektivita a nezájatost. Pravomoc controllera spočívá ve vymezení obsahu a pojetí základních hodnotových kategorií (pojetí nákladů, výnosů, příjmů, výdajů, aktiv a závazků) ve volbě kritérií, podrobnosti jejich členění, zajištění vnitřní provázanosti. Jeho funkce by měla v podniku zajistit provázanost či naopak izolovanost účetních informací za podnik jako celek. Zajišťuje zejména tyto činnosti:

Funkční náplň:

- koordinuje základy plánování a rozhodování,
- je manažerem procesu tvorby rozpočtu,
- periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle,
- periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí,
- nabízí podnikohospodářské poradenství,
- tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí,
- spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci),
- je navigátorem a poradcem manažera.

Potřebné znalosti:

- české účetní zásady a mezinárodní standardy (IFRS, GAAP),
- analytické myšlení a komunikační schopnosti,
- znalost funkcionality ERP systémů a zejména jejich finanční modulů,
- best practices v uplatnění controllingových metod.

2.6 Specialista logistiky

Specialista logistiky (*Logistics controller*) má za úkol poskytování kvantitativních informací o užívání materiálových zásob marketingovému oddělení. Vykonává tyto základní činnosti:

Funkční náplň:

- předpovědi prodeje,
- zajištění pravidelné komunikace s marketingovým oddělením,
- pravidelná kontrola objednávek zákazníků,
- kooperace na řízení zásob,
- pravidelný reporting vedení firmy a marketingu.

Potřebné znalosti:

- komunikativní, administrativní a organizační dovednosti,
- zkušenosti s operačním managementem a koordinací zakázek.

2.7 Podnikový právník

Funkční náplň:

- sledování a analýza změn legislativy, které mají vliv na funkce firmy a její IT, zejména aplikace,
- spolupráce na tvorbě poptávkových dokumentů na dodávky nakupovaných materiálů, zboží a služeb,
- spolupráce na hodnocení nabídek dodavatelů,
- tvorba a kontrola smluv na dodávky zboží, materiálů a služeb.

Potřebné znalosti:

- obchodní právo,
- občanské právo,
- autorské právo,
- zákon na ochranu osobních údajů,
- zákon o veřejných zakázkách.

2.8 Personalista:

Funkční náplň:

- analyzuje pracovní trh IT z pohledu potřeb celého podniku,
- najímá pracovníky jednotlivých profesí dle potřeb podniku,
- plánuje a koordinuje školení a další vzdělávání zaměstnanců podniku.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,
- metody řízení lidských zdrojů,
- sociologie, psychologie.

2.9 Správce majetku

Funkční náplň:

- podklady pro plány rozvoje majetku podniku,
- operativních řešení činností souvisejících s majetkem, tj. zprovoznění, vyřazení atd.,
- řešení mimořádných situací spojených s majetkem – havárie, poškození, krádeže apod.,
- analýzy majetku – jeho stavu, zařazení, využití atd.
- specifikace požadavků na specifická školení personálu související s majetkem – bezpečnostní apod.

Potřebné znalosti:

- metody podnikového managementu,

- metodiky plánování investic a hodnocení jejich návratnosti,
- provozní charakteristiky majetku využívaného podnikem, nároky na jeho údržbu,
- dokumentace související s majetkem – pasporty, provozní dokumentace, stavební apod.,
- analýzy trhu v segmentech odpovídajících majetku podniku.

3. Manažerské role IT

3.1 Informační manažer (CIO)

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- porozumění byznysu v sektoru ekonomiky, ve kterém podnik působí,
- metody řízení vztahu byznys – informatika,
- metody řízení vývoje a provozu IT služeb, procesů a zdrojů,
- IT governance,
- metody řízení IT projektů,
- řízení ekonomiky IT, analýzy a plánování nákladů a efektů IT,
- legislativa ovlivňující užití IT.

3.2 Manažer projektu

Funkční náplň:

- 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 dostupnosti 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.

Potřebné znalosti:

- metodiky, metody plánování, řízení a koordinace projektu,
- analytické metody v IT,
- základní metody řízení ekonomiky v IT,
- legislativa, interní předpisy a směrnice.

3.3 Manažer IT služeb

Roli manažera IT služeb bývá u větších podniků vhodné rozdělit na **dvě samostatné role: Manažer vztahů s dodavateli a Manažer vztahů s byznysem**, protože obě role vyžadují dosti specifické znalosti a dovednosti. Manažer IT služeb zahrnuje zejména **tyto činnosti**:

Funkční náplň:

- 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 a návrhy a realizace řešení problémů.

Potřebné znalosti:

13. návrh optimální podpory byznysu formou IT služeb,
14. návrh architektury IT služeb,
15. návrh způsobu zajištění IT služby,
16. metodiky, metody plánování, zajišťování a vyhodnocování IT služeb,
17. základní metody řízení IT a v rámci toho ekonomiky IT,
18. legislativa, interní předpisy a směrnice.

3.4 Manažer provozu IT

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- metodiky, metody a nástroje řízení provozu IT služeb a odpovídajících zdrojů,
- IT governance,
- incident a problem management,
- řízení ekonomiky provozu IT, analýzy a plánování nákladů,
- legislativa ovlivňující provoz IT.

3.5 Manažer informační bezpečnosti

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- metodiky, metody a nástroje řízení bezpečnosti IT služeb a zdrojů,
- IT governance,
- metody řízení projektů,
- ekonomika bezpečnosti IT služeb, analýzy a plánování nákladů,
- legislativa ovlivňující bezpečnost IT.

4. Role IT specialistů

Účelem skupiny rolí je vymezit funkční náplň **pro oblasti analýzy a návrhů informačních systémů** i byznysu, tedy IT analytiků i byznys analytiků.

4.1 Byznys architekt

Byznys architekt řeší strukturu podnikových aktivit a zdrojů a v návaznosti na to i strukturu a obsah podnikové informatiky, tj. ve všech nezbytných souvislostech. Realizuje **tyto činnosti**:

Funkční náplň:

- konzultace s uživateli s cílem formulovat a zdokumentovat a prioritizovat jejich požadavky, konzultace s vedením podniku,
- návrh podnikové (byznys) architektury, tj. návrh byznys modelu vč. 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 architektury (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.

Potřebné znalosti:

- koncipování procesně-organizačního systému podniku na základě provázání podnikových procesů a organizace na jeho strategické cíle,
- metody řešení podnikových a dalších architektur a jejich vzájemných vazeb,
- metody řízení vztahu byznys – informatika,
- řízení znalostí a kompetencí zaměstnanců a partnerů.

4.2 IT architekt

IT architekt je specialistou v oblasti návrhu aplikací a návrhu IT infrastruktury. Analyzuje a navrhuje vhodnou aplikační a technologickou architekturu informačního systému podniku. Přípravuje podklady pro konfigurování hardware a software. Monitoruje a řeší problémy s optimalizací výkonu IS. Realizuje zejména **tyto činnosti**:

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- principy a metody řešení IT architektur,
- principy řešení integrity, bezpečnosti, spolehlivosti a flexibility IS,
- principy měření a zajišťování výkonu IS,
- hodnocení ekonomické náročnosti různých IT architektur.

4.3 Byznys analytik

Byznys analytik řeší obsahovou a logickou stránku jednotlivých dílčích úloh v rámci IT projektů a zajišťuje zejména **tyto činnosti**:

Funkční náplň:

- spolupracuje 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 podporující 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.

Potřebné znalosti:

- schopnost analytického myšlení,
- schopnost pochopení a vyhodnocení byznys problémů
- schopnost formulace a vyhodnocování analytických otázek
- znalost analytických metod, metodik a nástrojů, zejména procesního a datového modelování
- znalost principů a metod řízení projektů,
- znalost a zkušenosti s metodami a nejlepšími praktikami příslušné věcné oblasti (finanční řízení, obchod, logistika apod.),
- znalosti principů a parametrů používaného aplikačního software a software pro podporu analytických prací.

4.4 Datový analytik

Datový analytik zajišťuje zejména při projektech jako datová migrace správné mapování ze zdrojových do cílového systému, zajišťuje konzistenci dat apod., řeší zejména **tyto činnosti**:

Funkční náplň:

- 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,
- dokumentace postupů a požadovaných oblastí,

- 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.

Potřebné znalosti:

- analytické metody a nástroje,
- nástroje a principy migraci dat,
- správa a tvorba databází,
- obecné principy a produkty v dané funkční oblasti.

4.5 Návrhář databází

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- metodiky a metody návrhu databází, datového a objektového modelování,
- metodiky a metody navrhování speciálních databází, např. datových skladů, OLAP databází, dokumentografických databází apod.,
- technologie a nástroje pro podporu návrhu databází.

4.6 Správce databází

Funkční náplň:

- 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.

Potřebné znalosti:

- metodiky a metody správy databází,
- principy a obsah dokumentace provozu databází (databázových logů atd.),
- migrace dat,
- technologie a nástroje pro podporu správy databází.

4.7 Správce dat a jejich kvality

Funkční náplň:

- evidence databází a jejich klíčových organizačních charakteristik (zodpovědností 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.

Potřebné znalosti:

- metodiky a metody řízení kvality dat, MDM, Data Governance,
- principy a obsah dokumentace evidence a kvality databází,
- principy, metody a nástroje správy metadat,
- technologie a nástroje pro podporu řízení kvality dat.

5. Role specialistů podnikové analytiky maloobchodní firmy

Další podkapitoly **se váží výlučně k podnikové analytice**, především k business intelligence.

5.1 Sponzor projektu podnikové analytiky

Sponzor projektu **zodpovídá za celý projekt** a dosažení jeho očekávaných **efektů**. Je **jmenován vlastníky** společnosti, nebo jejím nejvyšším vedením (CEO). Obvykle představuje **osobnost**, která nejen že je schopná zajistit finanční prostředky, ale i **přesvědčit a získat pracovníky firmy** na úrovni manažerů a podnikových specialistů pro řešení, a především i následné využití projektu. Je tak schopen projekt prosadit a postarat se o jeho pozitivní přijetí. Je obvykle **členem vrcholového vedení**, se silnou pozicí ve společnosti. Zajišťuje zejména tyto **činnosti**:

Funkční náplň:

- zajišťuje **komunikaci a kooperaci s vedením firmy** v kontextu daného projektu,
- s vedením podniku spoluurčuje celkovou **strategii v oblasti byznys analytiky**, které typy aplikací vzhledem k podnikovým potřebám budou prioritní,
- je obvykle **představitelem řídicí komise projektu**, má hlavní rozhodovací pravomoc,
- **jmenuje** ostatní členy řídicí komise, resp. řídicího týmu, včetně manažera projektu,
- zodpovídá za to, že **projekt je přijatelný z pohledu relace cena / výkon** a za naplnění cílů projektu a očekávaných ekonomických i mimoekonomických efektů,
- získává potřebné **finanční a lidské zdroje** a případně se účastní na získání potřebných technických prostředků,
- při řešení koncepčních a organizačních úkolů projektu **kooperuje převážně** s informačním manažerem, manažer BI projektu a dodavateli.

Potřebné znalosti:

- znalost metod a principů **řízení firmy** daného typu,
- znalost a zkušenosti s **řízením IT** a v rámci toho i s **řízením projektů**,
- schopnosti vyhodnocovat ekonomiku IT, úroveň nákladů, očekávané a reálné efekty z IT včetně z podnikové analytiky,
- je schopen **prezentovat a podporovat záměry** firmy v orientaci na podnikovou analytiku,
- disponuje dobrými **organizačními schopnostmi**.

5.2 Manažer projektu podnikové analytiky

Manažer BI projektu **je jmenován** sponzorem projektu, resp. vedením podniku. Jeho **hlavním úkolem** je řídit projekt a projektový tým, tak aby dosáhl **potřebné kvality a očekávaných efektů** z pohledu vlastníků, vedení podniku, pracovníků podniku, případně i externích partnerů. Role manažera BI projektu představuje zejména tyto **činnosti**:

Funkční náplň:

- kooperuje a **komunikuje se sponzorem projektu** na řešení klíčových koncepčních a organizačních otázek projektu a jeho prostřednictvím komunikuje s vedením podniku,
- zajišťuje **komunikaci i s externími partnery**, resp. dodavateli podílejícími se na řešení projektu,
- je obvykle **členem řídicí komise projektu**,
- zodpovídá sponzorovi za **naplnění cílů projektu** a očekávaných ekonomických i mimoekonomických efektů,
- v kooperaci **s BI architektem** určuje základní **přístup k řešení** BI projektu na základě posouzení efektů a omezení možných **variant**, případně jejich modifikací a kombinací,

- s informačním manažerem a sponzorem projektu BI se podílí **na rozvoji celkové koncepce byznys analytiky**, tj. na určení dalších aplikací, kromě BI a SSBI a na specifikaci jejich priorit,
- připravuje **zadání projektu**, specifikaci cílů projektu, metriky projektu, určuje strategii a výběr metod řízení a postupu projektu.

Potřebné znalosti:

- znalost **podnikové kultury**, podnikové hierarchie a potřeb v rozvoji řízení podniku,
- schopnost analyzovat problémy a požadavky uživatelů na podnikovou analytiku z pohledu formulované **podnikové strategie a informační strategie**,
- znalosti **principů, efektů a omezení** jednotlivých typů řešení (BI, SSBI apod.) a jejich komponent,
- detailní znalosti **metod projektového řízení**, např. PRINCE2, PMBOK,
- znalosti vybraných metod **podnikového řízení**, zejména ve vztahu k podnikové analytice, např. Corporate Performance Management, CPM, Balanced Scorecard, BSC, Controlling, Activity Based Costing, ABC, Total Cost of Ownership,
- znalost principů vybraných **analytických metod**, zejména datového modelování, procesního modelování, dimenzionálního modelování,
- znalosti principů **řízení ekonomiky IT a projektu**, např. na bázi úloh nákladových analýz IT, plánování nákladů na IT, analýzy a plánování IT efektů,
- znalosti odpovídající **legislativy**, interních předpisů a směrnic ve vztahu k charakteru a obsahu projektu.

5.3 Byznys analytik / Konzultant

Byznys analytik řeší obsahovou a logickou stránku jednotlivých úloh a přípravu analytických a plánovacích aplikací v rámci BI projektů. Zajišťuje podle jednotlivých úloh řešení BI projektů tyto **činnosti**:

Funkční náplň:

- **konzultuje s uživateli** jejich problémy a požadavky na analytické a plánovací aplikace,
- posuzuje **kvalitu zdrojových databází**,
- specifikuje rámcový **obsah a strukturu hlavních reportů**, ukazatelů a jim odpovídajících dimenzí,
- definuje základní **funkcionalitu** analytických a plánovacích aplikací,
- řeší **celkovou koncepci transformací dat** (ETL / ELT apod.),
- zajišťuje **analýzu současného stavu řešení** a disponibilních zdrojových databází a aplikací.
- kooperuje na **analýzách požadavků** uživatelů a jejich konsolidaci.
- v kooperaci s dodavatelem zajišťuje **analytické a projektové činnosti** na návrhu **dočasného úložiště dat**,
- navrhuje a projednává s uživateli **hrubý dimenzionální model** BI řešení,
- navrhuje **datový model datového skladu i datových tržišť** v rámci daného přírůstku,
- navrhuje strukturu a způsob **využití OLAP databází**,
- řeší **analytické otázky transformací dat**, tj. vlastní transformace dat (např. formáty dat), granularitu transformovaných dat,
- **navrhuje kontrolní a opravné procedury** v souvislosti s čištěním, resp. zajištěním kvality dat,
- navrhuje způsob **aktualizací při změnách dimenzí**,
- kooperuje na **přípravě datové základny** pro zahájení provozu přírůstku,
- podílí se na **řešení analytických problémů nebo chyb** vyplývajících s přípravou provozu.

Potřebné znalosti:

- praktické znalosti a **zkušenosti s obsahem podnikového řízení** a fungováním podniku a zejména s charakterem jednotlivých typů úloh a jim odpovídajících aplikací, a to analytických úloh, plánovacích úloh, úloh reportingu, úloh pokročilé analytiky,
- praktické znalosti **analytických metod** adekvátních pro BI, zejména datového modelování, procesního modelování, dimenzionálního modelování, metod spojených s pokročilou analytikou,
- znalosti **postupů a metodik** řešení projektů podnikové analytiky, např. Business Dimensional Lifecycle nebo firemních metodik pro řešení analytických projektů,
- schopnost posouzení a **uplatnění jednotlivých komponent řešení** podnikové analytiky, případně dalších specifických konceptů a typů aplikací,
- znalosti **principů a parametrů používaného aplikačního software** a software pro podporu analytických prací,
- schopnost pracovat s vybranými **nástroji** podnikové analytiky.

5.4 Datový analytik podnikové analytiky

Datový analytik zajišťuje zejména správné mapování ze zdrojových do cílového systému, konzistenci dat apod. Zajišťuje podle jednotlivých úloh řešení BI projektů tyto **činnosti**:

Funkční náplň:

- zajišťuje **analýzu datových struktur zdrojových systémů**, jejich kvalitu a dostupnost,
- spolupracuje s BI architektem na návrhu **datové architektury BI řešení**,
- spolupracuje na **vyhodnocení stavu a kvality dat** na formulaci principů řízení jejich kvality,
- konzultuje a posuzuje možné **varianty přístupů k řešení** BI z pohledu datové architektury,
- definuje **datové struktury cílového systému**, tj. datového skladu, datových tržišť,
- spolupracuje na **specifikaci nástrojů pro transformace dat**,
- spolupracuje s byznys analytiky na **určení oblastí**, jež se budou v rámci datových transformací **prioritní**,
- definuje **tabulky nutných pro plnění cílové databáze** datového skladu a tržišť, které se ne nacházejí ve zdrojových systémech,
- definuje **detailní pravidla procedury transformací dat**, popis transformací polí mezi zdrojovými a cílovým systémem (datové typy, délka polí, plnění konstantami),
- spolupracuje na **implementaci databázových schémat** a transformačních procedur,
- spolupracuje na vytváření prvotních databází datového skladu a datových tržišť.

Potřebné znalosti:

- praktické znalosti a **zkušenosti s obsahem podnikového řízení** a fungováním podniku a zejména s charakterem jednotlivých typů úloh a jim odpovídajících aplikací, a to analytických úloh, plánovacích úloh, úloh reportingu, úloh pokročilé analytiky,
- praktické znalosti **analytických metod** adekvátních pro BI, zejména datového modelování, procesního modelování, dimenzionálního modelování, metod spojených s pokročilou analytikou,
- znalosti **postupů a metodik** řešení projektů podnikové analytiky, např. Business Dimensional Lifecycle, nebo firemních metodik pro řešení projektů podnikové analytiky,
- znalost praktického využití a **uplatnění jednotlivých komponent řešení** podnikové analytiky,
- znalosti principů **správy a tvorby databází**,
- schopnost pracovat s vybranými databázovými **nástroji**.

5.5 Architekt podnikové analytiky

IT architekt je specialistou v oblasti návrhu aplikací a návrhu IT infrastruktury. Analyzuje a navrhuje vhodnou aplikační a technologickou architekturu informačního systému podniku. Přípravuje podklady pro konfigurování hardware a software. Monitoruje a řeší problémy s optimalizací výkonu IS. Realizuje zejména **tyto činnosti**:

Funkční náplň:

- řeší **datovou a technologickou architekturu** BI řešení s respektováním zvoleného přístupu,
- určuje **umístění datového skladu na servery**, umístění jednotlivých datových tržišť, technické řešení OLAP databází,
- zajišťuje výběr a realizaci **produktů pro klientské aplikace**, využití portálů pro reportování z BI aplikací,
- analyzuje současný **stav infrastruktury** ve vztahu k dosavadnímu BI řešení,
- vyhodnocuje **vytížení kapacit** zdrojů,
- analyzuje současný **stav infrastruktury vzhledem k aktuálním uživatelským požadavkům**,
- analyzuje **stav datových zdrojů** a jejich technickou dostupnost,
- zajišťuje analýzy, hodnocení a monitorování **technologické infrastruktury** s cílem zajistit, aby byla optimálně konfigurována a škálovatelná,
- zpracovává návrh **technologické infrastruktury s respektováním požadavků** na její výkon, včetně špičkových zatížení, bezpečnost provozu, flexibilitu, možnosti škálování i pracovní náročnost obsluhy,
- zajišťuje a projednává **zasazení technologií přírůstku** do celé koncepce IT podniku a speciálně koncepce BI řešení,
- podílí se na **výběru vhodných technologických prostředků** pro přírůstek,
- řeší **technologické problémy** spojené s návrh a předpokládaným provozem ETL procedur.

Potřebné znalosti:

- znalosti principů a **metod řešení architektury**,
- schopnosti hodnocení podstatných **efektů a omezení** jednotlivých komponent podnikové analytiky,
- znalosti principů řešení **integrity, bezpečnosti, spolehlivosti a flexibility** podnikové analytiky,
- zkušenosti s **měřením a zajišťováním výkonu** podnikové analytiky,
- hodnocení **ekonomické náročnosti** různých architektur podnikové analytiky,
- znalosti **funkcionality a parametrů** vybraných produktů podnikové analytiky.

5.6 Vývojář softwaru pro podnikovou analytiku

Vývojář BI softwaru analyzuje a hodnotí požadavky na stávající nebo nové softwarové aplikace a navrhuje, vyvíjí, dokumentuje a provádí údržbu aplikací. Realizuje **následující činnosti**:

Funkční náplň:

- zajišťuje analýzu a **hodnocení požadavků na softwarové aplikace** a související základní software,
- podílí se na **návrhu vývojové a provozní platformy** aplikačního softwaru,
- konzultuje s BI architektem **specifikace potřebných technických parametrů infrastruktury**,
- realizuje návrh a **vývoj zejména transformačních procedur**, analytických, plánovacích aplikací a reportů,
- kooperuje na **řízení testování aplikací** a validačních postupů,
- zajišťuje **zpracování dokumentace** transformačních procedur a aplikací,

- kooperuje na posouzení, vývoji, zdokonalování a dokumentaci **postupů údržby** operačních systémů, komunikačních prostředí a aplikačního softwaru.

Potřebné znalosti:

- znalosti **metodik a metod vývoje**, testování a nasazování softwaru do provozu, jako např. Scrum, Extrémní programování, XP a další,
- znalosti **nástrojů** pro podporu řízení a vývoje softwaru,
- zkušenosti s **technologiem i postupy** pro vývoj, integraci a provoz aplikací,
- zkušenosti s **řízením vývojářského týmu**, resp. účasti v něm.

5.7 Uživatel služeb a aplikací podnikové analytiky

Funkční náplň:

- kvalifikovaně **využívá realizované analytické a plánovací aplikace** a výstupy reportingu,
- **konzultuje specifické otázky** analytických a plánovacích aplikací v rámci své působnosti,
- formuluje dílčí **nové požadavky** na BI aplikace a technologie, vzhledem k potřebám podniku i ke změnám v legislativě,
- **vyhodnocuje vlastní způsob využití** provozovaných BI aplikací a specifikuje případné problémy z pohledu daného uživatele.

Potřebné znalosti:

- praktické znalosti a **zkušenosti s obsahem podnikového řízení** a fungováním podniku v dané oblasti svého působení a zejména s charakterem jednotlivých typů úloh a jim odpovídajících aplikací, a to analytických úloh, plánovacích úloh, úloh reportingu, úloh pokročilé analytiky,
- znalosti specifikace a **formalizace problémů a požadavků** na analytické, plánovací a reportingové úlohy, resp. úlohy pokročilé analytiky,
- schopnost pracovat s některým z vybraných **produktů BI, SSBI**, případně dalšími.

5.8 Klíčový uživatel, Power User

Klíčový BI uživatel určuje základní nároky a požadavky na realizaci BI aplikací v podniku. Podílí se na analytických činnostech v oblasti BI úloh. Zajišťuje podle jednotlivých úloh řešení BI projektů tyto **činnosti**:

Funkční náplň:

- zajišťuje **hodnocení funkcionality zdrojových aplikací** a IT služeb vzhledem k vývoji podnikových potřeb, požadavků partnerů i vývoji v legislativě,
- **konzultuje požadavky** na BI řešení v rámci své oblasti řízení, a to z pohledu podnikových potřeb i aktuální legislativy,
- definuje nároky na **obsah a strukturu hlavních reportů**, na jednotlivé sledované ukazatele a jim odpovídající dimenze, na hlavní analytické a plánovací funkce,
- určuje **charakter složitějších analytických operací**, data-miningu, analýzy nestrukturovaných dat a dalších pokročilých technik datové analýzy,
- konzultuje **požadavky na funkcionality** analytických a plánovacích aplikací a reportů,
- **analyzuje definované požadavky uživatelů**, resp. celé uživatelské sféry vzhledem k podnikovým metodikám, směrnicím a standardům,
- poskytuje informace a zkušenosti o **stavu a kvalitě relevantních zdrojových databází**,
- formuluje **žadání nových analytických a plánovacích aplikací** a reportů, specifikuje nároky na jejich kvalitu, tj. funkcionality, dostupnost, uživatelské rozhraní apod.,
- konzultuje **metodické otázky** návrhu datového skladu a tržišť,

- definuje **specifikace sledovaných ukazatelů**, struktury a další charakteristiky dimenzí,
- navrhuje podstatné **vazby ukazatelů a dimenzí**,
- konzultuje **zdroje dat pro dimenze i ukazatele**,
- navrhuje **obsah a struktury** předpokládaných **reportů**,
- konzultuje analytické otázky **transformací dat**,
- podílí se na řešení **problémů spojených s kvalitou dat**,
- spolupracuje na přípravě a **vytvoření databází** datového skladu a datových tržišť,
- podílí se se **kvalifikační přípravě** všech ostatních uživatelů.

Potřebné znalosti:

- praktické znalosti a **zkušenosti s obsahem podnikového řízení** a fungováním podniku a zejména s charakterem jednotlivých typů úloh a jim odpovídajících aplikací, a to analytických úloh, plánovacích úloh, úloh reportingu, úloh pokročilé analytiky,
- praktické znalosti **analytických metod** adekvátních pro podnikovou analytiku,
- znalosti specifikace a **formalizace požadavků** na podnikovou analytiku a služby,
- zkušenosti a znalosti s **hodnocením kvality dat**, datových zdrojů a jejich dostupnosti,
- principy a postupy **vyhodnocování kvality a efektů** podnikové analytiky, definování akceptačních kritérií,
- schopnost pracovat s některým z vybraných **produktů BI, SSBI** a dalšími,
- znalost definování kalkulací a složitějších operací např. **v prostředí jazyka DAX**.



E. IT aplikace a nástroje v řízení maloobchodní firmy



Účelem oddílu je:

- hodnotit dopady faktorů spojených s kvalitou IT, zejména jejich aplikací v celém komplexu oblastí v rámci **řízení a organizace maloobchodní firmy**,
- definovat podstatné **charakteristiky** těchto faktorů, tj. jejich obsahovou podstatu a výrazná pozitiva a na druhé straně omezení a předpoklady v řešení projektů.

Mapa faktorů jako IT produktů:

[1] ERP		[2] WMS
[3] eShop	[4] CRM	[5] eProcurement
[6] eMarketplace		[7] SCM
[8] BI/SSBI		[9] CI
[10] CPM		[11] Mobilní aplikace
[12] Dodavatelem řízené zásobování		[13] Řízení výkonnosti prodeje SPM

Tabulka: IT aplikace vzhledem k oblastem řízení

Faktor:	Strat	Fin	Záv	Pohl	PAM	Cont	HR	Maj	Mark	Ener	Skf	Nak	Obch
ERP	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
WMS											X	X	X
eShop						o							X
CRM	X						o		X				X
eProcurement												X	X
eMarketplace												X	X
SCM											o		X
BI / SSBI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitive intelligence	X								X				X
Prediktivní analýtika	X	X			o	o	o	X	X			X	X
CPM	X	o		o	o	X	o	o	o	o		o	X
SPM									o			X	X

1. ERP, Enterprise Resource Planning

Efekty uplatnění ERP:

- ERP poskytuje vysoký 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 efektivity.
- 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**, která 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**, spojenou 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.

2. WMS, Warehouse Management System

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, viz [8.2].
- 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 zaevidovaná 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 změny procesů skladového řízení, s čímž jsou pak spojeny i vyšší náklady a prodloužená doby 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.

3. eShop, B2C

Business-to-Consumer (B2C) – B2C reprezentuje obchodní model, kde **podnik přímo prodává výrobky a služby koncovým spotřebitelům**. Tento obchodní model využívá například internetová platforma amazon.com, která poskytuje online maloobchodní služby pro přímý prodej produktů koncovým zákazníkům. Oproti B2B musí podniky v modelu B2C vzbudit u svých zákazníků emocionální odezvu na své marketingové aktivity (Insider 2023b).

Existuje **několik typů obchodních modelů B2C**:

- **Přímý prodej** – Jedná se o nejběžnější model B2C, kde spotřebitelé nakupují produkty přímo ve fyzických obchodech nebo v online obchodech.
- **Online zprostředkovatelé** – V tomto modelu podnik funguje jako prostředník mezi poskytovatelem produktu/služby a koncovým zákazníkem.
- **Reklamní model** – V tomto případě podnik využívá vysoký objem online návštěvnosti k přilákání návštěvníků a následně prodává reklamní prostor inzerentům, kteří nabízejí produkty nebo služby spotřebitelům.
- **Komunitní model** – Tento model využívá online komunity vytvořené na základě sdílených zájmů a pomáhá inzerentům přímým prodejem jejich produktů nebo služeb členům komunity.
- **Model na základě poplatků** – Zde si podnik účtuje předplatné za přístup ke svému produktu nebo službě. Obvykle nabízí omezený obsah zdarma po určitou dobu, ale za plné předplatné vyžaduje platbu (Insider 2023b).

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 funkcionalita eShopu** podléhají aktuálním trendům v oboru.
- Je nezbytné věnovat vysokou pozornost **následné logistice dodávaného zboží**, kde chyby a nedostupnost mohou znamenat celkové znehodnocení řešení.

4. Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management)

Efekty uplatnění CRM:

- Obchodníci a další pracovníci firmy **získávají a sdílejí detailní informace o zákaznících**, o jejich požadavcích a potřebách, informace o obchodních příležitostech, 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 připravení a ochotní sdílet informace o zakázkách a zejména o obchodních příležitostech.
- Pracovníci firmy **musí 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.

5. Elektronické zásobování – e-Procurement, B2B

Business-to-Business (B2B) – jedná se o transakce mezi dvěma podniky, nikoli mezi podnikem a jednotlivým spotřebitelem pro jeho osobní potřebu. B2B operace obvykle spočívají **v prodeji produktů nebo služeb jednoho podniku druhému**. Například společnost Amazon Web Services poskytuje serverovou infrastrukturu pro cloudové služby jiným firmám v oblasti cloud computingu. Obchodní vztahy typu B2B jsou charakteristické vyššími finančními objemy transakcí, informovanějšími nákupčími, složitějším schvalovacím procesem s více zainteresovanými stranami a v důsledku toho trvá prodejní cyklus déle (Senn-Kalb a Mehta 2022; Gartner 2023; Insider 2023a).

B2B podniky lze **rozdělit do tří kategorií**:

- **Produktově zaměřené** – Tyto podniky se obvykle specializují na fyzické produkty a mohou existovat pouze online, mít kamenné prodejny nebo kombinovat obě varianty.
- **Zaměřené na služby** – Firmy zaměřené na služby mohou také fungovat výhradně online nebo mít kamenný obchod v závislosti na povaze poskytovaných služeb.
- **Zaměřené na software** – B2B firmy zaměřené na software jsou obvykle pouze online a poskytují softwarové řešení na základě předplatného, které uspokojuje potřeby a požadavky jiných podniků.

Celosvětový B2B e-commerce trh je s hodnotou 17,9 bilionu USD v roce 2021 pětkrát větší než trh B2C (Senn-Kalb a Mehta 2022; Gartner 2023; Insider 2023a).

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. řízení 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, JASON, ...).
- 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, JASON a další.
- Projekt musí **probíhat v kooperaci** obou firem. Je ale třeba přiznat, že tato kooperace je vynucena silnějším partnerem, zejména zákazníkem.

6. Elektronická tržiště – e-Marketplace

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. řízení 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 obchodníci nebo firemní specialisté jsou **vybaveni potřebnými znalostmi** a informacemi o nabídce elektronických tržišť.

7. Řízení dodavatelských řetězců (Supply Chain Management, SCM)

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 se spolehlivým termínem dodávky.
- **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.

8. Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

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 znamená 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 **analytický i vizuálně náročnějších aplikací**, které např. v kombinaci i s mobilními BI / SSBI aplikacemi znamenají velmi solidní efekty pro rychlou orientaci obchodníka a 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** obchodních 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, 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 nejvíce 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 v řadě případů je podceněno.

9. Competitive Intelligence, CI

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 zcela klíčová pro efektivní CI.
- 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.

10. Corporate Performance Management, CPM

Efekty uplatnění CPM:

- Nabízí možnost **analyzovat dopady jednotlivých konceptů** a oblastí řízení výkonnosti na úlohy řízení firmy, především na strategické úrovni řízení s využitím nástrojů OKR nebo BSC.
- Řízení výkonnosti v analytickém pojetí směřuje k **určení a vymezení hlavních procesů ve firmě**, resp. úloh, metrik, metod a aplikací, tj. komponent, které významně ovlivňují úspěšnost firmy a současně podporují strategická rozhodnutí.

- Definování vazeb mezi uvedenými komponentami podporuje **systematický charakter řízení**, a to i na strategické úrovni.
- Vymezení postupů a **zodpovědností pracovníků za plnění strategických cílů** ve výkonnosti firmy (manažerské pojetí) zvyšuje úspěšnost jejich dosažení.
- Ekonomické pojetí vede **k výběru nejdůležitějších ekonomických, převážně finančních ukazatelů** a soustřeďuje na ně hlavní pozornost.
- Hlavním efektem je **provázanost všech tří uvedených pojetí** a vytvoření předpokladů pro kvalitní a systematické strategické řízení podnikové výkonnosti.
- Uplatňuje se **princip uzavřené smyčky (closed-looped CPM)**, tj. výsledky monitorování a analýz výkonnosti se okamžitě promítají do adekvátních opatření v byznysu řízení firmy a případně i do redefinování strategických byznys cílů.
- Princip uzavřené smyčky posiluje i **vazby a komunikaci v řízení** na strategické, taktické i operativní úrovni. To znamená i stejné pochopení strategických cílů firmy u pracovníků na všech úrovních řízení a jejich podporování.

Možné problémy spojené s CPM:

- **Analytické pojetí výkonnosti** se orientuje na uvedené **4 komponenty** (procesy, metriky, metody a aplikace). Je otázkou, zda neprovázat do tohoto řešení některé další, zejména role, nebo data.
- Předpokladem pro kvalitní realizaci řízení výkonnosti, především na strategické úrovni, je **pochopení a zájem managementu**.
- Pro reálné uplatnění celého konceptu je **nezbytná kvalifikační příprava pracovníků** a pro ni se často obtížně hledá časový prostor.
- Princip uzavřené smyčky v CPM vyžaduje **nasazení analytických aplikací provozovaných v reálném čase** včetně funkcionality varování (*alerts*).
- Předpokladem uplatnění uzavřené smyčky je i **vytvoření systému KPI s jasně vymezenými vazbami** zejména mezi finanční a provozními.

11. Mobilní aplikace, MA

Mobile Computing je způsob **využívání malých, přenosných a bezdrátových počítačových a komunikačních zařízení**, jako jsou:

- **Chytré telefony (smartphone)** – zařízení s vysokým a úzkým displejem, nejčastěji s poměrem stran 16:9, s úhlopříčkou 4 až 6 palců. Převládá u nich použití v pozici na výšku.
- **Tablety** – zařízení s úhlopříčkou displeje od 9 do 10 palců. Použití na výšku nebo na šířku je obvykle závislé na poměru stran – tablety s poměrem stran 4:3 jsou používány v obou polohách, ty s poměrem 16:9 spíše na šířku. Oproti chytrým telefonům mají tablety částečně odlišný kontext použití.
- **Mini-tablety** – zařízení s úhlopříčkou displeje od 7 do 8 palců. Poměr stran a orientace displeje se neliší od větších tabletů.

Tato zařízení jsou pomocí bezdrátové technologie **připojena k internetu či podnikové síti**.

Podstatné charakteristiky, typy mobilních aplikací

V oblasti chytrých telefonů a tabletů existují **různé typy mobilních aplikací**:

- **Nativní mobilní aplikace** si jejich uživatelé před použitím musí stáhnout z aplikačního obchodu a nainstalovat. Tyto aplikace **mají přístup** ke všem sensorům daného zařízení a dalším systémovým rozhraním. Jsou vyvíjeny **pro specifickou platformu**, pokud není vyvíjena cross-platformními technologiemi. Tzv. **cross-platformní aplikace** jsou specifickým druhem nativních aplikací, které umožňují sdílení částí kódu napříč mobilními platformami.
- **Instantní aplikace pro Android (Android Instant Apps)** jsou **druhem nativní mobilní aplikace**, která **nevyžaduje předchozí instalaci** ze strany uživatele. Instantní aplikace se spustí na mobilním zařízení po přechodu na konkrétní URL adresu např. při procházení webem. Oproti webovým aplikacím mají stejné výhody jako nativní aplikace.
- **Hybridní aplikace** představují specifickou kategorii, kdy se v jedné aplikaci **kombinují nativní a webové technologie**. Stejně jako nativní aplikace jsou distribuovány přes aplikační obchody a uživatel si je tedy **musí nejdříve stáhnout a nainstalovat**. Hybridní aplikace lze také považovat za **druh cross-platformní aplikace**, protože části aplikace napsané ve webových technologiích jsou obvykle sdílené napříč platformami.
- **Mobilní webová aplikace** je druhem webové stránky, která vypadá a funguje podobně jako nativní aplikace. **Spouští se** standardně jako webová stránka **přes webový prohlížeč v chytrém telefonu**.
- **Progresivní webová aplikace** je typem webové aplikace, kterou si uživatelé mohou uložit do svého zařízení podobně jako nativní aplikaci. Oproti klasické webové aplikaci je spolehlivější a rychlejší.

Efekty mobilních aplikací

- Díky rozvoji mobilního hardware a software se mobilní zařízení svým výkonem a využitelností stále více přibližují desktopovým zařízením, což způsobuje, že **stále více stolních počítačů je nahrazováno mobilními zařízeními**.
- **Přístup k podnikovému obsahu** a aplikacím v reálném čase a v místě působení.
- Celkové **zefektivnění obchodních procesů**, urychlení sběru, přenosu a tím pádem i zpracování dat přináší výhody v oblastech jako je snížení provozních nákladů, nižší stav zásob, větší spokojenost zákazníků atd.
- Snadné, **intuitivní ovládání** mobilních zařízení, poměrně jednoduché ovládání pomocí jednoduchého uživatelského rozhraní. Většinu mobilních zařízení lze ovládat dotykovým displejem. Některá mobilní zařízení dokonce nabízejí možnost ovládání hlasem či gesty.

- Možnost využívat **funkčnosti typické pro mobilní zařízení**, např. fotoaparát, kamera, GPS, akcelerometr, gyroskop, rádio atd.
- Je možné konzumovat **mnoho cloudových služeb** pomocí internetového prohlížeče v mobilním zařízení. V tomto případě jsou data ukládána a zpracovávána v cloudu a mobilní zařízení slouží k přístupu k těmto aplikacím. Aplikace tohoto typu tak mohou být velice robustní, jelikož nejsou závislé na výkonu mobilních zařízení. Mezi největší přínosy tohoto přístupu patří nezávislost na platformě a typu mobilního zařízení, uživatelé nelimitují výkon jejich mobilního zařízení, bezpečnost, tj. data nejsou fyzicky ukládána do mobilních zařízení.
- V případě Social Computingu má Mobile Computing vliv především na **počet uživatelů a na způsob a četnost jejich interakce**, možnost přístupu k sociálním sítím odkudkoliv a kdykoliv. Uživatelé jsou tak schopni okamžitě reagovat na aktuální dění jak v reálném světě, tak na sociálních sítích.
- **Efektivnější komunikace a součinnost**, snadnější přístup k e-mailům, kalendářům, aplikacím přenášejících zvuk, video atd.
- **Bezpečnost**, mobilní zařízení mohou být využívána pouze jako terminály, tj. data jsou uložena v bezpečných datových centrech.
- **Úspora financí**, drahá počítačová zařízení mohou být nahrazena menšími, přenosnými méně drahými zařízeními.

Omezení, problémy, předpoklady mobilních aplikací

- **Potřeba více verzí aplikace** pro různé platformy a typy zařízení.
- Uživatelé **limituje výkon** mobilního zařízení.
- **Síťová závislost** – závislost na internetu jako na infrastruktuře.
- **Bezpečnost:**
 - omezená schopnost kontroly zneužití dat,
 - omezená možnost správy koncových zařízení,
 - zvýšená bezpečnostní rizika spojená s krádeží/ztrátou zařízení,
 - bezpečnostní rizika spojená s ukládáním podnikových a zároveň osobních dat (BYOD).

12. Dodavatelem řízené zásobování

Dodavatelem řízené zásobování VMI (Vendor Managed Inventory) je aplikace pro **zajištění B2B vztahů**.

Podstatné charakteristiky dodavatelem řízeného zásobování

Jde o **sdílení společných databází** (produktů, služeb, dodacích podmínek), nebo zajištění přímého přístupu obchodního partnera do vlastních databází podniku, např. do databází skladových zásob. Podstatou je **přesunutí aktivity a odpovědnosti za doplňování zásob na dodavatele**. Dodavatel tak průběžně sleduje u zákazníka stav zásob zboží, které dodává, a podle dohodnutých pravidel a smlouvy je automaticky doplňuje.

Efekty dodavatelem řízeného zásobování

- Zákazník nemusí řešit **dílčí problémy s řízením zásob**, jejich doplňování je převážně na dodavateli.
- Dodavatel má **možnost sledovat pohyby zásob** svých produktů u zákazníka a podle toho si v předstihu plánovat dodávky a výrobní zakázky.
- Dodavatel má **možnost využívat informace o pohybu svých zásob** u zákazníka pro marketingové účely.

Omezení, problémy, předpoklady dodavatelem řízeného zásobování

- Dodavatel může vstupovat do databází **s přesně vymezenými a nastavenými přístupovými právy**.
- Při aktualizacích dat ze strany dodavatele se zvyšuje riziko **snížení datové kvality**.

13. Řízení výkonnosti prodeje, SPM, Sales Performance Management

Efekty uplatnění SPM:

- **Řízení výkonnosti prodeje** je založeno **na principech řízení výkonnosti firmy** a podílí se do jisté míry na všech úlohách řízení prodeje.
- SPM představuje komplex zejména **analytických a plánovacích kapacit a úloh**, které společně zahrnují funkcionalitu pro přípravu a optimalizaci prodejních plánů, alokování prodejních aktivit podle teritorií, nastavování prodejních kvót, optimalizaci provizních pravidel a programů.
- SPM svou analytickou a plánovací funkcionalitou primárně přispívá ke **zlepšování ekonomických a obchodních výsledků firmy**, např. objektivizací při nastavování obchodních marží.
- Podporuje odhadování a lepší **pochopení vývojových trendů na trzích**.
- Využití SPM podporuje **kvalitu a motivaci prodejních týmů** poskytováním komplexních analytických informací o prodeji a posilování komunikace mezi všemi úrovněmi řízení.
- Kvalifikované nastavení SPM podporuje **rychlé a flexibilní reakce firmy** a prodejních týmů na aktuální změny v příslušných tržních segmentech.

Možné problémy spojené s SPM:

- Problémem může být **integrace procesů (úloh) řízení prodeje a odpovídajících metrik** a aplikací na procesy a úlohy ostatních oblastí řízení, zejména řízení marketingu, nákupu, financí a výroby.
- Hodnocení rozvoje nabídky nových produktů a jejich úspěšnosti je třeba **promítat do dlouhodobých strategií prodeje** a do náplně konceptu Řízení výkonnosti prodeje.

14. Závěry



V souvislosti s uplatňováním **faktorů „IT aplikací“** lze formulovat tyto závěry:

- Je zřejmé, že produkty transakčních aplikací ERP, mají **charakter typového soft-ware**. 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 maloobchodní firmu. Tomu se 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**.
- Specifickou stránkou transakčních aplikací jsou nároky na **promítání aktuální legislativy a jejích změn**, především do finanční a obchodní funkcionality.
- Řízení a řešení transakčních aplikací musí **respektovat významné principy a přístupy k řízení** maloobchodní firmy.
- S ohledem na postavení 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.).
- 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 aplikací eShop je nezbytné věnovat významnou **pozornost související logistice** hmotných produktů.
- Nástroje business intelligence, BI představují již dlouhodobě **základ řešení** analytických a plánovacích aplikací a souvisejícího reportingu.
- Řešení aplikací business intelligence je charakteristické relativně vysokou individualizací, tj. aplikace jsou obvykle vytvářeny **podle konkrétních specifických potřeb jednotlivých manažerů** a specialistů firmy.
- Na trhu je mimořádně **silná nabídka produktů BI, včetně souvisejících služeb**. To vytváří i podstatně vyšší nároky na kvalifikovaný výběr těchto produktů a služeb na základě vyhodnocení reálných potřeb a možností firmy.
- Systémy BI jsou založené **na architekturách zahrnujících celou škálu komponent** různých typů a určení (datový sklad, datová tržiště, ETL a další). Návrh takové architektury musí vycházet z rozsáhlé **analýzy stavu a potřeb řízení** jak celé firmy, tak řízení a architektury IT.
- Návrhy SSBI **na straně uživatelů** vytvářejí nároky na **zvyšování znalostí**, nejen pokud jde o provozované produkty, ale i **metody** uplatňované při analýze a návrzích, zejména multidimenzionálního modelování a datového modelování.
- Nasazení aplikací SSBI se **liši obvykle podle velikosti a potřeb firem**. U menších firem může pokrývat jejich potřeby v celém rozsahu a nahradit komplexní BI systémy. U větších firem tomu tak často není a aplikace SSBI se stávají doplňkem komplexních BI aplikací poskytující uživatelům větší operativnost při jejich práci.

- Na trhu je již adekvátní **nabídka produktů SSBI i souvisejících služeb**. To vytváří i odpovídající nároky na kvalifikovaný výběr těchto produktů a služeb.
- Současné kvalitní SSBI produkty poskytují **možnosti vstupů z nejrůznějších zdrojů**, tedy databází, internetových zdrojů, typů souborů atd.

Závěry

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení maloobchodních firem. Obdobně jako v ostatních textech (I, II a III) **je cílem prezentovat obsah řízení firmy pohledem a potřebami analytika**, případně manažera nebo analytika vývojáře. V dílech I a II, na které tento text navazuje jsme pro to použili termín „*analytická znalost obsahu*“. Jde tu o vymezení charakteristik jednotlivých komponent řízení a jejich vazeb pro potřeby analýzy a návrhu informačních systémů.

Zatímco díl I se zaměřil na vymezení a **objasnění principů analýzy** orientované na firemní obsah, pak díl II prezentoval **základní obsah jednotlivých oblastí** řízení právě na základě zmíněných principů analýzy, ale bez zohlednění specifik jednotlivých odvětví. Díl III již tato specifika respektuje, v tomto případě **v prostředí maloobchodních firem**.

Je zcela zřejmé, že **text dílu II** vytváří **základ** pro všechny navazující odvětvově orientované texty. Z tohoto důvodu jsme již celou standardní náplň základních komponent řízení neopakovali (i s ohledem na neúměrný rozsah) ale pouze jsme se na ně odvolali.

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. Jestli i tento text takový příspěvek představuje, pak se jeho smysl podařilo naplnit.

Zdroje

- ADOBE, 2023. *Importance of AI use in optimizing store operations according to retailers worldwide as of November 2022* [online]. 2023. B.m.: Statista. [vid. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/statistics/1375684/importance-of-ai-use-in-retail-store-operations/>
- AHLBÄCK, Andreas, 2016. *Selling IT services for the Finnish public sector* [online]. B.m. Aalto University. Dostupné z: <https://aaltodoc.aalto.fi/items/0acbd315-9fe0-4d86-8ec6-0bb5538efe23>
- ALMUTAIRI, Moneef a Stephen RIDDLE, 2018. State of the art of IT outsourcing and future needs for managing its security risks. In: *2018 International Conference on Information Management and Processing (ICIMP): 2018 International Conference on Information Management and Processing (ICIMP)* [online]. London: IEEE, s. 42–48 [vid. 2024-06-14]. ISBN 978-1-5386-3656-5. Dostupné z: doi:10.1109/ICIMP1.2018.8325839
- ANDRÉ TALÁN, Zuzana, 2022. Novinky a trendy ze zahraničí, které hýbou světem retailu. *Médiář* [online] [vid. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/novinky-a-trendy-ze-zahranici-ktere-hybou-svetem-retailu/>
- ANDRY, Johanés Fernandes, Rengga Eko RIWANTO, Rakkha Leonardi WIJAYA, Agustinus Ad PRAWOTO a Tonny PRAYOGO, 2019. Development Point of Sales Using SCRUM Framework. *Journal of Systems Integration (1804-2724)* [online]. 1(10). Dostupné z: doi:10.20470/jsi.v10i1.359
- APEK, 2022. E-commerce share of retail sales in the Czech Republic from 2010 to 2021. *Statista* [online] [vid. 2023-08-30]. Dostupné z: <https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/statistics/1240709/e-commerce-share-of-retail-czechia/>
- APEK, 2024. Studie: Přínosy e-commerce v ČR. *Asociace pro elektronickou komerci* [online] [vid. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://data.apek.cz>
- APTIEN, 2024a. Co je SLA (Service-Level Agreement). *Aptien* [online] [vid. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-sla>
- APTIEN, 2024b. Co je strategické řízení firmy. *Aptien* [online] [vid. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-strategic-management>
- ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR, 2023. *Analýza zaměstnanců 2023* [online]. červen 2023. B.m.: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. [vid. 2023-09-01]. Dostupné z: https://amsp.cz/wp-content/uploads/2023/06/ANALYZA_Zamestnanci_06_2023.pdf
- ASOCIACE PRO ELEKTRONICKOU KOMERCI, 2022. Česká e-commerce. In: [online]. B.m. [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/download/file2/57726e425276536d666556334f6868334c354e476d5641365a4f39702f79327574366671325979755042343d>
- AZHAM, Ahmad, Abdullah Arshah RUZAINI, Kamaludin ADZHAR, Ngah LUKMANULHAKIM, Abu Bakar TAMIZAN a Rostan Zakaria MUHAMAD, 2020. Adopting of Service Level Agreement (SLA) in enhancing the quality of IT hardware service support. In: *Adopting of Service Level Agreement (SLA) in enhancing the quality of IT hardware service support*.
- AZZAHRA, Zalina Fatima a I Gusti Bagus Baskara NUGRAHA, 2023. Service-Level Agreement Management with Blockchain-based Smart Contract to Improve the Quality of IT Service Management. In: *Proceedings of the 2023 12th International Conference on Software and Computer Applications* [online]. Kuantan Malaysia: ACM, s. 260–266 [vid. 2024-06-13]. ISBN 978-1-4503-9858-9. Dostupné z: doi:10.1145/3587828.3587867
- BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4307-3.
- BENSONA, Simeon, Fx Hendra PRASETYA a Bernadinus HARNADI, 2022. Implementation Of Qr-Code Based Point Of Sales Application For Retail Store. *Journal of Business and Technology* [online]. 2(2), 64–71. ISSN 2776-0332. Dostupné z: doi:10.24167/jbt.v2i2.4395
- BIAŁOWOLSKI, Piotr, 2011. *Impact of Overdue Receivables on Economic Decisions of Enterprises*

- [online]. 2011. B.m.: Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH. [vid. 2024-06-12]. Dostupné z: <https://bibliotekanauki.pl/articles/500683.pdf>
- BICHACHI, Rebeca, 2023. Retail Financial Management Explained. *Oracle NetSuite* [online] [vid. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/retail-financial-management.shtml>
- BOZULENKO, Olena a Yurii CHAPLINSKYI, 2023. APPLICATION OF MARKETING LOGISTICS IN RETAIL. *BULLETIN OF CHERNIVTSI INSTITUTE OF TRADE AND ECONOMICS* [online]. 1(89), 117–129. ISSN 23108185, 24145831. Dostupné z: doi:10.34025/2310-8185-2023-1.89.09
- CARNEIRO, Cloves a Tim SCHMELMER, 2016. Testing with Services. In: Cloves CARNEIRO a Tim SCHMELMER *Microservices From Day One* [online]. Berkeley, CA: Apress, s. 127–150 [vid. 2024-06-13]. ISBN 978-1-4842-1936-2. Dostupné z: doi:10.1007/978-1-4842-1937-9_9
- CARRÉ, Françoise, Chris TILLY, Chris BENNER a Sarah MASON, 2020. *Change and Uncertainty, Not Apocalypse: Technological Change and Store-Based Retail* [online]. 2020. B.m.: Berkeley: UC Berkeley Labor Center and Working Partnerships USA. Dostupné z: <https://escholarship.org/content/qt6171s9gc/qt6171s9gc.pdf?t=rqecrp>
- CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ, 2007. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.
- CORREA, S. L. L. a M. P. MEXAS, 2018. Implementation of the Service Center according to best practices recommended by ITIL (the case of HU-UFJF). *IEEE Latin America Transactions* [online]. 16(6), 1809–1816. ISSN 1548-0992. Dostupné z: doi:10.1109/TLA.2018.8444403
- CRONHOLM, Stefan a Linda PERSSON, 2016. Best Practice in IT Service Management: Experienced Strengths and Weaknesses of using ITIL. In: *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance ICMLG 2016*. Saint-Petersburg State University of Economics Saint-Petersburg, Russia: Academic Conferences and Publishing International Limited. ISBN 978-1-910810-85-9.
- CUSICK, James J., 2017. *Achieving and Managing Availability SLAs with ITIL Driven Processes, DevOps, and Workflow Tools* [online]. 2017. B.m.: arXiv. [vid. 2024-06-14]. Dostupné z: doi:10.48550/ARXIV.1705.04906
- ČESKÁ REPUBLIKA, 2007. *Sdělení č. 244/2007 Sb.* [online]. 2007. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. *Revenue of the retail trade in Czechia from 2005 to 2020 (in billion Czech koruna)* [online]. 2022. B.m.: Statista. [vid. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/statistics/862158/retail-trade-revenue-czechia/>
- ČTK, 2017. Němci kralují českému maloobchodu. Následují Nizozemci a Britové. *iDNES.cz* [online] [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/test-a-spotrebitel/lidl-kaufland-tesco-albert-majitele-slevy.A170625_174036_test_rts
- ČTK, Pavla ADAMCOVÁ a Dan POLÁČEK, 2021. *Retro nákupy: Unikátní snímky ukazují bídu socialistického zásobování* [online]. 12 2021. B.m.: Aktuálně.cz. [vid. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/od-prazdnych-regalu-az-k-honbe-za-akcnim-zbozimdavy-kazi-ce/r~c1b3f202fb2711e9ac760cc47ab5f122/>
- DE MORAIS, Aline Silva Autran, Aléssio Bessa SARQUIS, Edson Roberto SCHARF a Jacir L. CASAGRANDE, 2018. Práticas de gestão de marketing multicanal: estudo no varejo de bens de consumo. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão* [online]. 16(3), 66–100. ISSN 2178-9258, 1678-2089. Dostupné z: doi:10.19094/contextus.v16i3.39905
- DIVINOVÁ, Jana, 2023. Největší řetězce v Česku. Žebříček podle tržeb a prodejen. *Peníze.cz* [online] [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/nakupy/441547-nejvetsi-retezce-v-cesku-zebricek-podle-trzeb-a-prodejen>
- E15.CZ, 2023. Tři trendy v e-commerce, které změni maloobchod v roce 2023. *E15.cz* [online] [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/e15-a-byznys/tri-trendy-v-e-commerce-kttere-zmeni-maloobchod-v-roce-2023-1397680>
- EBERENZ, Ralf a Maximilian SCHRÖER, 2019. Current Challenges for Consumer Goods and Retail Companies and Their Implications for Controlling. In: Michael BUTTKUS a Ralf EBERENZ, ed. *Performance Management in Retail and the Consumer Goods Industry* [online]. Cham: Springer International Publishing, s. 29–47 [vid. 2024-06-13]. ISBN 978-3-030-12729-9. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-030-12730-5_3

- EDGE BY ASCENTIAL, 2020. Regional e-commerce share of retail in 2020, with a forecast for 2025. *Statista* [online] [vid. 2023-08-30]. Dostupné z: <https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/statistics/1192717/ecommerce-share-of-retail-by-region/>
- EMARKETER, 2023. E-commerce as percentage of total retail sales worldwide from 2015 to 2027. *Statista* [online] [vid. 2023-08-30]. Dostupné z: <https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>
- EMT TECHNOLOGY DISTRIBUTION, 2021. IT Management Best Practices for Efficient Retail Operations. *emt technology distribution* [online]. [vid. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://emtmeta.com/it-management-best-practices-for-efficient-retail-operations/>
- ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA, 2023. retailing. *Britannica Money* [online] [vid. 2023-07-31]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/money/retailing>
- EUROPEAN COMMISSION, 2023. Retail. *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs* [online] [vid. 2023-08-01]. Dostupné z: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/retail_en
- EUROSKOP.CZ, 2022. Historie členství ČR v EU. *Euroskop.cz* [online]. [vid. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/evropska-unie/cr-a-eu/clenstvi-cr-v-eu/>
- EUROSTAT, 2023. NACE. *Eurostat* [online] [vid. 2023-09-25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nace>
- FLOERECHE, Sebastian, 2021. Best-Practices für die Gestaltung von IT-Service-Katalogen und den Einsatz von Self-Service-Portalen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* [online]. **58**(6), 1508–1520. ISSN 1436-3011, 2198-2775. Dostupné z: doi:10.1365/s40702-020-00702-y
- GARTNER, 2023. Definition of Business to Business (B2B). *Gartner* [online] [vid. 2023-09-01]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/sales/glossary/business-to-business-b2b-sales>
- GHANEM, Mohamed C. a Thomas M. CHEN, 2019. Reinforcement Learning for Efficient Network Penetration Testing. *Information* [online]. **11**(1), 6. ISSN 2078-2489. Dostupné z: doi:10.3390/info11010006
- GKOUTZINIS, Apostolos Ath, 2013. *Law and practice of liability management: debt tender offers, exchange offers, bond buybacks and consent solicitations in international capital markets*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-02034-4.
- GOMES, Alysson Cáceres, Francisco Bezerra DE LIMA JUNIOR, Rodrigo Duarte SOLIANI, Pollyana Rufino De Souza OLIVEIRA, Dion Alves DE OLIVEIRA, Reinaldo Maia SIQUEIRA, Leonardo Augusto Rodrigues Da Silva NORA a Jailson Juracy Souza DE MACÊDO, 2023. Logistics management in e-commerce: challenges and opportunities. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)* [online]. **14**(5), 7252–7272. ISSN 2178-9010. Dostupné z: doi:10.7769/gesec.v14i5.2119
- GRILLMAYER, Horst, 2010. Best Practice in der Servicesteuerung – ITIL® und ISO 20000. In: Helmut SCHLEGEL, ed. *Steuerung der IT im Klinikmanagement* [online]. Wiesbaden: Vieweg+Teubner, s. 111–130 [vid. 2024-06-14]. ISBN 978-3-8348-0882-0. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-8348-9393-2_7
- HORMANN, Peter, 2017. Making ICT Decommissioning Sexy! Challenges and Opportunities. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy* [online]. **5**(2), 151–166. ISSN 2203-1693. Dostupné z: doi:10.18080/jtde.v5n2.109
- HOWLEY, Catherine a Meghan DELISI, 2023. Gartner Unveils Top Predictions for IT Organizations and Users in 2024 and Beyond. *Gartner* [online] [vid. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-10-17-gartner-unveils-top-predictions-for-it-organizations-and-users-in-2024-and-byond>
- HRTÚSOVÁ, Tereza, Radek NOVÁK a Tomáš KOZELSKÝ, 2021. *Online is here: Trendy e-commerce ve světě* [online]. 2021. B.m.: Česká spořitelna. [vid. 2023-10-05]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/trendy-e-commerce-ve-svete-2021-02.pdf
- HURTH, Joachim, 2006. Controlling im Handel. In: Joachim ZENTES, ed. *Handbuch Handel* [online]. Wiesbaden: Gabler, s. 873–893 [vid. 2024-06-12]. ISBN 978-3-409-14298-4. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-8349-9160-7_41
- CHOUCRI, Nazli a Gaurav AGARWAL, 2022. Analytics for Cybersecurity Policy of Cyber-Physical Systems. In: *2022 IEEE International Symposium on Technologies for Homeland Security (HST): 2022 IEEE International Symposium on Technologies for Homeland Security (HST)* [online]. Boston, MA,

- USA: IEEE, s. 1–7 [vid. 2024-06-14]. ISBN 978-1-66549-404-5. Dostupné z: doi:10.1109/HST56032.2022.10025438
- CHRISTOPULOS, Mark, 2022. Project Portfolio Management. In: Joseph P. STALDER *Project Management for Drug Developers* [online]. 1. vyd. Boca Raton: CRC Press, s. 71–87 [vid. 2024-06-13]. ISBN 978-1-00-322685-7. Dostupné z: doi:10.1201/9781003226857-6
- CHUAH, Ai Lyn a Adam Bin Mohd SAIFUDIN, 2017. *The study of Integrated Cold Chain Logistics Sdn Bhd (ICCL) best practice in sustainable warehouse*. [online]. 2017. [vid. 2024-06-13]. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-study-of-Integrated-Cold-Chain-Logistics-Sdn-in-Chuah-Saifudin/fa06633922783879e5a7b6e39865452653638c8a>
- IBRAHIM, Azian, Yudi FERNANDO, Ming-Lang TSENG a Ming K. LIM, 2022. Low-carbon warehousing practices and challenges: insights from emerging country. *International Journal of Logistics Research and Applications* [online]. 1–20. ISSN 1367-5567, 1469-848X. Dostupné z: doi:10.1080/13675567.2022.2145276
- INSIDER, 2023a. What is B2B. *Insider* [online]. [vid. 2023-09-01]. Dostupné z: <https://useinsider.com/glossary/b2b-2/>
- INSIDER, 2023b. What is B2C? *Insider* [online]. [vid. 2023-09-01]. Dostupné z: <https://useinsider.com/glossary/b2c/>
- ITR TECHNOLOGY, 2020. Boost your retail business's agility through efficient IT service management. *ITR Technology* [online]. [vid. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://itrtech.africa/blog/boost-your-retail-businesss-agility-through-efficient-it-service-management/>
- JEEVAN, Priti, 2011. A Study on Point of Purchase - An Advertising and Selling Technique. *International Journal of Marketing and Technology* [online]. 4(1). Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=2960487>
- KARAKAYA, Abdullah, Kasım YILMAZ a Gülten DEMIRAL, 2016. Strategic Capabilities of Retail Market Managers: A Field Research in Karabuk. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 235, 93–100. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.004
- KEGENBEKOV, Z. H., Ye. A. BURMATOVA a A. U. ZHUMANOV, 2023. Analysis of methods to optimize a company's procurement system. *Bulletin of „Turan“ University* [online]. (2), 159–171. ISSN 2959-1236, 1562-2959. Dostupné z: doi:10.46914/1562-2959-2023-1-2-159-171
- KRATOCHVÍL, Aleš, 2021. *Návrh Business Intelligence řešení pro potřeby autoservisu*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- KUBIAK, Patrick a Stefan RASS, 2018. An Overview of Data-Driven Techniques for IT-Service-Management. *IEEE Access* [online]. 6, 63664–63688. ISSN 2169-3536. Dostupné z: doi:10.1109/ACCESS.2018.2875975
- KUŹNIARSKA, Aneta, 2019. Bariery implementacji controllingu w sieciach handlu detalicznego. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica* [online]. 5(344), 159–172. ISSN 2353-7663, 0208-6018. Dostupné z: doi:10.18778/0208-6018.344.10
- LEPMETS, Marion, Antoni Lluís MESQUIDA, Aileen CATER-STEEL, Antonia MAS a Eric RAS, 2014. The Evaluation of the IT Service Quality Measurement Framework in Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management* [online]. 15(1), 39–57. ISSN 0972-2696, 0974-0198. Dostupné z: doi:10.1007/s40171-013-0052-7
- LOPEZ-YAMUNAJUE, Rayza, Karla MATTA-CRUZ a Ernesto ALTAMIRANO-FLORES, 2022. Multi-criteria ABC, EOQ Method and PDCA for the reduction of warehouse costs in retail of household appliances. In: *2022 Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería (CONIITI): 2022 Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería (CONIITI)* [online]. Bogota, Colombia: IEEE, s. 1–6 [vid. 2024-06-13]. ISBN 978-1-66546-525-0. Dostupné z: doi:10.1109/CO-NIITI57704.2022.9953606
- LOVITA, Erna, 2019. Harmonization of Culture and Religion in Internal Control, Strengthening Form of SME Growth. In: *Proceedings of the 5th Annual International Conference on Accounting Research (AICAR 2018): Proceedings of the 5th Annual International Conference on Accounting Research (AICAR 2018)* [online]. Manado, Indonesia: Atlantis Press [vid. 2024-06-13]. ISBN 978-94-6252-675-4. Dostupné z: doi:10.2991/aicar-18.2019.1
- MANAGEMENTMANIA.COM, 2016. NACE - Evropská klasifikaci ekonomických činností. *ManagementMania.com* [online] [vid. 2023-09-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nace>
- MASOUD HAYERI KHYAVI, N.A., 2023. ISMS ROLE IN THE IMPROVEMENT OF DIGITAL FORENSICS RELATED PROCESS IN SOC's. *International Journal of Forensic Engineering and Management*

- [online]. 1(1), 1. ISSN 1478-1476, 1479-3091. Dostupné z: doi:10.1504/IJFEM.2023.10052987
- MBI TÝM, 2022a. *IT a anatomie firmy (IT aplikace, nástroje, koncepty, postupy)* [online]. 2022. B.m.: VŠE Praha. [vid. 2024-01-18]. Dostupné z: https://www.mbi-af.cz/wp-content/uploads/AF_II_04_IT_aplikace.pdf
- MBI TÝM, 2022b. *IT a anatomie firmy (Maloobchodní firma)* [online]. 2022. B.m.: VŠE Praha. [vid. 2023-10-12]. Dostupné z: https://www.mbi-af.cz/wp-content/uploads/AF_III_03_01_Maloobchodni_Firma.pdf
- MBI TÝM, 2022c. *IT a anatomie firmy (Řízení IT)* [online]. 2022. B.m.: VŠE Praha. [vid. 2024-01-02]. Dostupné z: https://www.mbi-af.cz/wp-content/uploads/AF_II_03_Rizeni_IT.pdf
- MEDIAGURU, 2022. Hlavní trendy v retailu v roce 2022. *MediaGuru.cz* [online] [vid. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/12/hlavni-trendy-v-retailu-v-roce-2022/>
- MERIPLEX, 2024. Managed IT Services for the Retail Industry. *Meriplex* [online] [vid. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://meriplex.com/retail/>
- MIAH, Md. Sujan, Md. Mominul ISLAM, Mahmudul HASAN, Abu Hashan Md. MASHUD, Dipa ROY a Shib Sankar SANA, 2021. A Discount Technique-Based Inventory Management on Electronics Products Supply Chain. *Journal of Risk and Financial Management* [online]. 14(9), 398. ISSN 1911-8074. Dostupné z: doi:10.3390/jrfm14090398
- MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. 1. vyd. Zeleneč: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-064-3.
- MORA, Manuel, Jorge Marx GÓMEZ, Fen WANG a Edgar Oswaldo DÍAZ, 2021. A Review of the IT Service Design Process in Agile ITSM Frameworks: In: Manuel MORA, Jorge Marx GÓMEZ, Rory V. O'CONNOR a Alena BUCHALCEVOVÁ, ed. *Advances in Systems Analysis, Software Engineering, and High Performance Computing* [online]. B.m.: IGI Global, s. 248–270 [vid. 2024-06-13]. ISBN 978-1-79984-165-4. Dostupné z: doi:10.4018/978-1-7998-4165-4.ch013
- NALLA, Bhaskar a P. VARALAXMI, 2018. Human resource management practices in organized retailing – A study of select retailers. *South Asian Journal of Marketing & Management Research* [online]. 8(7), 15. ISSN 2249-877X. Dostupné z: doi:10.5958/2249-877X.2018.00024.3
- NANO-AUDIT, 2023. Retail v České republice. *Nano-audit.com* [online] [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.nano-audit.com/cz/clanky/clanky-recovery-audit/retail-v-ceske-republice>
- NETES, V. A., 2017. SERVICE LEVEL AGREEMENTS AND DEPENDABILITY. *Dependability* [online]. 17(4), 27–30. ISSN 2500-3909, 1729-2646. Dostupné z: doi:10.21683/1729-2646-2017-17-4-27-30
- NICASIO, Francesca, 2021. 5 způsobů, jak COVID-19 změnil maloobchod – provoz a standardy. *Bindy* [online] [vid. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://blog.bindy.com/cs/5-zpusobu-covid-19-bude-zmena-maloobchod/>
- NUNEZ-CASTANEDA, Yaninna, Manuel MORENO-SAMANAMUD, Miguel SHINNO-HUAMANI, Fernando MARADIEGUE-TUESTA a Jose ALVAREZ-MERINO, 2019. Improvement of Warehouses of Distribution Companies through Lean Warehouse and an Allocation Algorithm. In: *2019 7th International Engineering, Sciences and Technology Conference (IESTEC): 2019 7th International Engineering, Sciences and Technology Conference (IESTEC)* [online]. Panama, Panama: IEEE, s. 473–478 [vid. 2024-06-13]. ISBN 978-1-72811-691-4. Dostupné z: doi:10.1109/IESTEC46403.2019.00091
- NURDIANI, Indira, Samuel FRICKER a Jürgen BÖRSTLER, 2015. *An Analysis of Change Scenarios of an IT Organization for Flexibility Building* [online]. 2015. B.m.: University of Münster, Münster, Germany. [vid. 2024-06-14]. ISBN 9783000502842. Dostupné z: doi:10.18151/7217436
- ODBOR EKONOMICKÝCH ANALÝZ, 2016. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2015* [online]. 2016. B.m.: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/55772/63966/656431/priloha001.pdf>
- ODBOR EKONOMICKÝCH ANALÝZ, 2022. *Analýza vývoje ekonomiky ČR prosinec 2022* [online]. 2022. B.m.: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2023/1/Analiza_vyvoje_ekonomiky_CR_prosinec_2023.pdf
- ODBOR EKONOMICKÝCH ANALÝZ, 2023. *Analýza vývoje ekonomiky ČR červen 2023* [online]. 2023. B.m.: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2023/7/Analiza_vyvoje_ekonomiky_CR_cerven_2023.pdf
- ODBOR KONKURENCESCHOPNOSTI, 2010. Stručný popis nejdůležitějších právních předpisů EU

na ochranu spotřebitele v působnosti Ministerstva průmyslu a obchodu. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online] [vid. 2023-09-11]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitel/eu-a-spotrebitel/spotrebitelska-legislativa-eu/strucny-popis-nejdulezitejsich-pravnich-predpisu-eu-na-ochranu-spotrebitel-e-v-pusobnosti-ministerstva-prumyslu-a-obchodu--6730/>

ODBOR TECHNICKÉ HARMONIZACE A SPOTŘEBITELSKÉ LEGISLATIVY, 2019. *Nová unijní úprava práv z vadného plnění* [online] [vid. 2023-09-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitel/eu-a-spotrebitel/nova-unijni-uprava-prav-z-vadneho-plneni--246538/>

OECD, 2023. *Percentage change in retail trade sales volume in the European Union (EU-27) from 2004 to 2022* [online]. 2023. B.m.: Statista. [vid. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/statistics/426364/retail-sales-volume-growth-european-union-eu/>

OKHOLM, Dr Henrik Ballebye, Anna Möller BOIVIE, Dr Bruno BASALISCO, Erik DAHLBERG, Martina FACINO, Joshua BROWN a Stephanie TIZIK, 2020. THE ECONOMIC OPPORTUNITY FROM ACCESSING ONLINE SELLING IN THE EU'S PERIPHERAL AREAS. *Copenhagen Economics* [online]. Dostupné z: https://copenhageneconomics.com/wp-content/uploads/2021/12/copenhagen-economics_the-economic-opportunity-from-peripheral-postal-e-commerce-in-the-eu.pdf

PERREY, Jesko a Dennis SPILLECKE, 2013. *Retail marketing and branding: a definitive guide to maximizing ROI*. 2nd ed. Chichester: Wiley. ISBN 978-1-118-48951-2.

POSTON, Robin S., William J. KETTINGER a Judith C. SIMON, 2009. Managing the Vendor Set: Achieving Best Pricing and Quality Service in IT Outsourcing. *MIS Quarterly Executive*: [online]. 8(2). Dostupné z: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol8/iss2/6/>

POUR, Jan, Miloš. MARYŠKA, Iva STANOVSKÁ a Zuzana ŠEDIVÁ, 2018. *Self service business intelligence: jak si vytvořit vlastní analytické, plánovací a reportingové aplikace*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0616-5.

POUR, Jan a Ota NOVOTNÝ, 2023. MBI-AF. *MBI-AF* [online] [vid. 2023-10-12]. Dostupné z: <https://www.mbi-af.cz>

PUKAŁA, R., F. YERDAVLETOVA, A. NURMAGAMBETOVA a A. S. JONDELBAYEVA, 2020. Accounting, analysis and auditing integration as tools for effective company liability management. *Central Asian Journal of Social Sciences and Humanities* [online]. 6(3) [vid. 2024-06-12]. ISSN 25221043, 25221051. Dostupné z: doi:10.26577/CAJSH.2020.v7.i3.06

PURCAREA, Theodor, 2018. *Retail digital marketing strategies*. 2018. B.m.: Romanian Distribution Committee Magazine.

RETAIL NEWS, 2015. Obchod je nutno brát jako celek. *Retail News* [online]. [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.retailnews.cz/2015/05/12/obchod-je-nutno-brat-jako-celek/>

RETAIL NEWS, 2018. Pět globálních trendů v maloobchodě. *Retail News* [online]. [vid. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.retailnews.cz/2018/03/05/pet-globalnich-trendu-v-maloobchode/>

RETAIL NEWS, 2023. Trendy v retailu podle Zdeňka Skály. *Retail News* [online]. [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2023/07/31/trendy-v-retailu-podle-zdenka-skaly/>

RIS NEWS, 2023. *Leading technologies prioritized by retailers in the United States in 2023* [online]. 2023. B.m.: Statista. [vid. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/statistics/1331067/tech-priorities-united-states/>

ROSERO, Raúl H., Igor Aguilar ALONSO, Maria A. PROCEL a Omar S. GÓMEZ, 2018. Best Practices and Methodologies for IT Project Portfolio Management. *KnE Engineering* [online]. 1(2), 125. ISSN 2518-6841. Dostupné z: doi:10.18502/keg.v1i2.1490

SABILLON, Regner, Jordi SERRA-RUIZ, Victor CAVALLER a Jeimy CANO, 2017. A Comprehensive Cybersecurity Audit Model to Improve Cybersecurity Assurance: The CyberSecurity Audit Model (CSAM). In: *2017 International Conference on Information Systems and Computer Science (INCISCOS): 2017 International Conference on Information Systems and Computer Science (INCISCOS)* [online]. Quito: IEEE, s. 253–259 [vid. 2024-06-14]. ISBN 978-1-5386-2644-3. Dostupné z: doi:10.1109/INCISCOS.2017.20

SAMMUT-BONNICI, Tanya, 2015. Strategic Management. In: Cary L COOPER, ed. *Wiley Encyclopedia of Management* [online]. 1. vyd. B.m.: Wiley, s. 1–4 [vid. 2024-06-12]. ISBN 978-1-119-97251-8. Dostupné z: doi:10.1002/9781118785317.weom060194

SAMMUT-BONNICI, Tanya a David GALEA, 2015. SWOT Analysis. In: Cary L COOPER, ed. *Wiley Encyclopedia of Management* [online]. 1. vyd. B.m.: Wiley, s. 1–8 [vid. 2024-05-27]. ISBN 978-1-119-97251-8. Dostupné z: doi:10.1002/9781118785317.weom120103

SANTOSA, Iqbal a Rahmat MULYANA, 2023. The IT Services Management Architecture Design for

- Large and Medium-sized Companies based on ITIL 4 and TOGAF Framework. *JOIV: International Journal on Informatics Visualization* [online]. **7**(1), 30. ISSN 2549-9904, 2549-9610. Dostupné z: doi:10.30630/joiv.7.1.1590
- SAP, 2024. Veřejná edice SAP S/4HANA Cloud. SAP [online] [vid. 2024-06-05]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products/erp/s4hana.html>
- SARI, Rita, Endang SULISTIYANI a Nur Shabrina MEUTIA, 2023. Prioritization Model for IT Project Portfolio Management in Private University: A Literature Review. *Journal of Information Systems and Informatics* [online]. **5**(1), 1–14. ISSN 2656-4882, 2656-5935. Dostupné z: doi:10.51519/journalisi.v5i1.416
- SENN-KALB, Leonie a Dev MEHTA, 2022. B2B e-Commerce - In-depth Market Insights & Data Analysis. *Statista* [online] [vid. 2023-09-01]. Dostupné z: <https://www.statista.com/study/44442/in-depth-report-b2b-e-commerce/>
- SERRATS, Marta, 2006. *Point of purchase*. 1st ed., Eng. language ed. New York: Collins Design. ISBN 978-0-06-089351-4.
- SHRESTHA, Anup, Aileen CATER-STEEL a Mark TOLEMAN, 2016. Innovative decision support for IT service management. *Journal of Decision Systems* [online]. **25**(sup1), 486–499. ISSN 1246-0125, 2116-7052. Dostupné z: doi:10.1080/12460125.2016.1187424
- SCHNABL, Andrea a Thomas GRECHENIG, 2020. Benefit Evaluation in IT Project Portfolio Management at Austrian Financial Service Providers. In: *ICCMB 2020: 2020 The 3rd International Conference on Computers in Management and Business: Proceedings of the 2020 the 3rd International Conference on Computers in Management and Business* [online]. Tokyo Japan: ACM, s. 290–295 [vid. 2024-06-13]. ISBN 978-1-4503-7677-8. Dostupné z: doi:10.1145/3383845.3383889
- SIMPSON, A. C. a G. KOUADRI MOSTEFAOUI, 2007. Practical Experiences of Testing Web Services. In: *Proceedings of the 5th International Workshop on SOA and Web Services Best Practices*.
- SIREGAR, Erlina Sari, Diny ATRIZKA a Ikbar PRATAMA, 2023. Kepemimpinan Transformasional Atasan Mendorong Komitmen Afektif Karyawan Ritel. *Pelita Masyarakat* [online]. **4**(2), 265–270. ISSN 2686-3200. Dostupné z: doi:10.31289/pelitamasyarakat.v4i2.8889
- SKÁLA, Zdeněk, 2022. Analýza: Český obchod v časech změn. *Zboží a Prodej – zprávy z retailu* [online] [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2022/12/09/analiza-cesky-obchod-v-casech-zmen/>
- SONG, Lin a Xin LI, 2022. Enterprise E-Commerce Management Strategies Based on Light Weight Deep Learning Model in the Context of New Retail. *Mobile Information Systems* [online]. **2022**, 1–8. ISSN 1875-905X, 1574-017X. Dostupné z: doi:10.1155/2022/1946521
- SOUSA, Eduardo Da Silva, Carlos Eduardo MACHADO PIRES, Simone BORGES SIMÃO MONTEIRO a Ana Carla BITTENCOURT REIS, 2019. It change management process improvement. *Revista Singular - Engenharia, Tecnologia e Gestão* [online]. **1**(1), 21–26. ISSN 2596-1322. Dostupné z: doi:10.33911/singular-etg.v1i1.12
- SPARKS, Leigh a John FERNIE, 2023. *Logistics And Retail Management insights Into Current Practice And Trends From Leading Experts* [online]. 1. vyd. Boca Raton: CRC Press [vid. 2024-06-13]. ISBN 978-0-429-27114-4. Dostupné z: doi:10.4324/9780429271144
- STATISTA, 2023. *Retail technology worldwide* [online]. 2023. B.m.: Statista. [vid. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/study/132426/retail-technology-worldwide/>
- STATISTA, 2024. *Mobile commerce worldwide* [online]. 2024. B.m.: Statista. [vid. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/study/163628/mobile-commerce-worldwide/>
- STROKOSCH, Kirsty a Stephen P. OSBORNE, 2023. Design of services or designing for service? The application of design methodology in public service settings. *Policy & Politics* [online]. **51**(2), 231–249. ISSN 0305-5736, 1470-8442. Dostupné z: doi:10.1332/030557321X16750746455167
- SUMATHI, K, R VIDYA a K SUJATHA, 2020. HRD Practices- A Strategic Tool for Employee Engagement at Organized Retail Organizations. *Shanlax International Journal of Management* [online]. **7**(3), 31–37. ISSN 2581-9402, 2321-4643. Dostupné z: doi:10.34293/management.v7i3.1617
- ŠEFROVÁ, Kateřina a Simona JANÍKOVÁ, 2016. Obchodní řetězce v Česku investují miliardy, mají rekordní tržby. Globus i Lidl připravují e-shop. *Hospodářské noviny (HN.cz)* [online] [vid. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-65548920-retezcum-se-dari-investuji-miliardy>
- ŠTIKOVÁ, Olga, 2011. Aktuální vývoj vnitřního obchodu. *Bulletin ÚZEI*. **2011**(4), 12 s.

TINTIN, Romel a Monica HIDALGO, 2023. Could an ISMS Model (ISO/IEC 27001:2013 Standard) Implementation Really Protect Public Data? In: *2023 Ninth International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG): 2023 Ninth International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG)* [online]. Quito, Ecuador: IEEE, s. 1–5 [vid. 2024-06-14]. ISBN 9798350324501. Dostupné z: doi:10.1109/ICEDEG58167.2023.10122109

VIUM, Jens Peder a Søren LAUESEN, 2004. *Experiences from a Tender Process*. [online]. 2004. B.m.: IT University of Copenhagen. Dostupné z: <https://www.itu.dk/~slauesen/Papers/SupplierSelection3.pdf>

VON FABER, Eberhard, 2015. Changing the Security Mode of Operation in a Global IT Organization with 20000+ Technical Staff. In: Helmut REIMER, Norbert POHLMANN a Wolfgang SCHNEIDER, ed. *ISSE 2015* [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, s. 286–304 [vid. 2024-06-14]. ISBN 978-3-658-10933-2. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-658-10934-9_24

WONG, Whee Yen, Toong Hai SAM, Chian Wen TOO a Aye Aye KHIN, 2023. Critical Success Factors of Operational Excellence in Software Quality Assurance: Best Practices for Integrated Change Control Management. In: *2023 19th IEEE International Colloquium on Signal Processing & Its Applications (CSPA): 2023 19th IEEE International Colloquium on Signal Processing & Its Applications (CSPA)* [online]. Kedah, Malaysia: IEEE, s. 287–291 [vid. 2024-06-14]. ISBN 978-1-66547-692-8. Dostupné z: doi:10.1109/CSPA57446.2023.10087552

XI, Zesheng, Bo ZHANG, Bo ZHOU, Xiangyu ZHONG a Juan ZHOU, 2023. Automatic generation of security policy based on standardized security configuration. In: Xiaohao CAI a Badrul Hisham Bin AHMAD, ed. *Third International Conference on Computer Network Security and Software Engineering (CNSSE 2023): International Conference on Computer Network Security and Software Engineering (CNSSE 2023)* [online]. Sanya, China: SPIE, s. 38 [vid. 2024-06-14]. ISBN 978-1-5106-6651-1. Dostupné z: doi:10.1117/12.2683197

YU, Eun, 2021. Design for Service Implementation: Proposing a Service Implementation Framework and Exploring Design Practices. *The Design Journal* [online]. **24**(6), 907–930. ISSN 1460-6925, 1756-3062. Dostupné z: doi:10.1080/14606925.2021.1945211

ZACH, Michal, 2021. *Řízení a informační systém hotelů*. Praha. Vysoká škola ekonomická v Praze.

ZACHAROVA, Natalie, 2019. *Implementace reportů pro bankovní marketingové oddělení na platformě Microsoft Dynamics CRM pomocí nástroje Power BI*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

ZWASS, Vladimír, 2023. e-commerce. *Britannica Money* [online] [vid. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/money/e-commerce>