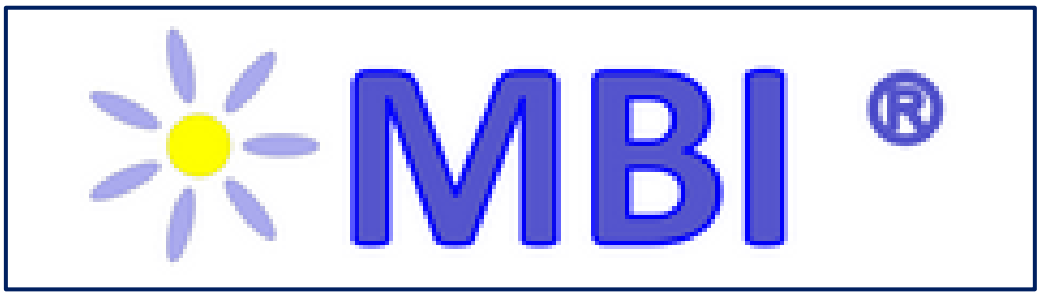
IT a anatomie retailové firmy

(pracovní dokument)



MBI tým

VŠE Praha, 2025



Publikace je ***rozdělena do oddílů***, jak dokumentuje následující schéma:

[A] Podstatné charakteristiky retailové firmy ***(Pravidla a klasifikace retailových firem, retail (maloobchod) v ČR, role v řízení retailové firmy, jejich funkční náplň a požadavky.)***
[B] Oblasti řízení retailové firmy ***(Vymezení vybraných oblastí řízení retailové firmy na základě úloh řízení, kontextu řízení v rámci firmy, analytických otázek k řešení projektů v rámci oblasti a souhrnných závěrů.)***
[C] Faktory ovlivňující řízení a rozvoj retailové firmy ***(Faktory mající dopad na řízení a rozvoj retailových firem, např. firemní prostředí, úroveň řízení a organizace, rozvojové trendy.)***
[D] IT v řízení retailové firmy ***(Přehled IT aplikací využívaných v retailových firmách, jejich podstata, hlavní efekty a omezení z pohledu řešení a užití ve firmě.)***
[E] Obchodní centra ***(Vymezení obchodních center, hlavní oblasti jejich řízení.)***

Obsah

Úvod a souvislosti s dalšími dokumenty na portálu MBI-AF“ ... 9
Oblasti řízení firmy ... 9
Komponenty a souvislosti ... 10
Řízení IT ... 10
IT aplikace, nástroje, koncepty ... 11
Podniková analytika ... 12
A. Podstatné charakteristiky retailové firmy ... 16
1. Vymezení a klasifikace maloobchodních firem ... 17
1.1 Vymezení maloobchodní firmy ... 17
1.2 Klasifikace maloobchodních firem ... 17
1.3 Klasifikace CZ-NACE ... 18
1.4 Závěry ... 18
2. Role v řízení a řešení rozvoje maloobchodní firmy ... 20
2.1 Manažerské role maloobchodní firmy ... 20
2.1.1 Vlastník ... 20
2.1.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer) ... 20
2.1.3 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer) ... 21
2.1.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer) ... 21
2.1.5 Obchodní manažer ... 21
2.1.6 Personální manažer (HRM, HR Manager): ... 21
2.1.7 Informační manažer (CIO, Chief Information Officer) ... 22
2.1.8 Manažer logistiky ... 22
2.1.9 Manažer prodejny ... 22
2.2 Role specialistů firmy ... 23
2.2.1 Obchodník ... 23
2.2.2 Marketingový specialista ... 23
2.2.3 Byznys analytik ... 23
2.2.4 Datový analytik ... 23
2.3 Potřebné znalosti a schopnosti rolí v řízení a rozvoji retailu ... 24
2.4 Závěry ... 24
B. Oblasti řízení retailové firmy ... 26
1. Strategické řízení firmy ... 27
1.1 Úlohy strategického řízení ... 27
1.1.1 Strategické analýzy ... 28
1.1.2 Formulace strategie retailové firmy ... 28
1.1.3 Řešení byznys modelu ... 29
1.1.4 Řízení podnikové výkonnosti ... 30
1.1.5 Plánování lokalit ... 30
1.1.6 Výběr typu prodejen ... 31
1.1.7 Implementace strategie ... 31
1.2 Strategické řízení v kontextu řízení retailové firmy ... 31
1.3 Scénáře, analytické otázky ke strategickému řízení ... 33
1.3.1 Scénář „Formuluje se strategie retailové firmy“ ... 33
1.3.2 Scénář „Řeší se optimalizace procesů ve firmě“ ... 33

1.3.3 Scénář „Řeší se řízení rizik“ ... 34
1.3.4 Scénář „Řeší se řízení výkonnosti firmy“ ... 34
1.4 Závěry ke strategickému řízení retailové firmy ... 34
2. Finanční řízení firmy ... 37
2.1 Úlohy finančního řízení ... 37
2.1.1 Vytvoření a aktualizace účetní evidence ... 38
2.1.2 Finanční účetnictví ... 38
2.1.3 Vnitropodnikové účetnictví ... 38
2.1.4 Řízení závazků ... 38
2.1.5 Řízení pohledávek ... 38
2.1.6 Finanční analýzy ... 39
2.1.7 Finanční plánování a rozpočty ... 39
2.1.8 Finanční reporting ... 39
2.2 Finanční řízení v kontextu řízení firmy ... 39
2.3 Scénáře, analytické otázky k finančnímu řízení ... 41
2.3.1 Scénář: „Řeší se finanční řízení ve vztahu k byznysu firmy“ ... 41
2.3.2 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění finančního řízení“ ... 42
2.4 Závěry k finančnímu řízení ... 42
3. Personální řízení ... 44
3.1 Úlohy personálního řízení ... 44
3.1.1 Personální evidence ... 45
3.1.2 Zpracování personálních dat ... 45
3.1.3 Kvalifikační programy ... 46
3.1.4 Personální analýzy ... 46
3.1.5 Personální plánování ... 46
3.1.6 Personální reporting ... 46
3.2 Úlohy řízení práce a mezd ... 46
3.2.1 Evidence práce a mezd, PAM ... 47
3.2.2 Zpracování práce a mezd ... 47
3.2.3 Mzdové analýzy ... 47
3.2.4 Plánování práce a mezd ... 48
3.2.5 Reporting práce a mezd ... 48
3.3 Řízení lidských zdrojů v kontextu řízení firmy ... 48
3.4 Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů ... 49
3.4.1 Scénář „Řeší se řízení lidských zdrojů ve vztahu k byznysu“ ... 49
3.4.2 Scénář "Řeší se řízení lidských zdrojů" ... 49
3.4.3 Scénář "Řeší se řízení vzdělávání zaměstnanců" ... 50
3.4.4 Scénář: „Řeší se řízení PAM ve vztahu k byznysu firmy“ ... 50
3.5 Závěry k řízení lidských zdrojů a mezd ... 50
4. Řízení marketingu ... 53
4.1 Úlohy řízení marketingu ... 53
4.1.1 Marketingové evidence ... 53
4.1.2 Řízení marketingových akcí ... 54
4.1.3 Řízení marketingových kampaní ... 54
4.1.4 Marketingové analýzy ... 54
4.1.5 Marketingový plán ... 55
4.1.6 Reporting marketingu ... 55
4.2 Řízení marketingu v kontextu řízení firmy ... 56
4.3 Scénáře, analytické otázky k řízení marketingu ... 58
4.3.1 Scénář: „Řeší se řízení marketingu ve vztahu k byznysu firmy“ ... 58

4.3.2 Scénář „Řeší se marketingový mix“ ... 58
4.3.3 Scénář „Řeší se analýza trhu“ ... 58
4.4 Závěry k řízení marketingu ... 59
5. Řízení vztahů k zákazníkům ... 61
5.1 Úlohy řízení vztahů k zákazníkům ... 61
5.2 Řízení vztahů k zákazníkům v kontextu řízení firmy ... 62
5.3 Scénář, analytické otázky: "Řeší se řízení vztahů k zákazníkům" ... 62
5.4 Závěry k řízení vztahů k zákazníkům ... 63
6. Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb ... 65
6.1 Úlohy řízení nákupu ... 65
6.1.1 Nákupní evidence ... 65
6.1.2 Řízení nákupních transakcí ... 66
6.1.3 Analýzy nákupů ... 66
6.1.4 Plánování nákupů ... 67
6.1.5 Reporting nákupů ... 67
6.2 Řízení nákupu v kontextu řízení firmy ... 67
6.3 Scénář, analytické otázky: „Řeší se rozvoj řízení nákupu“ ... 69
6.4 Závěry k řízení nákupu ... 69
7. Řízení skladů ... 72
7.1 Úlohy řízení skladů ... 72
7.1.1 Skladové evidence ... 72
7.1.2 Řízení skladových transakcí ... 73
7.1.3 Oceňování skladových zásob ... 73
7.1.4 Inventury skladů ... 74
7.1.5 Analýzy skladů a skladových zásob ... 74
7.1.6 Reporting skladů ... 74
7.2 Řízení skladů v kontextu řízení firmy ... 74
7.3 Scénář, analytické otázky: "Řeší se řízení skladů" ... 75
7.4 Závěry k řízení skladů ... 76
8. Řízení prodeje zboží a služeb ... 78
8.1 Úlohy řízení prodeje ... 78
8.1.1 Řízení prodejních aktivit a prodejen ... 78
8.1.2 Řízení zboží, Merchandise Management ... 79
8.1.3 Reklamační řízení ... 80
8.1.4 Řízení poprodejního servisu ... 80
8.1.5 Analýzy prodeje ... 80
8.1.6 Plánování zboží a prodeje ... 80
8.2 Řízení prodeje v kontextu řízení firmy ... 82
8.3 Scénář, analytické otázky: „Řeší se řízení prodeje“ ... 83
8.4 Závěry k řízení prodeje ... 83
9. Řízení logistiky ... 86
9.1 Úlohy řízení logistiky ... 86
9.1.1 Vytvoření logistického systému ... 86
9.1.2 Řízení logistických operací ... 87
9.1.3 Analýzy logistiky ... 87
9.1.4 Plánování logistiky ... 88

9.1.5 Reporting logistiky ... 88
9.2 Řízení logistiky v kontextu řízení firmy ... 88
9.3 Scénář, analytické otázky: "Řeší se řízení logistiky" ... 89
9.4 Závěry k řízení logistiky ... 90
10. Tvorba cen ... 92
10.1 Úlohy v oblasti řízení tvorby cen ... 92
10.1.1 Cenová strategie ... 92
10.1.2 Řízení cen v eShopech ... 93
10.1.3 Řešení cenové elasticity ... 94
10.1.4 Cenová tvorba, příprava ceníků zboží ... 94
10.2 Tvorba cen v kontextu řízení firmy ... 94
10.3 Scénáře, analytické otázky k řízení tvorby cen ... 96
10.3.1 Řeší se formulace cenové strategie ... 96
10.3.2 Řeší se operativní řízení cen a tvorba ceníků ... 96
10.4 Závěry k řízení tvorby cen ... 96
11. Řízení majetku a energií ... 98
11.1 Úlohy řízení majetku a energií ... 98
11.1.1 Evidence majetku ... 98
11.1.2 Operace s majetkem ... 99
11.1.3 Řízení potřeby a spotřeby energií ... 99
11.1.4 Analýzy majetku, investic, údržby a spotřeby energií ... 100
11.1.5 Plánování rozvoje majetku a investic, plánování zajištění energiemi ... 100
11.1.6 Reporting majetku a energií ... 100
11.2 Řízení majetku a energií v kontextu řízení firmy ... 100
11.3 Scénáře, analytické otázky k řízení majetku, investic, údržby a energií ... 102
11.3.1 Scénář: „Řeší se řízení majetku ve vztahu k byznysu firmy“ ... 102
11.3.2 Scénář "Řeší se řízení majetku" ... 102
11.3.3 Scénář „Řeší se řízení investičních akcí“ ... 102
11.3.4 Scénář "Řeší se řízení energií" ... 103
11.4 Závěry k řízení majetku, investic, údržby a energií ... 103
12. Controlling a řízení rozvoje firmy ... 105
12.1 Úlohy v řízení controllingu, rozvoje firmy a výzkumu ... 105
12.2 Řízení controllingu a rozvoje firmy v kontextu řízení firmy ... 106
12.3 Závěry ... 107
C. Faktory ovlivňující řízení a rozvoj retailové firmy ... 109
Podstata a uplatnění faktorů ... 110
1. Firemní prostředí ... 111
1.1 Velikost firmy ... 111
1.2 Původ a vlastnictví firmy ... 112
1.3 Konkurenční prostředí ... 113
1.4 Stav hospodářského prostředí ... 113
1.5 Situace na IT trhu ... 113
1.6 Stav legislativy ... 114

1.7 Závěry ... 114
2. Řízení a organizace retailové firmy ... 115
2.1 Firemní kultura ... 115
2.2 Metody řízení maloobchodní firmy ... 116
2.3 Podniková architektura ... 116
2.4 Organizace firmy ... 117
2.5 Dislokace firmy ... 117
2.6 Customer Experience, CX ... 118
2.7 Úroveň podnikových procesů ... 118
2.8 Kvalita personálních zdrojů ... 118
2.9 Závěry ... 119
3. Rozvoj retailové firmy, rozvojové trendy ... 120
3.1 M-commerce ... 120
3.2 Omnichannel ... 121
3.3 Personalizace a nákupní zážitek ... 121
3.4 Umělá inteligence, voice commerce a virtuální a rozšířená realita ... 121
3.5 Doručování zboží ... 122
3.6 Udržitelnost a wellness ... 122
3.7 Změny v obchodním chování ... 122
3.8 Inovace v oblasti pokladních systémů ... 123
3.9 Mikrosklady ... 124
3.10 Obchodní přístupy ... 124
3.11 Závěry ... 125
4. Faktory rozvoje analytiky retailové firmy ... 126
4.1 Řízení IT s dopady na podnikovou analytiku ... 126
4.2 Architektura podnikové analytiky ... 127
4.3 Kompetenční centra ... 127
4.4 Existence silného sponzora ... 127
4.5 Závěry ... 128
D. IT v řízení retailové firmy ... 129
1. Transakční aplikace v retailu ... 130
1.1 ERP, Enterprise Resource Planning ... 130
1.2 WMS, Warehouse Management System ... 131
1.3 Mobilní aplikace, MA ... 132
1.4 ECM, Enterprise Content Management ... 133
1.5 Spediční aplikace ... 133
1.6 Závěry ... 136

2. eBusiness ... 138
2.1 eShop, B2C ... 138
2.2 Elektronické zásobování – e-Procurement, B2B ... 140
2.3 Elektronická tržiště – e-Marketplace ... 141
2.4 Řízení dodavatelských řetězců (SCM, Supply Chain Management) ... 141
2.5 Dodavatelem řízené zásobování, VMI, Vendor Managed Inventory ... 142
2.6 Závěry ... 143
3. Řízení externích vztahů retailové firmy ... 144
3.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management) ... 144
3.2 Sociální CRM ... 145
3.3 Řízení vztahů s dodavateli (SRM, Supplier Relationship Management) ... 145
3.4 Závěry ... 146
4. Analytické aplikace a nástroje ... 147
4.1 BI, Business intelligence, SSBI, Self Service Business intelligence ... 147
4.2 CI, Competitive Intelligence ... 149
4.3 Plánovací nástroje a prediktivní analytika ... 150
4.4 Závěry ... 150
E. Obchodní centra ... 152
1. Vymezení obchodních center ... 153
1.1 Obchodní centra ... 153
1.2 Typologie ... 153
1.3 Tři úrovně analytických úloh ... 154
1.4 Závěry ... 156
2. Oblasti řízení obchodních center ... 157
2.1 Strategické řízení obchodních center – tvorba strategie, strategických plánů ... 157
2.2 Řízení rozvoje obchodních center, řízení výkonnosti portfolia ... 158
2.3 Operativní řízení obchodních center ... 160
2.4 Analýzy obchodních center ... 161
2.5 Plánování obchodních center ... 162
2.6 Závěry ... 162
Závěr ... 163
Zdroje ... 164

Úvod a souvislosti s dalšími dokumenty na portálu MBI-AF“

Dokument představuje součást řady dokumentů označené jako „***IT a anatomie firmy***“ jejímž společným záměrem je prezentovat ***otázky analýzy a návrhu informačních systémů zejména vzhledem k obsahu řízení*** firem a organizací. Tyto dokumenty jsou s ohledem na snadnou orientaci a rychlost využití realizovány na bázi ***stejných formálních i strukturálních pravidel***.

Cílem tohoto dokumentu je poskytnout především ***analytický pohled*** na řízení retailové firmy podle hlavních ***oblastí řízení***, a to na základě ***vybraných komponent*** řízení (úloh, rolí, faktorů, IT). Smyslem je tedy vytvořit podklady pro ***podporu analytiků nebo analytiků vývojářů*** při řešení projektů v oblasti retailových firem.

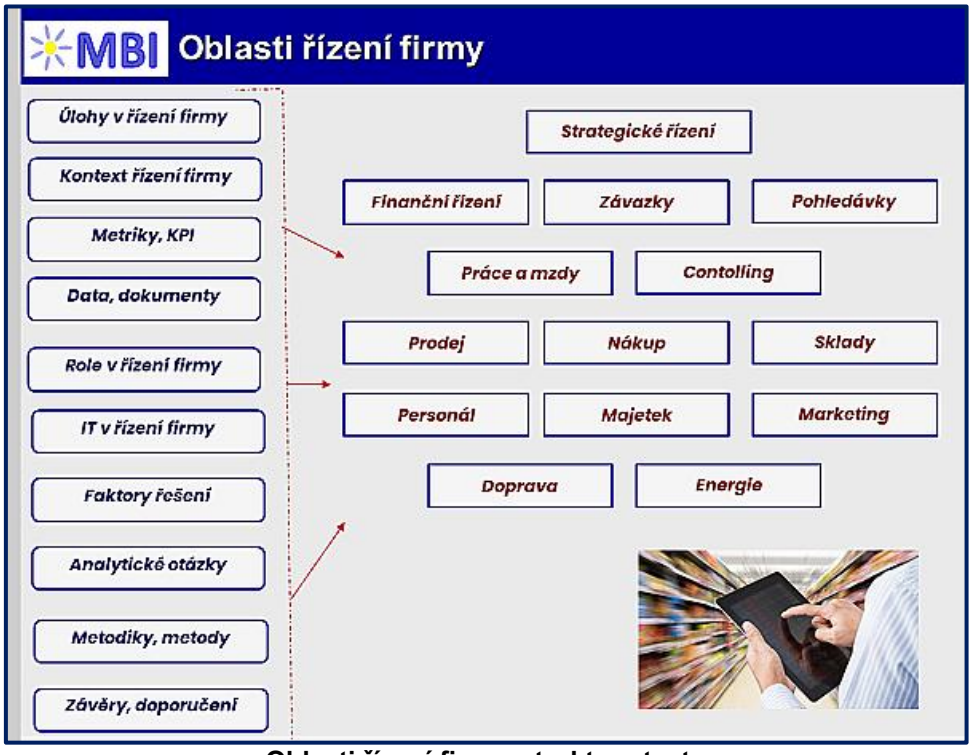
Pro ***detailní vymezení*** těchto komponent se text odkazuje na informace uvedené v jednotlivých oddílech tohoto dokumentu, případně v ostatních dokumentech této řady.

V dalších kapitolách jsou podle potřeby využívány oba termíny, ***jak retailová, tak maloobchodní firma.*** Současně je dobré připomenout, že v řadě případů vzhledem k přesnosti vyjádření odborných termínů jsou použity jak český, tak anglický ekvivalent, v některých případech pouze anglický.

S ohledem na rozsah specifický charakter řízení retailových firem a obchodních center, je účelné využít vazby textu na některé ***další dokumenty*** uvedené řady, které mají obecnější charakter a mohou zajistit potřebný základ, a to***:***

Oblasti řízení firmy

Dokument vymezuje obsah řízení firmy z analytického pohledu, z pohledu komponent řízení, tj. jednotlivých úloh řízení, dat, metrik, IT a dalších. Vytváří tak obecný základ pro formulaci obsahu řízení retailové firmy.



Oblasti řízení firmy, struktura textu



[Oblasti řízení]

Komponenty a souvislosti

V daném případě je text „***AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti***“ založen ***na specifikaci jednotlivých komponent*** anatomie firmy a jejich vzájemných vazbách***.*** V tomto dokumentu je obsahem jejich ***detailnější specifikace a přehledy*** napříč firmou. Strukturu dokumentu představuje následující obrázek:



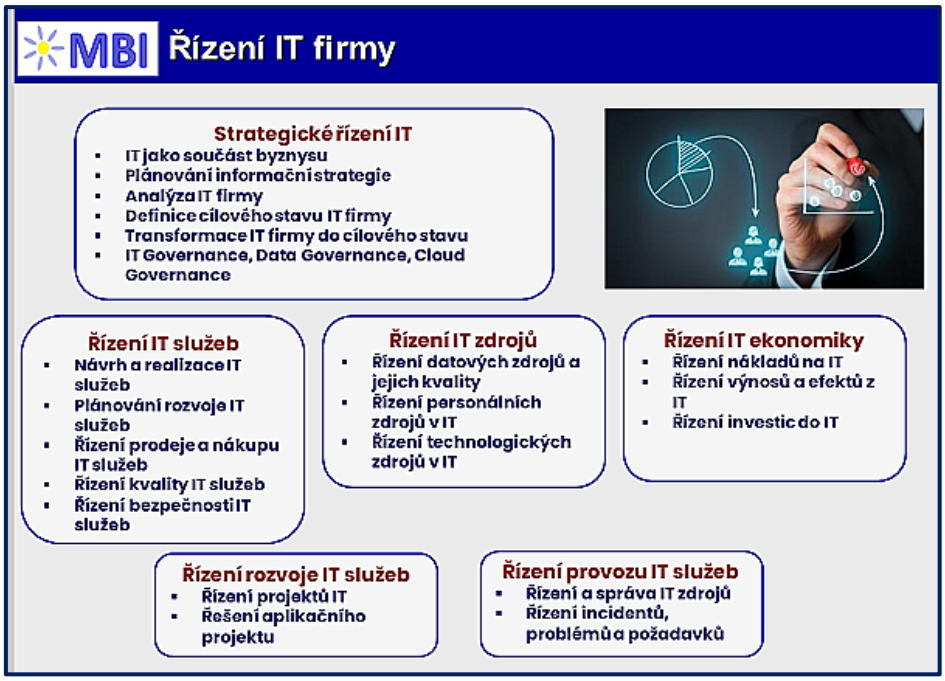
Obrázek: Komponenty řízení a jejich souvislosti



[Komponenty a souvislosti]

Řízení IT

Dokument obsahuje vyčleněné řízení IT rozdělené do celé řady specifických domén a oblastí, kde každé z nich odpovídá jedna kapitola, a to ve stejné struktuře a se stejnými symboly jako v případě dokumentu „*AF II.01 Oblasti řízení*“.



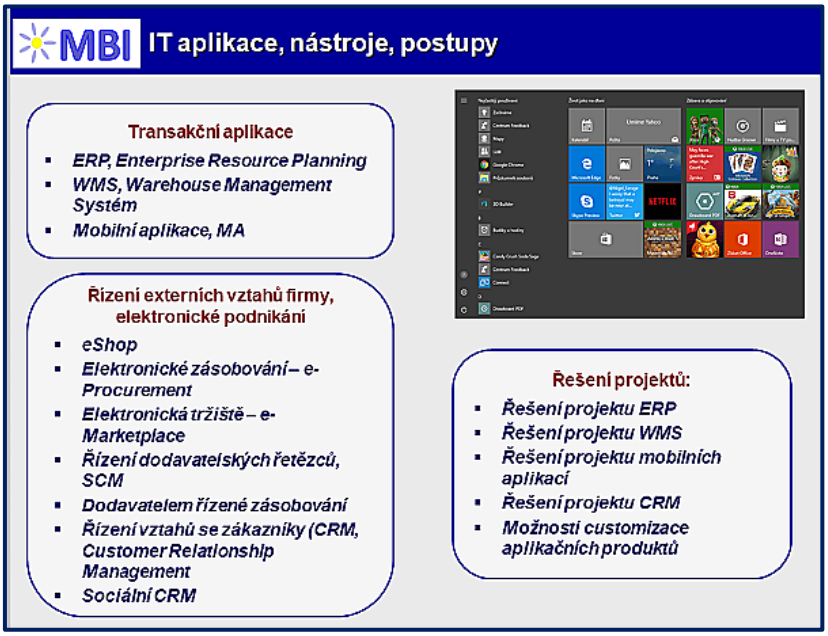
Obrázek: Oblasti řízení IT v anatomii firmy



[Řízení IT]

IT aplikace, nástroje, koncepty

Dokument pokrývá přehled a podstatné charakteristiky zejména jednotlivých typů aplikací, nástrojů a konceptů. Ne zahrnuje konkrétní produkty, pouze odkazy na analytické portály, kde jsou tyto informace k dispozici. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Strukturu dokumentu představuje další schéma:

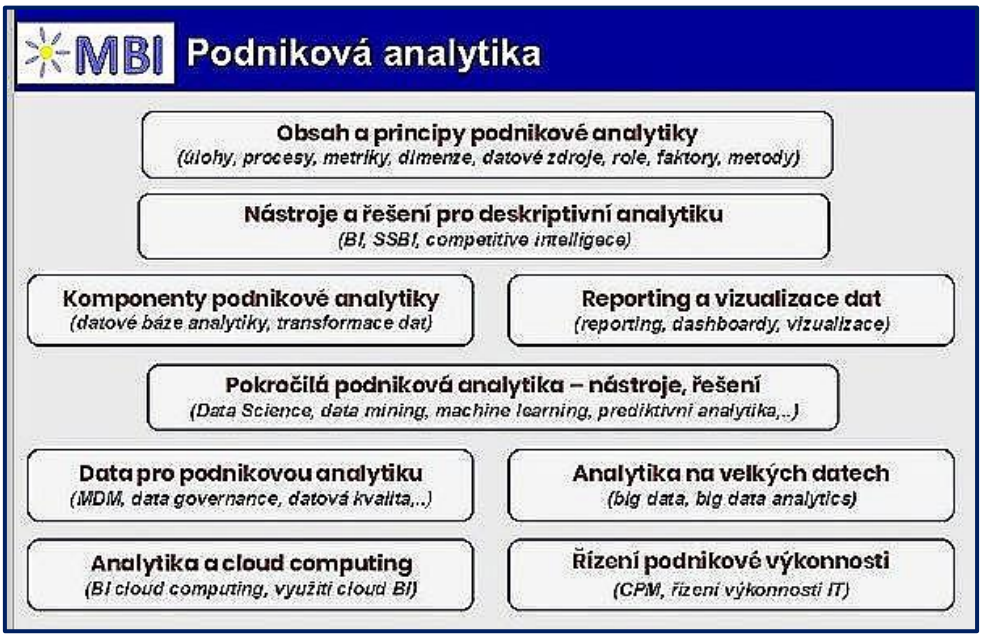


Obrázek: IT aplikace

→ [IT aplikace]

Podniková analytika

Dokument podává analýzu nástrojů, konceptů a doporučených postupů v oblasti podnikové analytiky Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Dokument je rozdělen na „*základní podnikovou analytiku*“ (business intelligence, self service business intelligence, competitive intelligence) a „*pokročilou podnikovou analytiku*“. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací. Strukturu dokumentu představuje další schéma:



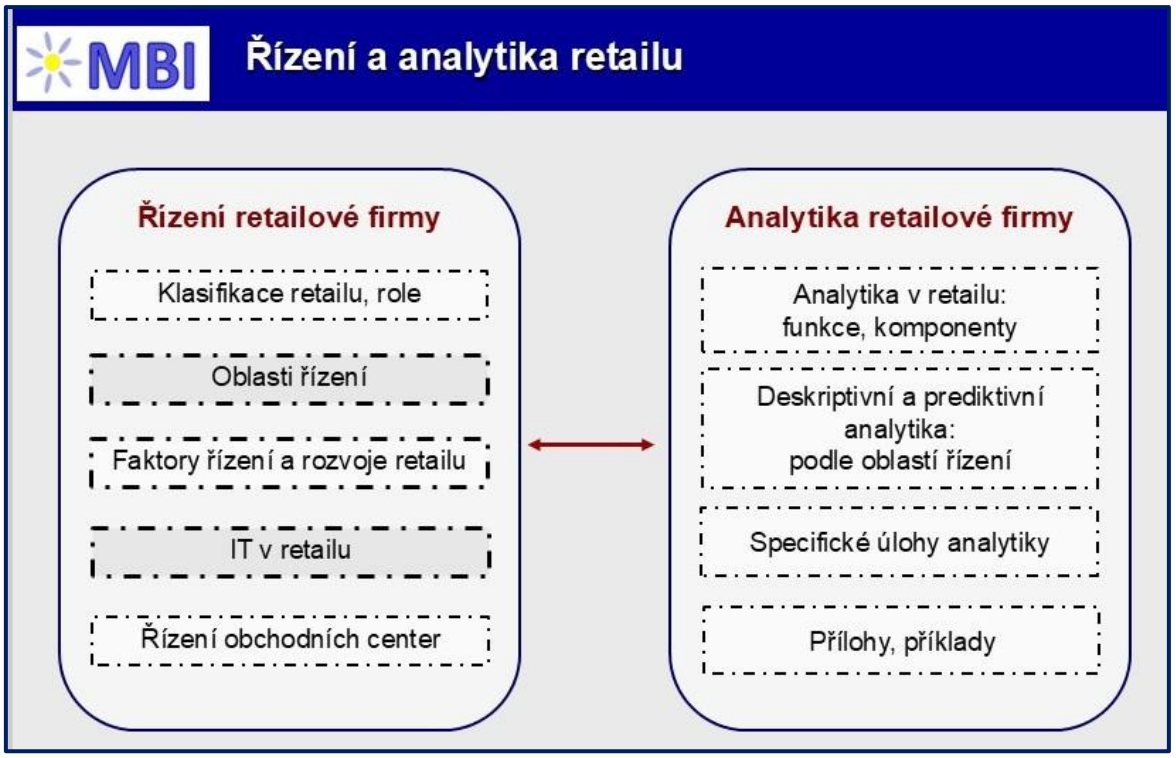
Obrázek: Struktura dokumentu Podniková analytika

→ [Podniková analytika].

Obdobně, jako je tomu v rámci řady „*IT a anatomie firmy*“ i u jiných typů firem, tak i v souvislosti s retailem jsou momentálně ***tomuto sektoru věnovány 2 publikace*** zaměřených na:

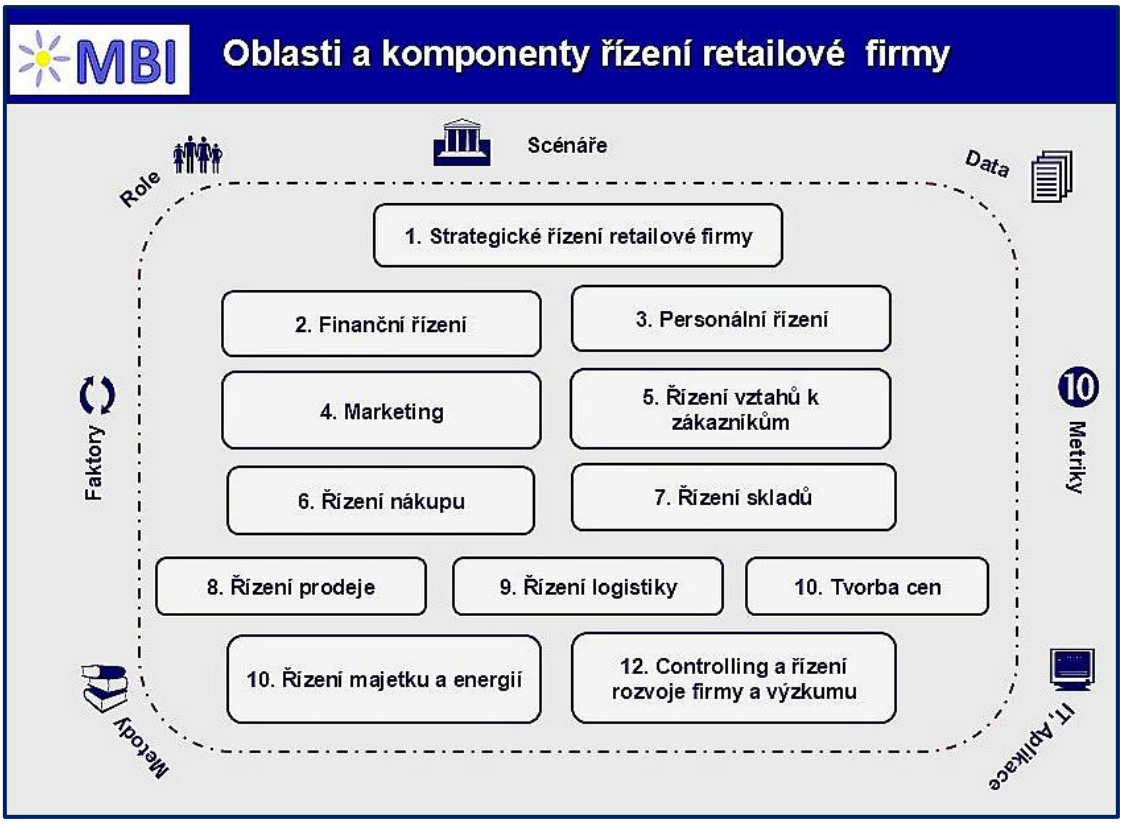
- ***řízení retailové firmy***, zejména s důrazem na obsah jednotlivých oblastí řízení a jejich podporu IT,
- ***analytiku retailové firmy*** zaměřenou na deskriptivní analytiku, plánování a prediktivní analytiku.

Tento koncept dokumentuje další schéma:



Obrázek: Publikace na MBI-AF zaměřených na retail a jejich souvislosti

Jednotlivé texty řady „*IT a anatomie firmy*“ se snaží prezentovat zejména ***analytický pohled*** na řízení firmy a řešení projektů jejího rozvoje. To znamená, že obsah a řešení jednotlivých oblastí řízení je založen na ***specifikaci komponent řízení a přístupu k jejich analýze***. Souhrnný přehled oblastí a komponent řízení retailové firmy prezentuje další obrázek:



Obrázek: Oblasti a komponenty retailové firmy

V případě obou textů věnovaných retailu jsou tyto komponenty ***vymezeny a zařazeny*** na těchto místech:

Anatomie (řízení) retailové firmy:

	Role zajišťující úlohy řízení oblastí retailu, jejich náplň a požadavky na jejich znalosti a schopnosti: ***Kapitola 0*** v rámci oddílu A.
	Přehled a obsah úloh tvořících oblast řízení a ***vymezujících její obsah:*** Tvoří základní náplň jednotlivých kapitol ***oddílu B***. Obsah úloh je vyjádřen formou ***přehledu úloh a jejich klíčových aktivit***. Pro úplnost jsou zde zařazeny i ***analytické a plánovací úlohy***, jejich detailní charakteristiky jsou však náplní navazující publikace zaměřené na „*Analytiku retailové firmy*“.
	Řízení oblasti v kontextu řízení celé retailové firmy, tj. ***přehled a obsah vazeb k ostatním oblastem řízení.*** ***2. podkapitola*** v jednotlivých kapitolách ***oddílu B***.
	Scénáře představující ***analytické otázky*** k řešení projektů v dané oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy řízení firmy. ***3. podkapitola*** v kapitolách ***oddílu B***.
	Závěry k analýze a návrhu projektů pro danou oblast řízení jsou formulovány v těchto standardních bodech: ▪ ***Řešení,*** tj. podstatné charakteristiky a možnosti řešení projektu.

	▪ ***Nejvýznamnější faktory*** ovlivňující řízení dané oblasti a řešení projektů (detailně jsou specifikovány následně v oddíle C). ▪ ***Uplatnění IT*** v řízení dané oblasti (detailně v oddíle D).
	***Souhrnný přehled a vymezení faktorů*** ovlivňující řízení, jeho rozvoj, celkový charakter i úspěšnost retailové firmy. ***Oddíl [C].***
	***Souhrnný přehled a charakteristiky IT aplikací a nástrojů*** v řízení retailové firmy, jejich výhody a nevýhody. ***Oddíl [D].***

Komponenty, které jsou zásadně ***spojené s analytikou*** jsou náplní speciální další publikace „***Analytika retailové firmy***“ navazující na tento text. K těmto komponentám, kromě plánovací a analytické funkcionality patří:

	***Metriky a KPI*** využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách.
	Přehled hlavních ***datových zdrojů a dokumentů*** využívaných v analytických a plánovacích úlohách.

A. Podstatné charakteristiky retailové firmy



[1] Vymezení a klasifikace pro řízení retailových firem ***(Obchodní řetězce, spotřební družstva, podniky s vertikální kooperací, podniky s horizontální kooperací. Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, část G sdružuje Velkoobchod a maloobchod.)***
[2] Role v řízení a řešení rozvoje retailové firmy ***(Manažerské role retailové firmy, např. CEO, CFO, CMO, role specialistů firmy, např. obchodník, marketingový specialista.)***

1. Vymezení a klasifikace maloobchodních firem



Účelem kapitoly je podat základní vymezení retailu a retailových firem a zejména uvést jejich klasifikaci podle různých vybraných hledisek a podle klasifikace NACE.

1.1 Vymezení maloobchodní firmy

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“.*** 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 pomocí mobilních 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 zákazníkově 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).

1.2 Klasifikace maloobchodních firem

Klasifikace maloobchodních, resp. retailových firem zahrnují tyto možnosti (Cimler, Zadražilová, 2007):

- ***Dílčí klasifikace*** 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 (universální) / specializované obchodní domy / samoobslužné prodejny potravin / supermarkety / hypermarkety / specializované (odborné) velkoprodejny / diskontní prodejny,
  - dle velikosti jednotky,
  - dle stavebního řešení.
- ***Obchodní řetězce***, jsou charakteristické těmito vlastnostmi*:*
  - společnost se řídí centrálně,
  - nákup a skladování se zajišťují centrálně,
  - využívají společný marketing a centrální řízení cen,
  - nabízejí vlastní značkové zboží.

- ***Spotřební družstva*** jsou založená na centrálně řízených logistických procesech*.*
- ***Podniky s vertikální kooperací*** pracují na základě:
  - sdružení sledující logistický pohyb zboží,
  - využití spolupráce dodavatel – odběratel,
  - stejného sortimentního zaměření,
  - jsou založeny na výhodách při nákupu zboží a jistotě při prodeji zboží,
  - toho, že představují např. nákupní družstvo a nákupní svaz, dobrovolný řetězec, franchisingový řetězec,
  - nákupních center.
- ***Podniky s horizontální kooperací*** jsou založeny na spolupráci ve stejné úrovni logistického pohybu zboží v určité lokalitě a zahrnují:
  - obchodní ulice, náměstí,
  - společný obchodní dům,
  - nákupní střediska, resp. regionální nákupní střediska,
  - skladové areály,
  - průmyslové parky,
  - logistická centra.

1.3 Klasifikace CZ-NACE

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 této klasifikace 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 nespecializovaných 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. V říjnu roku 2022 pak Evropská komise přijala rozhodnutí používat aktualizované NACE 2.1, které se má používat v evropské statistice od roku 2025. (ManagementMania.com 2016, Cimler a Zadražilová 2007; Česká republika 2007; Eurostat 2023).

1.4 Závěry



- ***Klasifikace*** maloobchodních firem zahrnuje (Cimler a Zadražilová 2007):
  - dílčí klasifikace,
  - obchodní řetězce,
  - spotřební družstva.
  - podniky s vertikální kooperací,
  - podniky s horizontální kooperací.
- ***Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE*** je aplikována na základě nařízení Evropského parlamentu.
- Klasifikace činností ***NACE má různá využití***, například pro udělování obchodních povolení a pro určení, do které oblasti podnikání patří.

- ***Část G „Klasifikace“ sdružuje Velkoobchod a maloobchod*** a opravy a údržbu motorových vozidel.
- ***Oddíl 47*** zahrnuje maloobchod s výjimkou motorových vozidel.
- ***Do maloobchodního prodeje se přiřazuje*** maloobchod v nespecializovaných prodejnách a další.

2. Role v řízení a řešení rozvoje maloobchodní firmy



Řízení a řešení rozvoje maloobchodních podniků (obdobně jako ve většině ostatních) závisí také na ***jasném vymezení rolí*** pracovníků, které se na něm podílejí. ***Účelem*** kapitoly je formulovat ***náplň*** vybraných rolí a souhrnně i ***požadavky***, které jsou na ně kladené a vytvořit tak podklady pro řízení maloobchodní firmy, řízení a řešení projektů včetně IT projektů, plánování a přípravu kvalifikačních i studijních programů.

Role zařazené do této kapitoly jsou ***pouze vybrané*** a jsou rozdělené ***do dvou skupin***:

- manažerské role ve firmě,
- role specialistů ve firmě.

Patřila by sem i ***skupina rolí spojená s řízením a řešením IT***, ale s ohledem na prostor a více či méně jejich obvyklou náplň zde zařazujeme pouze několik takových rolí a odkazujeme na základní publikaci [Oblasti a komponenty], kapitola 8.

V závěru kapitoly jsou uvedeny hlavní ***požadavky na znalosti a schopnosti*** rolí. Je zřejmé, že dále zařazené role jsou většinou vlastní ***velkým obchodním firmám***, nebo řetězcům. U ***menších firem*** se alespoň některé funkce musí zajistit také, ale většinou jsou vykonávány jedním nebo několika málo pracovníky.

2.1 Manažerské role maloobchodní firmy

Skupina rolí představuje souhrnně funkční náplň rolí managementu maloobchodní firmy a současně i vymezení jejích vlastníků.

2.1.1 Vlastník

Pod uvedenou rolí se zde chápou samostatní vlastníci obvykle menších firem nebo v případě velkých organizací členové správních nebo dozorčích rad. Vlastník ***zajišťuje***:

- posuzování, případně formulace koncepce rozvoje firmy,
- monitorování a hodnocení výkonu firmy a jeho managementu,
- posuzování a schvalování investic včetně investic do IT,
- výběr nebo schvalování výběru řídících pracovníků.

2.1.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)

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

- určování cílů, strategií, politik a programů,
- plánování, řízení a koordinace jednotlivých funkcí a útvarů 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.

2.1.3 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

Finanční manažer ***formuluje a prověřuje finanční strategie*** firmy, určuje finanční cíle, investiční a další aktivity a jejich priority ve finanční oblasti. Plní tyto ***úkoly***:

- plánování, řízení a koordinace účetních funkcí podniku,
- finanční výkaznictví, finanční analýzy, plánování,
- příprava rozpočtů, kontrolování výdajů a zajišťování účelného využívání finančních zdrojů,
- schvalování finančních zdrojů pro realizaci strategií a programů,
- realizace finančního contollingu a manažerského účetnictví,
- řízení aktivit firmy ve finanční oblasti (příjmy, výdaje, úvěry apod.), obvykle podle základních pokynů stanovených vlastníky nebo jejich zástupci,
- plánování, řízení a koordinace účetních funkcí firmy,
- příprava rozpočtů, kontrolování výdajů a zajišťování účelného využívání finančních zdrojů,
- hlavní potřeby a požadavky na rozvoj firmy ve finanční oblasti, finanční krytí IT projektů.

2.1.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

Manažer marketingu formuluje a prověřuje ***marketingové strategie retailové 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. 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.

2.1.5 Obchodní manažer

Manažer obchodu ***formuluje a prověřuje obchodní strategie*** 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. Plní tyto ***úkoly***:

- formuluje a prověřuje prodejní a nákupní strategie ve firmě,
- plánuje, řídí, koordinuje a hodnotí hlavní obchodní aktivity,
- zajišťuje průběžný a kvalitní kontakt se zákazníky firmy,
- kooperuje s ostatními manažery na zajištění finančních zdrojů pro podporu obchodních aktivit, zajištění personálních, materiálních a technických kapacit obchodu,
- formuluje celou organizaci prodejních aktivit na prodejnách, určuje sortiment zboží a jeho objemu alokované na jednotlivé prodejny, určuje profitabilitu zboží podle kategorií, resp. skupin zboží,
- zajišťuje zdroje zboží vzhledem k dodavatelům,
- definuje nároky na IT podporu obchodu, na funkcionalitu obchodních modulů, na podporu analýz a plánů obchodu (např. BI), na řešení eShopů, na realizaci úloh elektronické výměny dat se zákazníky a partnery.

2.1.6 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 náboru nových pracovníků,

- vyhodnocování mzdového vývoje a odměn pracovníků,
- plánování, příprava a vyhodnocování rekvalifikačních programů,
- výběr nebo schvalování výběru podřízených pracovníků v personálních odděleních.

2.1.7 Informační manažer (CIO, Chief Information Officer)

Infomační manažer ***formuluje a realizuje 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. Zajišťuje tyto ***úkoly***:

- zajištění souladu rozvoje IT s vývojovými trendy a s potřebami retailu,
- určení strategických úloh v informatice,
- návrhy na nové IT služby pro obchodní aktivity v retailu,
- formulace pravidel řízení rozvoje a provozu informatiky, rozvoj organizačních struktur v IT,
- řešení vztahů k externím dodavatelům IT produktů a služeb, schvalování smluv s dodavateli,
- řešení vazeb útvaru informatiky na ostatní útvary maloobchodní firmy,
- formulace zásad sledování a vlastní vyhodnocování nákladů a přínosů IT pro maloobchod,
- plánování a vyhodnocování investic do IT.

2.1.8 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. Manažer logistiky především navrhuje vhodné řešení v oblasti skladové a distribuční sítě, zároveň kontroluje a řídí jednotlivé distribuční operace. Vykonává tyto ***základní činnosti***:

- 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 a dopravy,
- navrhování vhodného distribučního řešení (manipulace, skladování apod.),
- spolupráce na návrhu skladů a skladových prostor,
- řízení distribuce, pravidelná komunikace s odběrateli a dodavateli,
- plánování a vyhodnocování projektů skladování a dopravy, projektování integrovaných logistických řetězců, nasazování nových skladových a manipulačních technologií,
- vyhodnocování logistických rizik, efektivnosti procesů přepravy a navrhování opatření,
- spolupráce na projektování integrovaných logistických řetězců.

2.1.9 Manažer prodejny

Manažer prodejny řídí provoz a rozvoj dané prodejny a zajišťuje v rámci maloobchodní firmy ***tyto činnosti*** (Cimler, Zadražilová, 2007):

- logické a atraktivní vystavování zboží,
- vyhodnocování potřeb zákazníků v oblasti služeb,
- řešení personálních problémů, získávání nových pracovníků podle potřeby,
- řízení skladových zásob v rámci prodejny,
- 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.

2.2 Role specialistů firmy

Rolí specialistů v retailové firmě je ***široká škála.*** V daném případě se ale soustředíme pouze na několik vybraných. S ohledem na analytický pohled na řízení retailové firmy je zvláštní místo věnované rolím byznys analytika a datového analytika.

2.2.1 Obchodník

Obchodník vykonává převážnou část úloh v řízení prodeje i nákupu, zejména zajišťuje (obvykle s ostatními obchodníky a specialisty) ***transakční obchodní operace***. Realizuje tyto ***aktivity***:

- výběr produktů a služeb pro vlastní podnik,
- výběr, návrh a řešení vztahů s dodavateli a zákazníky, řeší vztahy se zákazníky na bázi osobních kontaktů i s využitím systémů CRM,
- vytváření podkladů pro marketing produktů a služeb podniku,
- zajišťování obchodních aktivit u produktů a služeb, zpracování příslušné obchodní dokumentace,
- vyjednávání s dodavateli, příprava a uzavírání smluv na produkty a služby,
- řešení obchodních rizik spojených s nakupovanými produkty a službami,
- využívá disponibilní IT produkty a služby pro podporu prodeje a na základě svých zkušeností formuluje hlavní problémy a požadavky na jejich další rozvoj.

2.2.2 Marketingový specialista

Marketingový specialista realizuje všechny úlohy v oblasti marketingu a v rámci toho zajišťuje především tyto ***činnosti***:

- 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.

2.2.3 Byznys analytik

Byznys analytik řeší ***obsahovou a logickou stránku jednotlivých dílčích úloh*** řízení retailové firmy i jejich řešení v rámci IT projektů a zajišťuje zejména ***tyto činnosti***:

- spolupráce na byznys strategii a byznys modelu retailové firmy,
- 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 v retailu,
- definování parametrů pro customizaci software, nasazení standardního software,
- definování funkcionality a dalších součástí zadání pro řešení specializovaných aplikací pro retail,
- zpracování projektové a uživatelské dokumentace.

2.2.4 Datový analytik

Datový analytik zajišťuje zejména při projektech jako datová migrace správné mapování ze zdrojových dat do cílového systému, zajišťuje konzistenci dat apod., řeší zejména ***tyto činnosti***:

- návrh datové architektury retailové firmy,

- spolupráce s byznys analytiky a analýzy datového zajištění funkcionality jednotlivých provozovaných aplikací,
- řešení a zajištění potřeby externích datových zdrojů,
- oprava chyb v datech zjištěných v provozu a rozvoji aplikací,
- analýza datových struktur zdrojových systémů a cílového systému, jež se budou v rámci datové migrace transformovat,
- popis transformací polí mezi zdrojovými a cílovým systémem (datové typy, délka polí, plnění konstantami apod.),
- vytváření tabulek nutných pro plnění cílové databáze, které se nenacházejí ve zdrojových systémech,
- tvorba a správa modelů zachycujících rozložení datových struktur při migraci.

2.3 Potřebné znalosti a schopnosti rolí v řízení a rozvoji retailu

Dále uvedené vybrané znalosti a schopnosti v retailové firmě se váží ***specificky k jednotlivým rolím***, ale na tomto místě ***je shrnujeme*** do dvou skupin:

- ***znalosti manažerských a analytických metod***:
  - metod podnikového řízení, porozumění byznysu v sektoru retailu,
  - metod podnikové ekonomiky, controllingu,
  - analytických metod, metodik a nástrojů vzhledem k jednotlivým oblastem řízení a metod podnikové analytiky včetně prediktivní analytiky,
  - statistických metod,
  - metod transformace byznys modelů a byznys procesů,
- ***potřebné schopnosti:***
  - vedení a psychologie práce v týmech,
  - řízení spolupráce v týmech, ve kterých musejí kooperovat různé profese, případně i z různých firem,
  - návrhy vhodných organizačních struktur (jak pro útvary, tak pro celý podnik),
  - řízení a udržování vztahů s externími partnery,
  - plánování, monitorování a analýzy obchodních aktivit,
  - pochopení vztahů byznys – IT,
  - prezentační schopnosti,
  - pochopení a využití relevantní legislativy ovlivňující byznys retailové firmy.

2.4 Závěry



Ke specifikaci rolí v rámci maloobchodních firem lze formulovat tyto závěry:

- Role retailové firmy byly v kapitole rozděleny ***na dvě skupiny***:
  - manažerské role,
  - role specialistů firmy.
- ***Náplň*** vybraných rolí a souhrnně i ***požadavky***, které jsou na ně kladené je podstatným předpokladem pro efektivní a systematické řízení projektů, a to nejen IT, pro přípravu kvalifikačních programů v rámci těchto projektů i mimo ně.

- V rámci každé role je uveden ***stručný přehled aktivit*** a zodpovědností, které v rámci řízení firmy a řešení projektů má plnit.
- ***Smyslem formulovaných požadavků*** na znalosti a schopnosti rolí je vytvořit podklady pro řízení maloobchodní firmy, řízení a řešení projektů včetně IT projektů.

B. Oblasti řízení retailové firmy



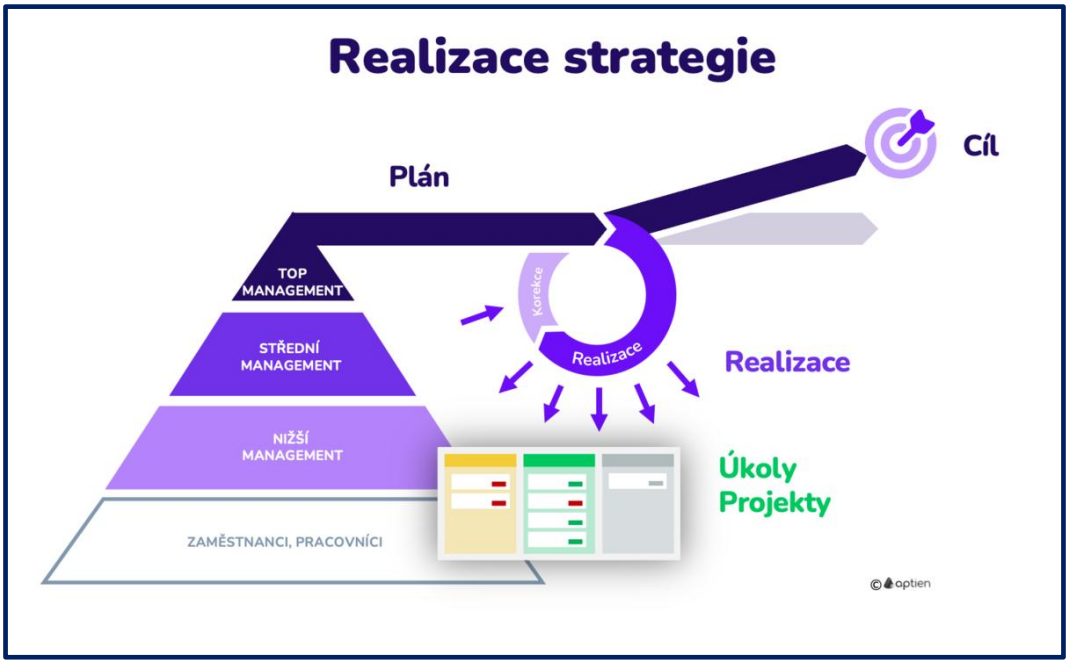
[1] Strategické řízení firmy		
[2] Finanční řízení firmy	**[3] Personální řízení**	
[4] Řízení marketingu	**[5] Řízení vztahů k zákazníkům**	
[6] Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb	**[7] Řízení skladů**	
[8] Řízení prodeje zboží a služeb	**[9] Řízení logistiky**	**[10] Tvorba cen**
[11] Řízení majetku a energií	**[12] Controlling a řízení rozvoje firmy**	

V přehledu jsou uvedeny ***vybrané hlavní oblasti řízení*** retailové (maloobchodní) firmy, které jsou v dalších kapitolách tohoto oddílu detailněji specifikovány. V praxi jsou i další oblasti řízení, které s ohledem na rozsah textu zde nezařazujeme (např. řízení ekologií apod.).

1. Strategické řízení firmy

Strategické řízení retailové firmy lze chápat jako základ a ***vstup pro formulaci všech plánů a projektů*** ve firmě**.** ***Účelem*** strategického řízení retailové firmy je ***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*****.**

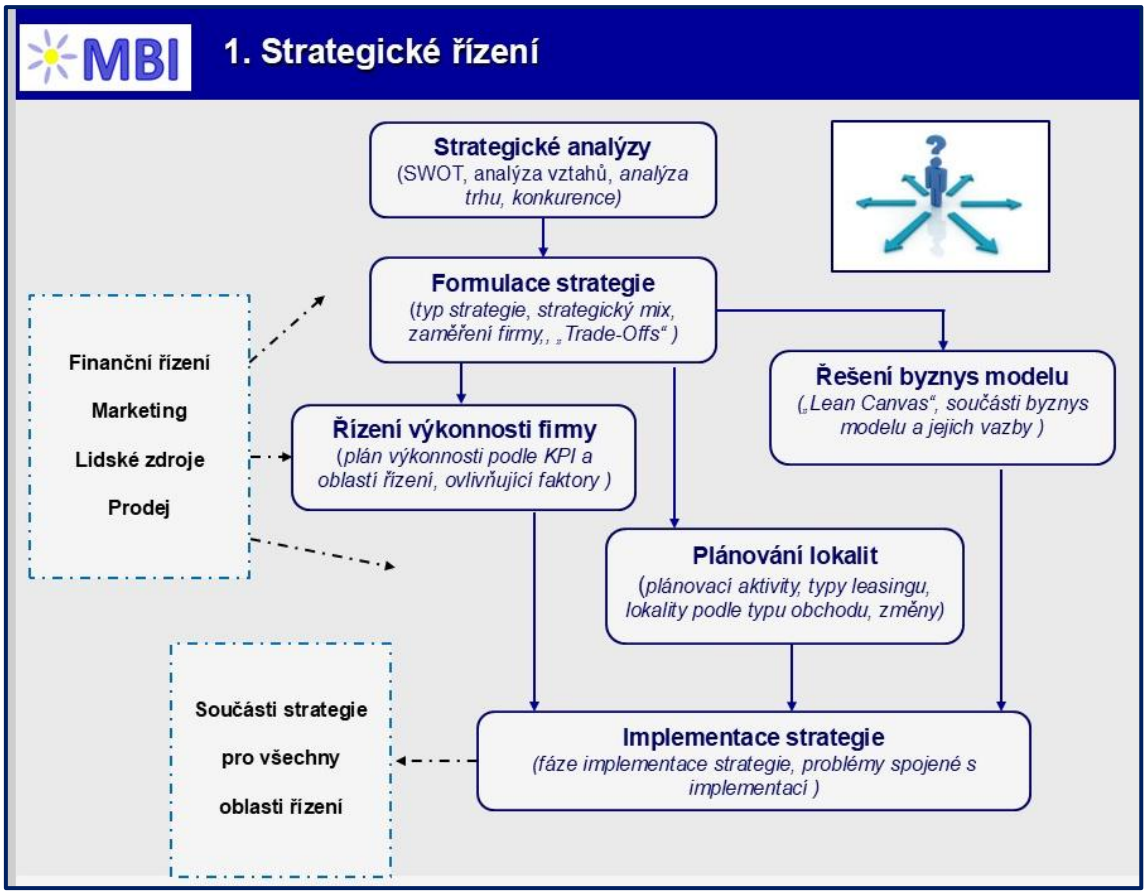
V dynamickém maloobchodním prostředí je ***nutná flexibilita a rychlá reakce na tržní změny***, zahrnující inteligentní dodavatelské řetězce, soulad s GDPR, zabezpečení dat a definici SLA smluv. Sledování klíčových metrik jako hospodářský výsledek a využívání IT aplikací jako ERP, BI/SSBI a Competitive 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). Základní princip realizace strategie ukazuje Obrázek 1-1.



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

1.1 Úlohy strategického řízení

Úlohy strategického řízení se v retailové firmě realizují s modifikacemi podle její velikosti, obchodní náplně a zaměření. Celkový pohled na úlohy strategického řízení retailové firmy představuje Obrázek 1-2:



Obrázek 1-2: Úlohy strategického řízení retailové firmy

1.1.1 Strategické analýzy

Strategické analýzy ***mají vyhodnotit klíčové vlivy ovlivňující pozici firmy na trhu*** a vytvořit podklad pro formulaci strategie retailové firmy. Obvykle se jako hlavní metoda využívá ***SWOT analýza***, která identifikuje současné silné a slabé stránky firmy a současně budoucí obchodní a další příležitosti, ale i hrozby. Strategické analýzy zahrnují tyto ***klíčové aktivity:***

- monitorování a analýzy ***změn prostředí*** na trhu, analýzy ***stavu teritoria***, kde firma působí – životní úroveň obyvatelstva, dopravní dostupnost, infrastruktura, celková nákupní orientace a síla zákazníků,
- 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, analýzy ***technické vybavenosti*** prodejen, skladů atd.,
- analýza ***klíčových indikátorů*** výkonnosti retailové firmy,
- analýza ***vlastnických a manažerských vztahů,***
- analýza ***organizačních struktur*** firmy,
- analýzy ***kvality zboží a poskytovaných služeb***, cenové hladiny vzhledem ke konkurenci.

1.1.2 Formulace strategie retailové firmy

Strategie definuje ***vizi*** a základní ***cíle retailové firmy*** podle oblastí řízení firmy. Metody, které se k tomu využívají jsou zejména ***CPM*** *(Corporate Performance Management),* ***BSC*** *(Balanced Scorecard),* ***OKR*** *(Objective Key Results).* Formulace strategie v retailu představuje tyto ***klíčové aktivity*** (Bragg, 2024)***:***

- ***Určení typu strategie,*** nabízejí se např. tyto možnosti:
  - strategie založená ***na nízkých nákladech***: (*Cost Leadership Strategy*) směřuje k získání konkurenčních výhod na trhu na základě nižších cen nabízených srovnatelných produktů a služeb,
  - strategie postavená na ***proniknutí na trh*** (*Penetration Strategy*) zaměřující se na získání co nejvyššího podílu na trhu, zvyšování objemu prodeje, dosahování nákupu zboží při co nejnižších cenách, zaměřená na prodlužování termínů plateb na kreditních kartách a zvýšení tak počtu zákazníků, na intenzivně prováděný marketing, rozšíření distribučních kanálů a další,
  - strategie ***založená na diferenciaci*** (*Differentiation Strategy*), jejímž hlavním principem je nabídka unikátních produktů a služeb, podstatně se odlišujících od konkurence.
- ***Formulace strategie retailové firmy*** představuje určení cílových řešení a hodnot. Probíhá na 3 úrovních:
  - ***strategie celé firmy*** – na jaké typy podnikání a tržních segmentů se orientovat, na která teritoria, kam alokovat disponibilní materiální, personální i finanční zdroje, které segmenty zboží a maloobchodních služeb rozvíjet, jak nastavit provozní pravidla jednotlivých prodejen a zařízení, jak stanovit cenovou strategii,
  - ***strategie jednotlivých podnikatelských jednotek*** – formulace obchodních cílů jednotky, 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 retailové firmy, marketingu, obchodní logistiky, personálních zdrojů.
- ***Určení strategických opatření,*** tj. opatření, které konkretizují typ strategie a základní přístupy k formulaci strategie retailové firmy. Další body obsahují několik příkladů:
  - změny v systému skladů – v souvislosti s vývojem trhu i firmy jde o nové lokality skladů, velikost, charakter distribučních skladů, rozložení centrálních a dislokovaných skladů apod.,
  - uzavření některých obchodů – na základě analýzy jejich profitability a výkonnosti,
  - rozšíření promo akcí – na základě výsledků marketingu, úpravy promo akcí pro vybrané skupiny zákazníků, aktualizace promo akcí podle analýz poptávky,
  - úpravy formátu prodejen – úpravy velikosti prodejen, dislokace nabídky zboží, možnosti nasazení platebních terminálů,
  - rozšíření portfolia doprovodných služeb – dopravních, konstrukčních, konzultačních atd.,
  - další strategická opatření jsou uvedena v souladu s rozvojovými faktory uvedenými v oddíle C, kapitola 3.

1.1.3 Řešení byznys modelu

Byznys model je zaměřen na pochopení základního ***fungování firmy, uvědomění si souvislostí*** jednotlivých částí a aspektů firmy a aplikace tohoto přístupu při řešení určité strategické úlohy (např. zavedení nového produktu, digitalizace apod.). ***Řešení byznys modelu retailové firmy respektuje*** její specifika, a to zejména v naplnění plátna byznys modelu ***tzv. „Lean Canvas“***, Obrázek 1-3:

<table>
<tr><td>Problem

1. Nejdříve identifikujte problém, který chcete řešit.</td><td>Solution

4. Popište základní prvky Vaší firmy.</td><td rowspan="2">Unique Value Proposition

3. Pojmenujte klíčové hodnoty Vašeho produktu, kvůli kterým bude mít zákazník zájem koupit.</td><td>Unfair Advantage

5. Identifikujte výhodu, kterou konkurence nemá/nezíská.</td><td rowspan="2">Customer Segments

2. Určete typické zákazníky, kteří tento problém mají a budou mít zájem ho řešit.</td></tr>
<tr><td></td><td>Key Metrics

8. Jak budete měřit úspěch v jednotlivých fázích podnikání?</td><td>Channels

9. Jaké kanály zvolíte k obsluze zákazníků?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Cost Structure

7. Specifikujte strukturu nákladů potřebných pro rozjezd a fungování firmy.</td><td colspan="2">Revenue Streams

6. Stanovte, z čeho budou plynout příjmy.</td></tr>
</table>

Obrázek 1-3: Lean canvas

1.1.4 Řízení podnikové výkonnosti

Úloha „Řízení podnikové výkonnosti“ má ***určovat priority***, podle oblastí řízení, které mají na výkonnost rozhodující vliv. Zahrnuje tyto ***klíčové aktivity***:

- ***Plán postupu 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. 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.
- Analýzy aktuálních ***hodnot klíčových metrik,*** KPI a na základě výsledků určení hlavních problémů, omezení, a na druhé straně nových možností v aktivitách retailové firmy a nastavení celofiremních ***kritérií*** výkonnosti.
- Vyhodnocení ***faktorů*** ovlivňujících výkonnost firmy, např. sortiment zboží, nabízené portfolio služeb, úroveň pracovníků v obchodě apod.

1.1.5 Plánování lokalit

Plánování lokalit se zaměřuje na ***výběr nejvhodnějších lokalit*** pro obchodní aktivity firmy. Realizuje se ***v těchto krocích***:

- Vyhodnocení ***obchodních oblastí*** na základě informací, jako např. síla konkurence, podstatné demografické charakteristiky (počet a struktura obyvatelstva apod.), ekonomická základna oblasti (firmy, infrastruktura), nabídka pracovních příležitostí, dopravní dostupnost, místní legislativní omezení, dodavatelská dostupnost.
- Vyhodnocení ***možností leasingu***, tj. standardní leasing (pevná měsíční cena pronájmu), procentuální leasing (na základě procenta z objemu prodeje nebo zisku), čistý leasing (představuje všechny náklady na místo včetně utilit, služeb apod.).
- Určení ***typu místa***, např. izolované místo obchodní jednotky, místo v plánovaném nebo stávajícím obchodním centru a ***návrh umístění*** obchodní jednotky.
- Určování lokalit ***distribučních skladů, a distribučních center*** s cílem zefektivnění dodávek zboží na prodejny a zkrácení dopravních tras. Využití principu „*cross-docking*“, kdy zboží je

ihned překládáno z přijíždějících nákladních automobilů z centrály nebo od výrobce na nákladní automobily dodávající zboží do distribučních skladů.

- Řešení ***případných změn*** lokality podle podmínek v místě obchodu.

1.1.6 Výběr typu prodejen

V návaznosti na určení lokalit prodeje a prodejen se určují i typy prodejen, jejichž přehled je v následujících bodech (Bragg, 2024, upraveno):

- Konvenční obchod („*Conventional Store*“) – většinou pro omezený okruh zákazníků (obvykle na vesnicích, nebo malých lokalitách zaměřený obvykle na potraviny a prostředky běžné potřeby.
- Konvenční supermarket („*Conventional Supermarket*“) – samoobsluha s rozsáhlou nabídkou a s rozdělenými sekcemi podle druhů zboží. Využívá velké a většinou stabilizované zákaznické základny.
- Firemní prodejna („*Factory Outlet*“) – obchod nabízející zboží přímo z průmyslové nebo zemědělské výroby, zejména prodejny jednotlivých farmářů nebo družstev, řemeslníků, spolků apod.
- „Bleší trh“ („*Flea Market*“) – většinou nabízející již použité nebo nepříliš kvalitní zboží.
- Slevový obchod („*Full-Line Discount Store*“) – založený na velkém objemu samoobslužnosti, s velkými objemy zboží, při relativně nízkých cenách.
- Členský klub („*Membership Club*“) – účtuje relativně nízký členský příspěvek, nabízející zboží při relativně nízkých cenách, jako jsou různá zařízení, elektrické spotřebiče, počítače a další.
- Prodeje zbytků („*Off-Price Chain*“) – nabízející velmi omezený okruh zboží při nízkých cenách získávaných jako zbytky při dělení materiálů, resp. zbytků z výroby.
- Obchod specialit („*Specialty Store*“) – obchod zaměřený na malý okruh produktů, ale v různých provedeních a při vysoké kvalitě. Obchody tohoto typu představují hlavní náplň obchodních center.
- Tradiční obchodní centrum („*Traditional Department Store*“) – se širokou nabídkou zboží na velkém prostoru (podrobněji v oddíle E).
- Prodejní automaty („*Vending Machines*“) – nabízející obvykle malý sortiment zboží omezených rozměrů.

Součástí strategie retailové firmy tak je volba určitých typů projeden a prodejů, případně jejich kombinace.

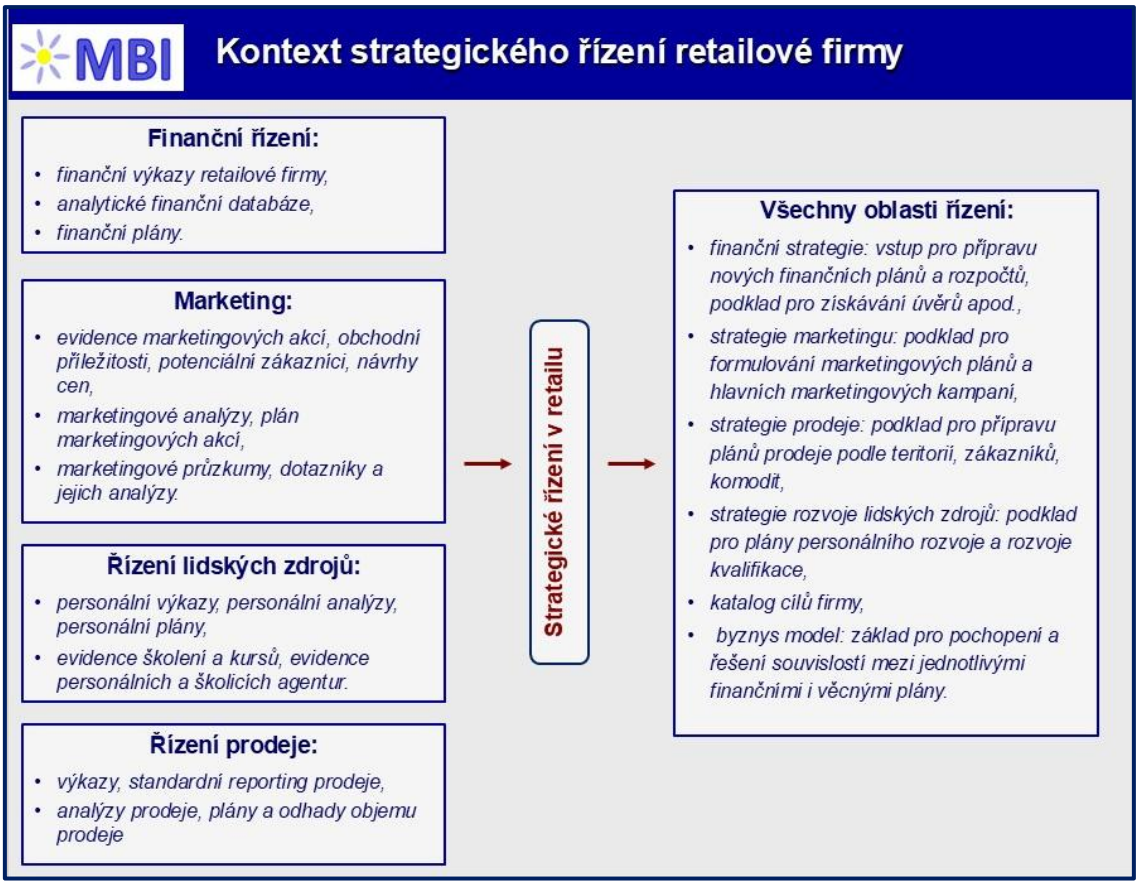
1.1.7 Implementace strategie

Implementace strategie zahrnuje obvykle ***následující kroky***:

- ***Dokumentace strategie*** ve formě komplexního strategického dokumentu a nalezení konsensu na jejím obsahu mezi manažery firmy a vlastníky a jeho finální odsouhlasení.
- ***Komunikace strategie*** v rámci celé retailové firmy mezi všemi zainteresovanými pracovníky, objasnění všech klíčových záměrů, objasnění dalšího využití strategie ve firemní praxi.
- ***Promítnutí nastavených záměrů*** do organizační dokumentace, případně i směrnic a procesů.
- ***Využití obsahu strategie*** a zadání dalších rozvojových projektů firmy včetně IT projektů, projektů procesního řízení, kvalifikačních programů, investičních programů apod.

1.2 Strategické řízení v kontextu řízení retailové firmy

Obrázek 1-4 představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** strategického řízení na ostatní oblastí řízení.



Obrázek 1-4: Strategické řízení v kontextu řízení firmy

Strategické řízení se ze své podstaty váže v různé míře ***na všechny oblasti řízení*** retailové firmy. Na straně ***vstupů*** čerpá informace převážně z těchto oblastí:

- ***finančního řízení*** – finanční výkazy, analýzy a plány pro strategické analýzy a pro formulaci strategie ve finanční oblasti, např. pro řešení investic, získávání a čerpání úvěrů apod.,
- ***marketing*** – marketingové průzkumy, plán marketingových akcí, marketingové analýzy, obsahují vyhodnocování úspěšnosti marketingu, hodnocení úspěšnosti firmy v daných segmentech trhu. Analýzy konkurence slouží pro strategickou segmentaci zákazníků a orientaci firmy na klíčové zákazníky a spektrum služeb včetně IT, které jim firma bude poskytovat,
- ***řízení lidských zdrojů*** – personální analýzy, personální plány, analýzy personálních a školicích agentur slouží pro formulaci strategie v personální oblasti a rozvoje personálních kapacit,
- ***řízení prodeje*** – analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje, plány a odhady prodeje zahrnují i konkretizaci portfolia nabízených produktů a služeb a současně tak náměty pro úvahy o jejich dalším rozvoji a prosazení na trhu.

Na druhé straně ***výstupy*** ze strategického řízení ***pro ostatní oblasti řízení*** jsou:

- ***finanční strategie*** je vstupem pro přípravu nových finančních plánů a rozpočtů, podkladem pro získávání úvěrů a určení priorit hlavních investičních akcí,
- ***strategie marketingu*** je podkladem pro formulování marketingových plánů a hlavních marketingových kampaní,
- ***strategie prodeje*** je podkladem pro přípravu plánů prodeje podle teritorií, zákazníků, komodit,
- ***strategie rozvoje lidských zdrojů*** je podkladem pro plány personálního rozvoje a rozvoje kvalifikace,

- ***katalog cílů firmy, byznys model*** jsou dílčími podklady pro přípravu plánů podle jednotlivých oblastí řízení

1.3 Scénáře, analytické otázky ke strategickému řízení

Další scénáře obsahují ***náměty analytických otázek*** pro řešení projektů a pro přípravu diskusí s manažery a pracovníky retailové firmy. Podle konkrétní situace je třeba vybrat adekvátní scénář a relevantní otázky.

Současně je třeba zdůraznit, že dále uvedené ***scénáře pro strategické řízení jsou podstatně rozsáhlejší*** než u ostatních oblastí řízení. Důvod je v tom, že řada otázek má reálný vztah i k celé firmě, a tedy ostatním oblastem a je účelné je proto uvést pouze jednou bez potřeby je dále opakovat.

1.3.1 Scénář „Formuluje se strategie retailové firmy“

- Kdo ***se podílí na strategických analýzách, formulování a schvalování*** strategie?
- Jakým způsobem se přistupuje ***k řízení výkonnosti*** firmy?
- Kdo a jak řeší ***vazby strategie firmy a strategie IT***? Jak zajistit ***efektivní komunikaci IT s byznysem*** na strategické úrovni?
- 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?
- Jsou průběžně hodnoceny sociologické, technické, ekonomické, ekologické a politické ***faktory*** ovlivňující funkce a vývoj firmy?
- Jak se definují jednotlivé ***úkoly vyplývající 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 se sleduje a hodnotí ***plnění strategických cílů*** na všech úrovních? Jsou cíle firmy ***vyjádřeny měřitelnými KPI***?
- Jsou ***cíle a rozvojové programy firmy*** odsouhlaseny majiteli?
- Jsou cíle společnosti zabezpečeny ***rozvojovými záměry a akcemi***?
- 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?
- Jsou ***vlastníci procesů*** seznámeni se stanovenými KPI? Je plnění KPI součástí ***hodnocení zaměstnanců***?
- Jak se prosazují ***inovace IT*** vůči byznysu?
- Jak je možné zlepšit s pomocí IT ***pozici firmy na trhu*** apod.?
- 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?
- 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)?

1.3.2 Scénář „Řeší se optimalizace procesů ve firmě“

- Existuje ***systém dokumentace procesů ve firmě*** včetně odpovědností a pravomocí?

- Je určena pro každý proces požadovaná ***úroveň jeho zralosti*** podle CMM a požadovaná ***podrobnost*** jeho dokumentace?
- 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 outsoursingu*** pro snižování jejích nákladů?

1.3.3 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? Předkládají vedení firmy ***návrhy na jejich zamezení*** nebo snížení?
- Vyhodnocují se průběžně ***tržní i provozní*** rizika (personál, procesy, zboží, služby, 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***?

1.3.4 Scénář „Řeší se řízení výkonnosti firmy“

- ***Kdo se podílí na nastavení*** systému řízení výkonnosti firmy?
- Jaká budou ***hlavní kritéria*** – ekonomická i mimoekonomická pro posuzování úrovně výkonnosti – a to z pohledu vlastníka i z pohledu managementu?
- 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?
- Jak bude nastaven ***systém metrik*** – ekonomických, výkonových a dalších pro řízení výkonnosti?
- Jak budou jednotlivé ***útvary*** podniku ***koordinovat aktivity*** na posilování výkonnosti?
- 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 se bude definovat a vyhodnocovat ***výkonnost jednotlivců***?
- Jak a kdy se bude dosahovaná ***úroveň výkonnosti vyhodnocovat***, kdo a jak bude formulovat řešení problémů identifikovaných systémem řízení výkonnosti?

1.4 Závěry ke strategickému řízení retailové firmy



Řešení:

- Strategie retailové firmy definuje vizi firmy a všechny hlavní cíle firmy a je proto ***základem rozvoje řízení i řešení projektů*** včetně IT.

- ***Strategie*** se realizuje pro celou firmu, reálně ke všem ostatním oblastem řízení, i vzhledem k ***řízení IT***. Proto je spektrum analytických otázek ve scénářích nejobsáhlejší.
- Strategie retailové firmy a její jednotlivé části se řeší ***v potřebných souvislostech s informační strategií***.
- ***Kooperace vedení retailové firmy a vedení IT*** na strategickém řízení a formulaci strategie představuje zásadní předpoklad úspěšnosti IT.
- Součástí strategického řízení je formulování kvalitního a na budoucnost orientovaného ***byznys modelu***.
- Strategické analýzy se řeší na základě ***heterogenních, interních a externích datových zdrojů***, tedy včetně informací z databází internetu, sociálních sítí, veřejných informací o konkurenci apod.
- Analýza musí pokrývat jak ***interní prostředí, tak zejména externí prostředí***, tj. zákazníky, dodavatele, další obchodní partnery, veřejnou správu atd.
- Navrženou a přijatou strategii je třeba ***komunikovat napříč firmou*** všem zainteresovaným pracovníkům.



Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Původ a vlastnictví firmy***: u poboček zahraničních firem je otázka strategie většinou záležitostí centrálního vedení.
- ***Konkurenční prostředí***: určuje, jaký je tlak na řešení strategie a na zaměření obchodních aktivit firmy.
- ***Firemní kultura***: jaká je potřeba a užití strategie, jak je vnímána vedením firmy i jednotlivými útvary.
- ***Stav hospodářského prostředí***: ovlivňuje, jak orientovat strategii firmy, např. na snižování nákladů nebo naopak na expanzi na nové trhy apod.
- ***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.
- ***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.
- ***Organizace*** firmy: jakou roli v řešení a obsahu strategie budou hrát jednotlivé útvary.
- ***Metody řízení retailové firmy:*** na které ze standardních metod pro strategické řízení se bude firma orientovat, např. *Corporate Performance Management (CPM), Balanced Scorecard (BSC), Objective Key Results (OKR).*
- ***Podniková architektura:*** určuje celkový, komplexní pohled na firmu a všechny podstatné souvislosti v řízení.
- ***Úroveň podnikových procesů:*** do jaké míry je kvalitní jejich dokumentace a zejména jejich využití v praktické řízení firmy.
- Kvalita ***personálních zdrojů***: zda firma disponuje pracovníky s odpovídajícím strategickým uvažováním.
- Komplex ***rozvojových trendů*** v retailu (kapitola 3, v oddíle C): formulace strategie musí brát v úvahu velmi rychlý rozvoj a nové technologie ovlivňující fungování retailu.



IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***Competitive Intelligence***: zejména pro analýzy tržního prostředí a konkurence.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** pro dílčí úlohy v rámci strategických analýz.
- ***Prediktivní analytika:*** pro určování odhadů a prognóz zejména ve vývoji poptávky po segmentu zboží a služeb, v němž firma působí.
- ***ERP:*** zejména jako zdroj podkladových informací pro strategické analýzy a formulaci strategie.
- ***ECM:*** pro zpracování a správu strategických dokumentů, organizační dokumentaci a přípravu dalších dokumentů strategického významu.

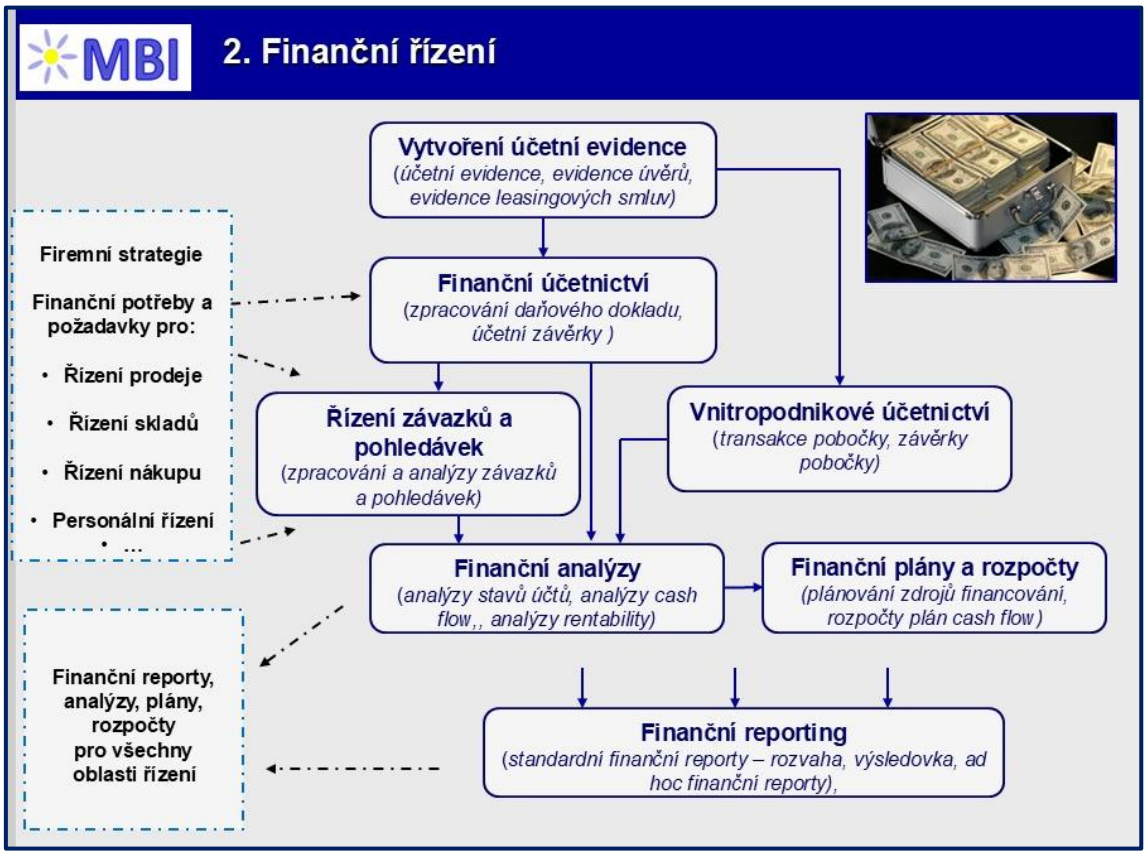
2. Finanční řízení firmy

Účelem finančního řízení je:

- zajistit efektivní a spolehlivé ***vykonávání všech účetních operací***,
- realizovat úspěšné ***finanční (úvěrové a další) operace*** vedoucí k udržení finanční stability firmy a její konkurenceschopnosti,
- 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 ***rentabilitu*** firmy, která měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál, tj. podíl zisku k vloženému kapitálu.

2.1 Úlohy finančního řízení

Přehled úloh finančního řízení retailové firmy a jeho hlavní vazby na ostatní oblasti řízení dokumentuje Obrázek 2-1



Obrázek 2-1: Úlohy finančního řízení retailové firmy

2.1.1 Vytvoření a aktualizace účetní evidence

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat účetní evidenci. Musí se zajistit ***soulad s*** platnou ***legislativou,*** musí odpovídat účetním a daňovým předpisům. Zahrnuje ***vytvoření a aktualizace zejména 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 retailové firmy.

2.1.2 Finanční účetnictví

Úloha ***má zajistit*** co nejefektivnější realizaci účetních transakcí, zpracování daňových dokladů. Zahrnuje zejména tyto ***klíčové aktivity:***

- ***Zpracování daňového dokladu***, tj: 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.
- ***Zpracování účetní uzávěrky,*** tj. uzávěrky deníku účetních dokladů, zpracování uzávěrky hlavní knihy a uzávěrky analytické evidence.

2.1.3 Vnitropodnikové účetnictví

Účelem je sledovat a analyzovat hospodaření jednotlivých poboček, a to podle interních směrnic firmy a rovněž podle velikosti a typu, resp. předmětu jejích činností. ***Klíčové aktivity***:

- ***Analýzy obratu položek obchodní jednotky*** 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 obchodní jednotky.***
- Zpracování předběžné analytické ***závěrky firmy***.

2.1.4 Řízení závazků

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

- Zpracování a likvidace dodavatelských faktur.
- Zpracování celních dokladů k zahraniční dodavatelské faktuře obsahuje především zpracování jednotné celní deklarace (JCD).
- Zpracování a likvidace zálohových dodávek.
- Realizace plateb dodavatelům.
- Zpracování bankovních výpisů.
- Saldokonto dodavatelů, tuzemské i zahraniční.

2.1.5 Řízení 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. ***Klíčové aktivity:***

- Zpracování odběratelských faktur (tuzemských / zahraničních).
- Zpracování inkasa.
- Zpracování saldokonta odběratelů.

2.1.6 Finanční analýzy

Účelem úlohy je zpracovávat finanční analýzy retailové firmy podle různých kritérií a v různých úrovních dekompozice. K finančním analýzám se váží např. ***tyto funkce***:

- analýzy ***základních finančních ukazatelů*** (podle vybraných dimenzí), např. hospodářského výsledku, obratu, objemu nákladů a dalších,
- analýzy finančních ***ukazatelů procesního charakteru***, např. počtu zpracovávaných finančních dokumentů (daňových dokladů, dobropisů atd.), počtu účetních transakcí,
- analýzy ***časového vývoje*** finančních zdrojů,
- analýzy ***plnění finančních plánů a rozpočtů***, tj. sledování plnění v absolutních i relativních hodnotách, v rozlišení podle obchodních jednotek,
- hodnocení ***komplexních finančních ukazatelů***, jako např. analýzy trendů, analýzy cash-flow, analýzy ukazatelů rentability a nákladovosti a dalších,
- analýzy ***majetkové a kapitálové struktury*** na základě „Rozvahy*“* a jejích hlavních položek.

2.1.7 Finanční plánování a rozpočty

Účelem úlohy je zejména ***zefektivnit řídící proces***, především v oblasti plánování a rozhodování. Patří sem ***tyto funkce***:

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

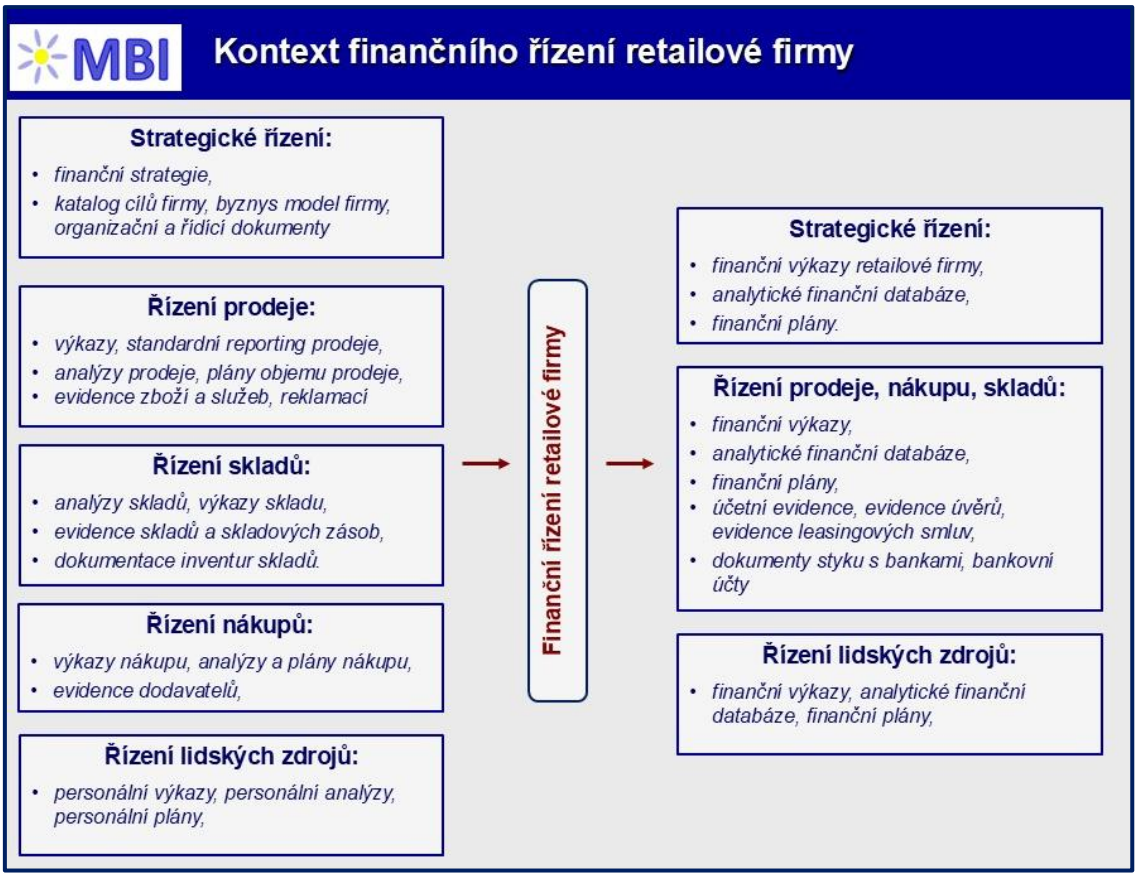
2.1.8 Finanční reporting

Obsahuje vytváření standardních finančních výkazů a reportů. Tvorba reportů vychází z finančních dokumentů a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací, zejména:

- účetní evidence,
- evidence úvěrů,
- evidence leasingových smluv,
- a dalších.

2.2 Finanční řízení v kontextu řízení firmy

Obrázek 2-2 představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** finančního řízení na ostatní oblastí řízení:



Obrázek 2-2: Finanční řízení v kontextu řízení firmy

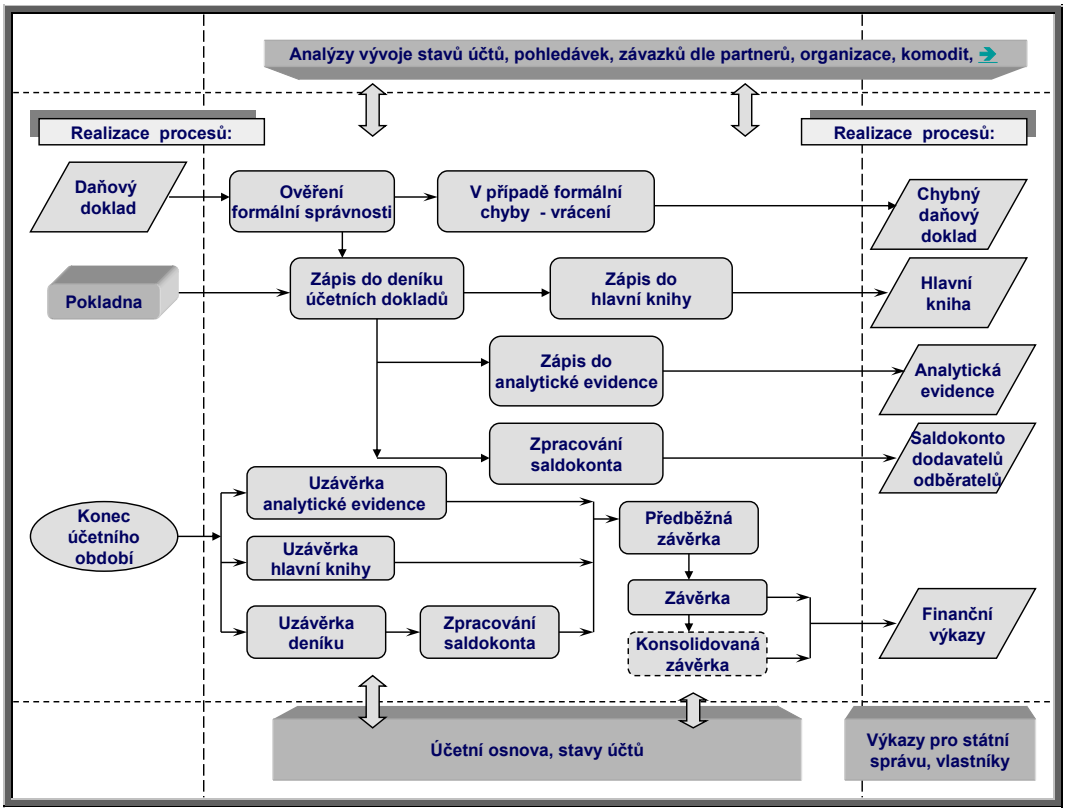
Finanční řízení retailové firmy se, obdobně jako strategické řízení ***váže na naprostou většinu ostatních oblastí řízení.*** Další přehled představuje ty obvykle nejvýznamnější vstupy do finančního řízení:

- ***strategické řízení firmy*** – finanční strategie představuje vstupy pro přípravu nových finančních plánů a rozpočtů. Katalog cílů firmy, byznys a provozní model firmy, organizační a řídící dokumenty firmy, procesní dokumentace, představují dílčí vstupy do finančního řízení. Byznys model je v rámci strategie řešený ve vztahu k financím.
- ***řízení prodeje*** – analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje, plány a odhady prodeje představují podstatné podklady pro odhady prodeje a jejich finanční objem. Evidence reklamací dokumentují finanční náročnost jejich realizace a podklady pro jejich zaúčtování,
- ***řízení skladů*** – analýzy skladů a výkazy skladů jsou podkladem pro ekonomické hodnocení nákladové náročnosti vedených zásob. Evidence skladů a skladových zásob slouží představují dílčí dokumenty a vstupy pro účetní operace ve vztahu k řízení zásob. Dokumentace inventur skladů jsou podkladem pro účetní operace ve vztahu k řešení výsledků realizovaných inventur, inventurních rozdílů,
- ***řízení nákupu*** – analýzy a plány nákupů zboží, materiálů služeb slouží jako dílčí podklad pro hodnocení jejich finanční náročnosti a sledování nákladové náročnosti firmy jako celku. Evidence dodavatelů a obchodní dokumenty (faktury) jsou vstupem do účetních operací, slouží i jako jeden ze vstupů pro hodnocení nákladové náročnosti jednotlivých dodavatelů,
- ***řízení lidských zdrojů*** – personální analýzy, personální plány slouží pro specifikaci finanční náročnosti spojené s lidskými zdroji, tj. mezd, platů, nákladů na rekvalifikace a školení a další.

Na druhé straně finanční řízení ***poskytuje pro ostatní oblasti*** zejména tyto informace:

- ***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.). Hlavní finanční ukazatele firmy jsou vstupem pro nastavení a řízení výkonnosti firmy,
- ***řízení prodeje, nákupu, skladů, personální řízení*** – informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy slouží jako podklad pro záměry a plány v dané oblasti řízení (prodeji atd.). Dílčí informace o stavu a pohybech na jednotlivých účtech ve vztahu k dané oblasti řízení a informace o úvěrovém zatížení firmy představují vstupy pro obchodní a další záměry z pohledu jejich realizovatelnosti. Dílčí informace o stavu bankovních účtů jsou důležité pro dané obchodní a další aktivity a rovněž pro kontrolní účely.

Detailnější pohled na finanční řízení se zobrazením vzájemných vazeb dokumentuje další obrázek.



Obrázek 2-3: Úlohy a aktivity finančního řízení ve vzájemných vazbách

2.3 Scénáře, analytické otázky k finančnímu řízení

2.3.1 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*** firmy?
- Jak efektivním finančním řízením ***podporovat výkonnost firmy*** (v obchodě, logistice apod.)?
- Zjišťují a vyhodnocují se ***ekonomické a mimoekonomické efekty*** finančních operací? Kde jsou cesty jejich zvyšování?
- 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?
- Musí finanční úlohy respektovat práci ***ve více měnách***?
- Jaké ***bankovní domy*** podnik využívá a s jakými výsledky?
- Je ***likvidita firmy*** pravidelně hodnocena a aktualizována a existují opatření na zlepšení likvidity? Je stanoven ***stupeň likvidity*** a čerpání úvěrů?

2.3.2 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?

2.4 Závěry k finančnímu řízení



Řešení:

- ***Požadovaný objem*** účetních transakcí je třeba zajistit i při špičkových zatíženích (svátcích apod.).
- Důraz se klade na potřebnou ***průkaznost, úrovně kontroly*** a bezpečnost a protokolování účetních transakcí.
- Je nezbytné zajišťovat i efektivní ***integraci účetních transakcí*** s obchodními operacemi a zpracováním obchodních dokumentů, např. na bázi integrace pokladních systémů s obchodními a finančními moduly.
- Předpokladem je vysoká úroveň ***validity*** dat a ***minimalizace časových zpoždění*** při aktualizacích účetních dat, vysoká úroveň ***konsistence dat*** a ***konsolidace*** účetních dat.
- ***Finanční analýzy*** mají zajistit komplexní pohled na finanční situaci a finanční hospodaření organizace, identifikovat problémy a vytvářet kvalitní podklady pro finanční, resp. úvěrové operace.
- Kvalitní ***finanční plán a rozpočet***, který je pro retailovou firmu zcela ***zásadním dokumentem***, musí konsolidovat jednotlivé finanční plány za různé oblasti řízení a různé byznys jednotky.

Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Velikost firmy***: firmy se liší složitostí finančního řízení, i když principy jsou v podstatě stejné a jsou dány zákonem, tak rozdíly jsou především v analytické evidenci a manažerském účetnictví.
- ***Konkurenční prostředí***: konkurenční prostředí se může promítat do dostupnosti finančních zdrojů a nákladů na tyto zdroje.
- ***Stav legislativy***: oblast finančního řízení je na legislativě silně závislá, musí respektovat zejména zákon o účetnictví, sadu daňových zákonů a další, musí reagovat na časté změny legislativy zejména v daňové oblasti.
- ***Stav hospodářského prostředí***: stav ekonomiky ovlivňuje možnosti financování dalších inovací, projektů včetně IT.
- ***Původ a vlastnictví firmy***: vlastnictví firmy u zahraničních a nadnárodních firem se promítá především do výkaznictví, které musí splňovat mezinárodní standardy (US GAAP, IFRS).
- ***Firemní kultura***: firemní kultura se projevuje především ve finanční disciplíně útvarů, byznys jednotek i jednotlivých manažerů.
- ***Organizace firmy***: představuje základ pro alokace nákladů podle zodpovědnosti za náklady.

IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***ERP:*** finanční moduly zajišťují účetní operativu a celou škálu základních finančních operací (vztahy s bankami a další)***.*** Případně se místo nebo vedle ERP využívá pro uvedené operace specializovaný finanční nebo účetní software.
- ***eByznys (eShop, eProcurement):*** pro elektronickou realizaci finanční stránky obchodů, zejména prodejů z provozu eShopů, resp. nákupních dokumentů.
- ***POS***: zpracování plateb na pokladnách a vstupy do ekonomických modulů ERP.
- ***ECM:*** pro zpracování a správu finančních dokumentů (interních i externích), nastavování pracovních toků (workflow) pro realizaci finančních operací.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** pro dílčí analytické úlohy v rámci finančního řízení.
- ***Plánovací aplikace a prediktivní analytika:*** pro přípravu finančních plánů a rozpočtů, konsolidaci jednotlivých výkazů na úrovni centrálního řízení retailové firmy, tak jednotlivých byznys jednotek.

3. Personální řízení

Účelem řízení lidských zdrojů je:

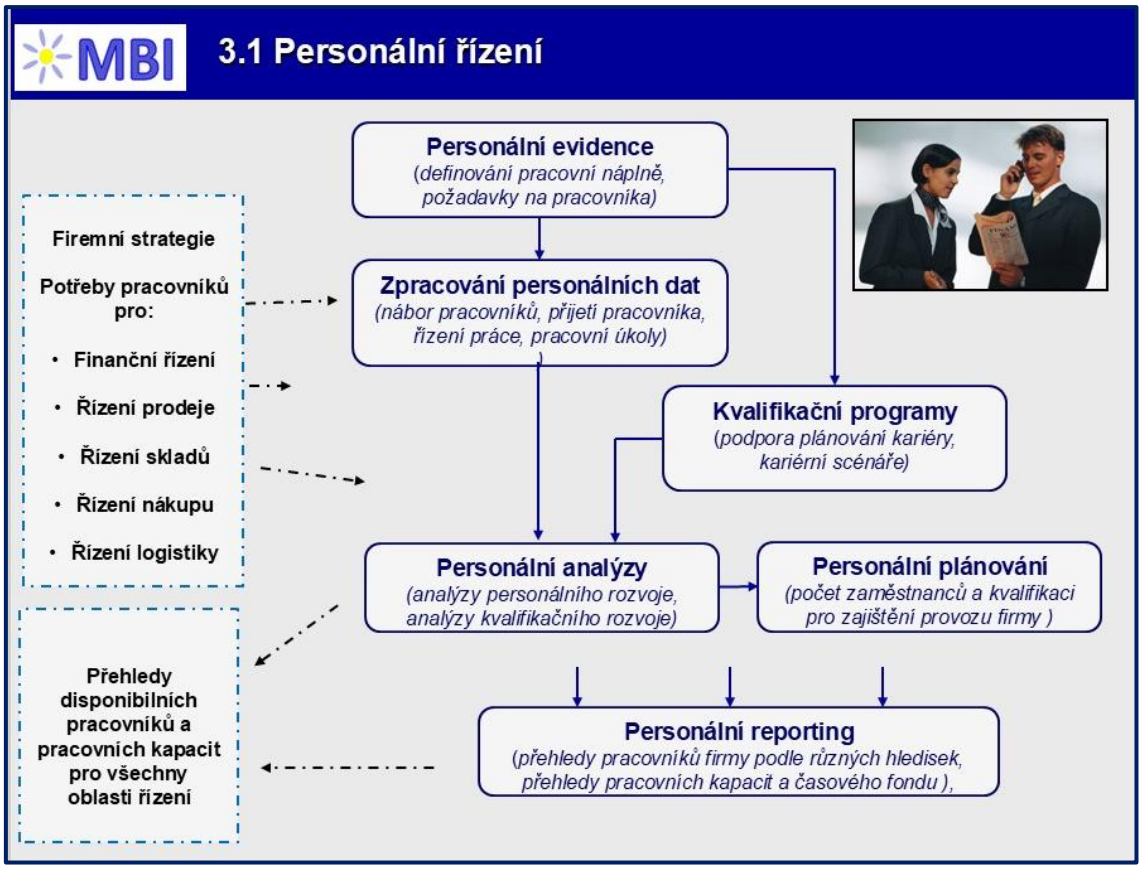
- dosahovat ***počty a profesní a věkové struktury pracovníků*** podle potřeb retailové firmy,
- zajistit efektivní ***provádění operací v personálním řízení*** s vysokou flexibilitou vzhledem k požadavkům obchodu,
- realizovat potřebný ***kvalifikační rozvoj pracovníků*** vzhledem k aktuálnímu stavu obchodních a dalších aktivit obchodu a k jejich očekávanému vývoji,
- 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.

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 – podle frekvence a četnosti zákazníků,
- relativně vyšší podíl žen,
- obvykle nedostatek pracovníků,
- využívání agenturní práce***,*** tj. pronájem pracovníků od agentury na konkrétní místo a po určitou definovanou dobu, které přináší tyto výhody:
  - pružné nasazení pracovníků v době obchodních špiček,
  - pokrytí sezónních výkyvů,
  - snižování nákladů na získávání pracovníků, agentura odvádí zákonné odvody.

3.1 Úlohy personálního řízení

Přehled úloh personálního řízení retailové firmy a jeho hlavní vazby na ostatní oblasti řízení dokumentuje Obrázek 3-1:



Obrázek 3-1: Úlohy personální ho řízení retailové firmy

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

3.1.1 Personální evidence

Vytváří a průběžně aktualizuje ***personální databáze firmy*** **(**osobních údajů zaměstnanců, údajů o kvalifikaci atd.). Obsahuje tyto ***klíčové aktivity***:

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

3.1.2 Zpracování personálních dat

Účelem úlohy je zajistit co nejefektivnější realizace zpracování ***personálních údajů*** a údajů spojených se zajištěním a rozvojem personálních kapacit. Zahrnuje tyto ***klíčové aktivity:***

- ***Inzerce, nábor pracovníků, 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.
- ***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, příprava manažerských smluv,
- modelování pracovních týmů, povyšování, přeřazování a převádění pracovníka na jinou práci a další.
- 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.

- ***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.

3.1.3 Kvalifikační programy

Úloha zaměřená na řízení kariéry a kvalifikace zahrnuje ***obvykle tyto aktivity***:

- 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.

3.1.4 Personální analýzy

Účelem analytické úlohy je především dosažení efektů**,** např. v optimálním počtu pracovníků, dosažené kvalifikační úrovně pracovníků apod. Základní ***funkcionalitu*** tvoří:

- analýzy ***ukazatelů personálního řízení a personálního rozvoje***, např. analýzy počtů a struktury pracovníků, pracovního fondu v člověkodnech,
- 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***, např. analýzy kvalifikačních programů a kvalifikace v čase.

3.1.5 Personální plánování

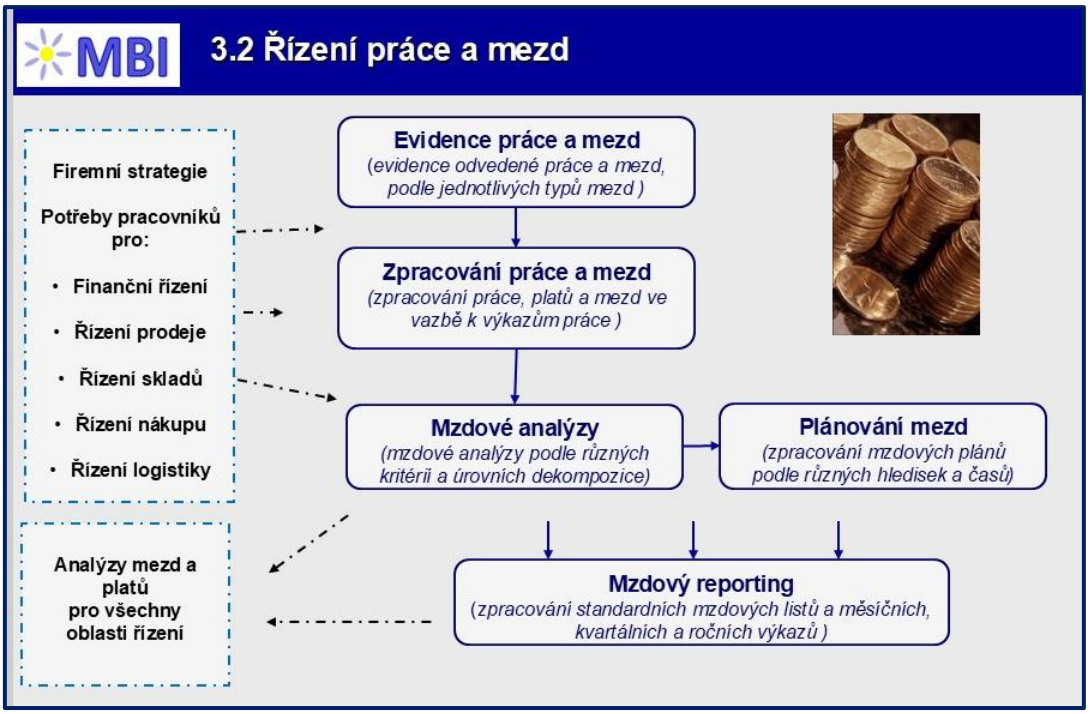
Plán lidských zdrojů určuje ***počet nutných zaměstnanců a jejich kvalifikaci*** pro zajištění provozu firmy ve stanoveném rozsahu. Hlavní funkcí je plánování počtu zaměstnanců včetně jejich potřebné kvalifikace.

3.1.6 Personální reporting

Úloha zahrnuje vytváření standardních personálních reportů a výkazů. Tvorba reportů vychází z následujících hlavních datových zdrojů, např. 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.

3.2 Úlohy řízení práce a mezd

Přehled úloh řízení práce a mezd retailové firmy a jeho hlavní vazby na ostatní oblasti řízení dokumentuje Obrázek 3-2.



Obrázek 3-2: Úlohy řízení práce a mezd

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

3.2.1 Evidence práce a mezd, PAM

Účelem je vytvořit a ***průběžně aktualizovat*** evidenci odvedené práce a mezd, podle jednotlivých typů mezd a jednotlivých zaměstnanců.

3.2.2 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. ***Klíčové aktivity:***

- ***Zpracování mezd:***
  - výpočty záloh zahrnuje výpočet výsledné částky pro výplatu zálohy,
  - výpočet mzdového listu pro každého pracovníka včetně výpočtu daní, vstupem jsou mzdové složky a stálé srážky pracovníka,
  - výpočet hodinových průměrů pro pracovněprávní účely (pro dovolenou apod.) z předchozího kalendářního čtvrtletí,
  - výpočet denních vyměřovacích základů pro výpočet nemocenských dávek.
- ***Měsíční uzávěrka mezd:***
  - rekapitulace mzdových složek za obchodní jednotku, zahrnující výpočty součtů jednotlivých mzdových složek před spuštěním měsíční uzávěrky,
  - zrušení všech měsíčních mzdových složek z předchozího mzdového období.

3.2.3 Mzdové analýzy

Účelem úlohy je zpracovávat ***mzdové analýzy*** retailové firmy 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 firmy v personální oblasti.

3.2.4 Plánování práce a mezd

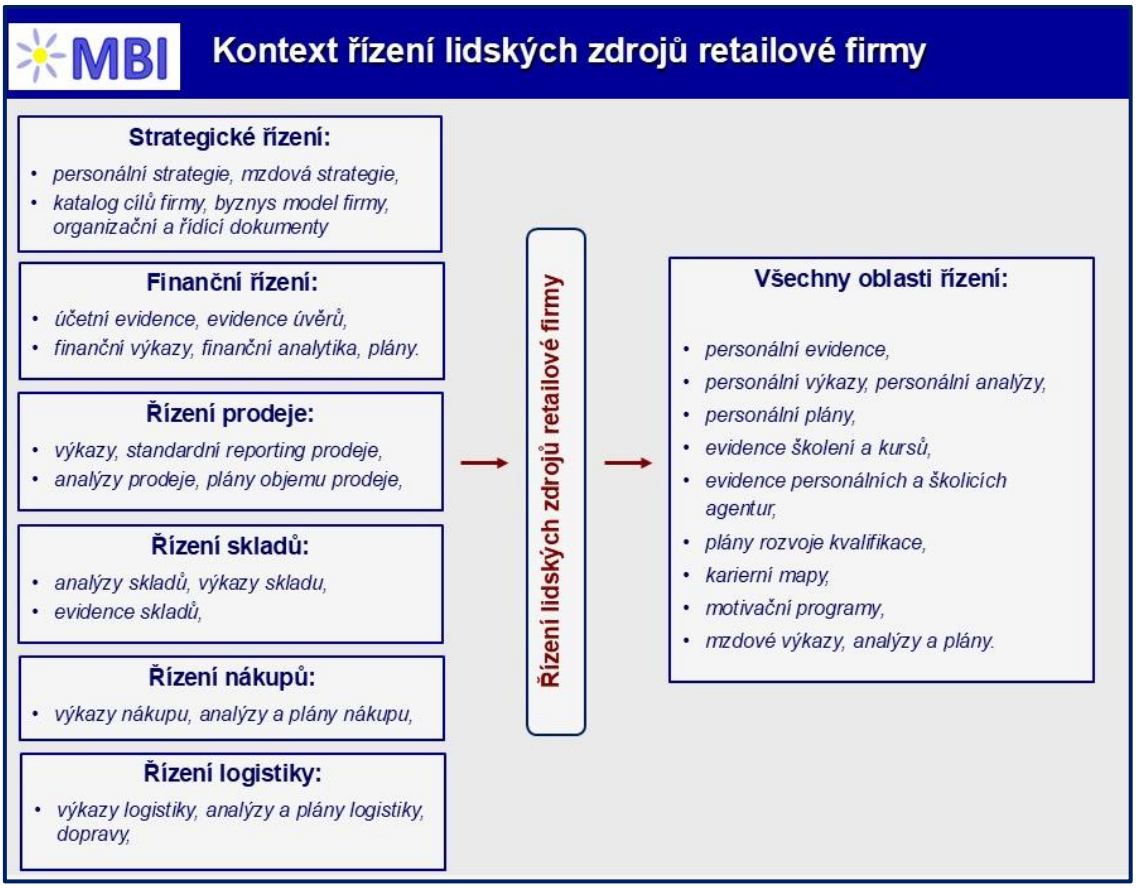
Účelem úlohy je efektivní a ***co nejpřesnější zpracování mzdových plánů*** podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty.

3.2.5 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

3.3 Řízení lidských zdrojů v kontextu řízení firmy

Obrázek 3-3 představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** řízení lidských zdrojů na ostatní oblastí řízení:



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

Podstatné ***vstupy do řízení lidských zdrojů*** z ostatních oblastí řízení představuje další přehled:

- ***strategické řízení firmy*** – strategie rozvoje lidských zdrojů, strategie mzdového vývoje, katalog cílů firmy, byznys model firmy, organizační a řídící dokumenty firmy jsou podkladem pro plány personálního rozvoje a rozvoje kvalifikace,
- ***finanční řízení*** – informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro záměry a plány v rozvoji lidských zdrojů a ve finančním zajištění případného náboru, obdobně je finanční situace i klíčová pro posuzování a zajišťování financí pro kvalifikační programy pracovníků. Mzdové výkazy a analýzy, mzdové plány představují podklad pro řešení finančního zajištění mzdového vývoje,
- ***řízení prodeje*** – analýzy prodejních aktivit a zákazníků představují podklady pro určování objemů prodeje, a tedy nároků na jejich personální zajištění,

- ***řízení skladů*** – počty skladů, jejich rozsah, složitost řízení a technologií definují nároky na personální kapacity,
- ***řízení nákupu*** – výkazy, analýzy a plány nákupů zboží slouží jako podklady pro jeho personální zajištění. Evidence nákupu je podkladem pro hodnocení pracovníků v oblasti řízení nákupu,
- ***řízení logistiky*** – analýzy a plány logistiky znamenají vstup pro plánování personálních kapacit v oblasti logistiky,

Výstupy z řízení lidských zdrojů se promítají do všech oblastí řízení firmy a představují zejména tyto informace:

- ***personální evidence, evidence pracovních míst*** pro operativní zajišťování potřebných personálních kapacit,
- ***analýzy disponibilních personálních kapacit*** a jejich struktury je vstup do plánování v jednotlivých oblastech řízení,
- ***evidence školení a kursů***, evidence personálních a školicích agentur představují podklady pro řízení kvalifikačního rozvoje ve firmě podle jednotlivých profesí,
- ***plány rozvoje kvalifikace*** vzhledem k potřebám jednotlivých útvarů a současně podklad pro uvolňování pracovníků do těchto programů,
- ***kariérní mapy***,
- ***motivační programy*** pro jednotlivé pracovníky,
- ***mzdové výkazy, analýzy a plány.***

3.4 Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů

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

- Jsou stanoveny a odsouhlaseny ***cíle pro vybrané profese*** v návaznosti na cíle retailové firmy zaměřené na všechny složky hodnocení? Dochází k pravidelné ***aktualizaci*** personálních cílů?
- Existuje hodnotící systém ***měření výkonnosti*** v obchodě pro vybrané profese včetně systému odměňování vázaného na výkonnost?
- 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?
- Zvyšují se odbornosti a ***schopnosti zaměstnanců komunikovat a spolupracovat*** a zvyšuje se jejich motivace?
- Jak realizovat ***vazby řízení lidských zdrojů*** na finance, obchod a další?
- Jsou zaměstnanci podporováni v osobním ***rozvoji podle potřeb firmy*** a postupu v kariéře?

3.4.2 Scénář "Řeší se řízení lidských zdrojů".

- Jak zajistit trvalý přehled vedení firmy ***o kapacitách na pracovním trhu***?
- Má firma ***mechanismy na výběr a přijímání správných lidí*** v souladu s požadavky na profese a pracovní místa?
- Jak kvalitně připravovat a realizovat ***nábor a výběr*** nových pracovníků?
- Platí jednotná ***pravidla pro uvádění (adaptace) pracovníků*** do firmy? Existuje aktuální přehled o jejich průběhu?

- Jak omezit ***fluktuaci*** pracovníků? ***Odchod zaměstnanců*** z firmy se řídí jasnými pravidly?

3.4.3 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?

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

- Jak řešit rozvoj řízení PAM ***v souladu se strategickými záměry*** firmy?
- Jaké jsou specifické nároky na mzdové výkaznictví, analýzy a plánování, zejména v prostředí zahraničních nebo nadnárodních firem?
- 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 ekonomice, obchodě apod.)?
- Zjišťují a vyhodnocují se ***ekonomické a mimoekonomické efekty*** řízení PAM? Kde jsou cesty jejich zvyšování?

3.5 Závěry k řízení lidských zdrojů a mezd



Řešení:

- ***Komplex IT služeb*** pro řízení personálních zdrojů a mezd má vycházet ze strategie retailové firmy, z analýzy klíčových problémů a aktuálních uživatelských požadavků v řízení lidských zdrojů.
- Prostředky IT zajišťují rovněž ***podporu kvalifikačních programů*** a školení i jejich přípravu.
- Soulad s ***aktuální legislativou*** a ***úroveň kontroly a důvěrnosti*** zpracování personálních údajů včetně respektování požadavků GDPR je nutným požadavkem na řešení projektů v dané oblasti.
- Efektivní ***integrace*** personálního řízení zejména s řízením PAM a rovněž s finančním řízením je součástí řešení.
- Podklad pro ***výběr nových pracovníků*** je zejména firemní strategie, které by profil nových pracovníků měl odpovídat.
- Personální řízení firmy podstatně ovlivňuje i efektivní ***kooperaci a*** vytváření prostoru pro řešení projektů.

- Je nutné 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.

.



Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Velikost firmy***: je daná i počtem a strukturami pracovníků ovlivňuje složitost personálního řízení a náročnost projektů.
- ***Původ a vlastnictví firmy:*** vlastnictví firmy u zahraničních a nadnárodních firem se promítá do nastavování personálních a mzdových pravidel, a především do mzdového výkaznictví. Původ a vlastnictví firmy se také vesměs velmi silně promítá do vztahů vlastníků k zaměstnancům a do přístupů ke kvalifikačnímu rozvoji, kariérním postupům apod.
- ***Firemní kultura***: firemní kultura je základem pro nastavování priorit v řízení personálních zdrojů, např. orientace na zvyšování kvalifikace pracovníků, zkvalitňování interní komunikace apod., určuje motivaci a zájem personálu o nové přístupy a projekty, jeho kooperaci a zájem na těchto projektech. Nastavená pravidla se promítají do funkcionality informačního systému, např. i v uplatňování docházkových systémů, sledování a hodnocení pracovních výkonů atd.
- ***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.
- ***Stav hospodářského prostředí***: stav ekonomiky ovlivňuje možnosti personálních zdrojů i mzdového vývoje včetně oblasti IT, proto je z pohledu analýzy velmi významným faktorem.
- ***Stav legislativy***: personální řízení i řízení práce a mezd jsou na legislativě silně závislé a musí respektovat řadu zákonů, sadu, sadu daňových zákonů a další. V souvislosti s legislativou jde také o 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
- ***Organizace firmy***: se promítá do sktruktury a obsazení jednotlivých útvarů, pracovních pozic a požadavků na ně, zahrnuje nastavování kompetencí jednotlivých pracovníků.
- ***Dislokace firmy***: a tedy i dislokace pracovníků vytváří specifické podmínky pro kooperace na projektech a jejich následném využití.
- Kvalita ***personálních zdrojů***: určuje i náročnost na jejich řízení, řešení kvalifikace, kariérní mapy, a tedy i řešení projektů v personální oblasti.
- Komplex ***rozvojových trendů*** v retailu (kapitola 3, v oddíle C): ovlivňují celý komplex problémů, zejména potřebu určitých pracovních míst (pokladní apod.) a nové nároky na kvalifikaci pracovníků.



IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***ERP:*** jeho personální moduly, případně využití specifických aplikací pro personální řízení, resp. zpracování mezd.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** pro dílčí analytické úlohy k hodnocení stavu a vývoje personálních zdrojů firmy.

- ***Plánovací nástroje a prediktivní analytika:*** pro plánování potřeby pracovníků podle profesí, kvalifikačních struktur, regionální dostupnosti apod.
- ***ECM:*** zejména pro zpracování a správu personálních dokumentů.

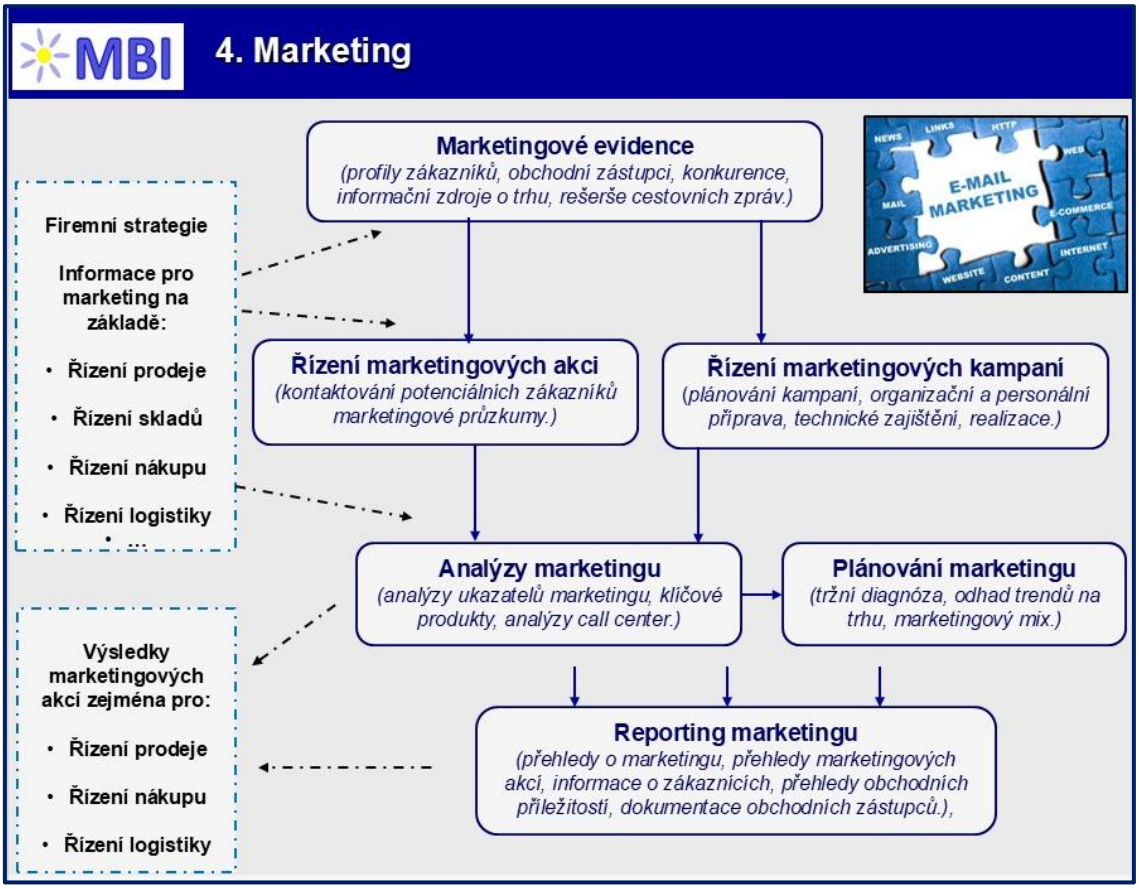
4. Řízení marketingu

Účelem řízení marketingu 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 retailové firmy,
- realizovat úspěšné ***marketingové akce a kampaně*** s vysokou návratností.

4.1 Úlohy řízení marketingu

Přehled úloh řízení marketingu retailové firmy a jeho hlavní vazby na ostatní oblasti řízení dokumentuje Obrázek 4-1:



Obrázek 4-1: Úlohy řízení marketingu retailové firmy

4.1.1 Marketingové evidence

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

Zahrnuje tyto ***klíčové aktivity***:

- ***Zpracování profilu zákazníků*** s cílem vytvořit centrální databáze zákazníků se všemi důležitými atributy pro jejich analýzy a poskytovat funkce pro třídění požadavků zákazníků a jejich vyhodnocování.

- ***Evidence potenciálních zákazníků,*** tj. tvorba, aktualizace a správa profilů potenciálních zákazníků, příprava marketingových plánů ve vztahu k 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.

4.1.2 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. ***Klíčové aktivity*** (Levy, M., Grewal, D., 2023)***:***

- ***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.
- ***Řešení obchodní značky*** – zahrnuje hlavní prvky jméno, logo, symbol, představitel, slogan, obal.
- ***Řízení reklamy*** – televizní, rozhlasové, tiskové, venkovní. ***Online reklama v Česku*** v roce 2024 nadále rostla, když dosáhla rekordních 64 miliard korun. Výsledky potvrzují dlouhodobý trend posilování online reklamy jako klíčového kanálu pro inzerenty (Observer, 2024).
- ***Řízení komunikace*** spojené s marketingem v maloobchodě:
    - reklama,
    - přímý marketing, přímá komunikace se zákazníkem,
    - public relations (PR),
    - sponzoring,
    - online, v rámci elektronického obchodování.

4.1.3 Řízení marketingových kampaní

Účelem úlohy je naplánování ***kvalitních a ekonomicky efektivních*** marketingových kampaní. Obsahuje tyto ***klíčové aktivity*** (Bragg, 2024):

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

4.1.4 Marketingové analýzy

Účelem analytické úlohy je především dosažení pozitivních metrik marketingu, např. ve zvýšení počtu zákazníků, zvýšení tržeb a prodejní marže. Úloha představuje ***tuto funkcionalitu***:

- analýzy ***základních ukazatelů marketingu***, např. analýzy pozice firmy na trhu, analýzy konkurentů, hodnocení úspěšnosti prodejních kampaní a další,

- specifikace klíčových interních TOP (50) produktů podle profitability, objemu tržeb apod. a ***tržních TOP (50) produktů*** podle poptávky atd.,
- na základě uvedených analýz ***specifikace výběru produktů*** pro nabídku zalistovaných produktů,
- analýzy ***ukazatelů eShopu a call centra***, např. časových metrik, nákladů call centra, jeho úspěšnosti,
- analýzy ***časového vývoje marketingových aktivit*** a jejich výsledků, hodnocení sezónních faktorů apod.

4.1.5 Marketingový plán

Účelem plánovací úlohy je zpracování plánů marketingových akcí realizovaných podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty. ***Funkcionalita úlohy*** zahrnuje:

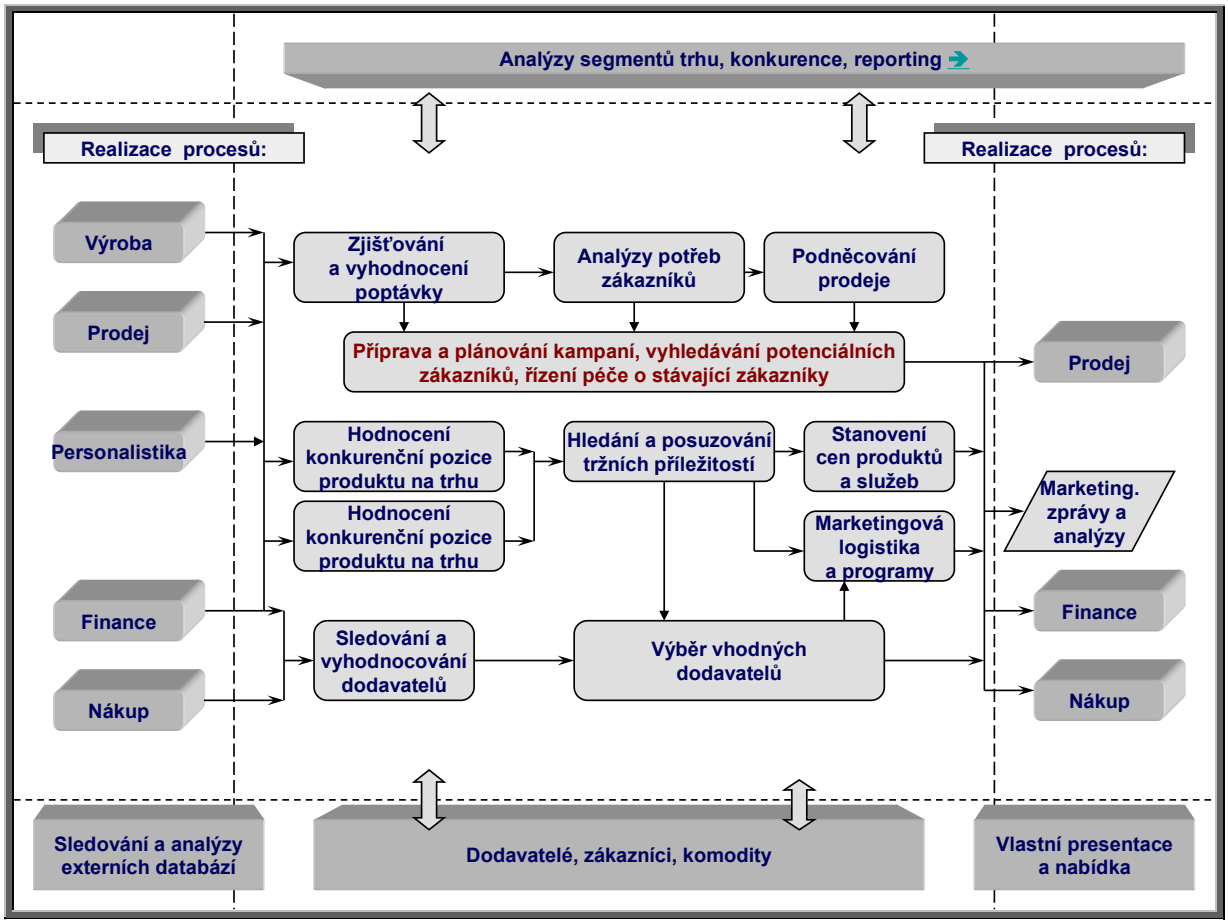
- ***tržní diagnózu*** – tržní situaci firmy, analýzu skupin zákazníků, segmentů trhu, prodejních možností,
- ***tržní prognózu*** – odhad trendů na trhu, změn trhu, pozice konkurence,
- ***plánování cílů marketingu*** – zaměření marketingových akcí,
- plánování ***marketingového mixu*** – plánování v oblasti zboží a služeb, v oblasti cenové, distribuční, komunikační,
- sestavení ***marketingového rozpočtu***.

4.1.6 Reporting marketingu

Účelem úlohy je zpracování a prezentace standardních reportů pro hodnocení a další plánování marketingových aktivit firmy. Zahrnuje např. tyto ***reporty***:

- základní přehledy o marketingu,
- přehledy marketingových akcí,
- informace o zákaznících,
- návrhy ceníků zboží a služeb,
- řízení marketingových kampaní,
- dokumentace obchodních zástupců,
- přehledy trhu, zákazníků, konkurence podle různých hledisek.

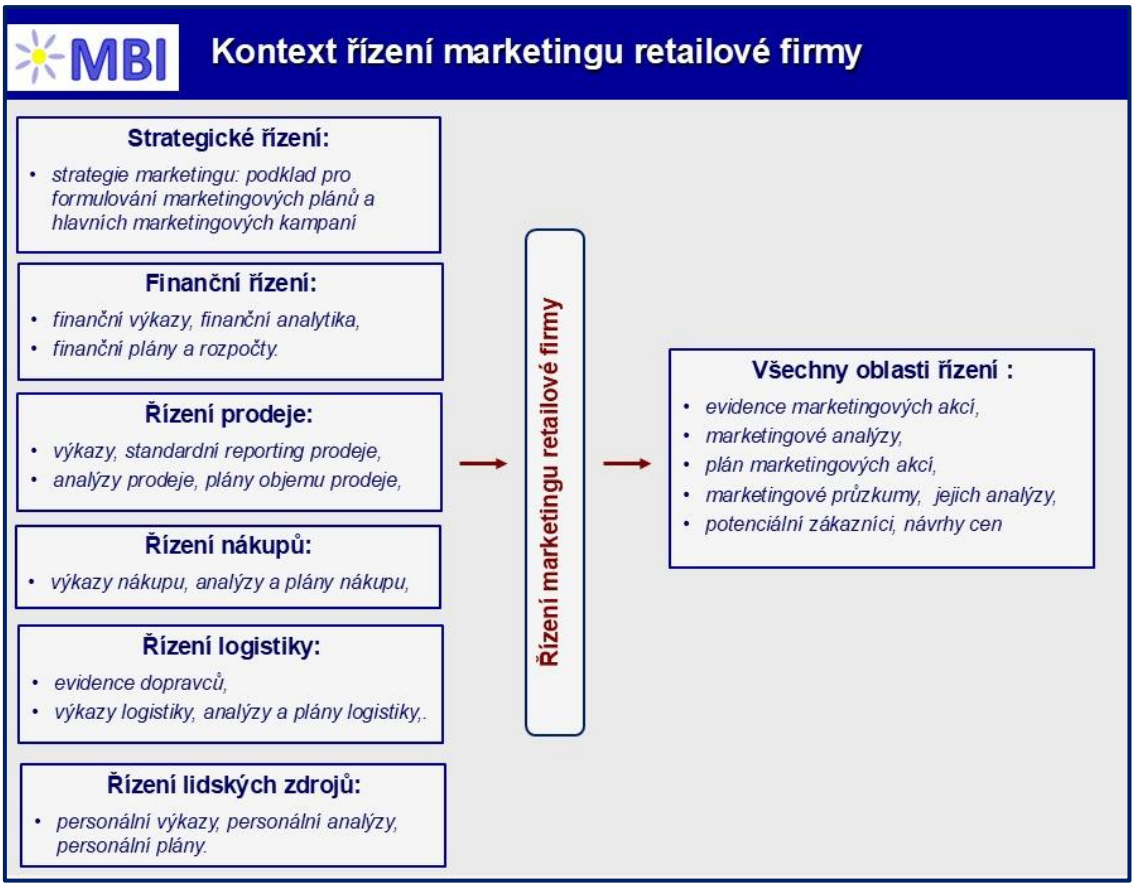
Souhrnný pohled na vybrané aktivity marketingu ve vzájemných vazbách dokumentuje Obrázek 4-2:



Obrázek 4-2: Řízení marketingu ve vzájemných vazbách

4.2 Řízení marketingu v kontextu řízení firmy

Obrázek 4-3 představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** řízení marketingu na ostatní oblastí řízení:



Obrázek 4-3: Marketing v kontextu řízení firmy

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

- ***strategické řízení firmy*** – strategie marketingu jako součást strategie retailové firmy je podkladem pro formulování marketingových plánů a hlavních marketingových kampaní. Katalog cílů firmy a byznys model vytvářejí 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 je podkladem pro posuzování možností nebo omezení předpokládaných marketingových akcí,
- ***řízení prodeje*** – výkazy a analýzy prodeje jsou podklady pro specifikaci požadavků na další marketingové aktivity, průzkumy a promo akce,
- ***řízení nákupů*** – představují především vstupy pro specifikaci požadavků na zajištění akcí nákupního marketingu,
- ***řízení logistiky*** – plány rozvoje logistiky jsou jedním ze vstupů pro návrh obsahu marketingových průzkumů,
- ***řízení lidských zdrojů*** – personální plány, personální analýzy jsou jedním ze vstupů pro plánování marketingových aktivit a kampaní vzhledem k personálním zdrojům a jejich strukturám.

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

- ***evidence marketingových akcí,*** které ovlivňují dílčí operace prodeje a nákupů, zajišťování služeb spojených s marketingem apod.,
- ***marketingové analýzy***, tj. vyhodnocování úspěšnosti marketingu a hlavních akcí, úspěšnosti firmy v daných segmentech trhu, analýzy konkurence představují dílčí vstup do analýz v rámci jednotlivých oblastí řízení,

- ***marketingové průzkumy***, dotazníky a jejich analýzy poskytují data o zákaznících a trhu a slouží orientaci firmy na klíčové zákazníky a spektrum služeb včetně IT, které jim firma bude poskytovat,
- ***data o zákaznících a trhu*** jsou vstupem pro konkrétní oslovování zákazníků, slouží pro segmentaci zákazníků, návrhy cen, přípravu ceníků.

4.3 Scénáře, analytické otázky k řízení marketingu

4.3.1 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 prodeji, 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 apod.?

4.3.2 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*** 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***?

4.3.3 Scénář „Řeší se analýza trhu“

- Jsou pro analýzu trhu zmapovány a analyzovány ***potřebné interní a zejména externí informační zdroje***?
- Je zmapován ***potenciál trhu***?
- Je ***zmapována konkurence*** (konkrétní data o cenách, 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 prodeje?
- Je udržována ***databáze o koncových zákaznících, konkurentech a partnerech*** se základními údaji a charakteristikami, v rozdělení podle segmentů?
- Jsou definovány ***konkurenční výhody***, jejich využití v praxi a jejich další získávání?
- Hodnotí se ***vnitřní prostředí firmy*** a jeho vztah k činnostem marketingu?
- Jsou sledovány a pravidelně vyhodnocovány ***vnější vlivy*** (legislativa, cenová hladina a vývoj, daně apod.)?

- Vyhodnocuje se ***konkurence*** uvnitř oboru a lokalitě? Analyzuje se ***nebezpečí vstupu*** nových firem?

4.4 Závěry k řízení marketingu

Řešení:

- Z pohledu manažerského zajištění marketingových operací ve vztahu k IT je *podstatná* ***spolupráce manažerů byznysu a IT – CIO a CFO, CMO***.
- Podstatným předpokladem kvality řízení marketingu je efektivní ***integrace*** marketingových akcí a kampaní s řízením prodeje, nákupu, financí a lidských zdrojů.
- Úspěch marketingových aktivit ovlivňuje i důraz na ***obsahovou a formální úroveň*** marketingových materiálů, organizační i technologickou kvalitu zajištění marketingových akcí.
- ***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.***
- Výsledný marketingový rozpočet ***musí reflektovat celou řadu skutečností***, které musí být v první fázi přípravy kvalitně analyzovány 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.

Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***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 jsou výrazně větší.
- ***Konkurenční prostředí***: vývoj poptávky a nabídky v daném segmentu trhu představuje a zvyšuje reálnou potřebu kvalitního marketingu a jeho využití v řízení firmy.
- ***Situace na IT trhu***: zejména rozsah nabídky v oblasti marketingových nástrojů a aplikací, informačních zdrojů představuje významný faktor rozsahu a kvality řešení marketingu v retailové firmě.
- ***Customer Experience, CX***: představuje významný zdroj informací pro orientaci marketingových aktivit, průzkumů a promo akcí.
- Kvalita ***personálních zdrojů***: úroveň vybavení retailové firmy vlastními útvary a specialisty, resp. rozsah využívání externích kooperací.
- ***Firemní kultura***: jak je vedením firmy posilován důraz na kvalitní marketing a jak jsou výsledky ve firmě reálně využívány.
- Komplex ***rozvojových trendů*** v retailu (kapitola 3, v oddíle C): nové technologické trendy ovlivňují samu podstatu obchodu retailové firmy, vztahy k zákazníkům, a tedy i nároky na potřebu nových marketingových aktivit. S tím souvisí i poskytování nových ***IT služeb*** a to, do jaké míry mohou být IT služby součástí obchodních aktivit firmy.
- ***Podniková analytika*** (kapitola 4, v oddíle C)***:*** jak v oblasti marketingu je firma schopna realizovat vysokou ***komplexnost a kvalitu*** analýz výsledků průzkumů a průběhu kampaní s promítnutím do analytiky prodeje a obchodních výsledků firmy.

IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***CRM a sociální CRM***: je klíčovým nástrojem pro podporu marketingových aktivit retailové firmy, pro komunikaci se zákazníky, sledování a vyhodnocování jejich námětů a požadavků.
- ***SRM:*** zajišťuje a analyzuje informace o dodavatelích, jejich profilech, představují vstupy pro nákupní marketing.
- ***Competitive Intelligence***: zejména pro analýzy tržního prostředí a konkurence.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** pro dílčí úlohy analýz trhu, vlastních obchodních a marketingových aktivit, konkurence.
- ***Speciální marketingový software:*** pokud není k dispozici adekvátní funkcionalita, např. v systému ERP.
- ***ERP:*** podklady pro základní operace spojené s přípravou a organizací marketingových a promo akcí.
- ***Plánovací aplikace a prediktivní analytika:*** pro určování odhadů a prognóz zejména ve vývoji poptávky po segmentu zboží a služeb, v němž firma působí.
- ***Sociální sítě:*** pro sledování pozice firmy na trhu a její vnímání zákazníky.

5. Řízení vztahů k zákazníkům

Účelem řízení vztahu k zákazníkům je:

- ***identifikovat*** zákazníky a jejich potřeby a zájmy,
- zajistit a poskytovat zákazníkům požadované ***spektrum služeb*** včetně efektivní komunikace se zákazníky,
- poskytovat obchodním manažerům ***kvalitní analytické informace*** o vývoji zákaznické báze a případných problémech.

5.1 Úlohy řízení vztahů k zákazníkům

Přehled úloh řízení vztahů k zákazníkům retailové firmy a jeho hlavní vazby na ostatní oblasti řízení dokumentuje Obrázek 5-1:



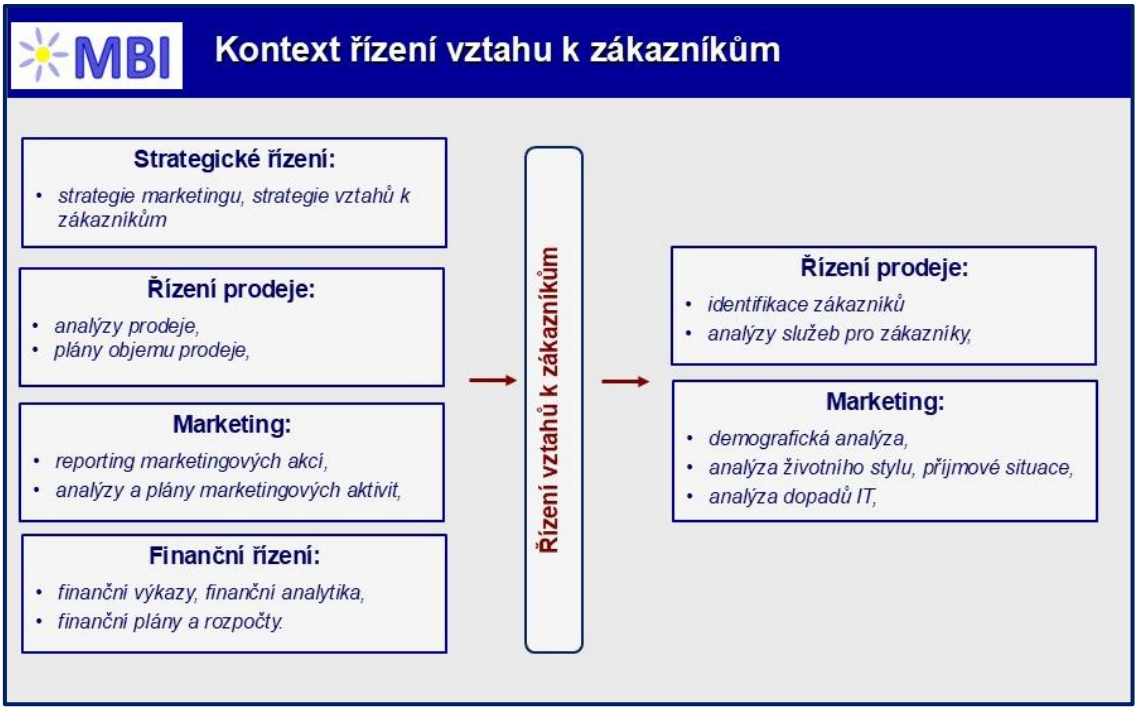
Obrázek 5-1: Úlohy řízení vztahů k zákazníkům retailové firmy

Úlohy řízení vztahů k zákazníkům zahrnují zejména (Bragg, 2024):

- ***správu zákaznické databáze*** – to znamená detailní evidenci zákazníků, specifikaci nejlepších zákazníků podle vybraných kritérií, informace pro rozhodování, kdy oslovovat a přidávat nové zákazníky,
- ***identifikace zákazníků*** – identifikace jednotlivých zákazníků podle definovaných klíčových atributů, specifikace a vyhodnocování požadavků zákazníků, resp. jejich skupin, náměty na zvyšování zákaznické loajality,
- ***řízení služeb pro zákazníky*** – hodnocení, určování a realizace jednotlivých služeb, jako např. zákaznické karty, dárkové karty, služby doručení, operativní řešení reklamací,
- ***analýzy zákazníků*** – dílčí typy analýz jsou např. demografická analýza, analýza životního stylu, analýza příjmové situace, analýza dopadů IT a dalších faktorů na chování zákazníka.

5.2 Řízení vztahů k zákazníkům v kontextu řízení firmy

Obrázek 5-2 představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** řízení vztahů k zákazníkům na ostatní oblastí řízení:



Obrázek 5-2: Řízení vztahů k zákazníkům v kontextu řízení firmy

Podstatné ***vstupy do řízení*** vztahů k zákazníkům z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

- ***strategické řízení firmy*** – strategie marketingu a strategie vztahů k zákazníkům určuje definování aktivit posilujících zákaznickou loajalitu,
- ***řízení prodeje*** – analýzy a plány prodeje jsou vstupem pro definování funkcionality podporující vztahy k zákazníkům, např. v rámci CRM aplikací,
- ***řízení marketingu*** – nabízí především vstupy pro specifikaci požadavků prakticky na všechny marketingové aktivity a promo akce,
- ***finanční řízení*** – finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty nabízejí informace pro specifikaci možností a zajištění aktivit ve vztahu k zákazníkům.

Jako ***podstatné výstupy*** z řízení vztahů k zákazníkům pro vybrané ostatní oblasti řízení jsou:

- ***řízení prodeje*** – informace související s identifikací zákazníků, vyhodnocování jednotlivých služeb pro zákazníky, jejich kvality, úspěšnosti a zákaznické odezvy,
- ***řízení marketingu*** – nabízí komplexní demografické analýzy pro rozlišování zákaznických struktur, analýzy životního stylu zákazníků, příjmové úrovně a rovněž analýzy možností IT aplikací pro aktivity ve vztahu k zákazníkům, zejména průzkumy.

5.3 Scénář, analytické otázky: "Řeší se řízení vztahů k zákazníkům"

- Jsou pravidelně ***vyhodnocovány kontakty*** se zákazníky?
- Udržuje firma ***kontakty a spolupráci s nejdůležitějšími zákazníky***?
- 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 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?

5.4 Závěry k řízení vztahů k zákazníkům



Řešení:

- Řízení vztahů k zákazníkům je integrální ***součástí zejména marketingu a řízení prodeje,*** ale s ohledem na specifickou funkcionalitu je účelné ho zejména v retailu chápat jako zvláštní oblast řízení (viz Bragg, 2024).
- Do dané oblasti spadá jak ***operativní část řízení*** (správa databáze zákazníků, identifikace zákazníků a řízení jednotlivých služeb pro zákazníky), tak ***analytická součást řízení*** se specifickými analýzami demografického charakteru, analýzami životního stylu apod.



Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Velikost firmy***: obvykle souvisí i s počty a různými strukturami zákazníků, s různými potřebami a možnostmi, a tedy i s nároky na řešení zákaznických vztahů, kooperací a komunikací.
- ***Konkurenční prostředí***: znamená větší nebo menší tlak na kvalitu a systematičnost řízení zákaznických vztahů.
- ***Firemní kultura***: určuje, do jaké míry proniká úroveň vztahů se zákazníky do celého řízení firmy a napříč personálními strukturami. S tím se váže i „*hodnota zákazníka*“, resp. *CLV („Customer Lifetime Value“), CE („Customer Equity“)* je jedním z procesů podporovaných analytickými aplikacemi souvisejícími s řízení vztahů k zákazníkům. Tyto procesy a analýzy poskytují informace o zaměření firmy na správné zákazníky, podklady pro jejich výběr a jejich získávání.
- ***Customer Experience, CX***: představuje významný zdroj zkušeností a informací pro řešení nově nastaveného komplexu vztah k zákazníkům.
- ***Úroveň podnikových procesů***: zejména ve vztahu k nastavení jasných pravidel pro práci se zákazníky, s dokumentací komunikace se zákazníky, např. na bázi CRM a další. Úroveň nastavení procesů je jedním z klíčových faktorů úspěšnosti CRM aplikací.
- ***Kvalita personálních zdrojů***: ovlivňuje úspěšnost retailové firmy právě na místech kontaktů se zákazníky.
- ***Podniková analytika*** (kapitola 4, v oddíle C)***:*** zahrnuje v tomto případě specifické typy analýz, kterým musí odpovídat i personální a technické vybavení retailové firmy.

- Komplex ***rozvojových trendů*** v retailu (kapitola 3, v oddíle C): nové technologické trendy ovlivňují způsob a formy prodeje a velmi výrazně i řešení vztahů k zákazníkům.



IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***CRM***: pro základní komunikaci se zákazníky v rámci call center, analýzy zákazníků a jejich požadavků.
- ***Competitive Intelligence***: zejména pro analýzy konkurence z pohledu vztahů k zákazníkům.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence***: pro dílčí úlohy analýz zákaznické báze.
- ***ERP:*** obsahuje základní podklady o zákaznících, resp. skupinách zákazníků a jejich atributech.

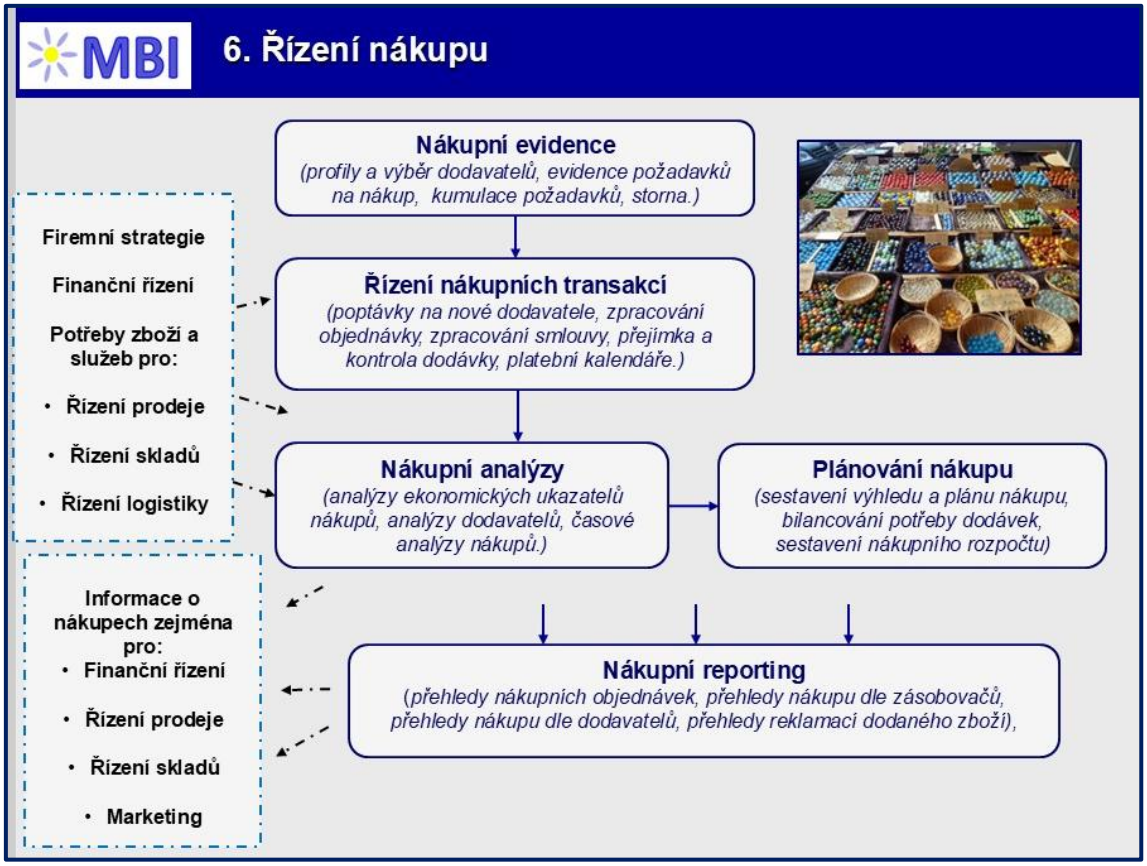
6. Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb

Účelem řízení nákupu je:

- vymezit zejména ***funkcionalitu*** a další charakteristiky úloh zajišťujících nákupní operace pro potřeby retailové firmy,
- dosahovat ***požadované ekonomické výhodnosti realizovaných nákupů, při požadované kvalitě,*** objemu a sortimentu nakupovaných zboží a služeb,
- zajistit ekonomicky i kapacitně efektivní celý ***systém nákupní logistiky***,
- poskytovat pracovníkům nákupu (manažerům, obchodníkům) kvalitní ***analytické a plánovací podklady*** pro rozhodování o celkové orientaci nákupů firmy a o realizaci jednotlivých nákupních operací.

6.1 Úlohy řízení nákupu

Přehled úloh řízení nákupů v retailové firmě dokumentuje Obrázek 6-1:



Obrázek 6-1: Úlohy řízení nákupu v retailové firmě

6.1.1 Nákupní evidence

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat ***databáze nákupu*** *(*dodavatelů, zboží, služeb atd.). 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.

6.1.2 Řízení nákupních transakcí

Účelem úlohy je co nejefektivnější ***realizace nákupních transakcí***, příprava a zpracování obchodních dokumentů nákupu. Zahrnuje tyto ***klíčové aktivity***:

- ***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, resp. dodavatelů.
- ***Zpracování poptávky*** – na zboží a služby, obvykle pouze pro nové dodavatele.
- ***Zpracování objednávky*** – ve vazbě na analýzu kumulovaných požadavků na zboží, potvrzování požadavků na zboží včetně specifikace pokrytí požadavků objednávkou.
- ***Zpracování smlouvy*.**
- ***Přejímka a kontrola dodávky*** – evidence dodacího listu a přiřazení čísla objednávky, kterou dodávka plní pro další párování příjemek s fakturou, vyhodnocení objednávky a jejích položek, příjem a kontrola nakoupeného zboží, evidence a kontrola dodacího listu.
- ***Zpracování reklamací a upomínek*** na dodavatele v případě nedodržení sjednané kvality, objemu dodávky, nedodržení cenových podmínek apod.
- ***Příjem a likvidace faktur*** včetně porovnání splatností faktur s dohodnutými splatnostmi podle platebního kalendáře.
- ***Doprava do obchodních jednotek a příjem zboží*** – vyskladnění z centrálního skladu, příjem na skladu obchodní jednotky.

6.1.3 Analýzy nákupů

Účelem úlohy jsou komplexní analýzy nákupů a zásob realizované podle různých hledisek (dimenzí) a představují ***tuto funkcionalitu***:

- analýzy ***ekonomických ukazatelů nákupu***, hodnocení ekonomické efektivnosti realizovaných nákupů zboží i služeb, sledování nákladovosti nákupů,
- analýzy ***disponibilních zásob a vývoje poptávky*** s určením periodicity objednávek zboží a jejich objemu a současně s respektováním rozdílů mezi jednotlivými dodavateli,
- analýzy ***ukazatelů nákupu procesního charakteru***, např. počtu, objemu a vývoje nákupních transakcí, optimalizace velikosti dodávek,
- analýzy ***dodavatelů, jejich kategorizace*** do následujících skupin:
  - ***strategičtí*** dodavatelé – jedná se o dodavatele, se kterými má retailová firma uzavřené dlouhodobé dohody,
  - ***spolupracující*** dodavatelé – s těmito dodavateli mají odběratelé také uzavřené dlouhodobé dohody o spolupráci, kde se obchodují dodávky velkých objemů,
  - ***dodavatelé „Na dosah ruky“*** - široce působící dodavatelé, jejichž dodávky jsou lehce nahraditelné a kteří nabízejí zboží a služby za jednotnou cenu a za stejných podmínek na celém trhu,
- ***časové analýzy nákupu*** („*Time Intelligence*“), tj. vývoj nákupů v čase, využití indexů nákupních aktivit a další,

- ***srovnávací analýzy nákupních aktivit***, např. porovnání plánovaného objemu nákupu a skladových zásob se skutečností.

6.1.4 Plánování nákupů

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

- sestavení ***výhledu*** a plánu nákupu,
- propočet ***spotřeby zboží*** na dané období,
- ***bilancování potřeby dodávek*** zboží 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, případně výsledky marketingu.

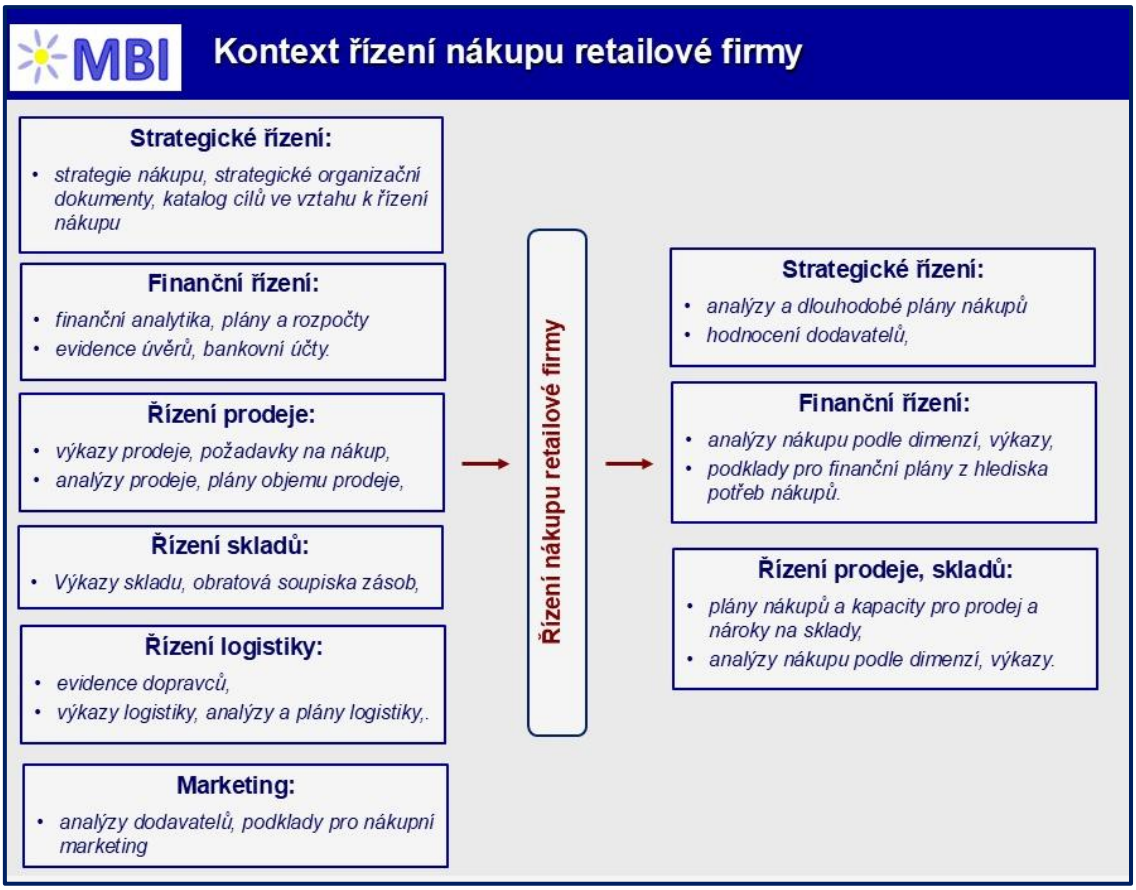
6.1.5 Reporting nákupů

Účelem úlohy je rychlé a flexibilní zpracování nákupních reportů, resp. výkazů o nákupech, např.**:**

- přehledy nákupních objednávek,
- přehledy zásob vzhledem ke spotřebě,
- přehledy nákupu podle zásobovačů, komodit,
- přehledy nákupních objednávek podle jednotlivých stavů, podle hodnot,
- analýza největších dodavatelů podle objemů nákupu,
- přehledy výběrových řízeni,
- přehledy reklamací dodaného zboží,
- počty předpokládaných dodávek,
- hodnocení dodavatelů,
- přehledy vývoje cen komodit.

6.2 Řízení nákupu v kontextu řízení firmy

Obrázek 6-2 představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** řízení nákupu na ostatní oblastí řízení:



Obrázek 6-2: Řízení nákupu v kontextu řízení firmy

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

- ***strategické řízení*** – strategie nákupu, katalog podnikových cílů, byznys model podniku jsou podklady pro přípravu plánů nákupů podle teritorií, dodavatelů, komodit,
- ***finanční řízení*** – účetní evidence, finanční plány a rozpočty, evidence úvěrů, dokumenty styku s bankami, bankovní účty jsou podklady pro nákupní operace ve vztahu k financím,
- ***řízení prodeje*** – evidence zboží a služeb, plány a odhady objemu prodeje představují požadavky na nákup a nákupní operace,
- ***řízení skladů*** – analýzy skladů a skladových zásob, resp. reporting skladů jsou obvykle vstupem pro plánování i operativní řešení nákupů, resp. doplňování zásob,
- ***řízení logistiky*** – specifikace logistických kapacit, možnosti dopravců pro zajištění potřeb nákupů,
- ***marketing*** – analýzy dodavatelů, informace pro řešení nákupního marketingu.

Jako ***podstatné výstupy*** z řízení nákupů pro tyto oblasti řízení jsou:

- ***strategické řízení*** – analýzy nákupu podle dimenzí, výkazy nákupu, plány nákupu jsou vstupy pro formulaci obchodní strategie firmy,
- ***finanční řízení*** – obchodní dokumenty zahrnující např. nákupní fakturu a další dokumenty v návaznosti na obchodní operace představují vstupy pro účetní transakce. Plány nákupu jsou podklady pro přípravu souhrnných finančních plánů a rozpočtů,
- ***řízení prodeje a skladů*** – evidence požadavků na nákup, analýzy nákupu, výkazy nákupu, plány nákupu určují možnosti prodeje.

6.3 Scénář, analytické otázky: „Řeší se rozvoj řízení nákupu“

Podstatnými otázkami pro řešení úloh v řízení nákupu jsou:

- Jak co nejpřesněji a ***včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby*** zboží a služeb?
- Jak systematicky zjišťovat a volit ***optimální zdroje*** pro uspokojení nákupních potřeb a jak na základě optimalizace nakupovaných zdrojů snižovat objem nákladů retailové firmy?
- 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 pečovat o ***zajištění odpovídající kvality*** nakupovaného zboží a služeb?
- Jak zabezpečit odpovídající ***efektivní fungování a vazby*** nákupu na skladové hospodářství, dopravu a ostatní logistické procesy?
- Jak efektivním řízením nákupu ***podporovat výkonnost*** retailové firmy (v ekonomice, obchodě, logistice apod.)?
- Jak nastavit a racionálně realizovat funkce ***nákupního marketingu***, tj. průzkumy na nákupním trhu, možnosti logistiky?
- Jak systematicky zabezpečovat ***personální, organizační, metodický a technický rozvoj*** jak řídících, tak hmotných procesů?
- 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?

6.4 Závěry k řízení nákupu



Řešení:

- Řešení nákupu musí poskytovat automatické zasílání ***varovných nebo jen informativních zpráv*** manažerům nákupu, případně skladů a pracovníkům nákupních oddělení na základě výsledků uskutečněných nákupních, skladových a dalších analýz a jejich vyhodnocení oproti definovaným pravidlům, limitům apod.
- Předpokladem kvalitního řešení je efektivní ***integrace*** nákupních transakcí se skladovým řízením, řízením prodeje a finančním řízením.
- Podpora ***výběru kvalitních dodavatelů***, kteří jsou schopni poskytnout zboží a služby podle potřeby retailové firmy, je stěžejní činností nákupního oddělení, kde spolehlivost a dobré vztahy mohou být v rozhodovacím procesu významnější než lepší cenová nabídka.
- Přepokládá se rovněž vysoká ***dostupnost*** nákupních transakcí, analýz a plánovacích operací v místě i čase, tj. v místě dodavatelů, obchodních partnerů atd.
- ***Objemy nákupních transakcí*** musí odpovídat potřebám retailové firmy, s nastavením adekvátních dodacích i platebních podmínek.
- Nákupní transakce se realizují podle požadavků na nákup, tj. plánování nákupů ***v definovaných časových horizontech***: rok, pololetí, kvartál, dekáda, týden, současně při snižování ***pracnosti a nákladů*** a vyšší rychlosti nákupních operací, např. optimalizací zpracování dokumentů nákupu (objednávek, dodacích listů, faktur).



Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Velikost retailové firmy***: ovlivňuje zejména spektrum dodavatelů a kooperačních vztahů, velké podniky využívají i větší sílu ve vztahu k dodavatelům, a to se promítá i do pozice celé retailové firmy a řízení nákupních operací.
- ***Původ a vlastnictví firmy***: faktor nadnárodních firem, zejména obchodních řetězců mají dopad 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 a operativnost dodávek atd.), ovlivňuje i celý komplex IT služeb podporujících nákupní operace vycházejících z analýzy klíčových problémů nákupu.
- ***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.
- ***Firemní kultura***: představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah podniku ke svým dodavatelům a kooperujícím subjektům, s dopady do aplikací nákupu nebo SRM (Supplier Relationshipm Management), ovlivňuje zejména způsob přijímaných dohod, smluv, kooperačních vztahů.
- ***Organizace firmy***: se promítá do sktruktury a obsazení nákupních oddělení, sítě a způsobu řízení detašovaných obchodních jednotek a skladů.
- ***Úroveň podnikových procesů***: jejich nastavení a kvalitní dokumentace je předpokladem pro řešení nákupů zboží a služeb a efektivních vztahů k dodavatelům.
- ***Podniková analytika*** (kapitola 4, v oddíle C)***:*** zahrnuje specifické typy analýz zaměřených na hodnocení dodávek a kvality dodavatelů podle nejrůznějších dimenzí, např. včasnost dodávek, potřebná periodicita, spolehlivost dodavatelů a další.
- Komplex ***rozvojových trendů*** v retailu (kapitola 3, v oddíle C): nové technologické trendy ovlivňují do značné míry i způsoby a formy nákupů a řešení vztahů k dodavatelům retailové firmy (např. využívání AI při plánování dodávek, uplatnění aplikací VMI apod.).



IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***ERP:*** nákupní moduly představují část standardní funkcionality ERP, poskytují vysokou úroveň ***interní integrace*** řízení nákupu, zefektivňují nákupní ***procesy***, díky racionalizaci standardních operací.
- ***Elektronické zásobování, eProcurement:*** zajišťuje zkrácení doby cyklu celého procesu nákupu, snížení transakčních nákladů na nákup.
- ***Elektronická tržiště, eMarketplace*****:** podporuje snížení cen nakupovaných produktů a služeb a redukci neschválených nákupů.
- ***SCM, Supply Chain Management:*** propojením různých firem lze pružněji reagovat na požadavky zákazníků.
- ***VMI, Vendor Management Inventory:*** retail nemusí řešit dílčí problémy s řízením zásob, jejich doplňování je převážně na dodavateli.
- ***SRM:*** zajišťuje efektivní komunikaci s dodavateli, umožňuje provádět systematické ***vyhodnocování dodavatelů***, tj. dodací spolehlivost, cenovou úroveň, dodací pohotovost, kvalitu dodávek a výkonů.

- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** pro dílčí analytické úlohy, např. analýzy objemové a cenové úrovně jednotlivých dodávek, vývoj nákupů v čase apod.
- ***Plánovací aplikace a prediktivní analytika:*** pro určování odhadů a prognóz v oblasti nabídky zboží a služeb.

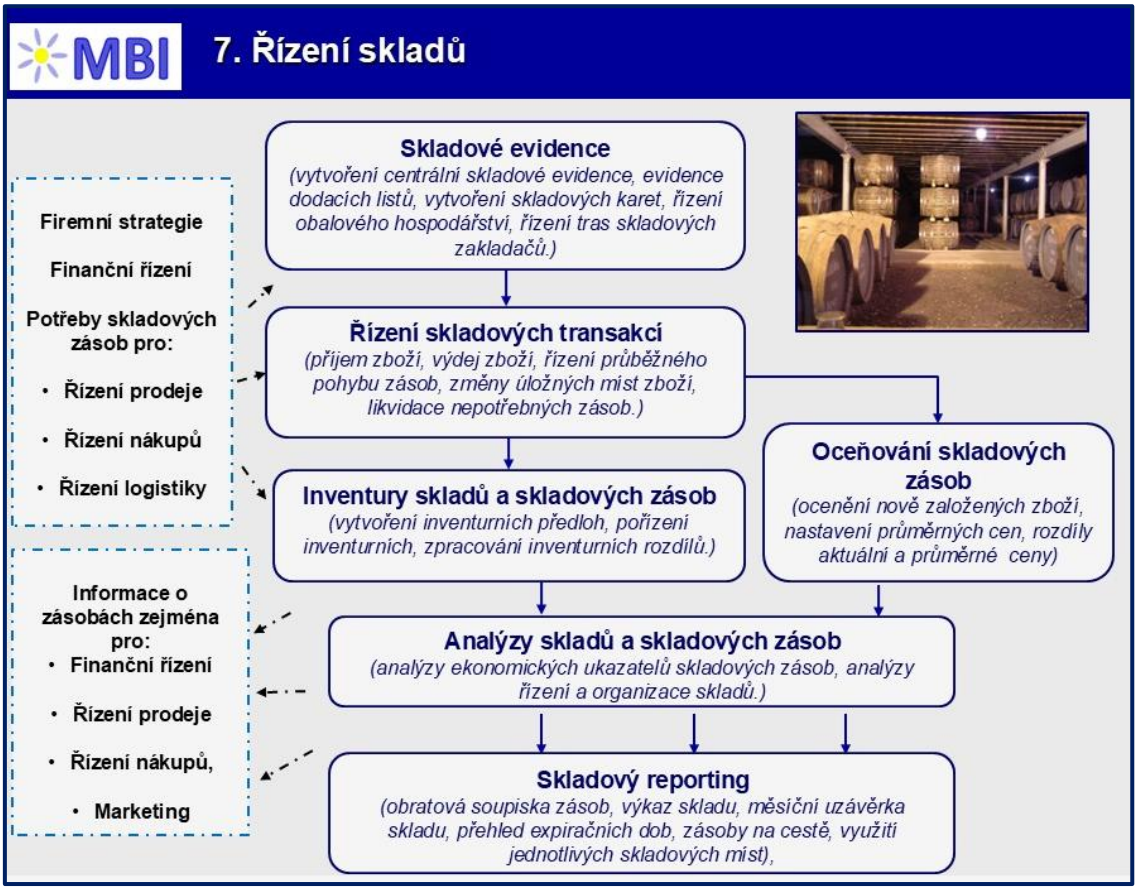
7. Řízení skladů

Účelem řízení skladů je:

- určovat efektivní objemy zásob, dosahovat efektivního ***využití skladovacích kapacit*** ve vazbě na potřeby nákupu, prodeje a vysoké ekonomické využití skladovacích prostor a technologií,
- zajistit efektivní a 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 umisťování zboží na skladech.

7.1 Úlohy řízení skladů

Obchodní firmy mají v zásobách zboží obvykle značný majetek, a proto se řízení těchto zásob věnuje mimořádná pozornost. Přehled úloh řízení skladů retailové firmy dokumentuje Obrázek 7-1:



Obrázek 7-1: Úlohy řízení skladů retailové firmy

7.1.1 Skladové evidence

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. Zahrnuje tyto klíčové aktivity:***

- ***Vytvoření centrální skladové evidence*** – evidence zásob, zaúčtování skladových pohybů ve skladu.
- ***Evidence dodacích listů*** – všech přijatých dodacích listů od dodavatelů zboží v jednotkách množství, jednotkové ceně, DPH a prodejní ceně.
- ***Vytvoření skladových karet*** – obsahuje identifikační číslování položek, příp. identifikace umístění. Skladová karta představuje doklad vystavený ve skladu, sloužící pro evidenci pohybu zásob v čase.
- ***Řízení obalového hospodářství***: evidence vratných obalů, evidence kontejnerů, europalet, palet, barelů, likvidace přepravních obalů.
- U velkokapacitních skladů je podstatné řízení a ***optimalizace tras skladových zakladačů*** a řízení a optimalizace příjmových a výdejních (expedičních) míst (portů) pro nákladní dopravu.

7.1.2 Řízení skladových transakcí

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, výdeje ze skladu, přemístění zásob atd.). Zahrnuje tyto ***klíčové aktivity***:

- ***Příjem zboží, aktualizace skladové karty*** – zahrnuje centrální příjem dávky dodacích listů, zadání úložného množství na úložných místech.
- ***Výdej zboží -*** tj. určení vydávaného množství a úložných míst, ze kterých se výdej uskuteční, zpracování výdejů s ohledem na „*omnichanel*“ systém, tj. možnosti výdeje na prodejnu nebo přímé zásilky zboží zákazníkovi při online prodeji.
- ***Analýzy aktuálního stavu a průběžného pohybu zásob*** – určování potřebného doplňování skladů, operativní analýzy v rámci skladových kapacit.
- ***Změny úložných míst zboží ve skladech.***
- ***Likvidace nepotřebných zásob*** – evidenční zajištění odepsání nepotřebných zásob ve vazbě na analýzy struktur stavu zásob.

7.1.3 Oceňování skladových zásob

Účelem je zajistit operativní oceňování zásob na skladech retailové firmy, a to a podle stanovených hledisek a efektivní a reálné oceňování skladových zásob podle stavu na trhu. Zahrnuje tyto ***klíčové aktivity***:

- ***výběr metody*** oceňování zásob,
- ***ocenění*** nově založených zboží,
- nastavení ***průměrných cen*** zboží,
- stanovení ***rozdílů*** mezi aktuální průměrnou cenou,
- ***přehledy*** rozpuštěných odchylek,
- předběžné ***přecenění*** zásob.

Ve vztahu k ***metodám oceňování zásob*** se nejčastěji využívají následující:

- ***FIFO*** (*The First, In First Out*) – pracuje na základě předpokladu, že zboží nakoupené jako první, se jako první prodává. Tato metoda odpovídá běžnému toku zboží, a proto se považuje za objektivní.
- ***LIFO*** (*The Last, In First Out*) – vychází z toho, že poslední nakoupené zboží se prodává jako první.

7.1.4 Inventury skladů

Inventury skladů v retailových firmách jsou většinou časově velmi náročná činnost. Proto ***účelem*** úlohy je stanovit odpovídající periodicitu a termíny realizovaných inventur a efektivně připravovat inventurní ***předlohy,*** zajišťovat inventurní ***operace*** a následně i inventurní ***výkazy***. Zahrnuje ***tyto klíčové aktivity***:

- ***Vytvoření inventurních předloh*** – seznamu položek pro záznam fyzického stavu zboží 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 inventuru dopředu naplánovat, a to jak organizačně, tak i z pohledu přípravy dat v informačním systému.
- ***Zpracování inventurních rozdílů*** – množstevních i hodnotových, zahrnuje i zadání prahové hodnoty rozdílu množství. Aktuální stav skladu, kde jsou zpracovávány jednotlivé doklady, je nutno do data inventury „uzamknout“.

7.1.5 Analýzy skladů a skladových zásob

Účelem analytické úlohy je především zvýšení kvality řízení skladů a skladových zásob, např. v řízení nákladů na zásoby, držení zásob, řízení rychlosti obratu zásob apod. ***Funkcionalita*** analýz skladů a skladových zásob zahrnuje***:***

- analýzy ***ekonomických ukazatelů řízení skladů***, podle vybraných dimenzí, např. objemu a hodnoty zásob, nákladů na zásoby,
- analýzy ukazatelů řízení skladů ***procesního charakteru***, např. počtu zpracovaných dokumentů, počtu a objemu skladových transakcí, počtu a objemu reklamací ke zboží na skladě,
- analýzy ukazatelů řízení skladů ***organizačního charakteru***, např. časových norem zásob, průměrných hodnot zásob, rychlosti obratu 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.

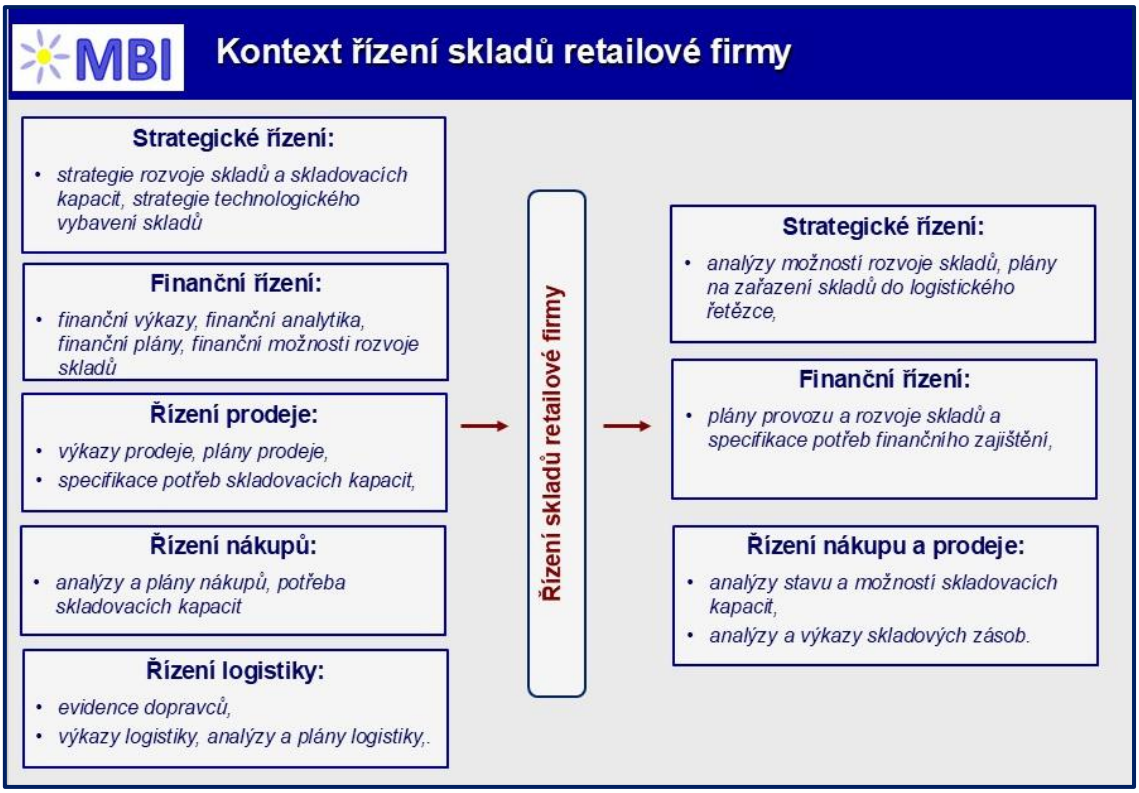
7.1.6 Reporting skladů

Úloha zahrnuje zpracování a ***vytváření požadovaných typů sestav*****,** např.:

- obratová soupiska zásob – 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 příjemek a výdejek pro zadaný sklad, aktualizace stavů zboží k začátku měsíce,
- přehledy expiračních dob podle druhů zboží,
- přehledy zásob na cestě,
- přehledy mrtvých zásob,
- hodnocení využitelnosti a využití jednotlivých skladových míst,
- analýzy málo využitých skladových zásob.

7.2 Řízení skladů v kontextu řízení firmy

Obrázek 7-2představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** řízení skladů na ostatní oblastí řízení:



Obrázek 7-2: Řízení skladů v kontextu řízení firmy

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

- ***strategické řízení*** – strategie skladového hospodářství, katalog podnikových cílů, byznys model podniku jsou podkladem pro přípravu plánů rozvoje skladových kapacit,
- ***finanční řízení*** – finanční plány a rozpočty, požadavky na plány a rozpočty představují podklad pro finanční zajištění rozvoje skladových kapacit,
- ***řízení prodeje*** – obchodní dokumenty prodeje představují požadavky na skladové operace,
- ***řízení nákupů*** – obchodní dokumenty nákupu, evidence nákupu, znamenají požadavky na skladové řízení z pohledu objemů a struktury nákupů,
- ***řízení logistiky*** – evidence dopravců, analýzy a plány logistiky se promítají do skladových operací ve vazbě na dopravní operace, nakládky a vykládky zboží apod.

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

- ***strategické řízení*** – aktuální analýzy a záměry rozvoje skladů, zařazování skladů do logistického řetězce se promítají do formulace byznys strategie firmy,
- ***finanční řízení*** – plány provozu a rozvoje skladů formulují nároky na jejich finanční zajištění,
- ***řízení nákupu a prodeje*** – analýzy skladů a skladových zásob, resp. reporting skladů jsou obvykle vstupem pro plánování i operativní řešení nákupů a prodeje.

7.3 Scénář, analytické otázky: "Řeší se řízení skladů"

- Jak systematicky ***sledovat a regulovat stav zásob*** a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití?
- Jsou ***nutné*** zásoby?
- Je dostatečně ***efektivní pohyb lidí*** ve skladu?
- Je třeba zavést ***automatickou identifikaci*** zboží do skladu?

- Je třeba ***obměnit*** skladovací a manipulační technologie?
- Je třeba ***optimalizovat*** posloupnost operací skladového procesu?
- Na jak úrovni je ***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?

7.4 Závěry k řízení skladů

Řešení:

- Musí být zajištěno ***průběžné sledování stavu*** a pohybů zboží na skladě včetně sledování data expirace (podle povahy zboží), s možností automatického upozornění na nedostatek nebo pokles zásob pod stanovené minimum.
- Efektivní ***integrace*** skladového řízení s řízením prodeje, financí, lidských zdrojů je nezbytnou součástí kvalitního řešení.
- Automatické zasílání ***varovných nebo jen informativních zpráv*** manažerům skladů a pracovníkům nákupních oddělení na základě výsledků uskutečněných skladových analýz a jejich vyhodnocení oproti definovaným pravidlům, limitům apod. jsou součástí analytických úloh.
- Podstatná je i optimalizace zaskladnění, resp. ***naplňování úložných míst*** na skladě včetně využití dostupných skladových technologií.
- Vysokou ***dostupnost*** funkcí skladového řízení v místě i čase pro pracovníky skladů se často zajišťuje s uplatněním mobilních skladových aplikací.

Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Velikost retailové firmy***: se promítá do počtu skladů, rozsahu skladových kapacit, které je třeba řídit, do šíře využívaných skladových technologií.
- ***Dislokace firmy***: ovlivňuje náročnost řízení dislokovaných skladových jednotek a řízení celé logistiky.
- ***Původ a vlastnictví firmy***: ovlivňuje přijaté standardy skladového výkaznictví.
- ***Hospodářské prostředí***: vytváří tlak na úroveň skladových zásob a jejich další distribuci k obchodním jednotkám.
- ***Organizace firmy***: ovlivňuje rozložení skladů a skladových kapacit, strukturu typů skladů (vnitřní, vnější) a jejich funkcionalitu v informačním systému.
- ***Úroveň podnikových procesů***: je předpokladem pro řešení nastavení a optimalizace skladových operací a efektivní využívání skladových kapacit.
- Komplex ***rozvojových trendů*** v retailu (kapitola 3, v oddíle C): technologické trendy mají dopad na zajištění fungování skladů, příkladem může být uplatňování mikroskladů.
- ***Podniková analytika*** (kapitola 4, v oddíle C)***:*** představuje analýzy stavů zásob podle různých dimenzí (např. doby expirace zboží, nastavených minimálních nebo

bezpečnostních zásob), analýzy skladových kapacit a jejich úrovně využití, analýzy využívání specifických



IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***ERP:*** podporuje detailní ***evidenci skladových položek***, tj. zboží a pohybů zásob na skladech, zefektivňuje ***procesy*** řízení různých druhů skladů v retailu díky racionalizaci operací příjmu a výdeje ze skladu, efektivním vytvářením skladových reportů (např. reglety a dalších).
- ***WMS, Warehouse Management Systém***: umožňuje zaznamenávat jednotlivé skladové operace v reálném čase, ***zvyšuje kvalitu procesů organizování*** a současně efektivitu a flexibilitu při procesech vykládky, příjmu a vstupní kontroly, uskladnění zboží, vyskladnění a výstupní kontroly, kompletace a balení, expedice.
- ***Mobilní skladové aplikace***: zvyšují efektivitu práce skladníků, urychlují operace příjmu a výdeje zboží ze skladu.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** pro dílčí analytické úlohy skladového hospodářství.

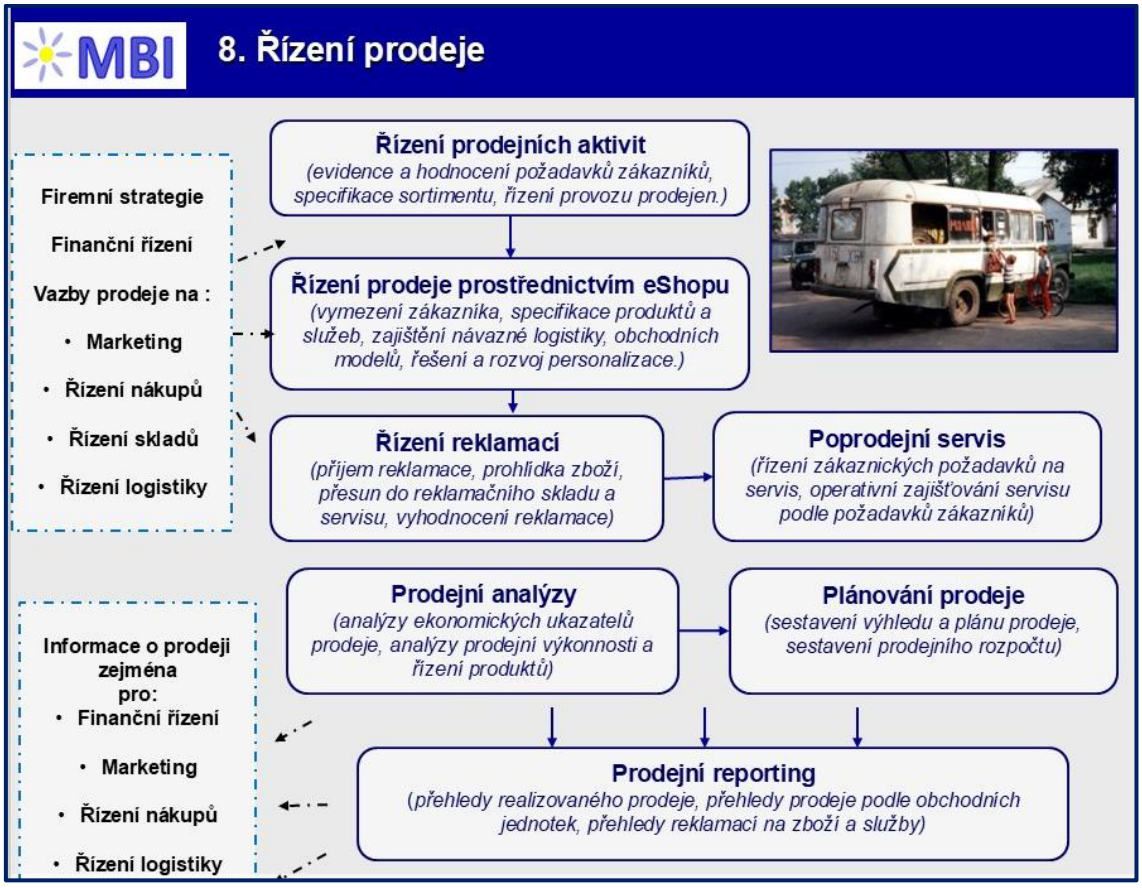
8. Řízení prodeje zboží a služeb

Účelem řízení prodeje v retailu je:

- jasně vymezit ***úlohy řízení*** prodeje,
- realizovat efektivní ***plánování a průběh rozvoje maloobchodní sítě***,
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení retailové firmy kvalitní ***analytické a plánovací podklady*** pro rozhodování.

8.1 Úlohy řízení prodeje

Přehled úloh řízení prodeje retailové firmy dokumentuje Obrázek 8-1:



Obrázek 8-1: Úlohy řízení prodeje retailové firmy

8.1.1 Řízení prodejních aktivit a prodejen

Účelem úlohy je vytvoření a aktualizace údajů hlavních databází prodeje, a efektivní řízení běžných prodejních aktivit. Zahrnuje (Bragg, 2024):

- Vytvoření a aktualizace ***základních dat o prodávaných zboží a službách***.
- ***Řízení zákaznických požadavků,*** tj. evidence a ***řízení požadavků zákazníka*** na zboží a služby, jejich technické parametry, nároky na servis. Zahrnuje rovněž (podle druhu zboží) specifické požadavky zákazníků (nároky na smlouvu, na garance, na zajišťování servisu apod.).
- ***Zpracování prodejních objednávek,*** pokud se prodej realizuje na základě objednávky, doplnění informací o zákazníkovi do databáze.
- ***Řešení prodeje na prodejně*** – zahrnuje následující dílčí aktivity:

- nastavení možností úvěrování zákazníků, např. na bázi kreditních karet, nastavených splátkových kalendářů při prodejích na úvěr, vyžaduje ale detailnější analytiku splátek zákazníků,
- řízení skladových zásob při prodejně,
- zajištění a řízení údržby a oprav zařízení prodejny, obvykle se zajištěním externím údržbářských, resp. dodavatelských kapacit, s určením nejvhodnější doby pro údržbu (mimo prodejní dobu),
- u velkých obchodů nebo obchodních řetězců nastavení standardních procesů a pravidel pro jednotlivé prodejny vzhledem k racionalizaci řízení, ale i snadné orientaci zákazníků,
- řízení personálu prodejny – zajištění personálních kapacit podle prodejní doby i na přípravu prodejny před otevřením a po uzavření prodejny, zajištění operativních informací pro personál prodejny,
- zajištění energií pro prodejnu, tj. pro osvětlení, vytápění, chladicí a mrazící boxy,
- řízení vhodného umístění zboží se zajištěním co nejefektivnější orientace zákazníků a současně podporující vyšší objemy prodejů,
- zajištění bezpečnosti prodejny – ostrahu, bezpečnostní prvky, nastavení bezpečnostních pravidel a směrnic,
- zajištění efektivního provozu všech prodejních technologií včetně pokladen, skladovacích technologií, chladicích zařízení apod.

8.1.2 Řízení zboží, Merchandise Management

Účelem řízení zboží* (*Merchandise Management*)** je určení položek zboží nabízených zákazníkům, specifikace požadavků na marketing, specifikace principů pro cenovou tvorbu nebo slevových kampaní. Zahrnuje tyto ***klíčové aktivity (Bragg, 2024):

- ***Specifikace celkového konceptu nakupování a prodeje zboží:*** představuje celkovou filozofii obchodníka určující, jak se bude zboží řídit, např., zda se bude u jednotlivých produktů sledovat jejich profitabilita a zda se bude specializovat pouze na nejvýnosnější produkty.
- ***Určení organizace nákupu zboží pro prodej:*** klíčovou otázkou je, zda se nákup bude centralizovat nebo bude ponechán v kompetenci jednotlivých prodejen nebo poboček. Výhodou ***centralizovaných nákupů*** je získávání lepších cenových nebo obchodních podmínek, využívání týmů specializovaných na určité kategorie produktů, a rovněž snižování rizik vyprodání zásob. Na druhé straně ***decentralizované nákupy*** mohou lépe odpovídat potřebám lokálních zákazníků, případně operativnějšímu řízení zásob v jednotlivých prodejnách. Častou možností je i kombinace obou přístupů. Efektivním řešením pro některé obchodní organizace může být ***outsourcování nákupů*** na specializovaného obchodního partnera.
- ***Micro-Merchandising*** znamená uspořádání zboží v prodejně s ohledem na jeho atraktivitu a zejména prioritu prodeje. Na preferovaném umístění zboží se (i ekonomicky) podílejí dodavatelé.
- ***Cross-Merchandising*** představuje rozmístění vzájemné souvisejících zboží do společných celků, např. lyžařské potřeby společně s lyžařským oblečením apod.
- ***Řízení životního cyklu produktu*** („*The Product Life Cycle*“): je rovněž jedním z podstatných vstupů pro řízení zboží a jeho prodeje. Zahrnuje tyto fáze (Bragg, 2024):
    - Úvodní fáze („*Product introduction phase*“), kde se vytvářejí podmínky pro vstup produktu na trh a zavedení produktu na trh. Počet zákazníků je velmi omezený, stejně jako počet prodejen.
    - Fáze růstu („*Growth phase*“), expanduje zájem o produkt, ten musí být dodáván ve větším množství a na více prodejen.

- Fáze zralosti („*Maturity phase*“), produkt je dodáván mnoha dodavateli a nabízen mnoha obchodníky, konkurence tlačí ceny produktu dolů.
- Fáze poklesu, útlumu („*Decline phase*“), prodej produktu se snižuje, obchodníci postupně snižují, resp. minimalizují jeho zásoby.

8.1.3 Reklamační řízení

Účelem úlohy je zajistit efektivní vyhodnocování a řešení zákaznických reklamací a následně jejich souhrnné vyhodnocování. 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.

8.1.4 Řízení poprodejního servisu

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

- ***Plánování servisních činností podle sortimentních položek*.**
- ***Řízení zákaznických požadavků na servis*** – obsahem je evidence a ***řízení požadavků zákazníka*** na servis zboží, služby a současně i specifické požadavky zákazníků.
- ***Operativní zajišťování servisu podle požadavků zákazníků*.**
- ***Vyhodnocování stávajících obchodních dokumentů*** vzhledem požadavkům zákazníka na servis.
- ***Vyhodnocování objemu a kvality poprodejního servisu*.**, k čemuž se využívají dvě klíčové metriky „*Počet a objem servisních činností*“, „*Počet a objem reklamací*“.

8.1.5 Analýzy prodeje

Účelem analytické úlohy je především dosažení očekávaných obchodních výsledků, tj. odpovídající úspěšnosti obchodních aktivit retailové firmy. ***Funkcionalita*** úlohy zahrnuje:

- analýzy ***ekonomických metrik*** prodeje podle vybraných dimenzí, zejména analýzy tržeb z prodeje zboží a služeb, nákladů na prodej,
- analýzy ***prodeje procesního charakteru,*** např. analýzy počtu a objemu servisních činností,
- analýzy ***prodejních aktivit na eShopu,*** např. hodnocení počtu prodaných produktů přes eShop, sledování zisků na produkt v eShopu,
- analýzy ***časového vývoje objemu a struktury prodejů,*** hodnocení faktorů ovlivňujících úroveň prodejů, hodnocení sezónních vlivů,
- analýzy ***prodejní výkonnosti*** a řízení produktů, např. indexu prodejní aktivity, využití prodejní plochy v maloobchodě.

8.1.6 Plánování zboží a prodeje

Účelem plánovací úlohy je zpracování plánů obchodních aktivit a s tím i dosažení požadované pozice na trhu. Zahrnuje ***sestavení plánu prodeje*** obvykle na časová období rok, pololetí, kvartál, dekáda, případně týden a den a předestavuje tyto hlavní ***skupiny funkcí*** (Bragg, 2024):

- ***Predikce, resp. odhady prodeje*** („*Sales Forecast*“), např. na 12 měsíců klouzavě v průběhu roku. Sestavuje se často ***podle jednotlivých položek zboží a prodejen*** s následnými agregacemi. Podstatným vstupem pro predikce prodeje jsou ***odhady poptávky***, které musí brát v úvahu různé vlivy a faktory, jako sezónnost, regionální zvláštnosti a další. ***Obtížnost predikcí*** se také liší podle druhů zboží, od základních produktů (např. potraviny, nápoje), přes sezónní zboží, módní produkty (oděvy, boty), až po zboží, které se označuje jako módní výstřelky („*fad*

merchandise“). Predikce prodejů se také ***odvíjí od strategie*** obchodníka, tj. pokud chce určovat trendy na trhu, nebo sledovat trh a nabídku a přizpůsobovat se jí.

- ***Řízení sortimentu zboží*** („*Product Assortment“*): zahrnuje strukturu sortimentu nabízeného zboží včetně jeho kvalitativních a cenových charakteristik. Součástí je také určení sortimentu na značkové nebo neznačkové zboží, resp. zboží pod značkou obchodníka.
- ***Časový plán uvedení zboží do prodeje*** („*Display Timing“*), resp. plán uvedení zboží na trh a očekávané časové rozložení prodejů a s tím související termíny objednávek na dodavatele.

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 zboží 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).
- 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 retailové firmy,
- výkaz prodeje z minulých let se upraví tak, že se stanoví minimální nutný objem prodeje k pokrytí nákladů retailové firmy.

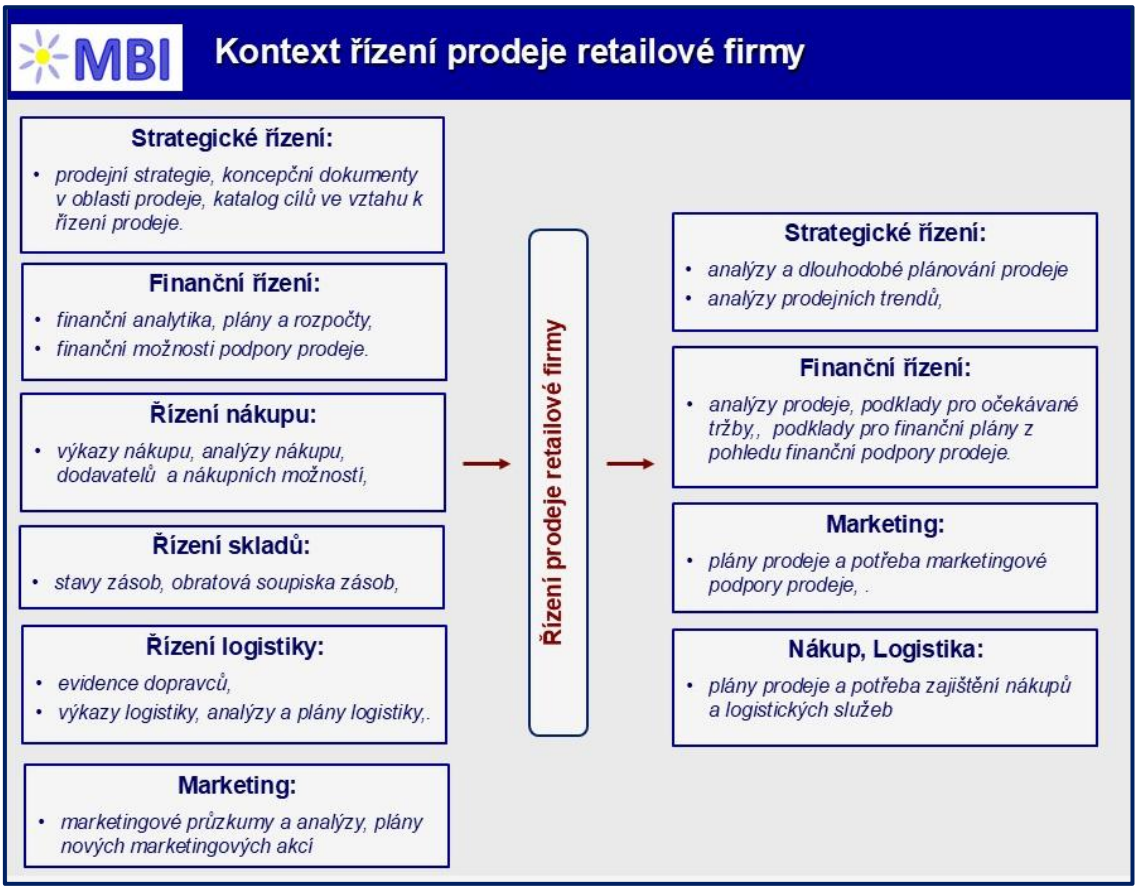
Realizace plánu prodeje zboží zahrnuje tyto dílčí aktivity:

- ***Zajištění zdrojů*** („*Merchandise Sourcing”)* obsahuje určení zdrojů zboží vzhledem k plánovaným prodejů, výběr dodavatelů a specifikace dodávek, tj. sortimentní, objemové, termínové.
- ***Vystavení objednávek*** (“*Order Placement”*) představuje standardní vystavení objednávek na dodavatele.
- ***Určení typů dodávek*** (“*Types of Shipments”*) zahrnující i určení úhrady za dopravné. V této souvislosti se užívá termín ***FOB*** („*Free on Board Destination“*), a to v těchto variantách:
  - *“FOB destination, freight prepaid and allowed”*: dodavatel platí dopravné a vlastní zboží po celou dobu dopravy. Vlastnictví přechází na kupujícího na místě předání zboží.
  - *“FOB destination, freight prepaid and added”*: dodavatel platí dopravné a účtuje ho kupujícímu. Dodavatel vlastní zboží po celou dobu dopravy. Vlastnictví přechází na kupujícího na místě předání zboží.
  - *“FOB destination, freight collect”*: Kupující platí dopravné v okamžiku předání zboží. Dodavatel vlastní zboží po celou dobu dopravy.
  - *“FOB destination, freight collect and allowed”*: Kupující platí dopravné, ale odečítá ho z faktury dodavatele. Dodavatel vlastní zboží po celou dobu dopravy.

  V případě poškození zboží během dopravy hradí náklady dodavatel s využitím příslušného pojištění. Složitějšími případy jsou dodávky dopravované postupně různými prostředky („*intermodal transport”*), loď, letadlo, kamion.
- ***Cenová označení*** (“*Price Marking”*) viditelné pro zákazníky jsou pracovně relativně náročné aktivity. Nabízejí se varianty označení jednotlivých položek zboží nebo vytvoření cenových přehledů za celou skupinu nebo větší balíky zboží.
- ***Řešení vrácení produktů*** (“*Product Return Handling”*) v případě poškození nebo nedodržení kvality zboží. Je řešena vždy otázka, zda jde o zodpovědnost dodavatele nebo obchodníka. Pro oblast vracení produktů větší obchodníci disponují obvykle vyškolenými speciality.

8.2 Řízení prodeje v kontextu řízení firmy

Obrázek 8-2 představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** řízení prodeje na ostatní oblastí řízení:



Obrázek 8-2: Řízení prodeje v kontextu řízení firmy

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

- ***strategické řízení*** – strategie prodeje představuje podklad pro přípravu plánů prodeje podle teritorií, zákazníků, komodit, dalšími vstupy jsou katalog podnikových cílů a byznys model podniku,
- ***finanční řízení*** – finanční plány a rozpočty, evidence úvěrů vyjadřují finanční možnosti pro realizaci a podporu prodeje,
- ***řízení nákupu*** – analýzy a plány nákupu, evidence dodavatelů, evidence dodavatelských cen ovlivňují obsah, resp. možnosti řízení prodeje,
- ***řízení skladů*** – analýzy skladů a skladových zásob, resp. reporting skladů jsou obvykle vstupem pro plánování i operativní řešení prodeje,
- ***řízení logistiky*** – analýzy dopravních kapacit a možností jsou vstupem pro plánování prodeje z pohledu logistického zajištění,
- ***marketing*** – výsledky analýz marketingových operací a kampaní představují základ pro plánování prodejních aktivit podniku, přehledy marketingových akcí ve vztahu k prodeji.

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

- ***strategické řízení*** – analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje jako dílčí podklad pro strategické analýzy prodeje a formulaci celkové strategie,

- ***finanční řízení*** – prodejní 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,
- ***marketing*** – analýzy prodeje, plány a odhady objemu prodeje představují požadavky na nové marketingové aktivity a kampaně,
- ***řízení nákupu a logistiky*** – analýzy prodeje, plány a odhady objemu prodeje představují podklad pro řízení nákupních aktivit, řízení vztahů k dodavatelům a specifikace požadavků na logistické služby.

8.3 Scénář, analytické otázky: „Řeší se řízení prodeje“

- ***Existuje optimální prodejní strategie***, kterou lze aplikovat univerzálně bez rozdílu obchodního portfolia?
- Jak efektivně a operativně probíhají ***prodejní operace***, jaká je jejich formální a organizační úroveň?
- Využívají se se v prodeji relativně nové technologie a aplikace (Scan and Go, zákaznické aplikace a další“)?
- Využívá se koncept „***omnichanel***“?
- Řeší se v rámci řízení prodejen ***optimalizace*** umístění zboží, technologie „chytrých regálů“, analýzy pohybů zákazníků po prodejně apod.?
- Je nutností ***specifická odbornost*** prodejce?
- Jak se řeší zkvalitňování ***vztahů k zákazníkům***?
- Jaké ***obchodní kanály*** se využívají v oblasti prodeje?
- Jak se realizují ***vazby*** na nákup, sklady, finance?
- Kdo a v jakých termínech vykonává ***hodnocení obchodních výsledků*** v oblasti prodeje retailové firmy?
- 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?
- Jak zajistit potřebnou úroveň ***poprodejního servisu,*** kde jsou hlavní problémy?
- Jak rychle a kvalitně řešit problém ***zákaznických reklamací***?
- Je zajištěna odpovídající formální i technologická úroveň provozovaného ***eShopu*** a zejména úroveň navazující logistiky?

8.4 Závěry k řízení prodeje



Řešení:

- Automatické zasílání ***varovných nebo jen informativních zpráv*** obchodním manažerům na základě požadavků zákazníků, skladových zásob má být součástí řešení.
- Efektivní ***integrace*** prodejních transakcí, např. promítání výsledků prodeje přímo do finančního řízení je předpokladem efektivity prodejů a ekonomické úspěšnosti retailové firmy.
- ***Dostupnost*** kvalitních plánovacích funkcí prodeje s vysokou komplexností zajišťuje potřebnou kvalitu plánování prodeje s provázaností na finanční plány.

- Předpokladem je ***realizace prodejních transakcí v místě zákazníků*** v odloučených lokalitách na základě mobilních prodejen a se způsobem prodeje odpovídajícím typu a požadavkům zákazníků.
- Je nutné realizovat požadovaný počet a ***objem prodejních transakcí*** podle vývoje poptávky na trhu, tj. vysokou ***flexibilitu*** podniku vzhledem k situaci na trhu (svátky, dovolené apod.).
- Řešení musí zajistit i potřebnou ***rychlost reakcí*** retailové firmy na podněty zákazníků – poptávky, požadavky, reklamace s využitím Call Center, resp. komplexních CRM systémů.
- Snižování ***pracnosti a nákladů*** při zvyšování rychlosti prodejních operací znamená zvyšování efektivnosti celé retailové firmy.
- Je nutné zajišťovat i potřebnou ***úroveň kontroly*** a bezpečnosti prodejních operací, tj. jejich dokumentace.
- Plány prodejů se vytvářejí ***pro různé časové horizonty*** s nezbytnou provázaností plánů mezi různými časovými horizonty, s možnostmi upřesňování plánů.
- Součástí řešení jsou ***predikce prodeje***, tj. např. předpovědi očekávané poptávky podle regionů, typu zákazníků, očekávaného zájmu zákazníků o určité služby.

Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Velikost retailové firmy:*** ovlivňuje zejména šíři obchodních vztahů, větší firmy využívají i větší počet prodejních kanálů.
- ***Konkurenční prostředí***: 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.
- ***Stav hospodářského prostředí:*** ovlivňuje prostor pro realizaci prodeje, poptávku a nákupní potenciál zákazníků.
- ***Firemní kultura***: představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah podniku ke svým zákazníkům, pochopení potřeb zákazníků atd. s dopady do prodejních aplikací a zejména CRM.
- ***Organizace firmy***: se promítá do sktruktury a obsazení prodejních divizí, prodejních oddělení, sítě a způsobu řízení prodejen.
- Kvalita ***personálních zdrojů***: určuje s jakou kvalitou pracovníků s dispozicemi pro obchod retailová firmy disponuje, s jakými z nich lze kooperovat na prodejních aplikacích.
- ***Customer Experience, CX***: představuje významný zdroj informací pro rozvoj řízení prodeje s respektováním potřeb a zkušeností zákazníků.
- Komplex ***rozvojových trendů*** v retailu (kapitola 3, v oddíle C): nové technologické trendy ovlivňují samu podstatu obchodu, zejména prodeje retailové firmy, způsob řešení vztahů k zákazníkům, komplex možností IT služeb podporujících prodejní operace a další aspekty řízení prodeje.
- ***Podniková analytika*** (kapitola 4, v oddíle C)***:*** představuje analýzy prodeje podle skupin zákazníků, úspěšnosti jednotlivých položek zboží na trhu, úspěšnosti prodeje podle prodejen, regionů apod.

IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***ERP:*** v daném případě jde zejména o prodejní moduly pro evidenci a realizaci prodejů.

- ***eShop:*** představuje potenciál pro dosažení vysokého podílu na trhu s neomezeným počtem zákazníků.
- ***CRM a sociální CRM:*** podporuje vytváření dlouhodobých a úspěšných vztahů se zákazníky.
- ***Competitive intelligence***: poskytuje informace a hodnocení konkurence a vývoji na daném segmentu trhu.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** pro dílčí analytické úlohy pro řízení prodeje.
- ***Plánovací nástroje a prediktivní analytika:*** pro určování odhadů a prognóz a přípravu plánů objemů prodeje.
- ***Mobilní zákaznické aplikace a další retailové technologie*****:** umožňují efektivní provádění plateb za zakoupení zboží a poskytují online podporu pro uskutečnění prodeje.

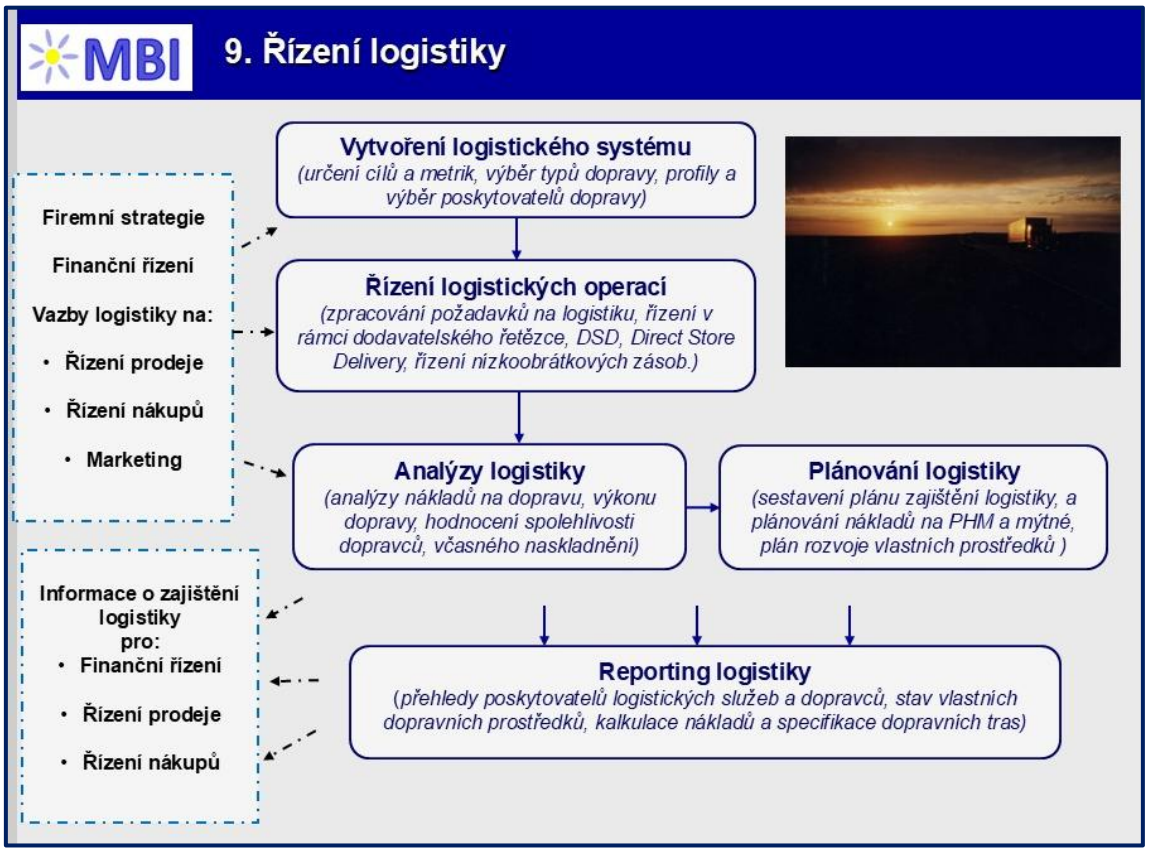
9. Řízení logistiky

Účelem řízení logistiky je:

- zajišťovat efektivní a ***provázané provádění operací*** v rámci celého logistického řetězce,
- realizovat spolehlivé a ekonomicky efektivní ***zajišťování dopravních kapacit*** pro potřeby logistiky,
- poskytovat manažerům potřebné spektrum ***analytických a plánovacích podkladů*** pro řízení logistiky.

9.1 Úlohy řízení logistiky

Do oblasti řízení logistiky obvykle spadá řízení interní i externí dopravy, řízení nákupní logistiky a řízení vztahů k dodavatelům, řízení skladové logistiky, obchodní logistiky a případně další. V našem případě jsme s ohledem na rozsah a složitost věnovali ***řízení nákupu a skladů speciální oblasti*** a v dané kapitole se zaměřujeme ***na celkové řízení komplexu logistických služeb s důrazem na dopravní služby***. Přehled úloh řízení logistiky retailové firmy dokumentuje Obrázek 9-1:



Obrázek 9-1: Úlohy řízení logistiky retailové firmy

9.1.1 Vytvoření logistického systému

Účelem je zajistit nastavení cílů a metrik, kvalitní evidenci dopravců a vlastních kapacit a vytvářet podklady pro efektivní využívání jak interních, tak externích zdrojů. Patří sem ***tyto aktivity***:

- Rozhodnutí, zda ***doručeni zboží*** bude ***na dodavateli*** („*FOB, Free on Board destination*“) nebo bude zajištěno ***poskytovatelem dopravy*** s nakládkou u dodavatele („*FOB shipping point*“). Ve druhém případě jde o komplexnější a složitější řešení a náročnější na kontrolu průběhu dodávky.
- ***Určení cílů a klíčových metrik*** výkonnosti vytvářeného logistického systému, výběr typů dopravních služeb. Je nutné určit frekvenci realizovaných dodávek, časové úseky a limity pro dodávky, nákladové limity apod.
- ***Výběr způsobů dopravy,*** nastavení výběrových kritérií, průzkum na dopravním trhu, hodnocení nákladové náročnosti. Pokud jde o ***druhy dopravy***, nabízejí se:
  - Letecká doprava – obvykle menší dodávky s vysokou hodnotou na velké vzdálenosti a pro zboží s relativně krátkou expirací.
  - Námořní doprava – pro velké dodávky na velké vzdálenosti, s využitím kontejnerů.
  - Železniční doprava – na velké vzdálenosti, pro dodávky velkých rozměrů. Problémem může být potřebná doba doručení zboží.
  - Kamionová doprava – na relativně kratší vzdálenosti a zboží menších rozměrů.
- ***Evidence dopravců***, tj. externích poskytovatelů dopravních služeb, jejich profilů a základních charakteristik, kapacitních možností, hodnocení kvality.
- ***Evidence vlastních dopravních prostředků***, technických a kapacitních parametrů a dalších charakteristik.
- ***Profily a výběr poskytovatelů*** především kamionové dopravy, obvykle zahrnuje:
  - Základní, společný poskytovatel („*Common Carrier*“) – poskytuje základní dopravní služby pro široký okruh obchodníků, pro různá zboží a obvykle na standardních cenách na trhu.
  - Smluvní poskytovatel („*Contract Carrier*“) – poskytuje dopravní služby podle specifických potřeb obchodníka a podle specifických smluvních podmínek.
  - Vlastní doprava („*Private Fleet*“) – dopravní služby zajišťované vlastními prostředky obchodníka a s jeho plnou kontrolou realizace dodávek.
- ***Smluvní a cenová jednání*** s vybranými poskytovateli dopravních služeb, s cílem většinou omezit počet poskytovatelů na efektivní minimum.
- ***Evidence požadavků na dopravu a další logistické služby*** od jednotlivých útvarů firmy, resp. pracovníků pro účely jejich kumulací a dalšího zajištění.

9.1.2 Řízení logistických operací

Účelem je zajistit co nejefektivnější realizace operací pro ***řízení logistiky,*** tj. příjem požadavků na logistiku a další služby, jejich vyhodnocení, zajištění a realizace požadavků atd. ***Klíčové aktivity*** jsou***:***

- ***Zpracování požadavků na logistiku*** a příslušných objednávek se všemi požadovanými parametry logistických služeb.
- ***Kalkulace nákladů na PHM a mýtné*** a dalších nákladů spojených s požadovanou službou.
- ***Slučování dopravních cest,*** optimalizace trasy***.***
- ***Výběr dopravce a poskytovatele služeb*** a zpracování objednávky, tj. analýza dopravních možností, zpracování a odeslání objednávky**.**

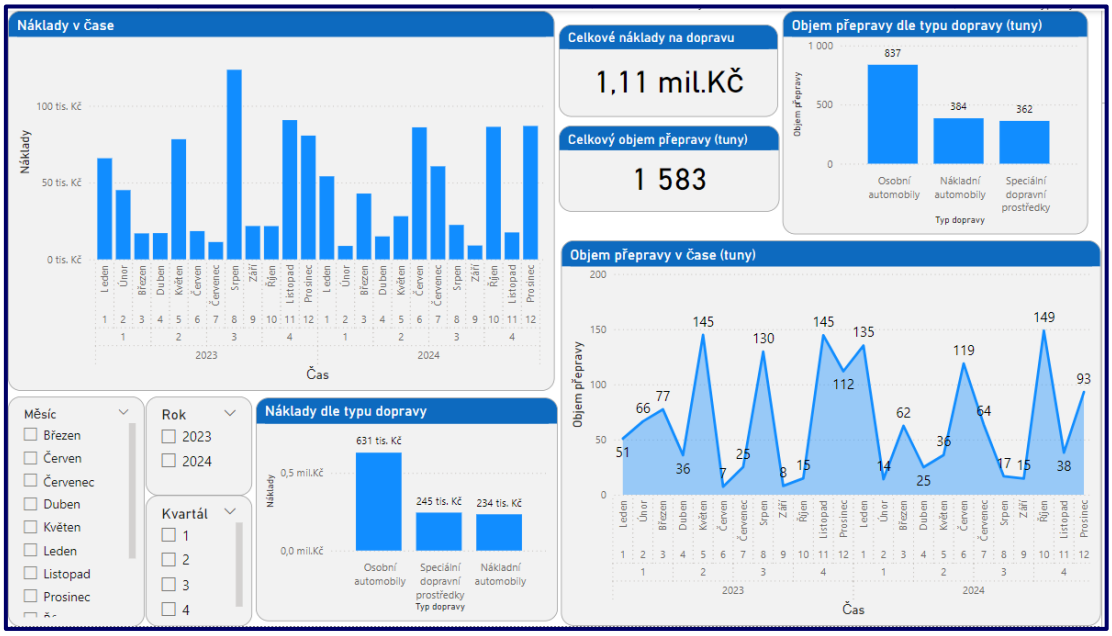
9.1.3 Analýzy logistiky

Účelem analytické úlohy je především ***dosažení očekávaných efektů*** v řízení logistiky. Představuje tuto funkcionalitu:

- analýzy ***ukazatelů řízení logistiky***, např. analýzy nákladů na dopravu, výkonu dopravy, hodnocení spolehlivosti dopravců, analýzy dalších logistických služeb,
- analýzy ***ukazatelů logistiky procesního charakteru***, zejména počtu požadavků na logistiku, objem a vývoj realizovaných logistických aktivit, sledování a hodnocení počtu a objemu reklamací k externím poskytovatelům logistických služeb,

- analýzy ***časového vývoje dopravy,*** hodnocení faktorů ovlivňujících aktivity logistiky, hodnocení sezónních vlivů apod.

Obrázek 9-2 dokumentuje ***příklad analytiky*** nákladů na dopravce:



Obrázek 9-2: Příklad: Analytika dopravy, náklady dopravce (Zdroj: O. Houdek, 2024)

9.1.4 Plánování logistiky

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

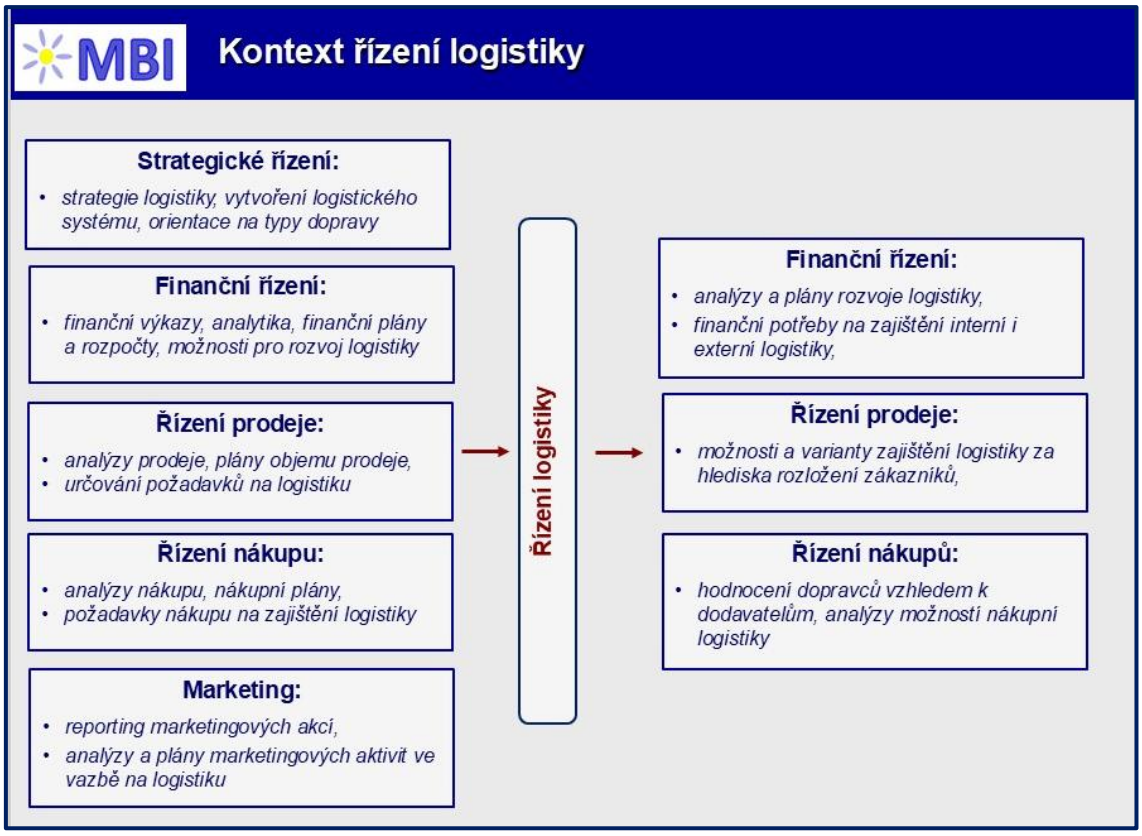
9.1.5 Reporting logistiky

Účelem je vytváření standardních reportů logistiky. Zahrnuje:

- celkové přehledy využívaných logistických služeb,
- přehledy poskytovatelů logistických služeb a dopravců,
- přehledy dopravních prostředků,
- přehledy požadavků na logistiku,
- kalkulace nákladů na logistické služby.

9.2 Řízení logistiky v kontextu řízení firmy

Obrázek 9-3 představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** řízení logistiky na ostatní oblastí řízení:



Obrázek 9-3: Řízení logistiky v kontextu řízení firmy

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

- ***strategické řízení*** – strategie v oblasti logistiky je podkladem pro přípravu plánů rozvoje podle teritorií, dodavatelů a dalších dimenzí, pro orientaci na vybrané typy dopravy,
- ***finanční řízení*** – finanční analýzy, plány a rozpočty jsou podklady pro zajištění finančních možností ve vztahu ke službám logistiky,
- ***řízení prodeje*** – evidence zboží a služeb, plány a odhady objemu prodeje představují požadavky na logistiku a logistické služby,
- ***řízení nákupu*** – analýzy nákupů a nákupních nabídek, regionální rozložení nákupních možností jsou podklady pro určování objemu potřeb logistických služeb,
- ***marketing*** – analýzy dodavatelů a poskytovatelů logistických služeb, analýzy marketingových aktivit představují jeden ze vstupů pro plánování logistiky.

Jako ***podstatné výstupy*** z řízení logistiky pro tyto oblasti řízení jsou:

- ***finanční řízení*** – analýzy a plány rozvoje logistiky představují podklady pro přípravu souhrnných finančních plánů a rozpočtů a určování potřeby finančního zajištění logistiky,
- ***řízení prodeje*** – analýzy možností zajištění logistiky vzhledem k rozložení zákazníků slouží k určování regionálního zaměření prodeje,
- ***řízení nákupu*** – hodnocení poskytovatelů logistických služeb, zejména dopravců jsou jedním z podkladů pro určování vztahů k dodavatelům.

9.3 Scénář, analytické otázky: "Řeší se řízení logistiky"

- Jak řešit rozvoj řízení logistiky ***v souladu se strategickými záměry*** firmy?
- Jak realizovat začlenění řízení logistiky ***do byznys modelu a provozního modelu*** firmy?

- Jak odpovídá ***organizace logistiky*** a zejména dopravy a odpovídajících útvarů potřebám firmy? Jaké ***dopady*** má současná úroveň logistiky ***na celkové řízení a organizaci firmy***, jaké jsou hlavní problémy?
- Jak efektivním řízením logistiky ***podporovat výkonnost firmy*** (v obchodě, financích, marketingu apod.)?
- Do jaké míry je ***nákladová náročnost*** realizovaných logistických operací přiměřená požadavkům firmy?
- Zjišťují a vyhodnocují se ***ekonomické a mimoekonomické efekty*** logistických operací? Kde jsou cesty jejich zvyšování?
- Existují dostatečné ***personální kapacity*** ve struktuře a kvalifikaci k potřebám firmy? Jak zabezpečovat odpovídající ***personální vybavení*** řídících procesů?
- Je třeba zvolit ***outsourcing*** logistických služeb?
- Jak zvyšovat kvalitu řízení ***dopravních dispečerů***?
- Jak zabezpečit odpovídající ***efektivní fungování technologické základny*** logistiky, dopravy, vozového parku i IT?
- Odpovídá ***infrastruktura informačních technologií*** ve firmě potřebám řízení dopravy? Co je třeba doplnit, změnit, rozšířit?

9.4 Závěry k řízení logistiky

Řešení:

- ***Integrace*** operací celé obchodní logistiky a její provázání na finančním řízení, případně personální řízení je klíčovou otázkou řešení.
- Automatické zasílání ***operativní zpráv*** o zajišťování požadavků na logistiku a jejich zajištění obchodním a dalším manažerům je významným předpokladem úspěchu řešení.
- Podstatným aspektem řešení je důraz na vysokou ***komplexnost a kvalitu*** analýz logistiky, zejména dopravních kapacit a celého logistického řetězce se realizuje s vazbou na celopodnikové analýzy a na ostatní oblasti řízení.
- Podpora ***výběru kvalitních poskytovatelů logistických služeb*** zahrnuje i hodnocení, zda se orientovat na externí služby nebo vlastní kapacity, resp. v jakém poměru.
- ***Dostupnost*** informací pro operace řízení logistiky a požadavků na dopravu ve vazbě na aktivity nákupu musí být zajištěna v místě i čase, tj. v místě jednotlivých obchodních jednotek, skladů atd.
- Součástí řešení by měla být i ***optimalizace dopravních cest*** s využitím odpovídajících aplikací a nástrojů.

Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Velikost retailové firmy***: se promítá do složitosti logistiky, počtů a regionálního rozložení obchodních jednotek, a tedy i do náročnosti na zajištění logistických, zejména dopravních kapacit.
- ***Dislokace firmy***: ovlivňuje náročnost řízení logistiky pro dislokované obchodní jednotky.

- ***Hospodářské prostředí***: vytváří prostor nebo tlak na úroveň systému logistiky retailové firmy a investic pro rozšiřování potřebných logistických kapacit.
- ***Organizace firmy***: ovlivňuje rozložení obchodních jednotek, skladů a skladových kapacit a náročnost řízení celého logistického řetězce.
- ***Konkurenční prostředí***: vytváří tlak na řešení logistiky, její efektivitu, dostupnost dopravních služeb a další.
- ***Úroveň podnikových procesů***: je předpokladem pro řešení nastavení a optimalizace logistických řetězců.
- Komplex ***rozvojových trendů*** v retailu (kapitola 3, v oddíle C): technologické trendy mají dopad na řešení logistických služeb, plánování dopravy, řešení dopravních tras (např. při využití AI, nebo specializovaných spedičních aplikací).
- ***Podniková analytika*** (kapitola 4, v oddíle C)***:*** představuje analýzy logistických služeb a jejich poskytovatelů podle různých dimenzí (např. doby expirace zboží, nastavených minimálních nebo bezpečnostních zásob), analýzy skladových kapacit a jejich úrovně využití, analýzy využívání specifických skladových technologií.

IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***ERP:*** poskytuje vysoký úroveň interní integrace řízení, zefektivňuje logistické procesy.
- ***ECM:*** pro řešení a využití řízení pracovních postupů (worflow), pro přípravu a správu všech dokumentů ve vztahu k logistice.
- ***SCM:*** zajišťuje koordinace aktivit jednotlivých členů řetězce a podporuje optimalizaci celého dodavatelského řetězce.
- ***WMS:*** zvyšuje kvalitu logistických procesů ve vztahu ke skladovému hospodářství, tj. příjem zboží manipulaci a další operace.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** pro dílčí úlohy pro řízení celé logistiky, např, analýzy využití poskytovatelů dopravy a dopravních prostředků.
- ***Plánovací aplikace a prediktivní analytika:*** pro plánování logistických, zejména dopravních kapacit ve vazbě na potřeby nákupu a řízení skladů.
- ***Spediční aplikace***: pro možnosti zadávat nebo si prohlížet volné vozy a nabízené pro logistické služby. Přehledy se průběžně aktualizují a poskytují všechny potřebné informace pro řízení logistiky.

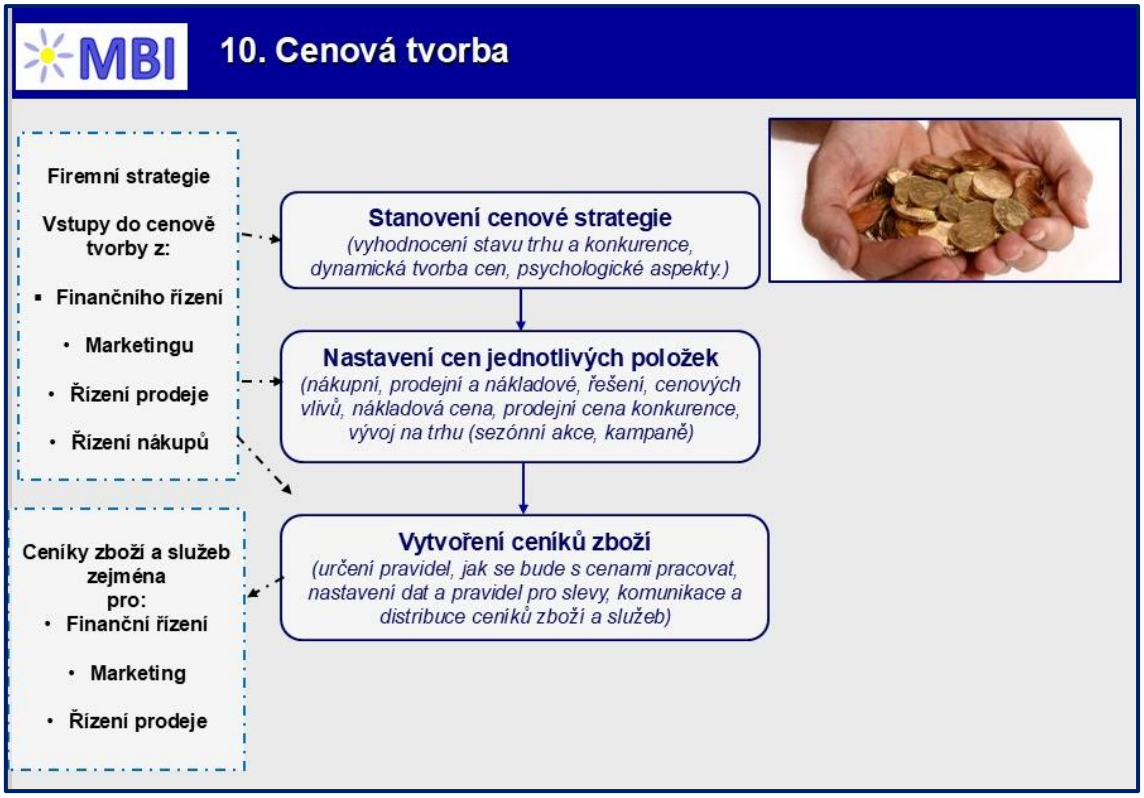
10. Tvorba cen

Účelem řízení tvorby cen v retailu je:

- nastavit správnou a efektivní ***cenovou strategii***,
- řešit nastavení cen v prostředí provozovaného ***eShopu***,
- analyzovat a využívat poznatky z ***cenové elasticity***,
- operativně řešit ***cenovou tvorbu a přípravu ceníků*** zboží a služeb.

10.1 Úlohy v oblasti řízení tvorby cen

Přehled úloh cenové tvorby retailové firmy a jeho hlavní vazby na ostatní oblasti řízení dokumentuje Obrázek 10-1:



Obrázek 10-1: Úlohy cenové tvorby v retailové firmě

10.1.1 Cenová strategie

Podstatným předpokladem úspěšné cenové strategie je její ***provázání s byznys strategií a byznys modelem*** retailové firmy. Významným vstupem pro cenovou strategii je ***pozice retailové firmy na trhu***, zda se chce prezentovat vlastními obchody s luxusním výběrovým zbožím a s vyššími cenami nebo obchody standardní kvality zaměřené zejména na slevové akce.

Určení cenové strategie se realizuje v několika krocích, kterým odpovídají následující ***klíčové aktivity*** (Bragg, 2024):

- ***Nastavení cílů*** – vychází z již zmíněné byznys strategie a byznys modelu. Jsou formulovány na základě otázky, zda působit na relativně menším podílu trhu ale s vysoce kvalitními produkty za vysoké ceny, nebo zda obsáhnout co největší podíl na trhu s vysokými počty zákazníků a se zaměřením na nižší ceny.

- ***Určení cenové politiky*** – předpokládá již vyšší konkretizaci a je odvozená od výše stanovených cílů a charakteru obchodu. Cenová politika se liší i podle toho, zda se předpokládá relativně stabilní záměry, např. po dobu 1 roku, nebo se operativně mění podle situace na trhu a nabídky konkurentů.
- ***Stanovení cenové strategie*** – zahrnuje 3 základní varianty:
  - nastavení cen na základě zákaznické poptávky,
  - uplatnění nákladových cen, kde ceny vycházejí z nákladů na nákup produktů a dále z marže pokrývající provozní náklady obchodníka a očekávaného zisku,
  - ceny vycházející z porovnání s cenami konkurentů.
- ***Základní stanovení cen*** představuje 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.
- ***Implementace cenové strategie*** – zahrnuje následující možnosti řešení:
  - ***dynamická tvorba cen*** („*Dynamic Pricing*“): je koncepce založená na využití technologií umožňující průběžně upravovat ceny podle okamžitého stavu zákaznické poptávky. Poskytuje např. tyto efekty – zvyšování zisku, výprodej zásob s dlouhou obrátkou a další. Na druhé straně je spojená s určitou dezorientací zákazníků, zvýšenými nároky na řízení zásob, vysokými potřebami marketingových aktivit apod. To potvrzuje i průzkum společnosti Gratner (Observer, 2025): „*Čtyřicet osm procent spotřebitelů nesouhlasí s tím, že dynamické ceny jim pomáhají nakoupit nejlevněji. A naopak 79 % spotřebitelů souhlasí s tím, že je pravděpodobnější, že nakoupí u značek, které mají konzistentní ceny,*“
  - ***seskupování a rozdělování produktů*** („*Bundling and Unbundling*“): představuje sdružování nebo seskupování souvisejících produktů a služeb do jednoho celku za jednu cenu („*Bundling“),* nebo naopak rozdělování zboží a služeb do jednotlivých položek za speciální ceny („*Unbundling“),*
  - ***cenotvorba založená na vysokých a nízkých cenách*** („*High-Low Pricing*“): je praktika nastavení cen většiny produktů vyšších, než je standard na trhu, zatímco u menšího podílu produktů je nastavení cen na nižší ceny, než jsou obvyklé. Záměr je přilákat zákazníky na nižší ceny a současně jim nabídnout produkty s vyšší cenovou hladinou,
  - ***cenotvorba na základě balíků*** („*Package-Based Pricing*“): zakládá se na vytváření balíků zboží (např. láhví) s různým objemem a s odpovídající různou úrovní cen,
  - ***cenotvorba na bázi psychologie*** („*Psychological Pricing*“): je všeobecně známá tvorba cen s hodnotami těsně pod základní, celou hodnotou, např. cena je 59,99,
  - ***trasování cen*** („*Price Lining*“): je nastavení cen do několika stanovených cenových bodů podle kvality daného zboží,
  - ***cenotvorba na základě referencí*** („*Reference Pricing*“): je založena na principu, že obchod má nastavenou určitou cenu za základní zboží (např. vybrané potraviny) a ostatní ceny se odvíjejí od takové základny,
  - ***cenotvorba na základě užití*** („*Utilization-Based Pricing*“): vychází z úvahy, že pokud je určité zboží nebo služba minimálně využívaná, snižuje se adekvátně jejich cena,
  - ***cenotvorba na základě objemu*** („*Volume Pricing*“): je známý přístup využití bonusů při nákupu ve větším objemu, např při nákupu tří položek zboží, zákazník platí cenu dvou.
- ***Přizpůsobování cen*** – v návaznosti na uvedené možnosti stanovení cen dlouhodobějšího charakteru existují i aktivity reagující na situaci na trhu, vývoj poptávky, ceny konkurence, stavy zásob apod. jako např. periodické slevové akce, výprodeje, slevy na bázi aplikace obchodníka, slevové akce atd.

10.1.2 Řízení cen v eShopech

Využití online obchodů, zejména eShopů přináší do řízení cenové tvorby ***řadu podstatných efektů***, zmíníme alespoň některé:

- marketingové aktivity a promo akce lze realizovat prakticky průběžně a v libovolných časech a při minimálních nákladech,
- podstatně lépe než v kamenných obchodech lze sledovat a analyzovat požadavky zákazníků a celkovou poptávku v daném segmentu trhu,
- podstatně přesněji a operativněji lze realizovat segmentaci zákazníků,
- efektivněji lze provádět analýzy prodeje podle nejrůznějších dimenzí,
- ceny lze měnit operativně podle zákaznické poptávky.

10.1.3 Řešení cenové elasticity

Analýzy cenové elasticity je standardní součástí řízení tvorby cen. Elastická poptávka znamená, že změny cen zboží a služeb mají silný vliv na jejich objem prodeje. Naopak, neelastická poptávka představuje situace, kdy cenové změny mají na prodej malý nebo nulový vliv. Cenová elasticita a její sledování je zvláště významná, pokud produkty a služby nejsou dostatečně odlišené od konkurence nebo, kde jsou substituční produkty na trhu lehce dostupné.

Pro vyjádření cenové elasticity se používá následující kalkulace:

Poptávková elasticita = % změny poptávky po produktu / % změny ceny.

Cena je považována za neelastickou, pokud uvedený poměr je menší na 1.

10.1.4 Cenová tvorba, příprava ceníků zboží

Účelem úlohy je nastavit takovou ***cenotvorbu na základě parametrů nákladů a situace na trhu,*** která zajistí konkurenceschopnost podniku a jeho ekonomickou efektivnost. Příprava ceníků zboží a služeb se uskutečňuje na základě těchto vstupů:

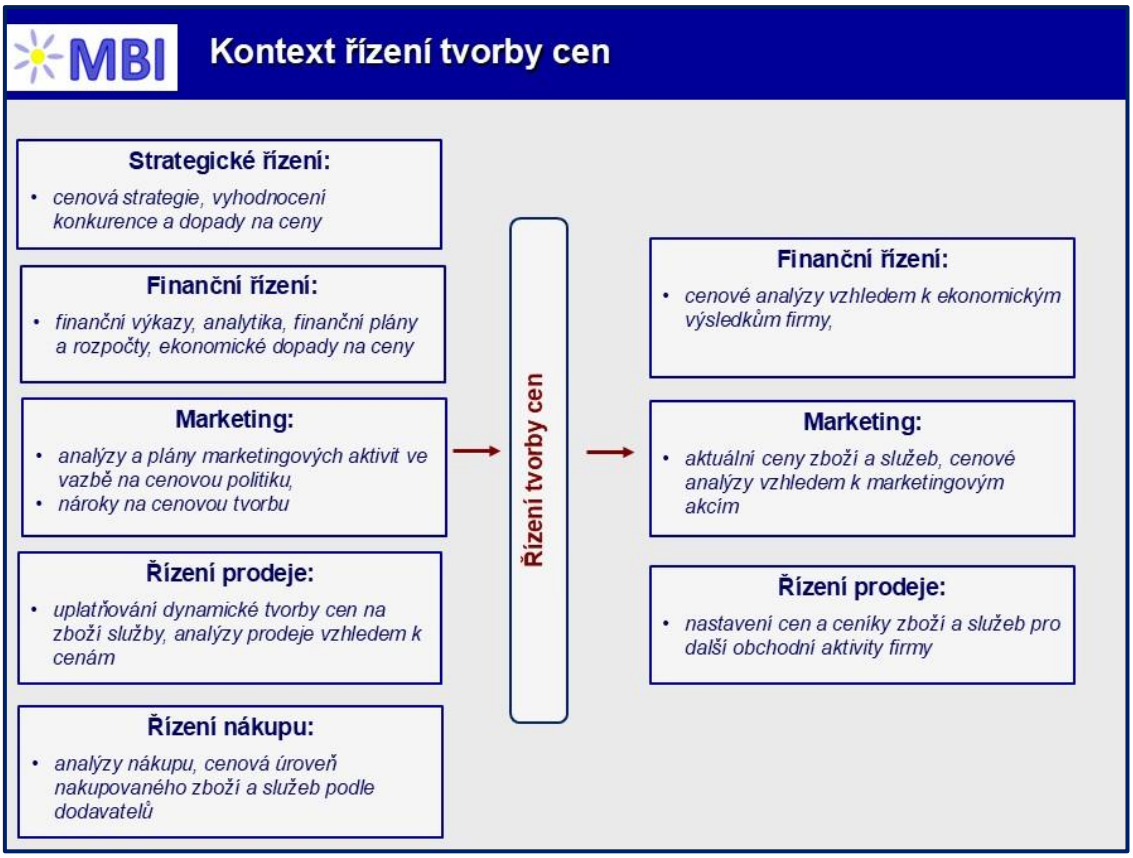
- náklady na zboží, sklady, na mzdy, logistiku, marketing, vratky,
- konkurence dodavatelů,
- příjmy generované prodejem,
- cenové konflikty,
- konkurence,
- promo akce.

Nastavení cen jednotlivých položek – nákupní, prodejní a nákladové vychází z těchto principů:

- nákladovou cenu je potřeba evidovat a kalkulovat automaticky na základě uskutečněných transakcí, které ji ovlivňují. Obchodník 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,
  - kombinace předchozích vlivů.

10.2 Tvorba cen v kontextu řízení firmy

Obrázek 10-2 představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** řízení tvorby cen na ostatní oblastí řízení:



Obrázek 10-2: Tvorba cen v kontextu řízení firmy

Řízení tvorby cen retailové firmy se váže z hlediska ***vstupů*** na následující oblastí řízení:

- ***strategické řízení firmy*** – cenová strategie, pokud je součástí firemní strategie, znamená vstup pro její konkretizaci na úrovni řízení cen,
- ***finanční řízení*** – finanční analýzy po hodnocení dopadů cen na finanční situaci firmy je vstupem pro formulaci cenové strategie na další období,
- ***řízení marketingu*** – marketingové průzkumy, analýza konkurence, plán marketingových akcí, marketingové analýzy, jejich výsledky jsou vstupy po formulaci cenové strategie a politiky,
- ***řízení prodeje*** – analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje jsou podstatné pro analýzy cenových vlivů na objem prodeje a tržeb za zboží a služby,
- ***řízení nákupu*** – analýzy a plány nákupů zboží a služeb slouží jako dílčí podklad pro realizaci analýz nákladové náročnosti jednotlivých dodavatelů.

Na druhé straně řízení tvorby cen ***poskytuje pro ostatní oblasti*** zejména tyto informace:

- ***finanční řízení*** – výsledky cenových analýz mají vliv na aktuální a zejména očekávané ekonomické výsledky retailové firmy,
- ***marketing*** – aktuální ceníky zboží a služeb jsou podkladem pro formulaci marketingových průzkumů a dalších marketingových aktivit,
- ***řízení prodeje*** – nastavení cen a ceníky zboží a služeb jsou vstupem pro běžné prodejní operace. Cenová strategie je jeden ze vstupů pro definování plánů prodeje.

10.3 Scénáře, analytické otázky k řízení tvorby cen

10.3.1 Řeší se formulace cenové strategie

- Kdo se podílí na formulaci cenové strategie?
- Na jaké typy cenové strategie se firma orientuje?
- Jaké útvary na strategii kooperují?
- Jak často, v jakých termínech se má aktualizovat cenová strategie?
- S jakými interními i externími vstupy se při cenové strategii pracuje?
- Jak se cenová strategie promítá do cenové politiky?
- Jaké možnosti implementace cenové strategie firma uplatňuje?
- Jaké technologie se využívají v rámci analýz pro tvorbu cenové strategie?
- Uplatňuje se princip dynamické tvorby cen?

10.3.2 Řeší se operativní řízení cen a tvorba ceníků

- S jakými konkrétními vstupy se pracuje při přípravě ceníků?
- Jaké typy cen jsou pro danou retailovou firmu prioritní?
- Jaká jsou specifika tvorby cen pro zboží na eShopech?
- Řeší se a analyzuje se stav a vývoj cenové elasticity, s jakými dopady na cenotvorbu?
- Kdo se podílí na přípravě ceníků?
- Jak často se ceníky zboží a služeb aktualizují?
- Jak se ceníky distribuují a komunikují?
- Na základě, jakých parametrů se pracuje při nastavování slev.

10.4 Závěry k řízení tvorby cen

Řešení:

- Je účelné jasně formulovat cenovou strategii v relaci na strategii retailové firmy a na její byznys model.
- Na úrovni vedení firmy je nezbytné definovat pozici a charakter firmy na trhu.
- S ohledem na strategii a pozici firmy je nutné správně zvolit adekvátní typ strategie.
- Vzhledem k výsledkům předchozích bodů se posuzují a volí i prioritní typy cen.

Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Velikost firmy:*** ovlivňuje prodejních aktivit, a tedy i složitost při uplatňování cenových strategií a nastavování cenové úrovně podle regionů, skupin zboží a služeb apod.
- ***Původ a vlastnictví firmy:*** u zahraničních subjektů jde o uplatňování různých standardů a přístupů k cenotvorbě.
- ***Konkurenční prostředí***: poznání a analýza konkurence i jejího předpokládaného vývoje je podkladem pro rozhodování o cenové strategii.
- ***Stav hospodářského prostředí:*** ovlivňuje cenovou úroveň a možnosti nastavování aktuálních cen.

- ***Stav legislativy:*** představuje vlivy obchodní legislativy na cenotvorbu.
- Kvalita ***personálních zdrojů***: specifikuje, zda firma disponuje s kvalifikovanými cenovými analytiky.
- ***Podniková analytika*** (kapitola 4, v oddíle C)***:*** představuje komplexní analýzy cen a jejich vývoje podle období, případně sezónních vlivů apod.



IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***ERP:*** v daném případě zejména představuje zdroj informací pro formulaci cenové strategie a řešení ceníků, případně uplatňování slevových akcí apod.
- ***eShop:*** uplatňuje různé druhy cen, představuje významný vstup pro analýzy zákazníků a jejich dopady na ceny.
- ***CRM a sociální CRM:*** představuje informační zdroj z operativních kontaktů se zákazníky.
- ***Competitive intelligence***: poskytuje informace a hodnocení konkurence a cenového vývoje na daném segmentu trhu.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** pro dílčí analytické úlohy pro cenové analýzy.

11. Řízení majetku a energií

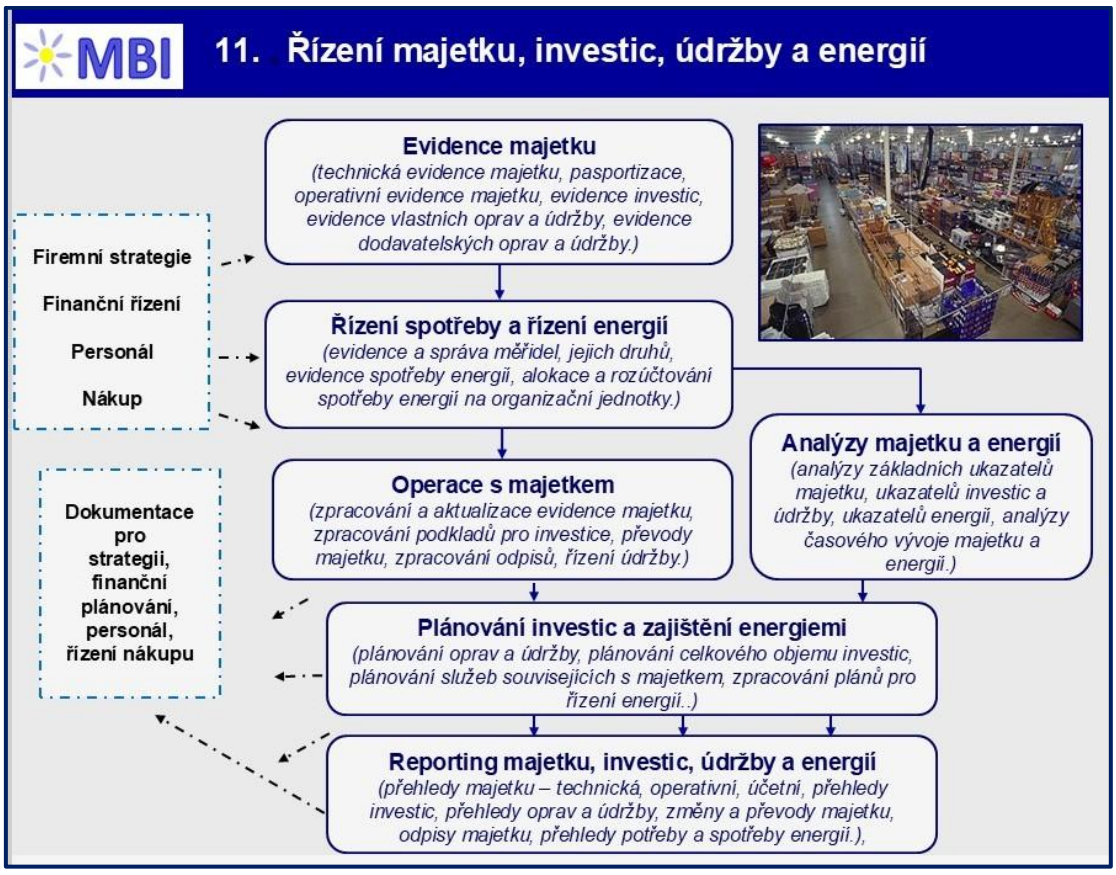
Účelem je:

- 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***,
- dosahovat efektivního ***plánování potřeb a řízení spotřeby energií.***

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.

11.1 Úlohy řízení majetku a energií

Přehled úloh řízení majetku, investic, údržby a řízení energií retailové firmy a jeho hlavní vazby na ostatní oblasti řízení dokumentuje Obrázek 11-1:



Obrázek 11-1: Řízení majetku, investic, údržby a energií retailové firmy

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

11.1.1 Evidence majetku

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

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

11.1.2 Operace s majetkem

Účelem úlohy je zajistit co nejefektivnější realizace ***majetkových operací*** (příjem do evidence majetku, přemístění, údržba majetku atd.). Zahrnuje tyto ***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 investiční akce, 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 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 kalkulovat odpisy.
- ***Zpracování odpisů,*** zpracování účetních i daňových odpisů, individuální odpisy podle odpisového plánu, zadání skutečných hodnot odpisů, určení metody daňových odpisů: lineární / degresivní.
- ***Řízení oprav vlastní údržbou*** zahrnuje časový měsíční plán, odsouhlasení příslušným útvarem, příprava inspekční prohlídky, resp. inspekční opravy.
- ***Řízení oprav dodavatelsky,*** tj. výběrové řízení na dodavatele, výběr dodavatele, příprava smlouvy, zpracování pracovního výkazu, pracovního listu, servisního výkazu.
- ***Řízení údržby,*** příprava plánu údržby, plánu čerpání normohodin, plánu čerpání nákladů na náhradní díly nutné k opravám, průběžné řízení údržbových prací a jejich dokumentace.
- ***Vyřazování majetku,*** zpracování návrhu na vyřazení / likvidaci majetku na podkladě technické správy o stavu zařízení, podkladu pro likvidační komisi, určení způsobu vyřazení, zápis o vyřazení majetku, vyřazení z evidence majetku.

11.1.3 Řízení potřeby a spotřeby energií

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

- Evidence a ***správa měřidel***, jejich druhů, parametrů umístění, vlastníka.
- Evidence ***spotřeby energií*** podle jednotlivých druhů.
- ***Alokace a rozúčtování spotřeby energií*** na organizační jednotky s přiřazením stanovené sazby energií.

11.1.4 Analýzy majetku, investic, údržby a spotřeby energií

Účelem analytické úlohy je především ***dosažení očekávaných efektů***, tj. pozitivních změn v metrikách řízení majetku, řízení spotřeby energií, v optimalizaci investic, v nákladech na zajištění údržby, oprav apod. Představuje 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, zařízeních, dopravních prostředcích, v inventáři.
- ***Analýzy ukazatelů dlouhodobého nehmotného majetku***.
- ***Analýzy ukazatelů investic a údržby*** představují analýzy objemu investic, objemu oprav a údržby, hodnocení návratnosti investic založených např. na rentabilitě investic (ROI), čisté současné hodnotě investice (NPV), době splacení investice.
- ***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.

11.1.5 Plánování rozvoje majetku a investic, plánování zajištění energiemi

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

- ***Plánování oprav a údržby*** plánování celkového objemu oprav a jednotlivých akcí.
- ***Příprava plánu rozvoje majetku,*** plánování celkového objemu investic.
- ***Plánování služeb*** souvisejících s majetkem, tj. odborných prohlídek a zkoušek jednotlivých typů zařízení.
- ***Zpracování plánů pro řízení energií*** a jejich spotřeby podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty.

11.1.6 Reporting majetku a energií

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

- přehledy majetku – technická, operativní, účetní,
- přehledy investic,
- přehledy oprav a údržby,
- pasporty majetku,
- změny a převody majetku,
- přehledy odpisů majetku,
- přehledy potřeby a spotřeby energií podle druhů a období,
- případně další.

11.2 Řízení majetku a energií v kontextu řízení firmy

Obrázek 10-2 představuje obvykle ***nejvýznamnější vazby*** řízení majetku a řízení spotřeby energií na ostatní oblastí řízení:



Obrázek 11-2: Kontext řízení majetku v řízení retailové firmy

Řízení majetku a potřeby a spotřeby energií retailové firmy se váže z hlediska ***vstupů*** na následující oblastí řízení:

- ***strategické řízení firmy*** – investiční strategie je podkladem pro přípravu investičních plánů podle dodavatelů, typů investic a dalších hledisek, strategie potřeby a spotřeby energií je podkladem pro přípravu plánů rozvoje energetických zdrojů podle dodavatelů, typů energií a dalších hledisek
- ***finanční řízení*** – informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro investiční záměry a plány a rovněž pro možnosti a omezení rozvoje energetických zdrojů, informace o úvěrovém zatížení firmy jako vstupy pro investiční záměry z pohledu jejich realizovatelnosti,
- ***personální řízení*** – personální analýzy, personální plány znamenají jeden ze vstupů pro zajištění investičních akcí nebo jejich plánování z pohledu dostupnosti personálních kapacit, pro realizaci údržby, pro zajištění rozvojových akcí v oblasti zdrojů energie a jejich plánování,
- ***řízení nákupu*** – výkazy, analýzy a plány nákupů materiálů a služeb slouží jako dílčí podklad zejména pro realizaci údržby a jejího materiálního zajištění,

Na druhé straně řízení majetku a energií ***poskytuje pro ostatní oblasti*** zejména tyto informace:

- ***strategické řízení firmy*** – analýzy a výkazy majetku a zejména prodejních provozů a dalších kapacit sloužících pro základní obchodní aktivity jako vstup do strategických analýz a formulaci strategie. Obdobně jsou dalšími vstupy investiční záměry, plány investic, plány oprav a údržby, analýzy spotřeby energií, plánování spotřeby energií v roce,
- ***finanční řízení*** – výkazy majetku, analýzy majetku jsou podkladem pro ekonomické hodnocení stavu a kapacit firmy. Dalšími vstupy jsou investiční záměry, plány investic, plány oprav a údržby pro určování finanční náročnosti a finančního zajištění plánovaných investic. Evidence spotřeby energií jsou podkladem pro ekonomické hodnocení stavu a kapacit firmy vzhledem k rozvoji energetických zdrojů,
- ***personální řízení*** – plánování rozvoje majetku a investic jsou podkladem pro plánování jejich personálního zajištění a požadavků na novou kvalifikaci pracovníků,

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

11.3 Scénáře, analytické otázky k řízení majetku, investic, údržby a energií

11.3.1 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*** retailové firmy?
- Jak odpovídá ***organizace a řízení majetku a investic*** a odpovědných útvarů a pracovníků potřebám retailové firmy?
- Jaké ***dopady*** má současná úroveň na ***řízení a organizaci firmy***, jaké jsou hlavní problémy?
- Jak efektivním řízením majetku a investic ***podporovat výkonnost*** retailové 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?

11.3.2 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?

11.3.3 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 investice?
- Jsou dodržovány ***bezpečnostní předpisy*** v průběhu investičních akcí?
- Je aktuální stav a průběh investiční akce ***komunikován*** v rámci firmy?
- Existuje adekvátní ***dokumentace investice*** uložená a aktualizovaná v dokumentačních databázích?
- Je k dispozici aktualizovaný ***seznam požadovaných dokladů*** pro uvedení do provozu?
- 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?

11.3.4 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 energií*** mimo stávající dodavatele?
- 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 retailovou firmu?

11.4 Závěry k řízení majetku, investic, údržby a energií

Řešení:

- Je třeba nastavit vysokou ***organizační i technologickou úroveň majetkových operací*** včetně kvalitní dokumentace, výkresů, pasportů apod.
- Je nutné zajistit ***bezpečnost*** majetkových operací, tj. jejich protokolování a dokumentace.
- Předpokladem je i efektivní ***integrace*** majetkových operací s finančním řízením, řízením investic, výroby, údržby apod.
- Je účelné zasílat ***varovné nebo jen informativní zprávy*** manažerům na základě výsledků uskutečněných analýz stavu majetku a jejich vyhodnocení oproti definovaným pravidlům, limitům apod.
- Je účelné poskytovat automatické zasílání ***operativní zpráv*** o zajišťování požadavků na energie, případných výpadků energie a jejich dopadů na fungování firmy a realizovat podporu ***výběru kvalitních poskytovatelů energií***.

Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Velikost firmy***: ovlivňuje obvykle objem majetku, rozsah investic a nezbytné nároky na údržbu, což se promítá do složitosti řízení a úloh informačního systému. Velikost firmy také 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.
- ***Původ a vlastnictví firmy***: nutně ovlivňuje i přístup k majetku a jeho rozvoji, 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.
- ***Stav hospodářského prostředí:*** ovlivňuje prostor pro realizaci nákupů energií včetně souvisejících IT služeb.
- ***Stav legislativy:*** legislativa se promítá zejména do řízení odpisů z majetku, nebo do nároků na výkaznictví majetku.
- ***Firemní kultura***: se projevuje především v přístupu k ochraně a údržbě majetku, ovlivňuje i úroveň dokumentace majetku, zejména jeho pasportizace.
- ***Organizace firmy***: definuje rozložení majetku v rámci firmy a s tím i rozdělení zodpovědnosti za majetek.

- ***Dislokace firmy***: vyjadřuje regionální rozmístění centrály firmy a jeho jednotlivých obchodních poboček, detašovaných skladů apod.
- Komplex ***rozvojových trendů*** v retailu (kapitola 3, v oddíle C): představuje zejména nároky na investice do nových technologií a obnovy zařízení s respektováním vývojových trendů.
- ***Podniková analytika*** (kapitola 4, v oddíle C)***:*** představuje analýzy majetku, investic a údržby a jejich realizace, úspěšnosti a zejména návratnosti. Součástí jsou analýzy potřeby energií a jejich poskytovatelů, zejména cenové náročnosti.

IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***ERP:*** moduly řízení majetku poskytují obvykle ***funkcionalitu*** jako pro evidenci majetku, pro správu majetku a řízení investic a údržby a pro reporting majetku.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** se využívají jak pro ***základní majetkové analýzy***, ale také pro náročnější analýzy návratnosti investic, analýzy potřeby a spotřeby energií podle druhů, typů prodejen apod.

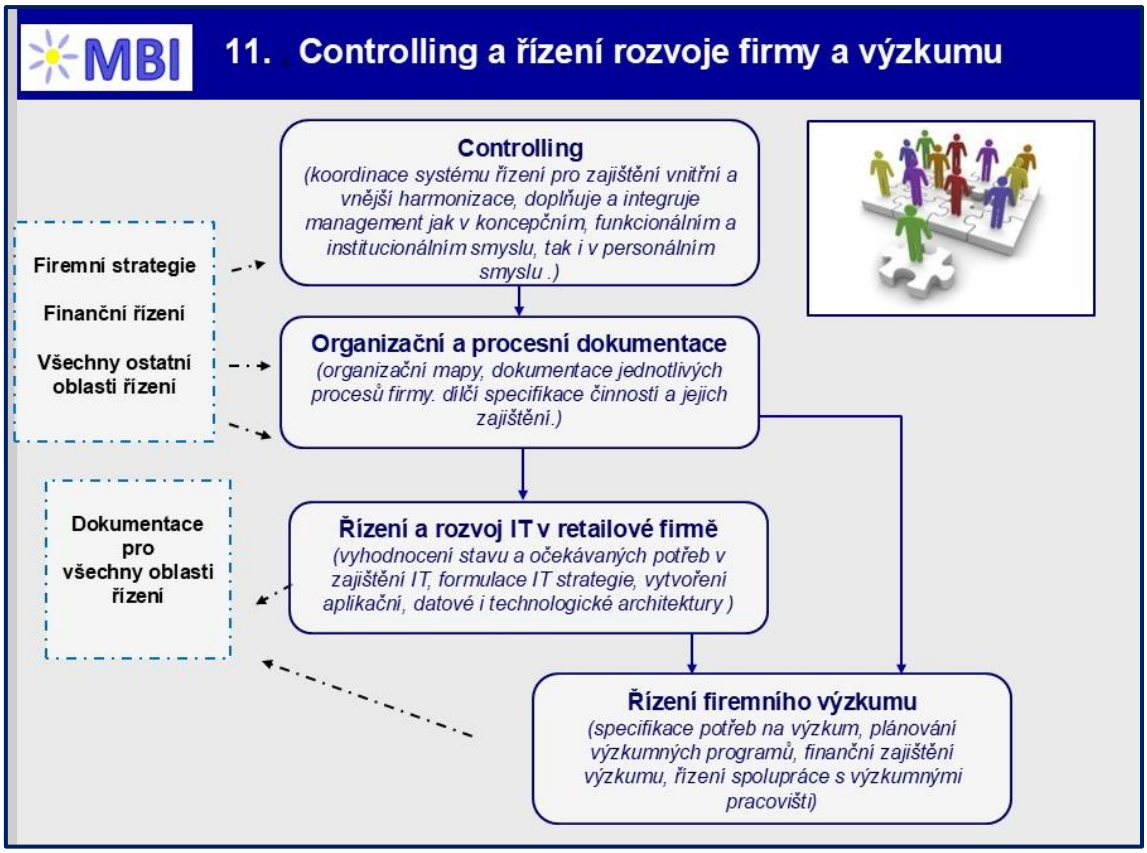
12. Controlling a řízení rozvoje firmy

Účelem je:

- specifikovat možnosti a náplň ***controllingu jako integrujícího nástroje řízení*** retailové firmy,
- formulovat možnosti organizačního, procesního a ***IT rozvoje*** ve firmě,
- určit obsah a zaměření ***vlastního výzkumu*** v retailové firmě.

12.1 Úlohy v řízení controllingu, rozvoje firmy a výzkumu

Přehled úloh controllingu, řízení rozvoje firmy a výzkumu retailové firmy a jeho hlavní vazby na ostatní oblasti řízení dokumentuje Obrázek 12-1:



Obrázek 12-1: Úlohy controllingu, řízení rozvoje firmy a výzkumu retailové firmy

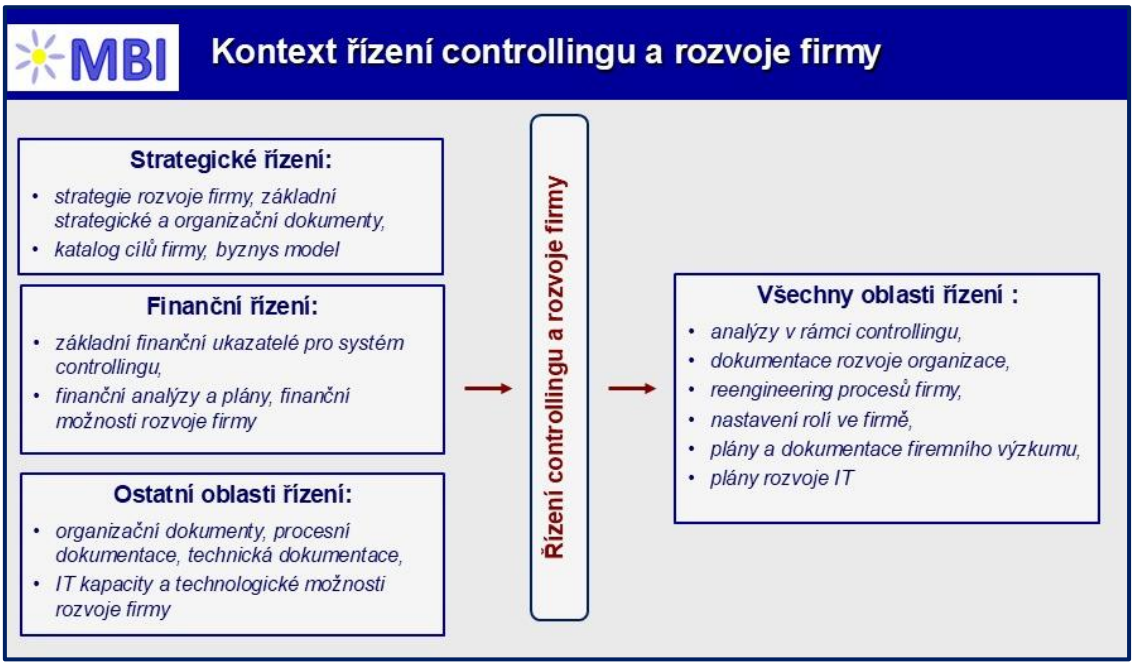
Hlavní úlohy v rámci dané oblasti řízení jsou obsahem následujícího přehledu:

- ***Controlling*** –
  - představuje zejména ***koordinace systému řízení*** pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace, doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkcionálním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu,
  - vyhodnocuje všechny ***podstatné ukazatele*** pro řízení společnosti, a to ukazatele finanční i naturální povahy, které vstupují do věcných a finančních plánů,

- ***integruje*** controllingové transakce s finančním řízením, řízením obchodu a dalšími oblastmi podnikového řízení.

- ***Řízení organizačního rozvoje firmy*** – zahrnuje zpracování organizační a procesní dokumentace, vytvoření organizačních map, optimalizace a dokumentace jednotlivých procesů firmy dílčí specifikace činností a jejich personální, technické, datové i ekonomické zajištění.
- ***Řízení a rozvoj IT v retailové firmě*** – představuje analýzy a vyhodnocení stavu a očekávaných potřeb v zajištění IT, formulace a odsouhlasení IT strategie na úrovni vedení firmy a vedení IT, její komunikace ve firmě, vytvoření aplikační, datové i technologické architektury.
- ***Řízení firemního výzkumu*** – znamená specifikaci potřeb firmy ve směru nároků na firemní výzkum, plánování výzkumných programů, finanční zajištění výzkumu, řízení spolupráce s výzkumnými pracovišti, vysokými školami a dalšími partnery.

12.2 Řízení controllingu a rozvoje firmy v kontextu řízení firmy



Obrázek 12-2: Řízení controllingu a rozvoje firmy v kontextu řízení

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

- ***strategické řízení*** – strategie firmy představuje vstupy pro přípravu nových plánů a rozpočtů realizovaných v rámci controllingu i v rámci plánování výzkumných programů. Katalog cílů firmy, byznys model, SWOT analýza a procesní dokumentace představují dílčí vstupy do řešení rozvojových operací,
- ***finanční řízení*** – finanční analýzy a finanční plány slouží především jako specifikace finančních možností pro úlohy controllingových analýz a plánů a formulaci rozvojových a výzkumných plánů,
- ***ostatní oblasti řízení*** – organizační dokumenty, procesní dokumentace, IT dokumentace jsou vstupy pro řízení rozvoje v jednotlivých oblastech řízení.

Jako ***podstatné výstupy*** z controllingu a řízení rozvoje firmy jsou:

- dokumenty controllingu, analýzy controllingu, plány controllingu představují zejména podklady analytického charakteru modifikované podle potřeb jednotlivých oblastí řízení,
- dokumentace rozvoje organizace, dokumentace reengineeringu procesů, nastavení rolí ve firmě, dokumentace a plány rozvoje firemního výzkumu, IT dokumentace a plány projektů jsou podstatnými vstupy pro řízení a řešení rozvoje de facto všech oblastí řízení firmy.

12.3 Závěry

Řešení:

- Je třeba ***využívat adekvátní data pro controlling*** – zdrojem dat pro controlling není pouze účetnictví, jelikož controlling musí pracovat i s dalšími informacemi jakou jsou firemní ***normy, kultura, potenciál úspěchu firmy***, které jsou považovány jako základní kameny řízení.
- Musí existovat ***existence reálné potřeby*** controllingu a všech dalších rozvojových aktivit na úrovni vedení firmy.
- Uplatnění ***analýz ukazatelů controllingu***, vedle základních ukazatelů finančních musí zahrnovat i řadu dílčích ukazatelů, jako např. ROI investic, poměrové ukazatelé finančních analýz apod.
- ***Pro top management*** je třeba poskytovat základní analýzy všech rozvojových aktivit jako základ pro řízení potřebného rozvoje firmy, na které se pak váží jednotlivé dílčí analýzy.
- Controlling má za svůj ***hlavní úkol*** vytvořit a udržovat systém plánování a kontroly, zajistit integritu plánování a kontroly, stanovit odchylky, a nakonec poskytovat klíčové informace potřebné v řízení se zpětnou a dopřednou vazbou.
- Je třeba ve všech uplatňovaných rozvojových aktivitách efektivně využívat principy a možnosti ***plánovacích aplikací*** na bázi business intelligence a podle potřeb i využít principy ***prediktivní analytiky.***

Faktory (detailně oddíl [**C**]):

- ***Původ a vlastnictví firmy***: u poboček zahraničních firem jsou otázky rozvoje většinou záležitostí centrálního vedení.
- ***Konkurenční prostředí***: určuje, jaký je tlak a jak intenzivní na řešení celkového rozvoje a na zaměření obchodních aktivit retailové firmy.
- ***Firemní kultura***: jaká je potřeba rozvoje firmy a jak je vnímána vedením firmy i jednotlivými útvary.
- ***Organizace firmy***: jakou roli v řešení rozvoje firmy budou hrát jednotlivé útvary a jak intenzivně se budou na rozvojových aktivitách podílet, jaká bude motivace útvarů na rozvoji firmy.
- Kvalita ***personálních zdrojů***: do jaké míry firma disponuje pracovníky s odpovídajícím analytickým a projektovým uvažováním.
- Komplex ***rozvojových trendů*** v retailu (kapitola 3, v oddíle C): ovlivňuje formování celkového rozvoje retailové firmy a zaměření firemních výzkumů.
- Komplex faktorů ovlivňujících ***rozvoj podnikové analytiky*** retailové firmy (kapitola 4, v oddíle C).



IT (detailně oddíl [**D**]):

- ***ERP:*** je zejména zdrojem všech základních podkladových informací pro jednotlivé rozvojové projekty.
- ***ECM:*** je základem pro správu podnikových dokumentů všeho druhu, realizaci procesů na bázi workflow, pro sdílení podnikových znalostí a dalších.
- ***Projektové nástroje:*** nástroje pro řízení a koordinaci projektů: se uplatňují ve všech případech kdy rozvojový záměr je řešen projektově.
- ***Competitive Intelligence***: zejména pro analýzy tržního prostředí a konkurence a určování požadavků na rozvojové aktivity firmy.
- ***Business Intelligence***, případně ***Self Service Business Intelligence:*** pro dílčí analytické úlohy v rámci rozvojových aktivit a projektů.
- ***Plánovací aplikace a prediktivní analytika:*** pro určování odhadů a prognóz zejména ve vývoji poptávky a určování dopadů na rozvojové potřeby retailové firmy.

C. Faktory ovlivňující řízení a rozvoj retailové firmy



Podstata a uplatnění faktorů ***(Vymezení faktorů, které mají podstatný vliv na řízení a rozvoj retailové firmy, atributy faktorů.)***
[1] Firemní prostředí ***(Charakteristiky retailové firmy, jako např. její velikost, původ, stav prostředí, v němž podniká.)***
[2] Řízení a organizace maloobchodní firmy ***(Úroveň, způsoby a zvyky v řízení a aktivitách firmy, jako je firemní kultura, metody řízení firmy, úroveň dislokace jednotek apod.)***
[3] Rozvoj retailové firmy, rozvojové trendy ***(Přehled a hodnocení koncepčních, technologických a organizačních trendů, které významně ovlivňují obchodní aktivity firmy.)***
[4] Faktory rozvoje analytiky retailové firmy ***(Deskriptivní i prediktivní analytika výrazně ovlivňuje úroveň celého řízení a současně posiluje manažerskou kvalifikaci ve firmě.)***

Podstata a uplatnění faktorů

Účelem tohoto oddílu je vymezit ***obsah významných faktorů*** definujících prostředí a podmínky ovlivňující ***přístupy a postupy analýzy a návrhu*** řízení a řešení projektů konkretizované na ***prostředí retailových 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 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.

Přehled hlavních faktorů řízení a řešení projektů retailové firmy podle jednotlivých skupin dokumentuje další obrázek.



Obrázek: Přehled hlavních faktorů řízení a řešení projektů retailové firmy

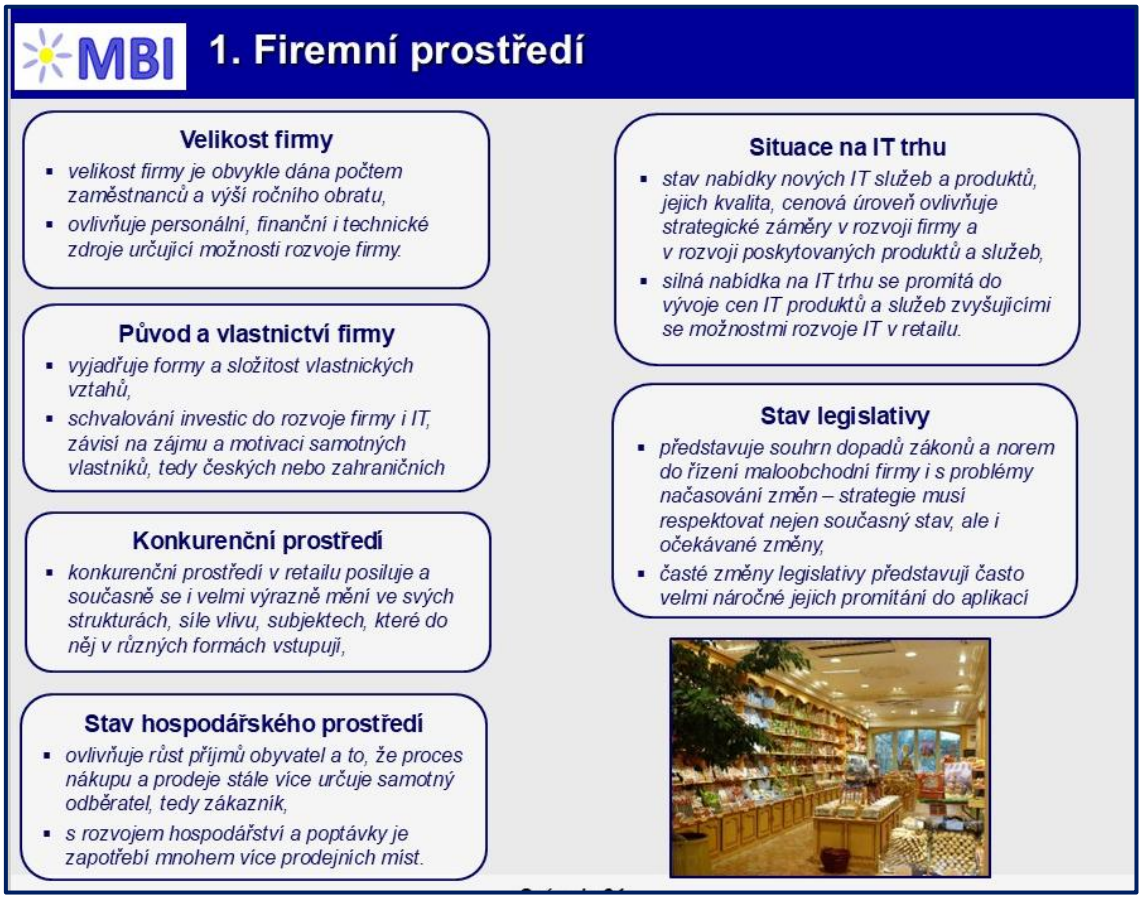
Znalost a ***schopnost vyhodnocení významných faktorů*** ovlivňujících řízení a aktivity firmy a současně jejich dopadů na řešení projektů v retailovém prostředí pokládáme za velmi důležité v práci manažera, analytika, nebo analytika-vývojáře.

1. Firemní prostředí

Účelem kapitoly je:

- poskytnout informace o podstatných ***faktorech firemního prostředí, které ovlivňují řešení rozvoje a řízení*** firmy,
- definovat podstatné ***charakteristiky*** těchto faktorů,

Přehled faktorů zaměřených na firemní prostředí dokumentuje Obrázek 1-1:



Obrázek 1-1: Přehled faktorů ve skupině Firemní prostředí

Další podkapitoly vymezují obsah jednotlivých faktorů a další atributy.

1.1 Velikost firmy

Velikost firmy je obvykle dána počtem zaměstnanců a výší ročního obratu. Má dopad na personální, finanční i technické zdroje určující možnosti rozvoje firmy. Dělí se obvykle na 3 kategorie:

- ***malé*** firmy: s počtem 1–100 zaměstnanců, s ročním obratem, který nepřesahuje 30 milionů Kč,
- ***střední*** firmy: s počtem od 101 do 500 zaměstnanců a s ročním obratem od 31 do 100 milionů Kč,
- ***velké*** firmy: s počtem nad 500 zaměstnanců a s obratem vyšším než 100 milionů Kč.

Pro uvedené kategorie jsou podstatné ***tyto charakteristiky***:

- ***Malé retailové firmy,*** např. jednotlivé menší obchody (potraviny apod.)***:***

- V řízení malé maloobchodní firmy se využívá pouze několik, většinou ***standardních jednoduchých aplikací***, např. účetní software, v řadě případů i pouze základní kancelářský software.
- ***Řízení*** firmy je relativně jednoduché, a tedy i řešení případných projektů je méně náročné, řízení ani řešení projektů nepředpokládají standardní metodiky.
- ***Obchodníci mají omezené finanční zdroje,*** které vedou k vyšší opatrnosti ohledně investic do projektů i IT.
- ***Neformální komunikace a struktury*** v případě malých firem znamenají méně formálních pravidel nebo postupů.

- ***Střední firmy,*** např. větší specializované obchody (v elektronice, knihách apod.):
  - Obvykle mají ***omezený počet dodavatelů IT***, s vybudovanými standardními vztahy.
  - ***Finanční zdroje*** pro investice do IT většinou odpovídají potřebám firmy.
  - Orientují se na značný rozsah ***outsourcingu*** a tendence k využívání ***cloudových služeb.***
  - Existují standardně nastavené alespoň některé podnikové ***procesy***.
  - ***Pracovníci firmy*** musí obvykle zajišťovat větší škálu úkolů, zejména při správě IT aplikací.
  - U středních firem je s ohledem na finance ***již větší zájem na inovacích*** IT.
- ***Velké*** firmy, např. velké obchodní řetězce:
  - Pracují se značnými ***finančními zdroji*** pro investice do rozvoje IT řešení, produktů a služeb.
  - Disponují značnými ***pracovními kapacitami***.
  - Značná ***složitost v řízení*** celé firmy i informatiky je důvodem pro to, že jsou obvykle aplikovány i relativně složité modely a metodiky jednotlivých projektů.
  - Disponují širokou škálou ***vlastních specialistů*** pro různé oblasti řízení firmy (např. finance, marketing, ale i IT).
  - IT je pro fungování velkých retailových firem ***strategickou záležitostí*.**
  - ***IT je založeno rozsáhlém portfoliu aplikací***, tím se zvyšuje náročnost na jejich správu, rozvoj i integraci.

1.2 Původ a vlastnictví firmy

Vlastnictví firmy je jeden z faktorů, který ***vyjadřuje formy a složitost vlastnických vztahů.*** Jde o to, zda je firma v českém vlastnictví, nebo je pobočkou nadnárodní společnosti, nebo je výlučně zahraniční firmou působící na českých trzích. V této souvislosti jsou významné tyto charakteristiky:

- U menších firem jsou ***obvykle vlastníci současně manažery***, a tedy jsou často do IT rozvoje zapojeni, u velkých firem je problém s vysokým počtem vlastníků složitější.
- Důležitým faktorem ve vztahu k rozvoji firmy i IT je to, že vlastníci ***schvalují investice do jejího rozvoje***. U velkých nadnárodních firem je toto schvalování obvykle složitější a obvykle se realizuje na úrovni vedení celé korporace.
- IT a její nástroje jsou vedle managementu ***směrovány (zejména u českých firem) na potřeby vlastníků***, pokud mají zájem se v dané oblasti angažovat přímo.
- U ***zahraničních vlastníků*** s centrálami mimo ČR nejde pouze o schvalování investic do IT, 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.

1.3 Konkurenční prostředí

V daném případě jde o ***faktor, který v plánování a řešení rozvoje retailové firmy a IT je nezbytné brát v úvahu***. Charakteristické pro něj je, že se ***v sektoru retailu výrazně posiluje***. Podstatné vlivy jsou následující:

- Síla konkurence je faktor, který, zejména u velkých firem, ***posiluje potřeby investic do pokročilých aplikací,*** jako např. prediktivní analytiky nebo competitive intelligence.
- Konkurence, zákazníci, dodavatelé a další partneři, jejich hodnocení, jejich očekávaný vývoj, jejich ***nároky a očekávání se stávají velmi významnou součástí IT aplikací v řízení retailové firmy*** a obvykle tvoří jádro aplikací zaměřených na strategické řízení, marketing, řízení prodeje.
- Faktor konkurenčního prostředí znamená ***výraznější potřebu a uplatnění externích datových zdrojů*** a s tím spojené nezbytné aktivity, jako např. kvalifikované hodnocení jejich kvality, dostupnosti, finanční náročnosti.

1.4 Stav hospodářského prostředí

Rozvoj retailu ovlivňuje ***růst příjmů obyvatel*** a to, že proces nákupu a prodeje stále více určuje samotný zákazník. Má následující dopady:

- Při růstu hospodářství má mnoho lidí dostatek zdrojů na nákupy, a je tak zapotřebí mnohem ***více prodejních míst k uspokojení této poptávky***.
- Oproti minulým letům se vztah retailu s výrobou proměňuje a ***retail 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.
- Rostoucí ekonomika vytváří ***podmínky pro expanze retailových firem*** do nových teritorií, vytváření nabídky nových produktů a služeb.
- Předpokládá se při růstu ekonomiky i podpora aktivit ***v rozvoji retailu***, podpora nových lokalit, obchodních poboček.
- V případě ekonomických problémů jsou i retailové firmy ***orientovány na úspory nákladů***, omezení investic do nových projektů, zejména s dlouhou návratností.
- V případě ekonomického poklesu dochází k ***ukončení i rozpracovaných IT projektů*** a tím i k dalším ztrátám.

1.5 Situace na IT trhu

Stav nabídky nových IT služeb a produktů, jejich kvalita, cenová úroveň ovlivňuje celkové strategické ***záměry v rozvoji retailové firmy*** a zejména v rozvoji portfolia IT aplikací a služeb. Významné jsou tyto ***vlivy***:

- Silná nabídka na IT trhu ***se promítá do vývoje cen*** IT produktů a služeb.
- Některé sektory IT trhu se stávají ***stále více nasycenými*** (např. ve sféře ERP aplikací) a retailová firma na to musí reagovat změněnou strukturou požadavků.
- ***Nedostatek specialistů,*** např. projektových manažerů nebo analytiků v retailových firmách, znamená obvykle výrazný pokles objemu a kvality řešených projektů**.**
- Někdy agresivní obchodní politika konkurence vede ***k dodávkám neadekvátních (často cenově podhodnocených) řešení*** vzhledem k potřebám zákazníka.

1.6 Stav legislativy

Faktor představuje ***souhrn dopadů*** zákonů a norem do řízení retailové firmy i s problémy ***načasování změn*** – strategie firmy tak musí respektovat nejen současný stav, ale i očekávané legislativní změny. Zahrnuje tyto vlivy:

- Komplex legislativy vytváří potřebnou základnu pro ***řešení vztahů zákazníků*** s retailovou firmou.
- Časté ***změny legislativy*** představují jejich velmi náročné promítání do aplikací, které musí firma dopředu odhadovat a dimenzovat na to i potřebné kapacity.
- Obvykle ***krátká doba na promítání změn*** do aplikací představuje vysoké pracovní zatížení firmy i jejích specialistů 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.

1.7 Závěry



V souvislosti s uplatňováním ***faktorů firemního prostředí*** lze formulovat tyto závěry:

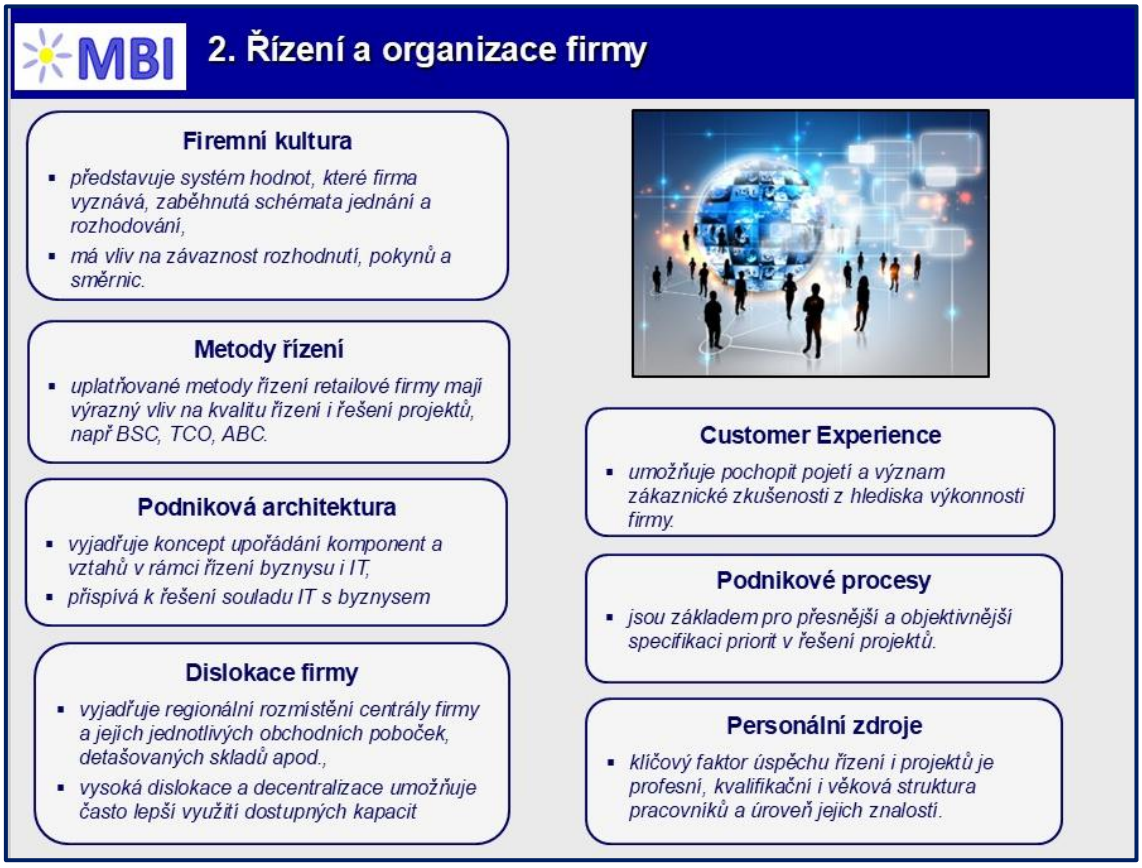
- Klíčovým faktorem ovlivňujícím složitost řízení firmy s dopady do řešení a řízení IT, do výběru IT aplikací i do rozsahu a uplatnění podnikové analytiky je ***velikost firmy***. Nerespektování tohoto faktoru vede často k neefektivnímu vynakládání nákladů a pracovního času (zejména u malých firem), 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.
- Pro práci analytika je nezbytné ***promítat uvedené faktory do jednotlivých oblastí*** řízení firmy.

2. Řízení a organizace retailové firmy

Účelem kapitoly je:

- poskytnout analytický pohled na ***faktory orientované na řízení a organizaci retailové firmy, které ovlivňují řešení jejího rozvoje*** firmy,
- definovat dílčí ***charakteristiky*** těchto faktorů a jejich vlivy na řízení retailu.

Přehled faktorů zaměřených na úroveň řízení a organizace retailové firmy dokumentuje Obrázek 2-1



Obrázek 2-1: Přehled faktorů zaměřených na úroveň řízení a organizace

Další podkapitoly vymezují ***obsah jednotlivých faktorů a další atributy***.

2.1 Firemní kultura

Kultura firmy představuje ***systém hodnot, které firma vyznává*** a zaběhnutá schémata jednání a rozhodování atd. Má vliv na styl řízení, určování, jaké jsou priority v rozvoji firmy, a tedy i priority v plánování a řešení IT projektů. K hlavním dopadům patří:

- Firemní kultura se ***promítá do efektivnosti řízení retailové firmy*** a jednotlivých oblastí**,** do efektivnosti řízení IT ve firmě a do efektivnosti a kvality řízení projektů.
- Úroveň kultury firmy má ***vliv na závaznost*****,** se kterou jsou ve firmě vymáhána jednotlivá rozhodnutí, pokyny a směrnice.

- Kultura firmy je ***ovlivněna původem a působností firmy*** (česká firmy, pobočka nadnárodní firmy apod.). To je nezbytné vyhodnotit a respektovat při orientaci a plánování rozvoje firmy, jejího řízení i vlastního IT.
- Vysoká kultura firmy znamená obvykle ***nižší odpor pracovníků proti změnám*** a rychlejší zavádění nových metod řízení, IT aplikací a technologií.
- Firemní kultura ovlivňuje i priority **v *orientaci IT na určité typy aplikací*** a jejich využití (BI, CRM apod.).
- Na rozvoj IT včetně řešení nových projektů má významný vliv ***teamový charakter*** mezi pracovníky firmy.

2.2 Metody řízení maloobchodní firmy

Podstatným faktorem jsou i uplatňované metody řízení retailové firmy. K těm patří např.:

- ***Balanced Scorecard, BSC*** je uceleným systémem vyvážených, nejenom finančních měřítek.
- ***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 na projekty.
- ***Metody řízení investic*** zahrnují řadu dílčích metod jako ROI, NPV a dalších.

2.3 Podniková architektura

Podniková architektura vyjadřuje ***přístup a koncept uspořádání 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 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.

Podniková architektura má na řízení retailové firmy zejména tyto ***dopady:***

- Podniková architektura umožňuje ***komplexní pohled na retail*** s respektováním všech významných vazeb.
- Pro řešení, návrh a dokumentaci architektury musí být obvykle ***vyčleněn příslušný specialista*** (podnikový architekt), někdy i tým.
- Pro řešení i využití podnikové architektury musí ***management firmy disponovat potřebnými znalostmi*** a zejména uvědoměním si potřeby nebo efektů takového řešení.
- 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***, jejích ekonomických, obchodních a projektových aktivit a všech jejich podstatných souvislostí.
- 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.
- 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.

2.4 Organizace firmy

Organizace firmy je prostředí pro racionální kooperaci pracovníků a pracovních týmů. ***Organizační struktura*** řeší problém přijatelného rozpětí řízení, tj. počtu pracovníků, který je schopen daný řídící pracovník efektivně řídit. Na základě toho vznikají organizační úrovně. Organizační struktura definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti***. 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.

Faktor organizace znamená obvykle ***tyto dopady*** do řízení a řešení rozvoje retailové firmy:

- 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*“.
- Zejména u větších firem je účelné, aby řešením a rozvojem organizace byli ***pověřeni specialisté***, případně specializované týmy.
- Organizace firmy má být natolik ***flexibilní***, aby byla schopna rychle reagovat na vývoj podnikatelského prostředí a vztahů k externím partnerům a promítat do organizačních struktur rychle potřebné změny.
- 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 do návrhů rozvoje organizace.
- Jasně definovaná organizace firmy přispívá ***k rychlé identifikaci problémů***, jejich zdrojů a příčin, a nakonec k jejich řešení v podnikovém řízení.
- Organizace firmy má ***respektovat i nové možnosti IT***, zejména progresivních aplikačních software obsahujících často nejlepší praktiky byznysu.

2.5 Dislokace firmy

Dislokace firmy vyjadřuje ***regionální rozmístění*** centrály firmy a jejích jednotlivých obchodních poboček, detašovaných skladů apod. Podstatné vlivy jsou:

- Vysoká dislokace a decentralizace umožňuje často ***lepší využití dostupných kapacit*** (personálních, technických nebo logistických) ve vybraných regionech.
- S vysokou nebo novou dislokací vznikají ***nároky na změny v řízení*** firmy a obvykle i na transformaci celého byznysu. Vysoká dislokace znamená obvykle i ***vyšší nároky na řízení*** včetně řízení IT.
- Rozvoj firmy do nových lokací může narážet na ***odpor úřadů samosprávy***, nebo veřejnosti.
- 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.

- 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.

2.6 Customer Experience, CX

Podstatou je uplatňovat pojetí a význam ***zákaznické zkušenosti z hlediska výkonnosti retailové firmy***.

- Customer Experience 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 nebo poskytované služby, využívání 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*** a navržena dílčí řešení, která poté slouží pro plánování změn.
- ***Měření zákaznické zkušenosti*** je třeba opírat o hodnoty ***NPS, Net Promoter Score***. To je ***míra loajality*** zákazníků nebo zaměstnanců. NPS ***nabývá hodnot mezi -100 a 100 včetně***, vyšší hodnota znamená vyšší loajalitu zkoumaných osob.

2.7 Úroveň podnikových procesů

Faktor úrovně podnikových procesů a procesních modelů vyjadřují přesně a na základě procesních standardů ***fungování firmy***. Na řízení a řešení rozvoje firmy má následující dopad:

- 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.
- Projekty zaměřené na definování procesů firmy by ale 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.
- 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.
- 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.

2.8 Kvalita personálních zdrojů

Klíčovým faktorem ovlivňujícím řízení a řešení rozvoje firmy a IT je ***profesní, kvalifikační i věková struktura pracovníků*** a úroveň jejich znalostí. Vlivy na řízení a rozvoj firmy jsou následující:

- ***Kvalifikační struktura pracovníků*** vyšší úrovně je předpokladem a zdrojem pro intenzivní rozvoj řízení firmy, IT a jejich efektivní využívání a zejména náročnějších typů asplikací..
- ***Znalosti pracovníků*** orientované jak na byznys a manažerské metody, tak na analytické metody jsou dobrým základem pro kvalitní řešení jednotlivých projektů včetně IT. Často ale není vytvářen ***časový prostor*** pro práci klíčových pracovníků na projektech.
- Problém často spočívá v nedostatečné, nebo ***špatně orientované motivaci uživatelů*** na dalším rozvoji vlastní firmy.

- Je účelné orientovat ***kvalifikační rozvoj pracovníků*** na ty oblasti, které nelze efektivně získat v rámci outsourcingu.

2.9 Závěry



V souvislosti s uplatňováním ***faktorů „řízení a organizace firmy“*** lze formulovat tyto závěry:

- 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 systematičnost v řízení retailové firmy, jasné vymezení cílů a motivaci pracovníků na jejich dosahování.
- Ekonomickou a obchodní úspěšnost firmy podporuje rovněž jasně deklarovaná pochopená ***podniková architektura.***
- Významný vliv na výkon a úspěšnost firmy má rovněž využívání principů a přístupů zaměřených na zákaznickou zkušenost („*customer experince*“) s dopady na 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*** a v řešení projektů ***respektovat***.

3. Rozvoj retailové firmy, rozvojové trendy

Účelem kapitoly je:

- formulovat několik ***významných trendů*** jako faktorů ovlivňujících ***řízení*** retailové firmy ***a řešení jejího rozvoje***, zejména vývoj nových služeb, obchodních modelů apod.,
- definovat podstatné ***charakteristiky*** těchto faktorů.

Přehled faktorů zaměřených na rozvoj retailové firmy a rozvojové trendy dokumentuje Obrázek 3-1:



Obrázek 3-1: Rozvoj retailové firmy a rozvojové trendy

Další podkapitoly vymezují pouze stručně ***obsah jednotlivých faktorů a jejich další atributy*** (Karásková, 2025).

3.1 M-commerce

Tento trend má velký význam i pro český trh, zejména s ohledem na vývoj spotřebitelských cen. 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 lze další rozvoj čekat u její podmnožiny – ***social commerce neboli s-commerce***, což je proces nakupování a prodávání produktů a služeb přes sociální sítě jako Facebook, Instagram nebo Pinterest (Retail News 2023; Skála 2022; Hrtúsová et al. 2021; E15.cz 2023).

3.2 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).

3.3 Personalizace a nákupní zážitek

Personalizace je 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 zaslaná e-mailem nebo doporučení na základě prohlíženého zboží či ***motivace k nákupu přes slevové kódy*** (Hrtúsová et al. 2021; André Talán 2022; Retail News 2018; E15.cz 2023).

3.4 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 ovládání 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).

Většina českých a slovenských ***firemních uživatelů*** včetně retailu vnímá umělou inteligenci jako zásadního ***pomocníka při e-mailové komunikaci***, zejména díky automatizaci odpovědí v reálném čase. Za hlavní výzvu označuje 68 % respondentů tvorbu smysluplných odpovědí, polovina pak objem

příchozích zpráv. Nástroje AI podle nich zvyšují produktivitu, zkracují dobu reakce a snižují náklady spojené se zpracováním e-mailů, tedy i v obchodním styku (Observer, 2025).

3.5 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 j***ako 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).

3.6 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 vlastnosti produktů (MediaGuru 2022; Hrtúsová et al. 2021; André Talán 2022; E15.cz 2023).

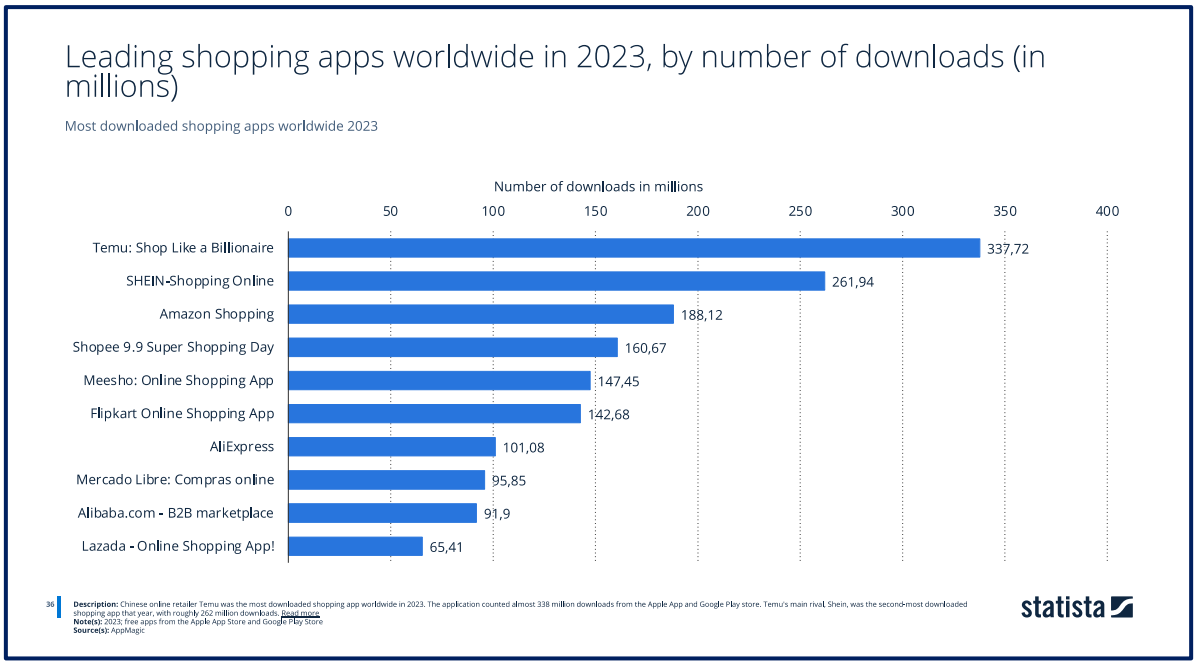
Vzhledem k rostoucímu zájmu zákazníků o péči o své zdraví lze předpokládat, že v prodejnách vznikne ***wellness oddělení***. To bude vyžadovat úpravu designu prodejny, jelikož nové produkty budou často prezentovány prostřednictvím mobilních zařízení a sociálních sítí. Například řetězec Tesco v Anglii 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).

3.7 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 hladin 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 (např. 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 3-2: Celosvětově nejstahovanější nákupní aplikace v roce 2023 podle počtu stahování (zdroj: Statista 2024)

3.8 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).

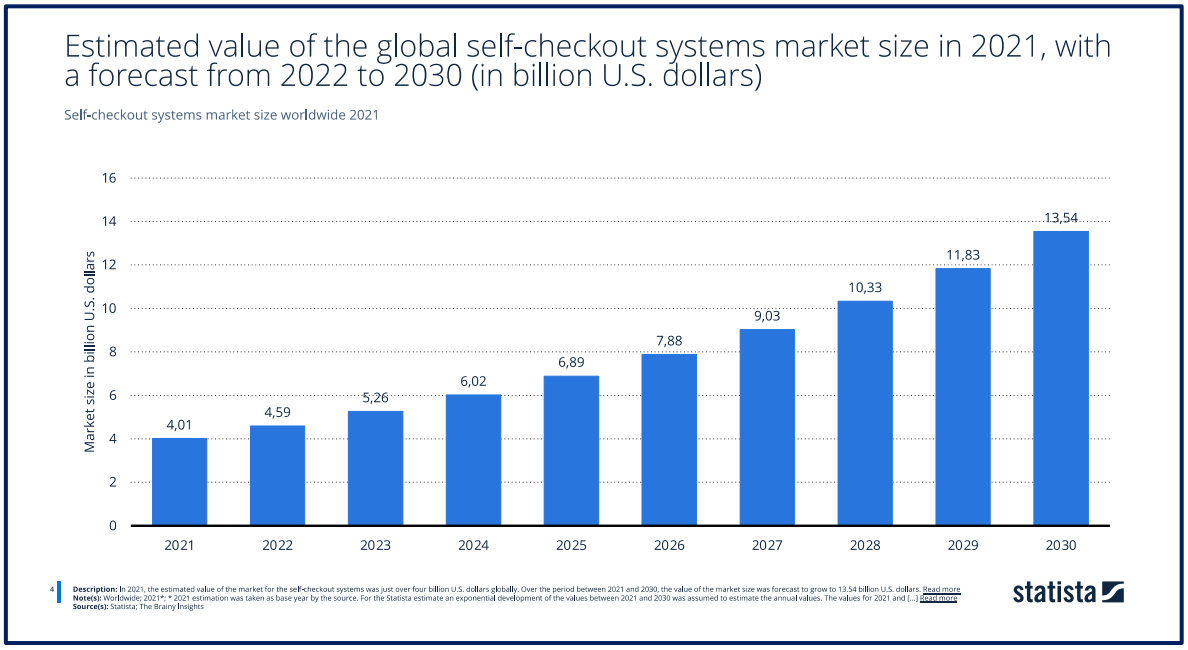
Samoobslužné pokladny mnohdy fungují tak, aby mohly být použity ***jak zákazníkem, tak pokladníkem.*** Mnohdy tento typ pokladen vyžaduje velkou míru dozoru od pokladních, a pro pokladního se často jedná o velice stresující práci sestávající z různých technických problémů nebo problémů spojených s nákupem (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 z 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. 3-3 Odhadovaná hodnota světového trhu se samoobslužnými pokladnami v roce 2021 s předpovědí na roky 2022 až 2030 (v miliardách amerických dolarů) (zdroj: Statista 2023)

3.9 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).

3.10 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):

- 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.
- 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. Na druhé straně uplatňování ***generativní umělé inteligence (GAI)*** může mít i velmi negativní efekty a přinášet rizika v podobě falešných nebo neoprávněných textů.
- Prakticky u všech uvedených konceptů je nezbytné nastavovat ***nové obchodní a řídící procesy***, resp. formulovat i nový ***byznys model*** firmy.

- Nezbytným předpokladem je vytvořit ***motivační programy*** a případně i ***kvalifikační procedury*** pro zaměstnance vlastní firmy.

3.11 Závěry



V souvislosti s uplatňováním ***faktorů rozvojových trendů*** lze formulovat tyto závěry:

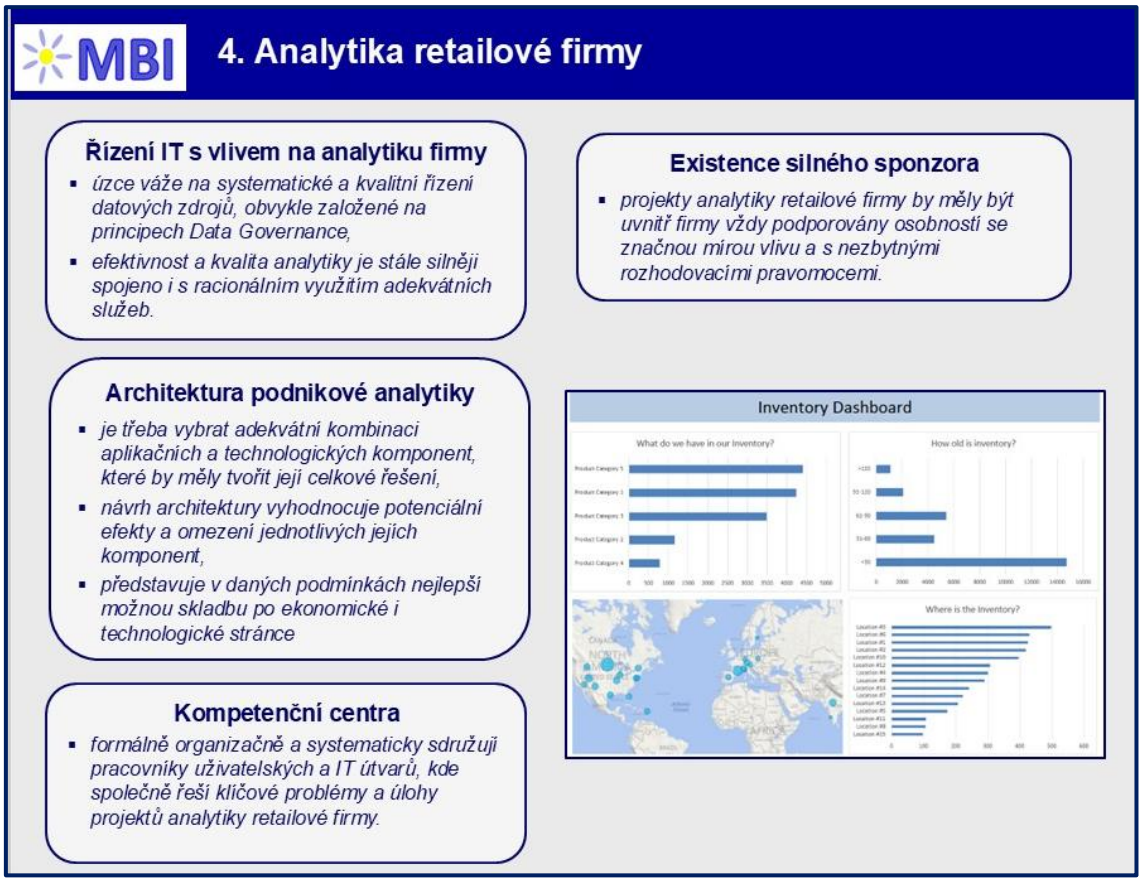
- Vývojové trendy IT v obchodním i technologickém prostředí se dynamicky mění a v analýzách a řešení projektů pro firmy je ***nezbytné je průběžně vyhodnocovat***.
- Dá se očekávat, že v budoucnosti narostou ***online a omnichannel aktivity na významu oproti těm v kamenných obchodech***. ***Click And Collect*** bude nadále nabývat na popularitě a bude nápomocný pro přežití kamenných prodejen a pracovní místa.
- ***Naroste úspora práce díky samoobslužným pokladnám***, které přenesou práci na zákazníky.
- ***Zvýší se počty mikroskladů***, 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.
- Klíčovým faktorem ovlivňujícím řízení firmy je ***faktor obchodních přístupů***.
- Uvedené trendy souhrnně směřují k vyšší a potřebné ***flexibilitě*** v obchodních operacích a ke zvyšování ***kvality a operativnosti*** v řešení projektů rozvoje IT u retailových firem.

4. Faktory rozvoje analytiky retailové firmy

Účelem kapitoly je:

- hodnotit faktory spojené se širokou škálou produktů a metod spojených s řešením analytických a plánovacích úloh ovlivňujících celkovou úroveň podnikové analytiky a její vlivy ***na řízení a organizaci*** maloobchodní firmy***,***
- vymezit pouze ***vybrané faktory*** spojené s byznys analytikou, neboť širší pohled na toto téma má poskytnout navazující publikace „*Analytika retailové firmy*“. Tato část má tak ***představovat pouze určitý můstek k této navazující publikaci.***

Přehled některých faktorů spojených s uplatňováním analytiky v retailové firmě dokumentuje Obrázek 4-1:



Obrázek 4-1: Přehled faktorů spojených s uplatňováním analytiky

4.1 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:

- 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***.

- 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.
- 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. 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, 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.

4.2 Architektura podnikové analytiky

Při volbě architektury podnikové analytiky je třeba vybrat ***adekvátní kombinaci aplikačních a technologických komponent***, jež by měly tvořit její celkové řešení:

- Pozornost věnovaná architektuře podnikové analytiky ovlivňuje základní ***parametry úspěšného řešení***, tj. finanční stránku, vnímání řešení managementem retailové firmy 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.

4.3 Kompetenční centra

Podstatou kompetenční center je to, že formálně organizačně a systematicky ***sdružují pracovníky uživatelských a IT útvarů***, kde společně řeší klíčové problémy a úlohy projektů podnikové analytiky. Významné vlivy jsou:

- Úspěch řešení podnikové analytiky je silně ***závislý na efektivní kooperaci dodavatelů a uživatelů*** především v analytické fázi řešení.
- 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.
- Průzkumy v české i zahraniční praxi však mnohokrát ukázaly, že právě ***nedostatečná kooperace*** a komunikace mezi vedením a uživateli retailových firem a IT specialisty je zde překážkou kvalitnějších výsledků.
- Pro práci v kompetenční centrech musí být jejich členové velmi dobře ***kvalifikačně připraveni***.

4.4 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 prezentovaného 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.

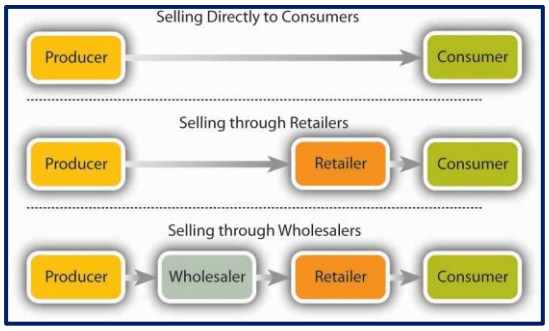
4.5 Závěry



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 efekty nebo vůbec žádné. 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 vyplývající 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, zájem a motivaci pracovníků firmy na jejím rozvoji, jejich přístupy 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.

D. IT v řízení retailové firmy



Účelem celého oddílu je:

- hodnotit dopady faktorů spojených s kvalitou IT, zejména jejích aplikací v celém komplexu oblastí v rámci ***řízení a organizace retailové firmy,***
- definovat podstatné ***charakteristiky*** těchto faktorů, tj. jejich obsahovou podstatu a výrazná pozitiva a na druhé straně omezení a předpoklady v řešení projektů.

Významnou součástí informačních technologií, tj. aplikací a nástrojů ***velmi specializovaných*** pro potřeby retailových firem je celá škála. Jejich specifikaci a užití jsme se v širším kontextu věnovali v předchozím oddíle ***v kapitole 3***. V rámci toho oddílu je uveden přehled IT aplikací a nástrojů, které mají více méně ***standardní charakter***, ale pro řízení retailové firmy jsou stejně významné. Jsou rozděleny do skupin, jak dokumentuje další obrázek:

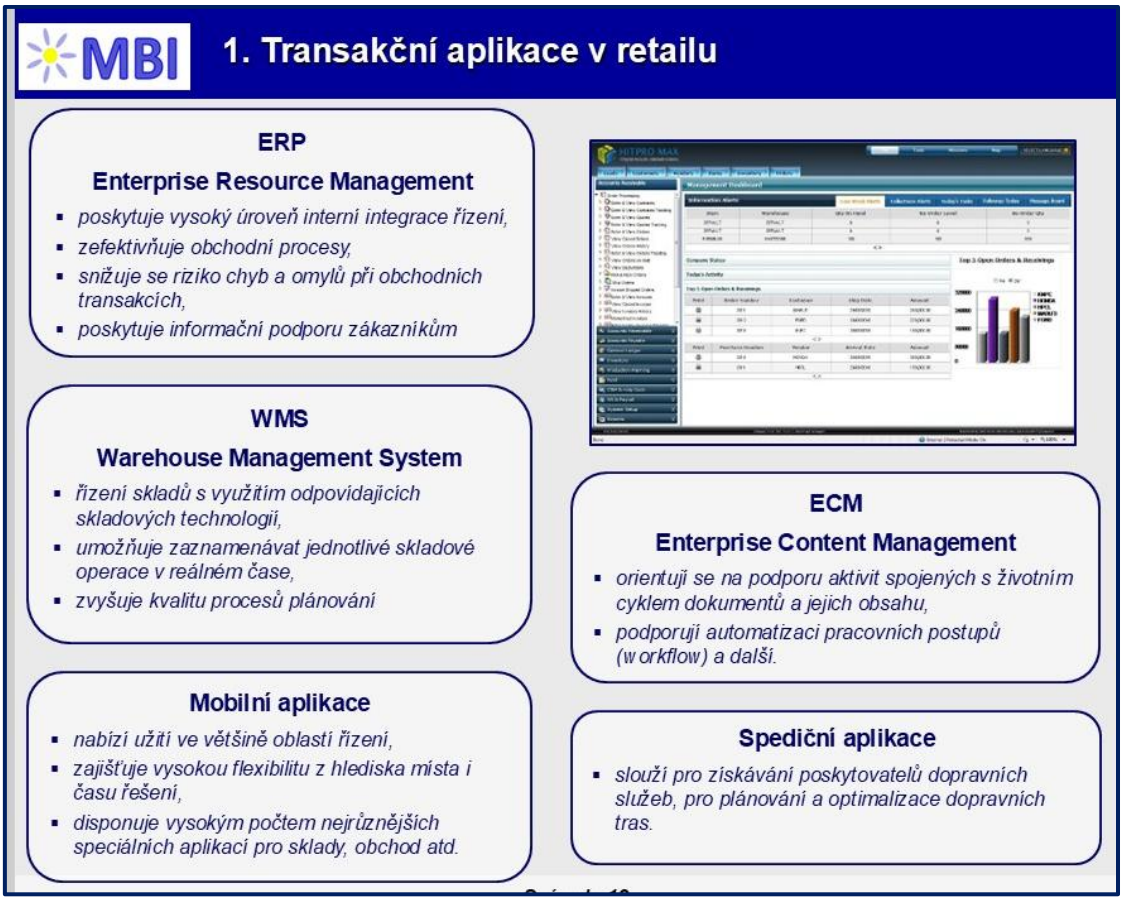


1. Transakční aplikace v retailu

Účelem kapitoly je představit hlavní charakteristiky a možnost aplikací, které mají transakční charakter. K nim patří:

- ERP, Enterprise Resource Planning.
- WMS, Warehouse Management Systém.
- Mobilní aplikace, MA.
- ECM, Enterprise Content Management.

Přehled transakčních aplikací v retailové firmě dokumentuje Obrázek 1-1:



Obrázek 1-1: Transakční aplikace v retailové firmě

1.1 ERP, Enterprise Resource Planning

Pro ERP jsou charakteristické zejména tyto aspekty:

- ***Jde o celopodnikovou*** aplikaci, která umožňuje řízení a koordinaci všech disponibilních zdrojů a aktivit retailové firmy.
- ***ERP automatizuje*** a podporuje řadu administrativních a provozních procesů v retailu.
- ***ERP má multiuživatelský charakter***, současně ho využívají desítky, stovky a někdy i tisíce uživatelů.

Efekty uplatnění ERP:

- ERP poskytuje vysokou úroveň ***interní integrace*** řízení (většinou na základě sdílených databází, předávaných dokumentů, nebo integračních nástrojů).
- Zefektivňuje obchodní ***procesy***, díky racionalizaci standardních obchodních i administrativních operací.
- Efektivita procesů se zvyšuje pomocí funkcí integrované technologie ***workflow***.
- ***Snižuje se riziko chyb*** a omylů při obchodních transakcích, zejména dokumentů (objednávek, smluv apod.), zákazníků, komodit vstupujících do příslušných databází, a to s využitím zabudovaných kontrolních mechanismů.
- 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.
- ERP zahrnují silnou ***podporu mobilních technologií***, která posilují operativnost pracovníků při realizaci obchodu.

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 retailové firmy.
- Vysoká ***integrita modulů ERP*** systému v kombinaci s rozsáhlou funkcionalitou způsobují složitost ovládání, a to i v případě relativně jednoduchých podnikových procesů.

1.2 WMS, Warehouse Management System

WMS představuje komplexní řešení řízení sladového hospodářství. Toto řešení je využíváno v retailových firmách se složitým řízení skladů, jehož rozsah není schopna pokrýt aplikace ERP. V takových případech je s ERP integrován z důvodu zajištění finančního řízení, řízení nákupů, řízení personalistiky a dalších.

Efekty uplatnění WMS:

- Aplikace je zaměřená specificky na ***řízení skladového hospodářství*** s využitím odpovídajících skladových technologií, tedy v případě skladů nakupovaných zboží.
- WMS přisívá k ***integraci*** řízení nákupu zejména směrem k řízení skladů.
- Výrazně ***zvyšuje kvalitu procesů plánování a organizování*** a současně efektivitu a flexibilitu při procesech vykládky, příjmu a vstupní kontroly, uskladnění zboží a dalších. Poskytuje ***optimalizaci skladových operací*** s cílem dosáhnout co nejmenších časových ztrát.
- ***Zvyšuje výkonnost skladových pracovníků,*** napomáhá v optimalizaci pohybu skladníka, k čemuž využívá např. detailní 3D mapu skladu, kde se nachází každé místo skladovaných položek.
- 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 zpracovaní jednotlivých 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.

Možné problémy spojené s WMS:

- Předpokládá vysokou ***nutnost zajištění kvality dat*** (kmenová data vybraných zbožových 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.
- ***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 retailové firmy, nevyužitelnost všech funkcionalit systému, nebo zvýšené náklady na údržbu systému a provoz.

1.3 Mobilní aplikace, MA

Mobile Computing je *způsob* ***využívání malých, přenosných a bezdrátových počítačových a komunikačních zařízení,*** jako jsou chytré telefony (smartphone), tablety, mini-tablety.

Efekty mobilních aplikací

- Díky rozvoji mobilního hardware a software se mobilní zařízení svým výkonem a využitelností stále více ***přibližují desktopovým zařízením***.
- ***Přístup k podnikovému obsahu*** a aplikacím je v reálném čase a v místě působení.
- Celkové ***zefektivnění obchodních procesů,*** urychlení sběru, přenosu i zpracování dat přináší výhody v oblastech jako je snížení provozních nákladů, nižší stav zásob, větší spokojenost zákazníků atd.
- Snadné ***intuitivní ovládání*** mobilních zařízení, většinu mobilních zařízení lze ovládat dotykovým displejem. Některá mobilní zařízení dokonce nabízejí možnost ovládání hlasem či gesty.
- Využívají se ***funkčnosti typické pro mobilní zařízení,*** např. fotoaparát, kamera, GPS, akcelometr, gyroskop, rádio atd.
- 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

- Většinou existuje ***potřeba více verzí aplikace*** pro různé platformy a typy zařízení.
- Uživatele ***limituje výkon*** mobilního zařízení.
- ***Z hlediska bezpečnosti*** jsou podstatné tyto momenty:
    - 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).

1.4 ECM, Enterprise Content Management

Pro nástroje ECM jsou důležité ***tyto charakteristiky:***

- Představují komplex IT a jejich aplikací, které se orientují na podporu aktivit ***spojených s životním cyklem dokumentů a jejich obsahu.***
- ***Funkce ECM*** pokrývají vznik (*create, capture*), uložení (*store*), dodání (*deliver*) a uchování (*preserve*). Ve všech etapách životního cyklu dokumentů ECM zajišťují efektivní řízení podporou spolupráce (kooperace a kolaborace) lidí i podporou řízení této spolupráce (orchestrace a choreografie) reprezentované WfMS (*Workflow Management System*).
- S nástupem Big data se ***funkce rozšiřují o prostředky umělé inteligence*** v oblasti automatizace zpracování těchto dat a jejich analýz a o DMS (*Document Management System*). Dochází k posunu k IIM (*Intelligent Information Management*).
- Řešení jsou ***integrována s ostatními aplikacemi*** v podniku tak, že těmto aplikacím poskytují služby ECM, pokud aplikace vyžaduje manipulace s daty, které mají podobu dokumentů.

Efekty uplatnění ECM

- Napříč firmou pro osoby i jiné aplikace ***existuje jen jeden výskyt dokumentu*** a jeho obsahu, který je platný.
- ***Zvýšení produktivity*** a minimalizace času, který je nutný k získání platného dokumentu, odstranění potřeby znovu vytvářet dokument či jeho obsah.
- Existuje evidence ***kompletní historie změn*** dokumentu a jeho obsahu.
- ***Bezpečnost dokumentů*** se zajišťuje jak prostředky řízení přístupu k nim, tak prostředky kryptografie, kterými je zajištěna jejich důvěrnost, původce případná neměnnost.
- ***Uplatněním zásad správy a uchovávání*** záznamů, které napomáhají kontrolovat vytváření, deklarování, klasifikaci, uchovávání a ničení dokumentů a obsahu, je dosahováno lepšího souladu s předpisy (*compliance*).
- ***Příspěvek k ochraně životního prostředí*** znamená minimalizaci použití papíru jako nosiče obsahu dokumentu.

Možné problémy spojené s ECM

- ***Odpor ke změnám*** – lidé se mohou bránit používání ECM, zejména pokud jsou zvyklí při práci s dokumenty používat své stávající postupy a technologie.
- ***Nezvládnutá integrace ECM*** s jinými systémy a aplikacemi, problémy s kompatibilitou a migrací dat může vést k nesrovnalostem v datech.
- ***Nezvládnuté zabezpečení dat*** – ECM musí mít spolehlivá bezpečnostní opatření, která chrání data před neoprávněným přístupem, narušením nebo ztrátou dat.
- ***Zvolené řešení neodpovídá na požadavky*** dodržování předpisů a regulačních požadavků týkající se ukládání, uchovávání a přístupu k datům, která jsou platná pro retail.

1.5 Spediční aplikace

(Kocián, F, FMV, VŠE, upraveno)

Spediční aplikace jsou ***většinou paušálně placené*** a přístup do nich nemá tedy každý. ***Placení uživatelé*** mají možnost v programu zadávat nebo si ***prohlížet volné vozy a nabízené přepravy***[1]. Zobrazeny jsou seznamy, které se každých pár minut aktualizují, ve kterých je u přeprav ***uvedena jejich hmotnost,***

[1] Přeprava je zboží, náklad, který potřebuji přepravit

rozměry a datum požadované realizace a ***u nabídek vozů jejich rozměry, nosnost, typ vozu[2] a opět datum***. Může se uvádět rovnou i ***cena***, není to však povinnost a její výše se dá domluvit až následně. ***Domluva mezi zákazníkem a dopravcem*** po výběru vhodného vozu či přepravy probíhá buď telefonicky nebo přes email. Jakmile se obě strany shodnou na podmínkách a ceně, zadavatel položku ze systému smaže.

Efekty spedičních aplikací:

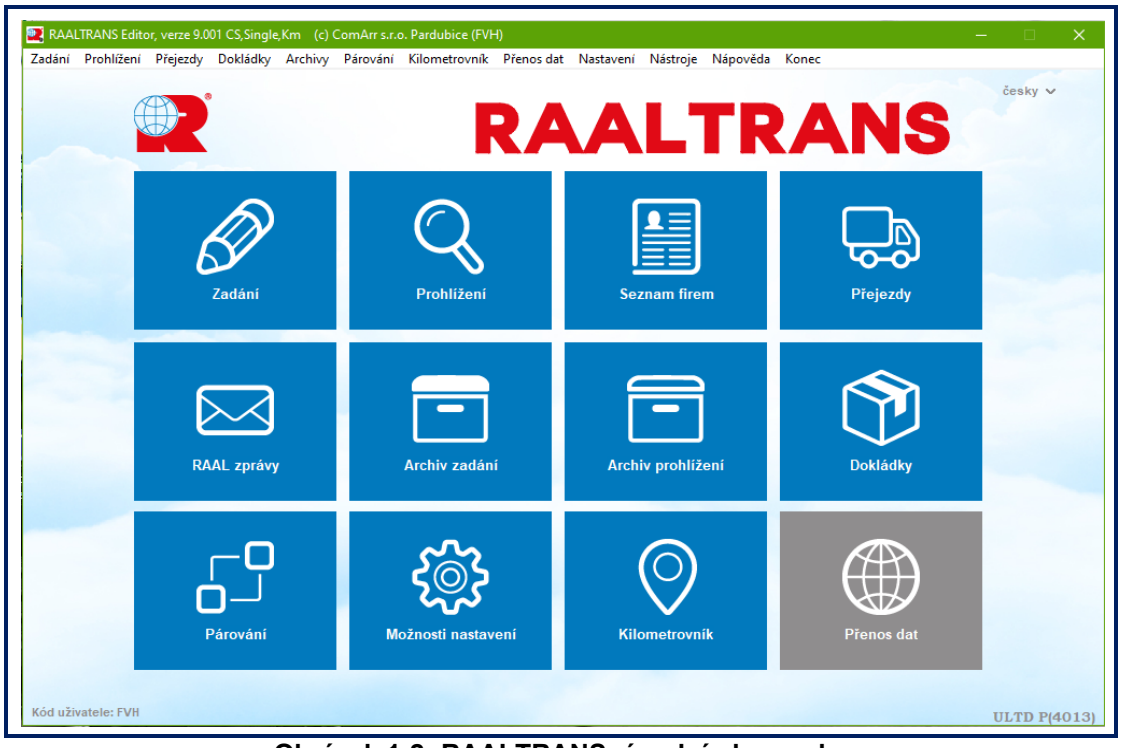
- ***U vytížených směrů*** se vyplatí být ***s kontaktováním protistrany rychlý***, protože nabídku může do pár minut, dokonce i desítek sekund, přijmout někdo jiný. U jiných směrů se někdy nedaří najít zájemce ani za několik dní.
- ***Platba*** je následně realizována mimo systém, u velké většiny ***na fakturu*** se splatností.
- Spediční aplikace se nepoužívají jen a nákladních vozů a dodávek, ale ***i u lodní a letecké přepravy***. Dá se s jejich pomocí realizovat ***jak tuzemská, tak i mezinárodní doprava***.
- ***Programů je větší množství***, takže zasílatelé větších firem, nebo ti s hodně zákazníky, jich někdy používají více najednou, aby našli vhodné nabídky.

Možné problémy spojené se spedičními aplikacemi

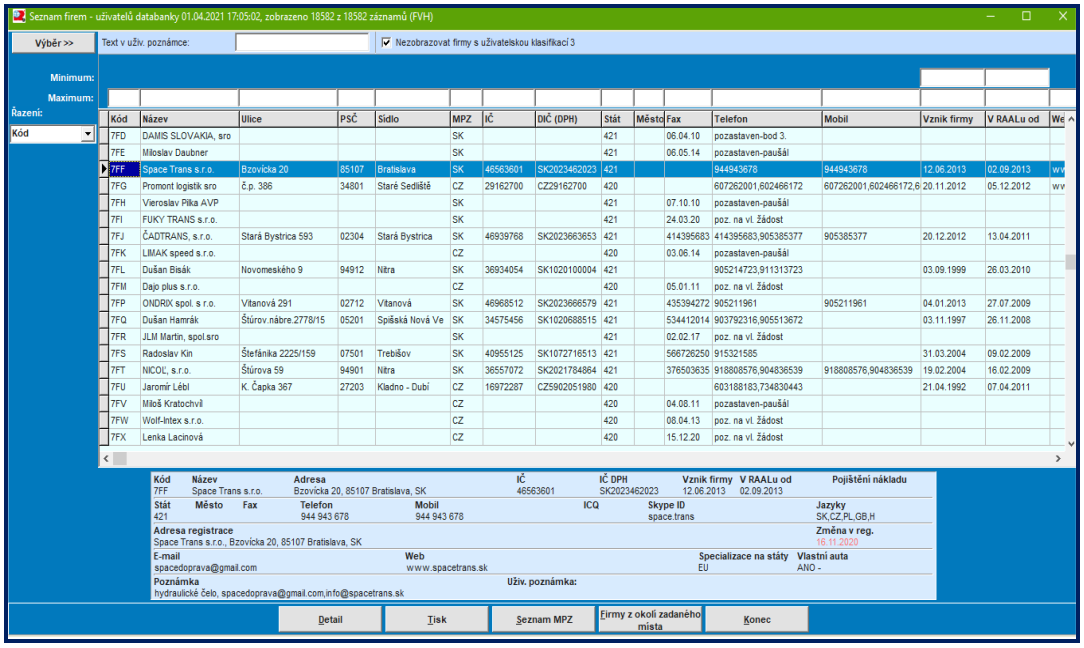
- Nevýhodou těchto programů může být ***odosobněná komunikace***.
- ***Zadané informace*** bere někdy protistrana ***jako dogma***, i když můžou podléhat diskusi nebo úpravám. Při emailové komunikaci se pak tyto úpravy řeší nejhůře. Při přímém kontaktování známého zasílatele nebo dopravce je dohadování podmínek snadnější.
- Povinnost zařídit dopravu pro náklad se ***sjednává smluvně mezi prodávajícím a kupujícím podle mezinárodních pravidel INCOTERMS***. To jsou pravidla upravující zodpovědnost za zboží a za platbu dopravci, podle toho, kdo dopravu objedná. Například pravidlo DAP (Delivered at Place) určuje, že prodávající doručí zboží na místo určené kupujícím a do doby složení zboží za něj prodávající ručí.
- Někdy se ale ***prodávající s kupujícím dohodnou***, že ***dopravu budou hledat oba*** a zařídí ji pak ten, kdo najde cenově výhodnější. To může vést k duplikaci položky ve spedičním programu.

Ukázky ze spediční aplikace RAALTRANS dokumentují následující obrázky:

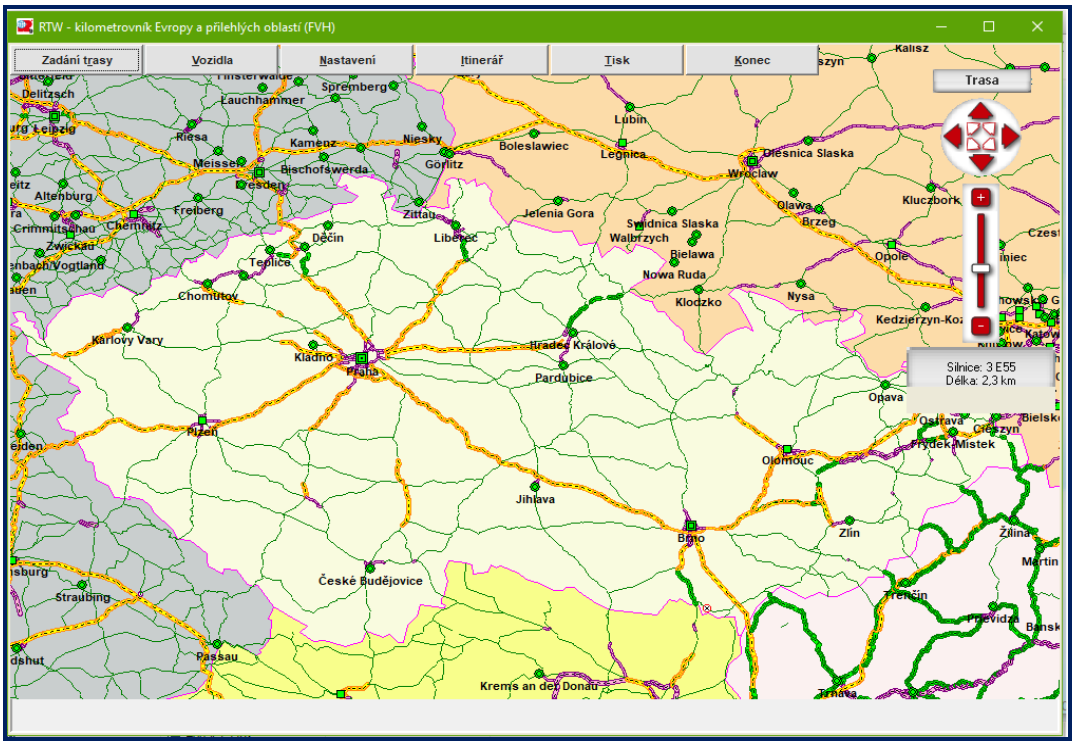
[2] Například plachtové návěsy, chladírenské vozy, otevřená plata



Obrázek 1-2: RAALTRANS, úvodní obrazovka



Obrázek 1-3: Nabídka firem



Obrázek 1-4: Kilometrovník

1.6 Závěry



Z kapitoly zaměřené na transakční aplikace v retailu vyplývají tyto závěry:

- Je zřejmé, že produkty transakčních aplikací ERP, mají ***charakter typového software***. Je tedy nutné věnovat jejich ***výběru potřebnou pozornost***, např. i na základě výběrových řízení, přípravy kvalitního poptávkového dokumentu, hodnocení referenčních instalací apod.
- Transakční aplikace jsou charakteristické rozsáhlou funkcionalitou pokrývající několik oblastí řízení, v případě ERP i celou retailovou firmu. Tomu musí odpovídat ***kvalitní a většinou velmi rozsáhlá analytická příprava*** počínaje *Úvodní studii* 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 analytiky 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*** retailové 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, zajištěním řízení datových zdrojů apod.).
- Pro zajištění funkcí retailu je významné uplatnění ***mobilních aplikací*** nebo mobilních funkcí v rámci ERP.

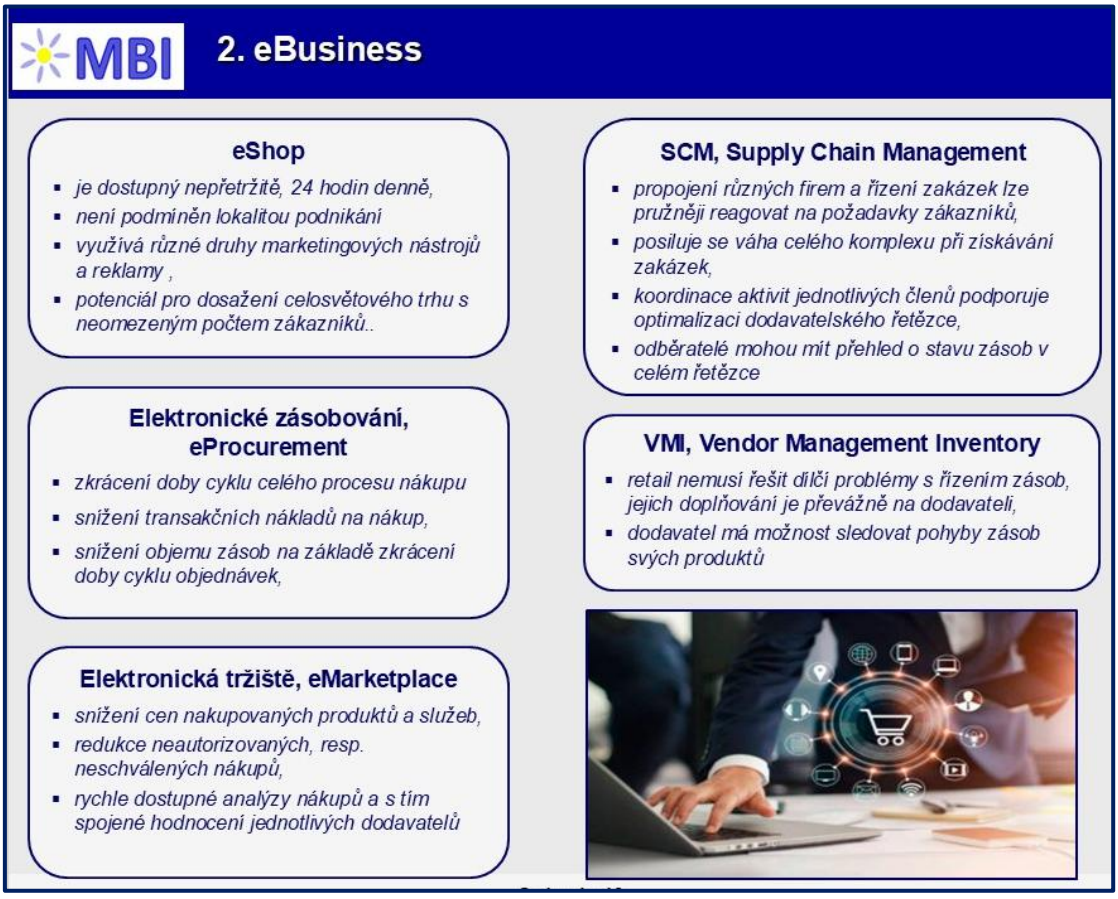
- Prakticky ve všech oblastech řízení zejména velké retailové firmy se pracuje s obrovským množstvím dokumentů, kde je uplatnění ***ECM vysoce efektivní***.

2. eBusiness

Účelem kapitoly je vymezit aplikace a nástroje, které se většinou řadí do skupiny elektronického podnikání, resp. eBusinessu. Do této skupiny patří:

- eShop, B2C.
- Elektronické zásobování – e-Procurement, B2B.
- Elektronická tržiště – e-Marketplace.
- Řízení dodavatelských řetězců (SCM, Supply Chain Management).
- VMI, Vendor Managed Inventory.

Přehled aplikací pro využití eBusinessu v retailové firmě dokumentuje Obrázek 2-1:



Obrázek 2-1: Přehled aplikací a nástrojů eBusinessu

2.1 eShop, B2C

Business-to-Consumer (B2C) – reprezentuje obchodní model, kde ***firma přímo prodává zboží 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).

Česká e-commerce zaznamenala v roce 2024 nárůst obratu o pět procent, přičemž celkový obrat dosáhl 194 miliard korun, uvádí Heureka.cz a ***Asociace pro elektronickou komerci (APEK)***. Nejvýznamnější růst připadl na poslední čtvrtletí s meziročním zvýšením o šest procent. Přestože počet e-shopů

mírně klesl z 49 900 na 49 700, většina obchodníků se dokázala přizpůsobit náročným podmínkám včetně vysoké inflace a konkurence zahraničních tržišť. Největší kategorií zůstává elektronika, zatímco menší segmenty vykazují nasycení. Český on-line trh podle APEK zůstává dynamický (Observer, 2025).

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 firma funguje jako prostředník mezi poskytovatelem produktu / služby a koncovým zákazníkem.
- ***Reklamní model*** – v tomto případě firma 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 firma 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).

Realizace prodejních transakcí prostřednictvím eShopu

Prodej prostřednictvím eShopu zahrnuje tyto ***funkce***:

- ***Specifikace celkového konceptu řešení***, tj. vymezení cílového zákazníka, specifikace nabízených produktů a služeb, obchodních procesů, disponibilních zdrojů.
- ***Evidence a případně profily zákazníků,*** jejich podstatných atributů.
- ***Zajištění návazné logistiky*** prodávaného zboží a služeb.
- ***Ekonomické hodnocení výnosů*** vzhledem k nákladům na rozvoj a provoz eShopu a jednotlivých prodejních operací na eShopu.
- ***Řešení a rozvoj personalizace*** eShopu založené na několika standardních modelech, tj. model získání obecné znalosti, model rozpoznávání uživatele apod.

Efekty uplatnění internetového obchodu, eShopu:

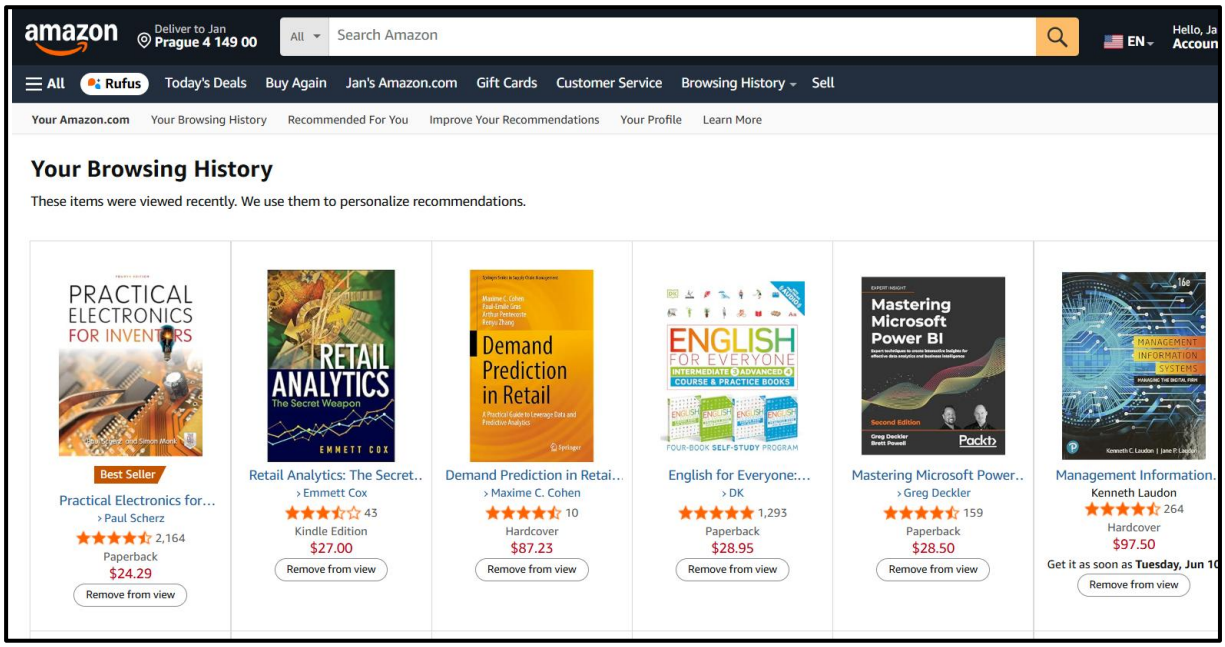
- Internetový obchod, eShop má ***širokou působnost***, což mu dává ***potenciál*** pro dosažení trhu s neomezeným počtem zákazníků.
- eShop je ***dostupný nepřetržitě,*** 24 hodin denně.
- Provoz a správa internetového obchodu ***není podmíněna lokalitou*** podnikání.
- eShop umožňuje využívat různé druhy ***marketingových nástrojů a reklamy***, cílit je na konkrétní zákazníky a snadno měřit jejich efektivitu.
- eShop umožňuje snadno získat ***cenné informace o zákaznících*** a jejich potřebách, na jejichž základě je možné přizpůsobit sortiment firmy.

Možné problémy spojené s eShopem:

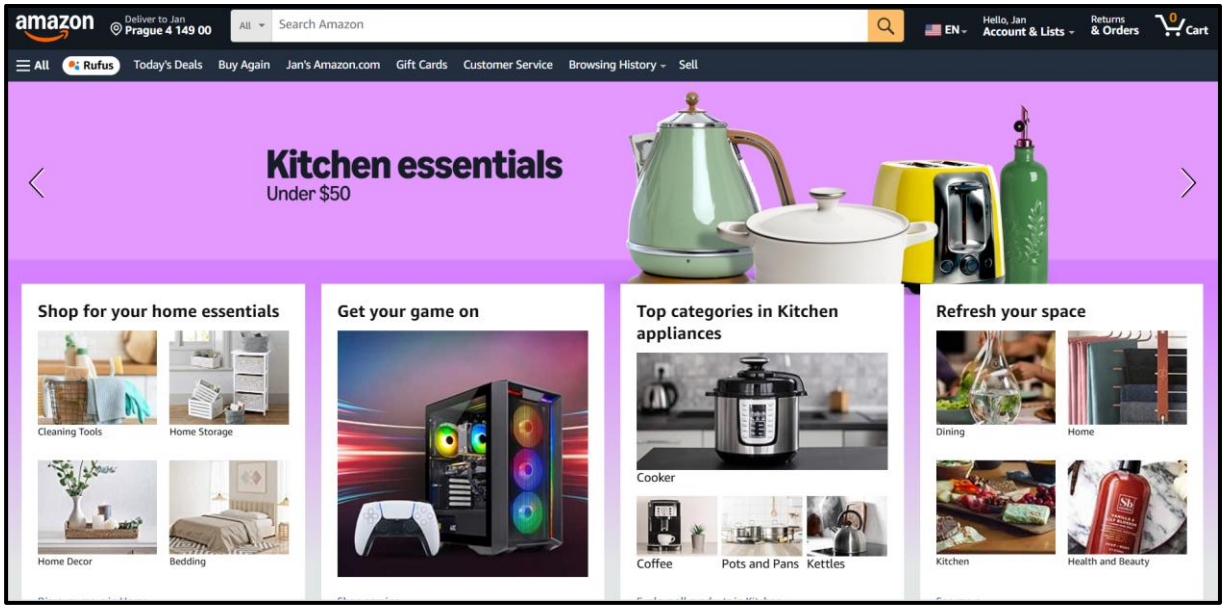
- Internetový trh je ***vysoce konkurenční*** obchodní prostředí a velké nároky jsou zákazníky kladeny ***na kvalitu i nepřetržitou dostupnost*** 24 hodin denně.
- ***Technické problémy*** mají přímý vliv na ztrátu zákazníků a snížení tržeb firmy. Je ale nezbytné věnovat i vysokou pozornost ***následné logistice dodávaného zboží***, kde chyby a nedostupnost mohou znamenat celkové znehodnocení řešení.
- Výsledky internetového obchodu jsou ***závislé na investicích do marketingu a reklamy*** a kvalitní komunikaci se zákazníky.

- Nezbytné jsou ***pravidelné investice do aktualizací*** e-shopu pro zajištění konkurenceschopnosti a bezpečnosti.

Další dva obrázky dokumentují ***příklady*** prvního a jednoho z největších internetových obchodů Amazon.com.



Obrázek 2-2: Příklad internetového obchodu Amazon.com (1)



Obrázek 2-3: Příklad internetového obchodu Amazon.com (2)

2.2 *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.*** 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 (Gartner 2023; Insider 2023a).

Efekty uplatnění e-Procurement:

- Dochází ke ***zkrácení doby cyklu*** celého procesu nákupu od vzniku počáteční potřeby do jejího splnění, ***snížení objemu zásob*** na základě zkrácení doby cyklu objednávek a současně ke ***snížení transakčních nákladů*** na všechny aktivity celého procesu nákupu, tj. nákladů na schválení, vyřízení objednávky atd.
- Nabízí podstatně větší možnosti elektronické ***archivace nákupních dokumentů***.
- ***Minimalizace chyb*** je patrná v objednávkách a dalších obchodních dokumentech nákupu, zároveň znamená i v***yloučení chyb*** vzniklých ***nesprávnou specifikací sestavy nebo konfigurací*** produktu (např. u počítačů, kancelářských zařízení, nábytku apod.).

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, ***musí také 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.

2.3 Elektronická tržiště – e-Marketplace

Elektronická tržiště jsou aplikace elektronického podnikání, které v prostředí internetu vytvářejí prostor pro ***uskutečňování mnohostranných elektronicky realizovaných obchodních transakcí.*** Transakce se zde uskutečňují mezi mnoha obchodními partnery, tedy ***ve vazbách M : N***.

Efekty uplatnění e-Marketplace:

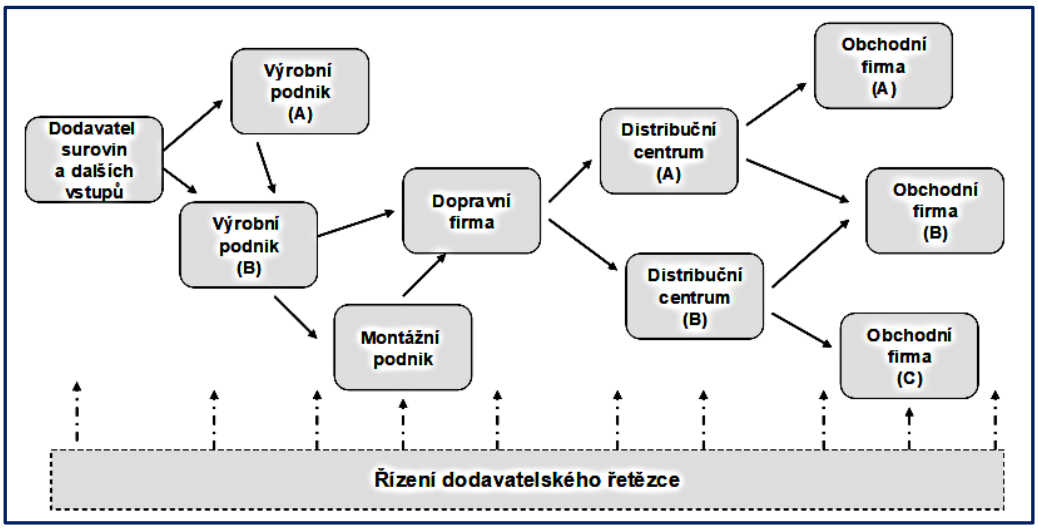
- ***Rychle dostupné analýzy*** nákupů a s tím spojené hodnocení jednotlivých dodavatelů, optimalizace dílčích dodávek z pohledu objemu objednávaného zboží, dodavatelů, termínů dodávek apod.
- ***Zkrácení doby cyklu*** celého procesu nákupu od vzniku počáteční potřeby do jejího splnění a ***snížení transakčních nákladů*** na všechny aktivity celého procesu nákupu, tj. nákladů na schválení, vyřízení objednávky atd. a současně ***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.

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.

2.4 Řízení dodavatelských řetězců (SCM, Supply Chain Management)

Na výsledném produktu a jeho dodávce konečnému zákazníku se zpravidla ***podílí více podniků nebo jednotek jednoho podniku***. Tyto podniky nebo jednotky utvářejí tzv. ***dodavatelský řetězec (supply chain),*** který v klasické lineární podobě tvoří: dodavatel → výrobce → distributor → prodejce → zákazník (Obrázek 2-4).



Obrázek 2-4: Vazby v řízení dodavatelských řetězců

Efekty uplatnění SCM:

- 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.

Možné problémy spojené s SCM:

- Musí existovat ***ochota jednotlivých subjektů*** na začlenění v dodavatelském řetězci a využívat ho. Musí být ***shoda mezi subjekty*** v dodavatelském řetězci, kdo bude tvořit jeho řídící článek.
- Musí být dosažena ***shoda na standardech a technologiích*** pro zajištění komunikace mezi jednotlivými subjekty.

2.5 Dodavatelem řízené zásobování, VMI, Vendor Managed Inventory

VMI je aplikace pro ***zajištění B2B vztahů,*** jde o ***sdílení společných databází*** (zboží, služeb), nebo zajištění přímého přístupu obchodního partnera do vlastních databází retailové firmy, např. do databází skladových zásob. Podstatou je ***přesunutí aktivity a odpovědnosti za doplňování zásob na dodavatele***.

Efekty dodavatelem řízeného zásobování

- Retailová firma nemusí řešit ***dílčí problémy s řízením zásob***, jejich doplňování je převážně na dodavateli.
- Dodavatel má ***možnost sledovat pohyby zásob*** svých produktů u retailu a podle toho si v předstihu plánovat dodávky a výrobní zakázky.
- Dodavatel má ***možnost využívat informace o pohybu svých zásob*** pro marketingové účely.

Omezení, problémy, předpoklady dodavatelem řízeného zásobování

- Dodavatel může vstupovat do databází pouze ***s přesně vymezenými a nastavenými přístupovými právy.***

- Při aktualizacích dat ze strany dodavatele se zvyšuje riziko ***snížení datové kvality***.

2.6 Závěry



Z kapitoly zaměřené na nástroje eBusinessu vyplývají tyto ***závěry***:

- U aplikací eShop je nezbytné věnovat významnou ***pozornost související logistice*** hmotných produktů.
- Analýza v rámci eProcurementu tak musí vycházet z kvalifikovaného pochopení a ***posouzení aktuálních i budoucích potřeb řízení firem*** a předpokládaného nebo požadovaného řešení jejich vzájemných vztahů realizovaných elektronickými kanály.
- Kromě aplikací eShop, jsou ostatní uvedené aplikace ***vázány na vztah retailové firmy ke svým dodavatelům*** a jsou významné zejména pro oblasti řízení nákupu, řízení skladů a řízení logistiky.

3. Řízení externích vztahů retailové firmy

Účelem kapitoly je představit nástroje zajišťující komunikaci a kooperaci se zákazníky a externími partnery. Sem zařazujeme:

- Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management).
- Sociální CRM.
- Řízení vztahů s dodavateli (SRM, Supplier Relationship Management).

Přehled aplikací pro řízení externích vztahů v retailové firmě dokumentuje Obrázek 3-1:



Obrázek 3-1: Aplikace pro řízení externích vztahů

3.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management)

Globalizace a rozvoj elektronického obchodování vede řadu podniků k cílené orientaci na zákazníky ve smyslu budování dlouhodobých a oboustranně výhodných vztahů a ***zajištění loajality zákazníků***. Aplikace informačních technologií v této oblasti jsou součástí ***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, Na základě těchto informací jsou schopni uplatnit individuální přístup k jednotlivým zákazníkům.

- 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.
- Průběžné sledování ***zákaznických požadavků a chování*** podstatně zvyšuje výkonnost a celkovou obchodní úspěšnost firmy.

Možné problémy spojené s CRM:

- Pracovníci firmy ***musí povinně uvádět do databází CRM informace o trhu,*** s tím souvisí i přesné a reálné nastavení procesů ve firmě.
- Klíčovým faktorem úspěšnosti je zejména ***úroveň pracovníků realizujících přímé vztahy k zákazníkům***, např. na call centrech, nebo pracovníci přímo na prodejnách. S tím souvisí i nezbytnost jejich kvalitní a kvalifikované přípravy.

3.2 Sociální CRM

Rozvoj veřejných ***sociálních sítí (Facebook, X apod.)*** umožňuje přinést do řízení vztahů se zákazníky novou dimenzi, ale také vyvolává ***změny v přístupu retailových firem k zákazníkům*****.** Problematika **využití sociálních sítí v kontextu řízení vztahu se zákazníky** se označuje jako ***sociální CRM (Social CRM, sCRM apod.)*****.** Sociální CRM je ***filosofie a podniková strategie***, podporována technologickými platformami, podnikovými pravidly, procesy a sociálními charakteristikami ***umožňující lépe komunikovat se zákazníky.***

Efekty uplatnění sCRM:

- Podporují realizaci ***obousměrné (many-to-many) vazby*** se zákazníky, potenciálními zákazníky, partnery a interními zaměstnanci.
- Podporují realizaci různých ***úrovní samostatnosti*** zúčastněných při zapojení do procesů (role komunity při řešení problémů apod.).

3.3 Řízení vztahů s dodavateli (SRM, Supplier Relationship Management)

Řízení vztahů s dodavateli je základem efektivního řízení retailové firmy se zaměřením na dodavatele, kteří jsou pro podnikání významní.

Efekty uplatnění SRM:

- ***Segmentace dodavatelů*** a s tím související měření výkonnosti dodavatelů a jejich výsledkové ***karty*** jsou podstatně přesnější a detailnější.
- Klíčoví, strategičtí dodavatelé mají ***potenciál pro společnou hodnotu, inovace a spolupráci***, takže měření výkonu dodavatelů by mělo upřednostňovat metriky udržitelnosti dodavatelského řetězce, které směřují na neustálé zlepšování.
- Systém metrik může rovněž vycházet a respektovat obsah ***nákupního marketingu.***
- Systém musí řešit ***automatizaci nákupních objednávek*** na základě analýzy skladových stavů a plánovaných potřeb. Integrace s prognózami obchodu umožňuje předcházet nadbytečným nákupům díky přesnému plánování a optimalizací zásob.

3.4 Závěry



Z kapitoly zaměřené na nástroje řízení externích vztahů vyplývají tyto ***závěry***:

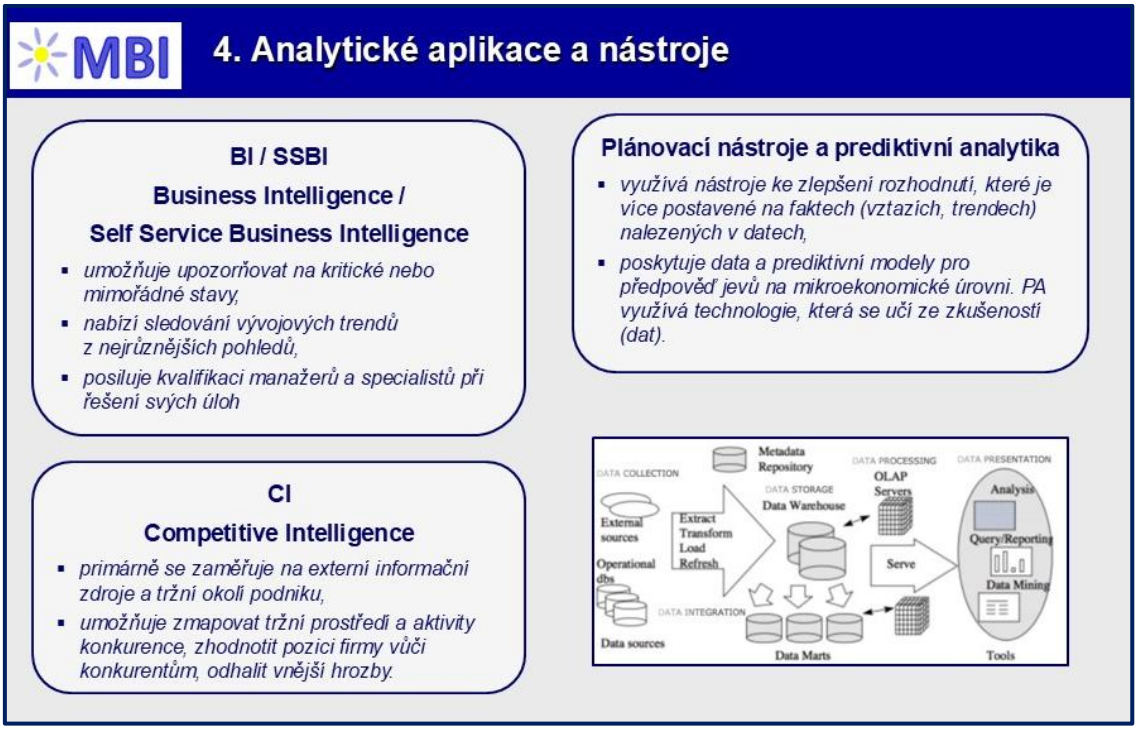
- Zásadní otázkou při podpoře obchodu z pohledu uvedených aplikací je ***úroveň pracovníků realizujících přímé vztahy k zákazníkům***, ale i k dodavatelům S tím souvisí i vysoké nároky na jejich kvalifikační i psychologickou přípravu.
- V případě aplikací CRM nebo SRM jsou součástí řešení jednak ***operativní moduly*** zaměřené na přímou komunikaci se zákazníky nebo dodavateli, jednak ***analytické moduly*** zajišťující analýzy hlavních ukazatelů podle různých dimenzí.
- Podstatným předpokladem úspěšnosti uvedených aplikací je ***nastavení procesů a jasných pravidel pro obchodníky*** z pohledu ukládání dat do databází CRM nebo SRM i jejich kvalifikované využití při řešení obchodních operací.

4. Analytické aplikace a nástroje

Analytické aplikace a nástroje jsou zde zařazeny pro úplnost a pouze se základními údaji. Podrobněji se jim věnuje navazující publikace „*Analytika retailové firmy*“. ***Účelem*** kapitoly tak je představit pouze hlavní nástroje pro řešení analytických a plánovacích úloh v retailu. Patří sem zejména:

- BI, Business intelligence, SSBI, Self Service Business intelligence.
- CI, Competitive Intelligence.
- Plánovací nástroje a prediktivní analytika.

Přehled analytických aplikací a nástrojů v retailové firmě dokumentuje Obrázek 4-1:



Obrázek 4-1: Přehled analytických aplikací a nástrojů

4.1 BI, Business intelligence, SSBI, Self Service Business intelligence

Zatímco transakční aplikace (viz kapitola 1 tohoto oddílu) jsou primárně určeny pro pořizování a aktualizace dat a tomu odpovídá i organizace dat v databázi, pak řešení Business Intelligence nebo Self Service Business intelligence jsou určená pro analytické aplikace a tomu musí odpovídat i ***výběr dat*** ze zdrojových databází a jejich ***uspořádání*** v analytických databázích,

Efekty uplatnění BI / SSBI:

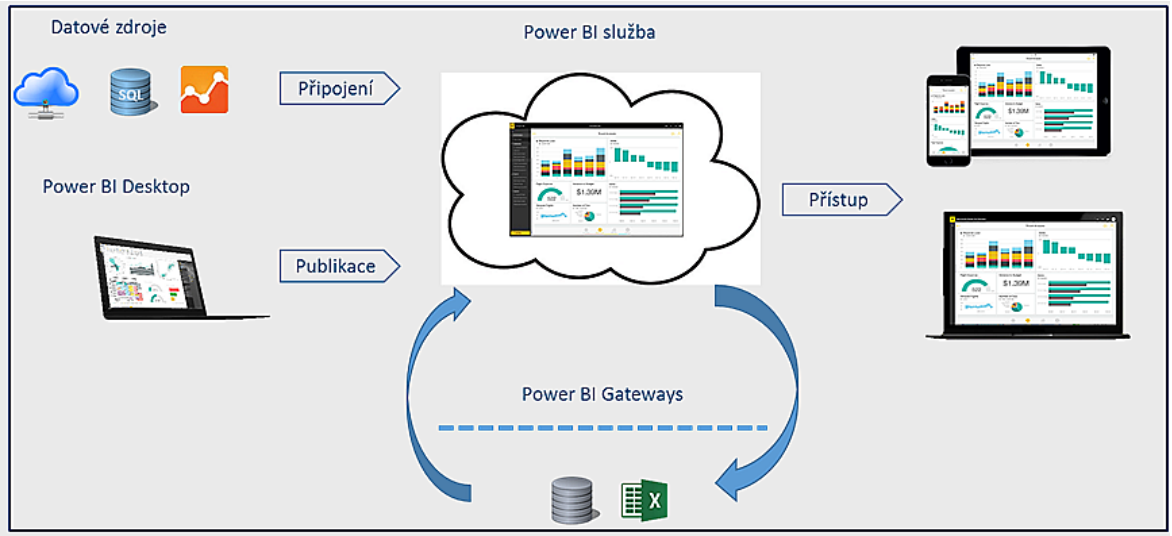
- Aplikace BI / SSBI umožňují racionálně připravovat celou ***soustavu reportů*** podle potřeb firmy.
- Uplatnění ***časové dimenze*** nabízí ***hodnocení vývojových trendů***, různých výkyvů, anomálií a na základě toho i identifikace vlivů působících na objem a strukturu obchodních aktivit.

- Analýzy počtu a objemu ***reklamací*** podle jejich typu, zboží, služeb, dodavatelů umožňuje systematicky řídit a zvyšovat kvalitu celého obchodu, obchodní pověsti a pozice retailové firmy na trhu.
- 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.
- ***Integrační efekty*** znamenají podporu integrace dezintegrovaných informačních zdrojů (např. z věcného či geografického hlediska), např. zákazníků, zboží a služeb apod.
- Poskytují i velmi dobrou podporu pro tvorbu ***analyticky i vizuálně náročnějších aplikací***.

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 dat***.
- 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.
- ***Návrh dashboardů*** pro obchodní manažery a specialisty musí vycházet z kvalifikované analýzy jejich potřeb, což v řadě případů je podceněno.

Další obrázek dokumentuje možnosti užití v současné době ***nejvyužívanějšího produktu v oblasti SSBI***, Power BI.



Obrázek 4-2: Příklad produktu SSBI, Power BI

4.2 CI, Competitive Intelligence

CI pracuje výhradně ***s legálními informačními zdroji***, nejedná se o průmyslovou špionáž. Disciplína má primární **vazbu na strategické řízení** podniku a podnikové IT, ale ***podporuje analytickou, plánovací a rozhodovací činnost organizace na všech úrovních*** a ve všech oblastech podnikového řízení, tj. prodeje, nákupu, marketingu, finančního řízení, controllingu, řízení lidských zdrojů a dalších.

Konkurenční zpravodajství (CI, Competitive Intelligence) je, na rozdíl od průmyslové špionáže, ***etická a legální činnost*** využívající veřejně dostupných zdrojů s cílem zvýšit konkurenceschopnost společnosti za pomoci podpory rozhodování, analýzy trhu, identifikace rizik a příležitostí, ať už současných, nebo budoucích.

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 tyto zdroje. Sleduje tyto cíle:
  - 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 podpůrný charakter. ***Úspěšnost CI*** řešení silně závisí na použitých informačních zdrojích – dostupnost kvalitních a spolehlivých informačních zdrojů je zcela klíčová pro efektivní CI.
- Aktivity CI ***nelze plně automatizovat***, je nutné je neustále přizpůsobovat okolnostem a aktuálním podmínkám.
- 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.

4.3 Plánovací nástroje a prediktivní analytika

Využití technologií podnikové analytiky 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.***

Efekty uplatnění plánovacích aplikací

- Respektují ***plánovací systém*** a uplatňované plánovací a rozvrhové metody.
- ***Zajišťují konsolidace vytvářených plánů*** vznikajících v různých organizačních jednotkách, tj. obchodních divizích, úsecích, nebo naopak rozpouštění centrálně stanovených plánů na tyto jednotky.
- ***Zajišťují konsolidace plánů z pohledu různých měn*** a přepočet na výslednou požadovanou měnu.
- Automatizují ***řízení pracovního toku (workflow)*** při přípravě plánu, resp. plánů, na kterém se podílejí různí manažeři, plánovači a další pracovníci retailové frimy.
- ***Zpřístupňují sestavené plány*** zainteresovaným pracovníkům retailové firmy a současně i ***potřebnou bezpečnost a nastavení přístupových práv*** pro zpracování plánů i pro jejich prezentaci v podniku.

Výchozím principem a současně předpokladem řešení a užití prediktivní analytiky je to, že jejím hlavním účelem je poskytovat ***kvalitní a sofistikovanou podporu prognózování a plánování*** v řízení retailové firmy.

Prediktivní analytika představuje proces ***využití výpočetních metod*** k nalézání a reportování významných vzorů, resp. schémat v datech. Prediktivní analytika vyhodnocuje historická data a je ***realizována ve vztahu k disciplínám a metodám*** jakými jsou např. business intelligence, competitive intelligence.

4.4 Závěry



- Nástroje business intelligence a self service business intelligence 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.
- 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 architektur 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 ***liší 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.
- V případě ***aplikací CI*** je třeba pečlivě zhodnotit ***aktuální potřeby*** vzhledem k situaci retailové firmy na trhu a kvalifikovaně ***posoudit adekvátní informační zdroje***, které se budou v rámci CI aplikací využívat.

E. Obchodní centra



[1] Vymezení obchodních center

(Co představuje obchodní centrum, klasifikace obchodních center z pohledu lokalizace, další možné klasifikace obchodních center)

[2] Přehled a obsah oblastí řízení obchodních center

(Strategické řízení obchodních center, řízení rozvoje obchodních center, řízení výkonnosti portfolia, operativní řízení obchodních center, analýzy obchodních center, plánování provozu a rozvoje obchodních center.)

1. Vymezení obchodních center



Účelem kapitoly je prezentovat ***klasifikaci a podstatné charakteristiky*** obchodních center a jejich řízení.

1.1 Obchodní centra

Dva hlavní pojmy označující obchodní centrum jsou: ***shopping mall v americké angličtině, rozšířené v severní Americe; a shopping centre v britské angličtině,*** používá se také v kontinentální Evropě (Oxford University Press, 2020). Kromě zeměpisné definice jsou tyto pojmy totožné a v překladu jsou ekvivalentní zavedeným pojmům obchodní centrum, nákupní centrum, obchodní dům.

Mezinárodní asociace obchodních center ***International Council of Shopping Centres*** (ICSC) poskytuje několik definic pro obchodní centra. V mezinárodní klasifikaci je obchodní centrum definováno jako skupina maloobchodních a jiných komerčních podniků, které jsou plánovány, rozvíjeny a spravovány jako jedna nemovitost, obvykle s parkováním na místě. Ačkoli se jedná o obecně přijímaný popis, existují regionální rozdíly.

Podle ICSC jsou ve Spojených státech nákupní centra kategorizována buď s obecným zaměřením, nebo se specializovaným zaměřením. Menší otevřená centra poskytují běžné potraviny a zboží, zatímco větší kombinují oblečení s jiným zbožím. Větší centra jsou převážně obsazena smíšeným zbožím a módou. Centra se specializovaným zaměřením – lifestylová, outletová, tematická – mají specifické typy nájemců s dobře definovanou koncepcí.

Evropská obchodní centra jsou klasifikována jako tradiční nebo specializovaná. Tradiční jsou v budovách s různým zaměřením, které mohou být uzavřené nebo otevřené a dále se dělí podle velikosti – malé, střední, velké a velmi velké. Specializovaná centra jsou umístěna v budovách, které byly postaveny s daným záměrem. Retail parky, outlety, zábavní centra, která jsou typicky otevřená a lze je také dále dělit podle velikosti (Tkáč, D., Franěk, R.: 2021).

1.2 Typologie

V současné době existuje velké množství různých velikostí, forem a funkcí obchodních center. Z prostorového hlediska je oblíbená klasifikace v kontextu lokalizace, kde rozlišujeme tři možnosti (Mitríková, 2017):

- ***Okraj centra města*** (*edge-of-centre*) – docházková vzdálenost 200-300 m od hlavní nákupní zóny.
- ***Mimo centrum města*** (*out-of-centre*) – lokality oddělené od centra města, nacházející se v městských částech.
- ***Okraj města*** (*out-of-town*) – postavené mimo město, na louce nebo pozemku.

Podle (Dawson, Lord, 2013) existují tyto hlavní typy:

- ***Oblastní centrum –*** jeho funkcí je poskytovat základní zboží a osobní služby. Často obsahují klíčového nájemce, například supermarket. Regionální funkce maloobchodu je podporována službami v okolí, jako je knihovna nebo základní škola. Fyzická podoba může být různá, od uzavřených klimatizovaných prostor až po otevřené nákupní ulice. Velikosti od 3 000 do 10 000 m^2. Zákazník zde nakupuje denně, protože je to blízko jeho domova.
- ***Komunitní centrum –*** poskytuje zboží pro běžné účely s větší variabilitou prodejen než v regionálním centru. Hlavním nájemcem je supermarket nebo hypermarket, někdy s mini-kotvou elektroniky nebo sportovního oblečení. Velikost pronajímatelné plochy – GLA, "hrubá pronajímatelná plocha" – je od 10 000 do 30 000 m^2. V Severní Americe byla komunitní centra součástí rozvoje předměstí velkých měst, a proto nejsou v Evropě příliš rozšířená. Jsou produktem plánované decentralizace metropolitních regionů, často budovaných na hlavní dopravní křižovatce, a tak se za nákupy cestuje autem nebo hromadnou dopravou.

- ***Regionální centrum –*** velikost od 30 000 m2 do 100 000 m2. Poskytuje široký výběr běžného zboží a produktů. Potřebuje spádovou oblast se 150 000 obyvateli a často se nachází na dálničních křižovatkách. (Chodov, Letňany).
- Jako čtvrtý typ Dawson navrhuje ***superregionální centra***, která mají GLA přes 100 000 m2. První taková centra se objevila v 80. letech 20. století.
-

Toto rozdělení je dobře použitelné pro americké podmínky. Mezinárodní asociace nákupních center (ICSC) uvádí členění, kde standardizuje celoevropské prostředí obchodních center:

Format	Type of scheme		Gross Leasable Areas (GLA)
Traditional	**Very Large**		80,000 m² and above
	Large		40,000 – 79,999 m²
	Medium		20,000 – 39,999 m²
	Small	**Comparison-Based**	5,000 – 19,999 m²
		Convenience-Based	5,000 – 19,999 m²
Specialised	**Retail Park**	**Large**	20,000 m² and above
		Medium	10,000 – 19,999 m²
		Small	5,000 – 9,999 m²
	Factory Outlet Centre		5,000 m² and above
	Theme-Oriented Centre	**Leisure-Based**	5,000 m² and above
		Non-Leisure-Based	5,000 m² and above

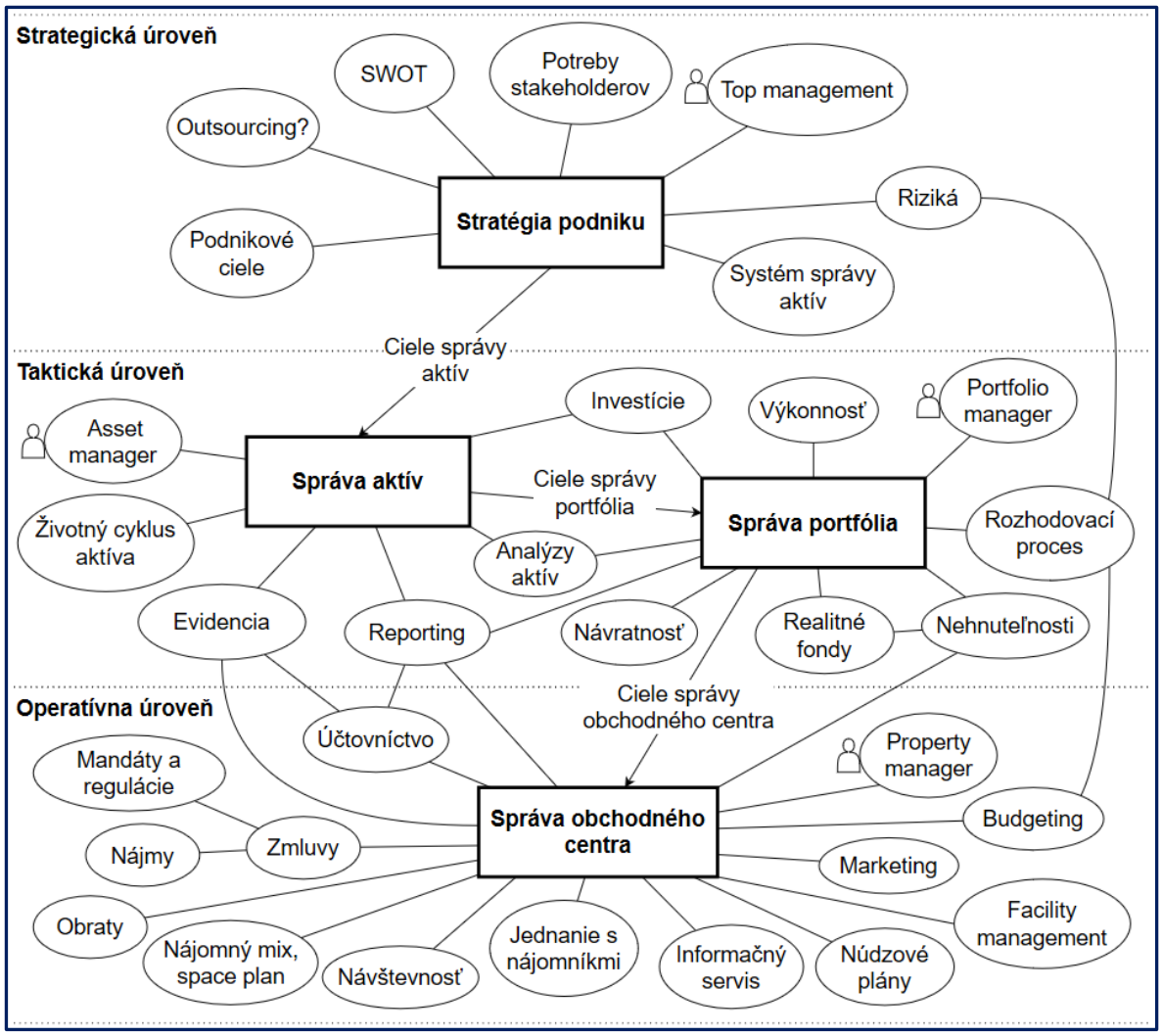
Obrázek 1-1: ICSC kategorizace evropských obchodních center (zdroj: ICSC)

Tato kategorizace rozděluje střediska na ***tradiční a specializovaná***, dále je dělí podle velikosti a zaměření. Na základě porovnání znamená, že nemají kotevního nájemce a zákazníci mají na výběr z mnoha typů obchodů s módou a dalšího zboží. ***Conveniece-Based*** jsou naopak centra, kam zákazníci chodí především kvůli klíčovému nájemci, tedy supermarketu. Mezi ***specializovaná centra*** patří ***Retail Parks*** – venkovní shluky obchodů kolem parkoviště. ***Outlety*** jsou skupiny prodejen, kde výrobci vyprodávají svůj sortiment nebo testují nové značky. ***Tematická centra***, která se dále dělí na volnočasová, kam lidé přicházejí hlavně za zábavou a volným časem a ***Non-Leisure-Based,*** tedy tematická centra, která se nepoužívají pro zábavu, ale jako jsou centra pro zemědělské produkty, nábytek atd.

1.3 Tři úrovně analytických úloh

Specifikem analytických úloh v portfoliu obchodních center je struktura a nutnost využití postupu směrem dolů (Obrázek 1-2). V horní části je ***pohled na portfolio jako na jeden celek***. Z pohledu ***vlastníka a*** investora je nutné znát přesné informace a metriky agregované za všechna obchodní centra dohromady. Z pohledu ***asset manažera či portfolio manažera*** je při interpretaci výkonnosti portfolia nutné mít informace o každém jednotlivém centru zvlášť, a to nejen jako statická data, ale i jako dynamická srovnání jednotlivých center mezi sebou. Ekvivalentní situace nastává o úroveň níže, protože je potřeba mít ***informace pro jedno centrum jako celek, jeho vývoj v čase a z pohledu různých dimenzí***. Zároveň je také nutné mít možnost jít do detailu každého jednotlivého nájemce zvlášť. Informace o nájemci musí být rozděleny podle podlaží, kategorií a dalších rozměrů.

Konceptuální mapa ukazuje hierarchii v obecném systému správy investičních nemovitostí. Tyto koncepty jsou přizpůsobeny segmentu obchodních center. Ačkoliv obsah majetkových analýz a interpretace ukazatelů výkonnosti obchodních center má svá specifika, ***strategická a taktická úroveň řízení je koncepčně shodná*** s obecným realitním managementem***.***



Obrázek 1-2: Systém správy portfolia obchodných center (Zdroj: Tkáč, D., Franěk, R.: 2021)

K hmatatelným ***změnám dochází až v provozní rovině***, kde je významně zaměstnán ***manažer obchodního centra***, kromě dalších činností zajišťuje správu budovy a také komplex marketingových a propagačních aktivit. Jednání se stávajícími nájemci provádí ***Property Manager nebo Manažer obchodního centra***, ale vyhledávání nových nájemců obvykle provádí makléř, který se na toto specializuje. Výrazně se liší i celý systém vyjednávání smluv, u retailových nemovitostí se liší i samotné nájemní smlouvy. Často se jedná o obratovou část leasingu – procento z tržeb, které je hrazeno jako nájemné – a povinnost vykazovat obrat nebo údaje o počtu transakcí na pravidelné denní nebo měsíční bázi.

Novým konceptem, který je potřeba v retailu řešit, je ***skladba prodejen v obchodním centru***, tzv. ***lease mix***. Důležitá je nejen správná skladba nájemců, ale také jejich umístění v půdorysu obchodního centra. Tato aktivita se nazývá ***space planning*** a schéma rozmístění nájemců v centru se nazývá ***spaceplan nebo floorplan***. Dále se objevuje koncept obratu jednotlivých nájemců, případně prodejů jednotlivých obchodních jednotek. Obchodní centrum se od ostatních typů budov liší také velkým počtem lidí, kteří se v něm denně střídají.

Počet lidí je také jedním z ukazatelů, který je v obchodních centrech sledován. Často i v praxi se označuje jako ***návštěvnost.*** Při porovnání obecné mapy správy nemovitostí a mapy správy obchodního centra je tedy v provozní úrovni správy obchodního centra viditelně více pojmů. Tomu odpovídá i zvýšená složitost provozních úkolů v praxi. Průměrný tým správy obchodních center má tři a více lidí.

Ve třech perspektivách investice, budova, maloobchod existuje paralela se třemi obecnými úrovněmi řízení z koncepční mapy. Ve specifickém kontextu obchodních center může být strategická úroveň označována jako úroveň vlastníka, případně investora či investorů. Taktická rovina je úroveň správy majetku, tj. řízení majetku a řízení portfolia (v závislosti na fázi životního cyklu se může jednat o úroveň

stavebního projektu). Provozní úroveň je úroveň jednoho obchodního centra – maloobchodní perspektiva.

1.4 Závěry



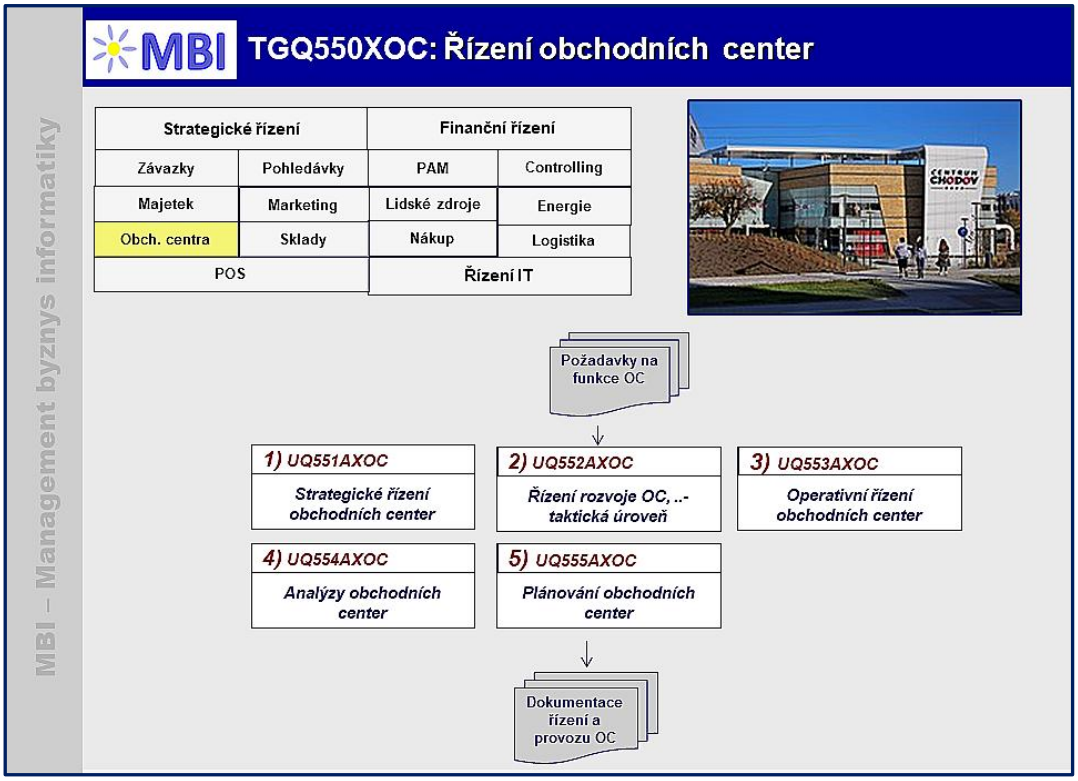
Z kapitoly věnované vymezení obchodních center vyplývají tyto ***závěry:***

- Obchodní centrum je ***skupina maloobchodních a jiných komerčních podniků***, které jsou plánovány, rozvíjeny a spravovány jako jedna nemovitost, obvykle s parkováním na místě.
- Klasifikace obchodních center ***z pohledu lokalizace*** zahrnuje:
  - okraj centra města,
  - mimo centrum města,
  - okraj města.
- Jiná ***klasifikace*** podle (Dawson, Lord***,*** 2013) člení obchodní centra takto:
  - oblastní centrum,
  - komunitní centrum
  - regionální centrum,
  - superregionální centrum.

2. Oblasti řízení obchodních center

Účelem kapitoly je charakterizovat obsah řízení obchodních center podle vybraných oblastí a definovat jejich klíčové aktivity.

Celkový přehled úloh řízení obchodních center obsahuje Obrázek 2-1.



Obrázek 2-1: Řízení obchodních center – přehled úloh

Další části obsahují ***přehled úloh a jejich stručný obsah*** (Tkáč, D., Franěk, R.: 2021, upraveno).

2.1 Strategické řízení obchodních center – tvorba strategie, strategických plánů

Vrcholovým managementem může být majoritní akcionář nemovitostního fondu, investor, společnost nebo osoba, která má přímo nebo na základě plné moci vlastnická práva k nemovitostem, ve kterých se nacházejí obchodní centra portfolia. Tato osoba nebo skupina osob je v literatuře a často i ve smluvních vztazích označována jako vlastník. (Obrázek 2-2)



Obrázek 2-2: Strategické řízení obchodních center

Klíčové aktivity vlastníka jsou:

- ***Tvorba strategie –*** podle aktuálních příležitostí a hrozeb, vlastních plánů a preferencí majitel určuje, čeho má být dosaženo a v jakém časovém horizontu.
- ***Schvalování rozpočtu –*** vlastník se přímo podílí na tvorbě rozpočtu. Návrh rozpočtu je tradičně připravován z provozní úrovně řízení a postupně se dostává na vyšší úrovně řízení prostřednictvím společných jednání, kde je průběžně upravován a prochází přísným kontrolním postupem. Na jeho konci je schválen na strategické úrovni.
- ***Stanovení cílů managementu majetku –*** v rámci strategie jsou formulovány konkrétní cíle, kterých by měl management dosáhnout v následujícím období. Z kvantitativního hlediska mohou mít tyto cíle podobu očekávaného zisku, prodejní ceny obchodních center a prakticky všech ukazatelů. Cíle však mohou být i kvalitativního charakteru a často jsou takové cíle pro vlastníka ještě důležitější. Jedná se například o naplnění vize, designu či geografického vymezení obchodních center v jejím portfoliu, energetickou nebo environmentální politiku.
- ***Stanovení pravidel a interních standardů v organizaci –*** na této úrovni řízení jsou nastavena všechna pravidla a interní normy. Možná ještě důležitější, než samotné standardy je nastavení systému kontroly jejich dodržování a samotné organizační struktury. Řízení systému, resp. ***corporate governance*** zahrnuje i zavedení systému odměňování.
- ***Datová a informační strategie –*** součástí předchozího bodu je také nastavení pravidel a postupů v oblasti informačních technologií a informačního managementu.
- ***Dohled nad systémem správy majetku,*** resp. správy portfolia obchodních center se provádí na strategické úrovni řízení.
- ***Nastavení outsourcingu –*** vlastník rozhoduje, které činnosti budou vykonávat externí společnosti a které budou prováděny interně společností.
- ***Definování pravidel reportingu –*** na strategické úrovni jsou definována i pravidla reportingu a výkaznictví obchodních center.

2.2 Řízení rozvoje obchodních center, řízení výkonnosti portfolia

Hodnota obchodního centra se obecně určuje z hlediska hodnoty na trhu s nemovitostmi. Aby se tato hodnota zvýšila, jsou zapotřebí úkoly správy, které udržují a ***zvyšují hodnotu samotné nemovitosti***. Na taktické úrovni řízení je tedy perspektiva budovy velmi důležitá, avšak ***v kontextu centrálního řízení celého portfolia***. Cíle, které správce aktiv dostává od vlastníka, se prakticky snaží realizovat v procesu správy aktiv a řízení portfolia (Obrázek 2-3).



Obrázek 2-3: Řízení rozvoje obchodních center

Obsahem jsou následující činnosti:

- ***Plánování rozvoje vlastních center –*** v taktické rovině se rozhoduje o architektonických změnách, modernizacích a výraznějších zásazích do současného stavu nemovitostí, ve kterých se obchodní centra nacházejí. Smyslem každé takové činnosti by mělo být zvýšení atraktivity obchodního centra pro nájemce a zákazníky.
- ***Nalezení pozemků nebo stávajících nemovitostí k akvizici –*** v závislosti na cílech vlastníka může mít správce portfolia na starosti také rozšiřování portfolia.
- ***Porovnání center mezi sebou –*** součástí řízení výkonnosti portfolia je analýza výkonnosti jednotlivých prvků v daném portfoliu. Na taktické úrovni řízení jsou k dispozici indikátory jako např.:
    - obrat na metr čtvereční,
    - výnosnost,
    - fluktuace hlavního nájemce,
    - obrat celého centra bez hlavního nájemce,
    - procento hlavního nájemce na obratu celého centra,
    - konverzní poměr – poměr všech návštěvníků k nakupujícím návštěvníkům,
    - poměr nákladů na obsazenost – poměr nájemného včetně poplatků k obratu za metr čtvereční,
    - průměrný nákupní košík.

  Ne vždy je možné dvě obchodní centra přímo porovnávat, protože nikdy nebudou mít stejnou lokalitu, stejnou spádovou oblast, stejný typ zákazníků. Je třeba uplatnit zkušenosti a znalosti místního trhu, případně porovnat obchodní centra v portfoliu s údaji o lokálním trhu. Cílem srovnání je zhodnocení kvality a úspěšnosti managementu, správné volby nájemního mixu a zacílení marketingu.
- ***Časová analýza obchodních center –*** analýza výkonnosti obchodních center v čase hraje klíčovou roli při řízení výkonnosti portfolia. Typická sezónnost je kompenzována použitím ukazatelů obratu MAT – *moving annual total* a MAA – *moving annual average*. Časové analýzy lze využít například k vyhodnocení úspěšnosti či dopadu marketingových kampaní, promočních akcí a změn v mixu pronájmů.
- ***Srovnání prodejen mezi centry –*** při dostatečně velkém portfoliu je zde možnost porovnat výkonnost stejných značek mezi jednotlivými centry. Pomocí těchto informací lze odhalit nesrovnalosti v řízení obchodního řetězce, případně špatnou výkonnost na úrovni samotných prodejců. Správce obchodního centra pak jedná s provozovateli jednotlivých prodejen a je v jeho kompetenci na takové anomálie upozornit v zájmu optimálního fungování obchodního centra jako celku.

- ***Sledování dostupných tržních čísel a dalších informací –*** znalost aktuálních tržních podmínek pomáhá správě aktiv porovnávat výkonnost portfolia s jinými investičními aktivy a jinými obchodními centry na trhu. Informace jsou také často získávány ústně na různých networkingových akcích a setkáních.
- ***Stanovení cílů pro jednotlivá centra*** – po interpretaci výsledků analýzy indikátorů je *Portfolio manažer* zodpovědný za stanovení kvalitativních i kvantitativních cílů pro každé centrum v souladu se strategií a cíli vlastníka.
- ***Marketing*** – mezi cíle z předchozího bodu může patřit i jednotnost marketingu všech center v portfoliu.
- ***Hodnocení jednotlivých správců obchodních center –*** provádí se takké hodnocení kvality řízení každého centra.
- ***Pomoc při sestavování vhodného leasingového mixu*** – skladba obchodních jednotek v každém centru je nejdůležitějším faktorem pro atraktivitu centra.
- ***Pomoc při řízení smluv –*** celé oddělení může být v organizační struktuře vyčleněno pro správu nájemních smluv, ale zároveň tato činnost může zůstat plně v kompetenci vedení každého centra zvlášť. Při outsourcingu správy obchodních center jsou důležité také servisní smlouvy, kde jsou přesně definovány mandáty a pravomoci například při vyjednávání nájemních smluv s nájemci.
- ***Účast na sestavování rozpočtu –*** do procesu sestavování rozpočtu jsou zapojeny všechny úrovně řízení.
- ***Analýzy vývoje výnosů a obsazenosti obchodních ploch –*** při sestavování rozpočtu je nutné zahrnout podklady ze všech možných scénářů vývoje a vyhodnotit je.
- ***Informační management –*** na úrovni portfolia by mělo být řízení dat, datových toků a informací řízeno také jako součást informační strategie stanovené vlastníkem.

2.3 Operativní řízení obchodních center

Na operativní úrovni řízení ***se řeší jedno konkrétní centrum***. ***Manažer centra*** jedná s nájemci, pracovníky facility managementu, zástupci správy majetku, zástupci vlastníků a musí být také přístupný zákazníkům. Klíčovou roli v jeho práci však hraje také analýza dat o nájemcích, a to zejména při sestavování nájemního mixu a při získávání podkladů a informací pro vyjednávání o nájemních smlouvách. Každodenní provoz obchodního centra vyžaduje od manažera obchodního centra stoprocentní nasazení a velkou flexibilitu, protože obchodní centrum, za které je zodpovědný, je otevřeno od rána do večera a o víkendech a svátcích (Obrázek 2-4).



Obrázek 2-4: Operativní řízení obchodních center

Operativní řízení obchodního centra zahrnuje tyto ***činnosti***:

- ***Hodnocení Facility managementu –*** veškeré činnosti související s údržbou a provozem zařízení a prostor v obchodním centru spadají pod *Facility management*. Úkolem manažera obchodního centra je porovnávat a hodnotit výkony jednotlivých dodavatelů a pracovníků.
- ***Dlouhodobé plánování servisních požadavků –*** pokud jsou třeba externí služby nad rámec standardní údržby, musí často projít schvalovacím procesem. Respondenti ze správy nemovitostí ve studii společnosti Palma se shodují na výdajových limitech na úrovni 3000 eur. Jakékoli akce nad stanovený limit musí být schváleny vlastníkem, což může být zdlouhavý proces. Takové akce je proto třeba plánovat s dostatečným předstihem.
- ***Rozpočtování a kontrola výdajů –*** na této úrovni řízení jsou realizovány provozní rozpočty a každoročně jsou navrhovány konkrétní změny.
- ***Dohled nad smlouvami, prodlužování smluv, změny v nájmech –*** správa obchodního centra musí zajistit administraci a evidenci smluv a smluvních podmínek. Termíny expirace, dodatky, návrhy na změnu nájmu, pravidla společných prostor, pravidla reklamních tabulí, povinnosti hlásit obrat a samozřejmě výše nájemného, výše procentuálního nájemného, výše poplatků za služby a marketing, zálohy, platební podmínky – to jsou příklady, které se nejčastěji řeší při sjednávání nájemní smlouvy v obchodním centru.
- ***Havarijní plány*** – správce obchodního centra je zodpovědný za přípravu a pravidelnou revizi havarijních plánů a postupů v případě živelní pohromy, teroristického útoku apod.

2.4 Analýzy obchodních center

Účelem analytické úlohy je především zkvalitnění a zpřesnění řízení obchodních center na základě vyhodnocování sledovaných metrik. Obsahem je:

- ***Analýza a řízení nájemního mixu*** – je odpovědností manažera obchodního centra posoudit, z jakých typů nájemců by se jeho centrum mělo skládat. Samozřejmě se musí držet vize vlastníka a omezení své vlastní smlouvy.
- ***Dohled nad vystěhováním a obsazením nájemců –*** nájemci se mohou v obchodním centru střídat i každý měsíc, frekvence závisí na typu centra, jeho velikosti a geografické poloze. Během vystěhování dohlíží správce na uvedení obchodní jednotky do původního stavu. Při přípravě prostor pro nového nájemce zodpovídá za to, aby příprava proběhla v souladu s pravidly a vizí obchodního centra.
- ***Porovnávání nájemců mezi sebou*** – manažer centra má k dispozici analytické nástroje pro porovnání klíčových ukazatelů, jako je obrat na metr čtvereční, poměr nákladů na obsazenost, návštěvnost – pokud jsou v každé obchodní jednotce instalovány senzory.
- ***Porovnání kategorie nájemců –*** dimenze sortimentní nebo velikostní kategorie se aplikuje na indikátory v předchozím bodě. Účelem je poznat trendy chování zákazníků.
- ***Časové analýzy*** – tyto ukazatele jsou analyzovány i v časové dimenzi. Používají se meziroční, dvanáctiměsíční klouzavé průměry a součty.
- ***Marketingové analýzy*** – vedení obchodního centra je zodpovědné za marketingovou strategii a plán samotného obchodního centra. Někdy se tyto aktivity musí řídit společnou politikou celého portfolia, jindy mají manažeři center volnou ruku. Úkolem je přilákat do centra co nejvíce lidí, být spotřebitelsky vstřícný a komunikovat identitu celého centra jako jednoho celku.
- ***Informační servis –*** v obchodních centrech je nesmírně důležitá informovanost návštěvníků. Jedná se o správné umístění informačních tabulí, rozcestníků, oznámení o mimořádných změnách a podobně.
- ***Reporting pro správu majetku –*** dosahování cílů managementu majetku je pravidelně kontrolováno měsíčními a čtvrtletními reporty a setkáními.

2.5 Plánování obchodních center

Účelem plánovací úlohy je ***efektivní a co nejpřesnější zpracování plánů rozvoje a provozu OC*** realizované na základě stanovených metrik a podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty. Obsahem jsou:

- Metriky pro plánování rozvoje a provozu OC včetně dimenzí:
  - počet zákazníků OC,
  - výnosy z pronájmů,
  - počet nájemníků OC,
  - pronajímatelná plocha.
- Na základě stanovených metrik lze realizovat zejména:
  - plánování ekonomiky OC,
  - analýzy počtů a struktury nájemníků OC,
  - plánování rozvoje kapacit OC a jejich využití.

2.6 Závěry



Z kapitoly zaměřené na obsah řízení obchodních center plynou tyto ***závěry:***

- Obchodní centra mají definovány ***tyto hlavní oblasti řízení***:
  - strategické řízení obchodních center – tvorba strategie, strategických plánů,
  - řízení rozvoje obchodních center, řízení výkonnosti portfolia,
  - operativní řízení obchodních center,
  - analýzy obchodních center,
  - plánování provozu a rozvoje obchodních center.
- Vzhledem k úrovni a výkonnosti obchodních center sledují obchodní centra ***tyto cíle***:
  - poskytovat vysokou ***komplexnost a kvalitu*** analýz obchodních výsledků,
  - realizovat podporu ***výběru kvalitních partnerů***,
  - umožnit přípravy plánů rozvoje OC ***ve variantách*** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností OC,
  - snižovat ***pracnost a náklady*** a současně vyšší rychlosti obchodních operací,
  - ***realizovat provázanost*** plánů mezi různými časovými horizonty, s možností upřesňování plánů v čase.

Závěr

Je zcela zřejmé, že retail, maloobchodní firmy představují velmi významný sektor ekonomiky a je nutné jim věnovat i v rámci řady „*IT a anatomie firmy“* odpovídající pozornost. Vedle publikací zaměřených primárně na manažerské nebo ekonomické aspekty řízení, je tato publikace orientována na ***analytické přístupy a možnosti řešení rozvoje*** retailových firem, tedy zejména IT projektů. Pokud zdůrazňujeme analytickou stránku řešení, pak jejím klíčovým předpokladem je ***pochopení a zvládnutí obsahu byznysu v retailu***, obdobně, jako je tomu i u jiných publikací uvedené řady.

V případě tohoto textu „*IT a anatomie retailové firmy*“ jsou v rámci řady ***hlavní návaznosti*** na publikaci mající obecnější charakter, která nepostihuje odvětvové specifikace, a to „*IT a anatomie firmy: Oblasti a komponenty řízení*“,

V souvislosti s řízením maloobchodu chceme následně nabídnout ještě další související text zaměřený na „*Analytiku retailové firmy*“. Ta zahrnuje specifikace analytických a plánovacích úloh s využitím nástrojů ***podnikové analytiky*** (business intelligence, self service business intelligence) i možností ***prediktivní analytiky***. V tomto případě půjde nejen o vymezení principů a postupů těchto řešení, ale především o jejich promítnutí a užití v jednotlivých oblastech řízení retailové firmy.

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, A.: *Selling IT services for the Finnish public sector* [online]. B.m. Aalto University. 2016. Dostupné z: https://aaltodoc.aalto.fi/items/0acbd315-9fe0-4d86-8ec6-0bb5538efe23.

ANDRÉ TALÁN, Z.: Novinky a trendy ze zahraničí, které hýbou světem retailu. *Médiář* [online] [vid. 2023-10-05]. 2022. Dostupné z: https://www.mediar.cz/novinky-a-trendy-ze-zahranici-ktere-hybou-svetem-retailu/.

APTIEN: Co je SLA (Service-Level Agreement). *Aptien* [online] [vid. 2024-03-14]. 2024a. Dostupné z: https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-sla.

APTIEN: Co je strategické řízení firmy. *Aptien* [online] [vid. 2024-03-14]. 2024b. Dostupné z: https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-strategic-management.

BACAL, R.: *Manager´s Guide to Performance Management*. New York, McGraw-Hill 2012. ISBN 978-0-07-177225-9.

BENSONA, S., PRASETYA, H., HARNADI, B.: 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. 2022. Dostupné z: doi:10.24167/jbt.v2i2.4395

BOTHE, O., KUBERA, O., BEDNÁŘ, D., POTANČOK, M., NOVOTNÝ, O.: Managing Analytics for Success, CRC Press, 2022. ISBN 978-1-032-20851-0.

BRAGG, S.M.: *Retail Management*. Accouting Tools, 2024. ISBN: 978-1-64221-241-9.

BRUCKNER, T. VOŘÍŠEK, J., BUCHALCEVOVÁ, A. a kolektiv: Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury, Grada, 2012, ISBN 978-802477-9027.

CARRÉ, F., TILLY, Ch., BENNER, Ch., MASON, S.: 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, P., ZADRAŽILOVÁ, D.: *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

COHEN, M.C., GRAS, P, E., PENTECOSTE, A. ZHANG, R.: *Demand Prediction in Retail*. Springer, 2022. ISBN: 978-3-030-85854-4.

CRONHOLM, S., PERSSON, L.: 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.

ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA: retailing. *Britannica Money* [online] [vid. 2023-07-31]. 2023. Dostupné z: https://www.britannica.com/money/retailing.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *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/.

DAWSON, J. LORD, D.: *Shopping Centre Development*. Oxon: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-54044-5.

E15.CZ: Tři trendy v e-commerce, které změní 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-ktere-zmeni-maloobchod-v-roce-2023-1397680.

EUROSTAT, 2023. NACE. *Eurostat* [online] [vid. 2023-09-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/web/nace.

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.

HRTÚSOVÁ, T., NOVÁK, R., KOZELSKÝ, T.:. 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.

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/.

KARAKAYA, A., YILMAZ, K., DEMIRAL G.: 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.

KARÁSKOVÁ, V., MBI tým: IT a anatomie firmy. (Maloobchodní firma, retail). Pracovní dokument. 2025. Dostupný na https://mbi-af.cz.

MANAGEMENTMANIA.COM, NACE - Evropská klasifikaci ekonomických činností. *ManagementMania.com* [online] [vid. 2023-09-21]. 2016. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/nace.

MEDIAGURU: Hlavní trendy v retailu v roce 2022. MediaGuru.cz [online] [vid. 2023-10-05]. 2022. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/12/hlavni-trendy-v-retailu-v-roce-2022/.

MITCHELL, D. K.: Data-Driven Retail. Leveraging Analytics for Smarter Decisions. North Haven, CT, 2025. ISBN: 9798286206964.

MITRÍKOVÁ, J.: Úvod do problematiky nákupných centier. *Mladá Veda* [online]. 2017, **5**(8), 87-111 [cit. 2020-04-13]. ISSN 1339-3189. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1985531575/fulltextPDF/9E5F72019C4D4F02PQ.

NICASIO, F.: 5 způsobů, jak COVID-19 změní maloobchod – provoz a standardy. Bindy [online] [vid. 2023-10-05]. 2021. Dostupné z: https://blog.bindy.com/cs/5-zpusobu-covid-19-bude-zmena-maloobchod/.

LEVY, M., GREWAL, D.: *Retailing management.* McGraw Hill, 2023. ISBN: 978-1-265-07246-241-9.

OBSERVER: Aktuální informace o IT trhu, KPC. 2024.

OBSERVER: Aktuální informace o IT trhu, KPC. 2025.

PALADINO, B.: Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results. Indianopolis, Wiley Publishing, 2011. ISBN: 978-0-470-62773-0.

PARMENTER, D.: Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing,and Using Winning KPIs.

Portfolio: Definition of Portfolio by Lexico. *LEXICO: Powered by Oxford* [online]. Oxford University Press, 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: https://www.lexico.com/en/definition/portfolio.

RETAIL NEWS: Obchod je nutno brát jako celek. Retail News [online]. [vid. 2023-10-04]. 2015. Dostupné z: https://www.retailnews.cz/2015/05/12/obchod-je-nutno-brat-jako-celek/.

RETAIL NEWS: Pět globálních trendů v maloobchodě. Retail News [online]. [vid. 2023-10-05]. 2018. Dostupné z: https://www.retailnews.cz/2018/03/05/pet-globalnich-trendu-v-maloobchode/.

RETAIL NEWS: Trendy v retailu podle Zdeňka Skály. Retail News [online]. [vid. 2023-10-04]. 2023. Dostupné z: https://retailnews.cz/2023/07/31/trendy-v-retailu-podle-zdenka-skaly/.

ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Praha, Grada 2007.

SAMMUT-BONNICI, T., GALEA, D.:. 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. 2015 Dostupné z: doi:10.1002/9781118785317.weom120103.

Shopping Center Definitions. *ICSC* [online]. International Council of Shopping Centers, 2020 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.icsc.com/news-and-views/research/shopping-center-definitions.

SKÁLA, Z.: Analýza: Český obchod v časech změn. Zboží a Prodej – zprávy z retailu [online] [vid. 2023-10-04]. 2022. Dostupné z: https://www.zboziaprodej.cz/2022/12/09/analyza-cesky-obchod-v-casech-zmen/.

STATISTA: 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: 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/.

ŠOLJAKOVÁ, L. FIBÍROVÁ, J.: Reporting. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika. Praha, Grada 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol.: Podniková ekonomika. Praha, C H Beck 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

TKÁČ, D., FRANĚK, R.: Obchodní centra. Pracovní dokument, 2021. Dostupný na https://mbi-af.cz.

TORRES, D.: Business Analytics with Python. A Pracrtical Guide for Data Analysts & Business Professionals. Organica AI Solutions LLC, 2024. ISBN: 9798319482006.

VOLFOVÁ, H., JADERNÁ, E.: Moderní marketing. Grada, 2021. ISBN: 978-80-271-4562-1.

VOŘÍŠEK, J., POUR, J. a kol.: Management podnikové informatiky, Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-102-4.