

# **IT a anatomie firmy**

***(Maloobchodní firma)***

***(pracovní dokument)***



***MBI tým***




***VŠE Praha, 2022***


















**Mapa řízení maloobchodu podle kapitol textu (s odkazy)**









<b>Základní, standardní oblasti řízení maloobchodu</b>				
<b>[1] Strategické řízení maloobchodu</b>				
<b>[2] Finanční řízení</b>	<b>[3] Závazky</b>	<b>[4] Pohledávky</b>	<b>[5] PAM</b>	<b>[6] Controlling</b>
<b>[7] Lidské zdroje</b>	<b>[8] Majetek</b>	<b>[9] Marketing</b>		<b>[10] Energie</b>
<b>Specifické oblasti řízení maloobchodu</b>				
<b>[11] Skladování</b>	<b>[12] Logistika nákupu</b>	<b>[13] Obchodní logistika</b>	<b>[14] POS</b>	
<b>Přílohy – specifické komponenty řízení maloobchodu</b>				
<b>[16] Metriky pro řízení maloobchodní firmy</b>		<b>[17] Data, dokumenty pro řízení maloobchodní firmy</b>		









**Obsah- detailní:**









<b>A) Úvod</b>	<b>19</b>
<b>A.1) Úroveň 1: AFI</b>	<b>20</b>
<b>A.2) Úroveň 2: AF II</b>	<b>20</b>
A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení	20
A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti	21
A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT	21
A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty	21
<b>A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n</b>	<b>21</b>
<b>Pravidla a standardy pro řízení maloobchodních firem</b>	<b>23</b>
<b>Obchodní řetězce</b>	<b>23</b>
<b>Spotřební družstva – centrálně řízené logistické procesy</b>	<b>23</b>
<b>Podniky s vertikální kooperací</b>	<b>23</b>
<b>Podniky s horizontální kooperací</b>	<b>23</b>
<b>Procesy v maloobchodní firmě</b>	<b>24</b>
<b>I. Strategické řízení maloobchodu</b>	<b>25</b>
1.1.1 Strategické analýzy	25
1.1.2 Formulace podnikové strategie	27
1.1.3 Nastavení systému řízení podnikové výkonnosti	28
1.1.4 Řízení podnikové výkonnosti	29
1.1.5 Řešení <i>byznys modelu</i>	30
1.1.6 Řízení strategických změn	31
1.1.7 Řízení agilní organizace	32
1.1.8 Řízení <i>inovací</i>	33
1.1.9 Strategie – pokročilá analytika	33
	<b>34</b>
<b>1.2 Strategické řízení v kontextu řízení maloobchodní firmy</b>	<b>34</b>
1.2.1 Vstupy do strategického řízení	34
1.2.2 Výstupy ze strategického řízení	36
<b>10</b>	<b>37</b>
<b>1.3 KPI strategického řízení</b>	<b>37</b>
	<b>38</b>
<b>1.4 Data, dokumenty</b>	<b>38</b>
	<b>39</b>
<b>1.5 Role ve strategickém řízení firmy</b>	<b>39</b>
1.5.1 Vlastník	40
1.5.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)	40
1.5.3 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	40
1.5.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)	40
1.5.5 Manažer obchodu	40
1.5.6 Personální manažer (HRM, HR Manager)	40
1.5.7 Informační manažer (CIO)	41

		<b>41</b>
<b>1.6 IT ve strategickém řízení firmy</b>		<b>41</b>
1.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning		41
1.6.2 Business intelligence, BI, SSBI		42
1.6.3 Competitive Intelligence, CI:		42
1.6.4 Prediktivní analytika, PA		43
1.6.5 Corporate Performance Management, CPM		44
		<b>45</b>
<b>1.7 Faktory strategického řízení - „Byznys prostředí“</b>		<b>45</b>
1.7.1 Firma, základní charakteristiky		45
1.7.2 Ekonomika a trh		46
1.7.3 Řízení, organizace		46
		<b>47</b>
<b>1.8 Scénáře, analytické otázky ke strategickému řízení</b>		<b>47</b>
1.8.1 Scénář „Řeší se strategické řízení firmy“		48
1.8.2 Scénář „Řeší se cíle a KPI firmy“		48
1.8.3 Scénář „Řeší se strategické analýzy a formulace strategie“		49
1.8.4 Scénář „Řeší se strategické plánování“		49
1.8.5 Scénář „Řeší se organizace firmy a procesy ve firmě“		49
1.8.6 Scénář „Řeší se řízení rizik“		50
1.8.7 Scénář „Řeší se řízení interních auditů“		50
1.8.8 Scénář „Řeší se interní dokumentace ISO“		50
1.8.9 Scénář „Řeší se nastavení systému řízení výkonnosti firmy“		50
1.8.10 Scénář „Řeší se řízení výkonnosti firmy“		51
		<b>52</b>
<b>1.9 Metodiky a metody pro strategické řízení</b>		<b>52</b>
		<b>52</b>
<b>1.10 Závěry, doporučení ke strategickému řízení</b>		<b>52</b>
<b>2. Finanční řízení maloobchodu</b>		<b>54</b>
2.1.1 Vytvoření a aktualizace účetní evidence		55
2.1.2 Účetní transakce		55
2.1.3 Provozní účetnictví		56
2.1.4 Účetní reporting		57
2.1.5 Finanční analýzy		58
2.1.6 Dílčí analýzy finančních dat		59
2.1.7 Analýzy majetkové a kapitálové struktury		60
2.1.8 Finanční plánování a rozpočty		61
2.1.9 Finance – pokročilá analytika		62
		<b>63</b>
<b>2.2 Finanční řízení v kontextu řízení firmy</b>		<b>63</b>
2.2.1 Vstupy do finančního řízení		63
2.2.2 Výstupy z finančního řízení		65
		<b>66</b>








<b>2.3</b>	<b>KPI finančního řízení</b>	<b>66</b>
		<b>69</b>
<b>2.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>70</b>
		<b>71</b>
<b>2.5</b>	<b>Role ve finančním řízení firmy</b>	<b>71</b>
2.5.1	Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	72
2.5.2	Ekonom	72
2.5.3	Účetní	72
		<b>73</b>
<b>2.6</b>	<b>IT ve finančním řízení</b>	<b>73</b>
2.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	73
2.6.2	Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI	75
2.6.3	Prediktivní analytika	76
		<b>76</b>
<b>2.7</b>	<b>Faktory finančního řízení – „Byznys prostředí“</b>	<b>76</b>
2.7.1	Firma, hlavní charakteristiky	77
2.7.2	Ekonomika a trh	77
2.7.3	Řízení, organizace	77
		<b>78</b>
<b>2.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky k finančnímu řízení</b>	<b>78</b>
2.8.1	Scénář: „Řeší se finanční řízení ve vztahu k byznysu firmy“	78
2.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění finančního řízení“	78
2.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění finančního řízení“	79
2.8.4	Scénář „Řeší se provoz finančního řízení firmy“	79
2.8.5	Scénář „Řeší se majetková a kapitálová struktura firmy“	80
2.8.6	Scénář „Řeší se finanční analýzy“	80
2.8.7	Scénář „Řeší se finanční plánování a rozpočty“	80
		<b>81</b>
<b>2.9</b>	<b>Metodiky a metody pro finanční řízení</b>	<b>82</b>
		<b>82</b>
<b>2.10</b>	<b>Závěry, doporučení k finančnímu řízení</b>	<b>82</b>
<b>3.</b>	<b>Řízení závazků</b>	<b>84</b>
3.1.1	Evidence závazků	84
3.1.2	Zpracování závazků	85
3.1.3	Reporting závazků	87
3.1.4	Analýzy závazků	88
		<b>89</b>
<b>3.2</b>	<b>Řízení závazků v kontextu řízení firmy</b>	<b>89</b>
3.2.1	Vstupy do řízení závazků	89
3.2.2	Výstupy z řízení závazků	90


<b>10</b>		<b>90</b>
<b>3.3</b>	<b>KPI řízení závazků</b>	<b>91</b>
		<b>92</b>
<b>3.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>92</b>
		<b>93</b>
<b>3.5</b>	<b>Role v řízení závazků</b>	<b>93</b>
3.5.1	Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	94
3.5.2	Obchodník	94
3.5.3	Ekonom	94
3.5.4	Účetní	94
		<b>95</b>
<b>3.6</b>	<b>IT v řízení závazků</b>	<b>95</b>
3.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	95
3.6.2	Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI	96
		<b>97</b>
<b>3.7</b>	<b>Faktory v řízení závazků - „Byznys prostředí“</b>	<b>97</b>
3.7.1	Ekonomika a trh	97
3.7.2	Řízení, organizace	97
		<b>98</b>
<b>3.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky k řízení závazků</b>	<b>98</b>
3.8.1	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení závazků“	98
3.8.2	Scénář "Řeší se řízení závazků"	98
3.8.3	Scénář "Řeší se analýzy závazků"	99
		<b>100</b>
<b>3.9</b>	<b>Metodiky a metody pro řízení závazků</b>	<b>100</b>
		<b>100</b>
<b>3.10</b>	<b>Závěry, doporučení k řízení závazků</b>	<b>100</b>
<b>4.</b>	<b>Řízení pohledávek</b>	<b>102</b>
4.1.1	Evidence pohledávek	102
4.1.2	Zpracování pohledávek	103
4.1.3	Reporting pohledávek	105
4.1.4	Analýzy pohledávek	105
		<b>106</b>
<b>4.2</b>	<b>Řízení pohledávek v kontextu řízení maloobchodní firmy</b>	<b>106</b>
4.2.1	Vstupy do řízení pohledávek	106
4.2.2	Výstupy z řízení pohledávek	107






<b>10</b>		<b>107</b>
<b>4.3</b>	<b>KPI řízení pohledávek</b>	<b>107</b>
		<b>108</b>
<b>4.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>109</b>
		<b>110</b>
<b>4.5</b>	<b>Role v řízení pohledávek firmy</b>	<b>110</b>
4.5.1	Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	110
4.5.2	Obchodník	110
4.5.3	Ekonom	110
4.5.4	Účetní	111
		<b>111</b>
<b>4.6</b>	<b>IT v řízení pohledávek</b>	<b>111</b>
4.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	111
4.6.2	Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI	112
		<b>113</b>
<b>4.7</b>	<b>Faktory v řízení pohledávek - „Byznys prostředí“</b>	<b>113</b>
4.7.1	Ekonomika a trh	113
4.7.2	Řízení, organizace	114
		<b>114</b>
<b>4.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky k řízení pohledávek</b>	<b>114</b>
4.8.1	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení pohledávek“	114
4.8.2	Scénář "Řeší se řízení pohledávek"	115
4.8.3	Scénář "Řeší se analýzy pohledávek"	115
		<b>116</b>
<b>4.9</b>	<b>Metodiky a metody pro řízení pohledávek</b>	<b>116</b>
		<b>116</b>
<b>4.10</b>	<b>Závěry, doporučení k řízení pohledávek</b>	<b>116</b>
<b>5.</b>	<b>Řízení práce a mezd</b>	<b>118</b>
5.1.1	Evidence práce a mezd, PAM	118
5.1.2	Zpracování práce a mezd	119
5.1.3	Reporting práce a mezd	120
5.1.4	Mzdové analýzy	121
5.1.5	Plánování práce a mezd	122
		<b>123</b>
<b>5.2</b>	<b>Řízení práce a mezd v kontextu řízení firmy</b>	<b>123</b>
5.2.1	Vstupy do řízení práce a mezd	123
5.2.2	Výstupy z řízení práce a mezd	124








<b>10</b>		<b>124</b>
<b>5.3</b>	<b>KPI řízení práce a mezd</b>	<b>124</b>
		<b>125</b>
<b>5.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>125</b>
		<b>127</b>
<b>5.5</b>	<b>Role v řízení práce a mezd (PAM)</b>	<b>127</b>
5.5.1	Ekonom	127
5.5.2	Účetní	127
		<b>128</b>
<b>5.6</b>	<b>IT v řízení PAM</b>	<b>128</b>
5.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	128
5.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	129
		<b>130</b>
<b>5.7</b>	<b>Faktory v řízení práce a mezd - „Byznys prostředí“</b>	<b>130</b>
5.7.1	Firma, základní charakteristiky	131
5.7.2	Ekonomika a trh	131
5.7.3	Řízení, organizace	131
		<b>131</b>
<b>5.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky k řízení práce a mezd (PAM)</b>	<b>131</b>
5.8.1	Scénář: „Řeší se řízení PAM ve vztahu k byznysu firmy“	132
5.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení PAM“	132
5.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění PAM“	132
5.8.4	Scénář "Řeší se řízení mezd firmy"	133
5.8.5	Scénář: „Řeší se analýzy PAM“	133
5.8.6	Scénář: „Řeší se plánování v PAM“	134
		<b>135</b>
<b>5.9</b>	<b>Metodiky a metody pro řízení práce a mezd</b>	<b>135</b>
		<b>135</b>
<b>5.10</b>	<b>Závěry, doporučení k řízení práce a mezd</b>	<b>135</b>
<b>6.</b>	<b>Podnikový controlling</b>	<b>137</b>
6.1.1	Transakce v controllingu	137
6.1.2	Analýzy v rámci controllingu	139
6.1.3	Plánování v rámci controllingu	140
6.1.4	Controlling – organizace a správa	141
		<b>143</b>
<b>6.2</b>	<b>Controlling v kontextu řízení firmy</b>	<b>143</b>
6.2.1	Vstupy do controllingu	143
6.2.2	Výstupy z controllingu	144















<b>6.3</b>	<b>KPI controllingu</b>	<b>144</b>
		<b>145</b>
<b>6.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>146</b>
		<b>147</b>
<b>6.5</b>	<b>Role v controllingu</b>	<b>147</b>
6.5.1	Treasurer	147
6.5.2	Controller	148
6.5.3	Ekonom	148
6.5.4	Účetní	148
		<b>149</b>
<b>6.6</b>	<b>IT v controllingu</b>	<b>149</b>
6.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	149
6.6.2	Business Intelligence, BI, Self Service Business Intelligence, SSBI	149
6.6.3	Corporate Performance Managemet, CPM	150
		<b>151</b>
<b>6.7</b>	<b>Faktory controllingu - „Byznys prostředí“</b>	<b>151</b>
6.7.1	Firma, základní charakteristiky	152
6.7.2	Řízení, organizace	152
		<b>152</b>
<b>6.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky ke controllingu</b>	<b>153</b>
6.8.1	Scénář: „Řeší se řízení controllingu ve vztahu k byznysu firmy“	153
6.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení controllingu“	153
6.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění controllingu“	154
6.8.4	Scénář "Řeší se controlling firmy"	154
6.8.5	Scénář: „Řeší se analýzy controllingu“	154
6.8.6	Scénář: „Řeší se plánování controllingu“	155
		<b>156</b>
<b>6.9</b>	<b>Metodiky a metody pro controlling</b>	<b>156</b>
		<b>156</b>
<b>6.10</b>	<b>Závěry, doporučení ke controllingu</b>	<b>156</b>
<b>7.</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>	<b>158</b>
7.1.1	Personální evidence	159
7.1.2	Zpracování personálních dat	160
7.1.3	Personalistika – standardní reporting	162
7.1.4	Personální analýzy	163
7.1.5	Personální plánování	164
7.1.6	Personální zdroje – pokročilá analytika	165
		<b>167</b>
<b>7.2</b>	<b>Řízení lidských zdrojů v kontextu řízení firmy</b>	<b>167</b>
7.2.1	Vstupy do personálního řízení	167








7.2.2	Výstupy z řízení lidských zdrojů	168
<b>10</b>		<b>169</b>
<b>7.3</b>	<b>KPI řízení lidských zdrojů</b>	<b>169</b>
		<b>171</b>
<b>7.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>171</b>
		<b>173</b>
<b>7.5</b>	<b>Role v řízení lidských zdrojů</b>	<b>173</b>
7.5.1	Personální manažer (HRM, HR Manager)	174
7.5.2	Pracovník podnikového HR	174
		<b>174</b>
<b>7.6</b>	<b>IT v řízení lidských zdrojů</b>	<b>175</b>
7.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	175
7.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	176
		<b>177</b>
<b>7.7</b>	<b>Faktory v řízení lidských zdrojů - „Byznys prostředí“</b>	<b>177</b>
7.7.1	Firma, základní charakteristiky	177
7.7.2	Ekonomika a trh	178
7.7.3	Řízení, organizace	178
		<b>179</b>
<b>7.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů</b>	<b>179</b>
7.8.1	Scénář „Řeší se řízení lidských zdrojů ve vztahu k byznysu“	179
7.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení lidských zdrojů“	180
7.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení lidských zdrojů“	180
7.8.4	Scénář "Řeší se řízení lidských zdrojů".	180
7.8.5	Scénář "Řeší se řízení vzdělávání zaměstnanců"	181
7.8.6	Scénář "Řeší se řízení péče o zaměstnance a komunikace se zaměstnanci"	181
7.8.7	Scénář: „Řeší se analýzy lidských zdrojů“	181
7.8.8	Scénář: „Řeší se plánování lidských zdrojů“	182
		<b>183</b>
<b>7.9</b>	<b>Metodiky a metody pro personální řízení</b>	<b>183</b>
		<b>183</b>
<b>7.10</b>	<b>Závěry, doporučení k personálnímu řízení</b>	<b>183</b>
<b>8.</b>	<b>Řízení majetku</b>	<b>185</b>
8.1.1	Evidence majetku	186
8.1.2	Zpracování majetku	186
8.1.3	Majetek – standardní reporting	188
8.1.4	Analýzy majetku	189
8.1.5	Plánování rozvoje majetku a investic	189
8.1.6	Majetek – pokročilá analytika	190










	_____	<b>192</b>
<b>8.2</b>	<b>Řízení majetku v kontextu řízení firmy</b>	<b>192</b>
8.2.1	Vstupy do řízení majetku	192
8.2.2	Výstupy z řízení majetku	193
	_____	<b>194</b>
<b>8.3</b>	<b>KPI řízení majetku</b>	<b>194</b>
	_____	<b>195</b>
<b>8.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>196</b>
	_____	<b>198</b>
<b>8.5</b>	<b>Role v řízení majetku</b>	<b>198</b>
8.5.1	Technický manažer	198
8.5.2	Správce majetku	199
	_____	<b>199</b>
<b>8.6</b>	<b>IT v řízení majetku</b>	<b>199</b>
8.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	199
8.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	200
8.6.3	Prediktivní analytika	201
	_____	<b>201</b>
<b>8.7</b>	<b>Faktory v řízení majetku - „Byznys prostředí“</b>	<b>202</b>
8.7.1	Firma, základní charakteristiky	202
8.7.2	Ekonomika a trh	203
8.7.3	Řízení, organizace	203
	_____	<b>203</b>
<b>8.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky k řízení majetku, investic a údržby</b>	<b>203</b>
8.8.1	Scénář: „Řeší se řízení majetku ve vztahu k byznysu firmy“	204
8.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení majetku a investic“	204
8.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění majetku a investic“	204
8.8.4	Scénář "Řeší se řízení majetku"	205
8.8.5	Scénář „Řeší se řízení investičních akcí“	205
8.8.6	Scénář „Řeší se řízení údržby“	206
8.8.7	Scénář „Řeší se realizace, výkon údržby“	206
8.8.8	Scénář: „Řeší se analýzy majetku a investic“	206
8.8.9	Scénář „Řeší se analýzy údržby“	207
8.8.10	Scénář "Řeší se plánování investic“	208
8.8.11	Scénář „Řeší se plánování údržby“	208
	_____	<b>208</b>
<b>8.9</b>	<b>Metodiky a metody pro řízení majetku</b>	<b>208</b>
	_____	<b>209</b>
<b>8.10</b>	<b>Závěry, doporučení k řízení majetku</b>	<b>209</b>

<b>9. Marketing</b>	<b>210</b>
9.1.1 Marketingové evidence	210
9.1.2 Řízení marketingových akcí	211
9.1.3 Řízení marketingových kampaní	212
9.1.4 Reporting marketingu	213
9.1.5 Marketingové analýzy	214
9.1.6 Marketingový plán	215
9.1.7 Marketing – pokročilá analytika	217
	<b>218</b>
<b>9.2 Řízení marketingu v kontextu řízení firmy</b>	<b>218</b>
9.2.1 Vstupy do řízení marketingu	218
9.2.2 Výstupy z řízení marketingu	219
<b>10</b>	<b>220</b>
<b>9.3 KPI řízení marketingu</b>	<b>220</b>
	<b>222</b>
<b>9.4 Data, dokumenty</b>	<b>222</b>
	<b>224</b>
<b>9.5 Role v řízení marketingu</b>	<b>224</b>
9.5.1 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)	225
9.5.2 Pracovník útvaru marketingu	225
	<b>226</b>
<b>9.6 IT v řízení marketingu</b>	<b>226</b>
9.6.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM- Customer Relationship Management)	226
9.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	227
9.6.3 Competitive Intelligence	228
9.6.4 PA, prediktivní analytika	229
	<b>229</b>
<b>9.7 Faktory v řízení marketingu</b>	<b>229</b>
9.7.1 Firma, základní charakteristiky	230
9.7.2 Řízení, organizace	230
	<b>231</b>
<b>9.8 Scénáře, analytické otázky k řízení marketingu</b>	<b>231</b>
9.8.1 Scénář: „Řeší se řízení marketingu ve vztahu k byznysu firmy“	231
9.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění marketingu“	231
9.8.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění marketingu“	232
9.8.4 Scénář „Řeší se marketingový mix“	232
9.8.5 Scénář "Řeší se řízení vztahů k zákazníkům"	233
9.8.6 Scénář: „Řeší se analýzy marketingu“	233
9.8.7 Scénář „Řeší se analýza trhu“	234
9.8.8 Scénář: „Řeší se plánování marketingových akcí“	234
	<b>235</b>


<b>9.9</b>	<b>Metodiky a metody pro řízení marketingu</b>	<b>235</b>
		<b>236</b>
<b>9.10</b>	<b>Závěry, doporučení k řízení marketingu</b>	<b>236</b>
<b>10.</b>	<b>Řízení energií</b>	<b>238</b>
10.1.1	Evidence spotřeby energií	238
10.1.2	Řízení energií	239
10.1.3	Analýzy spotřeby energií	240
10.1.4	Plánování spotřeby energií	240
<b>10.2</b>	<b>Řízení spotřeby energií v kontextu řízení firmy</b>	<b>241</b>
10.2.1	Vstupy do řízení spotřeby energií	241
10.2.2	Výstupy z řízení spotřeby energií	242
<b>10.3</b>	<b>KPI řízení energií</b>	<b>242</b>
<b>10.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>244</b>
<b>10.5</b>	<b>Role ve řízení energií</b>	<b>245</b>
10.5.1	Technický manažer	245
10.5.2	Technolog	245
10.5.3	Správce majetku	246
<b>10.6</b>	<b>IT v řízení energií</b>	<b>246</b>
10.6.1	ERP, Enterprise Resource Planning	246
10.6.2	Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI	247
<b>10.7</b>	<b>Podstatné faktory v řízení energií</b>	<b>248</b>
10.7.1	Firma, základní charakteristiky	248
10.7.2	Ekonomika a trh	248
10.7.3	Řízení, organizace	249
<b>10.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky k řízení energií</b>	<b>249</b>
10.8.1	Scénář: „Řeší se řízení energií ve vztahu k byznysu firmy“	249
10.8.2	Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení energií“	250
10.8.3	Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení energií“	250
10.8.4	Scénář "Řeší se řízení energií"	250
10.8.5	Scénář: „Řeší se analýzy energií“	251
10.8.6	Scénář: „Řeší se plánování energií“	252
		<b>253</b>
<b>10.9</b>	<b>Metodiky a metody pro řízení energií</b>	<b>253</b>
<b>10.10</b>	<b>Závěry, doporučení k řízení energií</b>	<b>253</b>
<b>11.</b>	<b>Skladování v retailu</b>	<b>254</b>
		<b>254</b>
<b>11.1</b>	<b>Přehled a obsah úloh řízení</b>	<b>254</b>
11.1.1	Evidence skladů a skladových zásob	255
11.1.2	Skladové transakce v retailu	256
11.1.3	Oceňování skladových zásob	256
11.1.4	Reporting skladů	257
11.1.5	Analýzy skladů a skladových zásob	258
11.1.6	Retail: Inventury skladů	259
		<b>260</b>

<b>11.2</b>	<b>Řízení skladování v kontextu řízení firmy</b>	<b>260</b>
11.2.1	Vstupy do řízení skladů	261
11.2.2	Výstupy z řízení skladů	261
		<b>262</b>
<b>11.3</b>	<b>KPI řízení skladů</b>	<b>262</b>
		<b>264</b>
<b>11.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>264</b>
		<b>265</b>
<b>11.5</b>	<b>Role v řízení skladů</b>	<b>265</b>
11.5.1	Manažer skladů	265
11.5.2	Pracovník logistiky (Logistics Controller)	266
11.5.3	Obchodník	266
		<b>266</b>
<b>11.6</b>	<b>IT v řízení skladů</b>	<b>266</b>
11.6.1	Transakční aplikace	266
11.6.2	Elektronické zásobování.	267
11.6.3	Řízení dodavatelských řetězců.	267
11.6.4	Dodavatelem řízené zásobování.	267
11.6.5	Podniková analytika pro řízení skladů	267
		<b>267</b>
<b>11.7</b>	<b>Faktory v řízení skladů - „Byznys prostředí“</b>	<b>267</b>
11.7.1	Podnik, základní charakteristiky	268
11.7.2	Řízení, organizace	268
		<b>269</b>
<b>11.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky k řízení skladů</b>	<b>269</b>
		<b>269</b>
<b>11.9</b>	<b>Doporučení k řízení skladů</b>	<b>269</b>
<b>12.</b>	<b>Řízení nákupní logistiky</b>	<b>271</b>
		<b>271</b>
<b>12.1</b>	<b>Přehled a obsah úloh řízení</b>	<b>271</b>
12.1.1	Evidence dodavatelů, zboží, nákupů a nákupních operací	272
12.1.2	Zásobovací a pořizovací logistika	272
12.1.3	Reporting nákupů	274
12.1.4	Analýzy zásobovací a pořizovací logistiky	275
12.1.5	Plánování zásobovací a pořizovací logistiky	277
		<b>278</b>
<b>12.2</b>	<b>Řízení nákupní logistiky v kontextu řízení firmy</b>	<b>278</b>

12.2.1	Vstupy do řízení nákupní logistiky	278
12.2.2	Výstupy z řízení nákupní logistiky	279
<b>10</b>		<b>280</b>
<b>12.3</b>	<b>KPI řízení nákupní logistiky</b>	<b>280</b>
		<b>281</b>
<b>12.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>281</b>
		<b>283</b>
<b>12.5</b>	<b>Role v řízení nákupní logistiky</b>	<b>283</b>
12.5.1	Manažer obchodu	283
12.5.2	Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)	284
12.5.3	Obchodník	284
		<b>284</b>
<b>12.6</b>	<b>IT v řízení nákupní logistiky</b>	<b>284</b>
12.6.1	Transakční aplikace	284
12.6.2	eShop, Internetový obchod dodavatele	285
12.6.3	Elektronické zásobování, e-Procurement	285
12.6.4	Elektronická tržiště, e-Marketplace	285
12.6.5	Řízení dodavatelských řetězců	285
12.6.6	Dodavatelem řízené zásobování	285
12.6.7	Podniková analytika	285
		<b>285</b>
<b>12.7</b>	<b>Faktory v řízení nákupní logistiky, „Byznys prostředí“</b>	<b>286</b>
12.7.1	Podnik, základní charakteristiky	286
12.7.2	Ekonomika a trh	286
12.7.3	Řízení, organizace	287
		<b>287</b>
<b>12.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky k řízení nákupu</b>	<b>287</b>
		<b>288</b>
<b>12.9</b>	<b>Doporučení k řízení nákupní logistiky</b>	<b>288</b>
<b>13.</b>	<b>Obchodní logistika v retailu</b>	<b>290</b>
		<b>290</b>
<b>13.1</b>	<b>Přehled a obsah úloh řízení</b>	<b>290</b>
13.1.1	Realizace prodejních transakcí prostřednictvím eShopu	290
13.1.2	Reklamační řízení	291
13.1.3	Řízení poprodejního servisu	292
13.1.4	Analýzy v rámci obchodní logistiky	293
13.1.5	Plánování rozvoje logistiky retailu	295
13.1.6	Cenová tvorba, příprava ceníků zboží	296

		<b>297</b>
<b>13.2</b>	<b>Řízení obchodní logistiky v kontextu řízení firmy</b>	<b>297</b>
13.2.1	Vstupy do řízení obchodní logistiky	298
13.2.2	Výstupy z řízení obchodní logistiky	299
		<b>300</b>
<b>13.3</b>	<b>KPI řízení obchodní logistiky</b>	<b>300</b>
		<b>301</b>
<b>13.4</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>301</b>
		<b>303</b>
<b>13.5</b>	<b>Role v řízení prodeje</b>	<b>303</b>
13.5.1	Manažer obchodu	303
13.5.2	Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)	303
13.5.3	Manažer prodeje	303
13.5.4	Obchodník	303
		<b>304</b>
<b>13.6</b>	<b>IT v řízení obchodní logistiky</b>	<b>304</b>
13.6.1	Transakční aplikace	304
13.6.2	eShop, Internetový obchod	304
13.6.3	Elektronické zásobování, e-Procurement	304
13.6.4	Elektronická tržiště, e-Marketplace	305
13.6.5	Řízení dodavatelských řetězců	305
13.6.6	Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management).	305
13.6.7	Podniková analytika pro řízení prodeje	305
		<b>305</b>
<b>13.7</b>	<b>Faktory v řízení obchodní logistiky - „Byznys prostředí“</b>	<b>305</b>
13.7.1	Podnik, základní charakteristiky	306
13.7.2	Ekonomika a trh	306
13.7.3	Řízení, organizace	307
		<b>307</b>
<b>13.8</b>	<b>Scénáře, analytické otázky k řízení obchodní logistiky</b>	<b>307</b>
13.8.1	Řeší se řízení obchodní logistiky	307
13.8.2	Řeší se řízení rozvoje obchodní logistiky	308
		<b>308</b>
<b>13.9</b>	<b>Doporučení k řízení obchodní logistiky</b>	<b>308</b>
<b>14.</b>	<b>Kontrolní pokladny, POS (Point of Sales)</b>	<b>310</b>
		<b>310</b>
<b>14.1</b>	<b>Přehled a obsah úloh řízení</b>	<b>310</b>
14.1.1	Retail: Výběr POS SW	311



14.1.2	Retail: Výběr POS HW	311
14.1.3	Retail: Nastavení/Parametrizace POS/RM systému	312
14.1.4	Retail: Počáteční/Kontinuální import dat pro POS	313
14.1.5	Retail: POS: Instalace HW a SW na pobočkách	313
14.1.6	Retail: Řešení propojení poboček	314
14.1.7	Retail: Proškolení personálu POS	314
<b>14.2</b>	<b>Data, dokumenty</b>	<b>315</b>
		<b>316</b>
<b>14.3</b>	<b>Faktory v řízení obchodní logistiky - „Byznys prostředí“</b>	<b>316</b>
14.3.1	Podnik, základní charakteristiky	316
14.3.2	Řízení, organizace	317
<b>15.</b>	<b>Závěry</b>	<b>319</b>
<b>16.</b>	<b>Příloha 1: Metriky pro řízení maloobchodu</b>	<b>320</b>
<b>16.1</b>	<b>Metriky řízení skladování</b>	<b>320</b>
16.1.1	Stav zásob zboží	320
16.1.2	Náklady na zásoby	320
16.1.3	Časová norma zásob	321
16.1.4	Průměrná zásoba	321
16.1.5	Rychlost obratu zásob	321
16.1.6	Obrátka zásob	321
16.1.7	Poměr zásob k prodeji	321
16.1.8	Zisková marže na jednu korunu investovanou do položky zásob	322
16.1.9	Dopravní náklady zásob	322
16.1.10	Inventurní rozdíly	322
<b>16.2</b>	<b>Metriky, KPI řízení nákupní logistiky</b>	<b>322</b>
16.2.1	Objem nákupů za stanovený čas	322
16.2.2	Náklady na zajištění nákupu zboží	323
16.2.3	Počet dodavatelů	323
16.2.4	Optimální velikost dodávky	324
16.2.5	Dodací lhůta nákupu	324
16.2.6	Počet reklamací a objem reklamovaného zboží	324
<b>16.3</b>	<b>Metriky, KPI obchodní logistiky</b>	<b>325</b>
16.3.1	Počet zákazníků firmy	325
16.3.2	Objem poptávky	325
16.3.3	Dodávky zboží do obchodů v retailu	325
16.3.4	Ekonomika prodeje v retailu	326
16.3.5	Metriky řízení zásob v retailu	326
16.3.6	Dodací lhůta	327
16.3.7	Počet prodaných produktů přes eShop	327
16.3.8	Zisk na produkt v eShopu	327
16.3.9	Průměrná hodnota objednávky v eShopu	327
16.3.10	Počet položek na objednávku v eShopu	328
16.3.11	Tržby z prodeje zboží a služeb	328
16.3.12	Počet a objem servisních činností	329
16.3.13	Počet a objem reklamací	329
16.3.14	Prodejní marže	329
16.3.15	Tržní podíl	330
<b>17.</b>	<b>Příloha 2: Data a dokumenty řízení maloobchodu</b>	<b>331</b>
<b>17.1</b>	<b>Data a dokumenty řízení skladování</b>	<b>331</b>
17.1.1	Evidence skladů a skladových zásob	331
17.1.2	Evidence příjemek, výdejek	331
17.1.3	Provozní dokumenty řízení skladů	331
17.1.4	Podklady pro řízení úložných míst, likvidace zásob	332

---

17.1.5	Výkazy skladu	332
17.1.6	Dokumentace inventur skladů	332
17.1.7	Analýzy skladů	333
<b>17.2</b>	<b>Dokumenty a data nákupní logistiky</b>	<b>333</b>
17.2.1	Evidence dodavatelů	333
17.2.2	Evidence dodavatelských cen	333
17.2.3	Evidence nákupu	334
17.2.4	Evidence reklamací na dodavatele	334
17.2.5	Obchodní dokumenty – Nákup	334
17.2.6	Nákupní objednávka	334
17.2.7	Dodací list přijatý	336
17.2.8	Nákupní faktura	336
17.2.9	Výkazy nákupu	336
17.2.10	Analýzy nákupu	336
17.2.11	Plány nákupu	338
<b>17.3</b>	<b>Dokumenty a data obchodní logistiky</b>	<b>338</b>
17.3.1	Evidence zboží a služeb	338
17.3.2	Ceníky zboží a služeb	338
17.3.3	Evidence reklamací zákazníků	338
17.3.4	Obchodní dokumenty Prodej	338
17.3.5	Prodejní objednávka	339
17.3.6	Dodací list vydaný	339
17.3.7	Prodejní faktura	340
17.3.8	Výkazy - standardní reporting prodeje	341
17.3.9	Analýzy prodeje	342
17.3.10	Plány a odhady objemu prodeje	344
<b>17.4</b>	<b>Dokumenty a data řízení POS</b>	<b>345</b>
17.4.1	Katalog požadavků na nastavení RM/POS systému	345
17.4.2	Nastavení kategorizace dodavatele	345
17.4.3	Požadavky na importní soubor	345
17.4.4	Definice pobočkové hierarchie	346
17.4.5	Evidence pokladního HW	346
17.4.6	Program školení ve vazbě na POS	347
17.4.7	Provozní dokumentace informačního systému se zaměřením na POS	347
17.4.8	Převodka	348
17.4.9	Inventurní seznam ve vazbě na POS	348
17.4.10	Inventurní seznam rozdílů ve vazbě na POS	348
17.4.11	Minimální a cílové stavy skladu	349
<b>18.</b>	<b>Zdroje</b>	<b>350</b>

---

## A) Úvod

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

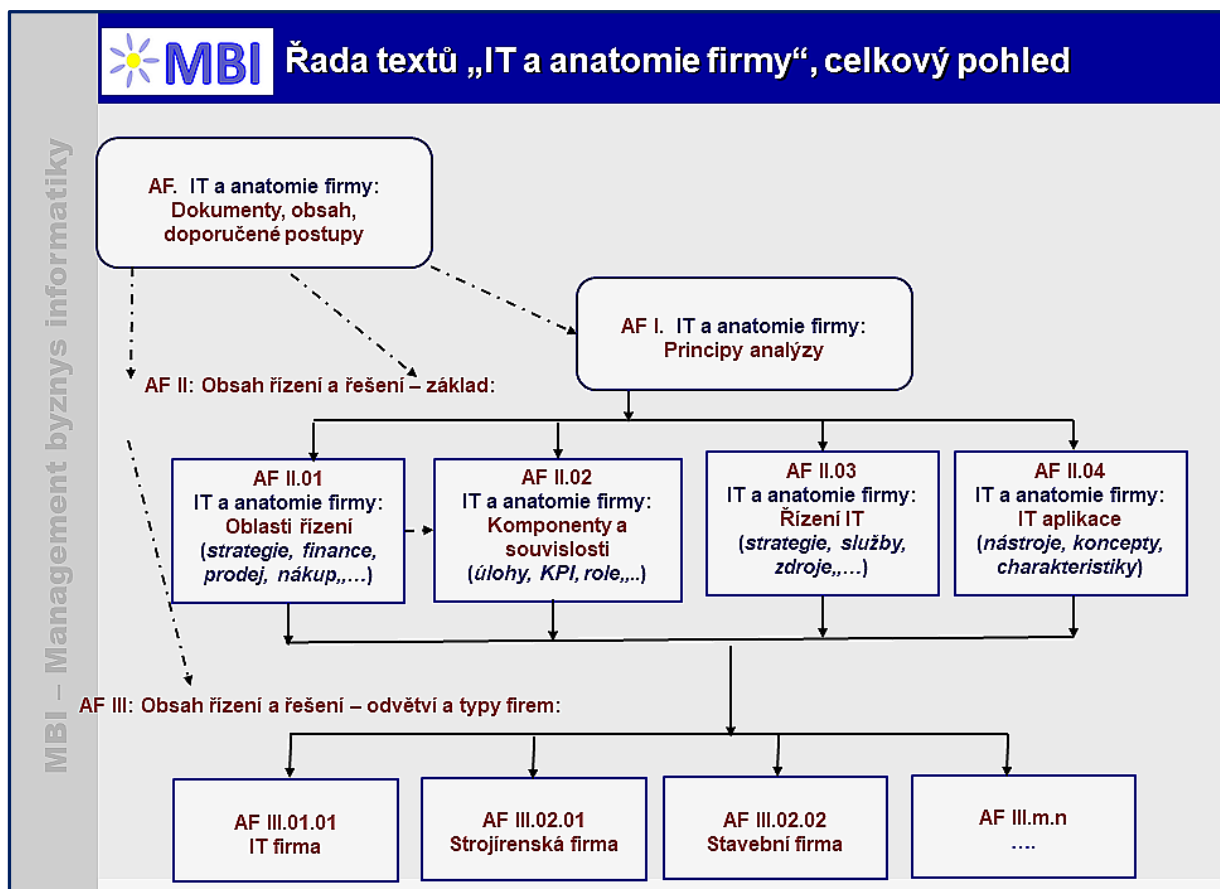
**S rychlostí využití textů** souvisí i začlenění tzv. „**map**“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. **Odkazy** na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny **v hranatých závorkách**, např. [2.3.4]. Odkazy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

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

Vzhledem k otázkám rychlého vývoje v byznysu i IT prostředí, jsou jednotlivé texty dostupné **pouze elektronicky**. Předpokládáme tak, že se jednotlivé části budou **průběžně aktualizovat** a umísťovat na daný portál.

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

Celkový pohled na řadu dokumentů dokumentuje Obrázek A-1.



Obrázek A-1: Řada textů "IT a anatomie firmy"

Ke schématu a **uspořádání** řady doplníme **několik poznámek** s rozdělením na výše uvedené **úrovně**. Na nejvyšší úrovni je speciální **souhrnný dokument nabízející doporučené postupy** při řešení obvyklých analytických nebo manažerských úkolů, a to s využitím dokumentů nebo jejich částí na dalších úrovních, tedy AF I – AF III.

### A.1) Úroveň 1: AFI

Nejvyšší „vrstvu“ publikací představuje „**AF I. IT a anatomie firmy: Principy analýzy**“, kde jsou vymezeny **hlavní přístupy a principy** celého konceptu.

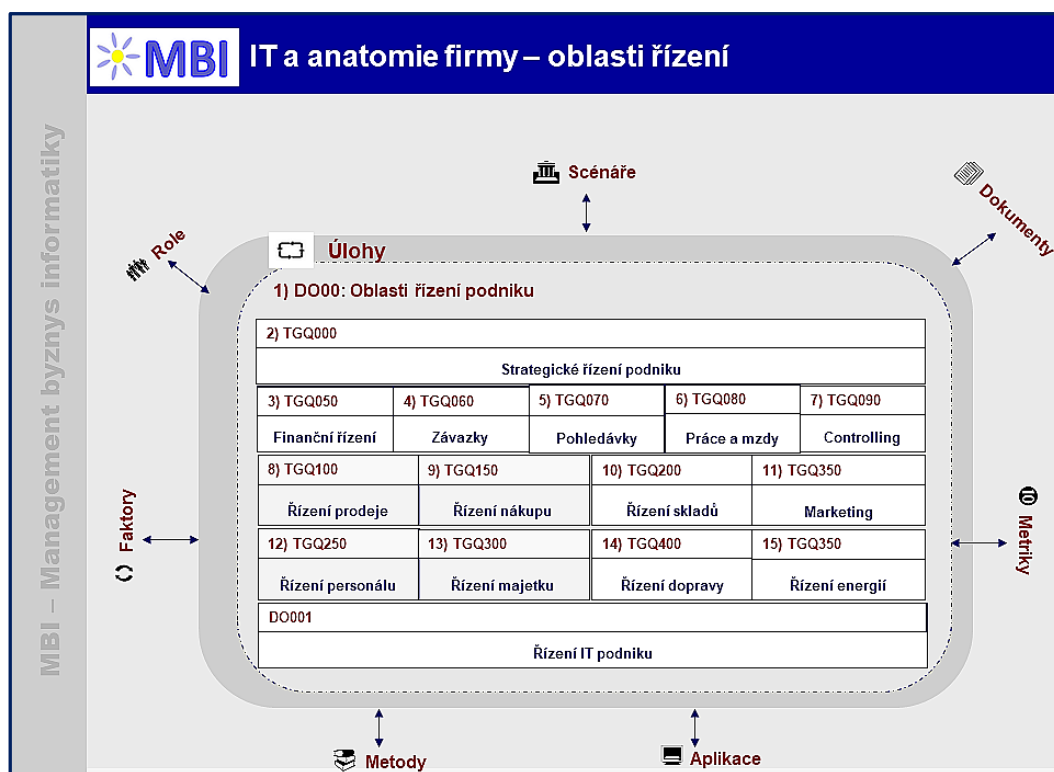
### A.2) Úroveň 2: AF II

**Texty na úrovni II** navazují na „Principy analýzy“ a **charakterizují firmu a její obsah řízení** z analytických pohledů, ale **bez odvětvových specifik**. Zahrnují dva základní texty, a to:

- „AF II.01: IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“.
- „AF II.02: IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“.
- „AF II.03: IT a anatomie firmy: Řízení IT“.
- „AF II.04: IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty“.

#### A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení

První publikací **na dané úrovni** je „AF II.1. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“. Kapitoly zde představují podstatné aspekty obsahu řízení **podle jednotlivých oblastí řízení** firmy. Oblasti řízení, na které se text orientuje dokumentuje Obrázek A-2.



Obrázek A-2: Oblasti řízení v anatomii firmy

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

- Vlastní obsah každé oblasti řízení je postaven na **charakteristikách komponent**, které jsou v rámci jednotlivých kapitol **prezentovány ve stejném pořadí**, tedy i **se stejnými symboly i čísly** podkapitol (např. x.3, viz Tabulka A-1).
- Autoři předpokládají, že uživatel může využít **samostatně pouze informace pro jednu oblast řízení**, a tedy pouze jednu z kapitol. Proto se využívá jejich standardní struktury, a navíc se řada částí mezi kapitolami **může ve své podstatě opakovat**, i když s modifikacemi odpovídajícími dané oblasti řízení.

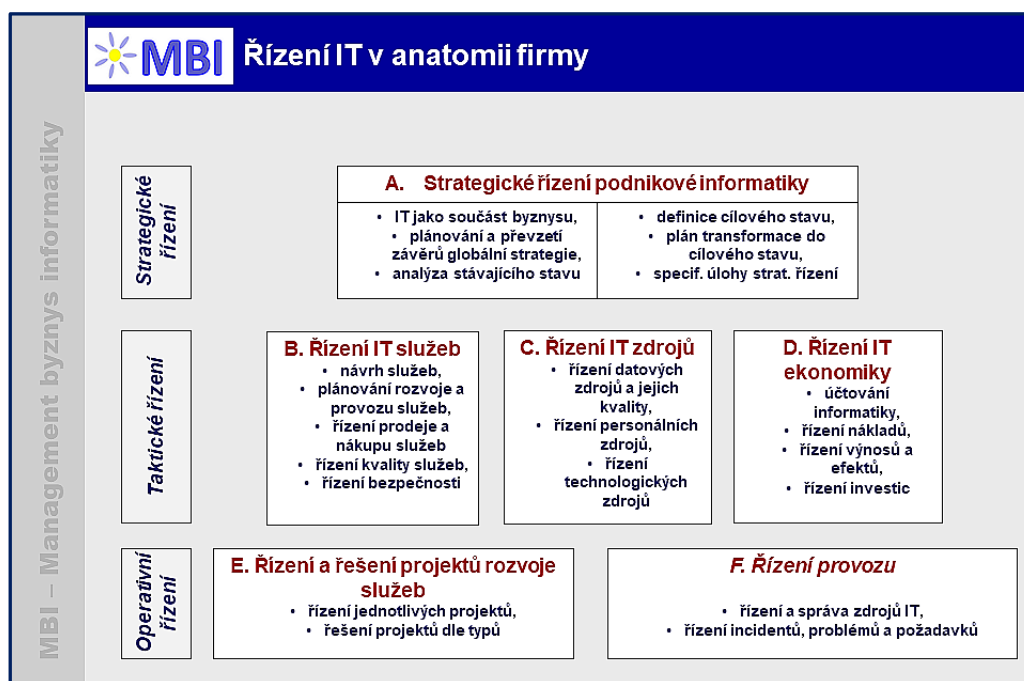
- Oblast **řízení IT** má speciální postavení, a následně i **speciální text** „AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT“.

### A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: 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 (viz předchozí tabulka). V tomto dokumentu je obsahem jejich **detailnější specifikace a přehledy** napříč firmou.

### A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: 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 A-3: Oblasti řízení IT v anatomii firmy

### A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: 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.

### A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n

Texty na úrovni 3 vycházejí a navazují na dokumenty na prvních dvou úrovních ovšem se zaměřením na **určité typy firem a vybraná odvětví ekonomiky** (výroba, maloobchod atd.). To znamená, že staví **na společném základu** oblastí řízení firmy v dokumentu „AF II.1 IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“ a **využívají komponenty** definované v textu „AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“. Předmětem jsou zde zejména obsahová specifika u **standardních oblastí řízení** (jako např. finance, personalistika, majetek apod.) doplněné o **specifické oblasti řízení** (jako např. u výroby operativní řízení výroby apod.). Specifické oblasti řízení jsou dokumentovány ve stejné struktuře a na základě stejných pravidel, jako u společného základu.

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

	Přehled a obsah <b>úloh</b> tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a <b>vymezují její hlavní obsah</b> .
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ U základních oblastí řízení (strategie, finance atd.) jsou uvedeny odkazy na dokument „<b>AF.II.01: Oblasti řízení</b>“, kde je obsah vymezen detailněji.</li> </ul>
	Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. <b>vazby k ostatním oblastem řízení</b> , včetně řízení IT.
	<p><b>Metriky a KPI</b> využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jsou součástí obsahu <b>každé oblasti</b> řízení.</li> <li>▪ Přehled a obsah <b>nejpodstatnějších metrik</b> pro řízení maloobchodní firmy obsahuje <b>příloha 1</b>.</li> <li>▪ Celkový <b>přehled metrik</b> řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „<b>AF.II.02: Komponenty a souvislosti</b>“ v kapitole <b>2</b>.</li> <li>▪ Celkový <b>přehled analytických dimenzí</b> a jejich vymezení nabízí dokument „<b>AF.II.02: Komponenty a souvislosti</b>“ v kapitole <b>3</b>.</li> </ul>
	<p>Přehled hlavních <b>dokumentů a dat</b> využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Přehled a obsah <b>nejpodstatnějších dokumentů</b> pro řízení maloobchodní firmy obsahuje <b>příloha 2</b>.</li> <li>▪ Celkový <b>přehled dat a dokumentů</b> řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „<b>AF.II.02: Komponenty a souvislosti</b>“ v kapitole <b>4</b>.</li> </ul>
	<p><b>Role</b> zajišťující úlohy řízení maloobchodní firmy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celkový <b>přehled rolí</b> řízení firmy a jejich náplň nabízí dokument „<b>AF.II.02: Komponenty a souvislosti</b>“ v kapitole <b>5</b>.</li> </ul>
	<p>Možnosti <b>využití IT aplikací</b>, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celkový <b>přehled aplikací</b> v řízení firmy a jejich charakteristiky, výhody a nevýhody nabízí dokument „<b>AF.II.04: IT aplikace</b>“.</li> </ul>
	<p>Podstatné <b>faktory</b> ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost maloobchodní firmy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celkový <b>přehled faktorů</b> řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „<b>AF.II.02: Komponenty a souvislosti</b>“ v kapitolách <b>6 a 7</b>.</li> </ul>
	<p>Scénáře představující <b>analytické otázky</b> k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S ohledem na <b>specifický charakter</b> pro každou oblast řízení jsou uvedeny <b>v rámci kapitol</b> každé jednotlivé oblasti řízení.</li> </ul>
	Hlavní <b>doporučení</b> k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.

## Pravidla a standardy pro řízení maloobchodních firem

Maloobchod je **nákup od velkoobchodu nebo výrobce bez dalšího zpracování pro konečného spotřebitele**. Retailingová (integrovaná obchodní) firma je **mezinárodně aktivní maloobchodní podnik s vysoce sofistikovaným informačním systémem**, vybavený vlastním logistickým zázemím a distribučním systémem. Retailing dnes **spojuje funkci maloobchodu a velkoobchodu s funkcí vnitřního i zahraničního obchodu** v jednom podnikatelském subjektu.

**Dílčí klasifikace** maloobchodních firem je následující:

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

### **Obchodní řetězce**

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

### **Spotřební družstva – centrálně řízené logistické procesy**

#### **Podniky s vertikální kooperací**

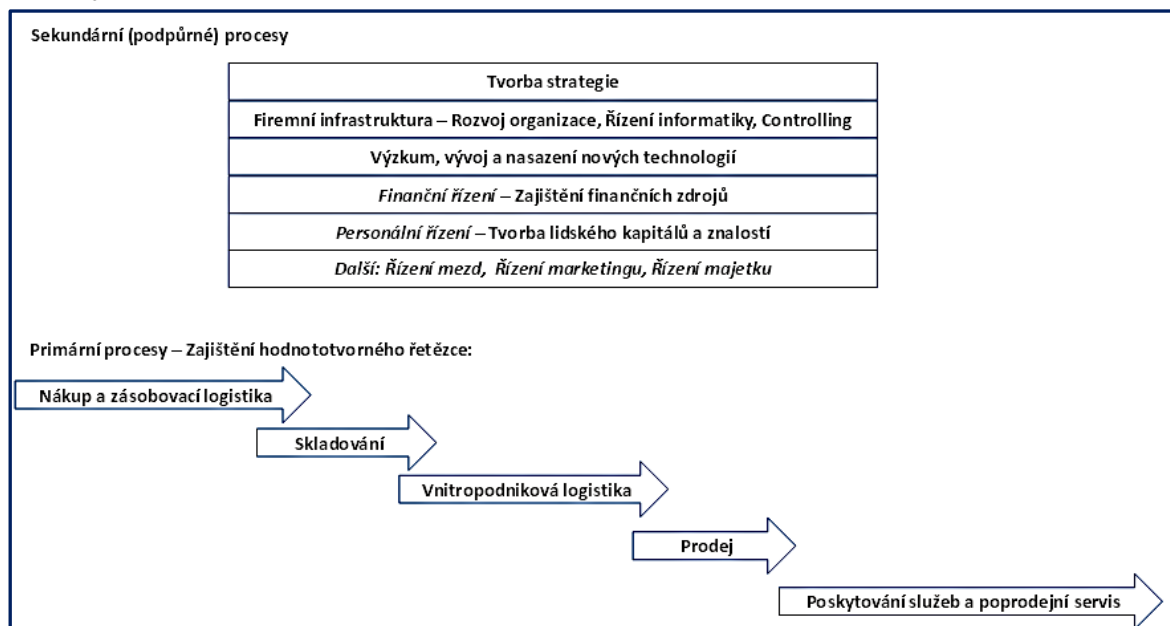
- sdružení sledující logistický pohyb zboží,
- spolupráce dodavatel – odběratel,
- stejné sortimentní zaměření,
- založeno na výhodách při nákupu zboží a jistotě při prodeji zboží,
- dílčí klasifikace:
  - nákupní družstvo a nákupní svaz,
  - dobrovolný řetězec,
  - franchisingový řetězec,
- nákupní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

#### **Podniky s horizontální kooperací**

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

- skladové areály,
- průmyslové parky,
- logistická centra.

### Procesy v maloobchodní firmě



**Obrázek 0-1: Procesy v maloobchodní firmě (Zdroj: Cimler, Zadražilová, 2007, upraveno)**

Pro celkovou představu jsou v dalších paragrafech uvedeny základní **souhrnné slidy oblastí řízení** a v připojených poznámkách podstatná specifika pro sektor maloobchodu. Hlavní použité zdroje:

- Zadražilová, D., Cimler, P. a kol. Retail management, Management Press, 2007,
- Pražská, L., Jindra, J. a kol.: Obchodní podnikání. Retail management, Management Press, 2002,
- Machková, H. Černošlávková, E., Sato, A. a kol.: Mezinárodní obchodní operace, Grada, 2007,
- Bárta, V., Pátík, L. Postler, M.: Retail marketing, Management Press, 2009.

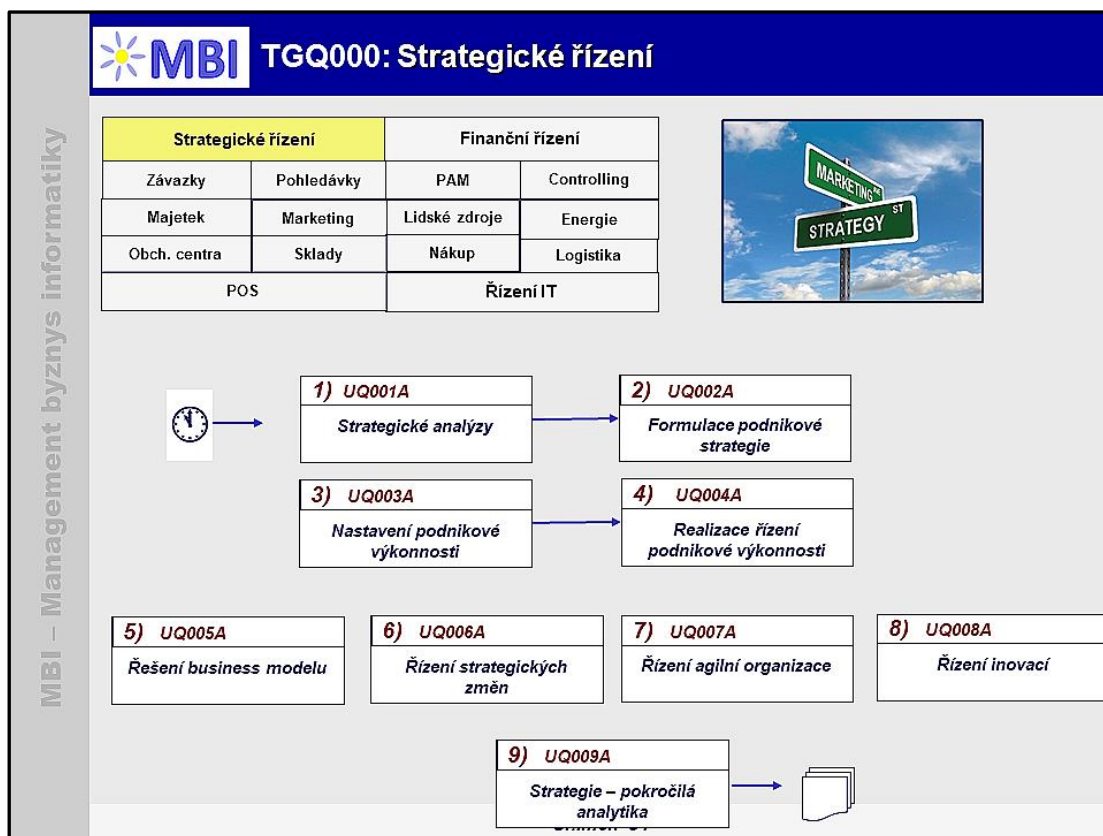


## 1. Strategické řízení maloobchodu

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

→ **Základní specifikace „Strategického řízení firmy“:** dokument „AF II.01: Oblast“, kapitola 1.

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



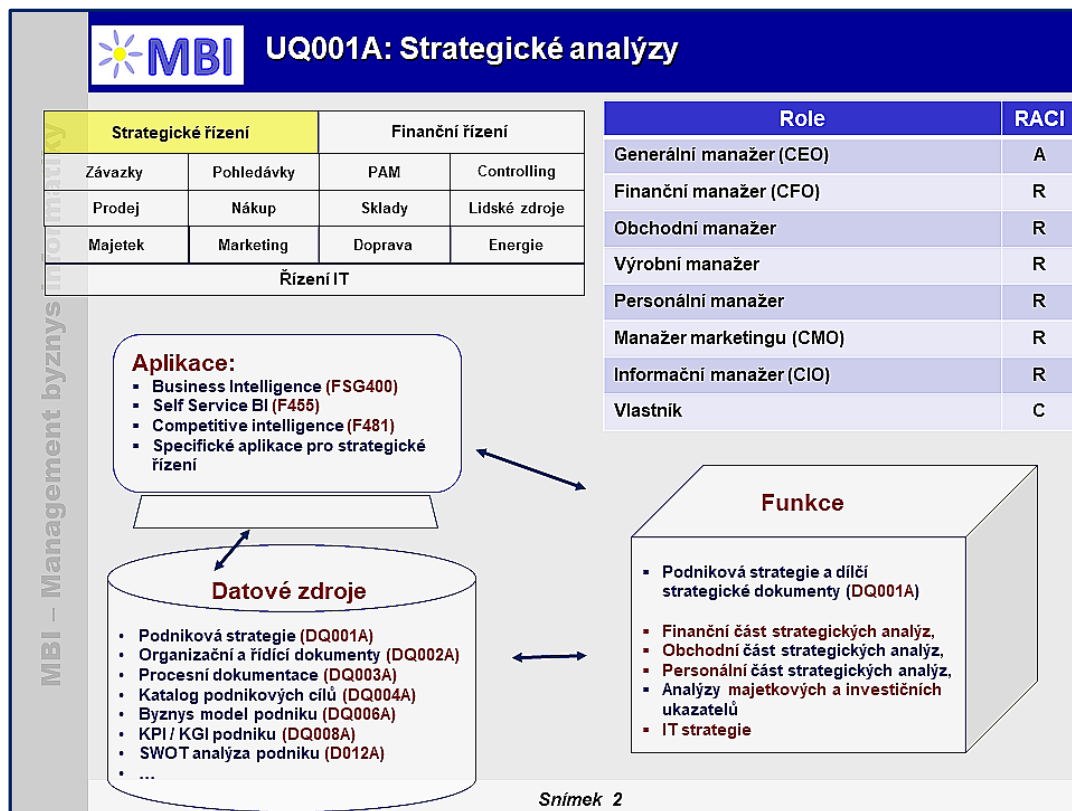
Obrázek 1-1: Strategické řízení – přehled úloh

### 1.1.1 Strategické analýzy

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

- monitorování a analýzy změn prostředí na trhu,

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



Obrázek 1-2: Strategické analýzy ve firmě

**Funkce:**

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

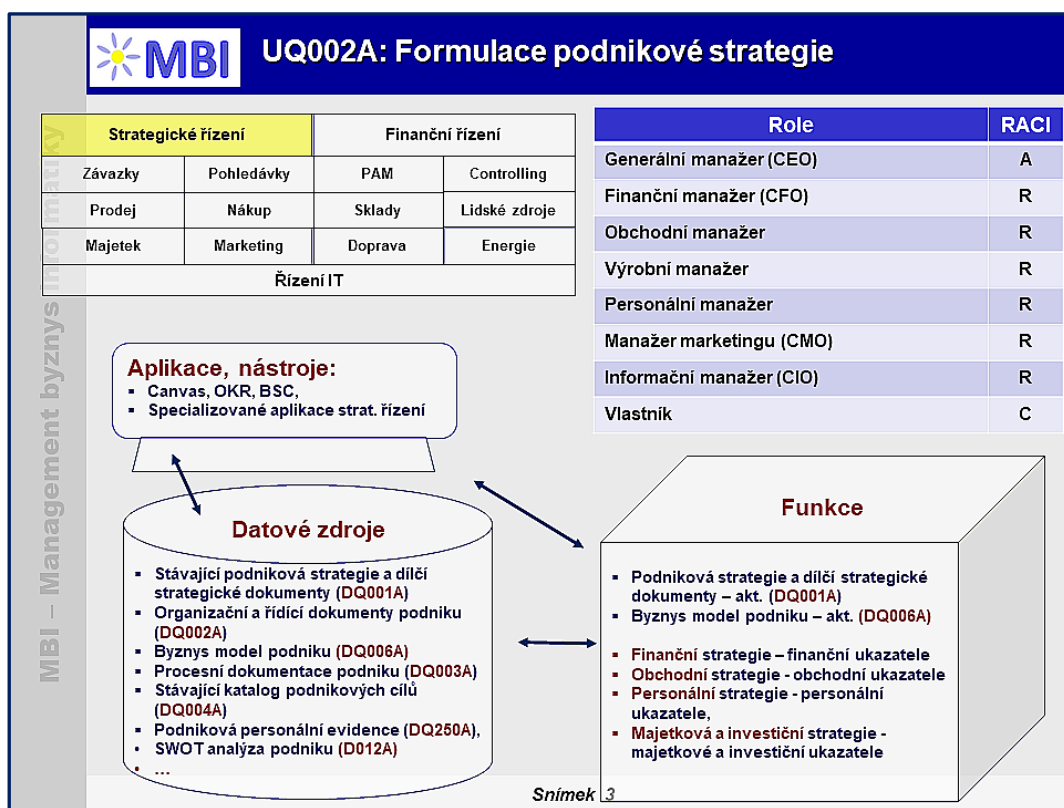
- Analýzy **finančních** ukazatelů,
- Analýzy **obchodních** ukazatelů,
- Analýzy **personálních** ukazatelů,
- Analýzy **majetkových a investičních** ukazatelů,
- Analýzy sledující **časový vývoj** ukazatelů,
- **Srovnávací** analýzy, např. skutečných hodnot ukazatelů oproti původním záměrům.

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

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

### 1.1.2 Formulace podnikové strategie

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



Obrázek 1-3: Formulace strategie firmy

#### **Funkce:**

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

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

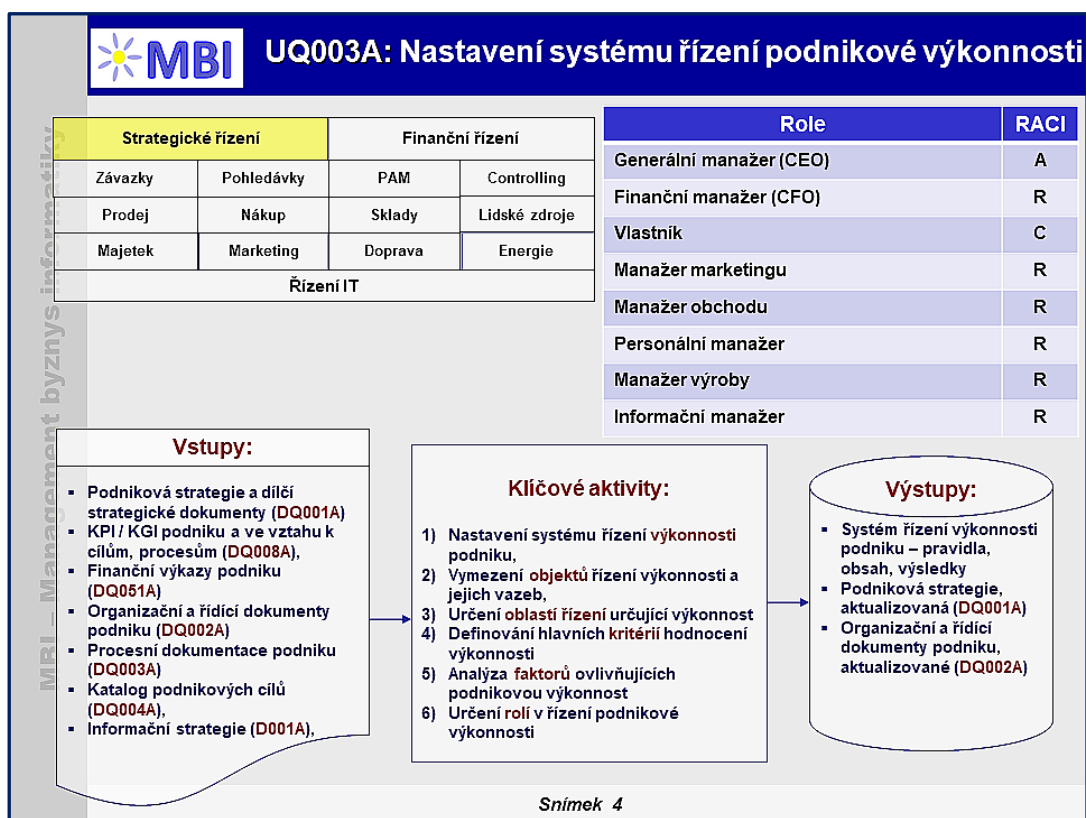
**Formulace strategie maloobchodní firmy** představuje určení cílových hodnot metrik dle úlohy formulace strategie zde probíhá na 3 úrovních:

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

### 1.1.3 Nastavení systému řízení podnikové výkonnosti

**Účelem** úlohy je (viz další obrázek):

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



Obrázek 1-4: Nastavení systému řízení podnikové výkonnosti

#### Klíčové aktivity:

- Vymezení **komponent** řízení výkonnosti a jejich vazeb,
- Určení **oblastí řízení** určujících výkonnost firmy zásadním způsobem,
- Definování hlavních kritérií hodnocení výkonnosti, tj. takových **charakteristik, které firmu nejvíce odlišují od konkurence**, případně jsou nejvýraznější v časovém vývoji,
- Analýza faktorů ovlivňujících výkonnost firmy, kde je účelné rozlišovat **faktory externí**, které je nutné průběžně vyhodnocovat z hlediska aktuálního stavu i očekávaného vývoje, a **faktory interní**, které je nezbytné ovlivňovat kvalitou a zaměřením řízení firmy,
- Nastavení **klíčových metrik** (key results) a iniciativ k jejich dosažení.

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

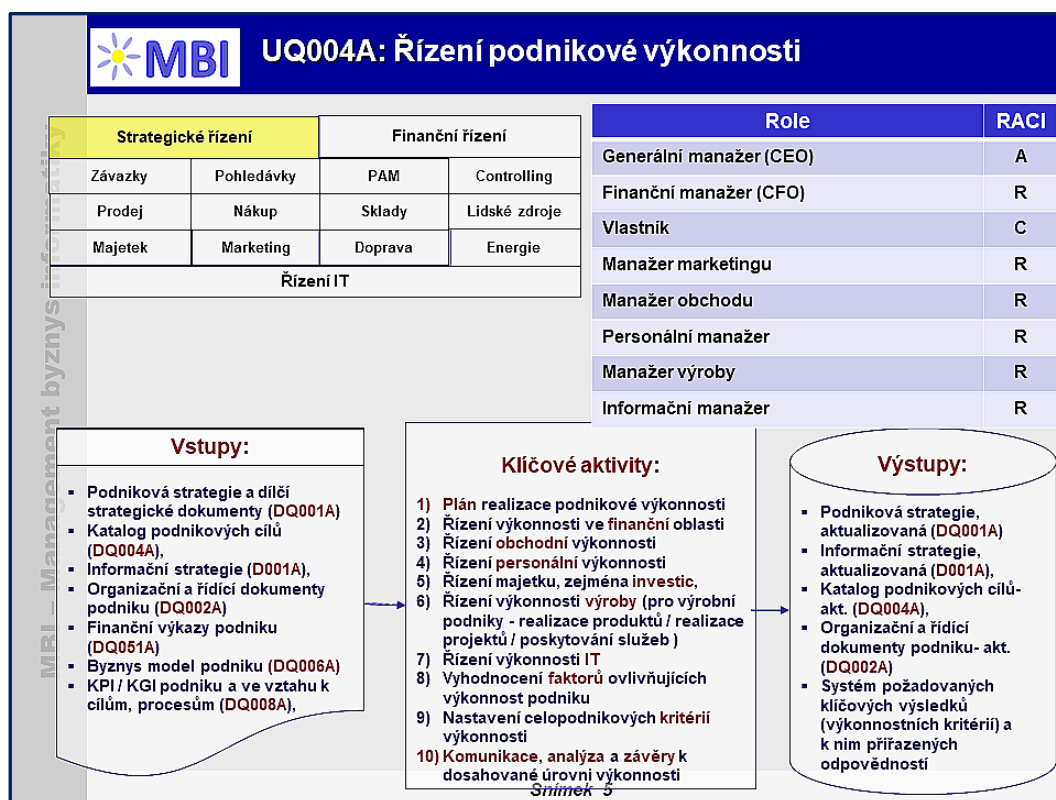
- v případě maloobchodních podniků ovlivňuje většinou nejvíc výkonnost firmy úloha „Obchodní logistika“,

- pro nastavení a následné řízení výkonnosti maloobchodního podniku jsou podstatné zejména:
  - metriky finančního řízení,
  - metriky finančních analýz a plánování,
  - metriky řízení prodeje v podniku,
  - metriky řízení prodeje ve vazbě na eShop,
  - výkonnostní ukazatele Category managementu, CM,
  - metriky výkonnosti prodeje a poskytování služeb,
  - metriky řízení call center,
  - metriky řízení obchodních center,

### 1.1.4 Řízení podnikové výkonnosti

**Účelem** úlohy je (viz další obrázek):

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



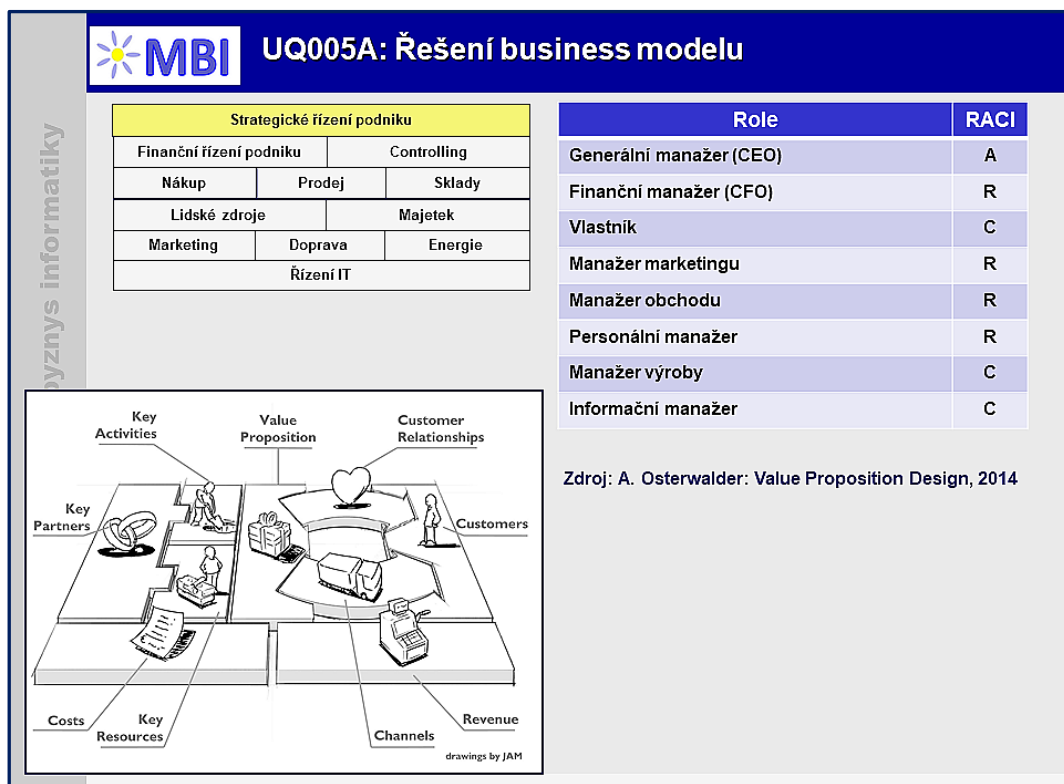
Obrázek 1-5: Řízení podnikové výkonnosti

**Klíčové aktivity:**

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

### 1.1.5 Řešení byznys modelu

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



Obrázek 1-6: Řešení business modelu

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

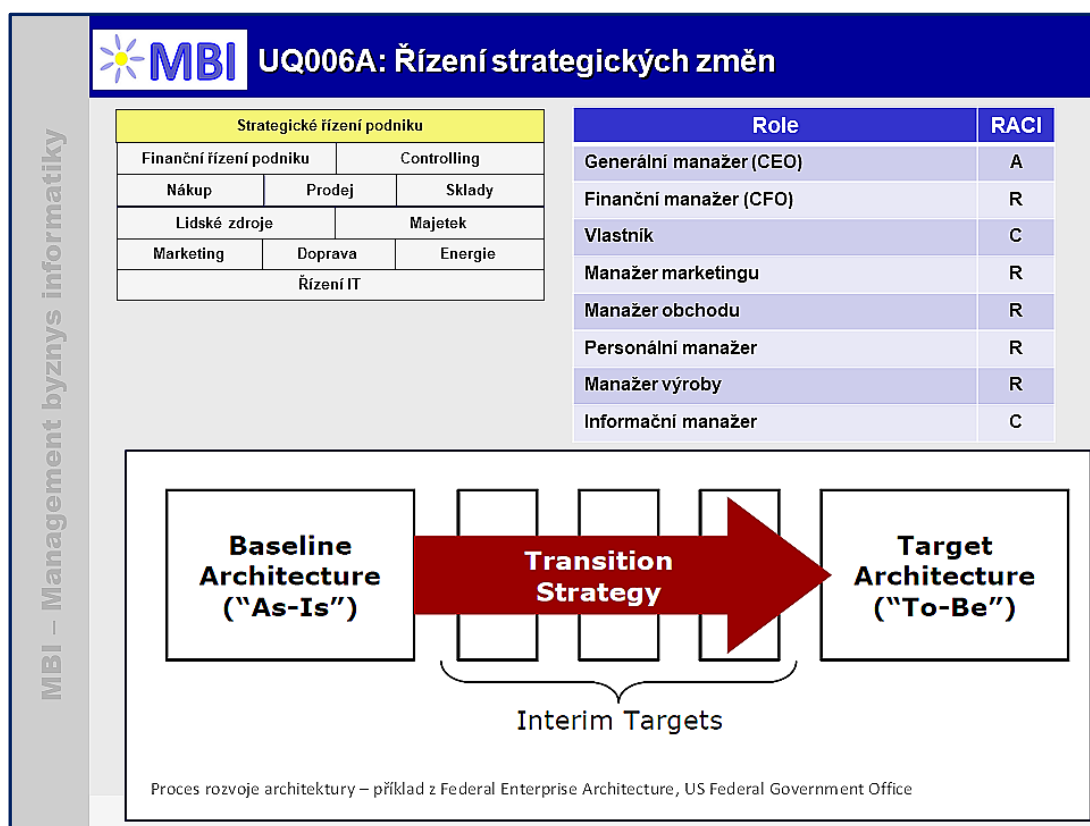
Zahrnuje rovněž postupné **naplnění tzv. „Lean Canvas“** (viz další obrázek)

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

Obrázek 1-7: Lean canvas

### 1.1.6 Řízení strategických změn

**Účelem** je pochopit **rozsah a úskalí strategických změn**, přispět k hladkému průběhu změny a současně **nastavit systém měření** situace v průběhu změny (viz další obrázek).

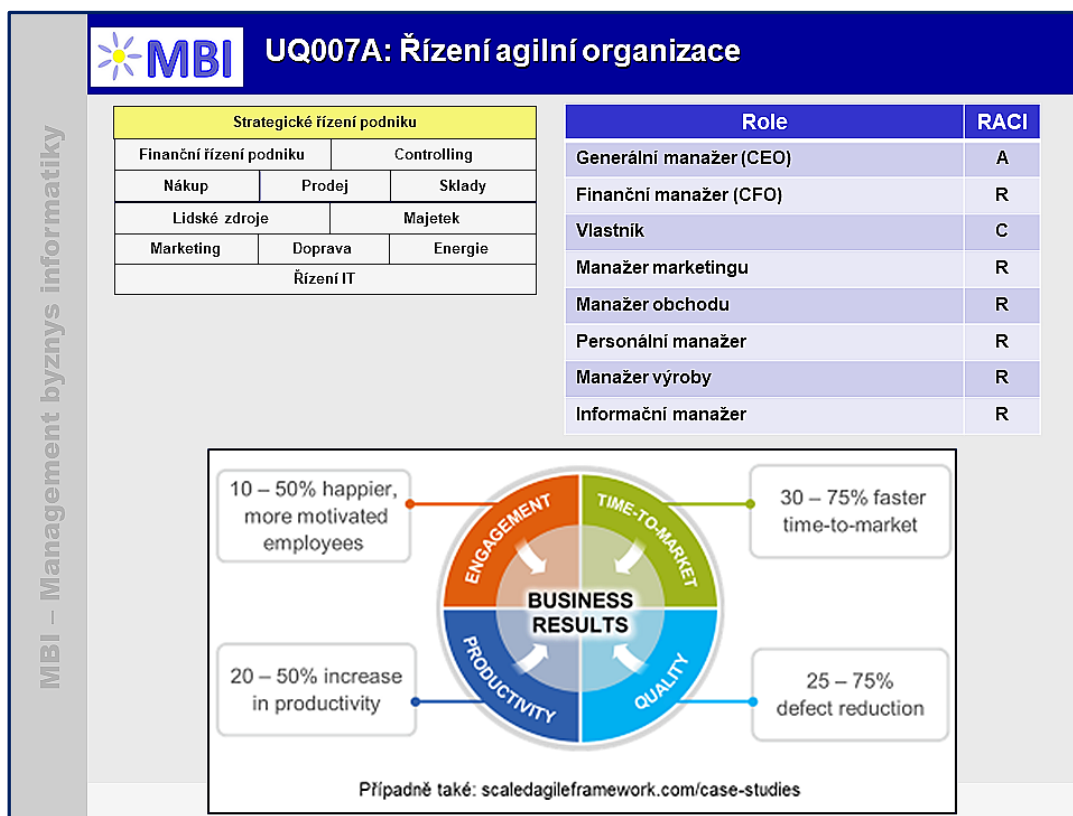


Obrázek 1-8: Řízení strategických změn

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

### 1.1.7 Řízení agilní organizace

**Agile** je metoda dodání výstupu (projektu), ale také způsob uvažování, přístupu k práci atp. Nejznámější přístup (metoda) je **SCRUM**. Řeší zejména fungování na úrovni týmu (7 - 9 lidí). Nabízí využití pojetí agilní organizace, které je inspirováno výhodami start-upů (viz další obrázek).



Obrázek 1-9: Řízení agilní organizace

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

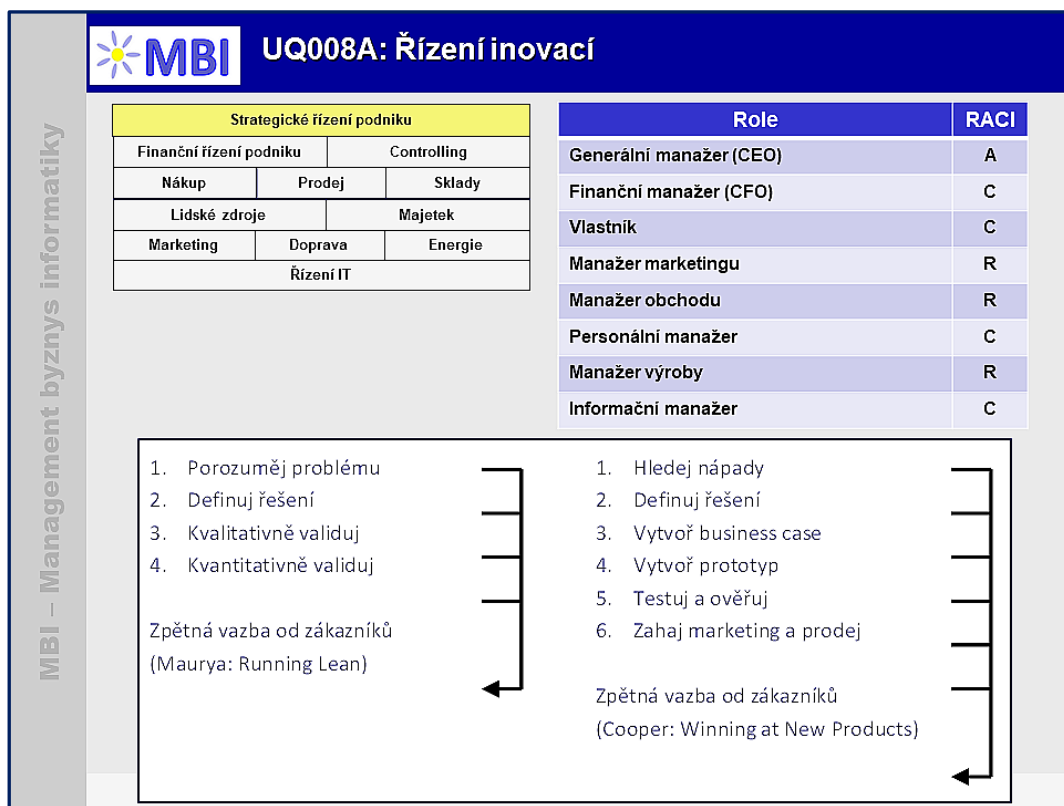
**Hlavní rozdíly** vůči tradičně řízené organizaci:

- V projektech není pevný předmět (scope) a termín dodávky, tzn. **nelze stanovit fixní cenu**. Dodávka je realizována inkrementálně jedním nebo více týmy (náklady jsou dané velikostí týmu a externími nákupy). **Výsledná (dodaná) hodnota** by měla být **měřena průběžně** (např. na základě spokojenosti zákazníků). Priority dodávky dalších inkrementů jsou upravovány postupně na základě zkušenosti a aktuální potřeby.
- **Tým je hodnocen jako celek** (nikoliv jednotlivců). Je vhodné nastavit systém měření dodané hodnoty na úrovni týmu. Týmy, které očekávanou hodnotu nedodávají, jsou zrušeny, resp. budou realizovat jiné zadání.
- **Na úrovni organizace** dochází k synchronizaci práce a prioritizaci **kvartálně** (QBR – quarterly business review). Východiskem plánování je stanovení cílů a zásadních výsledků (OKR – objectives and key results).
- **Rozdělení rozpočtu** (investice i provoz) do oblastí (často produktových).



### 1.1.8 Řízení inovací

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



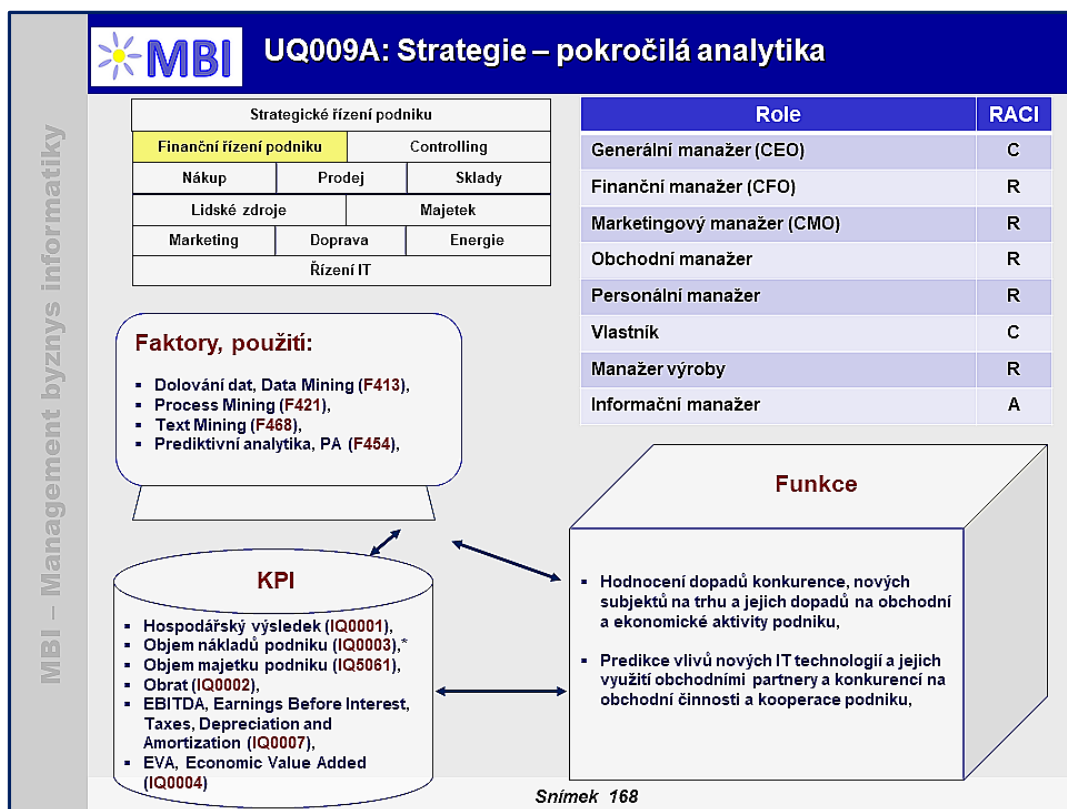
Obrázek 1-10: Řízení inovací

#### Řízení inovací rozlišuje:

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

### 1.1.9 Strategie – pokročilá analytika

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



Obrázek 1-11: Strategie – pokročilá analytika

**Zahrnuje:**

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

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

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

**1.2.1 Vstupy do strategického řízení**

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

**Finanční řízení firmy:**

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

### **Řízení obchodní logistiky:**

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

### **Řízení nákupní logistiky:**

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

### **Řízení lidských zdrojů:**

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

### **Řízení majetku:**

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

- evidence majetku, evidence investic, evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby:
  - představují dílčí podklady pro strategické analýzy a formulaci strategie.

### **Marketing:**

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

### **Řízení IT:**

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

### **1.2.2 Výstupy ze strategického řízení**

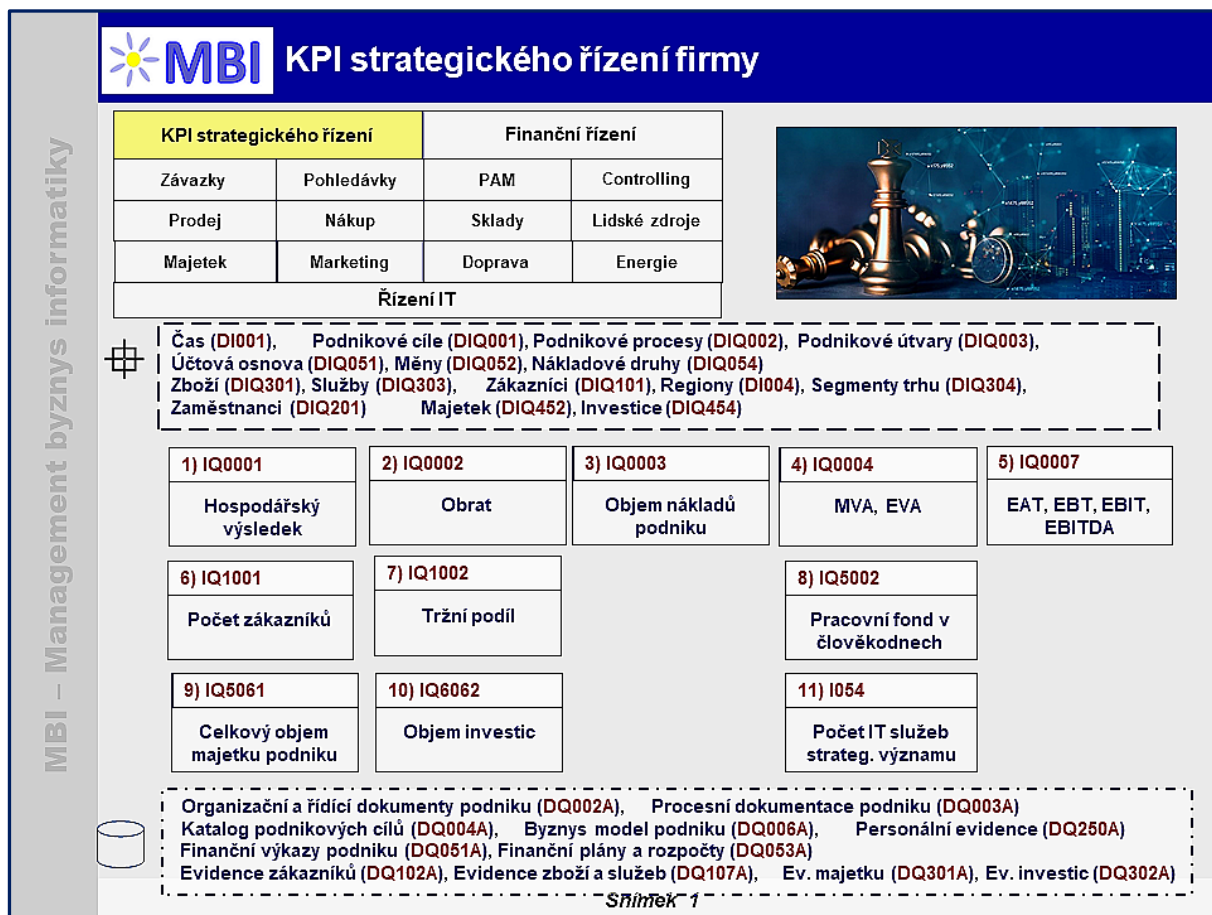
Jako **podstatné výstupy** ze strategického řízení **pro oblastí řízení** jsou:

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

## 10

## 1.3 KPI strategického řízení

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



Obrázek 1-12: Celkový přehled KPI strategického řízení firmy

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

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

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



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik strategického řízení**, jejich adekvátních **dimenzí a datových zdrojů** – viz „AF II.02: Komponenty“, kapitola **2.1**.

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí **s vazbami na strategické řízení**, „AF II.02: Komponenty“:

- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Řízení lidských zdrojů: kapitola 2.10.
- Řízení majetku: kapitola 2.11.
- Řízení marketingu: kapitola 2.12.
- Řízení IT: dokument „AF II.03: Řízení IT“.

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na strategické řízení maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení nákupní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.2]**
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.3]**.

**Vymezení** obsahu analytických **dimenzí** a jejich celkový přehled – viz „AF II.02: Komponenty“, kapitola **3**.



#### 1.4 Data, dokumenty

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

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



Charakteristiky **obsahu** uvedených **dokumentů** pro strategické řízení: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **4.1**.

Charakteristiky **obsahu dokumentů** pro řízení oblastí **s významnými vazbami na strategické řízení**: „AF II.02: Komponenty“:

- Finanční řízení: kapitola 4.2.
- Řízení lidských zdrojů: kapitola 4.10.
- Řízení majetku: kapitola 4.11.
- Řízení marketingu: kapitola 4.12.
- Řízení IT: dokument „AF.II.03: Řízení IT“.

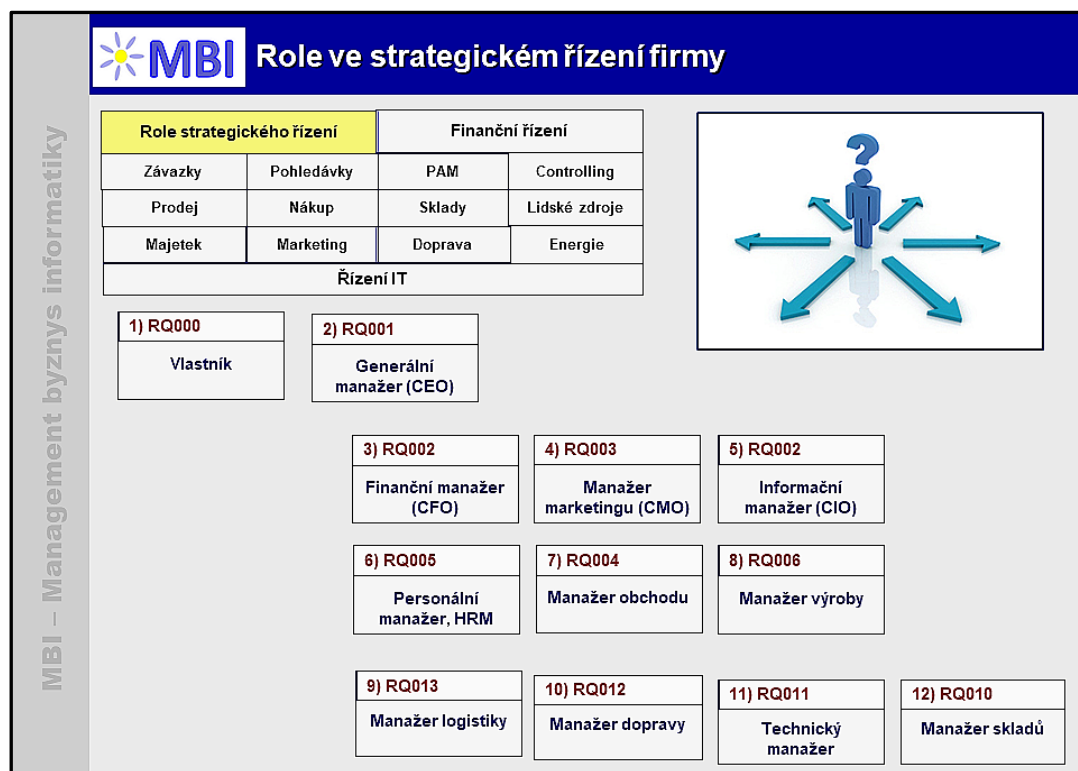
Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na strategické řízení maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení nákupní logistiky: Příloha 2, kapitola **[17.2]**.
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 2, kapitola **[17.3]**.



### 1.5 Role ve strategickém řízení firmy

Role podlejší se na úlohách strategického řízení dokumentuje další obrázek.



Obrázek 1-13: Role ve strategickém řízení firmy

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

### 1.5.1 Vlastník

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

### 1.5.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)

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

### 1.5.3 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

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

### 1.5.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

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

### 1.5.5 Manažer obchodu

Manažer obchodu **formuluje a prověřuje obchodní 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.

### 1.5.6 Personální manažer (HRM, HR Manager)

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



### 1.5.7 Informační manažer (CIO)

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



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Manažeři IT: kapitola 5.3



### 1.6 IT ve strategickém řízení firmy

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

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

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

#### 1.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.1**.

#### **Efekty uplatnění ERP ve strategickém řízení:**

- ERP poskytují obvykle základní **funkcionalitu** především transakčního charakteru.
- V souvislosti s implementacemi ERP je třeba brát v úvahu **vysokou úroveň integrace** celého systému, a to je pro strategické řízení velmi podstatné.
- **Snižuje se riziko chyb** a omylů při strategickém rozhodnutí.

#### **Možné problémy spojené s ERP ve strategickém řízení:**

- Musí být zajištěno, že strategie firmy musí být založena na respektování **platných standardů a legislativy**.
- Je třeba, aby byla nastavena **pravidla pro strategické reportování**.
- ERP představuje obvykle **hlavní zdroj dat** firmy, a to platí i pro funkce strategického řízení.

### 1.6.2 Business intelligence, BI, SSBI

Aplikace se váže zejména **k úlohám**:

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



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.1.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.2.

#### **Efekty uplatnění BI / SSBI ve strategickém řízení:**

- Nástroje a aplikace BI a SSBI je třeba posuzovat ze dvou pohledů – jako faktory ovlivňující běžné řízení firmy a zvyšující rovněž její **konkurenceschopnost** a na druhé straně i jako analytické nástroje a aplikace s uplatněním v úlohách samotného strategického řízení a **přípravy firemní strategie**.
- Některé aplikace BI / SSBI se přímo **vází k metodám strategického řízení**, jako je Balanced Scorecard, OKR a další.
- Aplikace BI / SSBI podporují úlohy pro **řízení podnikové výkonnosti, CPM**, případně další [1.1.3] a [1.1.4].
- Strategické řízení firmy je z velké části orientováno na **analýzu a určování finančních ukazatelů**, resp. metrik a aplikace BI / SSBI jsou právě v této oblasti nejčastěji využívané. Obdobně je v tomto kontextu hodnocena a formulována další strategie, pokud jde o **majetkovou a kapitálovou strukturu firmy**.
- BI / SSBI poskytuje podporu pro tvorbu **analytických i vizuálně náročnějších aplikací**, umožňující rychlou orientaci manažerů analyzujících a formulujících strategické záměry firmy.
- Technologie BI / SSBI podporují svou podstatou i rozvoj **manažerské kvalifikace** včetně strategického řízení.

#### **Možné problémy spojené s BI / SSBI ve strategickém řízení:**

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

### 1.6.3 Competitive Intelligence, CI:

Aplikace se váže zejména **k úlohám**:

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



Základní charakteristiky **Competitive Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.4.

#### **Efekty uplatnění CI ve strategickém řízení:**

- **Tradiční forma „aktivního CI“** se primárně zaměřuje na **externí informační zdroje a tržní okolí** firmy (odběratelé, dodavatelé, partneři, konkurence, legislativní rámec, profesní a zájmové komunity, zpravodajské portály, sociální sítě apod.), s tím, že **racionálně umožňuje**
  - zmapovat tržní prostředí a aktivity konkurence,
  - zhodnotit pozici firmy vůči konkurentům,
  - odhalit případné vnější hrozby,
  - identifikovat možné příležitosti pro další růst a rozvoj.
- **Doménou tzv. „pasivního CI“ (counter-CI)** je pak **ochrana vlastních interních zdrojů** před CI aktivitami konkurence a dále snaha zmapovat a vytěžit tyto interní zdroje. Nabízí tyto možnosti:
  - omezit efekt CI aktivit konkurence,
  - upevnit / zlepšit stávající pozici firmy na trhu,
  - identifikovat klíčové nositele znalosti z řad zaměstnanců,
  - odhalit a využít možný skrytý potenciál uvnitř vlastní firmy.
- Mezi **další významné efekty CI** patří:
  - podpora strategického plánování a řízení firmy díky aktuálním informacím o stavu trhu a aktivitách konkurence,
  - zkrácení reakční doby v případě nenadálé události či hrozby díky její včasné identifikaci,
  - proaktivní vyhledávání příležitostí pro inovace a růst a tím i zlepšování pozice firmy na trhu.

#### **Možné problémy spojené s CI ve strategickém řízení:**

- **Efekty CI jsou obtížně měřitelné** a mají spíše měkký / podpůrný charakter.
- Aktivity CI **nelze plně automatizovat**, je nutné je neustále přizpůsobovat okolnostem a aktuálním podmínkám.
- **Úspěšnost CI** řešení silně závisí na použitých informačních zdrojích – dostupnost kvalitních a spolehlivých informačních zdrojů je zcela klíčová pro efektivní CI.
- CI přináší **největší efekt v dlouhodobém horizontu** a vyžaduje trvalou investici do zdrojů (lidských i finančních).
- Pro úspěšnost CI je podstatné zvolit **vhodný přístup k celému řešení a navrhnout správně architekturu** s ohledem na další části firmy a dostupné informační zdroje – a to jak koncepčně, tak i z hlediska samotné použité technologie.

#### **1.6.4 Prediktivní analytika, PA**

Aplikace se váže zejména **k úlohám:**

- „Strategie – pokročilá analytika“, [1.1.9].



Základní charakteristiky **prediktivní analytiky**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **4.3**.

#### **Efekty uplatnění PA ve strategickém řízení:**

- zvýšení zisků,
- vyšší konkurenceschopnost,
- zhodnocení dat podniku.

### **Možné problémy spojené s PA ve strategickém řízení:**

- nedostatek dat pro vyvinutí úspěšných prediktivních modelů,
- nedostatečná kvalita dat – redundance, duplicity, chyby, absence unifikovaných dat,
- realizace PA je časově náročná s nejistým výsledkem.

### **1.6.5 Corporate Performance Management, CPM**

Aplikace se váže zejména **k úlohám:**

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

### **Efekty uplatnění CPM ve strategickém řízení:**

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

### **Možné problémy spojené s CPM ve strategickém řízení:**

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



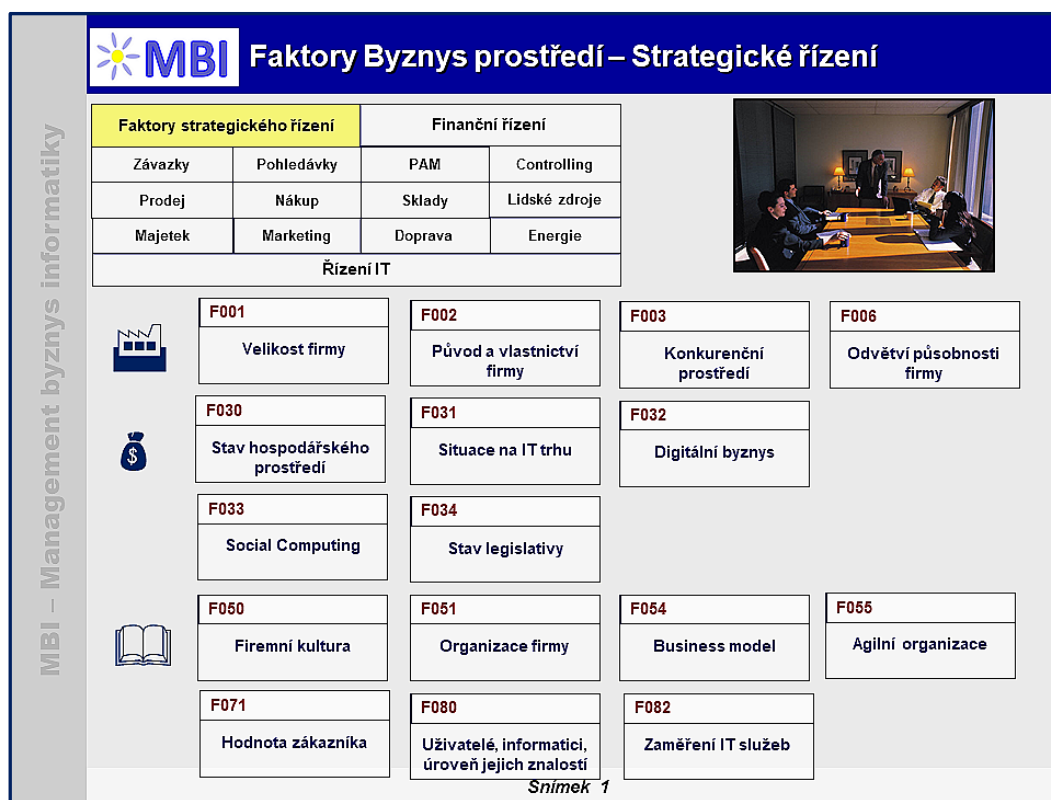
### 1.7 Faktory strategického řízení - „Byznys prostředí“

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

- ➔ Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.
- Základní charakteristiky faktorů **řízení a organizace firmy**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 7.

**Přehled** těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 1-14: Podstatné faktory strategického řízení

#### 1.7.1 Firma, základní charakteristiky

- **Velikost firmy:**
  - strategické řízení by mělo být součástí firem všech velikostí, na druhé straně jsou velmi **rozdílné nároky** na jeho realizaci, rozsah řešení, úroveň dokumentace podle velikosti firmy,
  - rozdíly jsou dány zejména **složitostí řízení** (u velkých oproti malým firmám), šíří obchodních a kooperačních vztahů a počtem partnerů, technickou základnou (IT, výrobní atd.).

- **Původ a vlastnictví firmy:**
  - zatímco **tuzemské vlastnictví** firmy představuje poměrně široký prostor pro formování vlastní strategie, firmy reprezentující **pobočky nadnárodních společností** musí evidentně respektovat celofiremní standardy a záměry.
- **Konkurenční prostředí:**
  - vliv konkurenčního prostředí se promítá zejména do **potřeby firemní strategie** a její kvality,
  - **analýza konkurence** i jejího předpokládaného vývoje, např. i z pohledu konkurencí poskytovaných IT služeb oproti rozsahu a kvalitě vlastních služeb, je podle prostředí větší nebo menší součástí strategie.
- **Odvětví působnosti firmy:**
  - je zcela zřejmé, že odvětví je **rozhodující** pro obsahovou náplň strategie,
  - rozdíl jsou pak zejména v tom, zda se strategie orientuje **primárně na produkty a jejich vývoj** (výrobní firmy, zemědělství) nebo na **poskytované služby** (včetně IT služeb), jejich kvalitu, rozsah, dostupnost (např. v obchodních firmách, finanční sféře, dopravě, utilitách).

### 1.7.2 Ekonomika a trh

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

### 1.7.3 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**
  - firemní kultura je **systém hodnot**, které firma vyznává, zaběhnutá schémata jednání a rozhodování atd., má tedy zásadní vliv na styl řízení a zejména strategické řízení,
  - ovlivňuje i otázku, **jaký význam vedení firmy bude firemní strategii přikládat** a jak se na ni bude podílet včetně toho, jak na ní bude kooperovat vedení IT, stejně tak, jak se bude strategií řídit a jak s ní bude aktivně pracovat a promítat do ní změny,

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



## 1.8 Scénáře, analytické otázky ke strategickému řízení

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

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

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

### 1.8.1 Scénář „Řeší se strategické řízení firmy“

- Jaké **strategické záměry** ve funkcích a aktivitách firmy jsou definovány pro jednotlivé oblasti řízení? Kde a jak jsou dokumentovány?
- Kdo a jak řeší **vazby strategie firmy a strategie IT**? Jaká je spolupráce mezi vedením firmy a vedením IT v oblasti strategického řízení?
- Jakým způsobem se přistupuje **k řízení výkonnosti** a jak zapadá do strategického řízení?
- Které **reporty** a s jakým obsahem budou na úrovni strategického řízení adekvátní jednotlivým manažerům?
- Které **metriky** budou pro strategické analýzy a formulaci strategie významné, které budou mít charakter KPI a budou výrazně ovlivňovat výkonnost firmy?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro strategické analýzy a formulaci strategie relevantní?
- Jaké **podstatné faktory** ovlivňují strategii na další období?
- Jak se definují jednotlivé **úkoly ze strategie**, kdo je zodpovědný za jejich plnění a kdy a jak se kontrolují?
- Jakým způsobem se promítají úkoly ze strategie **do nižších úrovní řízení**?
- Jak zajistit **efektivní komunikaci IT s byznysem** na strategické úrovni?
- Jak prosazovat **inovace IT** vůči byznysu?
- Jak zkvalitňovat **spolupráci CIO a ostatních manažerů**?
- Jak zlepšit s pomocí IT **pozici firmy na trhu** apod.?

### 1.8.2 Scénář „Řeší se cíle a KPI firmy“

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



- Jsou **vlastníci procesů** seznámeni se stanovenými KPI? Je plnění KPI součástí **hodnocení zaměstnanců**?

#### 1.8.3 Scénář „Řeší se strategické analýzy a formulace strategie“

- Kdo **se podílí na strategických analýzách, formulování a schvalování** strategie?
- Jaké **interní i externí informační zdroje** bude nutné mít k dispozici pro analýzy a formulaci strategie?
- Jaké **metody** se pro strategické analýzy a formulaci strategie používají?
- Které oblasti firmy definují **vlastní strategie** a jak dochází k finální konsolidaci?
- Jsou průběžně hodnoceny sociologické, technické, ekonomické, ekologické a politické **factory** ovlivňující funkce a vývoj firmy?
- Jsou průběžně hodnoceny **schopnosti firmy**, vyplývající z jejich hmotných zdrojů (finance, zařízení), nehmotných zdrojů (technologie, vztahy a reputace, kultura společnosti) a lidských zdrojů (kvalifikace, komunikace a schopnost interakce, motivace)?
- Zná firma svůj **hodnotový řetězec** a analyzuje možnosti snižování nákladů?
- Analyzuje firma své možnosti **zvyšování konkurenceschopnosti a zvyšování hodnotové nabídky** pro zákazníky zvyšováním kvality, dokonalostí postupů a procesů a zlepšováním vztahů se zákazníky?
- Analyzuje firma svá **marketingová aktiva** (pověst, schopnost distribuce a dostupnost informací o trhu a zákaznících)?
- Sumarizují určená oddělení a pracovníci periodicky ((kvartálně, ročně) **silné a slabé stránky, příležitosti a rizika** a na základě analýz navrhují alternativy dalšího vývoje a změn strategie a cílů?

#### 1.8.4 Scénář „Řeší se strategické plánování“

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

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

- Existuje **systém dokumentace procesů ve firmě** včetně odpovědností a pravomocí?
- Je určena pro každý proces požadovaná **úroveň jeho zralosti** podle CMM a požadovaná **podrobnost** jeho dokumentace?
- Jsou pro všechny procesy stanoveny **parametry výkonnosti** a jejich metriky?
- Je součástí osobního **hodnocení vlastníků procesů** dosahování parametrů výkonnosti procesů?
- Provádějí se **komplexní analýzy výkonnosti procesů** vzhledem k podnikovým cílům a plánům?
- Zlepšuje firma **kontinuálně své procesy**, jaké a jak? Realizuje se průběžný **procesní reengineering**, optimalizace podnikových procesů?

- Dochází k pravidelné **aktualizaci organizační struktury** a je vypracována v návaznosti na podnikové procesy?
- Využívá firma různé **možnosti a oblasti outsoursingu** pro snižování jejích nákladů?

#### 1.8.6 Scénář „Řeší se řízení rizik“

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

#### 1.8.7 Scénář „Řeší se řízení interních auditů“

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

#### 1.8.8 Scénář „Řeší se interní dokumentace ISO“

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

#### 1.8.9 Scénář „Řeší se nastavení systému řízení výkonnosti firmy“

- **Kdo se podílí na nastavení** systému řízení výkonnosti firmy?
- **Kdo bude využívat** jednotlivé součásti systému řízení výkonnosti?
- Jaká budou **hlavní kritéria** – ekonomická i mimoekonomická pro posuzování úrovně výkonnosti – a to z pohledu vlastníka i z pohledu managementu?
- Jaké **informační zdroje**, např. podniková strategie, budou pro nastavení a využívání systému řízení výkonnosti rozhodující?

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

#### 1.8.10 Scénář „Řeší se řízení výkonnosti firmy“

- Jak se liší **řízení výkonnosti podle jednotlivých oblastí** řízení a podnikových útvarů?
- Jak probíhá **naplánování řízení výkonnosti** a co je obsahem plánu?
- Jak jednotlivé **útvary** podniku **koordinují své aktivity** na posilování výkonnosti?
- Jak útvary a jednotliví manažeři identifikují **omezení a rizika** spojená s dosahováním požadované výkonnosti, jak jsou dokumentována a projednávána?
- Kdo a jak sleduje a vyhodnocuje **legislativní omezení** vzhledem k požadované výkonnosti?
- Kdo a jak identifikuje **omezení aktuálně** dostupných, např. personálních **kapacit**, vzhledem k výkonnosti? Kdo a kdy je řeší?
- Jak se nastavené principy řízení výkonnosti **komunikují** s pracovníky, jak je zajištěna jejich **kvalifikační příprava**?
- Jak se nastavují **motivační programy** pro pracovníky směrem k respektování systému řízení výkonnosti a k posilování výkonnosti samotné?
- Jak se definuje a vyhodnocuje **výkonnost jednotlivců**?
- Jak se **úroveň výkonnosti monitoruje**, kdo je za monitoring zodpovědný, jak se výsledky v rámci firmy komunikují a řeší?

- Jak a kdy se dosahovaná **úroveň výkonnosti vyhodnocuje**, kdo a jak formuluje další řešení?



## 1.9 Metodiky a metody pro strategické řízení



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

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



## 1.10 Závěry, doporučení ke strategickému řízení

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



### K řešení:

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

### K provozu a užití:

- předpokladem úspěchu je aktivní **účast vlastníků a vedení firmy** na strategických analýzách a formulaci strategie,
- je účelné zvažovat racionální **uplatnění metod strategického řízení** - *Corporate Performance Management, CPM (M001), Balanced Scorecard, BSC (M002), Objective Key Results (OKR)* a další,
- vedle výše uvedených metod využít **metodu SWOT analýzy**, která je většinou základem pro určování strategie,
- analýza musí pokrývat jak **interní prostředí, tak zejména externí prostředí**, tj. obchodní partnery, veřejnou správu atd.,
- posoudit existenci **reálné potřeby** nastavení a řízení výkonnosti na úrovni vedení firmy,

- navrženou a přijatou strategii **komunikovat napříč firmou** všem zainteresovaným pracovníkům.

**K řízení IT:**

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

## 2. Finanční řízení maloobchodu



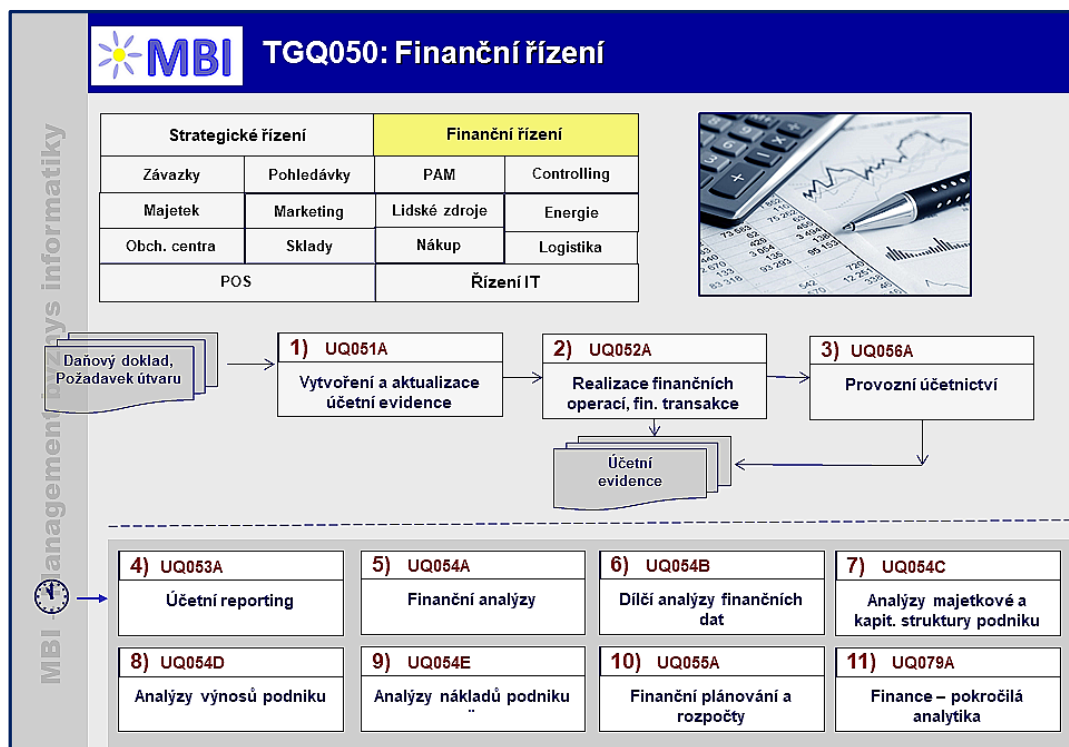
**Účelem** finančního řízení je:

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



**Základní specifikace „Finančního řízení firmy“:** dokument „AF II.01: Oblasti“, kapitola 2.

**Přehled úloh** finančního řízení dokumentuje další obrázek.

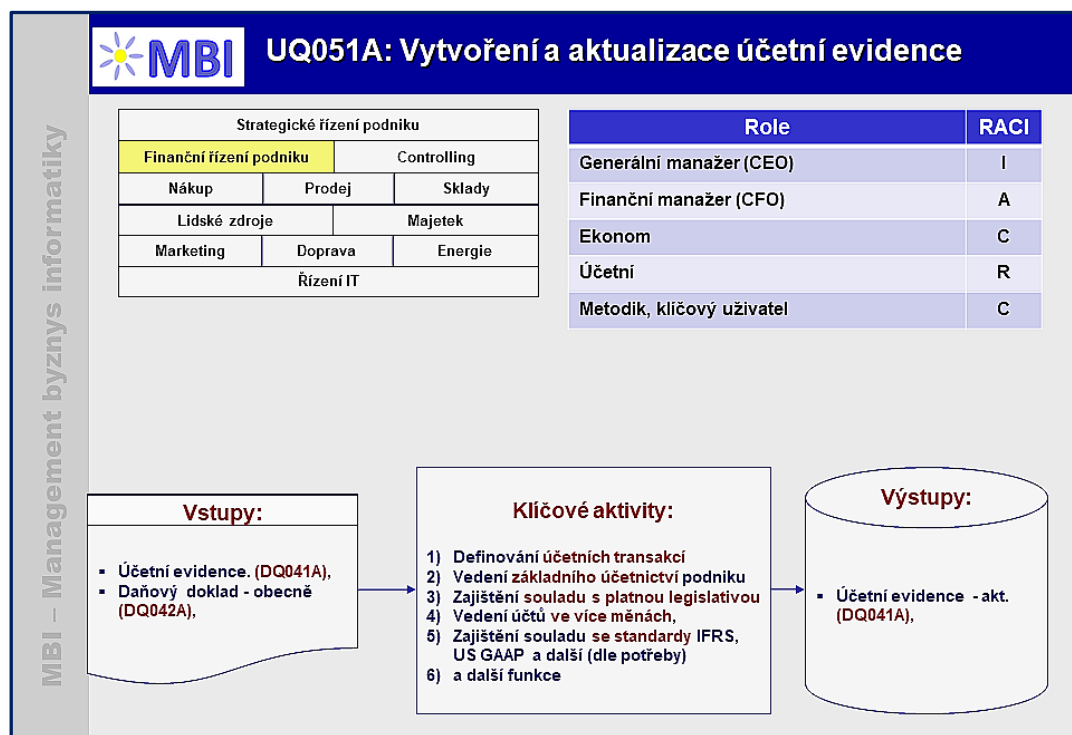


**Obrázek 2-1: Finanční řízení – přehled úloh**

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

### 2.1.1 Vytvoření a aktualizace účetní evidence

**Účelem** je vytvořit a průběžně aktualizovat účetní evidenci (tj. stavy a pohyby na jednotlivých syntetických i analytických účtech). Úloha představuje vedení **základního účetnictví** firmy. Musí zajistit **soulad s** platnou **legislativou**, musí odpovídat účetním a daňovým předpisům (viz další obrázek).



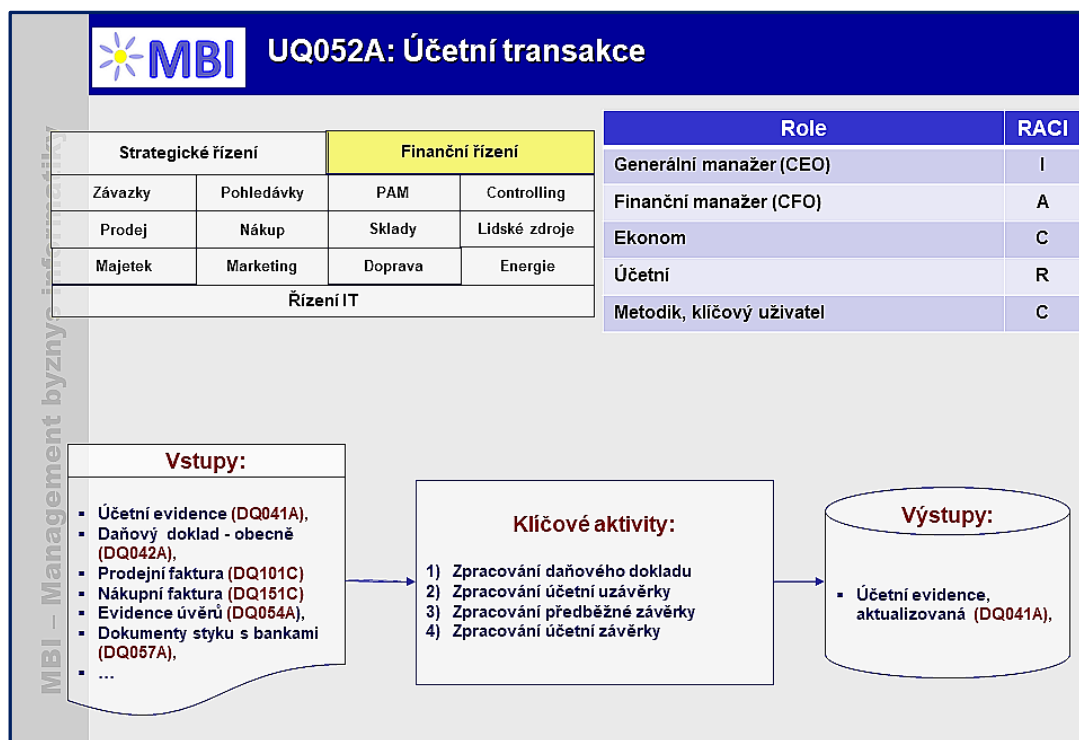
Obrázek 2-2: Vytvoření a aktualizace účetní evidence

Zahrnuje **vytvoření a aktualizace těchto databází**: účetní evidence, evidence úvěrů, evidence leasingových smluv.

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

### 2.1.2 Účetní transakce

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



Obrázek 2-3: Účetní transakce

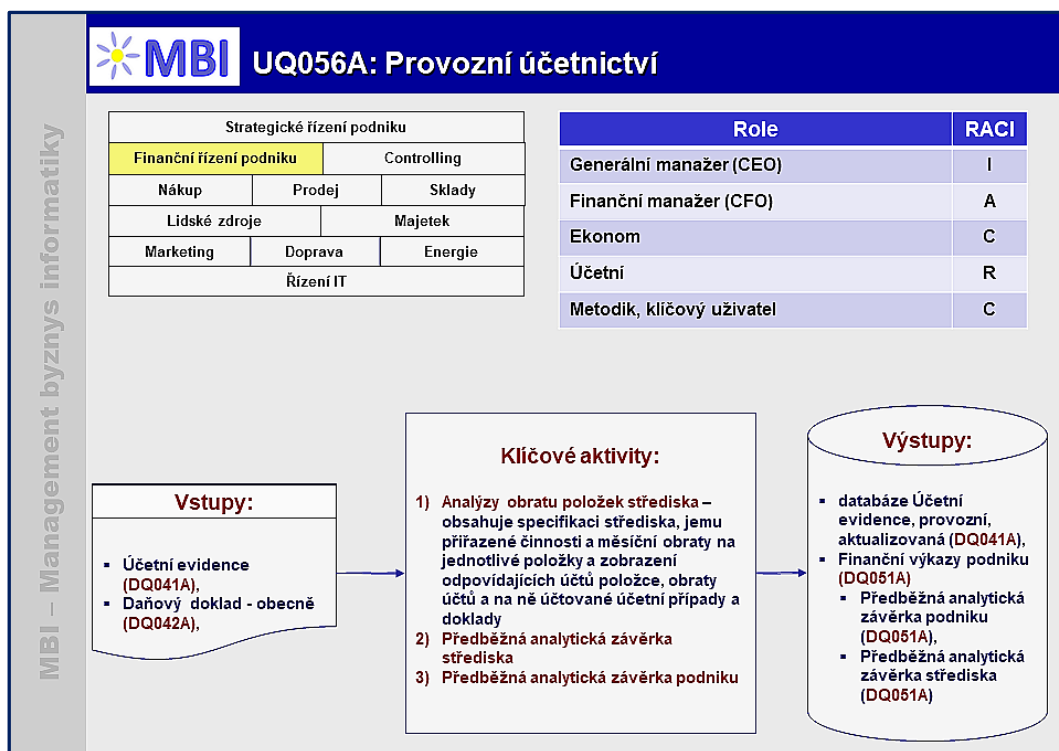
**Klíčové aktivity:**

- **Zpracování daňového dokladu**, tj:
  - přiřazení pořadového čísla dokladu, zajištění kontroly na formální správnost, na účtový rozvrh, existující a nezablokované účty,
  - kontroly uvnitř daňového dokladu i ve vazbách na ostatní dokumenty obchodních operací (dodací listy, ...),
  - zápis dokladu do deníku a zaúčtování do hlavní knihy, zápis do analytické účetní evidence, zadání střediska, zakázky, variabilního symbolu, pokud to účet vyžaduje, automatické zaúčtování podle druhu komodity, v případě, že předmětem obchodu je zboží,
  - aktualizace součtu všech účtovaných účetních případů.
- **Zpracování účetní uzávěrky**, tj. uzávěrky deníku účetních dokladů, zpracování uzávěrky hlavní knihy a uzávěrky analytické evidence.
- **Zpracování předběžné závěrky.**
- **Zpracování účetní závěrky**, tj. zpracování závěrky hlavní knihy, zpracování konsolidované závěrky hlavní knihy.

**2.1.3 Provozní účetnictví**

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





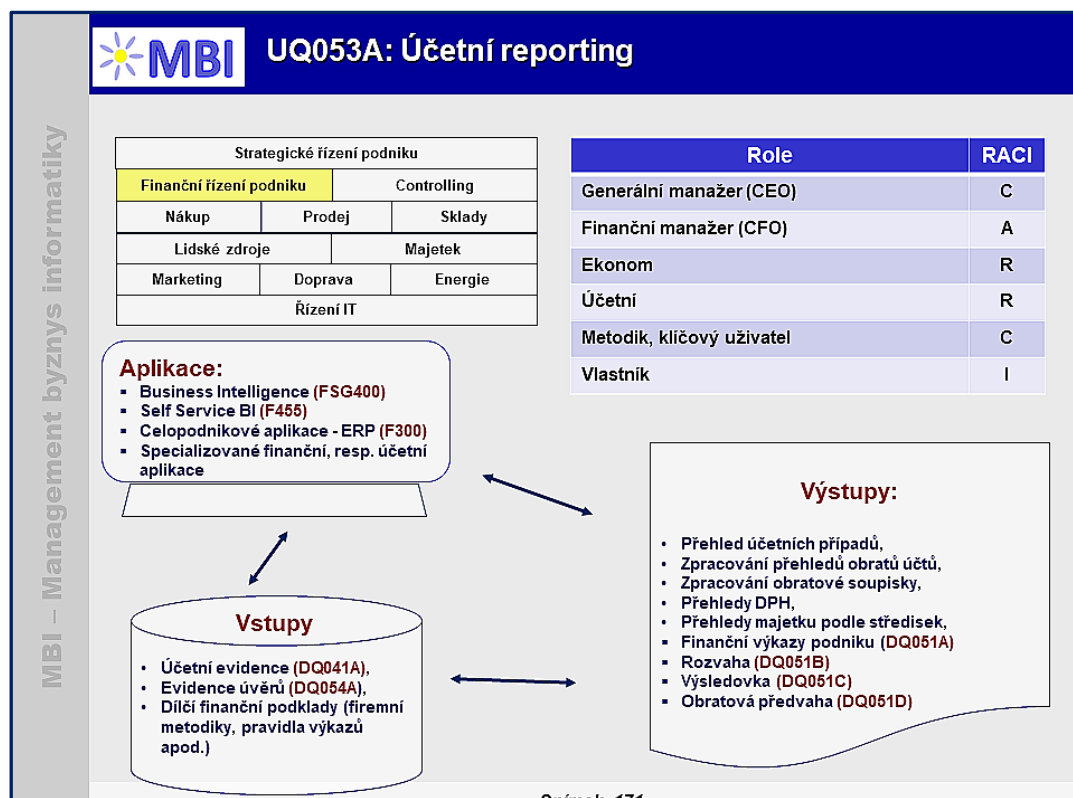
Obrázek 2-4: Provozní účetnictví

**Klíčové aktivity:**

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

**2.1.4 Účetní reporting**

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



Obrázek 2-5: Účetní reporting

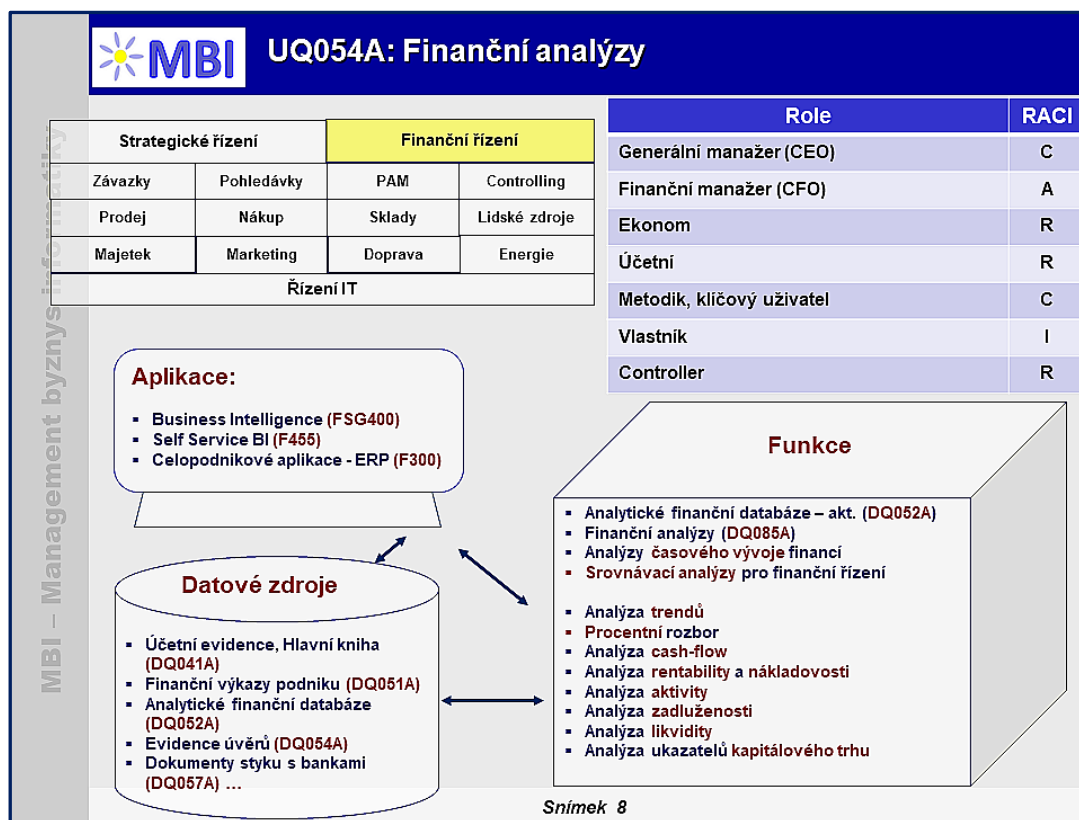
Tvorba reportů vychází z finančních dokumentů a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

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

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

### 2.1.5 Finanční analýzy

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



Obrázek 2-6: Finanční analýzy

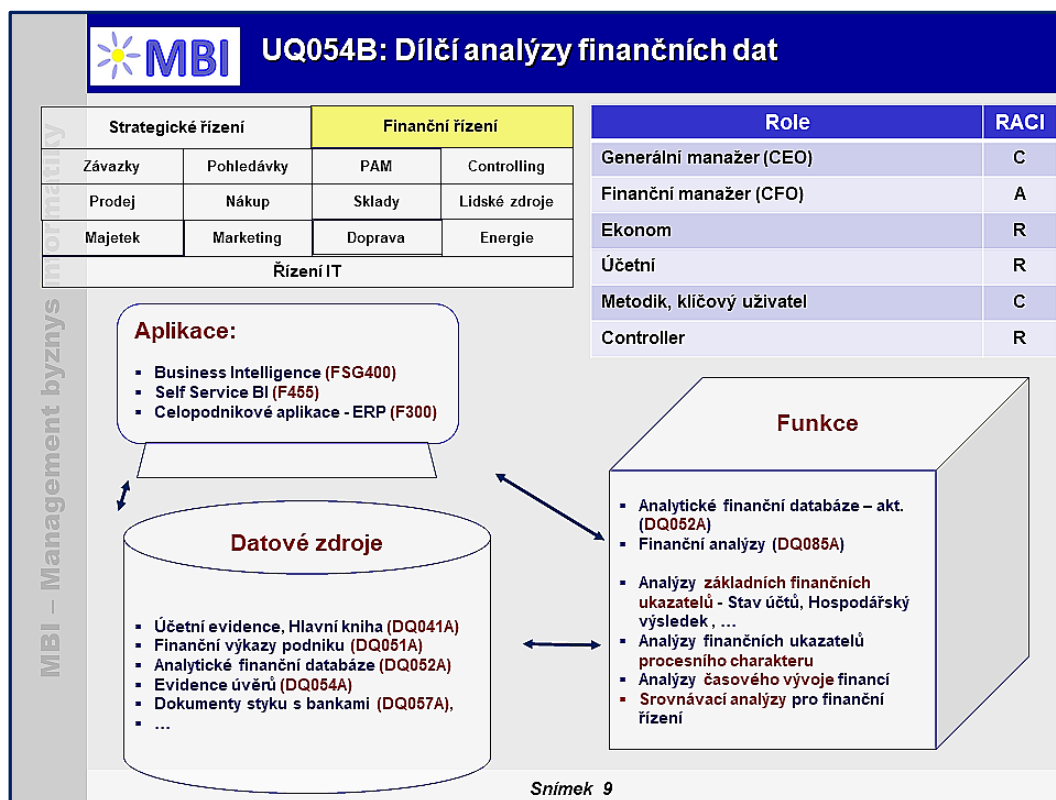
**Funkce:**

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

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

**2.1.6 Dílčí analýzy finančních dat**

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



Obrázek 2-7: Dílčí analýzy finančních dat

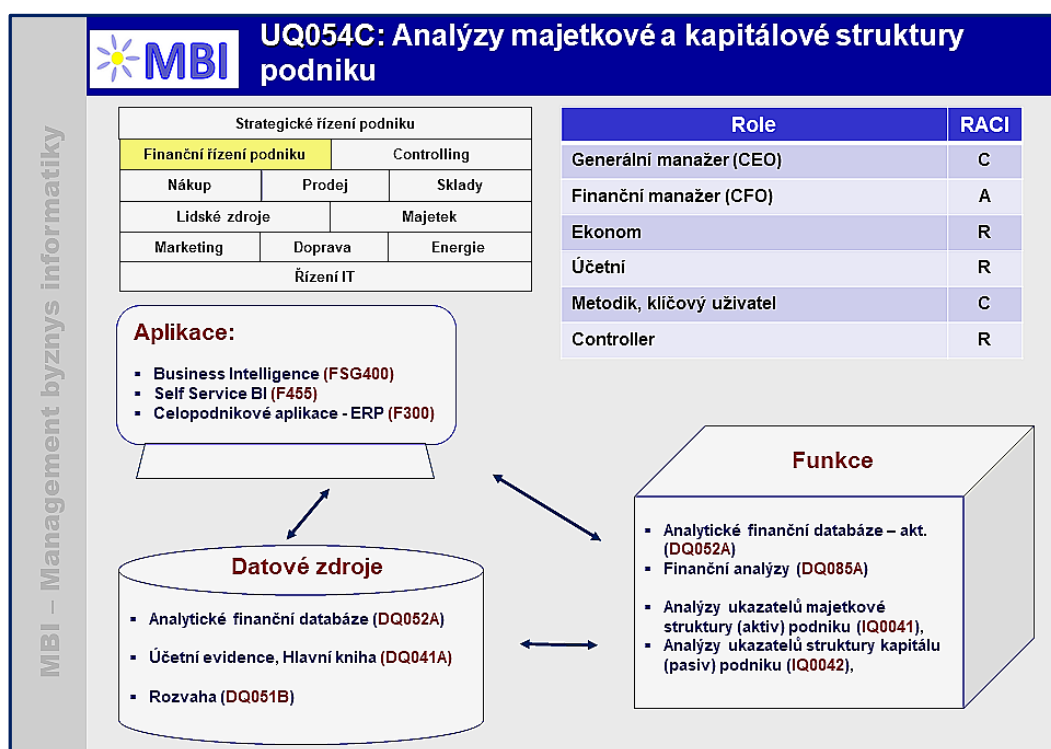
**Funkce:**

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

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

**2.1.7 Analýzy majetkové a kapitálové struktury**

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



Obrázek 2-8: Analýzy majetkové a kapitálové struktury

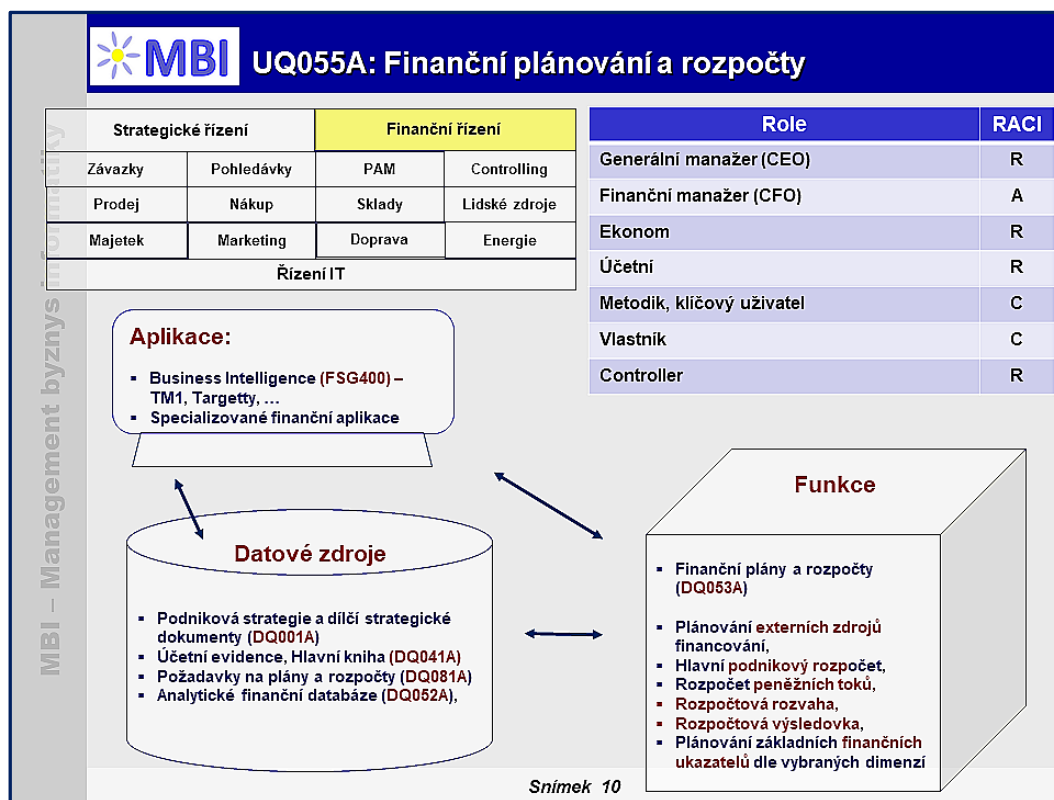
Celkový **přehled metrik** k úloze je rozdělený do následujících podskupin a představuje analytické výstupy, viz část [2.3]:

- metriky majetkové struktury,
- metriky kapitálové struktury.

### 2.1.8 Finanční plánování a rozpočty

**Účelem** úlohy je (viz další obrázek):

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



Obrázek 2-9: Finanční plánování a rozpočty

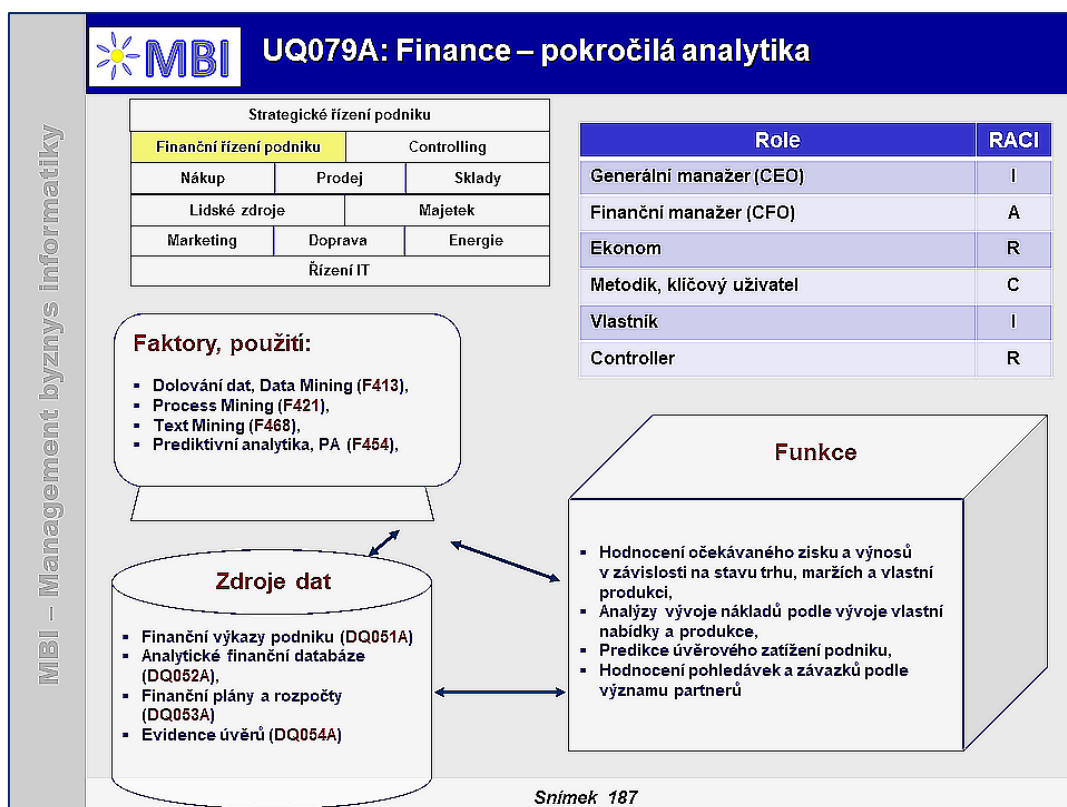
**Funkce:**

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

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

**2.1.9 Finance – pokročilá analytika**

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



Obrázek 2-10: Finance – pokročilá analytika

Zahrnuje např. tyto **funkce**:

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



## 2.2 Finanční řízení v kontextu řízení firmy

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

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

### 2.2.1 Vstupy do finančního řízení

#### Strategické řízení firmy:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
  - finanční strategie představuje vstupy pro přípravu nových finančních plánů a rozpočtů,
- katalog cílů firmy, byznys model firmy, organizační a řídicí dokumenty firmy, procesní dokumentace:
  - jsou obvykle upravené podle nových strategických záměrů firmy,

- uvedené dokumenty představují dílčí vstupy do finančního řízení (cíle ve finanční oblasti, byznys model řešený ve vztahu k financím, změny v organizačních strukturách nebo nastavení základních procesů firmy).

#### **Řízení obchodní logistiky:**

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, plány a odhady objemu prodeje:
  - analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje, plány a odhady prodeje představují podstatné podklady pro odhady objemů prodeje, a tedy pro finanční zdroje firmy a jsou vstupem do finančních plánů a rozpočtů,
- evidence obchodních případů „Prodej“, evidence zákazníků:
  - jde o jednotlivé obchodní případy představují vstupní dokumenty (zejména daňové doklady, faktury) do účetních operací a přípravy finančních výkazů,
- evidence zboží a služeb:
  - evidence představují dílčí podklady z oblasti zboží a služeb především pro analytickou účetní evidenci,
- evidence reklamací:
  - evidence reklamací dokumentují finanční náročnost jejich realizace a podklady pro jejich zaúčtování.

#### **Řízení nákupní logistiky:**

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

#### **Řízení skladování:**

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

#### **Řízení majetku:**

- výkazy majetku, analýzy majetku:
  - jsou podkladem pro ekonomické hodnocení stavu a kapacit firmy,



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

#### **PAM:**

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

#### **Řízení IT**

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

### **2.2.2 Výstupy z finančního řízení**

#### **Strategické řízení firmy:**

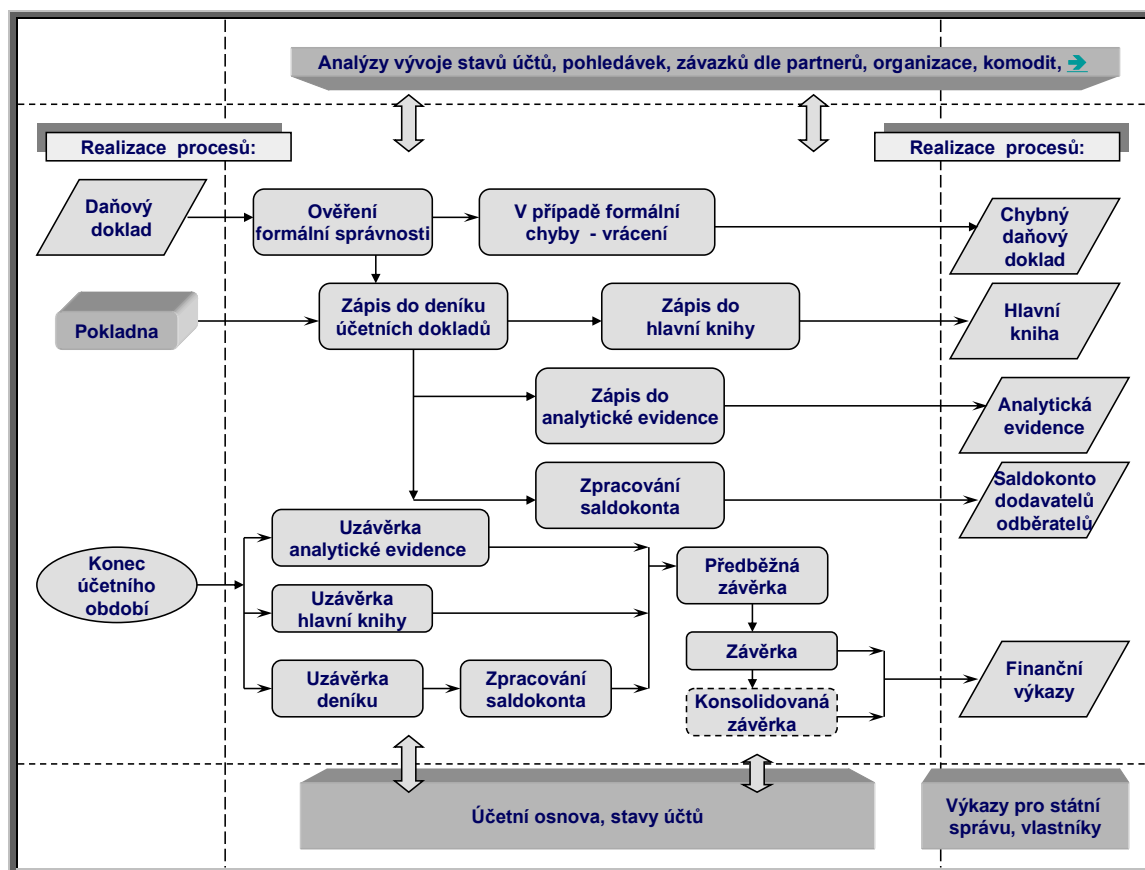
- finanční výkazy podniku, finanční analýzy, finanční plány:
  - slouží především jako vstupy pro úlohu strategických analýz a rovněž pro formulaci strategie firmy ve finanční oblasti (získávání úvěrů apod.),
  - v dokumentech jde o hlavní finanční ukazatele firmy, a proto tyto dokumenty jsou i vstupem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

#### **Řízení obchodní a nákupní logistiky, skladování, majetku, PAM, HR, IT:**

- finanční výkazy podniku, finanční analýzy, finanční plány:
  - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro záměry a plány v dané oblasti řízení (prodeji atd.),
- účetní evidence, evidence úvěrů, evidence leasingových smluv:
  - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k dané oblasti řízení,
  - informace o úvěrovém zatížení firmy jako vstupy pro obchodní a další záměry z pohledu jejich realizovatelnosti,
- dokumenty styku s bankami, bankovní účty:
  - bankovní dokumenty slouží v obchodních aktivitách především pro kontrolní účely,

- o dílčí informace o stavu bankovních účtů, pokud jsou pro dané obchodní a další aktivity relevantní a rovněž pro kontrolní účely.

**Detailnější pohled** na finanční řízení se zobrazením vzájemných vazeb dokumentuje (viz další obrázek).

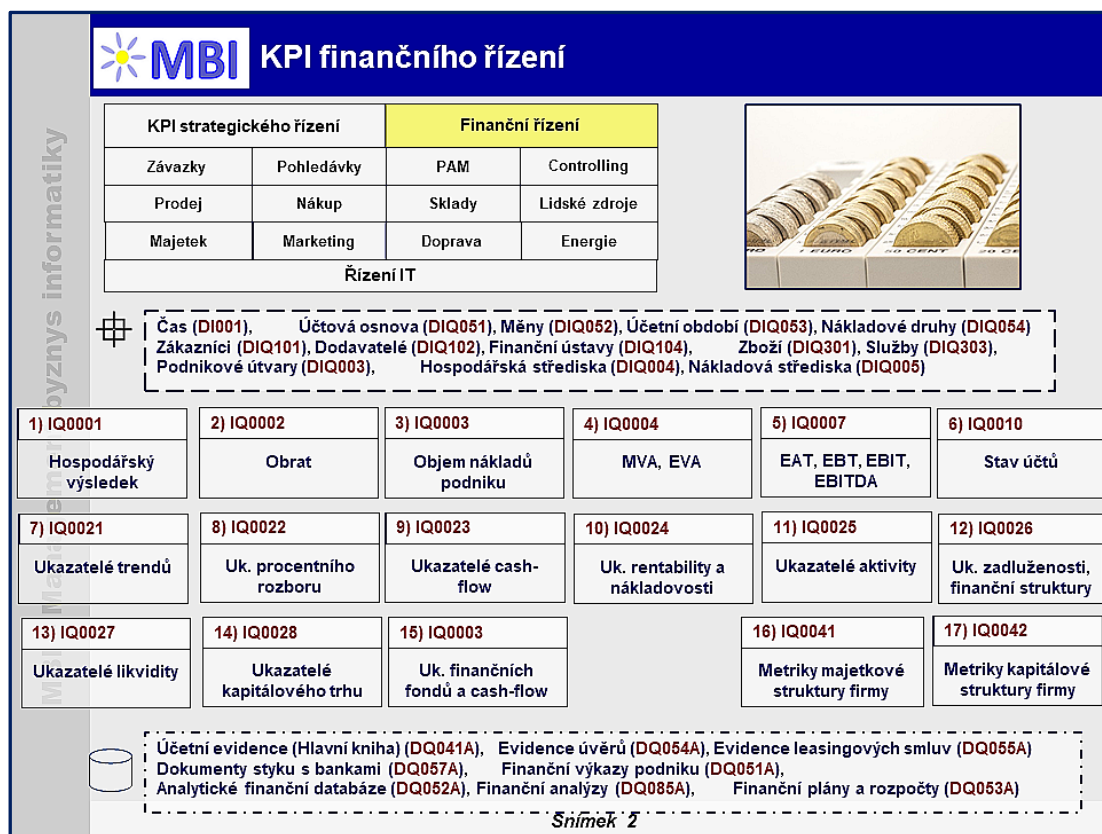


Obrázek 2-11: Úlohy a aktivity finančního řízení ve vzájemných vazbách

## 10

### 2.3 KPI finančního řízení

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



Obrázek 2-12: Souhrnný přehled KPI finančního řízení

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

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

- EBITDA Margin.
- **Stav účtů.**
- **Ukazatelé trendů.**
- **Ukazatelé procentního rozboru.**
- **Ukazatelé cash-flow.**
  - Čistý pracovní kapitál.
  - Čisté pohotové prostředky.
- **Ukazatelé rentability a nákladovosti.**
  - ROI (Return on Investment) – rentabilita vloženého kapitálu.
  - ROA (Return of Assets) – rentabilita celkových vložených aktiv.
  - ROE (Return on Common Equity) – rentabilita vlastního kapitálu.
  - ROCE (Return on Capital Employed) – rentabilita dlouhodobých zdrojů.
  - ROS (Return on Sales) – rentabilita tržeb.
  - PMOS (Profit Margin on Sales) – zisková marže.
  - 1-ROS – nákladovost tržeb (ukazatel nákladovosti).
- **Ukazatelé aktivity.**
  - Vázanost celkových aktiv (Total Assets Turnover).
  - Relativní vázanost stálých aktiv (Turnover of Fixed Assets Ratio).
  - Obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover Ratio).
  - Obrat stálých aktiv (Fixed Assets Turnover).
  - Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio).
  - Doba obratu zásob (Inventory Turnover).
  - Doba obratu pohledávek (Average Collection Period).
  - Doba obratu závazků (Payables Turnover Ratio).
- **Ukazatelé zadluženosti a finanční struktury**
  - Celková zadluženost (Debt Ratio).
  - Kvóta vlastního kapitálu (Equity Ratio).
  - Koeficient zadluženosti (Debt to Equity Ratio).
  - Úrokové krytí (Interest Coverage).
  - Krytí fixních poplatků (Fixed Charge Coverage).
  - Dlouhodobá zadluženost.
  - Běžná zadluženost.
  - Dlouhodobé krytí aktiv.
  - Dlouhodobé krytí stálých aktiv.
  - Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem.
  - Podíl čistého pracovního kapitálu z majetku.
- **Ukazatelé likvidity.**
  - Běžná likvidita (Current Ratio).
  - Pohotová likvidita (Quick Ratio).
  - Okamžitá likvidita (Cash Ratio).
  - Obrat pracovního kapitálu (Net Working Capital Turnover Ratio).
- **Ukazatelé kapitálového trhu.**
  - Účetní hodnota akcie (Book Value per Share).
  - Čistý zisk na akcii (Earnings per Share – EPS).

- Dividenda na akcii (Dividend Per Share – DPS).
- Výplatní poměr (Payout Ratio – DPS/EPS).
- Aktivační poměr (Plowback Ratio).
- Dividendový výnos (Dividend Yield).
- P/E – poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii (Price Earnings Ratio).
- E/P – ziskový výnos (Earnings Yield).
- Poměr tržní ceny akcie k její účetní hodnotě (Market-to-Book-Ratio).
- Dividendové krytí (Dividend Cover).
- **Ukazatele finančních fondů a cash-flow.**
  - Rentabilita obratu z hlediska čistého pracovního kapitálu.
  - Podíl čistého pracovního kapitálu z majetku.
  - Rentabilita čistého pracovního kapitálu.
  - Doba obratu čistého pracovního kapitálu.
- **Metriky majetkové struktury firmy.**
  - Dlouhodobý majetek hmotný nemovitý.
  - Dlouhodobý majetek hmotný movitý.
  - Dlouhodobý majetek nehmotný.
  - Dlouhodobý finanční majetek.
  - Oběžný majetek.
  - Přechodná aktiva.
- **Metriky kapitálové struktury firmy**
  - Vlastní kapitál.
  - Cizí kapitál.
  - Přechodná pasiva.



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik**, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů**: „AF II.02 Komponenty“, kapitola **2.2**.

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí s **vazbami na finanční řízení**, „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 2.1.
- Řízení majetku: kapitola 2.11.
- PAM: kapitola 2.5.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03 Řízení IT*.

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na finanční řízení maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

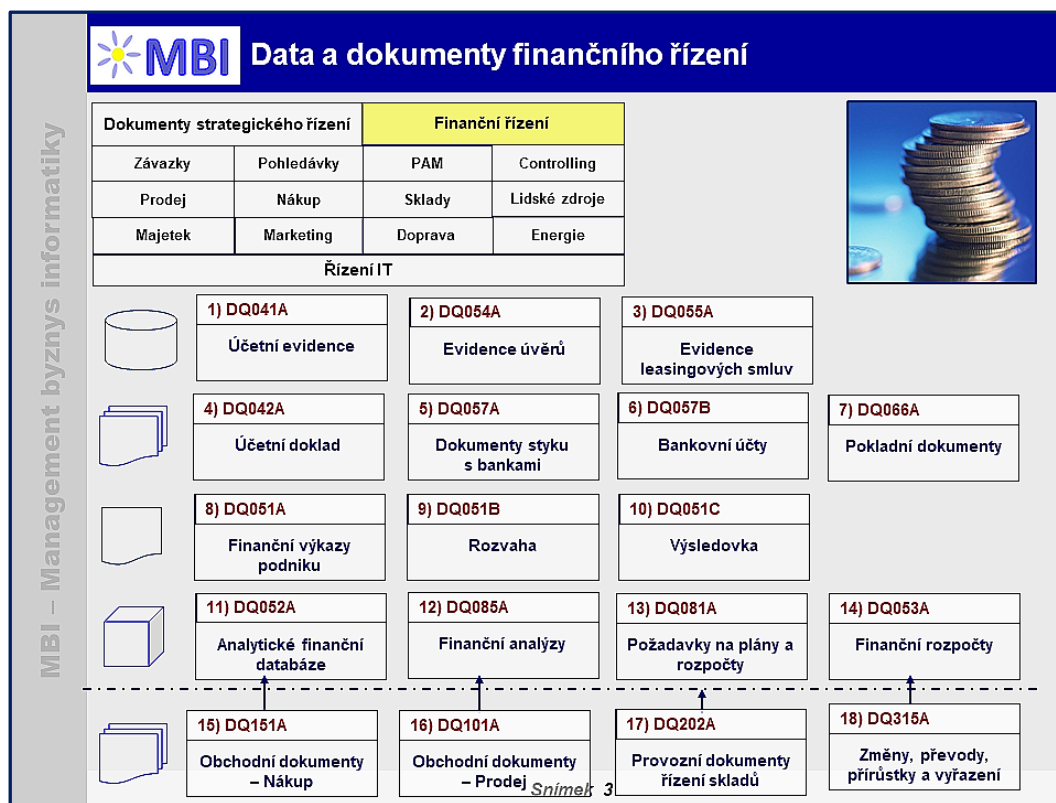
- Řízení skladování: Příloha 1, kapitola **[16.1]**
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.2]**
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.3]**.

**Vymezení** obsahu analytických **dimenzí** a jejich celkový přehled – viz „AF II.02 Komponenty“, kapitola **3**.



## 2.4 Data, dokumenty

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



**Obrázek 2-13: Přehled a členění dokumentů finančního řízení**

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

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

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



Charakteristiky **obsahu** uvedených **dokumentů** pro finanční řízení: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **4.2**.

Charakteristiky **obsahu dokumentů** pro řízení oblastí **s významnými vazbami na finanční řízení**: „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 4.1.
- Řízení majetku: kapitola 4.11.
- PAM: kapitola 4.5.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT*.

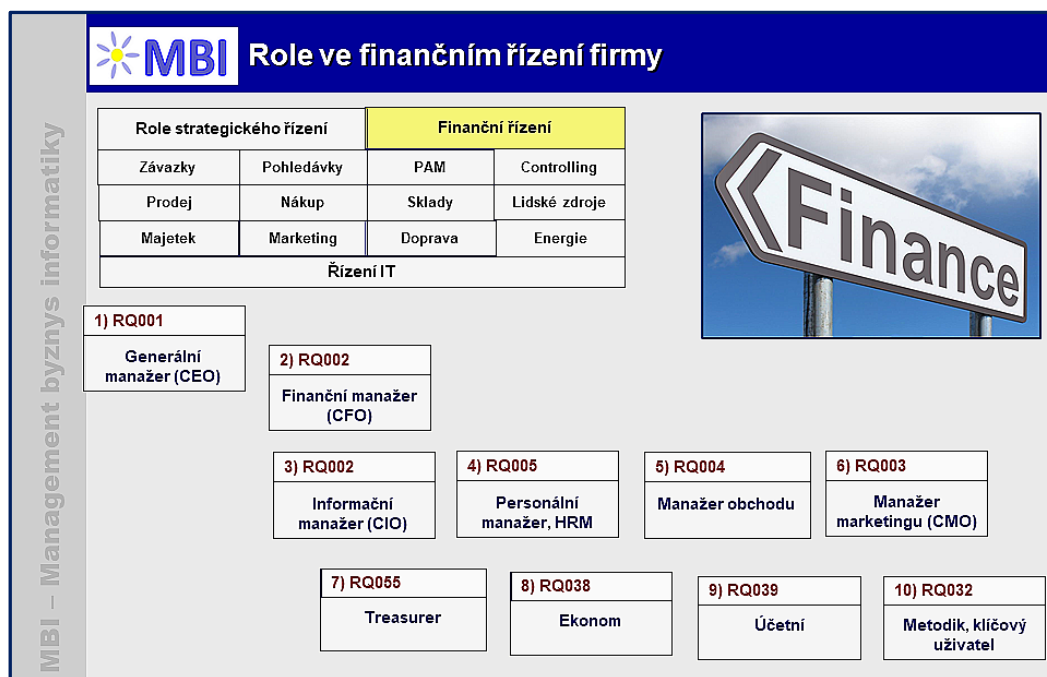
Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na finanční řízení maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení skladování: Příloha 2, kapitola **[17.1]**.
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 2, kapitola **[17.2]**.
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 2, kapitola **[17.3]**.



## 2.5 Role ve finančním řízení firmy

Role podléjící se na úlohách finančního řízení dokumentuje další obrázek.



Obrázek 2-14: Role v úlohách finančního řízení

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

### 2.5.1 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

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

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

### 2.5.2 Ekonom

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

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

### 2.5.3 Účetní

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

- zpracování účetních dokladů,
- zajišťování operativních účetních operací,



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



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2
- Analytici: kapitola 5.4



## 2.6 IT ve finančním řízení

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

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

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

### 2.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP pokrývá **tyto úlohy** finančního řízení:

- *Vytvoření a aktualizace účetní evidence* [2.1.1].
- *Účetní transakce* [2.1.2].
- *Provozní účetnictví* [2.1.3].
- *Účetní reporting*, případně v kombinaci s BI, nebo SSBI [2.1.4].



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.1**.

#### **Efekty uplatnění ERP ve finančním řízení:**

- Finanční moduly tvoří obvykle základní součást ERP, s nejvyšším využitím. Poskytují obvykle plnou **funkcionalitu** pro úlohy uvedené v předchozím přehledu.
- V souvislosti s implementacemi ERP je třeba brát v úvahu **vysokou úroveň integrace** celého systému, což právě u finančních modulů je velmi podstatné, neboť finanční úlohy jsou věcně provázány na většinu úloh ostatních oblastí řízení, jak ukazuje část 2.2.
- Kvalitní ERP finanční moduly poskytují **pravdivý a úplný obraz** o ekonomice a finančním stavu společnosti.

- Využití ERP znamená obvykle **snížení pracnosti** finančního účetnictví díky vyššímu využití workflow, automatickému zaúčtování, výkaznictví apod.
- Zefektivňuje **finanční procesy**, díky racionalizaci standardních finančních a zejména účetních operací, tj. kontroly a zpracování daňových dokladů, vytváření všech **povinných a dalších finančních výkazů**. Efektivita finančních procesů se dále zvyšuje tam, kde se na jejich funkcích podílejí do ERP integrované technologie **workflow**.
- Díky zmíněné integraci mají pracovníci firmy možnost **velmi rychle reagovat** na nové informace z celé firmy, např. propojením zpracování zákaznických objednávek nebo smluv do finančního cash flow je firma schopna ihned reagovat na problémy dané obchodní zakázkou.
- **Plán cash flow** obvykle zahrnuje veškeré informace **z finančního plánu** a je věrným obrazem skutečnosti. Likvidita firmy může být na základě takto dostupných informací pravidelně hodnocena a přijímána příslušná opatření.
- **Snižuje se riziko chyb** a omylů při finančních operacích, zejména při pořizování vstupních dokumentů (daňových dokladů, dobropisů atd.), s využitím zabudovaných kontrolních mechanismů do finančních funkcí ERP.
- **Zvyšuje se kvalita a přesnost** rozhodovacích operací, např. při získávání úvěrů a dalším úvěrovém zatížení.
- Finanční moduly často umožňují **parsovat a transformovat** příchozí dokumenty, faktury apod. v PDF přímo do finančních databází.
- Finanční moduly umožňují sestavovat **nákladové kalkulace** v souladu s plánem i skutečností. Kalkulace jsou pro potřeby řízení prováděny na různých úrovních (pro taktickou nebo operativní úroveň řízení) a v různých variantách a strukturách.

#### **Možné problémy spojené s ERP ve finančním řízení:**

- ERP funkcionalita vždy nestačí na specifické potřeby firmy. Pak se využívají **speciální finanční aplikace** pro ty části finančního řízení, které ERP nepokrývá, nebo realizuje speciální požadavky na finanční funkcionalitu. Na trhu existuje nabídka specializovaných finančních nebo účetních produktů (např. pro vedení hotovosti, daňové systémy, systémy pro EET), které je třeba **detailně posuzovat** vzhledem k potřebám firmy a současně i provozovaného ERP.
- Musí být zajištěno, že účetnictví je vedeno podle **platných standardů a legislativy**. Musí se tak podle potřeb realizovat **výkaznictví podle mezinárodních standardů** (IFRS, US GAAP atd.).
- Je třeba, aby byla nastavena **pravidla pro reportování** a nastaveny možnosti detailního pohledu na reportované údaje od agregovaných údajů.
- Musí být rovněž nastaveno podle potřeby vedení účetnictví **v různých měnách**.
- ERP představuje obvykle **hlavní zdroj dat** firmy, zejména v oblasti ekonomiky a financí firmy, ale s tím rostou **nároky na kvalitu dat**, která při velkých objemech a počtech, např. účetních operací, může být problémem.
- Při rozsáhlé funkcionalitě finančních modulů a jejich integraci s ostatními moduly se zvyšují i nároky na jejich analýzu a **customizace**, spojenou často i s vysokým počtem customizačních parametrů.
- Se stále širší funkcionalitou finančních modulů rostou **nároky na kvalifikaci analytiků a jejich znalosti** při posuzování reálných byznys potřeb zákazníka.
- Složitost a vysoké počty funkcí a parametrů často zvyšují časové nároky a **náklady na školení a doškolování** manažerů a dalších pracovníků.

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

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

- *Finanční analýzy* [2.1.5].
- *Dílčí analýzy finančních dat* [2.1.6].
- *Analýzy majetkové a kapitálové struktury firmy* [2.1.7].
- *Finanční plánování a rozpočty* [2.1.8].



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.1**.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.2**.

### **Efekty uplatnění BI / SSBI ve finančním řízení:**

- Aplikace BI, nebo SSBI v oblasti finančního řízení mají většinou **nejvyšší prioritu řešení**.
- Podstatnou roli hrají aplikace BI, SSBI v oblasti **finančního výkaznictví** včetně nároků na mezinárodní standardy [2.1.4].
- Dodavatelské firmy nabízejí již **předpřipravené finanční analytické aplikace** (např. v Power BI) pro rychlé uplatnění ve finanční praxi zákazníků.
- Řízení financí firmy je možné vyhodnocovat podle všech významných **finančních ukazatelů a jejich dimenzí** [0] a [2.1.6].
- Je možné sledovat a hodnotit specifické části finančního řízení s využitím pro ně specifických ukazatelů a dimenzí, tj. **majetkovou a kapitálovou strukturu firmy** [2.1.7], objem a strukturu výnosů a jejich vývoj a obdobně objem a strukturu nákladů.
- Významnou součástí finančních analýz je i **hodnocení úvěrového zatížení firmy** a s ním spojená rizika a na druhé straně jeho možnosti.
- **Analýzy metrik procesního charakteru**, tj. počet a objem účetních operací, počet zpracovávaných daňových dokumentů mohou přinést určitou racionalizaci finančních procesů a úloh a v řadě případů racionalizaci vytížení účetních a dalších finančních útvarů.
- BI / SSBI poskytuje podporu pro tvorbu **analytických i vizuálně náročnějších aplikací**, umožňující rychlou a orientaci finančních analytiků a plánovačů i ve složitých problémech.
- Technologie BI / SSBI nabízejí dobré možnosti pro sestavování a integraci **finančních plánů a rozpočtů**.

### **Možné problémy spojené s BI / SSBI ve finančním řízení:**

- Analýza a návrh funkcionality řešení BI / SSBI finančního řízení musí vycházet z kvalitního pochopení **finančních principů a metodik** ve finanční oblasti.
- BI aplikace jsou velmi silně **závislé na kvalitě dat** zejména ERP, případně specializovaných finančních aplikací.
- Při řešení BI / SSBI v řízení financí je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr potřebných ukazatelů a adekvátních dimenzí**.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, zejména již pro zmíněné úvěry, ale problémem je nastavení odpovídajících hodnot pro tato pravidla tak, aby na jejich základě nedocházelo k chybným rozhodnutím.

- Problémem je často návrh dimenzí pro **komplexní finanční ukazatele**, např. ukazatele trendů, likvidity, cash flow atd., které mají spíše celopodnikový charakter a významnou dimenzí je často pouze čas.
- **Návrh dashboardů** pro finanční manažery a specialisty musí vycházet z kvalifikované analýzy jejich potřeb.

### 2.6.3 Prediktivní analytika

Aplikace a nástroje prediktivní analytiky se vztahují zejména **k úloze**:

- *Finance, Pokročilá analytika* [2.1.9].



Základní charakteristiky **prediktivní analytiky**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **4.3**.

#### **Efekty uplatnění prediktivní analytiky ve finančním řízení:**

- **Zvýšení zisků**, efektivnější cílení marketingových kampaní.
- **Snížení nákladů** – úspory plynoucí ze zlepšených rozhodnutí.
- **Snížení finančních rizik**.
- Vyšší **konkurenceschopnost**.
- **Zhodnocení dat** firmy.

#### **Možné problémy spojené s prediktivní analytikou ve finančním řízení:**

- **Nedostatek dat** pro vyvinutí úspěšných prediktivních modelů.
- **Nedostatečná kvalita dat** – redundance, duplicity, chyby, absence unifikovaných dat.
- Realizace PA je **časově náročná** s nejistým výsledkem.



## 2.7 Faktory finančního řízení – „Byznys prostředí“

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

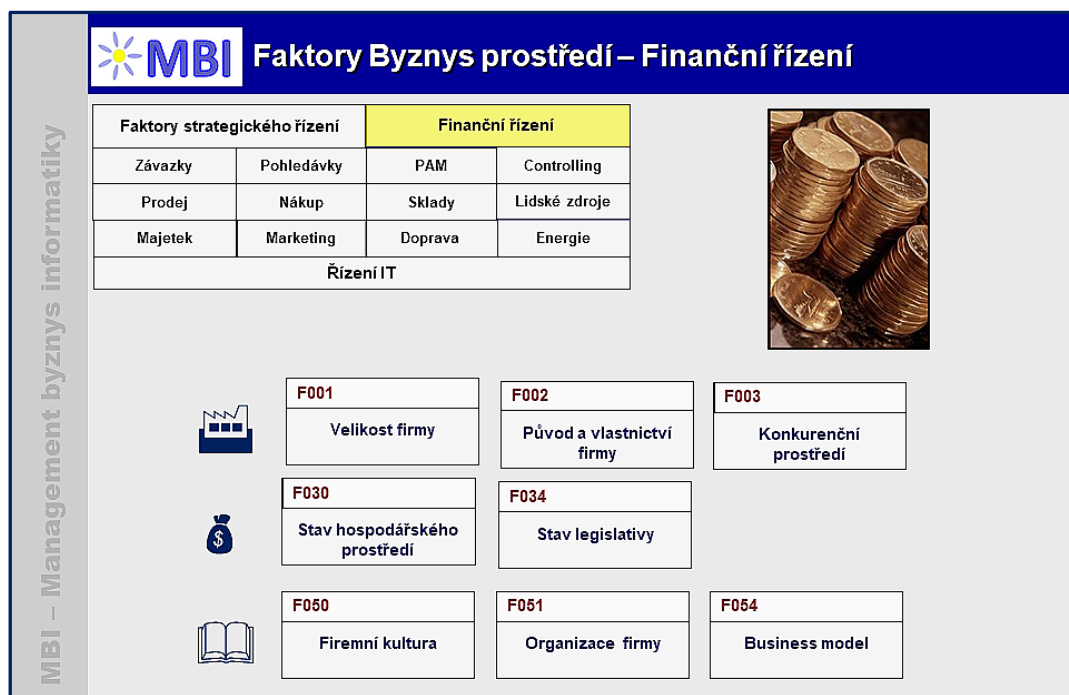


Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **6**.

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

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 2-15: Podstatné faktory finančního řízení

### 2.7.1 Firma, hlavní charakteristiky

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

### 2.7.2 Ekonomika a trh

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

### 2.7.3 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**

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



## 2.8 Scénáře, analytické otázky k finančnímu řízení

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

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

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

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

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

### 2.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění finančního řízení“

#### 2.8.2.1 Personální zajištění

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

### 2.8.2.2 IT

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

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

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

### 2.8.4 Scénář „Řeší se provoz finančního řízení firmy“

- Jak efektivně a operativně probíhají **účetní operace**, v jakém rozsahu je definována účetní analytická evidence? Poskytuje účetnictví pravdivý a **úplný obraz společnosti**?
- Dochází ke **snížení pracnosti finančního účetnictví** vyšším využitím aplikací (workflow, automatické zaúčtování, výkaznictví)?
- Jsou sestavovány **nákladové kalkulace** v souladu s plánem i skutečností?
- Jsou **kalkulace** pro potřeby řízení prováděny **na různých úrovních detailu a oblastí řízení** a v různých **variantách** (nákladová apod.)?
- Jsou **prodejní ceny** v souladu s legislativou?
- Jak realizovat **vazby** na prodej, nákup, plánování výrobních zakázek?
- Musí finanční úlohy respektovat práci **ve více měnách**?
- Jaké **bankovní domy** podnik využívá a s jakými výsledky?
- Jak podnik řeší **daňovou oblast** a vazby na finanční úřad?
- Je **likvidita firmy** pravidelně hodnocena a aktualizována a existují opatření na zlepšení likvidity? Je stanoven **stupeň likvidity** a čerpání úvěrů?
- Jsou stanovena pravidla pro **nakládání s peněžními prostředky** a je nakládání s finančními prostředky hospodárné?

- Je systematicky a pravidelně hodnocena **hospodárnost, účelnost a efektivita** klíčových podnikových procesů? Existuje **kompletní seznam** hodnocených procesů? Jsou stanovena **pravidla** na hodnocení hospodárnosti, účelnosti a efektivitu? Jsou **výsledky hodnocení** pravidelně předkládány příslušným pracovníkům a vedení?
- Do jaké míry respektuje finanční řízení firmy zvláštnosti a **potřeby ekonomiky IT**?

#### 2.8.5 Scénář „Řeší se majetková a kapitálová struktura firmy“

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

#### 2.8.6 Scénář „Řeší se finanční analýzy“

- Které finanční **reporty** a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení? Jsou stanovena **pravidla** pro reportování?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro finanční analýzy a plánování relevantní?
- Jaké finanční ukazatele pro **pokročilé finanční analýzy** podnik využívá, případně o nich uvažuje? Jsou podporovány simulace a analýzy typu **What-If**? Jsou podporovány **analyticko-statistické práce** nad plánovými hodnotami? Jsou dostupné **kapacitně nenáročné adhoc analýzy**? Jsou pravidelně analyzovány **významné odchylky**?
- Existuje **možnost detailního pohledu** na reportované údaje od agregovaných údajů?
- Poskytují reporty pravdivé a **včasné informace**?
- Které **metriky** budou pro finanční analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Kdo a v jakých termínech vykonává **hodnocení finančních výsledků** firmy?
- Do jaké míry je třeba respektovat **mezinárodní standardy** – IFRS, US GAAP a další?
- Jak operativně a s jakými problémy jsou modifikovány finanční aplikace vzhledem **ke změnám státní legislativy**?
- Jsou **o finančním stavu firmy** pravidelně informovány oprávnění pracovníci?

#### 2.8.7 Scénář „Řeší se finanční plánování a rozpočty“

##### 2.8.7.1 Vztah k byznysu

- Jak probíhá **finanční plánování**, např. podle útvarů, a příprava rozpočtu firmy?
- Je **finanční plán** sestaven v hmotném a finančním vyjádření za stanovená časová období a v zadané struktuře. Je součástí plánu **plán výroby, údržby a režijních nákladů**?
- Jsou automaticky realizovány **vazby mezi jednotlivými částmi plánu**? Jsou automaticky podporovány **všechny změny** všech částí plánu se vzájemnými vazbami?
- Je k dispozici **porovnání plánu a skutečnosti** včetně trendů a výhledu podle potřeby?
- Je automaticky podpořen **rozpad finančního plánu** na rozpočty útvarů, či středisek?
- Zahrnuje **plán cash flow** veškeré informace z finančního plánu a je obrazem skutečnosti?



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

#### 2.8.7.2 Obsah finančního plánování

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

#### 2.8.7.3 Příprava finančního plánování

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

#### 2.8.7.4 Zajištění finančního plánování

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



## 2.9 Metodiky a metody pro finanční řízení



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

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



## 2.10 Závěry, doporučení k finančnímu řízení

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



### K řešení:

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

### K provozu a užití:

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

### K řízení IT:

- provázat **řízení ekonomiky IT** (náklady, výnosy) s pravidly a obsahem finančního řízení celé firmy,
- **na úrovni analytického účetnictví** respektovat potřeby řízení ekonomiky IT v nastavení a struktuře analytických účtů,
- zajistit kvalitní **finanční plánování** v IT vzhledem k předpokládanému rozvoji IT firmy,

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

### 3. Řízení závazků

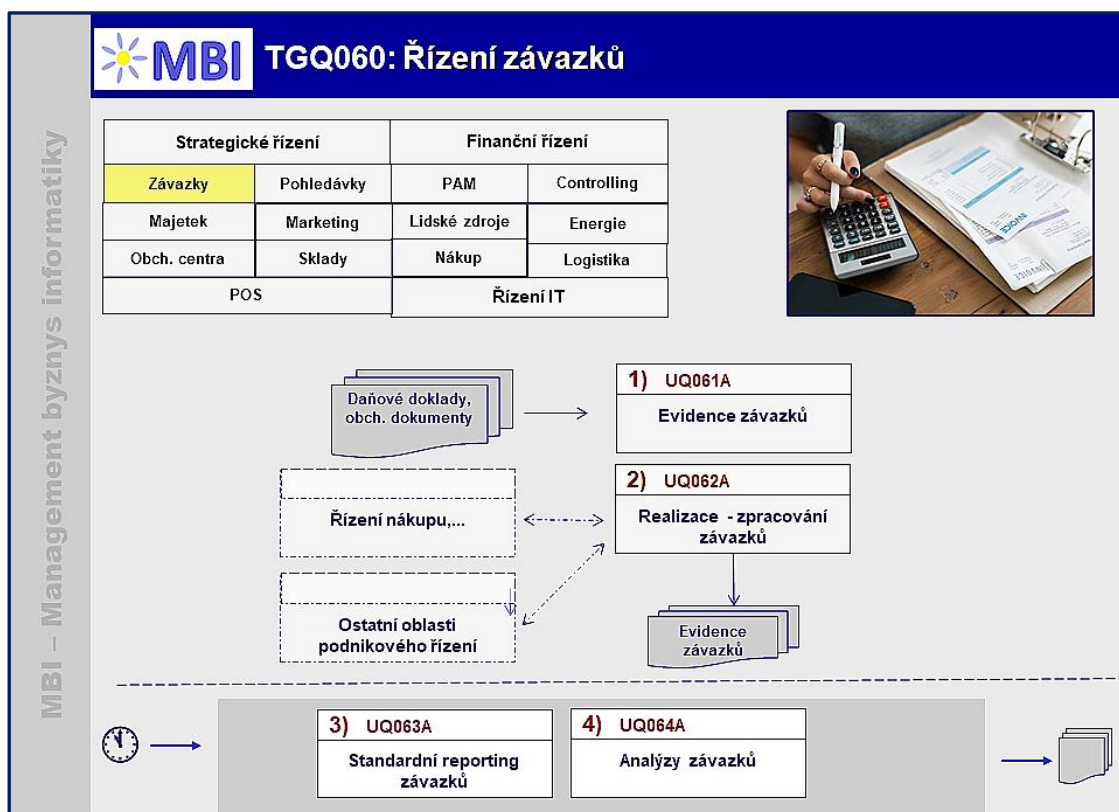


**Účelem** řízení závazků je efektivně řešit závazky firmy k dodavatelům a partnerům a na základě kvalitních informací je kontrolovat a hradit v potřebných termínech.



**Základní specifikace** „Řízení závazků firmy“: dokument „AF II.01: Oblast“, kapitola 3.

Celkový přehled úloh řízení závazků maloobchodní firmy dokumentuje další obrázek.

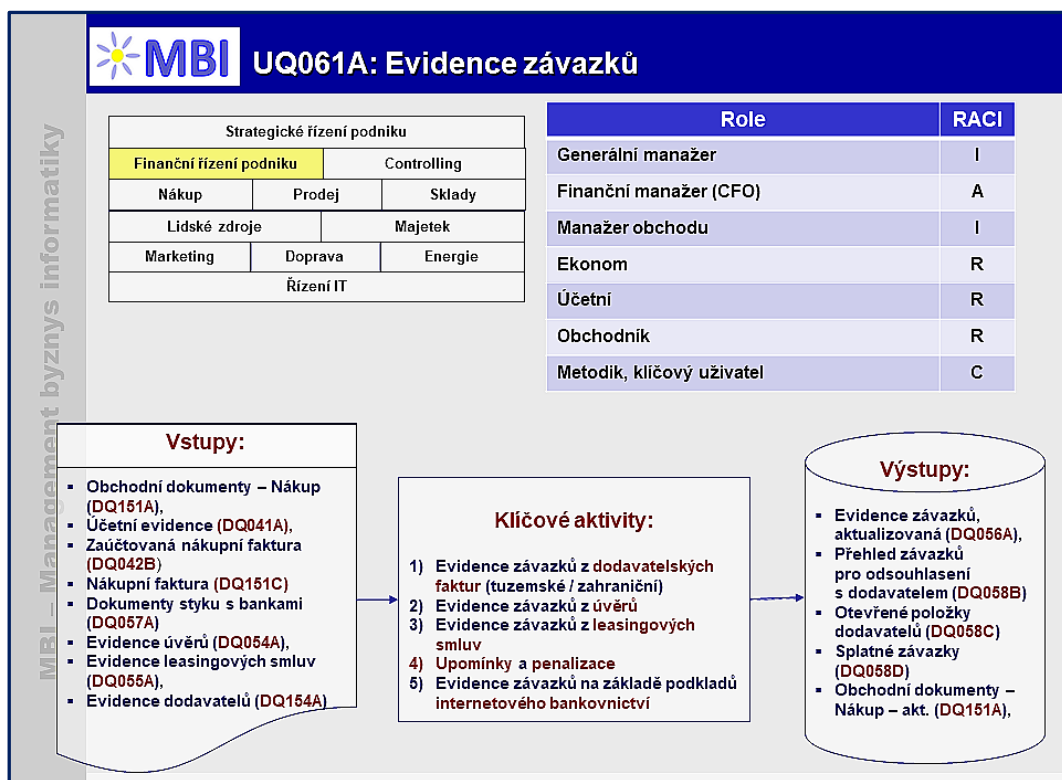


Obrázek 3-1: Závazky – přehled úloh

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

#### 3.1.1 Evidence závazků

**Účelem** je zajistit trvalý a detailní **přehled o závazcích firmy** na základě přijatých tuzemských i zahraničních faktur, závazků z úvěrů, z leasingových smluv, z vlastních dluhopisů atd. (viz další obrázek)



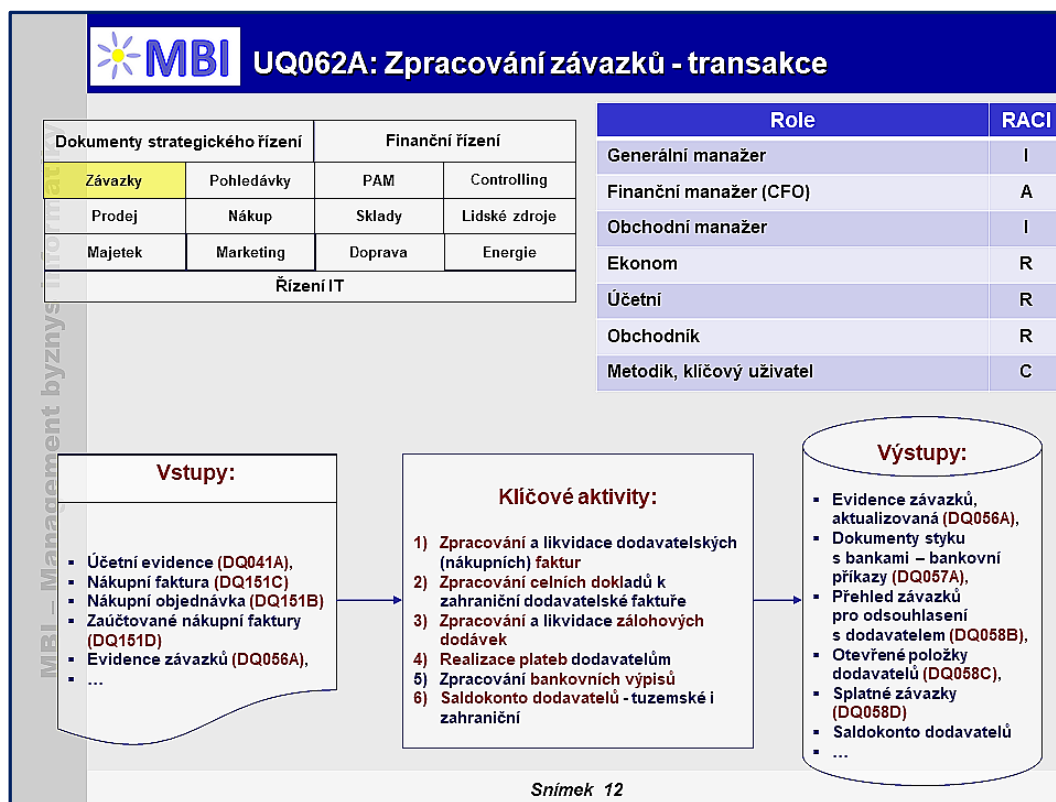
Obrázek 3-2: Evidence závazků

Zahrnuje tyto **funkce**:

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

### 3.1.2 Zpracování závazků

**Účelem** je co nejefektivnější realizace transakcí při **zpracování závazků** ve vazbě k dokumentům nákupu (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 (viz další obrázek).



Obrázek 3-3: Zpracování závazků

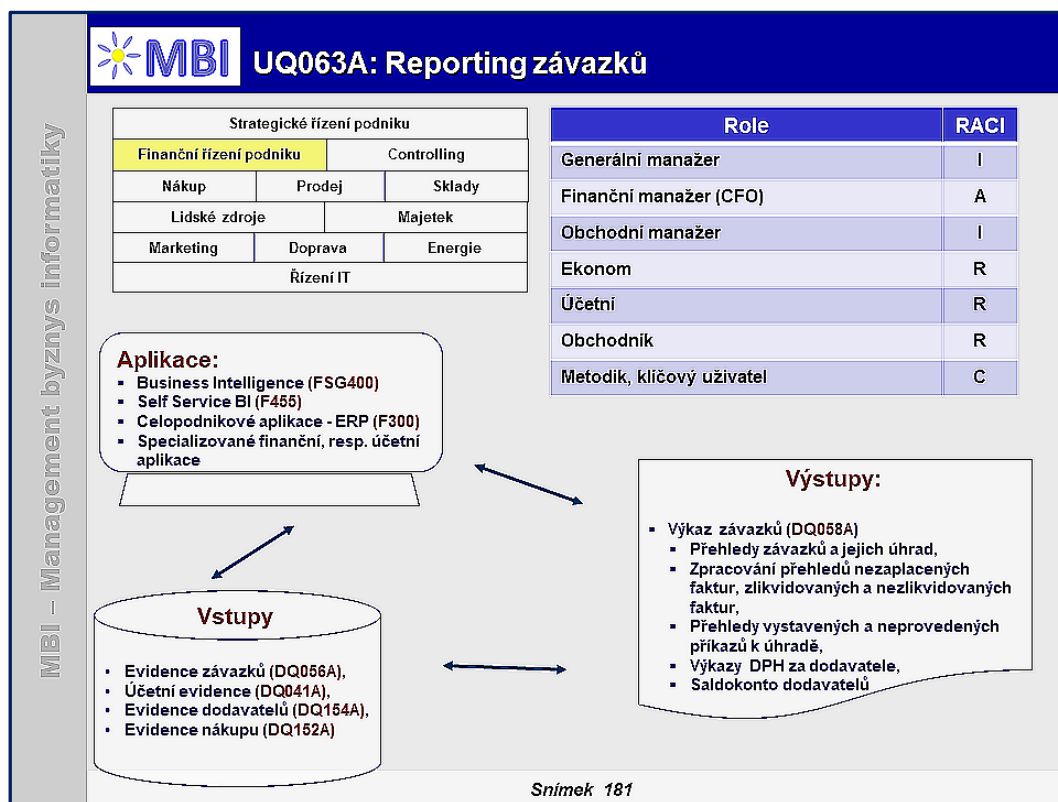
**Klíčové aktivity:**

- **Zpracování a likvidace dodavatelských faktur** zahrnuje tyto dílčí funkce:
  - zápis do deníku došlých faktur,
  - zápis do souboru dodavatelů, pokud tam ještě není,
  - ověření a potvrzení identifikačních a hodnotových údajů faktury,
  - kontrola vypočtené DPH,
  - opravy a storno faktur,
  - zaučtování závazků podle hospodářských středisek,
  - přiřazení závazku dodavateli,
  - zaučtování celkové částky dodavatelské faktury,
  - likvidace dodavatelských faktur (u materiálových faktur párování dříve zaučtovaných příjmem k fakturám a zaučtování zbývající částky určené k likvidaci),
  - likvidace dobropisů a vrubopisů,
  - zpracování upomínek a penalizací.
- **Zpracování celních dokladů k zahraniční dodavatelské faktuře** obsahuje především zpracování jednotné celní deklarace (JCD).
- **Zpracování a likvidace zálohových dodávek** zahrnuje tyto dílčí funkce:
  - vyhodnocení zálohových dodávek a placení jednotlivých záloh, přiřazení jednotlivých záloh ke konečné faktuře,
  - vyhodnocení celkové částky zálohové dodávky a předepsané přeúčtování jednotlivých záloh,
  - výběr zálohových listů k faktuře s indikací, zda ZL je již zaplacen, částečně zaplacen, přiřazen ke konečné faktuře,

- přiřazení zálohových listů ke konečné faktuře a přeúčtování jednotlivých záloh.
- **Realizace plateb dodavatelům** zahrnuje tyto dílčí funkce:
  - vyhodnocení platebního kalendáře,
  - vyhodnocení kritérií výběru do příkazu k úhradě (celkový objem závazků k zákazníkovi, datum splatnosti, maximální částka dokladu, přednostní platby),
  - tvorba a realizace příkazu k úhradě,
  - tvorba a realizace hromadného příkazu k úhradě.
- **Zpracování bankovních výpisů** zahrnuje tyto dílčí funkce:
  - kontování, spárování a zaúčtování plateb bankovního výpisu,
  - případné opravy plateb,
  - zpracování přehledu plateb podle účtového rozvrhu,
  - rozúčtování plateb (řešení vazby položky na spárovanou fakturu nebo zálohu, účtování na dodavatele).
- **Saldokonto dodavatelů, tuzemské i zahraniční** zahrnuje tyto dílčí funkce:
  - výběr faktur a plateb spárovaných podle variabilního symbolu, bankovního účtu a kódu banky dodavatele,
  - opravy spárování plateb a přeúčtování opravované platby,
  - **výběr faktur rozdělených podle plateb** a to:
    - ✓ *zaplacené faktury jednou platbou* na celkovou částku faktury nebo vyrovnány jedním účetním dokladem,
    - ✓ *zaplacené více platbami* a ev. účetním dokladem,
    - ✓ *částečně zaplacené jednou nebo více platbami* vyhodnocení a zobrazení hodnoty přeplatku nebo nedoplatku, vystavení účetního dokladu na vyrovnání salda, např. i pro zaúčtování kurzovních rozdílů,
    - ✓ *nezaplacené* určení, zda byl vystaven platební příkaz, vystavení účetního dokladu pro vyrovnání salda,
  - výběr plateb k nezaplaceným fakturám,
  - zpracování přehledu nespárovaných plateb,
  - zpracování salda záloh.

### 3.1.3 Reporting závazků

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



Obrázek 3-4: Reporting závazků

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

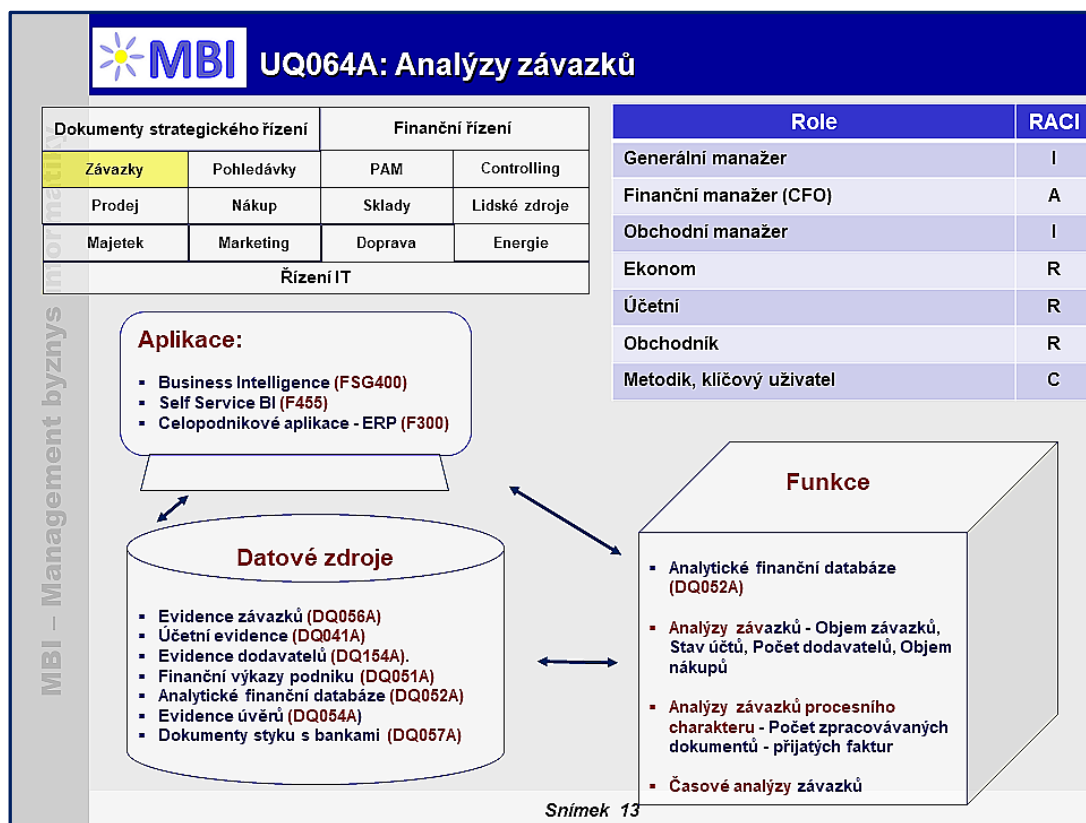
- Evidence závazků.
- Účetní evidence
- Evidence dodavatelů
- Evidence nákupu.

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

### 3.1.4 Analýzy závazků

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





Obrázek 3-5: Analýzy závazků

**Zdrojem** pro analýzy závazků jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní **metriky** jsou součástí kapitoly [3.3]. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Analýzy závazků firmy** jsou realizovány v rámci těchto skupin:

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



### 3.2 Řízení závazků v kontextu řízení firmy

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

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

#### 3.2.1 Vstupy do řízení závazků

##### Finanční řízení firmy:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:

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

#### **Řízení nákupní logistiky:**

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

#### **Řízení majetku:**

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

#### **PAM:**

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

#### **Řízení IT:**

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

### **3.2.2 Výstupy z řízení závazků**

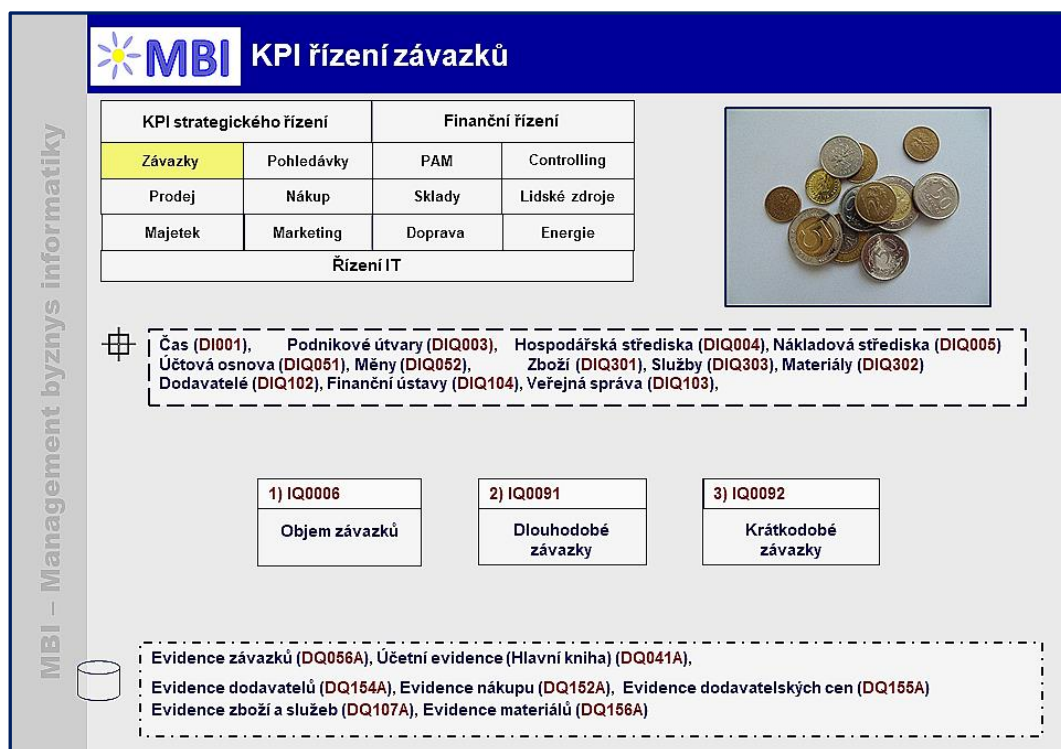
Jako **podstatné výstupy** z řízení závazků pro následující oblasti řízení jsou:

#### **Finanční řízení firmy, Řízení nákupní logistiky, majetku, IT:**

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

### 3.3 KPI řízení závazků

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



Obrázek 3-6: Přehled KPI řízení závazků

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

- **Objem závazků** k dodavatelům firmy představuje celkový objem závazků za dodávky zboží, materiálů a služeb od jednotlivých dodavatelů (**související metriky**: objem závazků po splatnosti, podíl počtu závazků po splatnosti, podíl objemu závazků po splatnosti).
- **Dlouhodobé závazky** jsou se splatností delší než 1 rok a představují celkový objem dlouhodobých závazků (**související metriky**: objem dlouhodobých bankovních úvěrů, objem termínovaných půjček, objem podnikových obligací, dlužních úpisů, objem leasingových dluhů).
- **Krátkodobé závazky** jsou se splatností kratší než 1 rok a představují celkový objem krátkodobých závazků (**související metriky**: objem krátkodobých bankovních úvěrů, objem dodavatelských úvěrů, závazky k dodavatelům, objem záloh přijatých od zákazníků, objem půjček, objem dosud nevyplacených mezd a platů, dosud neuhrazené daně, výdaje příštích období, např. dlužné dividendy).



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik** pro řízení závazků, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 2.3.

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení závazků**: „AF II.02: Komponenty“:

- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Řízení majetku: kapitola 2.11.
- PAM: kapitola 2.5.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03 Řízení IT*.

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení závazků maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

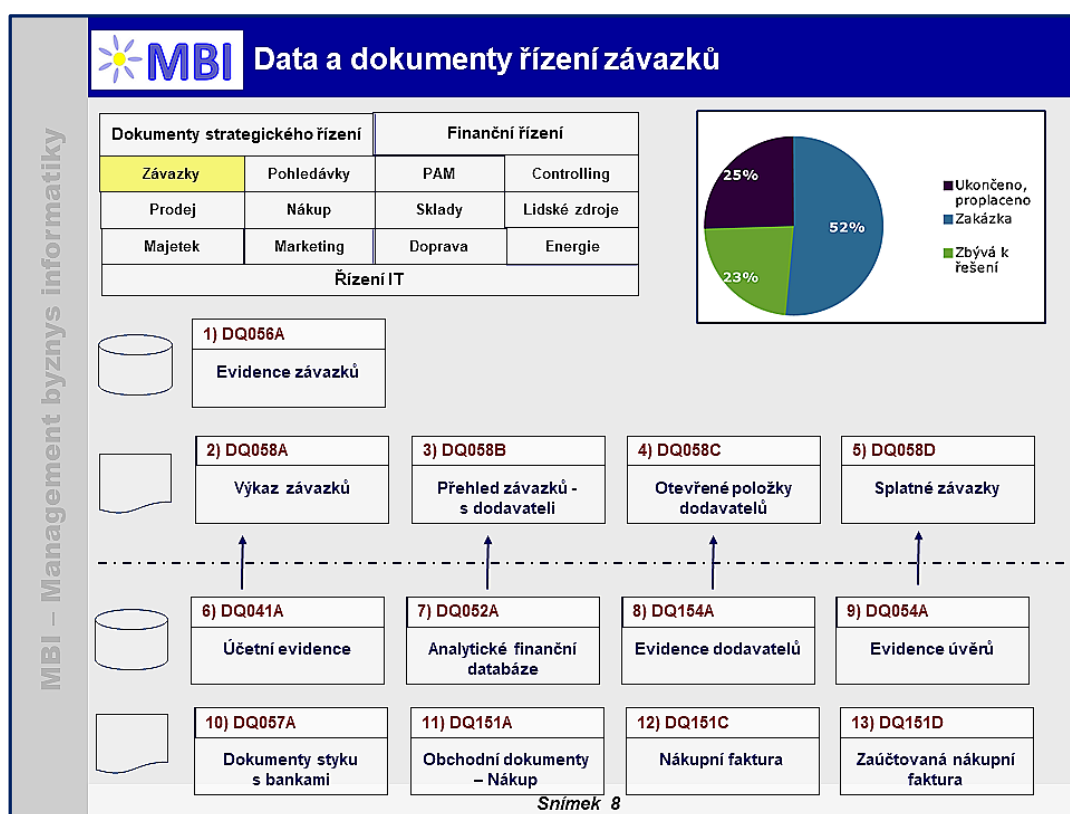
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 1, kapitola [16.2]

**Vymezení** obsahu všech analytických **dimenzí** pro řízení firmy: „AF II.02. Komponenty“, kapitola 3.



### 3.4 Data, dokumenty

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



Obrázek 3-7: Vstupy a výstupy úloh řízení závazků

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

- **Evidence závazků** je databáze nebo její část obsahující všechny **atributy jednotlivých závazků k dodavatelům** a dalším externím partnerům.
- **Výkazy závazků** představují **celou skupinu reportů závazků**, která se podle konkrétní potřeby doplňuje o další reporty. Obsahuje např. tyto reporty:
  - Přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem.
  - Otevřené položky dodavatelů.
  - Splatné závazky.

- Zpracování přehledů nezaplacených faktur, zlikvidovaných a nezlikvidovaných faktur, na které nebyl dosud vystaven příkaz k úhradě (podle data splatnosti, podle id dodavatelů).
- Přehledy vystavených a neprovedených příkazů k úhradě.
- Výkazy DPH za dodavatele.
- Saldokonto dodavatelů.
- **Analýzy řízení závazků** představují **celou skupinu nejrůznějších výstupů analytických aplikací**, které vyhodnocují metriky, tj. ukazatele podle příslušných dimenzí včetně časové dimenze.



Charakteristiky **obsahu** uvedených **dokumentů** pro řízení závazků: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **4.3**.

Charakteristiky **obsahu dokumentů** pro řízení oblastí **s významnými vazbami na řízení závazků**: „AF II.02: Komponenty“:

- Finanční řízení: kapitola 4.2.
- Řízení majetku: kapitola 4.11.
- PAM: kapitola 4.5.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT*.

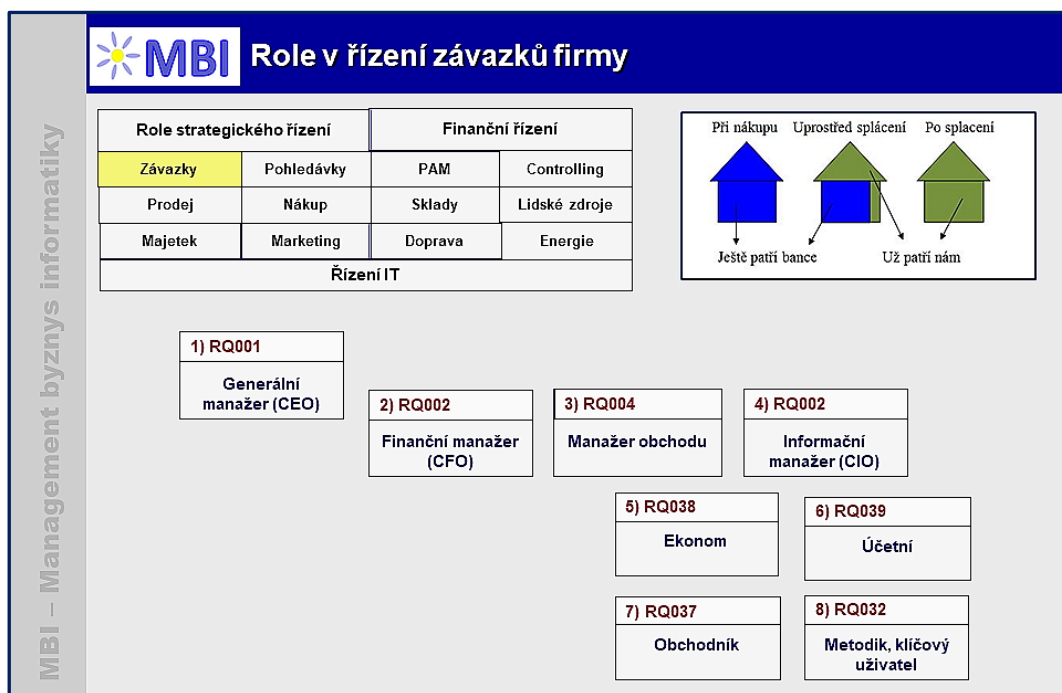
Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení závazků maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení nákupní logistiky: Příloha 2, kapitola **[17.2]**.



### 3.5 Role v řízení závazků

Role podílející se na úlohách řízení závazků dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-8: Role v řízení závazků

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

### 3.5.1 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

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

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

### 3.5.2 Obchodník

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

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

### 3.5.3 Ekonom

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

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

### 3.5.4 Účetní

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

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



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2
- Analytici: kapitola 5.4



### 3.6 IT v řízení závazků

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

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

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

#### 3.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP pokrývá tyto **úlohy** řízení závazků:

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



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.1**.

#### **Efekty uplatnění ERP v řízení závazků:**

- Řízení závazků je **běžnou funkcionalitou ERP** systémů, buď jako samostatné moduly, nebo součástí finančních modulů.
- Moduly řízení závazků poskytují obvykle plnou **funkcionalitu** pro úlohy uvedené v předchozím přehledu.
- ERP poskytuje vysoký úroveň **interní integrace**, tj. zajištění vazeb, jak jsou vymezeny v části 3.2.
- Zefektivňuje **procesy** spojené s evidencí a vyhodnocováním závazků vzhledem k dodavatelům a partnerům Snižuje se tak i jejich **nákladová a časová náročnost**, a to i díky využití integrovaným technologiím **workflow**.
- Moduly závazků přispívají k hodnocení **stávajících dodavatelů** a k detailnějšímu vytváření profilů vybraných dodavatelů.
- Moduly řízení závazků zahrnují obvykle funkce pro automatické **sledování jejich splatnosti**, závazků po splatnosti a snižují tak riziko zbytečných penále.

### **Možné problémy spojené s ERP v řízení závazků:**

- I v případě závazků je dobré efektivně využívat **vysokou úroveň integrace** celého systému, v tomto případě funkcí řízení závazků s moduly nákupu nebo majetku.
- Rovněž v oblasti závazků rostou **nároky na kvalitu dat**, která při velkých objemech, počtech nákupních transakcí může být problémem.
- U velkých typových ERP je funkcionalita těchto modulů tak vysoká, že nakonec vede k jejímu **nízkému využití**. Totéž platí i pro nadbytečný rozsah databázových záznamů.

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

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

- *Analýzy závazků* [3.1.4].



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.1**.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.2**.

### **Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení závazků:**

- Využití aplikací BI a SSBI pro analýzy závazků představuje běžnou **součást aplikační architektury firmy**.
- Výsledky analýz jsou **podkladem pro hodnocení dodavatelů** z pohledu nákladové náročnosti.
- Řízení závazků je možné vyhodnocovat podle všech významných **ukazatelů a jejich dimenzí** [3.1.4].
- Podstatný význam mají aplikace BI, SSBI při **přípravě různých druhů reportů** ve vztahu k závazkům [3.1.3].
- Uplatnění aplikací BI / SSBI představuje obvykle dobrý základ pro transparentní a komplexní pochopení **vazeb obchodních, resp., nákupních aktivit firmy** a jejich **finančního vyjádření** v objemu a struktuře závazků.
- **Analýzy metrik procesního charakteru**, tj. počet a objem transakcí ve vztahu k závazkům, počet zpracovávaných daňových dokumentů mohou přinést racionalizaci procesů jejich zpracování.
- BI / SSBI poskytuje podporu pro tvorbu **analytický i vizuálně náročnějších aplikací**, umožňující rychlou a orientaci finančních a obchodních analytiků.

### **Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení závazků:**

- Analýza a návrh funkcionality řešení BI / SSBI řízení závazků musí vycházet z dobrého pochopení **obchodních a finančních principů a metodik** a jejich vzájemné provázanosti.
- BI / SSBI aplikace řízení závazků jsou velmi silně **závislé na kvalitě dat** zejména ERP.
- Při řešení BI / SSBI v řízení závazků je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr potřebných ukazatelů a adekvátních dimenzí**, respektující potřeby jak finančního, tak obchodního řízení firmy.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, především v otázkách splatnosti závazků, případných penále a dalších s tím spojených problémů.
- Hodnocení závazků s promítnutím **do profilu dodavatelů** musí sledovat i celkovou strategii firmy ve finanční i obchodní oblasti.





### 3.7 Faktory v řízení závazků - „Byznys prostředí“

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

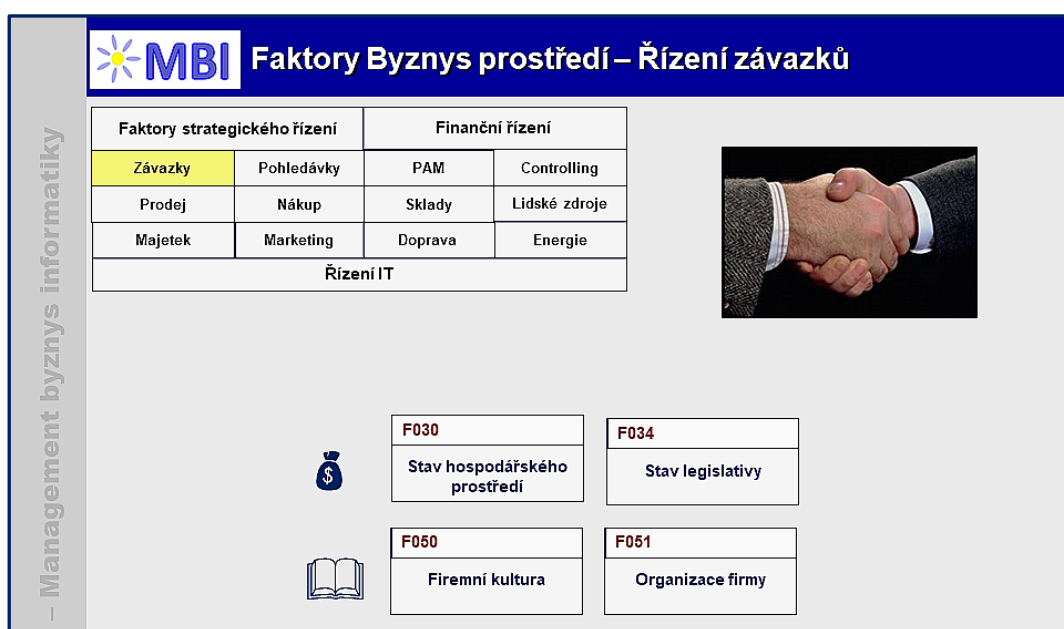


Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.

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

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 3-9: Faktory ovlivňující řízení podnikových závazků

#### 3.7.1 Ekonomika a trh

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

#### 3.7.2 Řízení, organizace

- **Firemní kultura:**

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



### 3.8 Scénáře, analytické otázky k řízení závazků

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

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

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

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

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

#### 3.8.2 Scénář "Řeší se řízení závazků"

- Jak zajistit kvalitní a detailní **evidenci závazků** k dodavatelům?
- Jak se **vyhodnocují závazky** k dodavatelům vzhledem k jejich významu a vazbám?
- Jak realizovat **vazby** na nákup?
- Jak se sledují **závazky po splatnosti** a jaké jsou přístupy k jejich řešení?
- Existuje možnost **detailního pohledu** na reportované údaje jednotlivých závazků k dodavatelům od agregovaných údajů?

- Jsou **o stavu závazků** pravidelně informováni zodpovědní pracovníci?
- Jsou automaticky navrhována **opatření** pro řešení závazků, zejména těch významných a po splatnosti?
- Je **likvidita** pravidelně hodnocena a aktualizována ve vztahu k objemu aktuálních závazků firmy?
- Jak průběžně je třeba připravovat podklady a vyhodnocovat **saldo závazků**?
- Má firma zabezpečeno **dostatek finančních prostředků** na krytí svých závazků?

### 3.8.3 Scénář "Řeší se analýzy závazků"

#### 3.8.3.1 Vztah k byznysu

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

#### 3.8.3.2 Obsah analýz závazků

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

#### 3.8.3.3 Kvalita analýz závazků

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

#### 3.8.3.4 Zajištění analýz závazků

- Jak dosáhnout **konsensu mezi pracovníky** na navrženém obsahu a strukturách analýz závazků?
- Jak posilovat **samostatnost pracovníků** při řešení analýz závazků a využívání analytických nástrojů?

- Jak správně stanovit **perspektivu datových zdrojů** a klíčových finančních aplikací?
- Jak dosahovat **zkracování doby a časové náročnosti** na přípravu analýz závazků?



### 3.9 Metodiky a metody pro řízení závazků



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

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



### 3.10 Závěry, doporučení k řízení závazků

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



#### **K řešení:**

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

#### **K provozu a užití:**

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

#### **K řízení IT:**

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



## 4. Řízení pohledávek



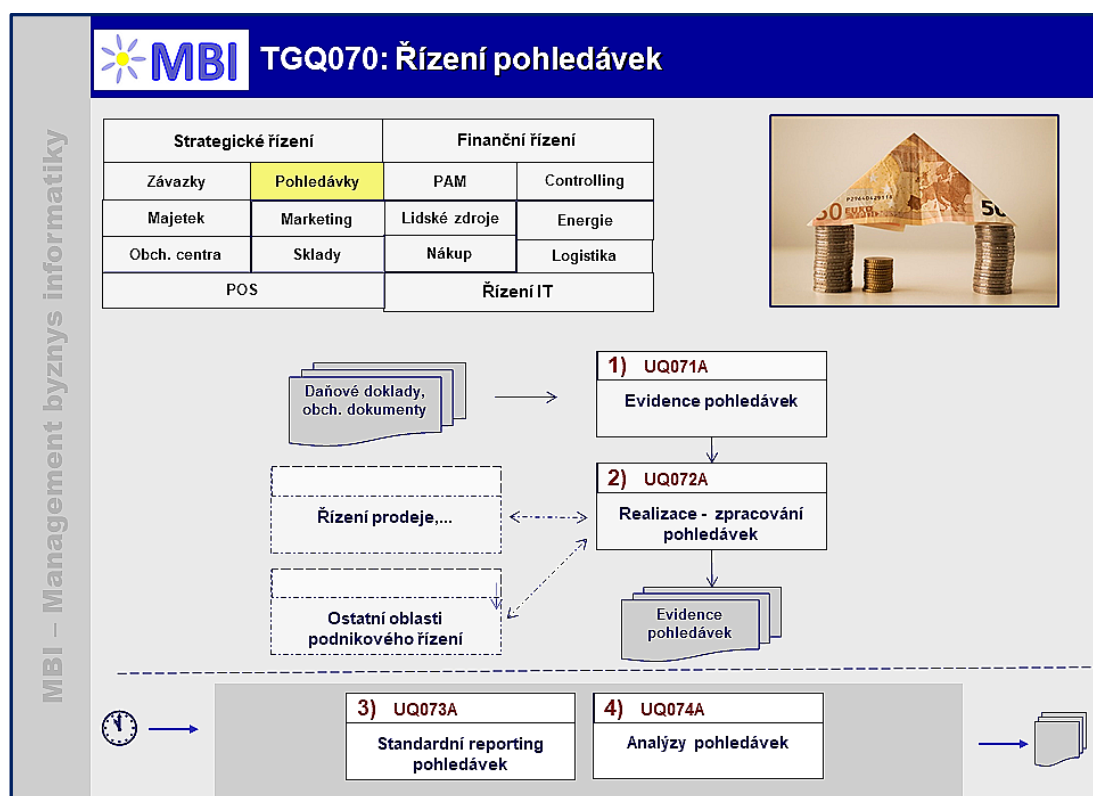
**Účelem** řízení pohledávek je efektivně řešit pohledávky firmy za svými zákazníky a partnery a na základě kvalitních informací sledovat jejich plnění, zejména vzhledem ke splatnosti a snižovat případné ekonomické ztráty.

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



**Základní specifikace** „Řízení pohledávek firmy“: dokument „AF II.01: Oblast“, kapitola 4.

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

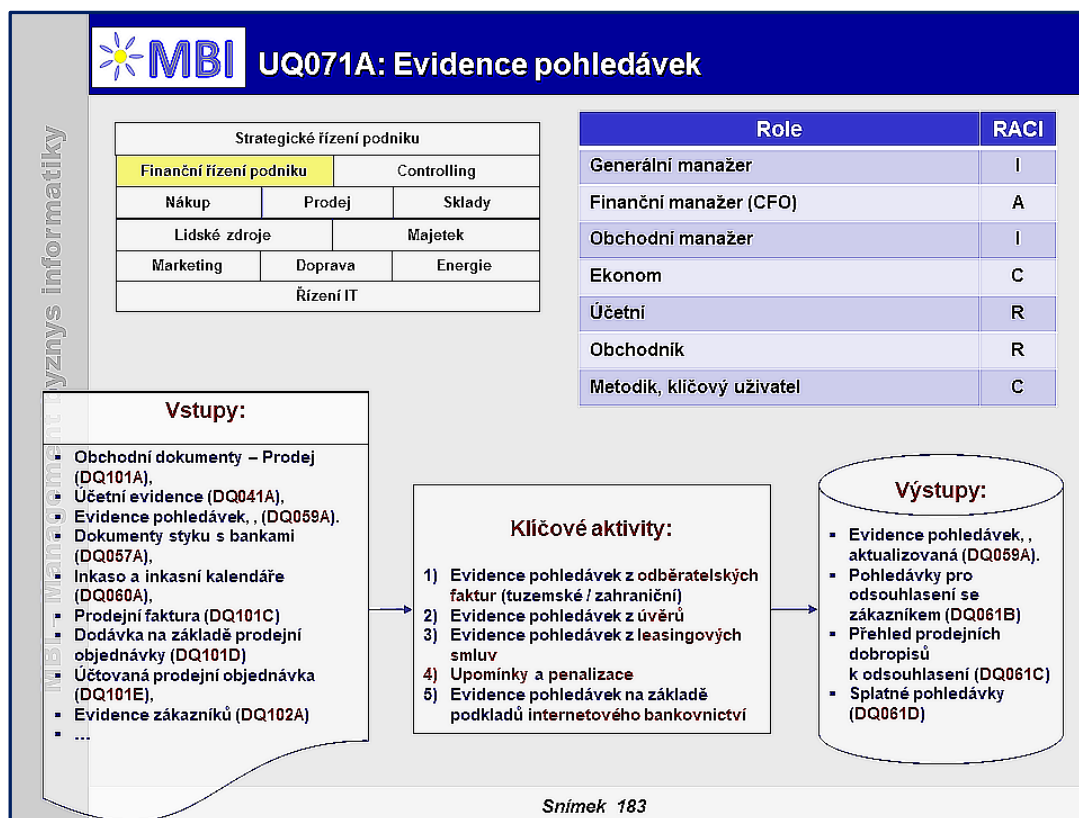


Obrázek 4-1: Přehled úloh řízení pohledávek

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

### 4.1.1 Evidence pohledávek

**Účelem** je zajistit trvalý a detailní **přehled o pohledávkách firmy** na základě vydaných tuzemských i zahraničních faktur, speciálně pohledávek po splatnosti (viz další obrázek).



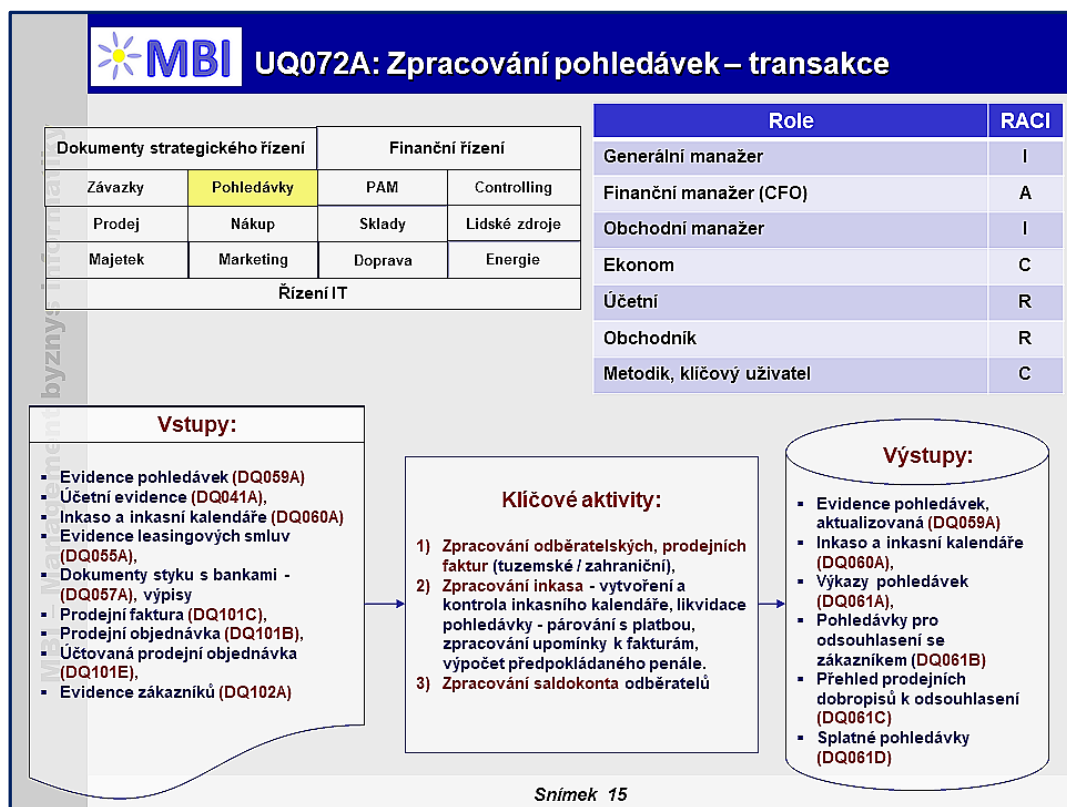
Obrázek 4-2: Evidence pohledávek

Zahrnuje zejména vytvoření a **aktualizace databází**:

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

#### 4.1.2 Zpracování pohledávek

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



Obrázek 4-3: Zpracování pohledávek

**Klíčové aktivity:**

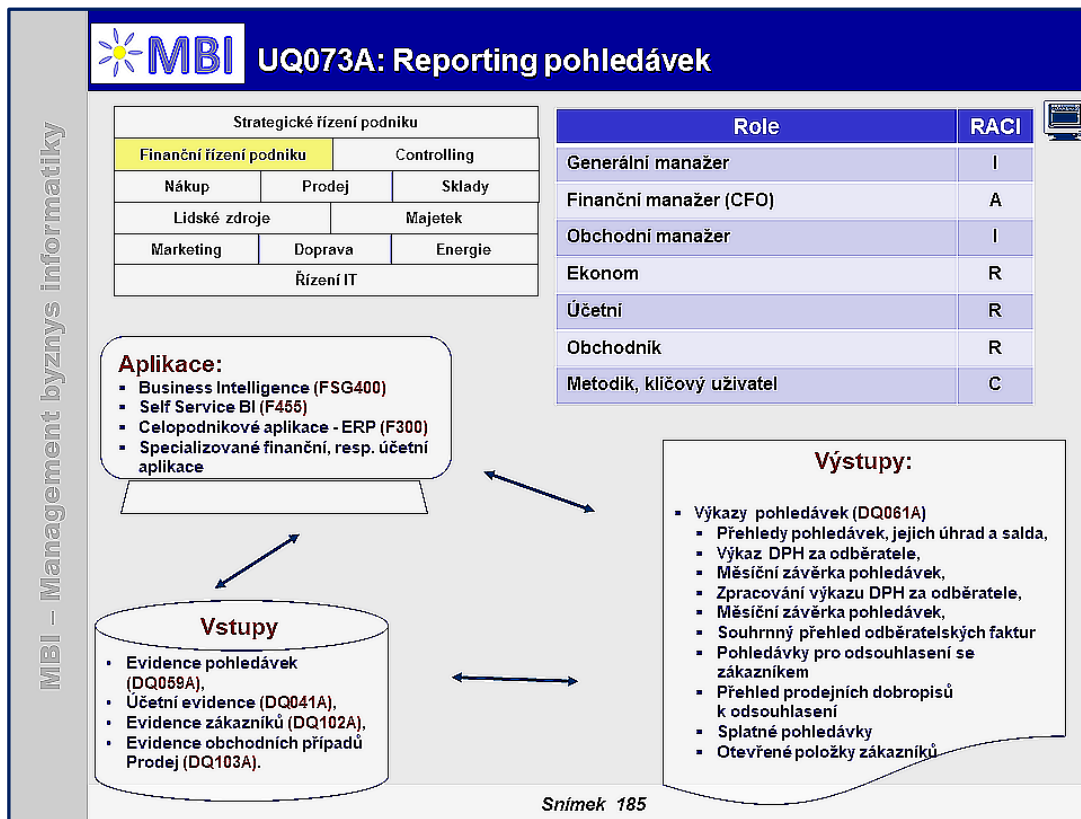
- **Zpracování odběratelských faktur (tuzemských / zahraničních), tj.:**
  - vystavení odběratelské faktury,
  - zaúčtování odběratelské faktury (včetně účetních a daňových položek),
  - kontrola při zaúčtování, kde suma částek účetních a daňových položek se musí rovnat celkové částce faktury,
  - zahraniční, při zadání měny, se musí zajistit přepočítání na tuzemskou měnu a přepočítání střední hodnotou kursu, nebo hodnotou kursu prodej,
  - opravy a storno faktur, pokud není faktura částečně nebo zcela zaplacená nebo není vystaven platební příkaz,
  - rozúčtování pohledávek podle hospodářských středisek.
- **Zpracování inkasa:**
  - vytvoření a kontrola inkasního kalendáře,
  - likvidace pohledávky na základě párování s platbou,
  - zpracování upomínky k fakturám,
  - výpočet předpokládaného penále.
- **Zpracování saldokonta odběratelů:**
  - zaplacené faktury jednou platbou, tj. zadávají všechny údaje o faktuře a platbě, ev. příslušném účetním dokladu,
  - zaplacené faktury více platbami,
  - částečně zaplacené faktury, kde se vyhodnocuje součet částek a zobrazí se nedoplatek faktury,
  - vystavení účetního dokladu na vyrovnání salda,



- nezaplacené faktury (nejsou ani částečně zaplacený) je spojeno s vystavením účetního dokladu na vyrovnání salda,
- realizace odpisu pohledávky ze salda.

### 4.1.3 Reporting pohledávek

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



Obrázek 4-4: Reporting pohledávek

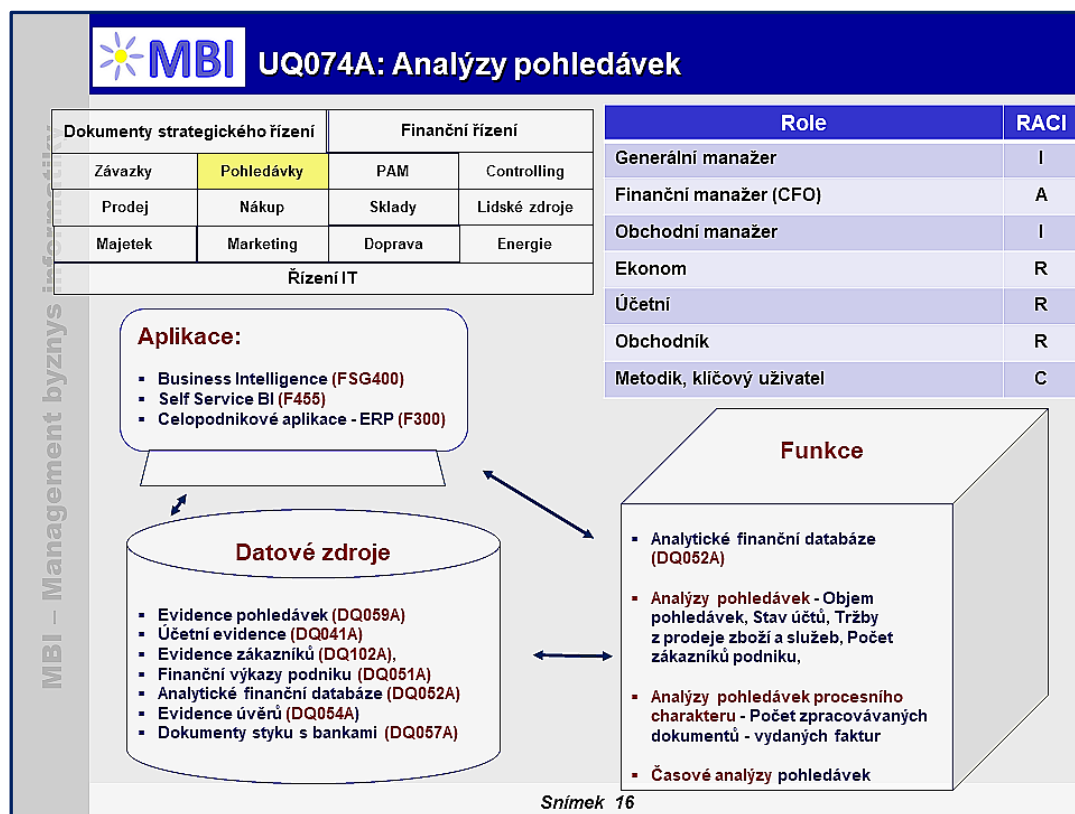
Tvorba reportů vychází z obchodních dokumentů prodeje a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

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

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

### 4.1.4 Analýzy pohledávek

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



Obrázek 4-5: Analýzy pohledávek

**Zdrojem** pro analýzy pohledávek jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní zdroje dat pro jednotlivé KPI jsou součástí jejich dokumentace v kapitole [4.3]. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Analýzy pohledávek** jsou realizovány v rámci těchto skupin:

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



## 4.2 Řízení pohledávek v kontextu řízení maloobchodní firmy

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

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

### 4.2.1 Vstupy do řízení pohledávek

#### Finanční řízení firmy:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:

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

#### **Řízení obchodní logistiky:**

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

#### **4.2.2 Výstupy z řízení pohledávek**

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

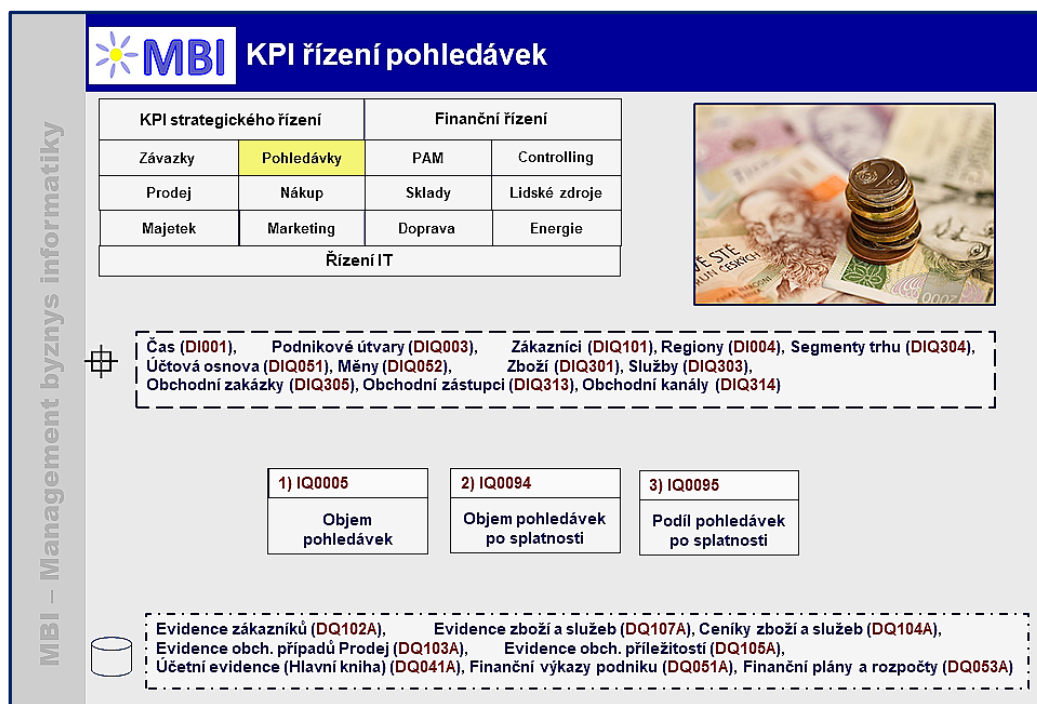
#### **Finanční řízení firmy, Řízení obchodní logistiky, IT:**

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

## **10**

#### **4.3 KPI řízení pohledávek**

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



Obrázek 4-6: Metriky řízení pohledávek

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

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



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik** pro řízení závazků, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **2.4**.

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení závazků**: „AF II.02: Komponenty“:

- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Řízení IT: kapitola 2.15.

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení pohledávek maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

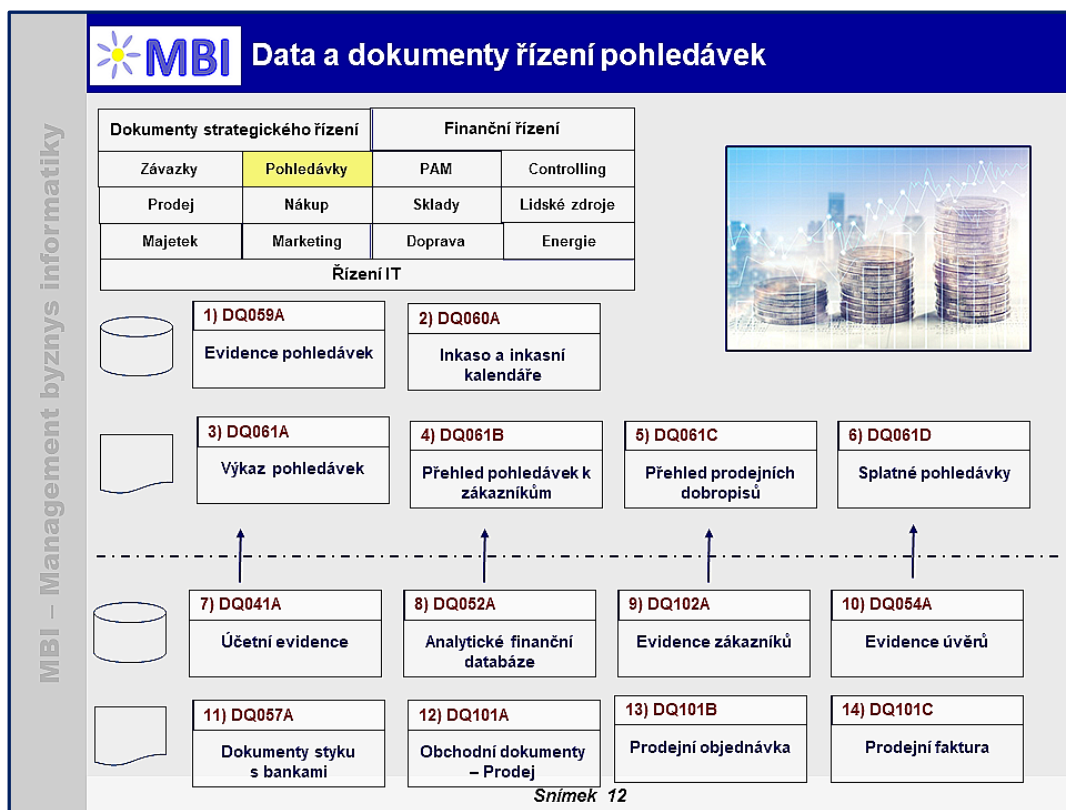
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.3]**.

**Vymezení** obsahu všech analytických **dimenzí** pro řízení firmy: „AF II.02. Komponenty“, kapitola **3**.



#### 4.4 Data, dokumenty

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



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

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

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



Charakteristiky **obsahu** uvedených **dokumentů** pro řízení pohledávek: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 4.4.

Charakteristiky **obsahu dokumentů** pro řízení oblastí s **významnými vazbami na řízení pohledávek**: „AF II.02: Komponenty“:

- Finanční řízení: kapitola 4.2.”
- Řízení IT: dokument AF.II.03: Řízení IT.

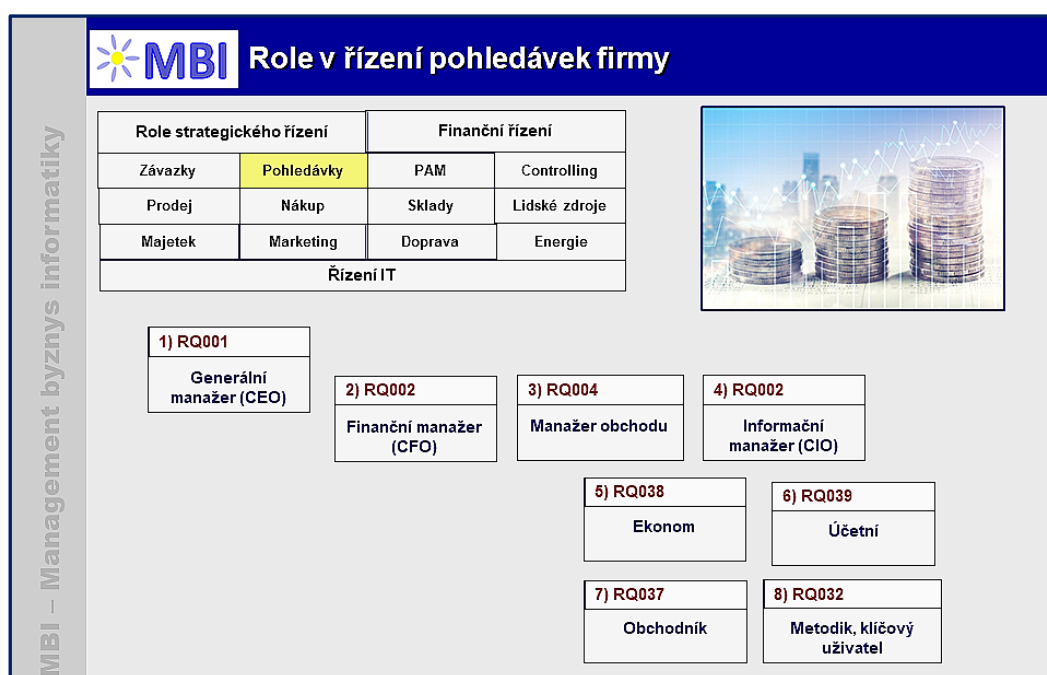
Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení pohledávek maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení obchodní logistiky: Příloha 2, kapitola [17.3].



#### 4.5 Role v řízení pohledávek firmy

Role podílející se na úlohách řízení pohledávek dokumentuje další obrázek.



Obrázek 4-8: Role v řízení pohledávek

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

##### 4.5.1 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

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

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

##### 4.5.2 Obchodník

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

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

##### 4.5.3 Ekonom

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

- sledování a vyhodnocování pohledávek u jednotlivých obchodních zakázek,

- vyhodnocování a řešení ekonomických problémů spojených s pohledávkami,
- analýzy pohledávek podle definovaných dimenzí.

#### 4.5.4 Účetní

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

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



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2
- Analytici: kapitola 5.4



#### 4.6 IT v řízení pohledávek

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

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

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

##### 4.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP pokrývá tyto **úlohy** řízení pohledávek:

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



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.1**.

##### **Efekty uplatnění ERP v řízení pohledávek:**

- Řízení pohledávek je **běžnou funkcionalitou ERP** systémů, buď jako samostatné moduly, nebo součást finančních modulů.
- ERP poskytuje vysoký úroveň **interní integrace** řízení pohledávek a podporuje realizaci vazeb, jak jsou vymezeny v části 4.2.
- Zefektivňuje **procesy**, spojené s řešením pohledávek, snižuje se tak i jejich nákladová a časová náročnost, a to i díky technologiím **workflow**.

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

#### **Možné problémy spojené s ERP v řízení pohledávek:**

- V případě pohledávek je dobré efektivně využívat **vysokou úroveň integrace** celého systému, v tomto případě funkcí řízení pohledávek s moduly prodeje, případně marketingu.
- V oblasti pohledávek rostou **nároky na kvalitu dat**, která při velkých objemech, počtech prodejních transakcí i prodejců může být problémem.
- Při rozsáhlé funkcionalitě daných modulů a jejich integraci s ostatními moduly se zvyšují i nároky na jejich analýzu a **customizace**, spojenou často i s vysokým počtem customizačních parametrů.
- Se složitostí jednotlivých modulů rostou **nároky na kvalifikaci analytiků a jejich znalosti** nejen funkcionality daného modulu, ale i posuzování byznys potřeb zákazníka vzhledem k disponibilní funkcionalitě.

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

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

- *Analýzy pohledávek* [4.1.4].



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.1**.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.2**.

#### **Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení pohledávek:**

- Výsledky analýz jsou podkladem pro **hodnocení zákazníků** z pohledu ekonomických výsledků i pro hodnocení tzv. životního cyklu zákazníka.
- Řízení pohledávek je možné vyhodnocovat podle všech významných **ukazatelů a jejich dimenzí** [4.1.4].
- Podstatný význam mají aplikace BI, SSBI při **přípravě různých druhů reportů** ve vztahu k pohledávkám [4.1.3].
- Uplatnění aplikací BI / SSBI představuje obvykle dobrý základ pro transparentní a komplexní pochopení **vazeb obchodních, resp., prodejních aktivit firmy** a jejich **finančního vyjádření** v objemu a struktuře pohledávek.
- **Analýzy metrik procesního charakteru**, tj. počet a objem transakcí ve vztahu k pohledávkám, počet zpracovávaných daňových dokumentů mohou přinést racionalizaci procesů jejich zpracování.
- BI / SSBI poskytuje podporu pro tvorbu **analytických i vizuálně náročnějších aplikací**, umožňující rychlou orientaci finančních a obchodních analytiků.

#### **Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení pohledávek:**



- Analýza a návrh funkcionality řešení BI / SSBI řízení pohledávek firmy musí vycházet z dobrého pochopení **obchodních a finančních principů a metodik** a jejich vzájemné provázanosti.
- BI / SSBI aplikace řízení pohledávek jsou velmi silně **závislé na kvalitě dat** zejména ERP.
- Při řešení BI / SSBI v řízení pohledávek je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr potřebných ukazatelů a adekvátních dimenzí**, respektující potřeby jak finančního, tak obchodního řízení firmy.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, především v otázkách splatnosti pohledávek, přípravy upomínek a dalších s tím spojených problémů.
- Hodnocení pohledávek s promítnutím **do profilu zákazníků** musí sledovat i celkovou strategii firmy ve finanční i obchodní oblasti.



#### 4.7 Faktory v řízení pohledávek - „Byznys prostředí“

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

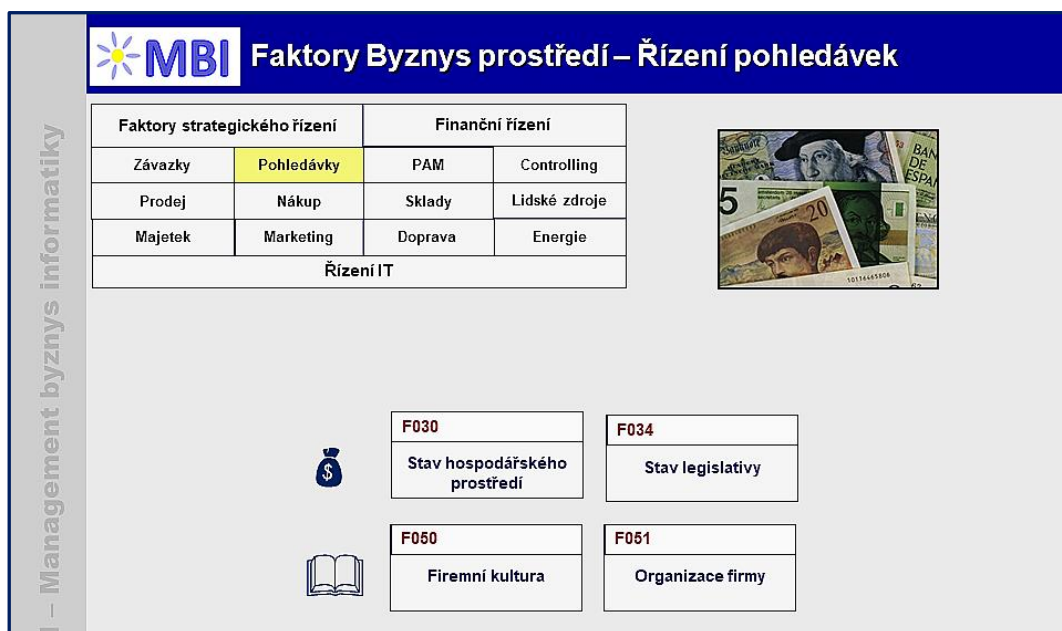


Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.

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

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 4-9: Faktory ovlivňující řízení pohledávek.

##### 4.7.1 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí:**

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

#### 4.7.2 Řízení, organizace

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



#### 4.8 Scénáře, analytické otázky k řízení pohledávek

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

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

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

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

- Jaký **má být obsah dat a** databází ve vztahu k řízení pohledávek, které budou odpovídat požadavkům legislativy?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích řízení pohledávek?
- Jak **snížit pracnost a náklady** operací spojených s pořizováním dat pro řízení pohledávek?
- Jak zajistit **potřebnou kvalitu dat, konsistenci dat**, potřebnou úroveň **konsolidace** a jak řešit **obsah kontrolních operací** na vstupu dat?
- Jak zajistit **distribuci dat** (centralizaci a decentralizaci dat) vzhledem k organizaci firmy?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi útvary firmy, resp. jednotlivé pracovníky včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak řešit **identifikaci dat**, tj. jednotlivých položek pohledávek a jejich vazeb tak, aby poskytovala snadnou a rychlou orientaci pracovníků firmy v databázích?

- Jak začlenit datové zdroje pro řízení **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast řízení pohledávek?

#### 4.8.2 Scénář "Řeší se řízení pohledávek"

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

#### 4.8.3 Scénář "Řeší se analýzy pohledávek"

##### 4.8.3.1 Vztah k byznysu

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

##### 4.8.3.2 Obsah analýz pohledávek

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

#### 4.8.3.3 Kvalita analýz pohledávek

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

#### 4.8.3.4 Zajištění analýz pohledávek

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



#### 4.9 Metodiky a metody pro řízení pohledávek

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



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

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



#### 4.10 Závěry, doporučení k řízení pohledávek

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



##### K řešení:

- je třeba zajišťovat požadovaný **počet a objem** zpracování pohledávek podle potřeb firmy,
- průběžně zajistit soulad funkcí úlohy s **aktuální legislativou**,
- řešit transakční úlohu zpracování pohledávek tak, aby se dosáhlo **nízké pracovní a nákladů** a současně vyšší rychlosti jejich zpracování,

- nastavit **průkaznost**, úrovně kontroly a sledování vyhodnocování podle jejich splatnosti a priorit firmy,
- vytvořit možnosti automatického zasílání **varovných nebo jen informativních zpráv** finančním a obchodním manažerům.

**K provozu a užití:**

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

**K řízení IT:**

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

## 5. Řízení práce a mezd

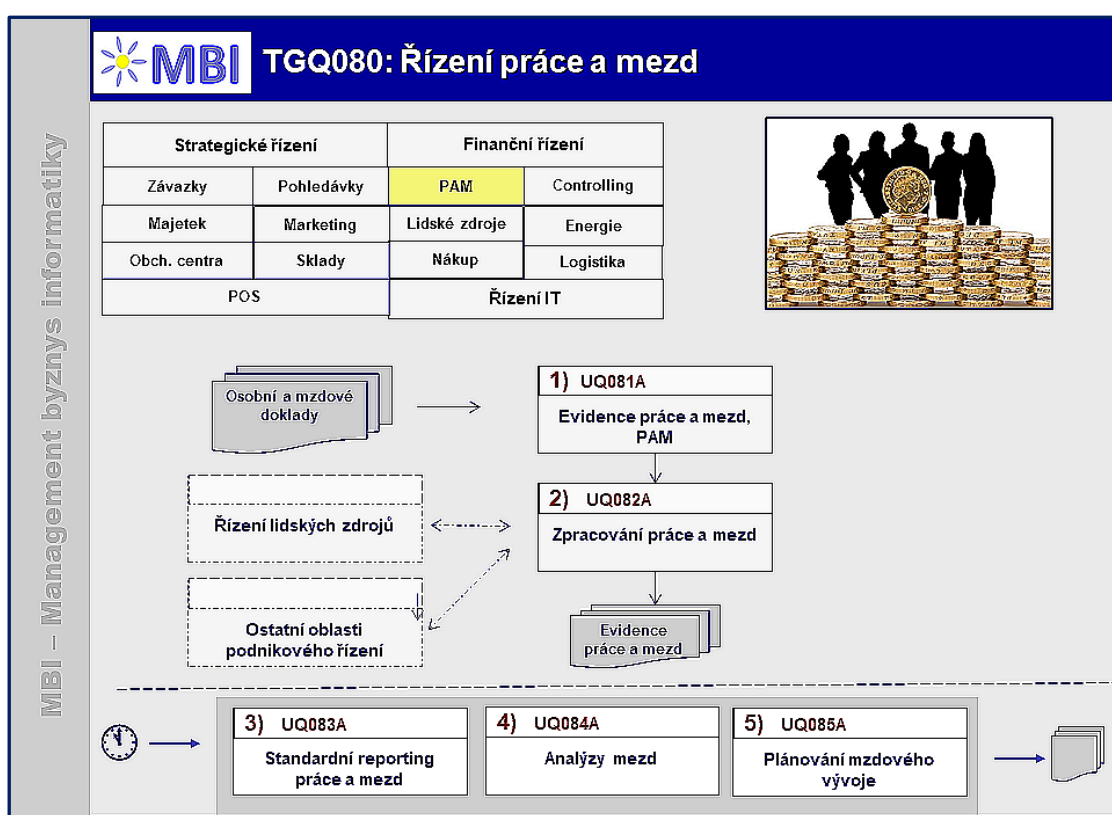


Účelem řízení práce a mezd je ve vazbě na personální řízení zajistit výpočty a vyplácení mezd a průběžně analyzovat mzdový vývoj vzhledem ke zdrojů a produktivitě práce.



**Základní specifikace „Řízení práce a mezd firmy“:** dokument „AF II.01: Oblast“, kapitola 5.

Celkový pohled na řízení práce a mezd představuje další obrázek:

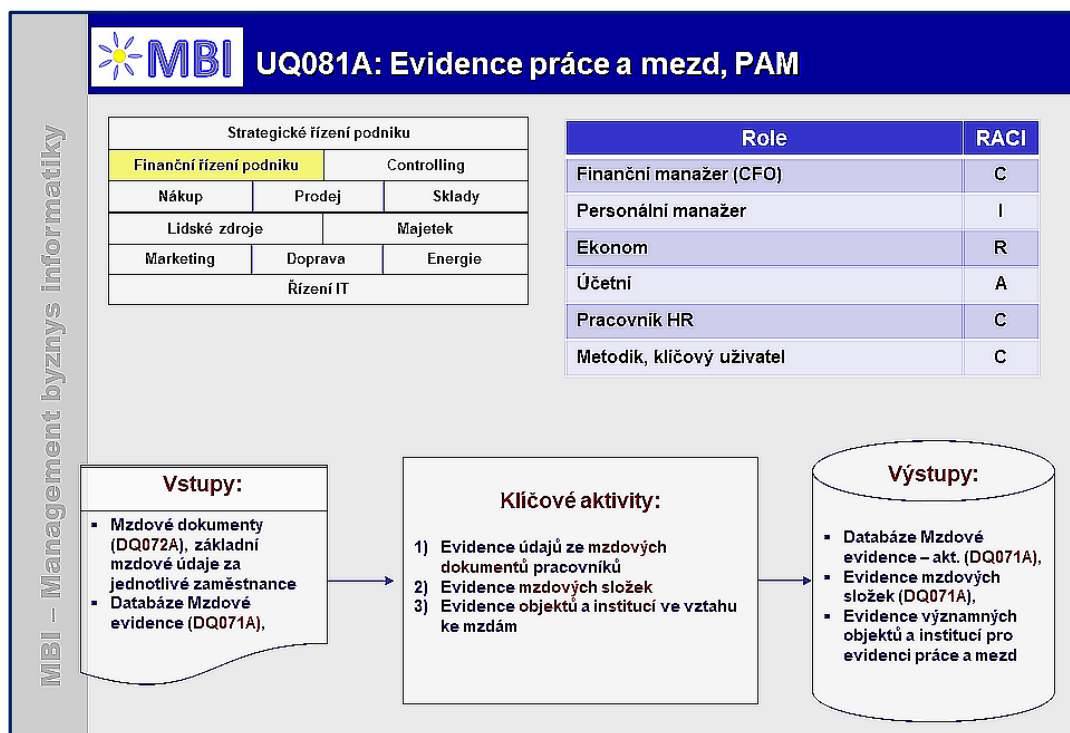


Obrázek 5-1: Řízení práce a mezd – přehled úloh

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

### 5.1.1 Evidence práce a mezd, PAM

**Účelem** je vytvořit a **průběžně aktualizovat** evidenci odvedené práce a mezd, podle jednotlivých typů mezd a jednotlivých zaměstnanců (viz další obrázek).



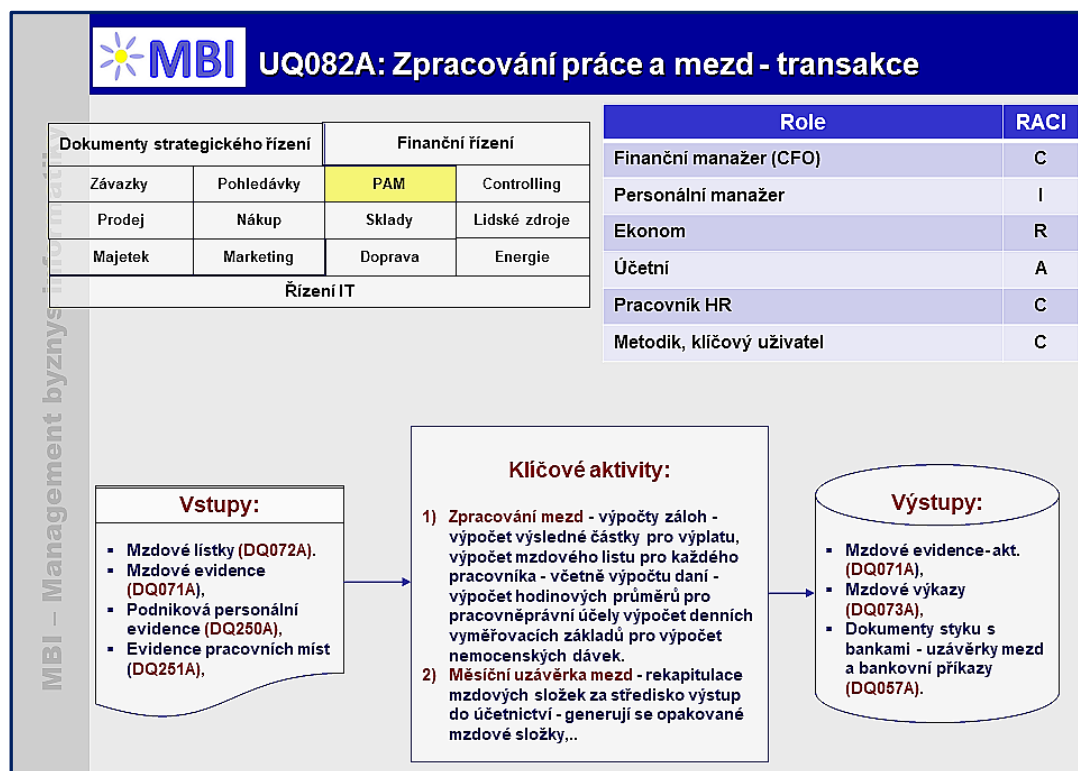
Obrázek 5-2: Evidence práce a mezd

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

### 5.1.2 Zpracování práce a mezd

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

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



Obrázek 5-3: Zpracování práce a mezd

**Klíčové aktivity:**

- **Zpracování mezd:**

- výpočty záloh zahrnuje výpočet výsledné částky pro výplatu zálohy (vstupují sem všechny mzdové složky, které se zahrnují do zálohy),
- výpočet mzdového listu pro každého pracovníka včetně výpočtu daní, vstupem jsou mzdové složky a stálé srážky pracovníka,
- výpočet hodinových průměrů pro pracovní právní účely (pro dovolenou apod.) z předchozího kalendářního čtvrtletí,
- výpočet denních vyměřovacích základů pro výpočet nemocenských dávek.

- **Měsíční uzávěrka mezd:**

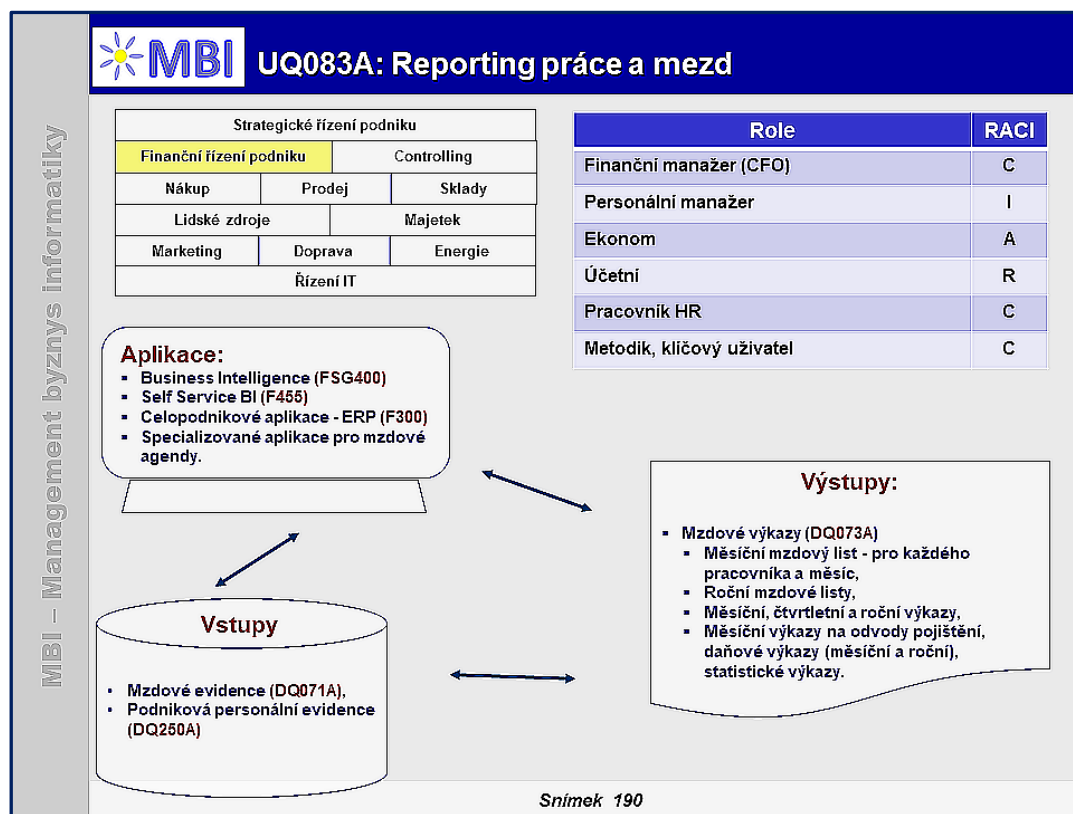
- rekapitulace mzdových složek za středisko, zahrnující výpočty součtů jednotlivých mzdových složek za středisko před spuštěním měsíční uzávěrky,
- provádí se archivace a zrušení všech měsíčních mzdových složek z předchozího mzdového období a další transakce,

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

**5.1.3 Reporting práce a mezd**

Předmětem úlohy je **zpracování zejména standardních mzdových výkazů a přehledů**, tj. měsíčních a ročních mzdových listů a měsíčních, kvartálních a ročních výkazů (viz další obrázek).





Obrázek 5-4: Reporting práce a mezd

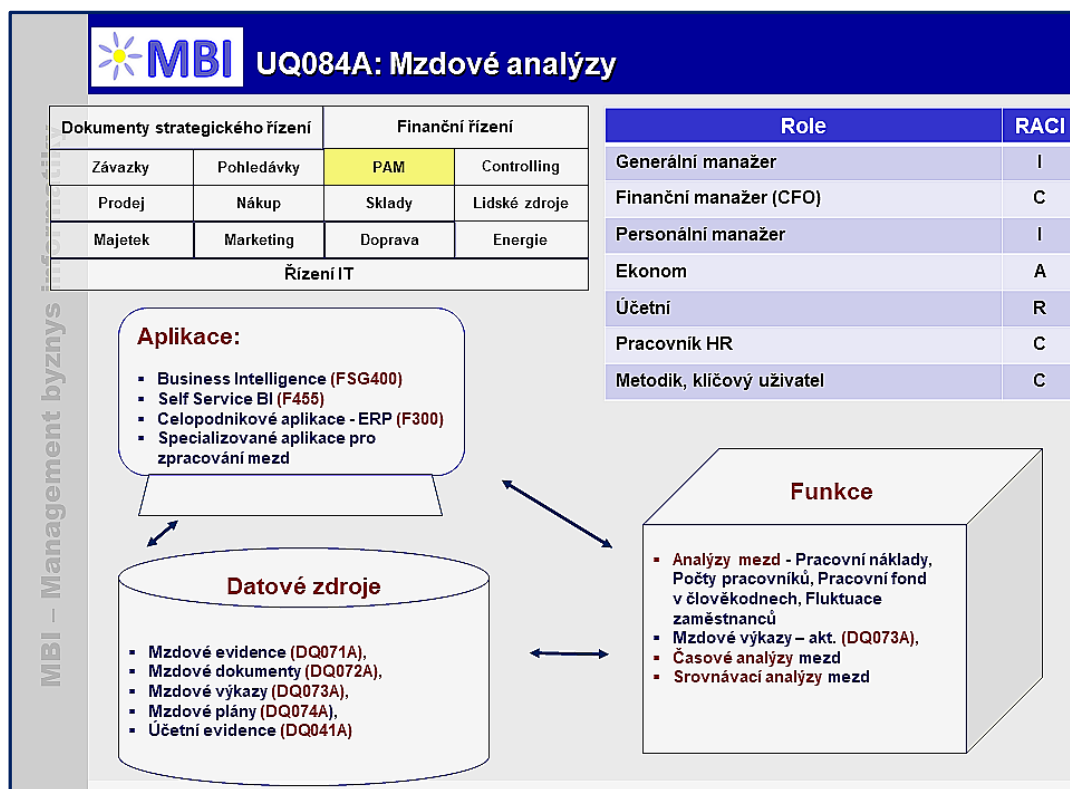
Tvorba reportů vychází z následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

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

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

#### 5.1.4 Mzdové analýzy

**Účelem** úlohy je zpracovávat **mzdové analýzy organizace** podle různých kritérií a v různých úrovních dekompozice. Výstupy těchto analýz mají sloužit pro lepší hodnocení firmy (hospodaření a mzdové situace) a pro přijímání rozhodnutí o budoucím vývoji organizace v personální oblasti (viz další obrázek).



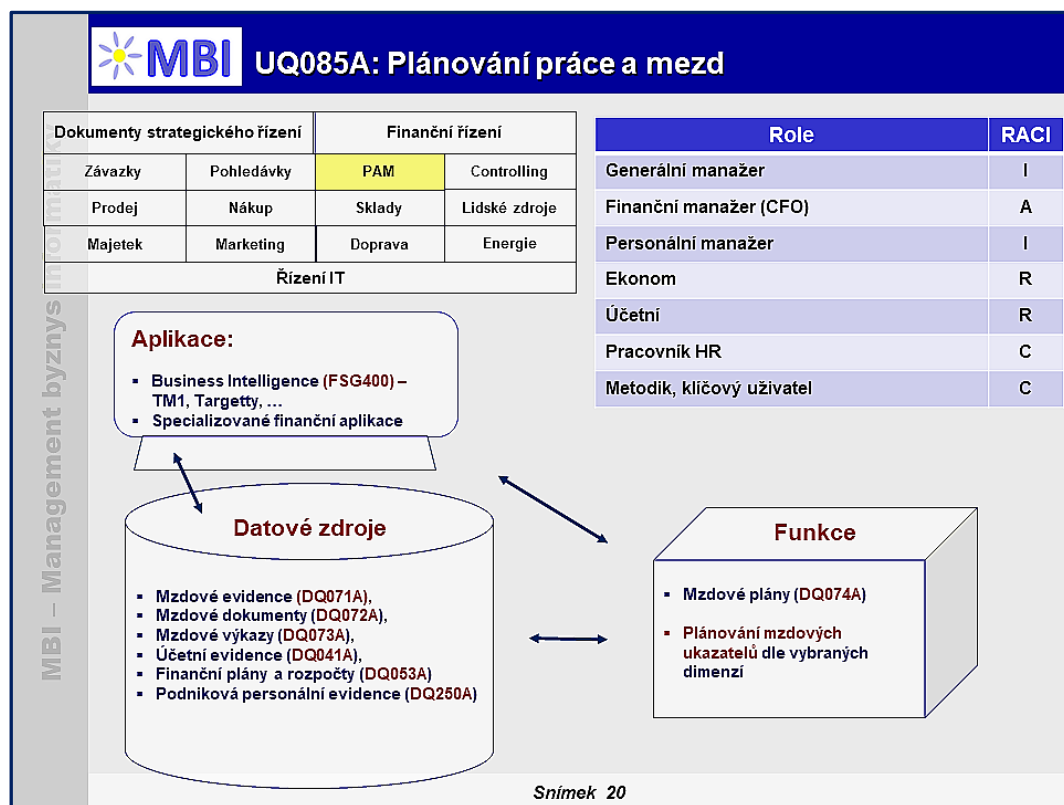
Obrázek 5-5: Mzdové analýzy

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

- **Analýzy ekonomických ukazatelů PAM** podle vybraných dimenzí, např. hodnocení objemu mezd, pracovních nákladů, počtů pracovníků, pracovního fondu v člověkodnech.
- **Analýzy ukazatelů PAM organizačního charakteru**, např. návratnost investice, náklady na nábor pracovníků, efektivita náborových zdrojů, fluktuace zaměstnanců.
- **Analýzy časového vývoje PAM**, hodnocení faktorů ovlivňujících mzdové náklady v čase, hodnocení sezónních vlivů apod.

### 5.1.5 Plánování práce a mezd

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



Obrázek 5-6: Plánování práce a mezd

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



## 5.2 Řízení práce a mezd v kontextu řízení firmy

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

### 5.2.1 Vstupy do řízení práce a mezd

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

#### Finanční řízení firmy:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
  - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro řešení možností a omezení v oblasti mezd a mzdového vývoje,
- účetní evidence, evidence úvěrů, evidence leasingových smluv:
  - dílčí informace o stavu a pohybech jednotlivých účtů ve vztahu k oblasti PAM,
  - informace o úvěrovém zatížení firmy jako vstupy pro posuzování finančních možností ve mzdové oblasti.

#### Řízení lidských zdrojů:

- personální výkazy, personální analýzy, personální plány:
  - analýzy disponibilních personálních kapacit a jejich struktury jsou podkladem pro určování objemu mezd a možností mzdového vývoje vzhledem k produktivitě práce,

- personální evidence, evidence pracovních míst:
  - představují dílčí podklady pro stanovení úrovně mezd i vzhledem k rozvoji personálních kapacit,
- evidence školení a kursů, evidence personálních a školicích agentur:
  - znamená podklad pro nákladovou náročnost kvalifikačních programů.

**Řízení IT:**

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

**5.2.2 Výstupy z řízení práce a mezd**

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

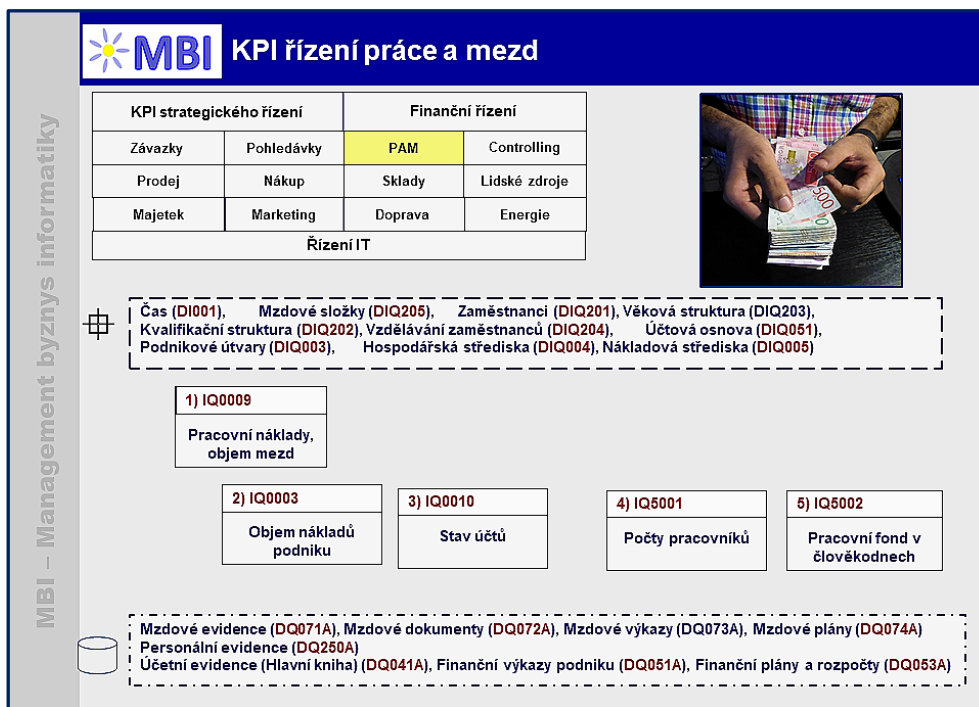
**Finanční řízení, Řízení lidských zdrojů, IT:**

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

**10**

**5.3 KPI řízení práce a mezd**

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



**Obrázek 5-7: Přehled KPI řízení práce a mezd**

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

- **Objem plánovaných nebo vyplacených mezd**, a to podle různých druhů (**související metriky**: pracovní náklady, objem mezd, časové, objem mezd, úkolové, prémie, odměny, účasti na výsledku firmy, pracovní náklady přesčasů, průměrná hodinová sazba, příjem za zaměstnance).
- **Celkové náklady firmy**, tedy finančně vyjádřená spotřeba prostředků a činností spojených s funkcemi firmy v daném období.
- **Stav účtů** představuje aktuální stavy jednotlivých účtů hlavní knihy.
- **Počty pracovníků** jsou fyzické počty pracovníků firmy, tj. nepřepočítané podle úvazků (**související metriky**: počet pracovníků rozlišených podle dimenze profesí, průměrné platy jednotlivých profesí a jejich možné srovnání s průměry v dané zemi)
- **Pracovní fond v člověkodnech** znamená přepočítaný objem pracovní doby pracovníků firmy. U tohoto ukazatele je třeba vždy určit, jak se započítávají částečné úvazky a jak se realizují přepočty externích pracovníků. Jednotkou je kapacita jednoho pracovníka na plný úvazek.



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik** pro řízení práce a mezd, jejich adekvátních **dimenzí a datových zdrojů**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **2.5**.

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení PAM** (Obrázek 5-7), „AF II.02: Komponenty“:

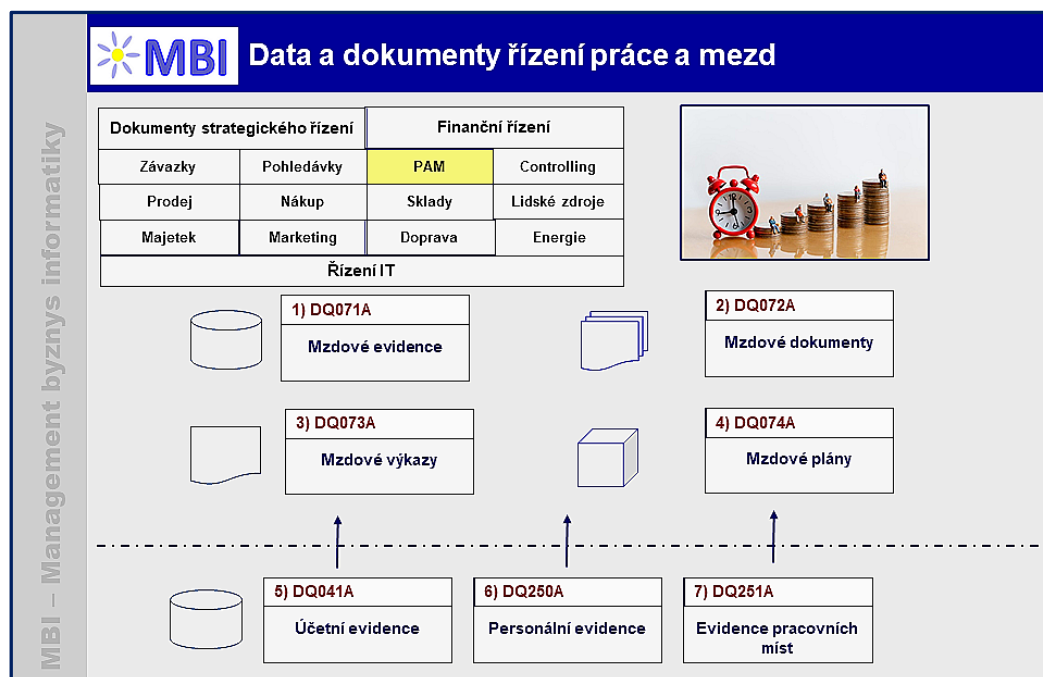
- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Řízení lidských zdrojů: kapitola 2.10.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT*.

**Vymezení** obsahu všech analytických **dimenzí** pro řízení firmy: „AF II.02 Komponenty“, kapitola **3**.



#### 5.4 Data, dokumenty

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



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

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

- **Databáze a jejich části**, zejména:
  - Evidence pracovních poměrů,
  - Evidence srážek z mezd,
  - Evidence zdanění, tj. součet příjmů podléhajících dani, sražené pojistné, nezdanitelné částky (vyživované osoby, invalidita), dopravné,
  - Odečitatelné položky z daňového základu.
- **Mzdové dokumenty**
  - obsahují např. základní mzdové údaje pracovníka, mzdové lístky apod.
- **Mzdové výkazy** zahrnují např.:
  - Měsíční mzdový list pro každého pracovníka a měsíc.
  - Roční mzdové listy, tj. hrubá mzda, zdravotní pojištění, sociální pojištění, doplňkové důchodové pojištění.
  - Celkové mzdové náklady za zvolené období.
  - Průměrné měsíční hrubá a čistá hrubá mzda na zaměstnance.
  - Průměrná hrubá mzda na zaměstnance podle jednotlivých organizačních jednotek.
  - Porovnání mezd mezi ženami a muži včetně rozložení podle věku a pohlaví.
  - Vývoj průměrné hrubé mzdy za jednotlivá období, s meziročním porovnáním.
  - Měsíční výkazy na odvody pojištění, daňové výkazy (měsíční a roční), statistické výkazy.
- **Mzdové analýzy** zahrnují:
  - Analýzy mzdových ukazatelů, např. pracovní náklady, počty pracovníků, pracovní fond v člověkodnech,
  - Analýzy časového vývoje objemů mezd a platů, indexy mzdového vývoje apod.
- **Mzdové plány.**



Charakteristiky **obsahu** uvedených **dokumentů** pro řízení práce a mezd: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 4.5.

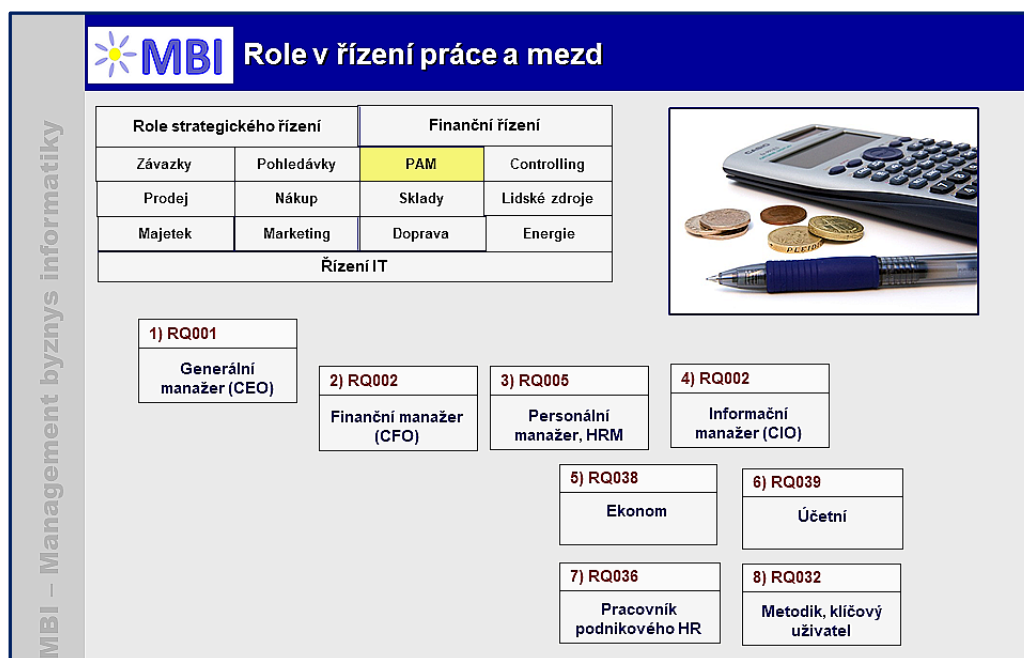
Charakteristiky **obsahu dokumentů** pro řízení oblastí **s významnými vazbami na řízení PAM**: „AF II.02: Komponenty“:

- Finanční řízení: kapitola 4.2.
- Řízení lidských zdrojů: kapitola 4.10.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT*.



## 5.5 Role v řízení práce a mezd (PAM)

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



Obrázek 5-9: Role v řízení práce a mezd

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

### 5.5.1 Ekonom

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

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

### 5.5.2 Účetní

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

- zpracování mzdových dokladů,
- zajišťování operativních mzdových operací,

- zpracování mzdových výkazů.



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2



## 5.6 IT v řízení PAM

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

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

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

### 5.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

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

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



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.1**.

#### **Efekty uplatnění ERP v řízení PAM:**

- ERP v některých případech pokrývá funkcionalitu řízení práce a mezd, jinde je zajišťována, s ohledem na zmíněná legislativní specifika v ČR, **specializovanými mzdovými aplikacemi**. Pak je ovšem třeba zajistit jejich kvalifikovaný výběr.
- Využití ERP znamená obvykle **snížení pracnosti** i v oblasti PAM díky vyššímu využití workflow, automatickému zaúčtování, výkaznictví apod.
- Rovněž řízení PAM a mzdové moduly **jsou provázány na ostatní oblasti řízení**, jak dokumentuje část 5.2.
- **Snižuje se riziko chyb** a omylů při mzdových operacích, zejména při pořizování vstupních dokumentů (mzdových lístků, výkazů práce atd.), s využitím zabudovaných kontrolních mechanismů do funkcí řízení mezd.
- Moduly PAM racionalizují nejen vlastní **zpracování mezd, ale i výkazů** povinných daných legislativou i těch pouze pro potřeby firmy.

#### **Možné problémy spojené s ERP v řízení PAM:**



- Zpracování mezd musí být zajištěno podle **platných standardů a legislativy**, která je právě v této oblasti v ČR hodně specifická a složitá.
- Musí být jasně definován a nastaven **systém mzdových složek**, které jsou základem pro mzdové kalkulace.
- Zpracování mezd v ERP představuje také vysoké **nároky na kvalitu dat**.
- V důsledku specifik legislativy a při jejích častých změnách se zvyšují i nároky na analýzu a **customizaci** mzdových modulů a s tím současně rostou **nároky na kvalifikaci analytiků a jejich znalosti**.
- Složitost mzdové legislativy často zvyšuje časové nároky a **náklady na školení a doškolování** analytiků i mzdových specialistů.

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

Aplikace BI a SSBI se vztahují k těmto úlohám:

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



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.1**.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.2**.

#### **Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení PAM:**

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

#### **Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení PAM:**

- Aplikace BI, nebo SSBI v oblasti PAM, obdobně jako ERP, narážejí často **na specifickou a složitou legislativu** PAM v ČR.
- Analýza a návrh funkcionality řešení BI / SSBI řízení práce a mezd musí vycházet z kvalitního pochopení **metodik** v mzdové oblasti.
- BI aplikace jsou velmi silně **závislé na kvalitě dat**, např. mzdových lístků v rámci ERP, resp. specializovaných aplikací, které se užívají s ohledem na legislativu poměrně často.

- Při řešení BI / SSBI v řízení PAM je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr potřebných ukazatelů a adekvátních dimenzí**. Adekvátně kvalitně musí být nastaven i celý **systém mzdových složek**.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, např. pro sledování mzdových výkyvů, ale problémem je na druhé straně nastavení **odpovídajících hodnot** pro tato pravidla tak, aby na jejich základě nedocházelo k chybným rozhodnutím.
- Mzdová oblast je velmi citlivá na přístupy pověřených pracovníků k těmto údajům, a **přístupová práva** proto musí být nastavena velmi obezřetně.
- **Návrh dashboardů** pro manažery a specialisty musí vycházet z kvalifikované analýzy jejich potřeb.



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

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

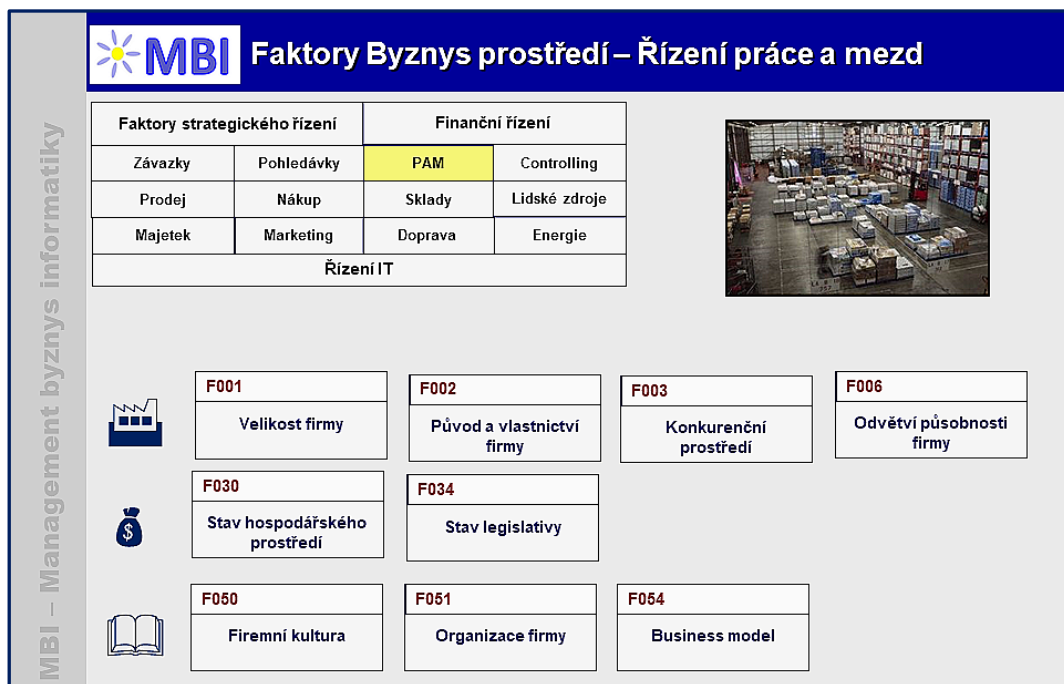


Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.

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

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 5-10: Faktory ovlivňující řízení práce a mezd

### 5.7.1 Firma, základní charakteristiky

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

### 5.7.2 Ekonomika a trh

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

### 5.7.3 Řízení, organizace

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



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

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

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

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

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

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

### 5.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení PAM“

#### 5.8.2.1 Personální zajištění

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

#### 5.8.2.2 IT

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

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

- Jaký **má být obsah dat a databází** ve vztahu k řízení PAM, které budou odpovídat požadavkům legislativy?
- Jsou k dispozici **adekvátní a kvalitní data** (mzdové listky a další) pro přípravu zpracování mezd?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích PAM?

- Jak **snížit pracnost** a **náklady** operací spojených s pořizováním dat pro PAM?
- Jak zajistit **potřebnou kvalitu dat, konsistenci dat**, potřebnou úroveň **konsolidace** a jak řešit **obsah kontrolních operací** na vstupu dat?
- Jak zajistit **distribuci dat** (centralizaci a decentralizaci dat) vzhledem k organizaci firmy včetně dislokovaných útvarů firmy, jednotlivých obchodních poboček, detašovaných skladů apod.?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi útvary firmy, resp. jednotlivé pracovníky PAM včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak řešit **identifikaci dat**, tj. jednotlivých položek PAM a jejich vazeb tak, aby poskytovala snadnou a rychlou orientaci pracovníků firmy v databázích?
- Jak začlenit datové zdroje pro řízení PAM **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast řízení PAM?

#### 5.8.4 Scénář "Řeší se řízení mezd firmy"

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

#### 5.8.5 Scénář: „Řeší se analýzy PAM“

##### 5.8.5.1 Vztah k byznysu

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

##### 5.8.5.2 Obsah analýz PAM

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

### 5.8.5.3 Kvalita analýz PAM

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

### 5.8.5.4 Zajištění analýz PAM

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

## 5.8.6 Scénář: „Řeší se plánování v PAM“

### 5.8.6.1 Vztah k byznysu

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

### 5.8.6.2 Obsah plánování PAM

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

### 5.8.6.3 Příprava plánů PAM

- Jak nastavit **různé možnosti** alokace plánovaných hodnot PAM na útvary?
- Jak zajistit pro přípravu plánů PAM adekvátní a **kvalitní datové zdroje**?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci plánovacích operací?
- Jak zajistit potřebnou **dostupnost** plánovacích operací PAM v místě a čase?
- Jak připravovat a realizovat plány PAM pro **různé časové horizonty**?
- Jak umožnit a realizovat **sofistikované predikce** plánovaných hodnot?

- Jak připravovat **plány ve variantách** s jejich adekvátním ohodnocením a stanovením priorit a zajistit i **verzování** plánů?
- Jak **respektovat dislokaci firmy** a realizovat **konsolidaci plánů** PAM vzhledem k různým obchodním jednotkám a útvarům?

#### 5.8.6.4 Zajištění plánů PAM

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



### 5.9 Metodiky a metody pro řízení práce a mezd



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

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



### 5.10 Závěry, doporučení k řízení práce a mezd

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



#### K řešení:

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

**K provozu a užití:**

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

**K řízení IT:**

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



## 6. Podnikový controlling

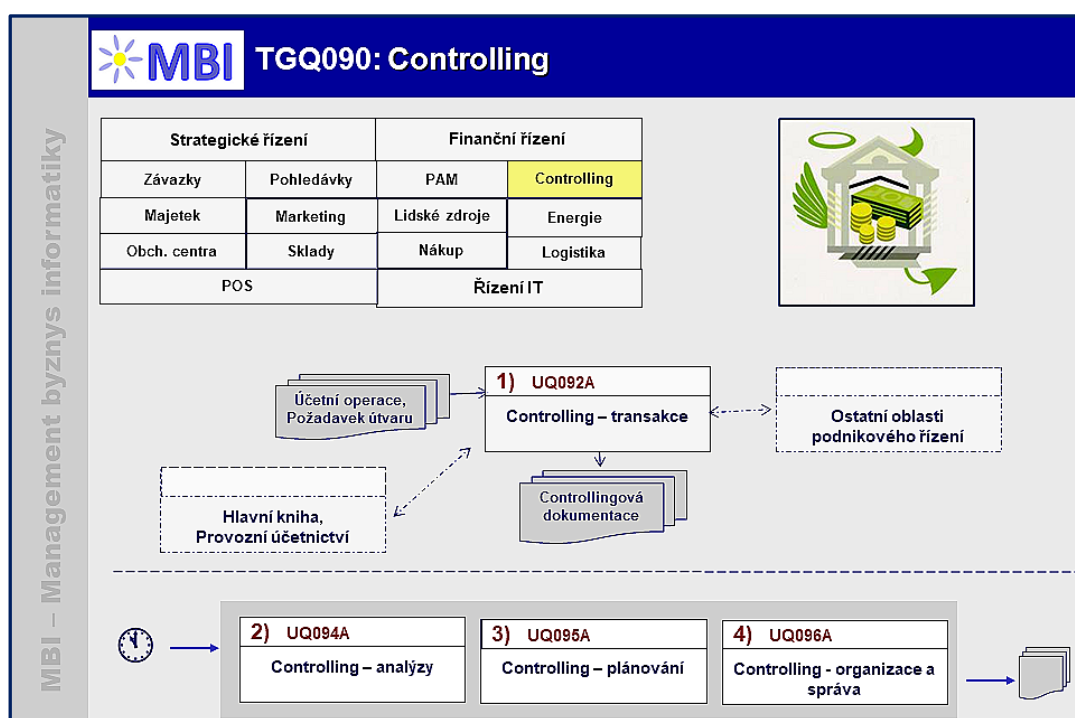


**Účelem** controllingu je **koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace** a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů).



**Základní specifikace „Řízení controllingu“:** dokument „AF II.01: Oblast“, kapitola 6.

Celkový přehled úloh controllingu obsahuje další obrázek:



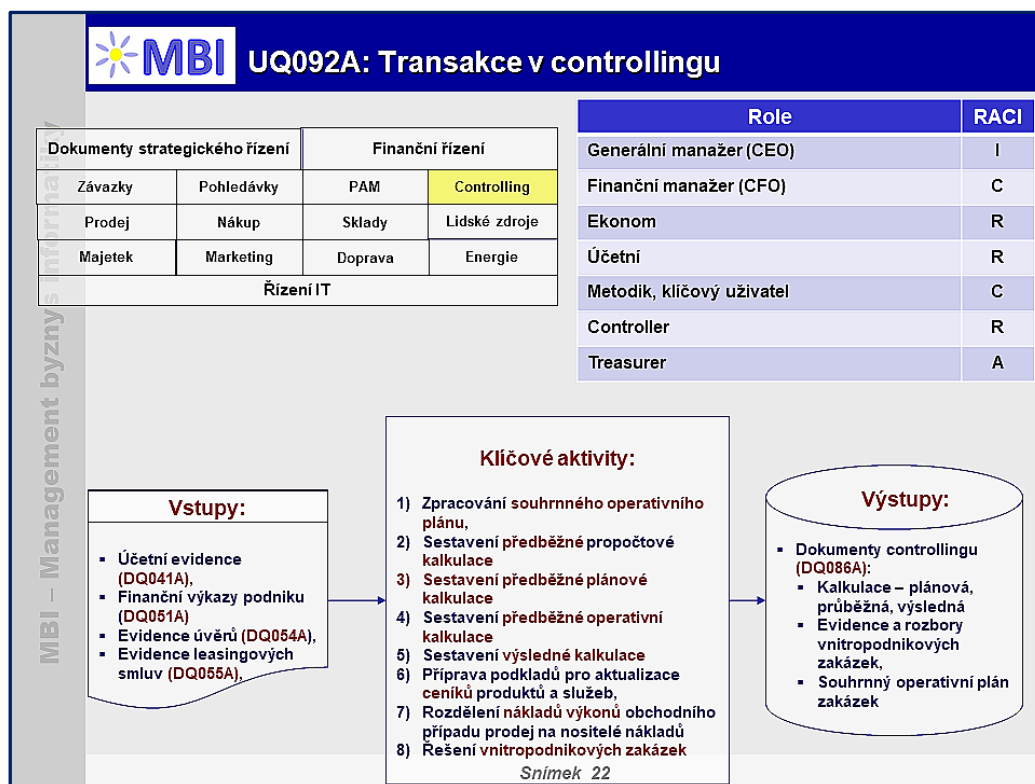
Obrázek 6-1: Controlling – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

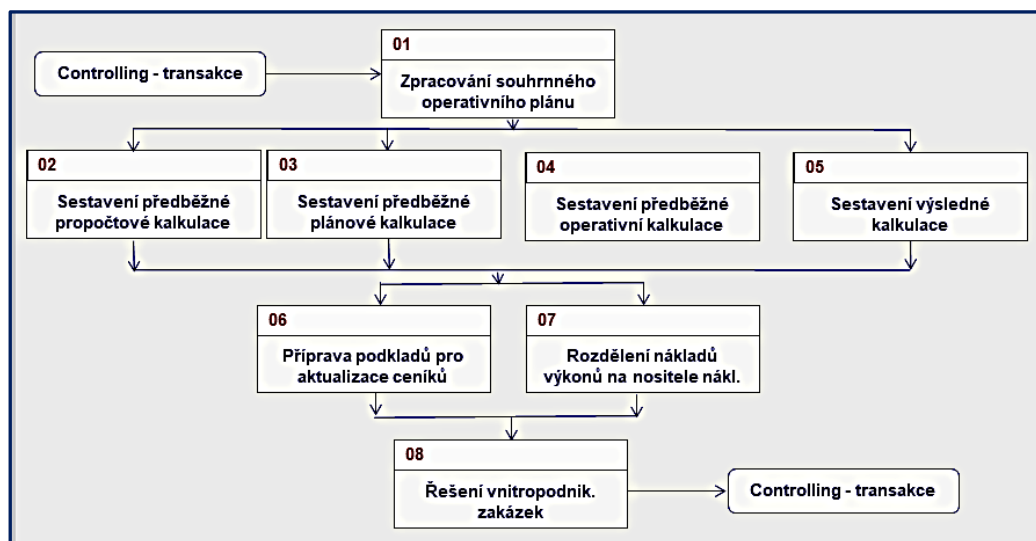
### 6.1.1 Transakce v controllingu

**Účelem** úlohy je (viz další obrázky):

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



Obrázek 6-2: Transakce v controllingu



Obrázek 6-3: Klíčové aktivity v controllingu

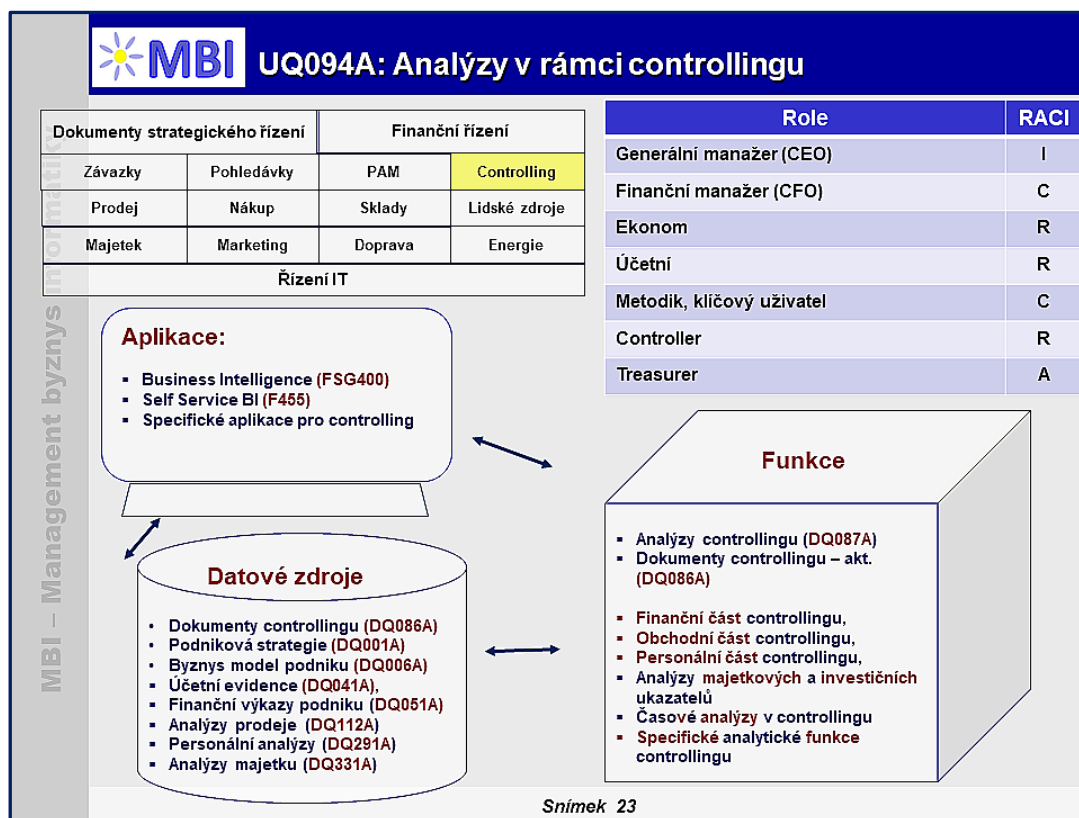
**Klíčové aktivity:**

- **Zpracování souhrnného operativního plánu** zahrnuje kalkulace na výkony a zákazníky podle okruhů činností (příbuzné skupiny výkonů).
- **Sestavení předběžné propočtové kalkulace** pro předběžné posouzení efektivity nově zaváděného výkonu, která vychází z technických specifikací tohoto výrobku. Cílem této kalkulace je:
  - vyjádřit nákladovou náročnost výkonu,
  - poskytnout podklady pro zpracování cenové nabídky.

- **Sestavení předběžné plánové kalkulace**, která se sestavuje již v návaznosti na detailní technickou přípravu výroby, součástí je stanovení spotřebních a výkonových norem. Slouží jako podklad pro rozpočtovou výsledovku. Zpracovává se ve dvou podobách:
  - kalkulace dílčího období,
  - kalkulace celého období.
- **Sestavení předběžné operativní kalkulace**, která je zpřesněním *Předběžné plánové kalkulace*. Sestavuje se v položkách přímých jednicových nákladů (materiálových nákladů) na základě norem spotřeby jednicového materiálu.
- **Sestavení výsledné kalkulace**, a to na obchodní případ a výkon po uzavření obchodního případu. Při porovnání s *Předběžnou operativní kalkulací* slouží pro kontrolu hospodárnosti.
- **Příprava podkladů pro aktualizace ceníků produktů a služeb**, kde se předpokládá využívat sledované a analyzované ukazatele pro tvorbu ceníků. Je obvykle nutné zajistit úplné zpracování ceníků a pak pro zahraniční zákazníky tvorbu ceníků podle jejich zvyklostí. Tvorba cen může být postavena na těchto variantách:
  - pevná cena za předem definovaný výsledek – službu,
  - cena odvozená z objemu provedených prací a spotřeby materiálu (na základě výkazu spotřeby),
  - případně kombinace obou předchozích variant.
- **Rozdělení nákladů výkonů obchodního případu prodej na nositele nákladů**, tj. sledování normohodin, materiálu a dalších částí kalkulačního vzorce podle nositelů, resp. zodpovědných středisek.
- **Řešení vnitropodnikových zakázek** v členění na:
  - zakázky odbytové / interní,
  - interní zakázky podle obsahu zakázky,
  - investiční zajištěné vlastní výrobou,
  - interní zakázky podle cílů controllingu, a to:
    - ✓ *jednotlivé* charakteristické jedinečností, rozdílnou dobou platnosti,
    - ✓ *trvalé*, jsou účtovány měsíčně,
    - ✓ *statistické*, které nelze podrobně vykazovat ani účtováním druhů nákladů.

### 6.1.2 Analýzy v rámci controllingu

**Účelem** analytické úlohy je zajistit komplexní analytické operace v rámci firmy a přispívat tak ke zvyšování její výkonnosti a úspěšnosti na trhu (viz další obrázek).



Obrázek 6-4: Analýzy v controllingu

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

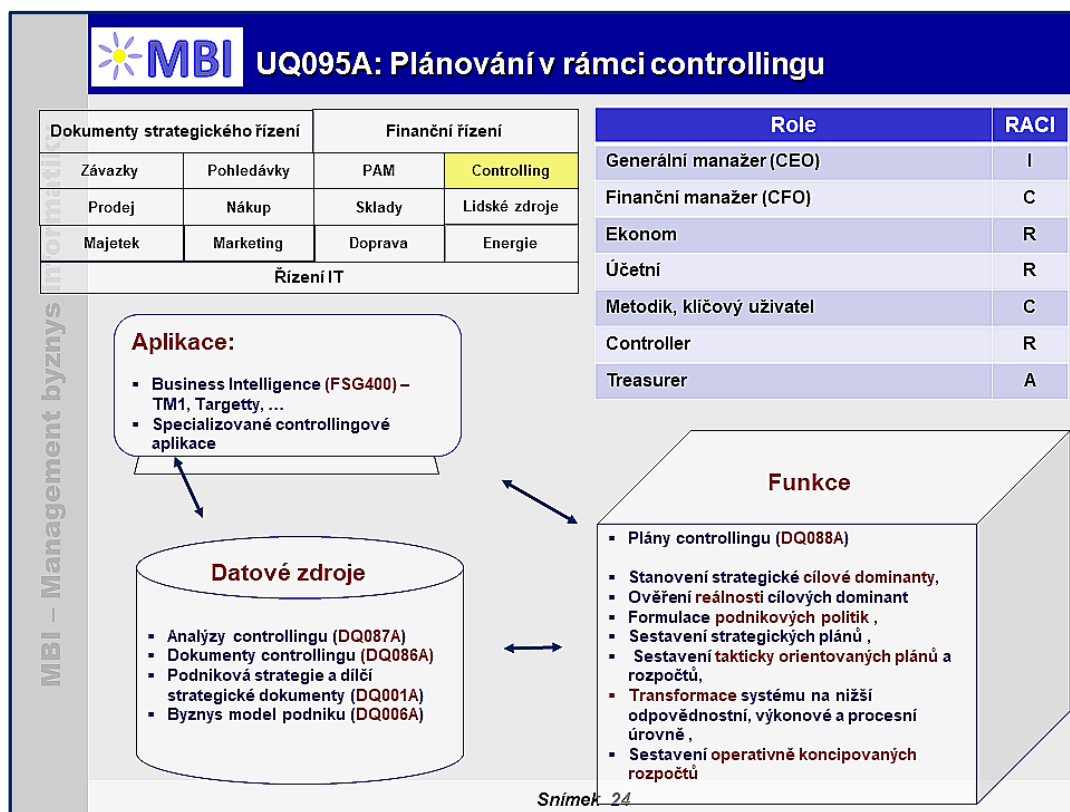
#### 6.1.2.1 Klíčové aktivity

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

#### 6.1.3 Plánování v rámci controllingu

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

Cílem **Plánování a rozpočtování** je sestavit podnikový rozpočet (tzv. master budget) na všech úrovních řízení, který obsahuje rozpočtovou výsledovku, rozvahu, rozpočet peněžních příjmů a výdajů. Dále také zajistit transformaci rozpočtu z podnikové úrovně na rozpočty jednotlivých středisek (viz další obrázek).



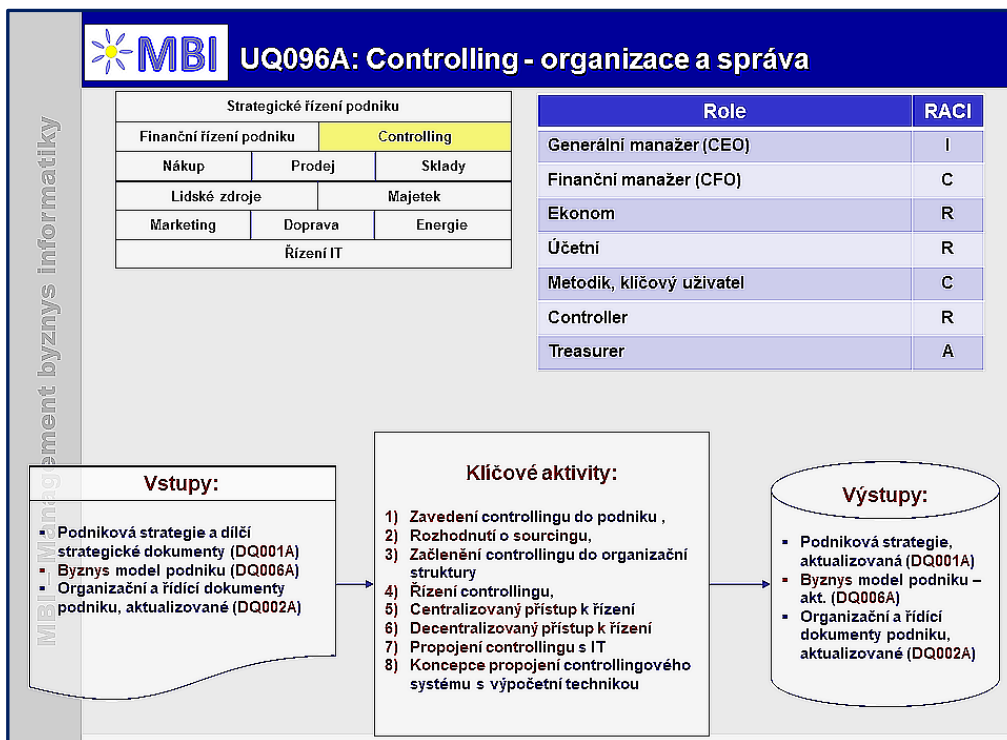
Obrázek 6-5: Plánování v rámci controllingu

Plánování v rámci controllingu využívá rovněž metriky uvedené v části 6.3. Zahrnuje tyto funkce:

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

#### 6.1.4 Controlling – organizace a správa

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

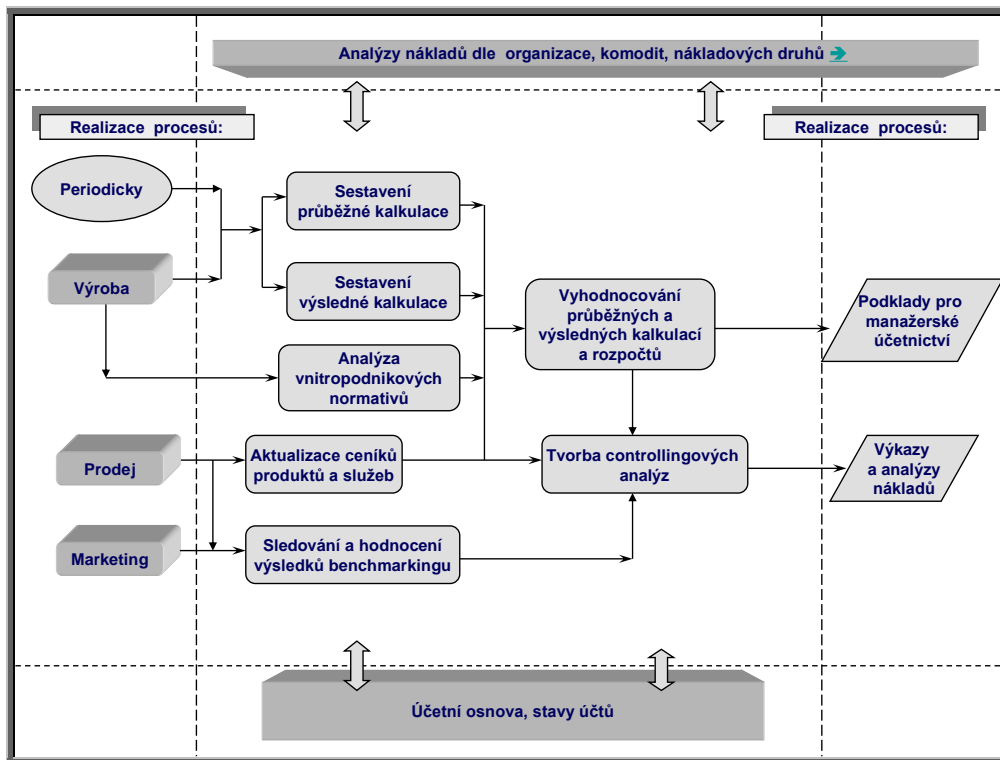


Obrázek 6-6: Controlling – organizace a správa

Znamená **zajištění**:

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

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



Obrázek 6-7: Controlling – celkové schéma



## 6.2 Controlling v kontextu řízení firmy

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

### 6.2.1 Vstupy do controllingu

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

#### **Strategické řízení firmy:**

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

#### **Finanční řízení firmy:**

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

#### **Řízení obchodní logistiky:**

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

#### **Řízení nákupní logistiky:**

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

#### **Řízení lidských zdrojů:**

- personální výkazy, personální analýzy, personální plány:

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

#### **Řízení majetku:**

- výkazy majetku, analýzy majetku:
  - jsou podkladem pro hodnocení stavu majetku a výrobních, dopravních a dalších kapacit firmy z pohledu potřeb rozvoje obchodních aktivit a rozvoje celé firmy,
- investiční záměry, plány investic, plány oprav a údržby:
  - jsou podklady pro kroky vedení v investiční oblasti,
  - plány oprav a údržby se promítají např. řešení orientace na vlastní údržbářské kapacity nebo využití externích zdrojů,
- evidence majetku, evidence investic, evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby:
  - představují dílčí podklady pro majetkové a investiční analýzy a analýzy řešení údržby majetku.

#### **Řízení IT:**

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

### **6.2.2 Výstupy z controllingu**

Jako **podstatné výstupy** z controllingu jsou:

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

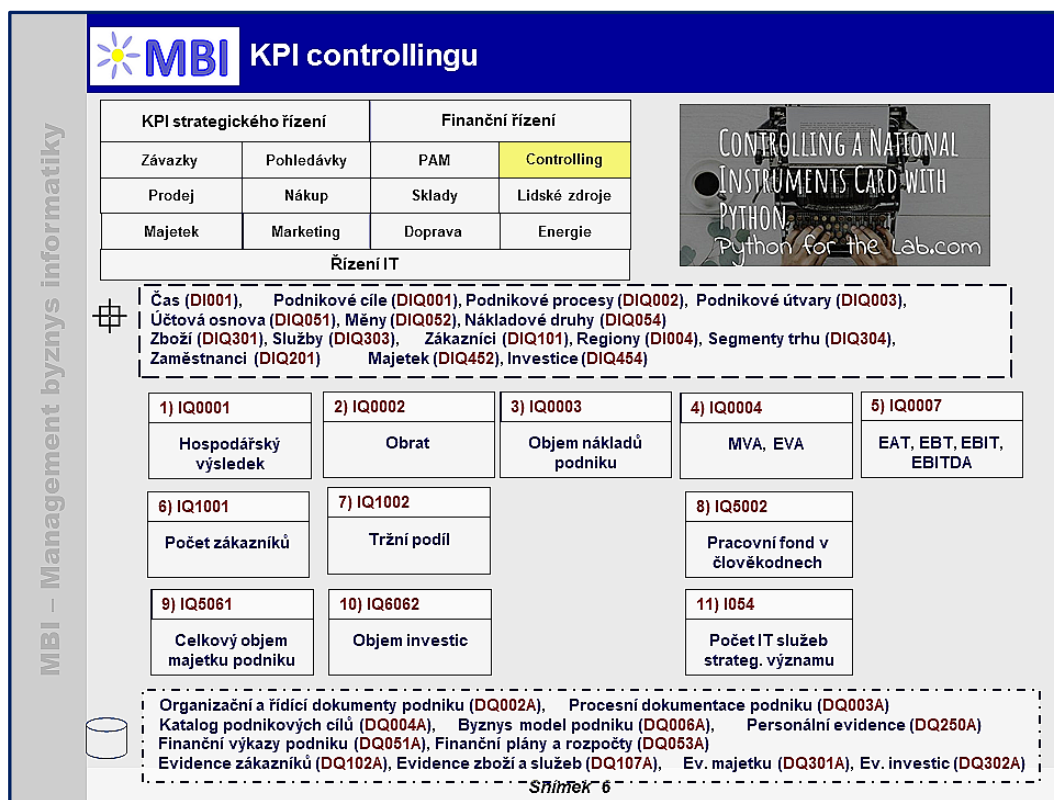
- dokumenty controllingu, analýzy controllingu, plány controllingu:
  - představují zejména podklady analytického charakteru modifikované podle potřeb uvedených oblastí řízení.

## **10**

### **6.3 KPI controllingu**

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





Obrázek 6-8: Přehled KPI pro controlling

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



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik**, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů** – viz „AF II.02: Komponenty“, kapitola 2.6.

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí **s vazbami na controlling**, „AF II.02: Komponenty“:

- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Řízení majetku: kapitola 2.11.
- Řízení lidských zdrojů: kapitola 2.10.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT.*

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na controlling maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

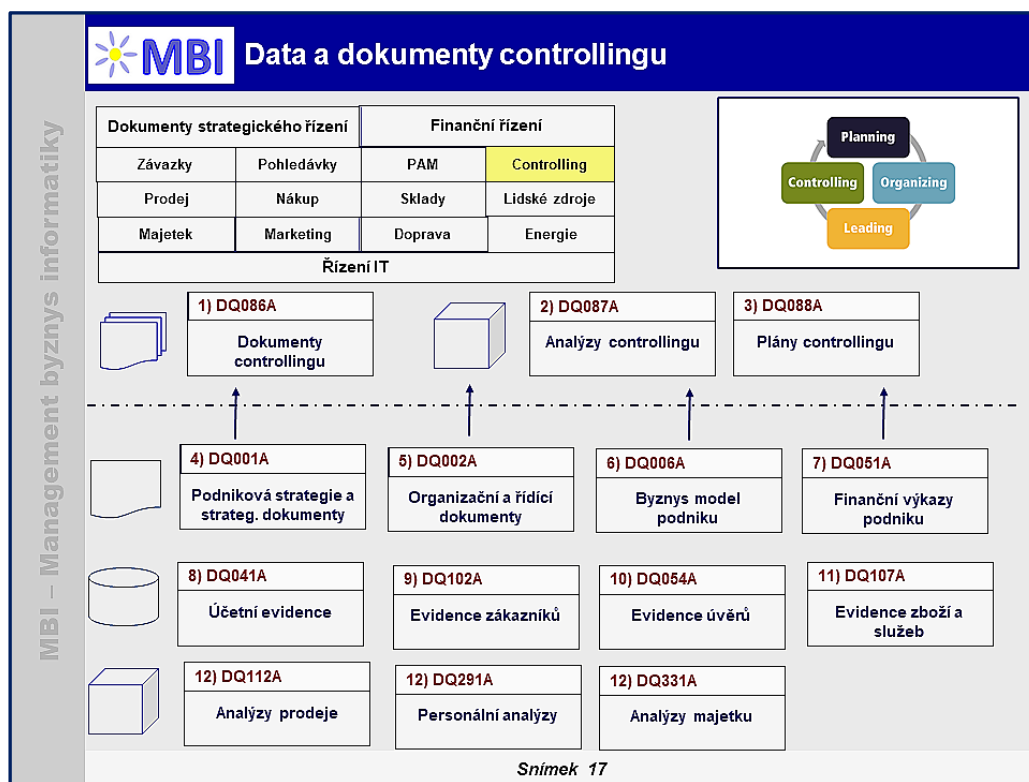
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 1, kapitola [16.2]
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 1, kapitola [16.3].

**Vymezení** obsahu analytických **dimenzí** a jejich celkový přehled – viz „AF II.02: Komponenty“, kapitola 3.



## 6.4 Data, dokumenty

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



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

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

- **Dokumenty controllingu:**
  - Kalkulace – plánová, průběžná, výsledná.
  - Evidence a rozborů vnitropodnikových zakázek.
  - Souhrnný operativní plán zakázek.
- **Analýzy controllingu:**
  - Analýzy vnitropodnikových normativů.
  - Vyhodnocování kalkulací,
  - Vyhodnocení výkonů.
  - Vyhodnocení rozpočtů.
  - Hodnocení výsledků benchmarkingu.
- **Plány controllingu:**
  - Plánování finančních ukazatelů podle vybraných dimenzí,
  - Plánování obchodních ukazatelů v controllingu podle vybraných dimenzí,
  - Plánování personálních ukazatelů podle vybraných dimenzí,
  - Plánování majetkových a investičních ukazatelů podle vybraných dimenzí.



Charakteristiky **obsahu** uvedených **dokumentů** pro controlling: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 4.6.

Charakteristiky **obsahu dokumentů** pro řízení oblastí s **významnými vazbami na controlling**: „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 4.1.
- Finanční řízení: kapitola 4.2.
- Řízení majetku: kapitola 4.11.
- Řízení lidských zdrojů: kapitola 4.10.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT.*

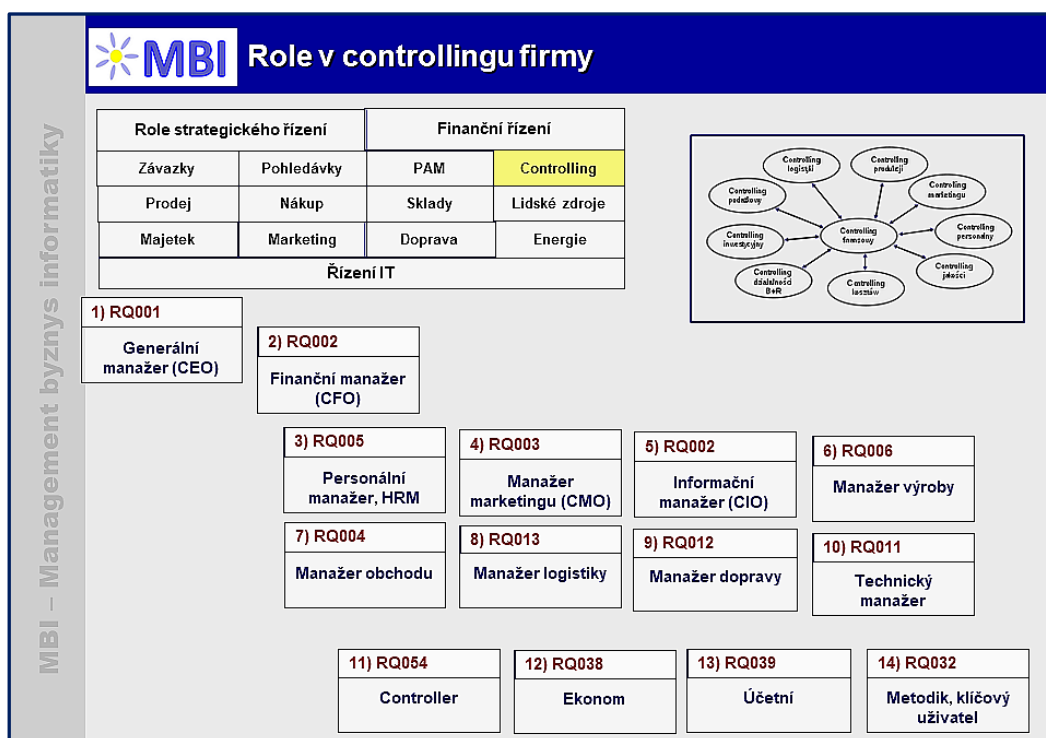
Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na controlling maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení nákupní logistiky: Příloha 2, kapitola [17.2].
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 2, kapitola [17.3].



## 6.5 Role v controllingu

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



Obrázek 6-10: Role v controllingu

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

### 6.5.1 Treasurer

Treasurer je zodpovědný za finanční řízení firmy jako celku. Je vybaven pravomocí a odpovědností za finanční činnost. Je také rovnocenným partnerem vlastníků, podílí se na rozhodování v případech střednědobého a dlouhodobého financování firmy (kapitálové vklady, emise dluhopisů, akcií apod.).

Treasurer by neměl nijak ovlivňovat controllera a zasahovat do jeho způsobu zpracování a vyvozování informací. Zajišťuje zejména **tyto činnosti**:

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

### 6.5.2 Controller

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

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

- koordinuje aktivity plánování a rozhodování,
- je manažerem procesu tvorby rozpočtu,
- periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cílů firmy,
- periodicky informuje o změnách v okolí firmy,
- tvoří metodiky a nástroje ekonomického řízení firmy a koordinuje rozhodnutí,
- spolupodílí se na vývoji firmy (např. v oblasti inovací).

### 6.5.3 Ekonom

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

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

### 6.5.4 Účetní

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

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



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2



## 6.6 IT v controllingu

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

**Tabulka 6-1: Mapa aplikací s využitím pro controlling**

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

### 6.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

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

- *Transakce v controllingu* [6.1.1].



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 1.1

#### **Efekty uplatnění ERP v controllingu:**

- ERP aplikace u větších systémů zahrnují i **moduly controllingu**. **Specializované aplikace** pak představují doplněk ERP nebo případně náhradu modulu ERP v důsledku požadavků na specializované nové funkce.
- ERP poskytuje vesměs **vysokou úroveň integrace** celého systému, a to i ve vztahu ke controllingu, viz [6.2].
- Kvalitní moduly controllingu poskytují **komplexní obraz** o ekonomice, obchodě a případně výrobě ve společnosti.
- Využití ERP znamená obvykle **snížení pracnosti** při realizaci **všech druhů kalkulací** [6.1.1].
- Controlling v ERP zefektivňuje **procesy** řízení vnitropodnikových zakázek.
- **Zvyšuje se kvalita a přesnost** operací založených na systému plánových dalších kalkulací.

#### **Možné problémy spojené s ERP v controllingu:**

- Pro uvedené typy kalkulací [6.1.1] musí být kvalifikovaně nastaveny **kalkulační předpisy**.
- ERP představuje obvykle **hlavní zdroj dat** firmy, a to ve značné míře platí pro controlling a s tím rostou **nároky na kvalitu dat**, která jsou pak využívána i v jiných oblastech řízení, na něž se controlling váže.
- Při specifické funkcionalitě modulů controllingu se zvyšují i nároky na jejich analýzu a **customizace**.
- Controlling je oblast specificky náročná **na kvalifikaci analytiků i manažerů a jejich znalosti**.

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

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

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



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.1.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.2.

#### **Efekty uplatnění BI / SSBI v controllingu:**

- Aplikace BI / SSBI umožňují podporovat kvalitní **realizaci všech typů kalkulací** v rámci controllingu [6.1.1].
- Analýzy v rámci controllingu systematicky využívají celý **systém ukazatelů a funkcí** [6.1.2].
- BI / SSBI poskytuje podporu pro tvorbu **analyticky i vizuálně náročnějších aplikací**, umožňující rychlou a orientaci podnikových analytiků a plánovačů.
- Technologie BI / SSBI nabízejí dobré možnosti pro sestavování a integraci **plánů controllingu** [6.1.3].

#### **Možné problémy spojené s BI / SSBI v controllingu:**

- Analýza a návrh funkcionality řešení BI / SSBI v controllingu musí vycházet z kvalitního pochopení **principů** a požadavků na jeho řešení.
- BI aplikace jsou velmi silně **závislé na kvalitě dat** zejména ERP.
- Při řešení BI / SSBI v controllingu je otázkou správný a kvalifikovaný **výběr potřebných ukazatelů a adekvátních dimenzí**.
- **Návrh dashboardů** pro manažery a specialisty musí vycházet z kvalifikované analýzy jejich konkrétních a specifických potřeb.

#### **6.6.3 Corporate Performance Management, CPM**

Úlohy pro řízení výkonnosti jsou na strategické úrovni řízení

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

#### **Efekty uplatnění CPM v controllingu:**

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

- Princip uzavřené smyčky posiluje i **vazby a komunikaci v řízení** na strategické, taktické i operativní úrovni. To znamená i stejné pochopení strategických cílů firmy u pracovníků na všech úrovních řízení a jejich podporování.

#### **Možné problémy spojené s CPM v controllingu:**

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



### **6.7 Faktory controllingu - „Byznys prostředí“**

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

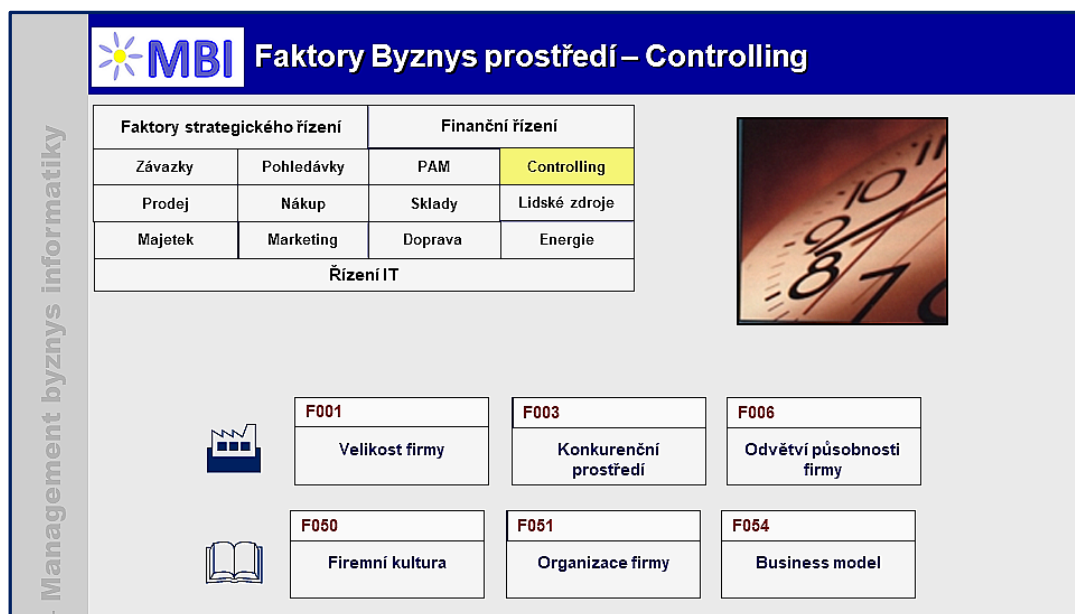


Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.

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

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 6-11: Faktory ovlivňující řešení controllingu

### 6.7.1 Firma, základní charakteristiky

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

### 6.7.2 Řízení, organizace

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





## 6.8 Scénáře, analytické otázky ke controllingu

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

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

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

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

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

### 6.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení controllingu“

#### 6.8.2.1 Personální zajištění

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

#### 6.8.2.2 IT

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

- Jak začlenit IT aplikace a technologie pro řízení controllingu **do aplikační a technologické architektury** firmy?

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

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

#### 6.8.4 Scénář "Řeší se controlling firmy"

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

#### 6.8.5 Scénář: „Řeší se analýzy controllingu“

##### 6.8.5.1 Vztah k byznysu

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

##### 6.8.5.2 Obsah analýz controllingu

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

### 6.8.5.3 Kvalita analýz controllingu

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

### 6.8.5.4 Zajištění analýz controllingu

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

### 6.8.6 Scénář: „Řeší se plánování controllingu“

#### 6.8.6.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky vysoké kvalitě plánovacích úloh?
- Jak identifikovat **hlavní problémy firmy** vzhledem k úrovni a kvalitě plánovacích úloh, jaké dopady mají do úspěšnosti jejího byznysu?
- Jak zajistit **kvalitní přípravu specialistů** controllingu vzhledem k charakteru a potřebám firmy a současně vzhledem k vybraným softwarovým nástrojům pro plánovací úlohy?
- Jak správně a racionálně aplikovat **plánovací metodiky firmy** do řešení plánovacích úloh?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** plánů controllingu?

#### 6.8.6.2 Obsah plánování controllingu

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

#### 6.8.6.3 Příprava plánů controllingu

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

- Jak umožnit a realizovat **sofistikované predikce** plánovaných hodnot?
- Jak připravovat **plány ve variantách** s jejich adekvátním ohodnocením a stanovením priorit a zajistit i **verzování** plánů?
- Jak **respektovat dislokaci firmy** a realizovat **konsolidaci** plánů controllingu vzhledem k různým obchodním jednotkám a útvarům?

#### 6.8.6.4 Zajištění plánů controllingu

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



### 6.9 Metodiky a metody pro controlling



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

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



### 6.10 Závěry, doporučení ke controllingu

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



#### K řešení:

- je třeba **využívat adekvátní data pro controlling** – zdrojem dat pro controlling není pouze účetnictví, jelikož controlling musí pracovat i s dalšími informacemi jakou jsou firemní **normy, kultura, potenciál úspěchu firmy**, které jsou považovány jako základní kameny dopředného řízení,
- musí existovat **existence reálné potřeby** controllingových analýz na úrovni vedení firmy,
- uplatnění **analýz ukazatelů controllingu**, vedle základních ukazatelů finančních a výrobních, zahrnovat i řadu dílčích ukazatelů, jako např. ROI investic, poměrové ukazatele finanční analýzy apod.,

- **pro top management** poskytovat controllingové analýzy pro úzkou skupinu ukazatelů jako základ pro řízení firmy, na kterou se pak váží analýzy rozsáhlejší skupiny ukazatelů druhé úrovně,
- controlling má za svůj **hlavní úkol vytvořit a udržovat systém plánování a kontroly, zajistit integritu plánování a kontroly, stanovit odchylky**, a nakonec poskytovat informace potřebné v řízení se zpětnou a dopřednou vazbou,
- základem controllingu musí být **sjednání plánování a kontroly** do jednoho subsystému, čímž je podpořen princip **využití řídicího okruhu**,
- efektivně využít principy **plánovacích aplikací** na bázi business intelligence (F453) a podle potřeb a možností i využít principy **prediktivní analytiky**.

**K provozu a užití:**

- dalšími předpoklady jsou **vytvoření plánu a rozpočtu na strategické úrovni a následně na úrovni operativní a taktické, které blíže konkretizují cíle strategického plánu**. Operativní, taktické a strategické plány a rozpočty musejí být v souladu,
- účelně navázat činnosti v controllingu na kvalitní **business model**,
- používat pro controlling **adekvátní metody**, jako např. finanční analýzy, Corporate Performance Management, CPM (M001), Balanced Scorecard, BSC (M002), Objective Key Results (OKR),
- posoudit existenci **reálné potřeby** nastavení a řízení výkonnosti na úrovni vedení firmy,
- na základě controllingu vytvářet prostor pro **propojení jednotlivých oblastí řízení firmy**,
- v rámci controllingu realizovat a uplatňovat efektivní **řízení interních zakázek**.

**K řízení IT:**

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

## 7. Řízení lidských zdrojů



**Účelem** řízení lidských zdrojů je:

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



**Základní specifikace** „Řízení lidských zdrojů firmy“: dokument „AF II.01: Oblast“, kapitola 10.

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

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

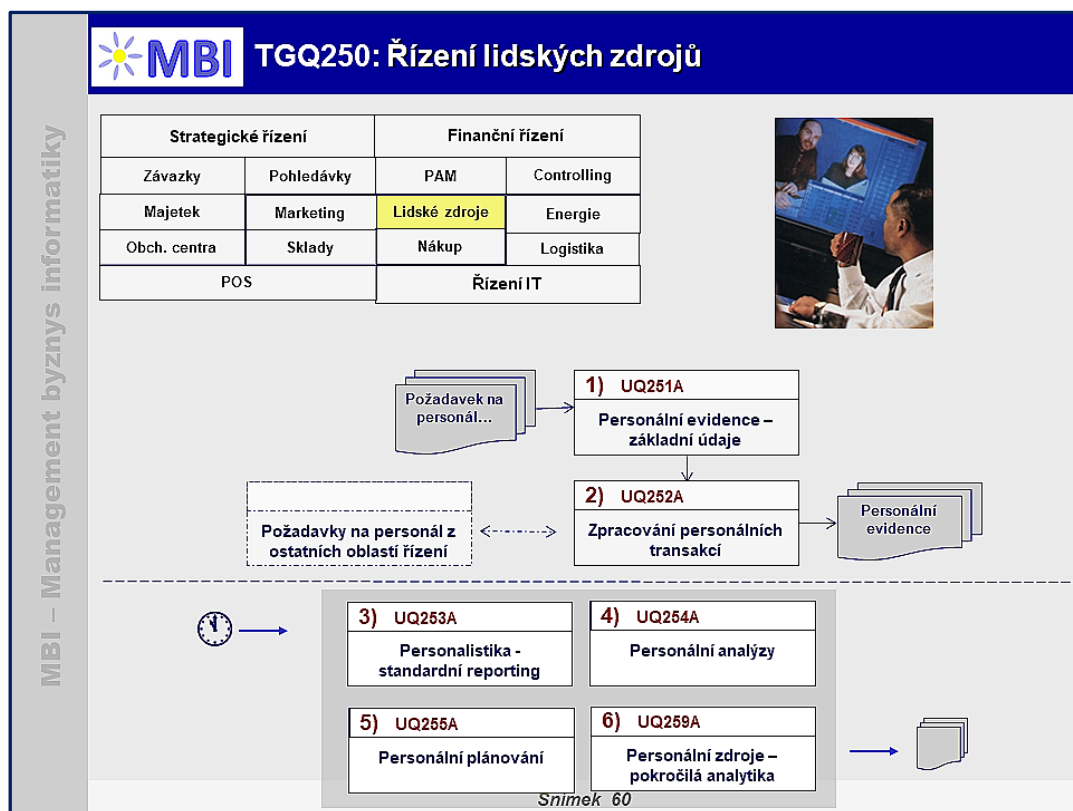
**Využívání agenturní práce** – pronájem pracovníků od agentury na konkrétní místo a po určitou definovanou dobu přináší tyto výhody:

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

**Kritéria hodnocení prodejních pracovníků jsou:**

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

Celkový přehled úloh řízení lidských zdrojů obsahuje další obrázek:

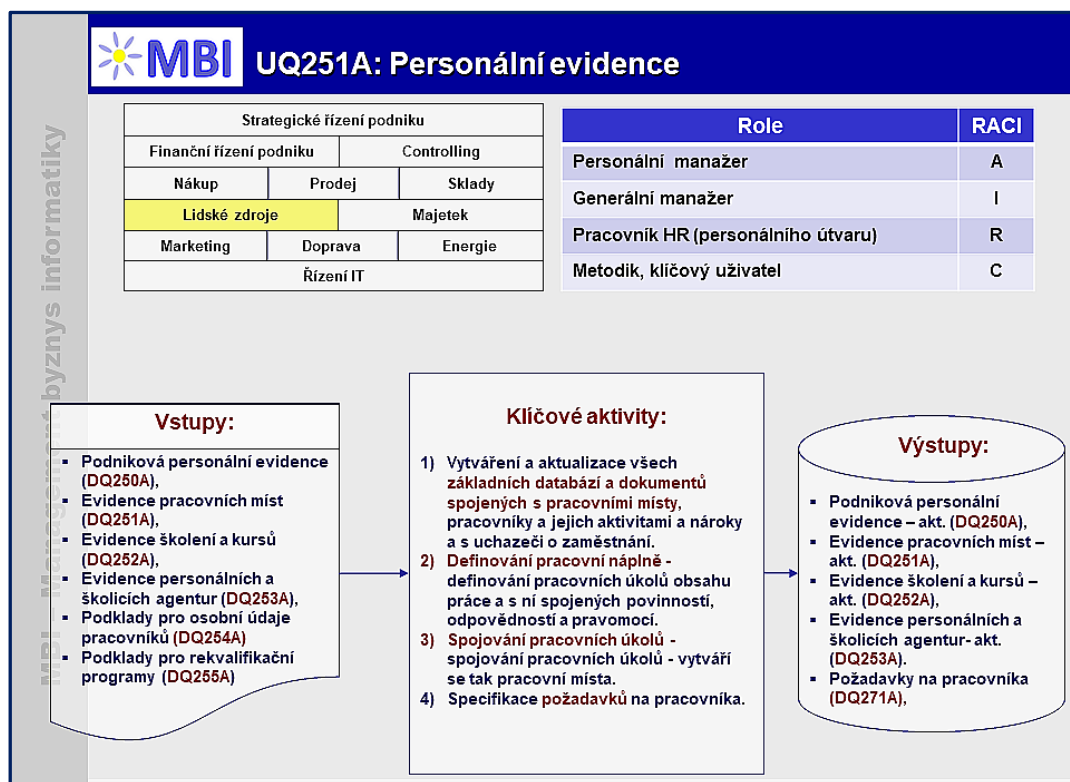


Obrázek 7-1: Řízení lidských zdrojů – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

### 7.1.1 Personální evidence

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



Obrázek 7-2: Personální evidence

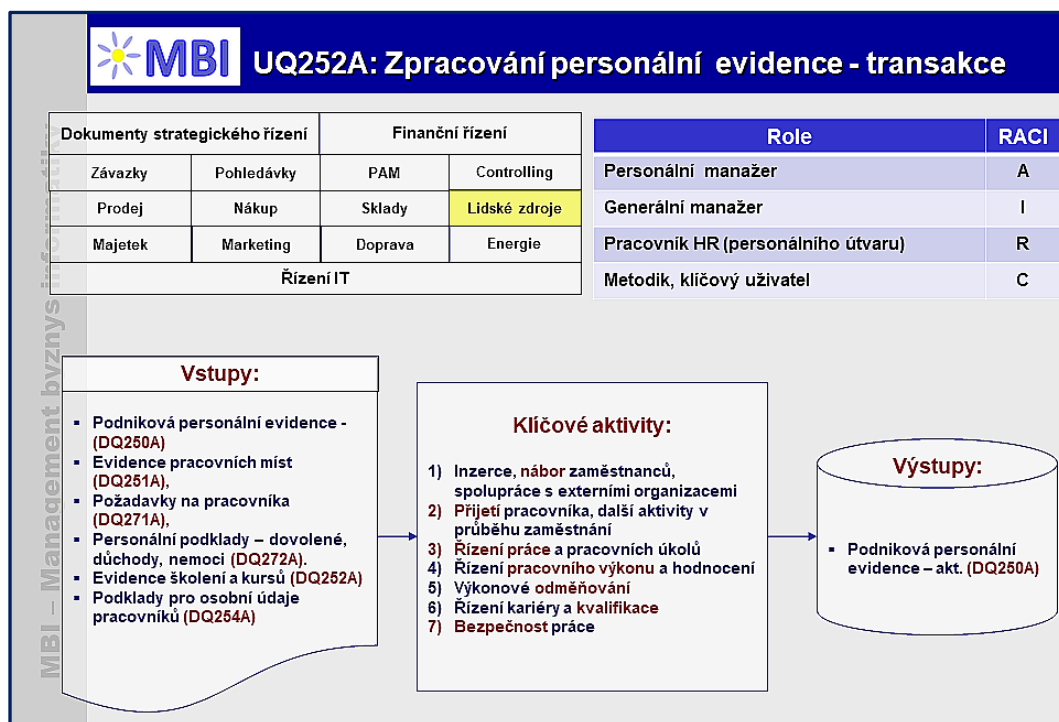
Obsahuje tyto **klíčové aktivity**:

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

### 7.1.2 Zpracování personálních dat

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





Obrázek 7-3: Zpracování personální evidence

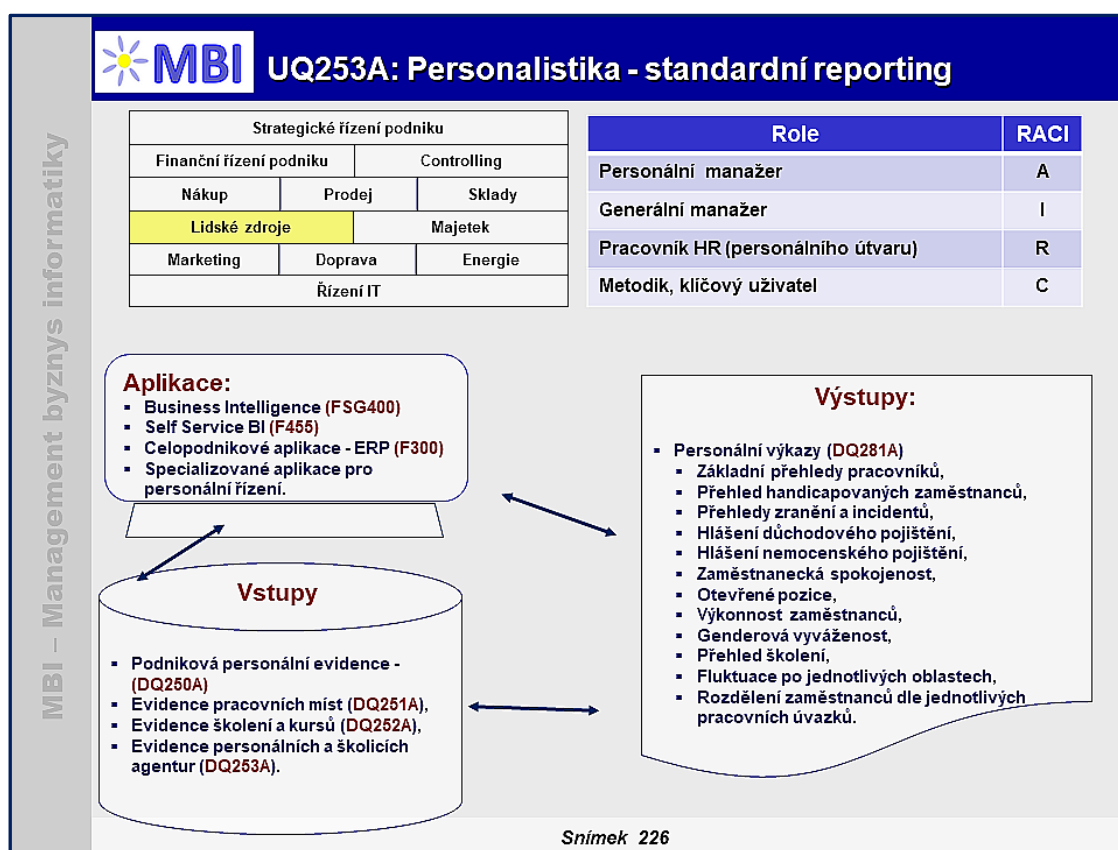
**Klíčové aktivity:**

- **Inzerce, nábor zaměstnanců, spolupráce s externími organizacemi** představuje tyto dílčí aktivity:
  - správa uchazečů, obsazování nových nebo volných pracovních míst, určení způsobů pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody jejich výběru,
  - organizace potřebných materiálů, testů a pohovorů, hodnocení údajů vzhledem k pracovnímu místu,
  - výběr vhodných kandidátů podle stanovených kritérií,
  - vyjednávání s vybraným uchazečem, informace, odkud byl uchazeč získán.
- **Přijetí pracovníka, další aktivity v průběhu zaměstnání:**
  - přijímací řízení pracovníka, sepisování smluv a podmínek,
  - seznamování a zařazení přijatého pracovníka, orientace a adaptace v rámci organizace, pracovního místa a kolektivu, zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa,
  - organizační podpora pro adaptaci, tj. zavedení pracovníka do systému, uložení smluv, organizace prvotních seznamovacích schůzek,
  - vyhodnocování výběru a analýza a sledování fluktuace nově přijímaných zaměstnanců,
  - příprava manažerských smluv,
  - modelování pracovních týmů, povyšování, přeřazování a převádění pracovníka na jinou práci,
  - schvalování a zpracování služebních cest,
  - zpracování žádostí o důchod,
  - uvolnění pracovníka z pracovního poměru.
- **Řízení práce a pracovních úkolů:**
  - plánování pracovní doby a přidělených úkolů, příprava vstupů pro řízení mezd,

- sledování a evidence docházky a výkonů,
- plánování dovolených, zpracování žádostí o dovolenou, určování pracovního volna,
- měsíční přehledy nepřítomnosti.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení:**
  - stanovení a evidence zadaných úkolů, kontrola průběhu práce nad úkoly, stanovení pracovních kapacit, počtu zadaných úkolů, výpočet výkonnosti, hodnocení splnění úkolů podle kvality, včasnosti,
  - centrální a periodické hodnocení výkonnosti pracovníků, příprava potřebných dokumentů k hodnocení, určení metod a časového harmonogramu hodnocení, obsahu hodnocení, organizace hodnotícího pohovoru, plánování další etapy hodnocení, stanovení a přijímání kontrolních opatření a návrhů na zlepšení, řešení vazeb hodnocení na řízení mezd, zveřejnění a interpretace výsledků hodnocení.
- **Výkonové odměňování:**
  - hodnocení výkonu podle stanovených kritérií, evidence hodnocení výkonu a stanovených odměn,
  - tvorba výkonnostních reportů,
  - řešení vazeb na hodnocení a řízení pracovního výkonu, řešení vazeb na řízení mezd.
- **Řízení kariéry a kvalifikace,**
  - analýza potřeb vzdělávání pracovníků a rozvoj managementu,
  - podpora plánování kariéry, kariérní scénáře, nástroje pro porovnání pracovních zařazení a možností vývoje, kariérní upozornění, přihlašování na vzdělávací kurzy a školení,
  - plánování a hodnocení výsledků vzdělávání, kontrola prostřednictvím pohovorů, testů, zkoušek, hodnocení efektivnosti rozvoje kvalifikace.
- **Bezpečnost práce,**
  - řešení pracovních úrazů,
  - pořízení, vedení a distribuce bezpečnostních pomůcek u zaměstnanců,
  - řízení bezpečnostních školení, řešení směrnic, podkladů pro bezpečnostní školení a bezpečnostních organizačních opatření.

### 7.1.3 Personalistika – standardní reporting

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



Obrázek 7-4: Personální reporting

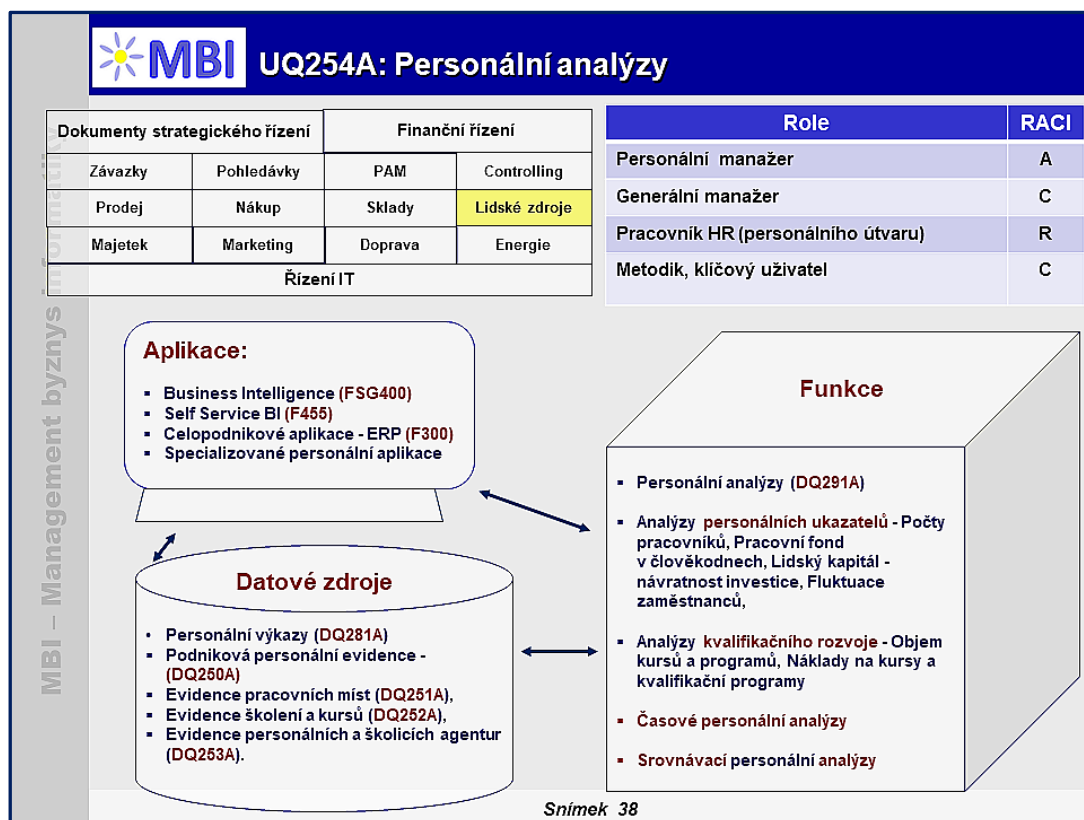
Tvorba reportů vychází z následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

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

**Standardní personální reporting** zahrnuje celou škálu reportů zaměřených zejména na přehledy pracovníků firmy podle různých hledisek, přehledy pracovních kapacit a časového fondu a další. Výstupem je přehled výkazů a reportů.

#### 7.1.4 Personální analýzy

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



Obrázek 7-5: Personální analýzy

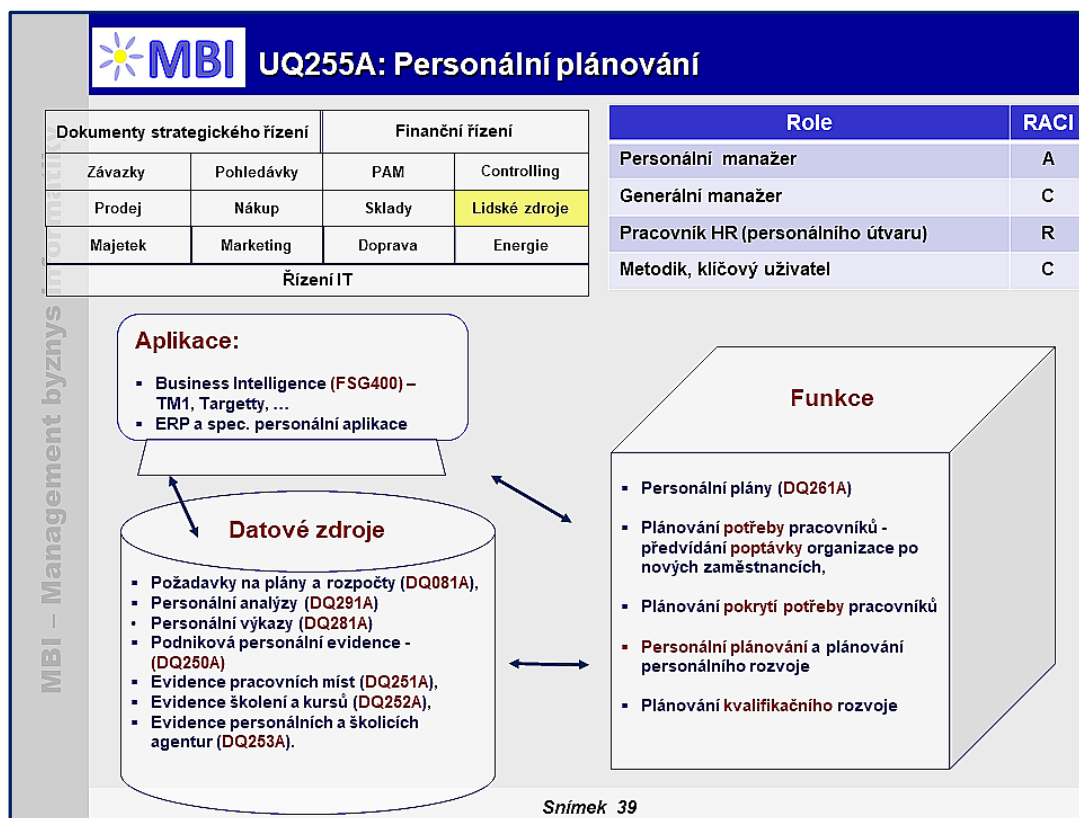
**Zdrojem** pro personální analýzy jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní zdroje dat pro jednotlivé KPI jsou součástí jejich dokumentace v kapitole [10.3]. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Personální analýzy firmy** jsou realizovány **na základě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

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

#### 7.1.5 Personální plánování

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

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



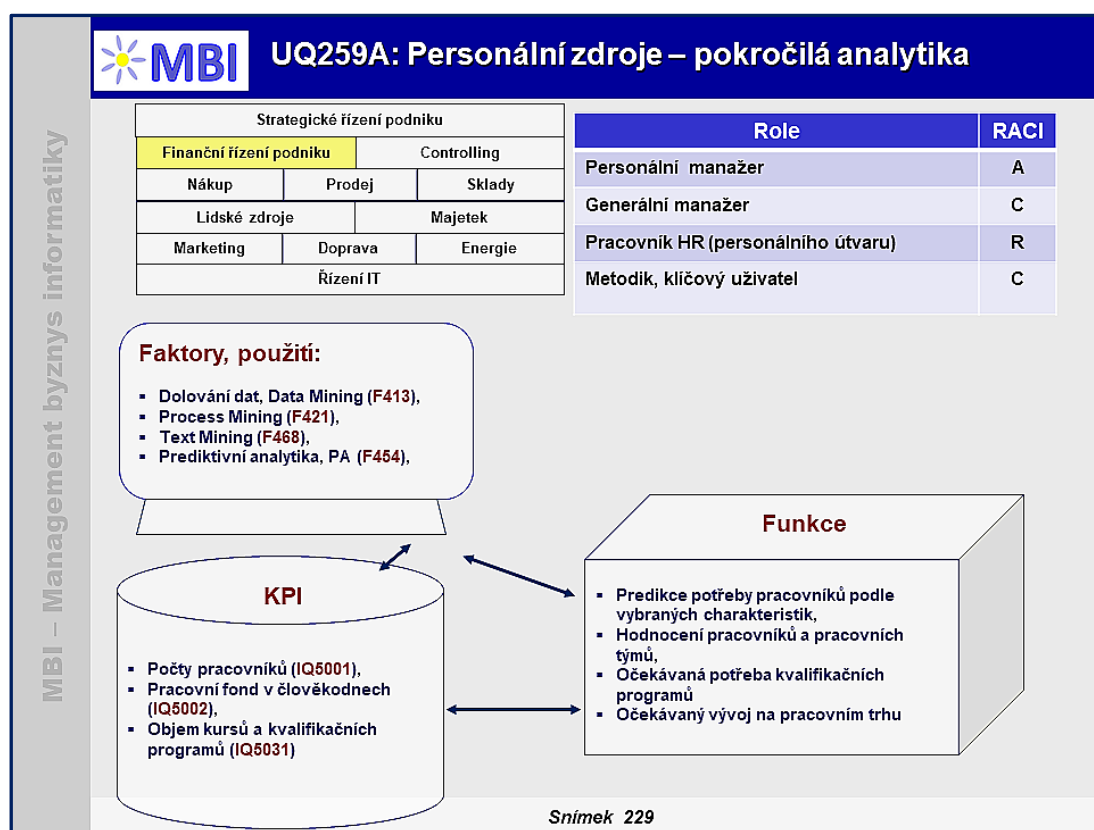
Obrázek 7-6: Personální plánování

Personální plánování a prognózování se realizuje obdobně jako analýzy na soustavě vymezených metrik v části 10.3. **Plán lidských zdrojů určuje počet nutných zaměstnanců a jejich kvalifikaci** pro zajištění provozu firmy ve stanoveném rozsahu. Výstupem je řada plánovacích dokumentů.

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

#### 7.1.6 Personální zdroje – pokročilá analytika

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

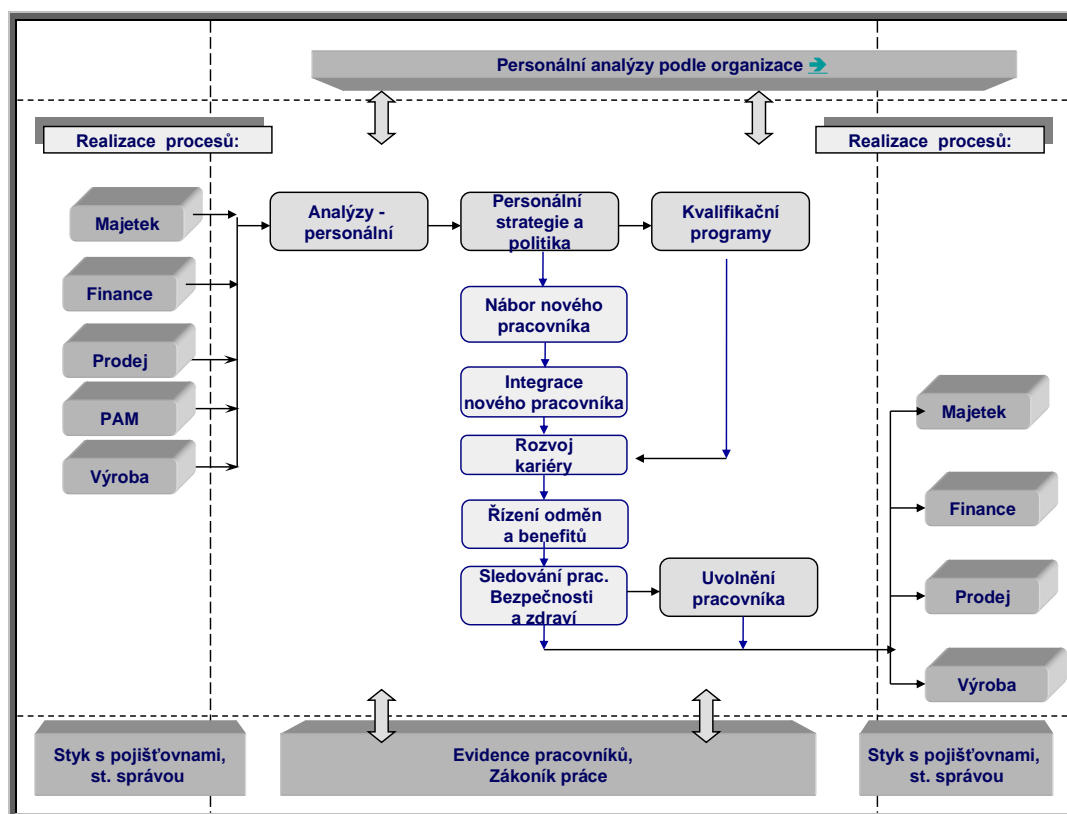


Obrázek 7-7: Personální zdroje – pokročilá analytika

Zahrnuje např. tyto **funkce**:

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

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



Obrázek 7-8: Řízení personálních zdrojů ve vzájemných vazbách



## 7.2 Řízení lidských zdrojů v kontextu řízení firmy

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

### 7.2.1 Vstupy do personálního řízení

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

#### Strategické řízení firmy:

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

#### Finanční řízení:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty:
  - informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro záměry a plány v rozvoji lidských zdrojů a ve finančním zajištění případného náboru,

- obdobně je finanční situace i klíčová pro posuzování a zajišťování financí pro kvalifikační programy pracovníků.

**PAM:**

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

**Řízení nákupní logistiky:**

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

**Řízení obchodní logistiky:**

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

**Řízení IT – zejména řízení lidských zdrojů v IT:**

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

**7.2.2 Výstupy z řízení lidských zdrojů**

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

**Strategické řízení firmy:**

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

**Finanční řízení:**



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

**PAM:**

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

**Řízení nákupní logistiky:**

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

**Řízení obchodní logistiky:**

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

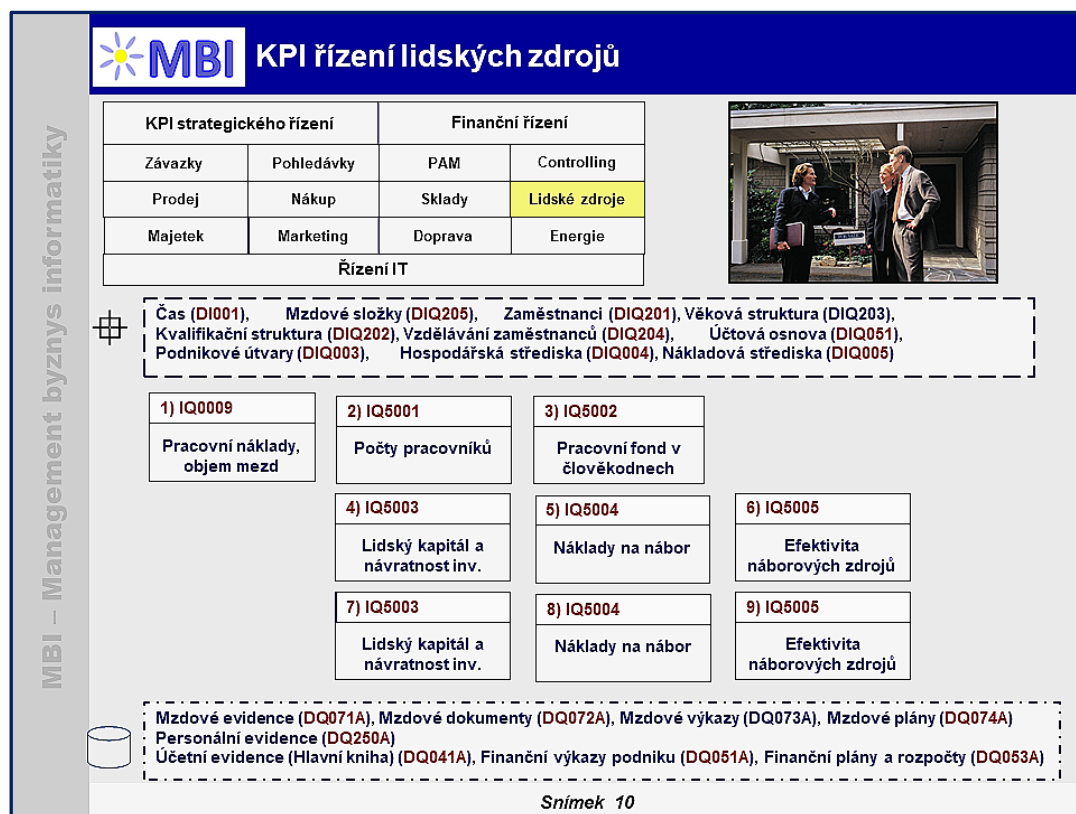
**Řízení IT – zejména řízení lidských zdrojů v IT:**

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



**7.3 KPI řízení lidských zdrojů**

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



Obrázek 7-9: Přehled KPI v řízení lidských zdrojů

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

- Celkový **objem plánovaných nebo vyplacených mezd**, a to podle různých druhů (**související metriky**: pracovní náklady, objem mezd, časová, objem mezd, úkolová, prémie, odměny, účasti na výsledku firmy, bonus, pracovní náklady přesčasů, průměrná hodinová sazba, příjem za zaměstnance).
- **Počty pracovníků** jsou fyzické počty pracovníků firmy, tj. nepřepočítané podle úvazků (**související metriky**: počet pracovníků rozlišených podle dimenze profesí, počet dlouhodobě neobsazených pracovních míst firmy, průměrné platy jednotlivých profesí, fluktuace jednotlivých profesí)
- **Pracovní fond v člověkodnech** znamená přepočítaný objem pracovní doby pracovníků firmy. U tohoto ukazatele je třeba vždy určit, jak se započítávají částečné úvazky a jak se realizují přepočty externích pracovníků. Jednotkou je kapacita jednoho pracovníka na plný úvazek (**související metriky**: podíl pracovního fondu pracovníků jednotlivých útvarů IT na celkovém pracovním fondu v %, počet dní, kdy byly klíčové pozice neobsazené).
- **Lidský kapitál a návratnost investice** znamená vyjádření celkového zisku či ztráty vůči investici do lidského kapitálu, a to obvykle v procentech či korunách (**související metriky**: podíl čistého zisku na celkových odměnách za práci, přidaná hodnota lidského kapitálu – podíl čistého zisku na celkovém počtu pracovníků na plný úvazek).
- **Náklady na nábor** jsou náklady na získávání/přijímání nových pracovníků vyjadřující efektivitu náborové činnosti (**související metriky**: součet výdajů na nábor v Kč, podíl celkových výdajů na nábor na celkových provozních nákladech v %).
- **Efektivita náborových zdrojů** znamená přepočítané vyjádření účinnosti vybraných náborových zdrojů (**související metriky**: čas potřebný na nábor, podíl počtu přihlášek na zdroj

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

- **Fluktuace zaměstnanců** je ukazatel, který je zaměřen na měření změn ve stavu zaměstnanců.
- **Objem kursů a programů** je objem plánovaných i absolvovaných školení v člověkodnech, např. manažerských školení, školení metod v různých oblastech podnikového řízení, školení bezpečnosti práce atd. (**související metriky**: podíl zaměstnanců, kteří procházejí periodickou kontrolou jejich znalostí ve vztahu k zastávané roli v %, podíl zaměstnanců, kteří prošli kontrolou znalostí úspěšně v %).
- **Náklady na kursy a kvalifikační programy** jsou náklady na jednotlivé vzdělávací programy, kursy a odborná školení.



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik** pro řízení lidských zdrojů, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **2.10**.

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení lidských zdrojů**: „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 2.1.
- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- PAM: kapitola 2.5.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT*.

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení lidských maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

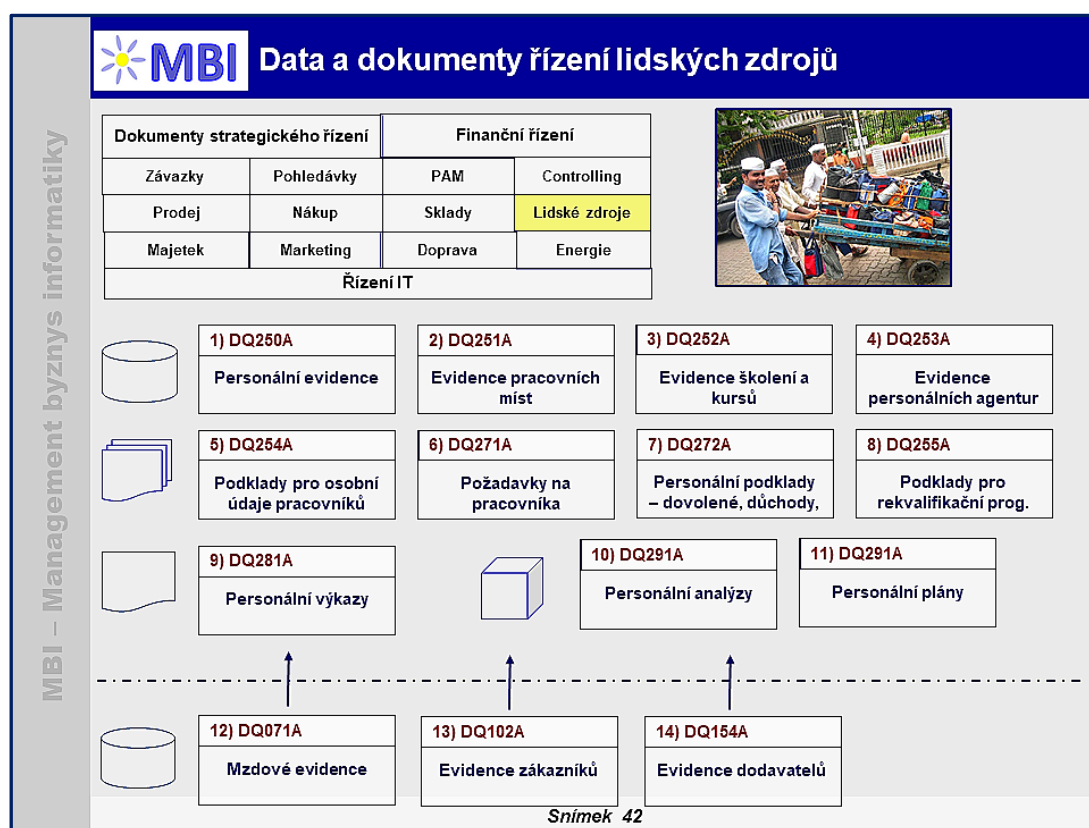
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.2]**
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.3]**.

**Vymezení** obsahu všech analytických **dimenzí** pro řízení firmy: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **3**.



#### 7.4 Data, dokumenty

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



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

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

- **Databáze a jejich části**, zejména:
  - Podniková personální evidence.
  - Evidence pracovníků se změněnou pracovní schopností.
  - Evidence závazků za zaměstnancem a zaměstnavatelem.
  - Evidence vypůjčeného nebo přiděleného materiálu zaměstnanci.
  - Evidence uchazečů o zaměstnání.
  - Evidence nároků na dovolenou a sociálních výhod.
  - Evidence pracovních míst.
  - Evidence školení a kursů.
  - Evidence personálních a školicích agentur.
- **Dokumenty** personálního řízení, tj.:
  - Podklady pro osobní údaje pracovníků.
  - Požadavky na pracovníka.
  - Personální podklady – dovolené, důchody, nemoci.
  - Podklady pro rekvalifikační programy
- **Personální výkazy**:
  - Základní personální výkazy.
  - Rozložení zaměstnanců (podle pohlaví (genderová vyváženost), a to v rámci vedoucích pozic, nebo v rámci jednotlivých pracovišť atd.
  - Fluktuace zaměstnanců.

- Přehledy personálních nákladů.
- Přehledy handicapovaných zaměstnanců.
- Zaměstnanecká spokojenost.
- Otevřené pozice.
- Výkonnost zaměstnanců.
- Přehled školení.
- **Personální analýzy:**
  - Personální analýzy a analýzy personálního rozvoje, např. počty pracovníků, pracovní fond v člověkodnech.
  - Analýzy ukazatelů kvalifikačního rozvoje, jako je objem kursů a programů.
  - Analýzy časového vývoje v personální oblasti, časový vývoj v kvalifikaci pracovníků apod.
  - Srovnávací analýzy, zejména srovnání plánovaných ukazatelů počtů pracovníků, objemu kvalifikačních programů oproti skutečnosti apod.
- **Personální plány:**
  - Personální plány podle potřeby personálních kapacit.
  - Kvalifikační plány a programy.



Charakteristiky **obsahu** uvedených **dokumentů** pro řízení lidských zdrojů: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **4.10**.

Charakteristiky **obsahu dokumentů** pro řízení oblastí **s významnými vazbami na řízení lidských zdrojů** (Obrázek 10-9), „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 4.1.
- Finanční řízení: kapitola 4.2.
- PAM: kapitola 4.5.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT*.

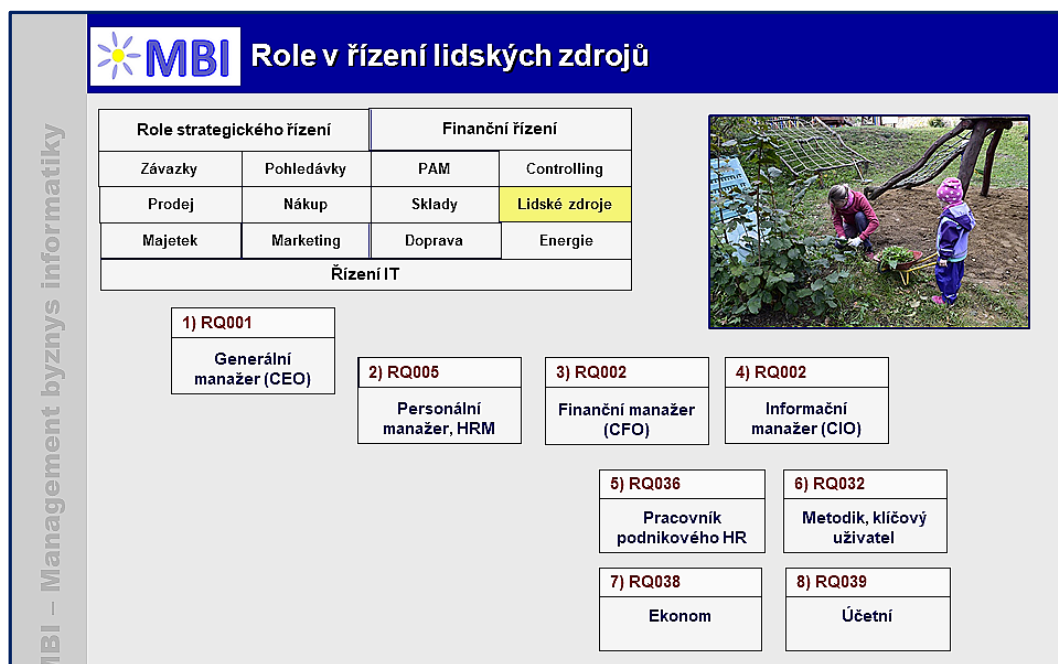
Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení lidských zdrojů maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení nákupní logistiky: Příloha 2, kapitola **[17.2]**.
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 2, kapitola **[17.3]**.



## 7.5 Role v řízení lidských zdrojů

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



Obrázek 7-11: Role v řízení lidských zdrojů

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

### 7.5.1 Personální manažer (HRM, HR Manager)

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

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

### 7.5.2 Pracovník podnikového HR

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

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



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2



## 7.6 IT v řízení lidských zdrojů

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

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

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

### 7.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP zajišťuje tyto **úlohy**:

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



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 1.1.

#### **Efekty uplatnění ERP v řízení lidských zdrojů:**

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

#### **Možné problémy spojené s ERP v řízení lidských zdrojů:**

- I v oblasti HR systémů ERP rostou **nároky na kvalitu dat** i s ohledem na personální data sdílená ostatními moduly.
- Aktuálně a včas musí být zpracovány změny týkající se změn v personální legislativě a s tím se zvyšují i nároky na jejich analýzu a **customizace**.
- Obsah **práce na pracovním místě** musí být vhodně stanoven včetně přesného vymezení požadavků na pracovní místo (kvalifikace, praxe, požadavky na znalosti, osobnostní požadavky), s respektováním provázanosti mezi organizační strukturou, pracovním místem, zaměstnancem, jeho rozvojem.
- Se složitostí personálních modulů rostou **nároky na kvalifikaci** analytiků a jejich znalosti nejen funkcionality daného modulu, ale i posuzování potřeb firmy na personální kapacity. Souvisí s tím i potřeba kvalifikovaného posuzování **možností outsourcingu** v různých oblastech firemních aktivit.
- Musí být nastaveny mechanismy na **výběr a přijímání** správných lidí podle potřeb firmy, i s využitím databáze uchazečů o zaměstnání.
- Musí být správně nastaven **benefitní program** pro zaměstnance s ohledem na jejich zařazení do programu podle funkcí a s možností výběru. Musí mít motivační charakter.
- Musí být nastaven **program zdravotní péče** o zaměstnance jako celek.

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

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

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



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.1**.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.2**.

#### **Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení lidských zdrojů:**

- Aplikace business intelligence se v oblasti personálního řízení **využívají zcela standardně**.
- Podstatnou roli hrají aplikace BI i v oblasti zpracování a **prezentace personálních výkazů**.
- Nástroje a aplikace BI a SSBI lze vidět jako faktory zvyšující **konkurenceschopnost firmy** na základně kvalitnějšího a komplexního hodnocení a plánování personálních zdrojů.
- Aplikace BI / SSBI podporují úlohy pro systematické a **komplexní řízení kvalifikace** personálu a řešení kvalitních kvalifikačních programů.
- Personální analýzy firmy jsou orientovány na **analýzu a určování klíčových personálních ukazatelů** a aplikace BI / SSBI nabízejí jejich hodnocení ve všech podstatných souvislostech (0).
- Aplikace BI / SSBI a specializované plánovací nástroje založené na těchto technologiích podporují systematickou přípravu **personálních plánů** a plánů kvalifikačního rozvoje.
- BI / SSBI poskytuje podporu pro tvorbu **analytický i vizuálně náročnějších aplikací**, umožňující rychlou orientaci manažerů analyzujících a formulujících hodnocení a záměry v personálním řízení.
- Technologie BI / SSBI podporují svou orientací na multidimenzionalitu uložení a zpracování informací i rozvoj **manažerské kvalifikace**, a to i jako součást personálního rozvoje firmy.

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



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



### 7.7 Faktory v řízení lidských zdrojů - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují celé personální řízení.

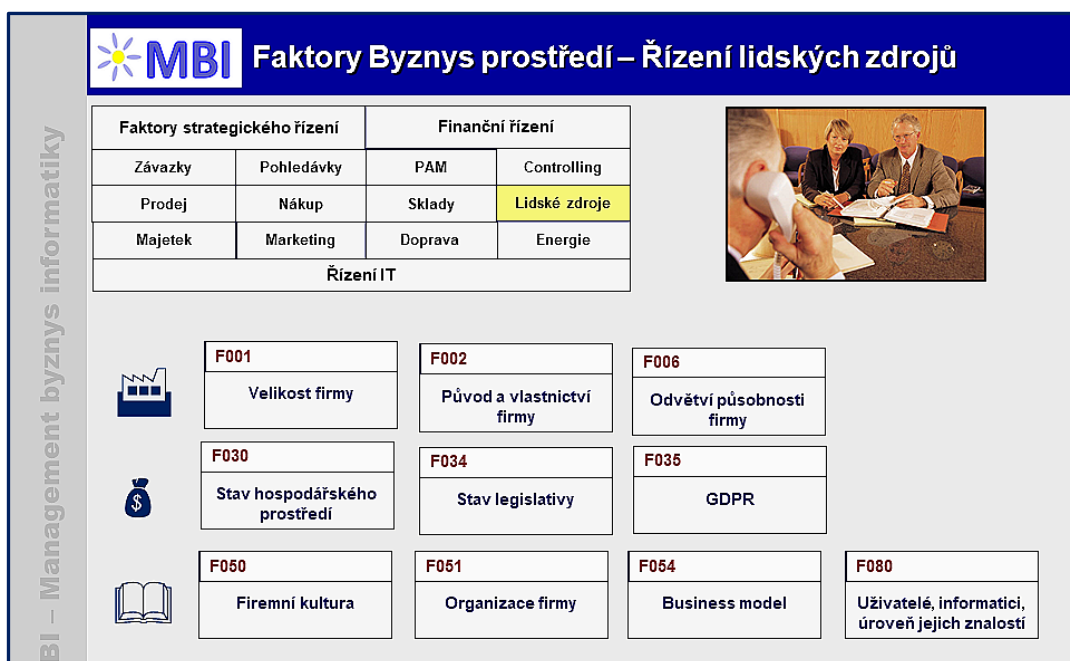


Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.

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

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 7-12: Faktory ovlivňující personální řízení firmy

#### 7.7.1 Firma, základní charakteristiky

- **Velikost firmy.**

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

### 7.7.2 Ekonomika a trh

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

### 7.7.3 Řízení, organizace

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



## 7.8 Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů

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

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

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

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

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

- Jsou zaměstnanci podporováni v osobním **rozvoji podle potřeb firmy** a postupu v kariéře?

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

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

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

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

#### 7.8.4 Scénář "Řeší se řízení lidských zdrojů".

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

- Spolupracuje firma **s odbory** a udržuje s nimi dobré vztahy? Dochází k **aktuálnímu předávání informací**?

#### 7.8.5 Scénář "Řeší se řízení vzdělávání zaměstnanců"

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

#### 7.8.6 Scénář "Řeší se řízení péče o zaměstnance a komunikace se zaměstnanci"

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

#### 7.8.7 Scénář: „Řeší se analýzy lidských zdrojů“

##### 7.8.7.1 Vztah k byznysu

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

##### 7.8.7.2 Obsah personálních analýz

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

### 7.8.7.3 Kvalita personálních analýz

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

### 7.8.7.4 Zajištění personálních analýz

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

## 7.8.8 Scénář: „Řeší se plánování lidských zdrojů“

### 7.8.8.1 Vztah k byznysu

- Existuje plánování postupu zaměstnanců, **kariérní mapy** a rozhodování je argumentováno?
- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky vysoké kvalitě personálních plánovacích úloh?
- Jak identifikovat **hlavní problémy firmy** vzhledem k úrovni a kvalitě personálních plánovacích úloh, jaké dopady mají do úspěšnosti jejího byznysu?
- Plánuje firma **potřebný počet zaměstnanců** a zajišťuje včas předpokládané požadavky?
- Jak zajistit **kvalitní přípravu specialistů plánovačů** vzhledem k charakteru a potřebám firmy a současně vzhledem k vybraným softwarovým nástrojům pro plánovací úlohy?
- Jak co nejpřesněji a **včas zjišťovat budoucí předpokládané personální potřeby**?
- Jak zajistit dostupnost **informací o stavu a předpokládaném vývoji** na trhu práce?
- Jak správně a racionálně aplikovat **plánovací metodiky firmy** do řešení plánovacích úloh?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** plánování rozvoje personálních kapacit ve firmě?

### 7.8.8.2 Obsah personálního plánování

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

### 7.8.8.3 Příprava personálního plánu

- Jak zajistit pro přípravu personálních plánů adekvátní a **kvalitní datové zdroje**?
- Jak dosáhnout požadovanou **granularitu dat** v rámci plánovacích operací?

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

#### 7.8.8.4 Zajištění personálních plánů

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



### 7.9 Metodiky a metody pro personální řízení



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

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



### 7.10 Závěry, doporučení k personálnímu řízení

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



#### K řešení:

- je třeba zajistit soulad personálních funkcí s **aktuální legislativou**,
- snižovat **pracnost a náklady** zpracování personálních operací,
- nastavit **úroveň kontroly a důvěrnosti** zpracování personálních údajů, zajistit respektování požadavků GDPR,
- zajistit efektivní **integraci** personálního řízení s řízením PAM a s finančním řízením,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** personálních analýz s vazbou na celopodnikové analýzy a na ostatní oblasti řízení,
- realizovat podporu **výběru nových pracovníků**, podle potřeb firmy,
- poskytovat podporu pro přípravu a řešení kvalitních rekvalifikačních programů,

- umožnit přípravy personálních plánů **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností firmy.

**K provozu a užití:**

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

**K řízení IT:**

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



## 8. Řízení majetku



Účelem je:

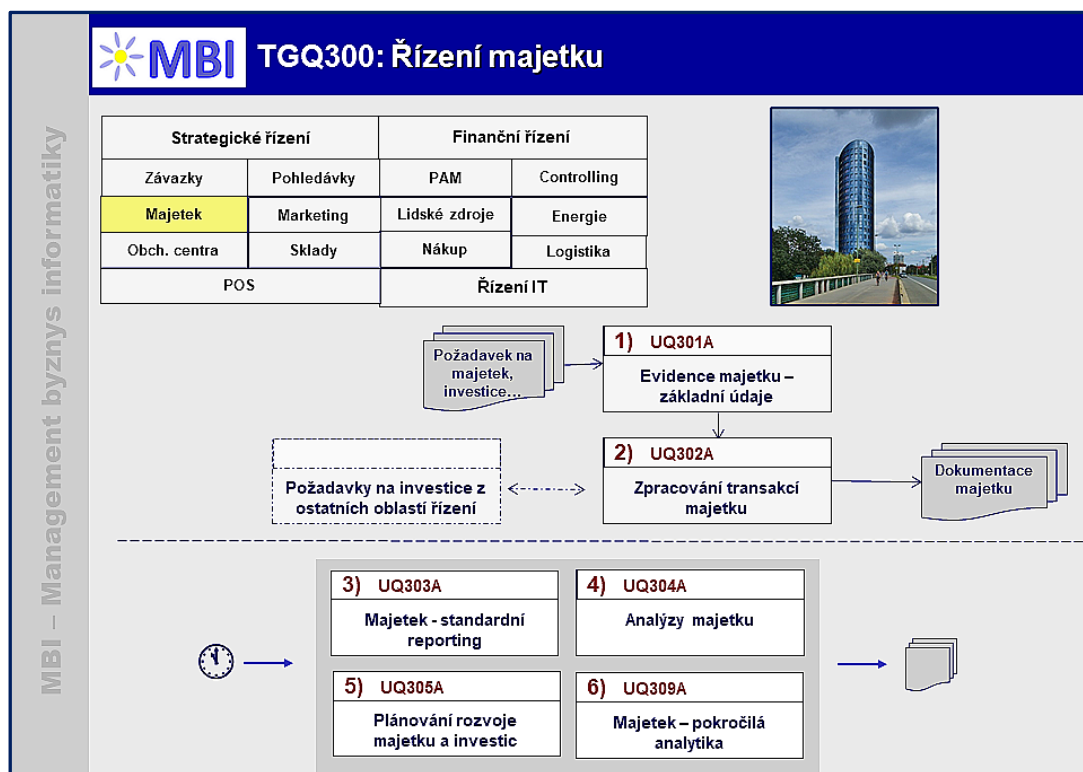
- dosahovat takové **struktury a rozmístění majetku**, které budou nejlépe odpovídat aktuálním i budoucím potřebám obchodu,
- zajistit **kvalitní dokumentaci majetku** na úrovni jeho pasportizace, specifické technické dokumentace, ekonomické dokumentace,
- realizovat efektivní **plánování a průběh investičních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



**Základní specifikace „Řízení majetku firmy“:** dokument „AF II.01: Oblastí“, kapitola 11.

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

Celkový přehled úloh řízení majetku obsahuje další obrázek:

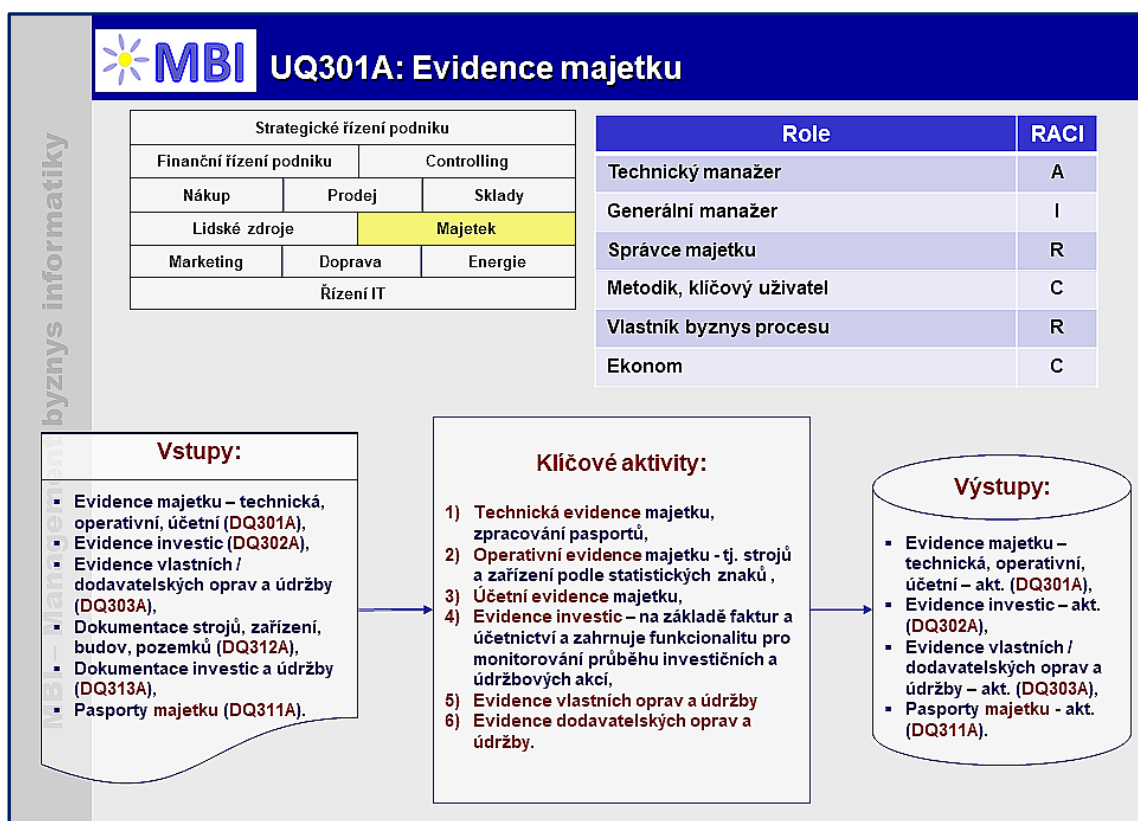


Obrázek 8-1: Řízení majetku – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

### 8.1.1 Evidence majetku

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



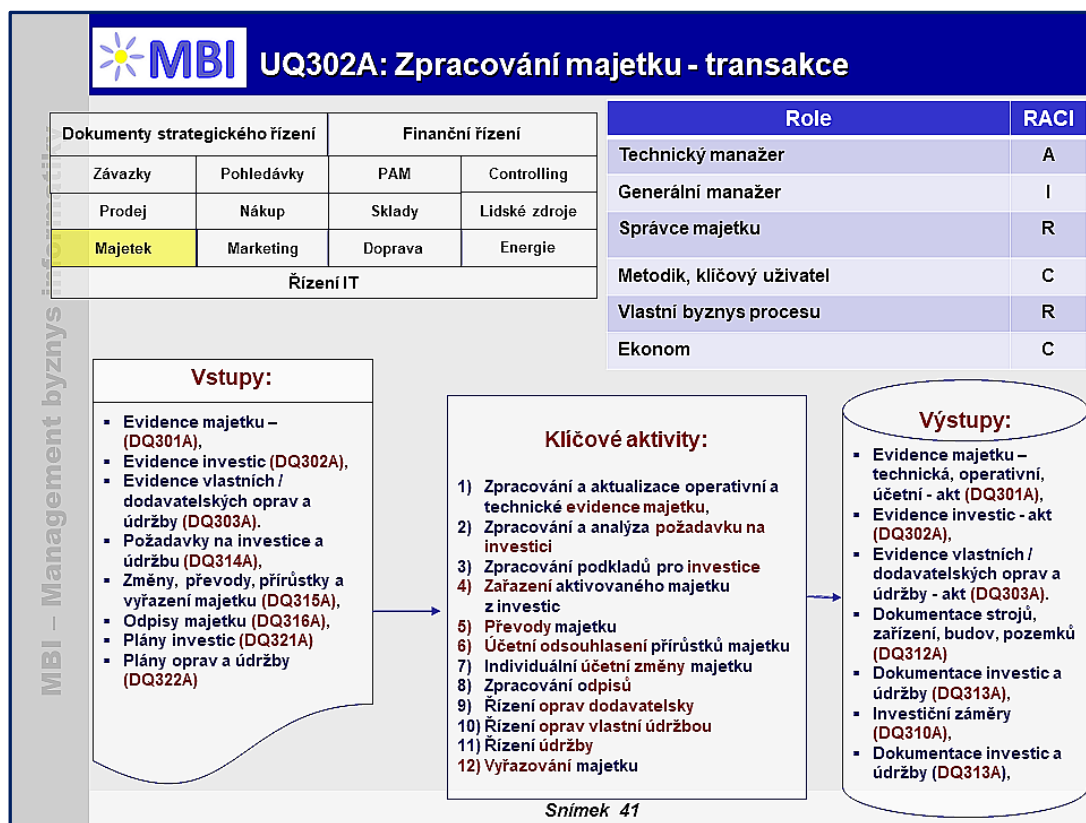
Obrázek 8-2: Evidence majetku

Zajišťuje tyto **klíčové aktivity**:

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

### 8.1.2 Zpracování majetku

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



Obrázek 8-3: Majetkové transakce

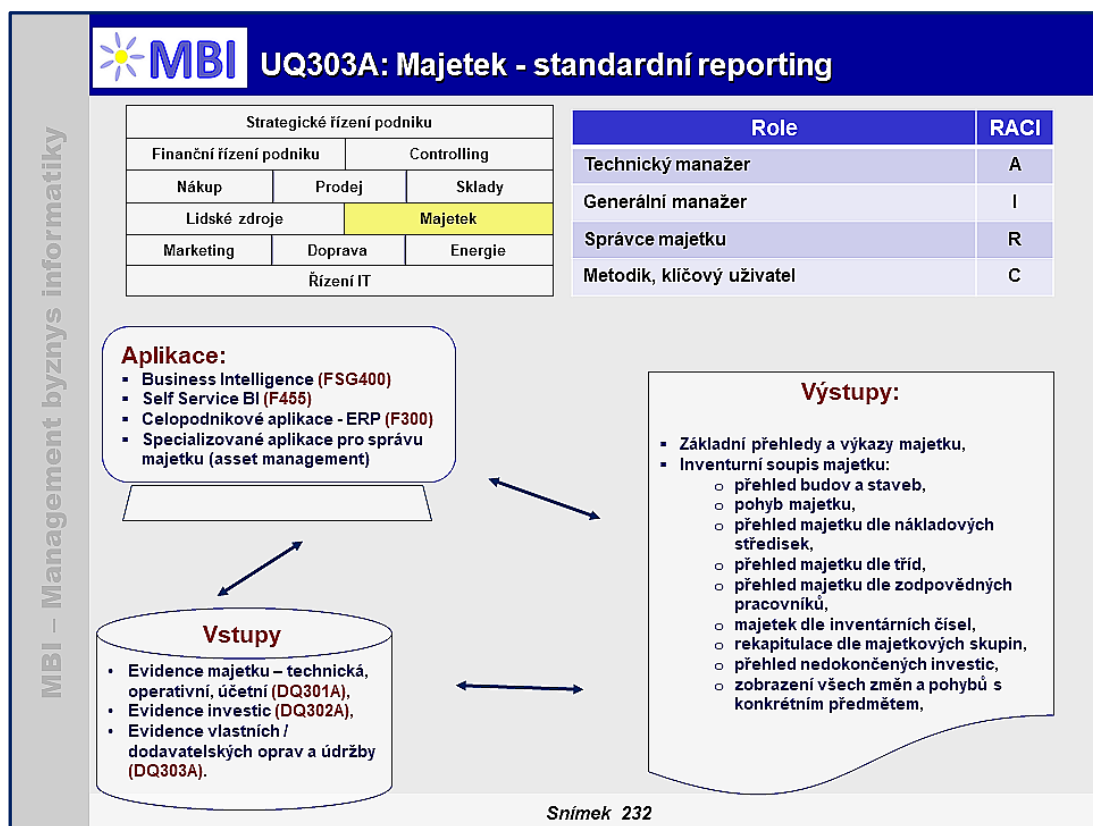
**Klíčové aktivity:**

- **Zpracování a aktualizace operativní a technické evidence majetku.**
- **Zpracování a analýza požadavku na investici** na základě požadavkového listu s vyjádřením jednotlivých odborných útvarů, vyhodnocení, předání do plánu investic.
- **Zpracování podkladů pro investice**, zahrnuje zpracování dokumentace a podrobné zadání, ekonomické vyhodnocení, podklady pro výběrové řízení.
- **Zařazení aktivovaného majetku z investic**, tj. zařazení zcela nebo částečně dokončené investiční akce (zakázky) zlikvidované ve finančním účetnictví do evidence majetku pod jedním nebo více inventárními čísly.
- **Převody majetku** mezi nákladovými středisky, evidenčními středisky (podstředisky) a pracovníky.
- **Účetní odsouhlasení přírůstků majetku** a potvrzení nebo změna účetních, cenových i daňových údajů a údajů o zatřídění nově zařazených předmětů do evidence. Po odsouhlasení kmenových a účetních údajů je možné provádět další pohyby a počítat odpisy.
- **Individuální účetní změny majetku**, změny kmenových údajů, individuální zadání účetních zápisů. Veškeré změny a pohyby předmětů v evidenčním stavu změny jsou automaticky zaúčtovány.
- **Zpracování odpisů**, zpracování účetních i daňových odpisů, individuální odpisy podle odpisového plánu, zadání skutečných hodnot odpisů, určení metody daňových odpisů: lineární / degresivní. Účetní odpisový plán může být podle skutečných výkonů / podle zadaných částek, výpočet účetních odpisů.
- **Řízení oprav dodavatelů**, tj. výběrové řízení, výběr dodavatele, příprava smlouvy, zpracování pracovního výkazu, pracovního listu, servisního výkazu.

- **Řízení oprav vlastní údržbou**, zahrnuje časový měsíční plán, odsouhlasení podnikovým útvarem, návodka inspekční prohlídky, návodka inspekční opravy.
- **Řízení údržby**, plán údržby, plán čerpání normohodin, plán čerpání nákladů na náhradní díly nutné k opravám, plán dodavatelských oprav, průběžné řízení údržbových prací a jejich dokumentace, operativní práce a jiná zadání.
- **Vyřazování majetku**, návrh na vyřazení / likvidaci na podkladě technické správy o stavu stroje, podklad pro likvidační komisi, určení způsobu vyřazení, zápis o vyřazení majetku, vyřazení z evidence majetku.

### 8.1.3 Majetek – standardní reporting

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



**Obrázek 8-4: Reporting majetku**

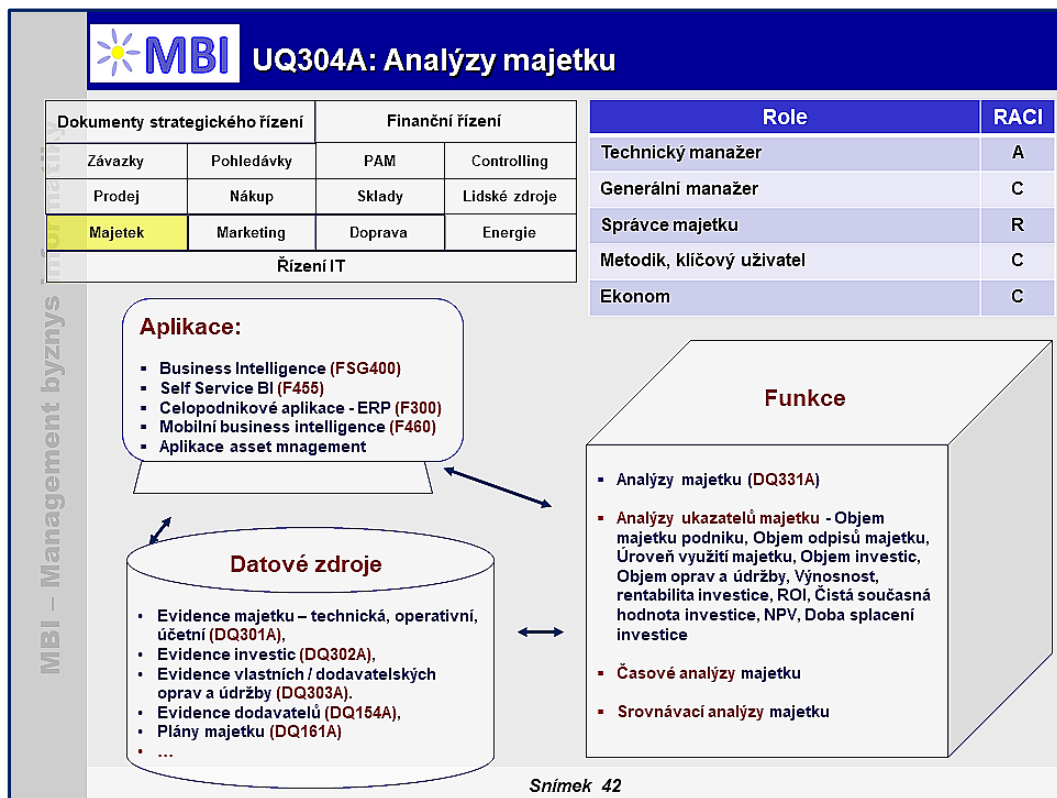
Tvorba reportů vychází ze základních dokumentů ve vztahu k majetku a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

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

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

### 8.1.4 Analýzy majetku

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



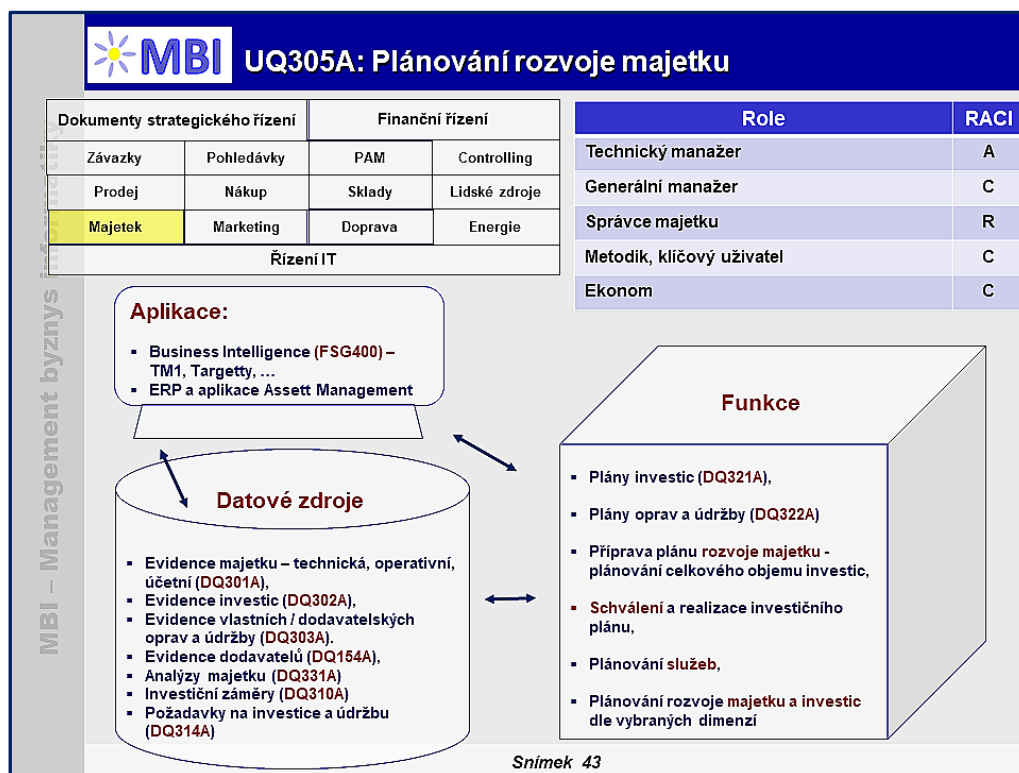
Obrázek 8-5: Analýzy majetku

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

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

### 8.1.5 Plánování rozvoje majetku a investic

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



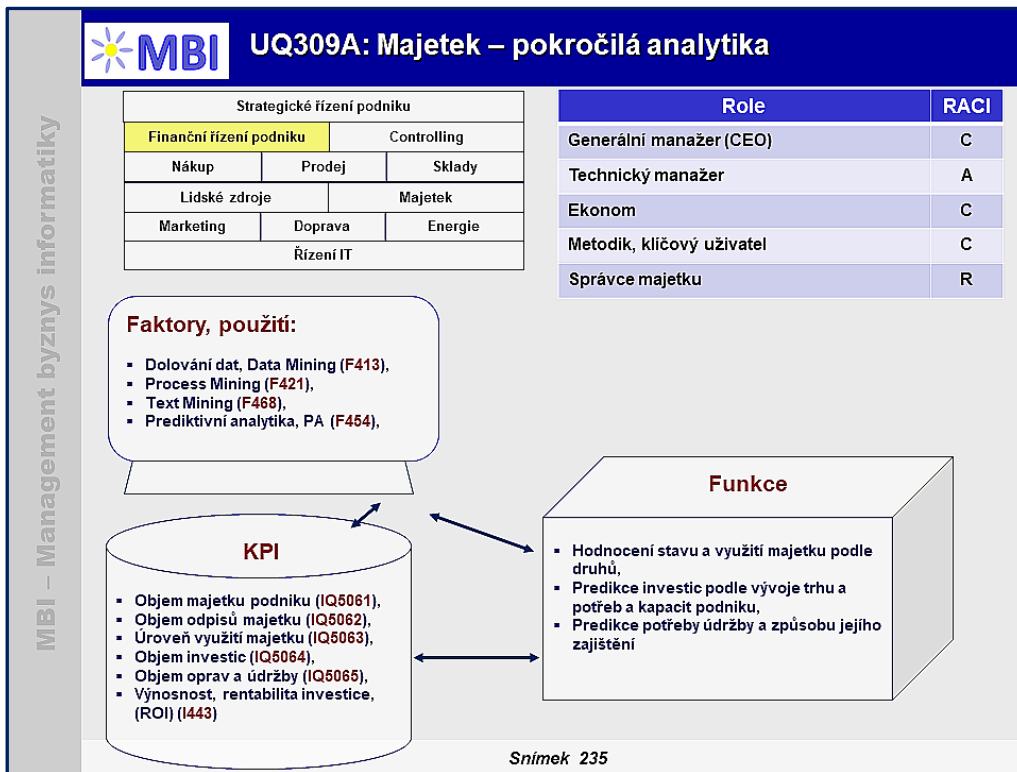
Obrázek 8-6: Plánování rozvoje majetku

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

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

### 8.1.6 Majetek – pokročilá analytika

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

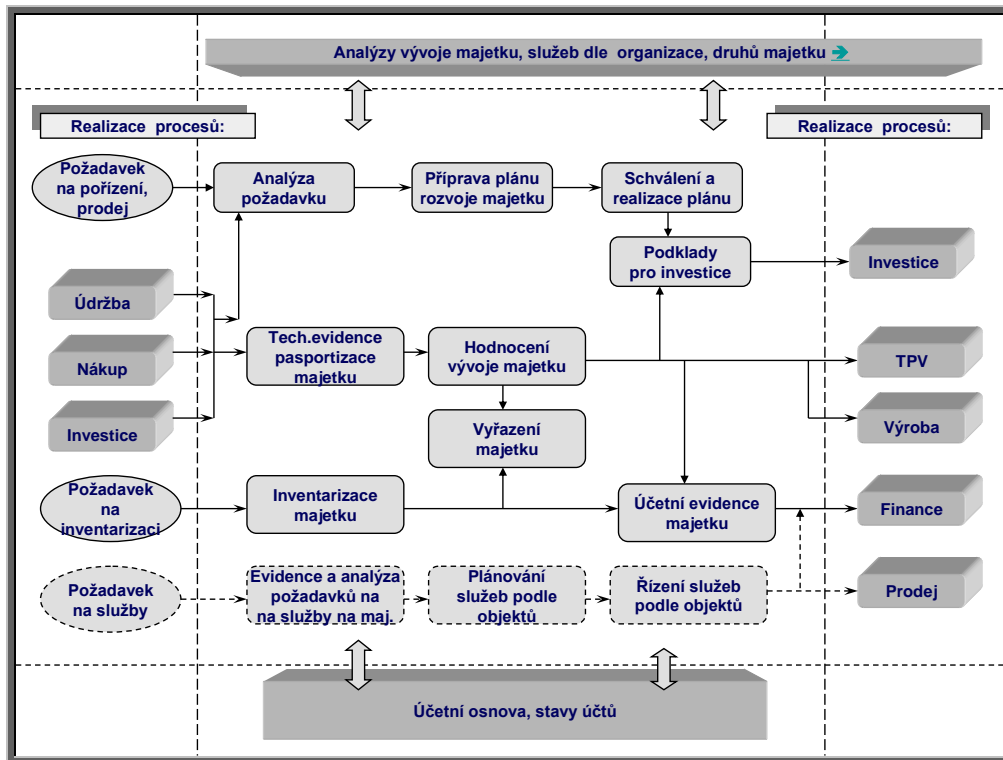


Obrázek 8-7: Majetek – pokročilá analytika

Zahrnuje např.:

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

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



Obrázek 8-8: Řízení majetku ve vzájemných vazbách



## 8.2 Řízení majetku v kontextu řízení firmy

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

### 8.2.1 Vstupy do řízení majetku

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

#### **Strategické řízení firmy:**

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

#### **Finanční řízení:**

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

#### **Personální řízení:**

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

#### **Řízení nákupní logistiky:**

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

#### **Řízení skladování:**

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



### **Řízení IT:**

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

### **8.2.2 Výstupy z řízení majetku**

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

#### **Strategické řízení firmy:**

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

#### **Finanční řízení:**

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

#### **Personální řízení:**

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

#### **Řízení nákupní logistiky:**

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

#### **Řízení skladování:**

- plány investic:

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

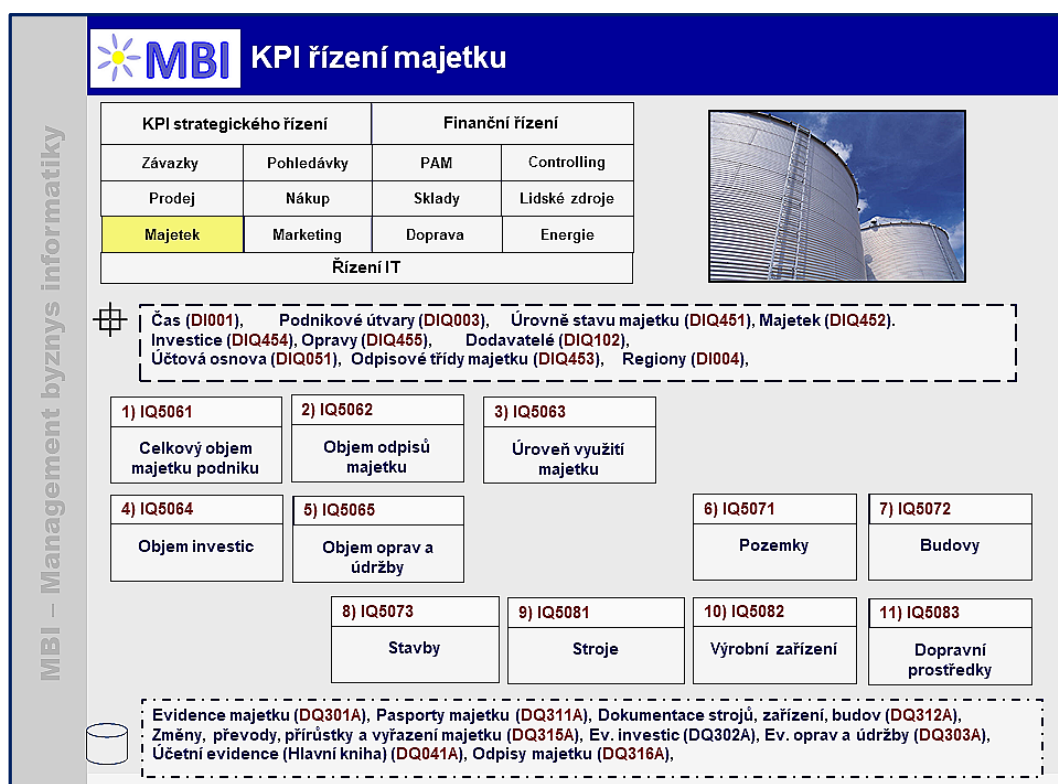
### Řízení IT:

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

10

### 8.3 KPI řízení majetku

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



Obrázek 8-9: Přehled KPI v řízení majetku

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

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

- **Rozsah pozemků** v daných jednotkách (čtvereční metry, kilometry, hektary) (**související metriky**: hodnota pozemků ve finančním vyjádření, stav využití pozemků, podíl hodnoty pozemků na celkovém majetku firmy, podíl zastavěných pozemků, rozsah a hodnota nevyužívaných pozemků).
- **Využitelná plocha budov** ve čtverečních metrech (**související metriky**: hodnota budov ve finančním vyjádření, stav využití budov, podíl hodnoty budov na celkovém majetku firmy, nevyužívaná plocha budov a její podíl na celkové ploše, hodnota nevyužívaných budov).
- **Plocha staveb** ve čtverečních metrech (**související metriky**: hodnota staveb ve finančním vyjádření, stav realizace staveb, podíl hodnoty staveb na celkovém majetku firmy, podíl hodnoty dokončených staveb ve stanoveném období, podíl pozastavených staveb na celkovém počtu).
- **Počet strojů** podle typů (**související metriky**: hodnota strojů a strojového parku ve finančním vyjádření v pořizovacích a zůstatkových cenách, stav využití strojů, podíl hodnoty strojů na celkovém majetku firmy, objem času nevyužití strojů vzhledem k poruchám, hodnota nevyužívaných strojů, nebo strojů s využitím pod stanovený limit).
- **Kapacita** výrobních zařízení podle typů (**související metriky**: hodnota výrobních zařízení ve finančním vyjádření, v pořizovacích a zůstatkových cenách, stav využití výrobních zařízení, podíl hodnoty výrobních zařízení na celkovém majetku firmy, objem času nevyužití výrobních zařízení vzhledem k poruchám, hodnota a kapacita nevyužívaných výrobních zařízení, nebo zařízení s využitím pod stanovený limit).
- **Počet** dopravních prostředků podle typů (**související metriky**: přepravní kapacita dopravních prostředků, hodnota dopravních prostředků ve finančním vyjádření, v pořizovacích a zůstatkových cenách, stav využití dopravních prostředků, podíl hodnoty dopravních prostředků na celkovém majetku firmy, objem času nevyužití dopravních prostředků vzhledem k poruchám, nevyužitá přepravní kapacita dopravních prostředků, podíl objemu využití vlastních dopravních prostředků vzhledem k externím dopravcům).



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik** pro řízení majetku, investic a údržby, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **2.11**.

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení** majetku, investic a údržby: „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 2.1.
- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Personální řízení: kapitola 2.10.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT*.

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení majetku maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

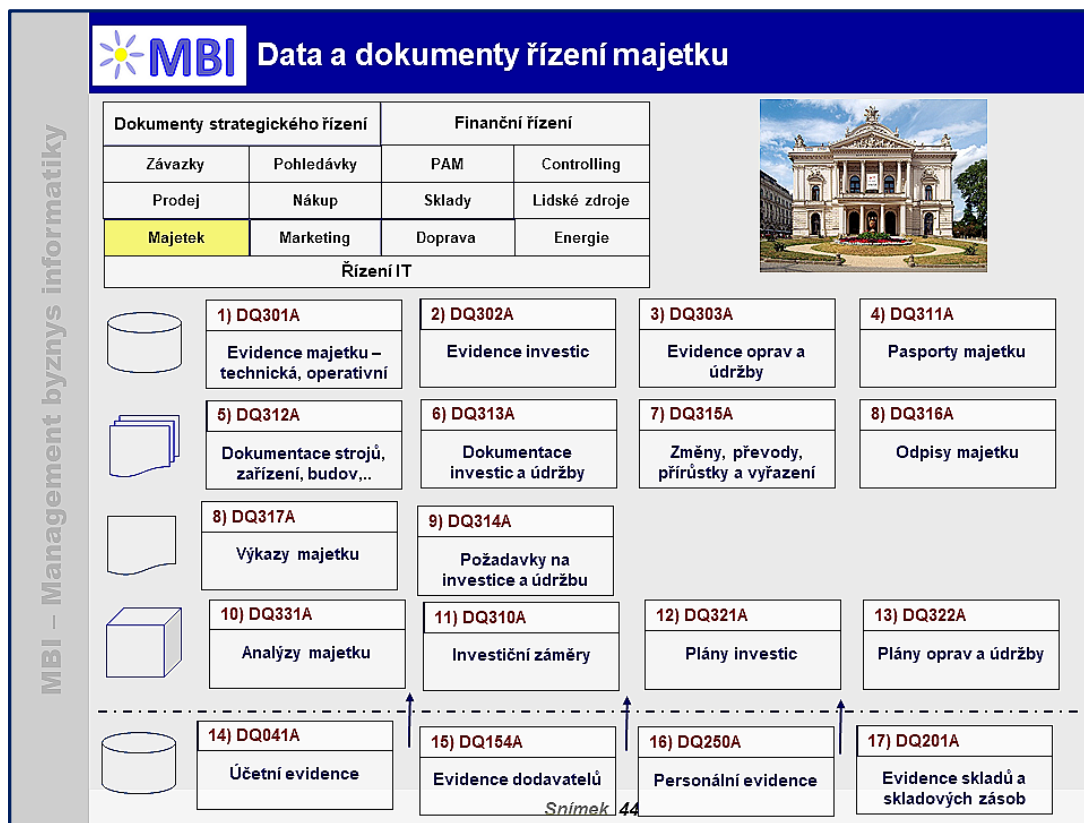
- Řízení skladování: Příloha 1, kapitola **[16.1]**
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.2]**

**Vymezení** obsahu všech analytických **dimenzí** pro řízení firmy: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **3**.



## 8.4 Data, dokumenty

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



Obrázek 8-10: Data a dokumenty v Řízení majetku

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

- **Databáze a jejich části**, zejména:
  - Evidence majetku – technická, operativní, účetní.
  - Evidence investic.
  - Evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby.
  - Paspory majetku.
- **Dokumenty** pro řízení majetku, investic a údržby, tj.:
  - Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků.
  - Dokumentace investic a údržby.
  - Změny, převody, přirůstky a vyřazení majetku.
  - Odpisy majetku.
  - Požadavky na investice a údržbu
- **Výkazy a reporty majetku** zahrnují např.:
  - Základní přehledy a výkazy majetku.
  - Přehled budov a staveb.
  - Pohyb majetku.

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



Charakteristiky **obsahu** uvedených **dokumentů** pro řízení majetku, investic a údržby: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 4.11.

Charakteristiky **obsahu dokumentů** pro řízení oblastí **s významnými vazbami** na řízení majetku, investic a údržby (Obrázek 11-9), „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 4.1.
- Finanční řízení: kapitola 4.2.
- Personální řízení: kapitola 4.10.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT*.

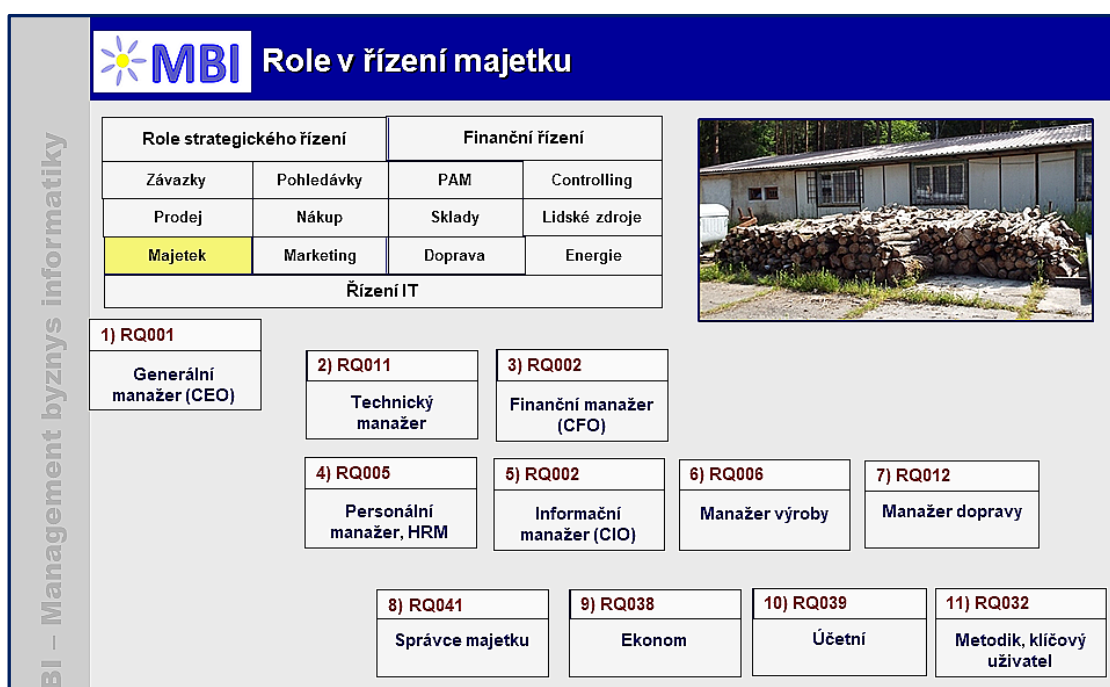
Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na finanční řízení maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení skladování: Příloha 2, kapitola [17.1].
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 2, kapitola [17.2].



## 8.5 Role v řízení majetku

Role podílející se na úlohách řízení majetku dokumentuje další obrázek.



Obrázek 8-11: Role v Řízení majetku

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

### 8.5.1 Technický manažer

Technický manažer, především ve výrobních firmách, zajišťuje tyto činnosti:

- návrhy programů technického rozvoje firmy,
- operativní řízení nasazování nových technických prostředků do provozu,
- řešení technických poruch a výpadků,
- analýzy technických kapacit a jejich reálného využití,
- specifikace požadavků na technická školení personálu,
- výběr nebo schvalování výběru podřízených pracovníků v technických útvarech.

### 8.5.2 Správce majetku

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

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



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2



### 8.6 IT v řízení majetku

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

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

<b>[8.6.1]</b>	<b>ERP</b> (Enterprise Resource Planning) pro převážnou část funkcionality podporující evidenci majetku, správu i údržbu.
<b>[8.6.2]</b>	<b>BI</b> (Business Intelligence) / <b>SSBI</b> (Self Service Business Intelligence) pro analytické a případně i plánovací funkce v řízení majetku.
<b>[8.6.3]</b>	<b>PA, prediktivní analytika</b> zejména pro prognózování vývoje investic a údržby.

#### 8.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

ERP pokrývá tyto **úlohy**:

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



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.1**.

#### **Efekty uplatnění ERP v řízení majetku:**

- Moduly řízení majetku poskytují obvykle **funkcionality** pro úlohy uvedené v předchozím přehledu, tj. pro evidenci majetku, pro správu majetku a řízení investic a údržby a pro reporting majetku.
- **Evidence majetku** poskytuje jeho jednoznačnou identifikaci včetně pronajatého majetku.
- ERP poskytuje vysokou úroveň **interní integrace** řízení majetku, investic a údržby na ostatní oblasti řízení (finance atd.).

- ERP nabízí adekvátní **dokumentaci investic** a aktualizovaný seznam požadovaných dokladů pro uvedení investice do provozu a následné zařazení do evidence majetku.
- ERP zahrnuje evidenci a **identifikaci udržovaných nebo opravovaných zařízení**, takže v každém okamžiku je možno zjistit aktuální stav jednotlivých zařízení. Ke každému zařízení existuje kompletní a aktuální technická dokumentace a rovněž kompletní a aktuální provozní dokumentace.
- ERP v řízení majetku zefektivňuje **procesy** se správou majetku, přípravou, schvalováním a realizací investičních akcí a s řízením údržby. Snižuje se tak i jejich nákladová a časová náročnost.
- Díky optimalizaci procesů je vedení firmy schopné velmi rychle reagovat na **problémy s majetkem**, zařízením atd. a zajistit potřebné zásahy údržby.
- **Snižuje se riziko chyb** a omylů při evidenci a správě majetku, řízení investic a údržby.
- Zvyšuje se kvalita a přesnost rozhodování při **posuzování a schvalování investic**.

#### **Možné problémy spojené s ERP v řízení majetku:**

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

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

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

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



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.1**.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.2**.

#### **Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení majetku:**

- Aplikace business intelligence se využívají jak pro **základní majetkové analýzy**, ale také pro náročnější analýzy návratnosti investic.



- Uplatnění **časové dimenze** nabízí **hodnocení trendů ve struktuře majetku a skladbě investic** a na základě toho i identifikace problémů, které mohou v budoucím období nastat.
- Analýzy počtu a objemu **reklamací investic, resp. akcí údržby** podle jejich typu, dodavatelů, umožňuje systematicky formulovat investiční záměry a řídit údržbu.
- Aplikace BI / SSBI pro řízení majetku umožňují racionálně připravovat celou **soustavu reportů majetku, investic a údržby** podle potřeb firmy.
- Je možné hodnotit **kvalitu a spolehlivost dodavatelů investic a údržby** (např. podle struktury a termínů dodávek), kategorizovat je podle významu.
- Uplatnění BI / SSBI technologií a specializovaných plánovacích aplikací umožňuje kvalitní **přípravu plánů rozvoje majetku, investic a údržby** na základě systematicky uspořádané sady plánovaných ukazatelů a jejich dimenzí.
- **Integrační efekty** v řízení majetku znamenají podporu integrace zejména ve vztahu k finančnímu řízení, řízení energetických zdrojů a řízení personálních kapacit.
- Poskytuje i velmi dobrou podporu pro tvorbu **analyticky i vizuálně náročnějších aplikací**, které např. v kombinaci i s mobilními BI / SSBI aplikacemi znamenají velmi solidní efekty pro rychlou orientaci manažera při správě majetku, řízení investičních a údržbových akcí.
- Aplikace a technologie BI / SSBI podporují svojí podstatou **zvyšování kvalifikace manažerů** zejména v plánování a řízení investic.

#### **Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení majetku:**

- Analýza a návrh funkcí BI / SSBI v řízení majetku a investic musí vycházet z pochopení a respektování celkové **investiční strategie firmy**.
- Úspěšnost BI / SSBI aplikací v řízení majetku a investic je **silně závislá na zájmu a invenci** technických manažerů a manažerů údržby. Je proto nezbytným předpokladem zajistit jejich kvalifikační přípravu, případně motivační programy.
- BI / SSBI aplikace jsou velmi silně **závislé na kvalitě dat transakčních systémů**, zejména **ERP** a specializovaných systémů **asset managementu**.
- Při řešení BI / SSBI v řízení majetku, investic a údržby je otázkou **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejvíce odpovídat potřebám a problémům dané firmy.
- Efektem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, zejména pro údržbu, ale problémem je nastavení odpovídajících hodnot pro tato pravidla tak, aby na jejich základě nedocházelo k chybným rozhodnutím.
- **Návrh dashboardů** pro obchodní manažery a technické specialisty musí vycházet z kvalifikované analýzy jejich potřeb.

#### **8.6.3 Prediktivní analytika**

Aplikace prediktivní analytiky se váží **k úloze**:

- „*Plánování rozvoje majetku a investic*“.



Základní charakteristiky **prediktivní analytiky**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **4.3**.



## 8.7 Faktory v řízení majetku - „Byznys prostředí“

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

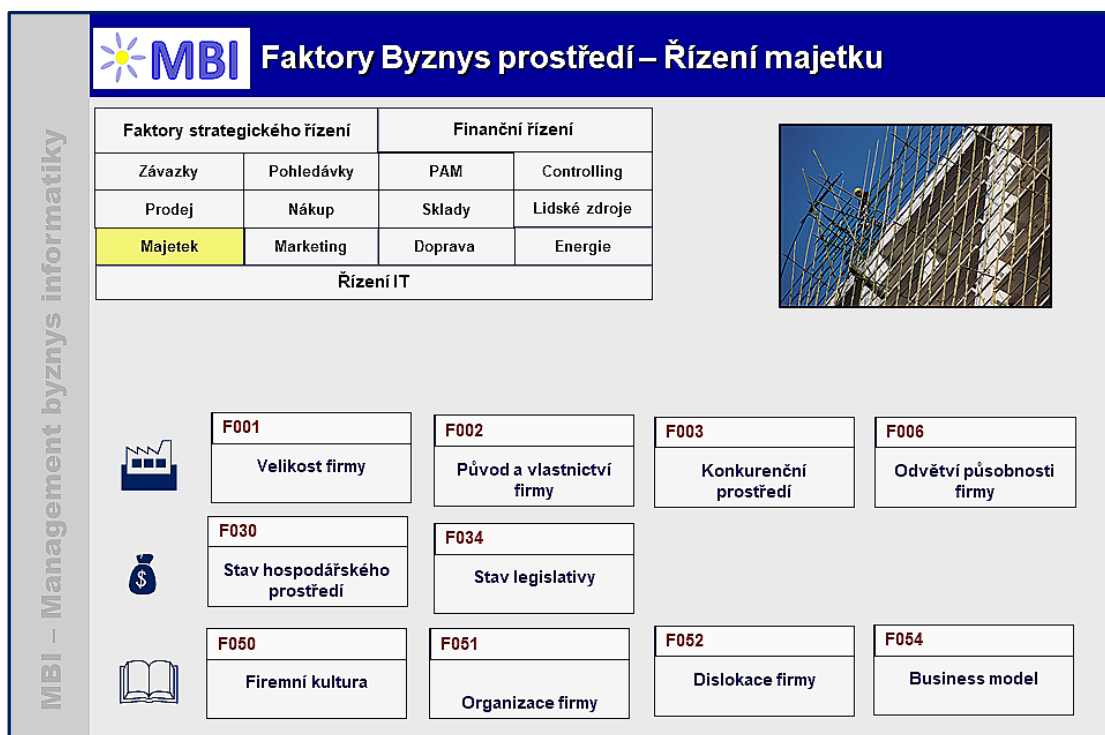


Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.

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

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 8-12: Faktory ovlivňující řízení majetku a investic

### 8.7.1 Firma, základní charakteristiky

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

- odvětví kompletně ovlivňuje charakter a strukturu majetku, a současně i nároky na řízení investic a řízení údržby.

### 8.7.2 Ekonomika a trh

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

### 8.7.3 Řízení, organizace

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



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

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

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

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

<b>[8.8.10]</b>	Řeší se <b>plánování investic</b> .
<b>[8.8.11]</b>	Řeší se <b>plánování údržby</b> .

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

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

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

#### 8.8.2.1 Personální zajištění

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

#### 8.8.2.2 IT

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

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

- Existuje úplný **seznam majetku**? Seznam poskytuje **jednoznačnou identifikaci** majetku?
- Existuje **seznam pronajatého majetku**?
- Jaký **má být obsah dat** a databází ve vztahu k řízení majetku a investic, které budou odpovídat požadavkům legislativy?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích, zejména ve vazbě k novým investicím a akcím údržby?
- Jak **snížit pracnost a náklady** operací spojených s pořizováním dat spojených s řízením majetku a investic?
- Jak zajistit **potřebnou kvalitu dat, konsistenci dat**, potřebnou úroveň **konsolidace** a jak řešit **obsah kontrolních operací** na vstupu dat?

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

#### 8.8.4 Scénář "Řeší se řízení majetku"

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

#### 8.8.5 Scénář „Řeší se řízení investičních akcí“

- Kdo a jak má sledovat, vyhodnocovat a kontrolovat **průběh investičních akcí**?
- Jsou prováděny **pravidelné kontroly** či kontrolní dny o průběhu realizace u všech staveb a jsou vedeny záznamy o nich (stavební deníky)?
- Jsou dodržovány **bezpečnostní předpisy** v průběhu investičních akcí?
- Je aktuální stav a průběh investiční akce **komunikován** v rámci firmy?
- Jsou **stavby** prováděny v souladu se schválenými projekty?
- Existuje adekvátní **dokumentace investice** uložená a aktualizovaná v dokumentačních databázích?
- Je k dispozici aktualizovaný **seznam požadovaných dokladů** pro uvedení do provozu?
- Je investice **zařazena do evidence majetku** na základě kompletních informací od techniků?
- Je **zkušební provoz** proveden ve stanoveném čase a následně vyhodnocen?

- Jak zajistit adekvátní **řízení návratnosti** investic? Jsou stanoveny **ukazatele** pro vyhodnocování efektivnosti investic?
- Je u všech investičních akcí s ekonomickým kontextem stanovena **žádoucí návratnost**?
- Provádí se pravidelně **vyhodnocování investičních akcí** z řady relevantních pohledů?
- Jsou vyhotovovány **standardní reporty** pro vedení firmy a pro vlastníky?
- Které **reporty** o investicích a údržbě majetku a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?

#### 8.8.6 Scénář „Řeší se řízení údržby“

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

#### 8.8.7 Scénář „Řeší se realizace, výkon údržby“

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

#### 8.8.8 Scénář: „Řeší se analýzy majetku a investic“

##### 8.8.8.1 Vztah k byznysu

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

#### 8.8.8.2 **Obsah analýz pro řízení majetku a investic**

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

#### 8.8.8.3 **Kvalita analýz majetku a investic**

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

#### 8.8.8.4 **Vztahy k dodavatelům**

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

#### 8.8.8.5 **Zajištění analýz majetku a investic**

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

#### 8.8.9 **Scénář „Řeší se analýzy údržby“**

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

#### 8.8.10 Scénář "Řeší se plánování investic"

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

#### 8.8.11 Scénář „Řeší se plánování údržby“

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



### 8.9 Metodiky a metody pro řízení majetku



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

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





### 8.10 Závěry, doporučení k řízení majetku

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

	<p><b>K řešení:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ je třeba nastavit vysokou <b>organizační i technologickou úroveň majetkových operací</b> včetně kvalitní dokumentace, výkresů, pasportů apod.,</li> <li>▪ zajistit <b>bezpečnost</b> majetkových operací, tj. jejich protokolování a dokumentace,</li> <li>▪ efektivní <b>integrace</b> majetkových operací s finančním řízením, řízením investic, výroby, údržby apod.,</li> <li>▪ zasílat <b>varovné nebo jen informativní zprávy</b> manažerům na základě výsledků uskutečněných analýz stavu majetku a jejich vyhodnocení oproti definovaným pravidlům, limitům apod.,</li> <li>▪ využívat <b>kvalitní data</b> pro přípravu investičních plánů a plánů údržby a oprav, umožnit přípravu plánů investic a údržby <b>ve variantách</b> s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností firmy,</li> <li>▪ dosáhnout potřebnou <b>dostupnost a kvalitu</b> analýz majetku, investic a údržby v místě a čase, tj. u investičních akcí, v průběhu údržby, v dislokovaných jednotkách apod.,</li> <li>▪ realizovat podporu <b>výběru kvalitních dodavatelů investic</b>, kteří jsou schopni poskytnout komplexní řešení za přijatelnou cenu.</li> </ul> <p><b>K provozu a užití:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ realizovat vysokou <b>dostupnost</b> funkcí spojených s řízením investic a řízením akcí údržby,</li> <li>▪ provádět přípravu investic a investiční záměry <b>podle požadavků jednotlivých útvarů</b> a byznys jednotek,</li> <li>▪ <b>realizovat provázanost</b> plánů investic a údržby mezi různými časovými horizonty s možností upřesňování plánů v čase,</li> <li>▪ dosahovat efektivní <b>kooperaci</b> v průběhu příprav a schvalování plánů investic,</li> <li>▪ nastavit a realizovat průběžné <b>vyhodnocování efektivnosti</b> a návratnosti investic.</li> </ul> <p><b>K řízení IT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poskytovat celý <b>komplex IT služeb</b> podporujících řízení majetku a investic včetně investic do IT,</li> <li>▪ <b>správu IT infrastruktury</b> realizovat podle pravidel řízení a správy majetku celého firmy,</li> <li>▪ zajistit <b>kvalitní interní i externí datové zdroje</b> pro přípravu investic, realizaci výběrových řízení na IT systémy a zajistit podklady pro výběr kvalitních dodavatelů.</li> </ul>
--	---

## 9. Marketing



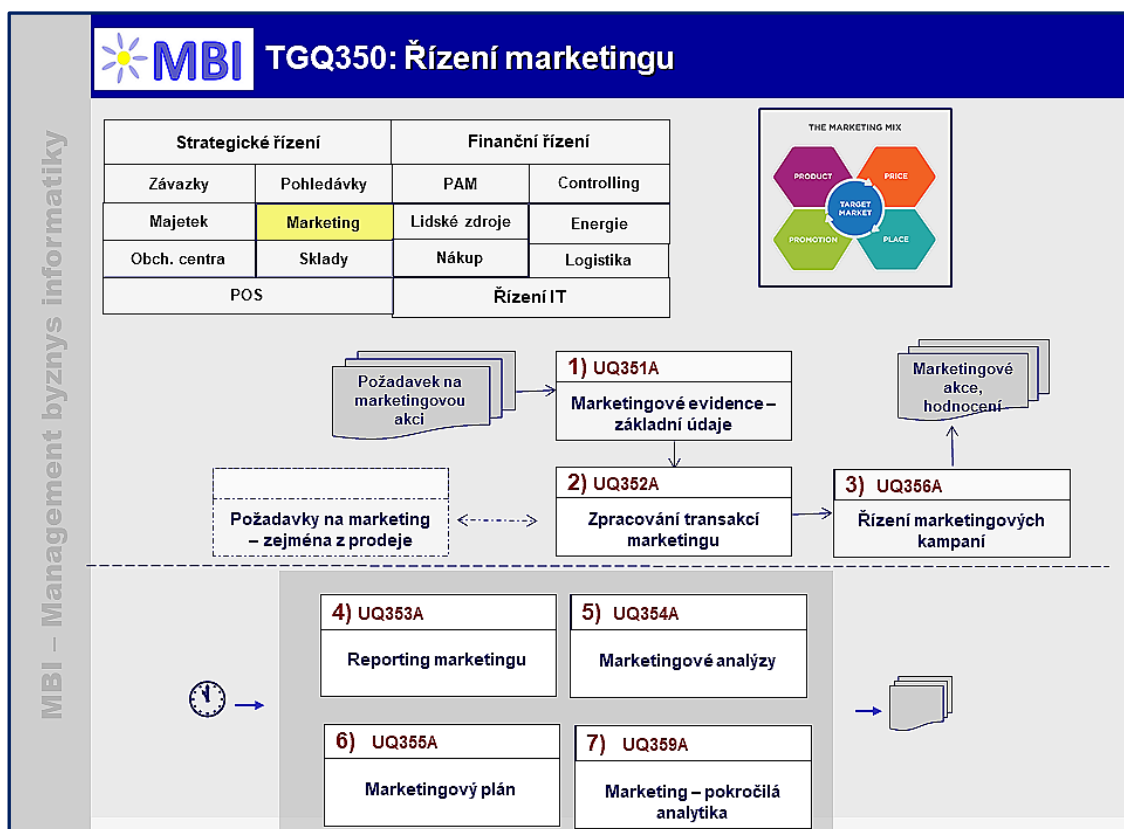
**Účelem je:**

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



**Základní specifikace „Řízení marketingu firmy“:** dokument „AF II.01: Oblasti“, kapitola 12.

Celkový pohled na úlohy řízení marketingu obsahuje další obrázek:

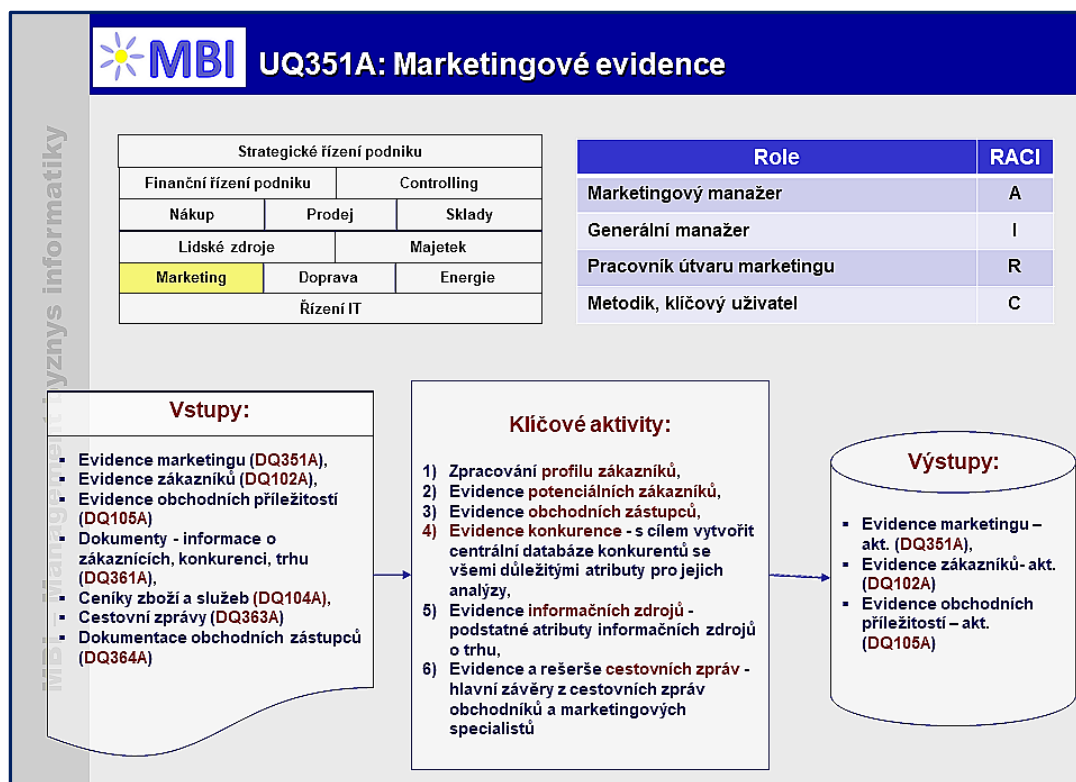


Obrázek 9-1: Marketing – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

### 9.1.1 Marketingové evidence

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



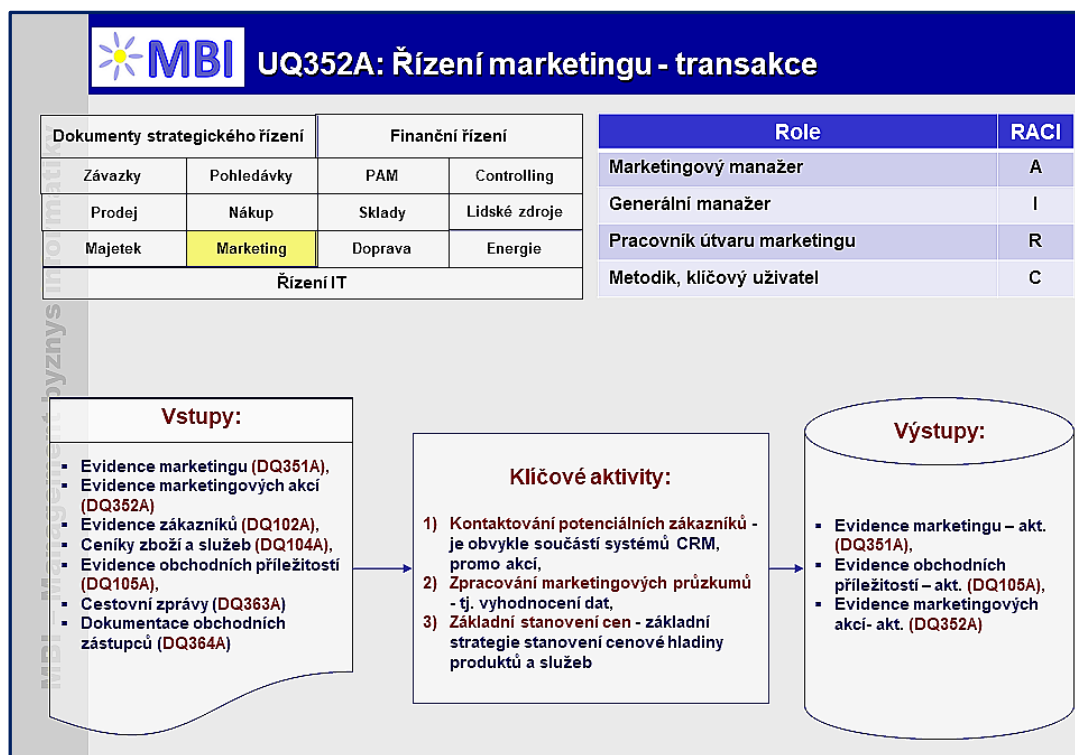
Obrázek 9-2: Marketingové evidence

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

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

### 9.1.2 Řízení marketingových akcí

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



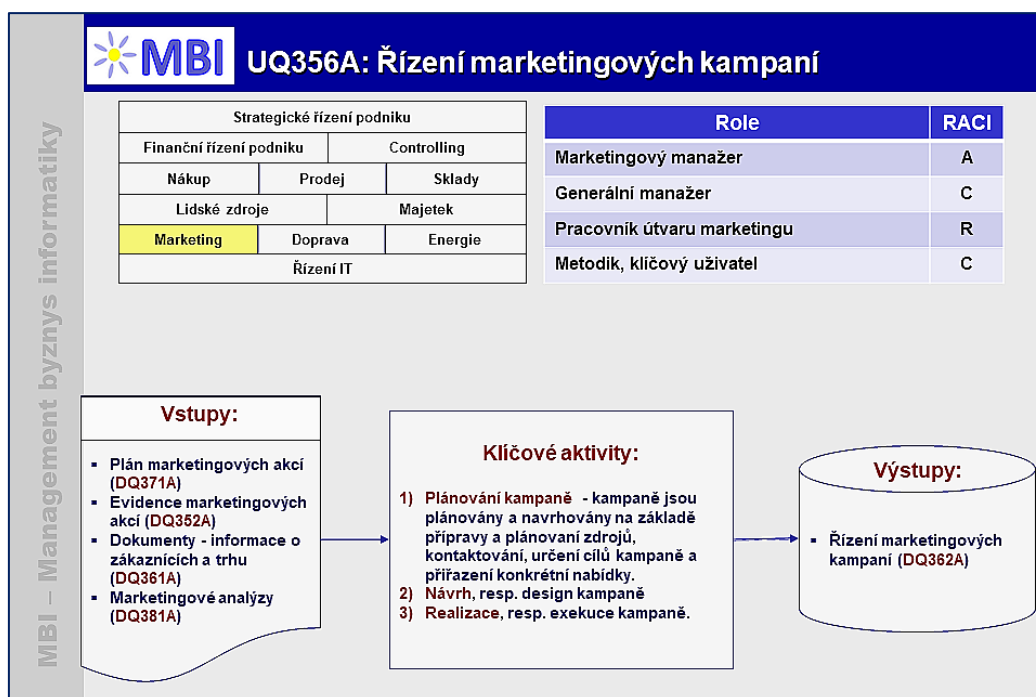
Obrázek 9-3: Řízení marketingu

**Klíčové aktivity:**

- **Kontaktování potenciálních zákazníků** je obvykle součástí systémů CRM, promo akcí zajištění jednotlivých kontaktů prostřednictvím různých komunikačních kanálů (mail, web, osobní kontakty apod.).
- **Zpracování marketingových průzkumů**, tj. vyhodnocení dat z marketingových dotazníků na základě analytických metod marketingu, případně metod data miningu,
- **Základní stanovení cen** představuje strategie stanovení cenové hladiny produktů a služeb. Smyslem je poskytovat komplexní údaje pro kvalitní a efektivní přípravu cenových nabídek pro zákazníky v potřebném detailu a dostupnosti všem zainteresovaným pracovníkům.
- **Řešení obchodní značky** – hlavní prvky jméno, logo, symbol, představitel, slogan, obal.
- **Řízení komunikace** spojené s marketingem v maloobchodě:
  - reklama (televizní, rozhlasová, tisková, venkovní)
  - přímý marketing, přímá komunikace se zákazníkem,
  - public relations (PR)
  - sponzoring,
  - online, elektronické obchodování.

**9.1.3 Řízení marketingových kampaní**

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



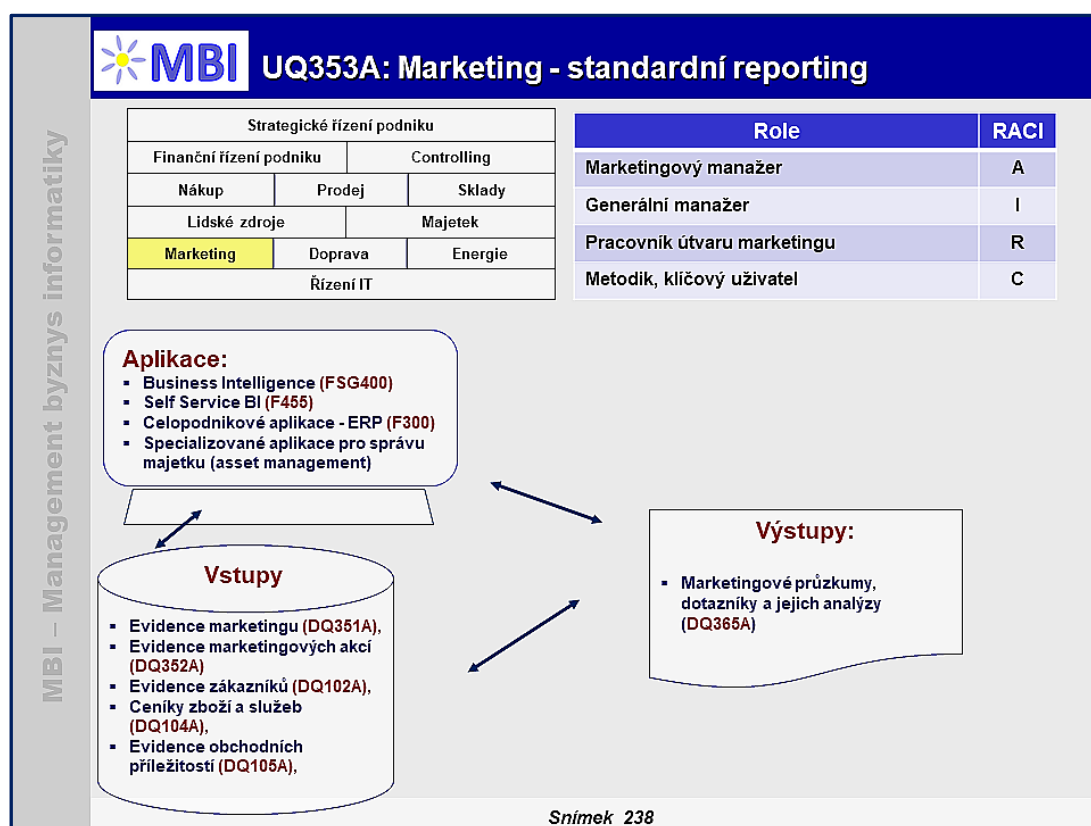
Obrázek 9-4: Řízení marketingových kampaní

Obsahuje např. tyto **klíčové aktivity**:

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

#### 9.1.4 Reporting marketingu

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



Obrázek 9-5: Reporting marketingu

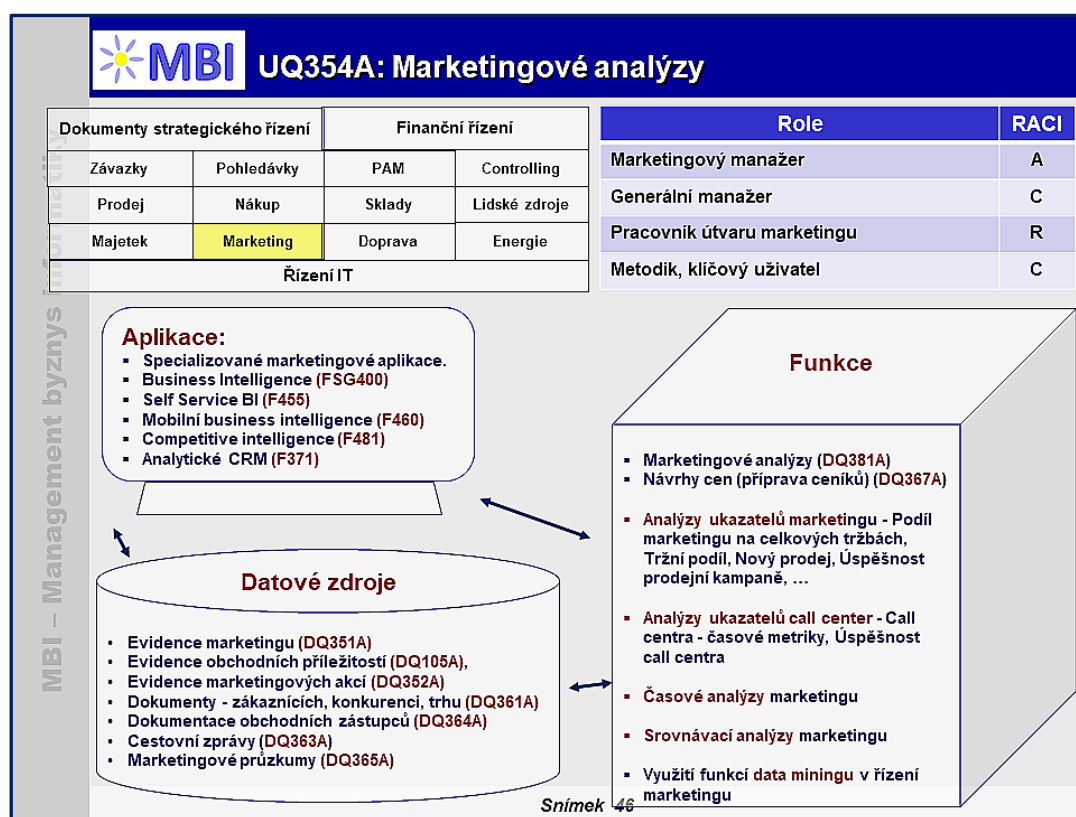
Tvorba reportů vychází ze základních marketingových dokumentů a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (viz obrázek):

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

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

#### 9.1.5 Marketingové analýzy

**Účelem** analytické úlohy je především **dosažení očekávaných efektů**, tj. pozitivních změn v metrikách marketingu, např. ve zvýšení počtu zákazníků, zvýšení tržeb a prodejní marže (viz další obrázek).



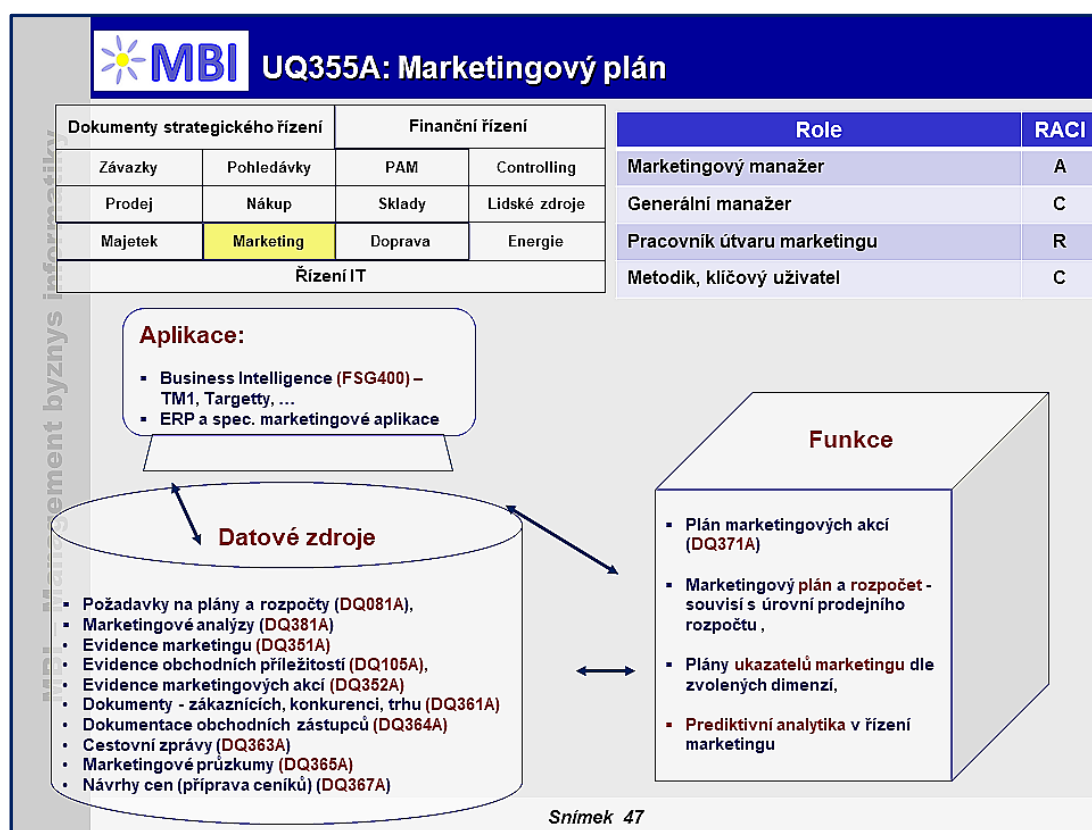
Obrázek 9-6: Marketingové analýzy

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

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

### 9.1.6 Marketingový plán

**Účelem** plánovací úlohy je efektivní a **co nejpřesnější zpracování plánů marketingu** a marketingových akcí realizované podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty (viz další obrázek).



Obrázek 9-7: Marketingový plán

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

**Sestavení marketingového plánu zahrnuje:**

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

Základní **možnosti tvorby marketingového rozpočtu jsou:**

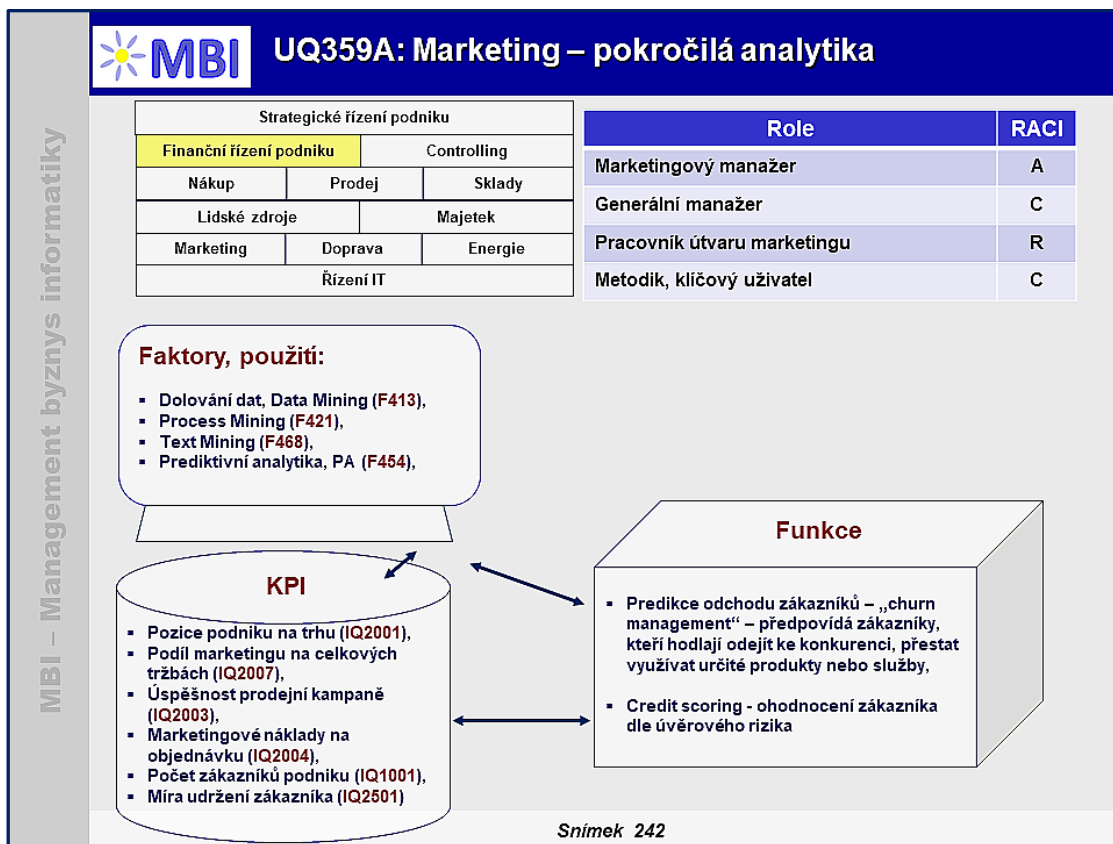
- **Procentním navýšením marketingového rozpočtu** minulého období v návaznosti na navýšení plánovaného objemu prodeje. Zde ovšem může docházet ke značné neefektivitě a ke složitému zjišťování rentability těchto investic.
- Marketingový rozpočet se sestavuje **v návaznosti na strategický plán**, podle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

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



### 9.1.7 Marketing – pokročilá analytika

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

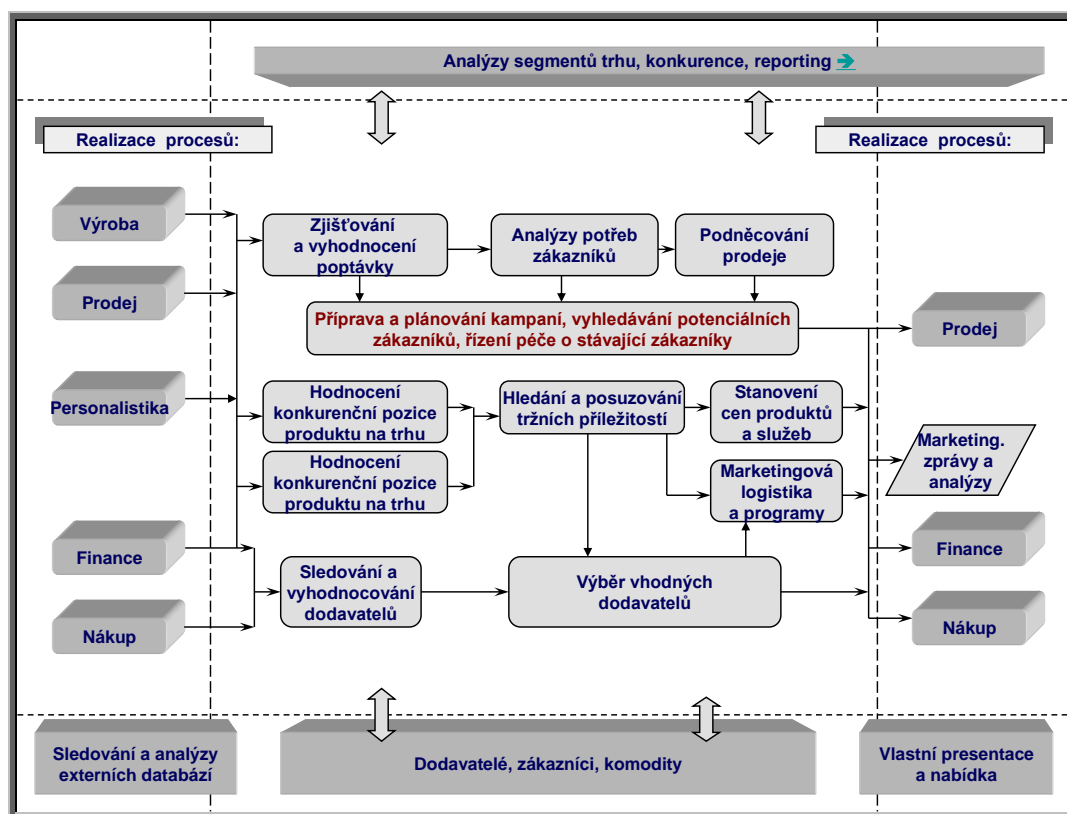


Obrázek 9-8: Marketing – pokročilá analytika

Zahrnuje např. **tyto funkce:**

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

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



Obrázek 9-9: Řízení marketingu ve vzájemných vazbách



## 9.2 Řízení marketingu v kontextu řízení firmy

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

### 9.2.1 Vstupy do řízení marketingu

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

#### Strategické řízení firmy:

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

#### Finanční řízení:

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

#### Řízení obchodní logistiky:

- výkazy, standardní reporting prodeje, analýzy prodeje, evidence obchodních příležitostí:

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

#### **Personální řízení:**

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

#### **Řízení nákupní logistiky:**

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

#### **Řízení IT:**

- katalog IT služeb:
  - ve vazbě k IT je řízení marketingu metodicky i obsahově vázáno zejména na úlohy marketingu firmy,
  - specifickou úlohou ve vztahu marketing – IT je úloha Spolupráce manažerů byznysu a IT – CIO a CMO.

### **9.2.2 Výstupy z řízení marketingu**

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

#### **Strategické řízení firmy:**

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

#### **Finanční řízení:**

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

#### **Řízení obchodní logistiky:**

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

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

#### **Řízení lidských zdrojů:**

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

#### **Řízení nákupní logistiky:**

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

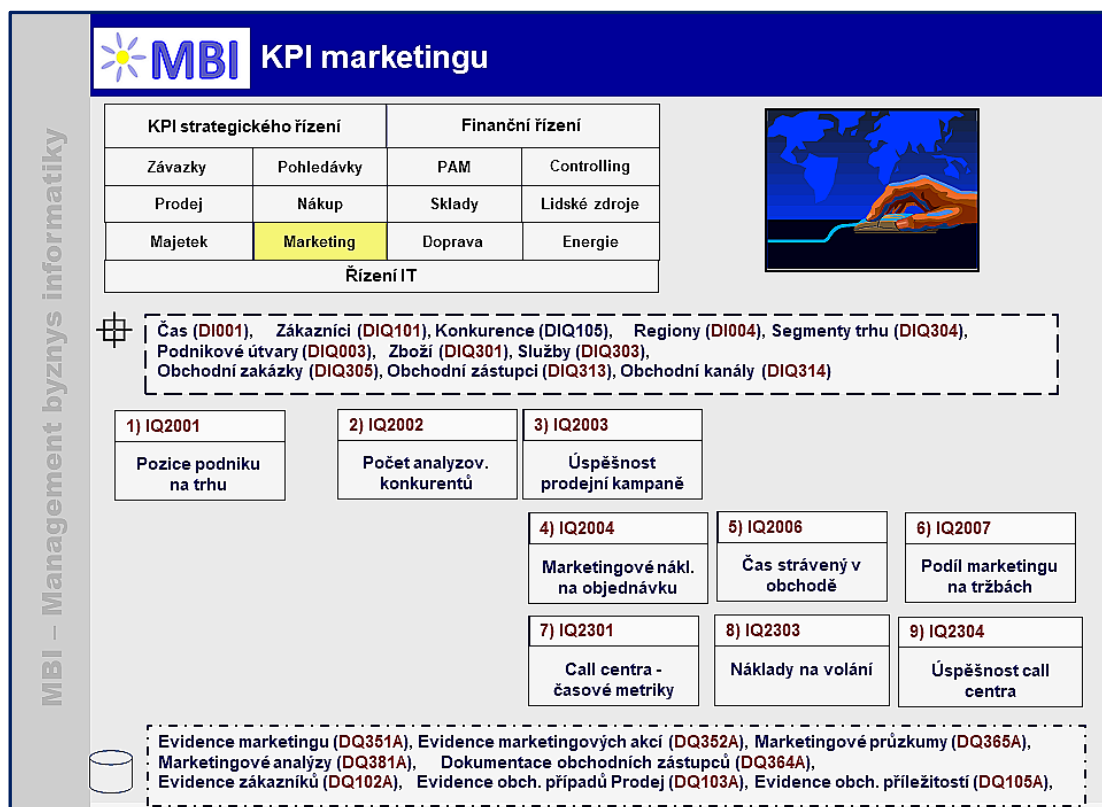
#### **Řízení IT:**

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

## **10**

### **9.3 KPI řízení marketingu**

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



Obrázek 9-10: Přehled KPI pro řízení marketingu

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

- **Pozice firmy na trhu** vyjadřuje podíl firmy na daném segmentu, resp. segmentech trhu v %. Sledují se i změny pozice na trhu podle specifikovaných období.
- **Počet analyzovaných konkurentů** vyjadřuje počet konkurenčních firem, které jsou předmětem např. srovnávacích analýz, sledování jejich nabídky služeb apod. (**související metrika**: podíl analyzovaných konkurentů ze všech konkurentů firmy v %).
- **Úspěšnost prodejní kampaně** je úspěšnost kampaně v procentech a je stanovena jako poměr počtu zákazníků, kterým jsou prodány nové služby, děleno počtem všech oslovených zákazníků v kampani. Hodnotu tohoto ukazatele stanovuje útvar marketingu na základě definice kampaně a vyhodnocení průběhu kampaně vedené v CRM systému (**související metriky**: návratnost marketingové kampaně, vliv kampaně na zvýšení prodeje).
- **Marketingové náklady na objednávku** je podíl celkových marketingových výdajů na celkovém počtu objednávek ukazuje náročnost investic do marketingu, aby byla vygenerována jedna objednávka. Pro zvýšení zisku je nutné toto číslo minimalizovat zejména zvýšením efektivity marketingu.
- **Čas strávený v obchodě** se používá hlavně proto, že existuje korelace mezi stráveným časem v obchodě a velikosti nákupů (**související metriky**: míra konverze, měří se procento lidí, kteří provedli nákup v obchodě v porovnání k celkovému počtu lidí, kteří navštívili obchod, analýza nákupního košíku, kombinace produktů, které se často kupují spolu, analýza prostředí obchodu, sledování toho, jak vnímá zákazník prostředí prodejny, restaurace, interiér, rozmístění zboží (pohodlné/nepohodlné) atd.).
- **Podíl marketingu na celkových tržbách** je procentuální podíl marketingových výdajů na tržbách (**související metriky**: návratnost marketingové kampaně, vliv kampaně na zvýšení prodeje).

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



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik** pro řízení marketingu, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **2.12**.

Charakteristiky: „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 2.1.
- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Personální řízení: kapitola 2.10.
- Řízení IT *dokument AF.II.03: Řízení IT*.

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení marketingu maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

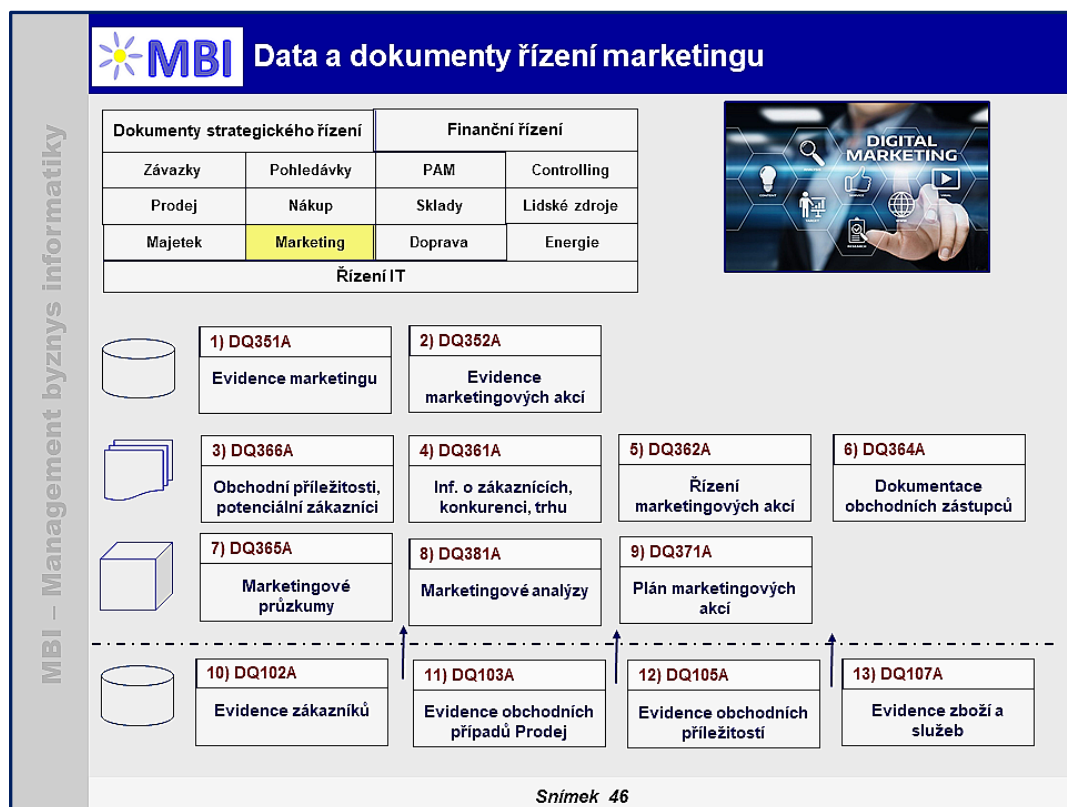
- Řízení skladování: Příloha 1, kapitola **[16.1]**
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.2]**
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.3]**.

**Vymezení** obsahu všech analytických **dimenzí** pro řízení firmy: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **3**.



#### 9.4 Data, dokumenty

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



Obrázek 9-11: Vstupy a výstupy úloh řízení marketingu

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

- **Databáze a jejich části**, zejména:
  - Evidence marketingu.
  - Evidence marketingových akcí.
- **Dokumenty** pro řízení marketingu, tj.:
  - Obchodní příležitosti, potenciální zákazníci.
  - Informace o zákaznících, konkurenci, trhu.
  - Řízení marketingových kampaní.
  - Dokumentace obchodních zástupců.
  - Marketingové průzkumy.
- **Reporting marketingu** zahrnuje např.:
  - Přehled konkurence a pozice na trhu.
  - Přehled úspěšnosti marketingových kampaní, podle jednotlivých kanálů, např. internetových, televizních, v tiskovinách, rozhlasových, emailových, na sociálních sítích, affiliate programy, telemarketing apod.
  - Přehled plnění marketingového plánu versus skutečnost.
  - Přehled marketingových výdajů a investic.
  - Přehled zdraví značek produktů.
  - Míra loajality zákazníků (noví zákazníci, pravidelní zákazníci a neaktivní zákazníci).
  - Přehled zákaznické spokojenosti.
  - Zákaznické preference.
- **Marketingové analýzy** zahrnují:

- Analýzy základních ukazatelů marketingu, např. pozice firmy na trhu, počet analyzovaných konkurentů apod.
- Analýzy ukazatelů call centra.
- Analýzy časového vývoje jednotlivých ukazatelů, sledování výkyvů ukazatelů atd.
- Srovnávací analýzy plánovaných a skutečných nákladů na marketing, úspěšnost konkurence apod.
- **Marketingový plán, plán akcí.** Do marketingového plánu patří **tyto části:**
  - **vymezení cílových segmentů trhu**, zákaznických skupin, plán marketingu v jednotlivých teritoriích,
  - **podpora prodeje** (slevové kupóny a akce, umístění produktů atp.),
  - **plán marketingového mixu** pro jednotlivé cílové trhy,
  - **plán rozvoje distribučních kanálů**,
  - **reklama** (budování dobrého jména značky, podpora produktových řad nebo samotných produktů, spolupráce s médii),
  - **vývoj produktu v krátkodobém pohledu** (nejedná se o úpravy funkce a vlastností produktu, ale spíše o změny vzhledu, obalu a atraktivity),
  - **zákaznický servis** (školení, záruční a pozáruční servis, systém reklamací atp.) a další oblasti, které souvisejí s konkrétním zaměřením firmy.
- **Součástí plánu marketingových akcí jsou následující:**
  - a. Plány realizace marketingových kampaní.
  - b. Plány podpory prodeje.
  - c. Plány na realizaci reklamy a reklamních akcí.
  - d. Plány podpory vývoje produktů v krátkodobém pohledu.



Charakteristiky **obsahu** uvedených **dokumentů** pro řízení marketingu: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **4.12**.

Charakteristiky **obsahu dokumentů** pro řízení oblastí **s významnými vazbami na řízení marketingu**: „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 4.1.
- Finanční řízení: kapitola 4.2.
- Personální řízení: kapitola 4.10.
- Řízení IT: *dokument AF.II.03: Řízení IT*.

Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na finanční řízení maloobchodní firmy je uveden v tomto textu, a to:

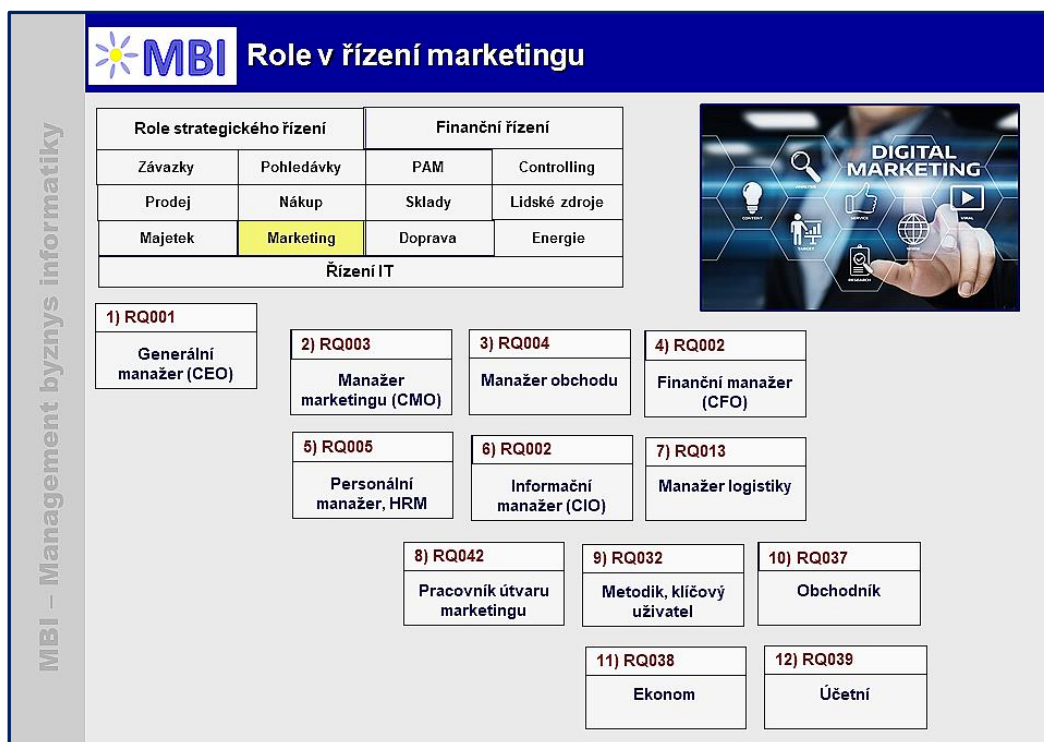
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 2, kapitola **[17.2]**.
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 2, kapitola **[17.3]**.



## 9.5 Role v řízení marketingu

Role podléající se na úlohách řízení marketingu dokumentuje další obrázek.





Obrázek 9-12: Role v řízení marketingu

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

### 9.5.1 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

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

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

### 9.5.2 Pracovník útvaru marketingu

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

- příprava podkladů pro definování strategie marketingu firmy,
- příprava a realizace marketingových aktivit – průzkumů, promo akcí apod.,
- analýzy a vyhodnocování marketingových kampaní,
- příprava podkladů pro nároky na financování marketingových aktivit,
- příprava firemních prezentací.



Celkový  **přehled a základní funkční náplň**  rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2



## 9.6 IT v řízení marketingu

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

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

<b>[9.6.1]</b>	<b>CRM</b> , systémy pro řízení vztahů k zákazníkům.
<b>[9.6.2]</b>	<b>BI</b> (Business Intelligence) / <b>SSBI</b> (Self Service Business Intelligence) pro analytické a případně i plánovací funkce v marketingu.
<b>[9.6.3]</b>	<b>CI</b> , Competitive intelligence pro posuzování konkurence.
<b>[9.6.4]</b>	<b>PA, prediktivní analytika</b> zejména pro prognózování v rámci marketingu.

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

CRM zajišťuje zejména **úlohy**:

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



Základní charakteristiky **aplikací CRM**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 2.6

#### **Efekty uplatnění CRM v řízení marketingu:**

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

#### **Možné problémy spojené s CRM v řízení marketingu:**

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

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

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

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



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.1.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.2..

#### **Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení marketingu:**

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

#### **Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení marketingu:**

- Celkový návrh analytických funkcí BI / SSBI v marketingu musí vycházet **z marketingové a obchodní strategie firmy**. Musí respektovat obchodní priority, finanční, personální a organizační možnosti firmy.
- Úspěšnost BI / SSBI aplikací v marketingu je **silně závislá na zájmu a invenci** obchodních a marketingových manažerů i samotných obchodníků. Je proto nezbytným předpokladem zajistit jejich kvalifikační přípravu, případně motivační programy.
- Efekty BI / SSBI jsou zejména v marketingu **obtížně měřitelné** a mají spíše měkký charakter, příkladem může být vyhodnocení otázky „*co nastane, pokud firma nebude do marketingových BI / SSBI aplikací investovat, zatímco konkurence ano?*“ apod.
- Při řešení BI / SSBI v marketingu je často zásadním problémem **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejvíce odpovídat obchodním potřebám firmy a současně nebudou neefektivně zatěžovat její provoz.

- **Návrh dashboardů** pro marketingové manažery a specialisty musí vycházet z kvalifikované analýzy jejich potřeb.

### 9.6.3 Competitive Intelligence

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

- „Marketingové analýzy“.



Základní charakteristiky **aplikací Competitive Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.4**

#### **Efekty uplatnění CI v řízení marketingu:**

- **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) s tím, že **racionálně umožňuje**:
  - zmapovat tržní prostředí a aktivity konkurence,
  - zhodnotit pozici firmy vůči konkurentům,
  - odhalit případné vnější hrozby,
  - identifikovat možné příležitosti pro další růst a rozvoj.
- **Doménou tzv. „pasivního CI“ (counter-CI)** je pak ochrana vlastních interních zdrojů před CI aktivitami konkurence a dále snaha zmapovat a vytěžit tyto interní zdroje. Nabízí tyto možnosti:
  - omezit efekt CI aktivit konkurence,
  - upevnit / zlepšit stávající pozici firmy na trhu,
  - identifikovat klíčové nositele znalosti z řad zaměstnanců,
  - odhalit a využít možný skrytý potenciál uvnitř vlastní firmy.
- Mezi **další významné efekty CI** patří:
  - podpora strategického plánování a řízení firmy díky aktuálním informacím o stavu trhu a aktivitách konkurence,
  - zkrácení reakční doby v případě nenadálé události či hrozby díky její včasné identifikaci,
  - proaktivní vyhledávání příležitostí pro inovace a růst a tím i zlepšování pozice firmy na trhu.

#### **Možné problémy spojené s CI v řízení marketingu:**

- **Efekty CI jsou obtížně měřitelné** a mají spíše měkký / podpůrný charakter.
- Aktivity CI **nelze plně automatizovat**, je nutné je neustále přizpůsobovat okolnostem a aktuálním podmínkám.
- **Úspěšnost CI** řešení silně závisí na použitých informačních zdrojích – dostupnost kvalitních a spolehlivých informačních zdrojů je zcela klíčová pro efektivní CI.
- CI přináší **největší efekt v dlouhodobém horizontu** a vyžaduje trvalou investici 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.

#### 9.6.4 PA, prediktivní analytika

Prediktivní analytika se podílí zejména na úloze:

- „Marketing – pokročilá analytika“.



Základní charakteristiky **prediktivní analytiky**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **4.3**.

#### **Efekty uplatnění PA v řízení marketingu:**

- **Uplatnění** je v komplexních hodnoceních zákazníků, jejich očekávání, možných odchodů od firmy apod. Na stále větším významu nabývají predikce a prognózování předpokládaného vývoje objemu a struktury prodeje.
- **Zvýšení zisků**, efektivnější cílení marketingových kampaní a snížení nákladů.
- **Snížení finančních rizik**.

#### **Možné problémy spojené s PA v řízení marketingu:**

- **Nedostatek dat** pro vyvinutí úspěšných prediktivních modelů.
- **Nedostatečná kvalita dat** – redundance, duplicity, chyby, absence unifikovaných dat.
- Realizace PA je **časově náročná** s nejistým výsledkem.



#### 9.7 Faktory v řízení marketingu

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

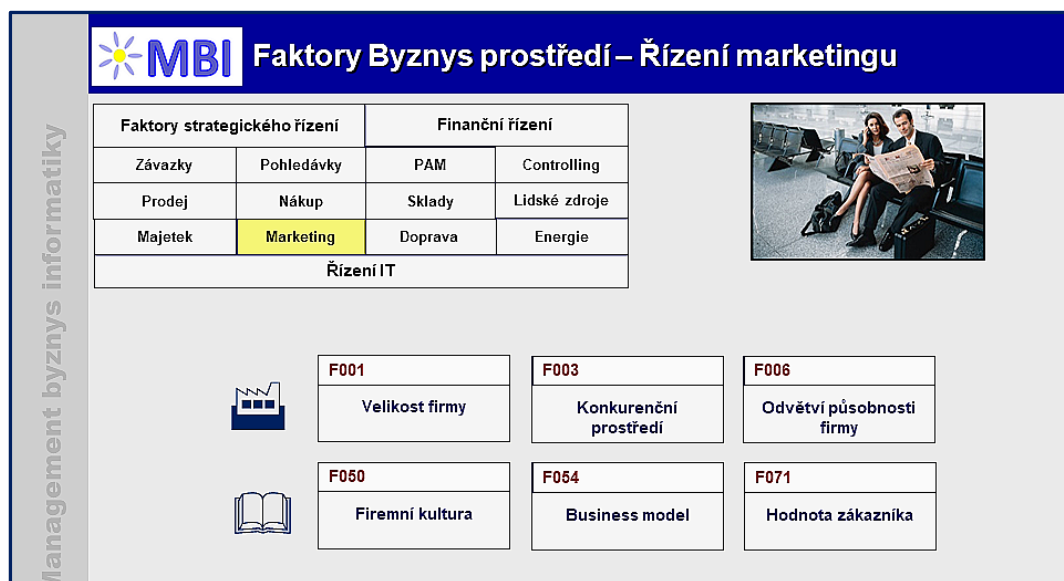


Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola **6**.

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

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 9-13: Faktory ovlivňující řízení marketingu

### 9.7.1 Firma, základní charakteristiky

- **Velikost firmy:**
  - velikost firmy ovlivňuje především skutečnou potřebu marketingu (u velkých společností jsou marketingové aktivity vesměs využívány častěji) a současně i finanční zdroje pro realizaci marketingových akcí.
- **Konkurenční prostředí:**
  - vliv konkurenčního prostředí představuje hlavní tlak na uplatňování marketingu,
  - poznání a analýza konkurence i jejího předpokládaného vývoje je pro úspěšnost obchodu firmy rozhodující a v souvislosti s informačním systémem posiluje význam aplikací jako je Competitive intelligence.
- **Odvětví působnosti firmy:**
  - odvětví určuje obsah a zaměření marketingových aktivit (maloobchod, velkoobchod, výroba, dopravní služby)

### 9.7.2 Řízení, organizace

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



## 9.8 Scénáře, analytické otázky k řízení marketingu

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

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

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

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

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

### 9.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění marketingu“

#### 9.8.2.1 Personální zajištění

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

### 9.8.2.2 IT

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

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

- Jak efektivně a průběžně vytvářet **podklady pro evidence** marketingu a marketingových akcí?
- Jak využívat racionálně **vlastních informačních zdrojů**, jako např. informace z call center, informace z cestovních zpráv a dalších?
- Jak efektivně využívat **externích informačních zdrojů**, sociálních sítí a dalších? Jak určovat **potřebné externí zdroje dat**, marketingové databáze, vyhodnocovat jejich technickou dostupnost, kvalitu a ekonomickou náročnost?
- Jaký **má být obsah dat** a databází ve vztahu k řízení marketingových akcí?
- Jak **minimalizovat časová zpoždění aktualizace dat** v databázích marketingu a marketingových akcí?
- Jak **snížit pracnost** a **náklady** operací spojených s pořizováním dat, např. z marketingových průzkumů?
- Jak zajistit **potřebnou kvalitu dat, konsistenci dat**, potřebnou úroveň **konsolidace** dat marketingu a jak řešit **obsah kontrolních operací** na vstupu dat?
- Jak zajistit **distribuci dat** (centralizaci a decentralizaci dat) vzhledem k organizaci firmy včetně dislokovaných útvarů firmy, jednotlivých obchodních poboček?
- Jak zajistit rozdělení **zodpovědností za data** mezi útvary marketingu, resp. jednotlivé pracovníky včetně zodpovědnosti za kvalitu dat a za řešení případných problémů v kvalitě dat?
- Jak začlenit datové zdroje pro řízení marketingu **do datové architektury** firmy? Jak navrhnout a realizovat **datový model(y)** pro oblast řízení marketingu?

### 9.8.4 Scénář „Řeší se marketingový mix“

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



### 9.8.5 Scénář "Řeší se řízení vztahů k zákazníkům"

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

### 9.8.6 Scénář: „Řeší se analýzy marketingu“

#### 9.8.6.1 Vztah k byznysu

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

#### 9.8.6.2 Obsah analýz marketingu

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

#### 9.8.6.3 Kvalita analýz marketingu

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

#### 9.8.6.4 Zajištění analýz marketingu

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

#### 9.8.7 Scénář „Řeší se analýza trhu“

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

#### 9.8.8 Scénář: „Řeší se plánování marketingových akcí“

##### 9.8.8.1 Vztah k byznysu

- Jak racionálně plánovat jednotlivé **marketingové akce**?
- Jsou vybírány **vhodné marketingové akce** a akce přinášející přiměřené efekty?
- Vychází příprava a **plánování marketingových akcí z analýzy** zákazníků a jejich segmentů?
- Jsou voleny nejvhodnější **prostředky reklamy**?
- Má každá marketingová akce stanovené **cíle a metriky**?
- Jsou marketingové akce realizovány **v souladu s marketingovými plány**?
- Je **schvalován rozpočet** na naplánované akce a komunikaci?
- Provádí se **vyhodnocení plnění marketingových akcí**, jejich úspěšnost a efektivnost?
- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky vysoké kvalitě plánování marketingových akcí?

- Jak identifikovat **hlavní problémy firmy** vzhledem k úrovni a kvalitě plánování marketingových akcí, jaké dopady mají do úspěšnosti jejího byznysu?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** plánování marketingových akcí ve firmě?

#### 9.8.8.2 Obsah plánování marketingu

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

#### 9.8.8.3 Příprava plánů marketingu

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

#### 9.8.8.4 Zajištění plánů marketingu

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



### 9.9 Metodiky a metody pro řízení marketingu



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

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

- Benchmarking: kapitola 8.5



### 9.10 Závěry, doporučení k řízení marketingu

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



#### K řešení:

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

#### K provozu a užití:

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

- snižovat **pracnost a náklady** a současně realizovat vyšší kvalitu marketingových kampaní.

**K řízení IT:**

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

## 10. Řízení energií



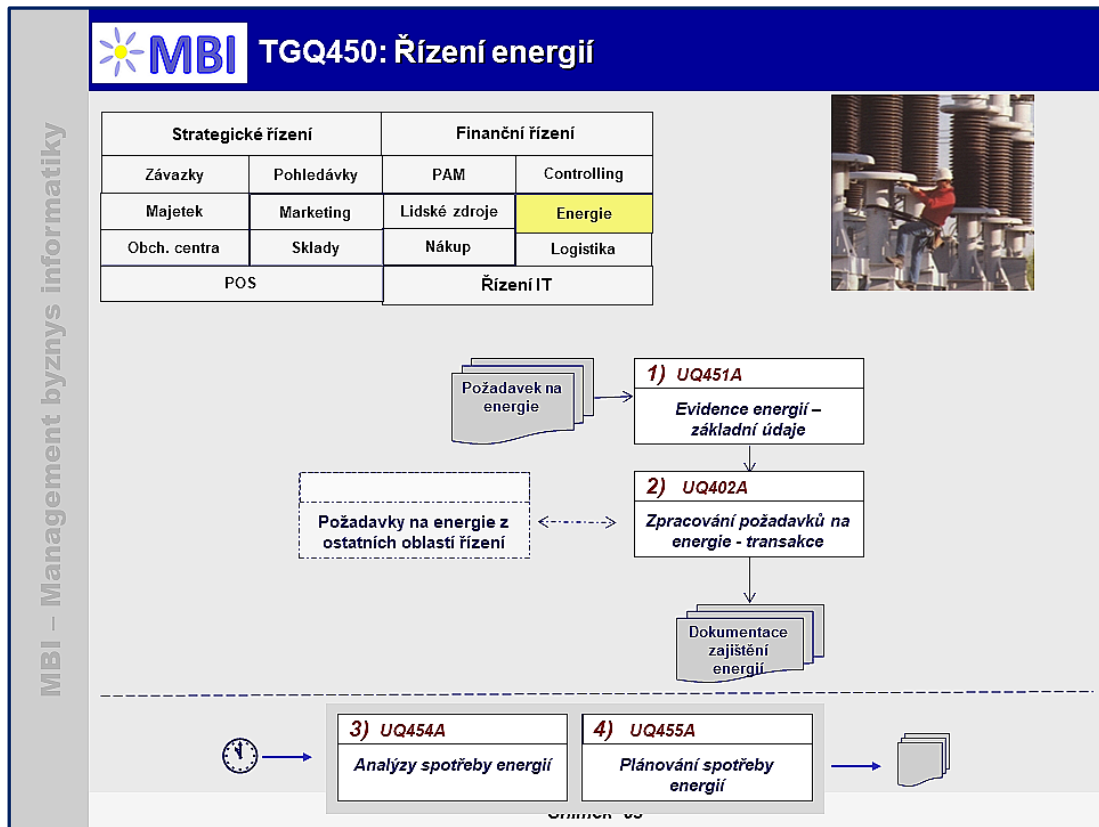
**Účelem** úloh je:

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



**Základní specifikace** „Řízení energií firmy“: dokument „AF II.01: Oblast“, kapitola 14.

Celkový pohled na úlohy řízení energií obsahuje další obrázek:

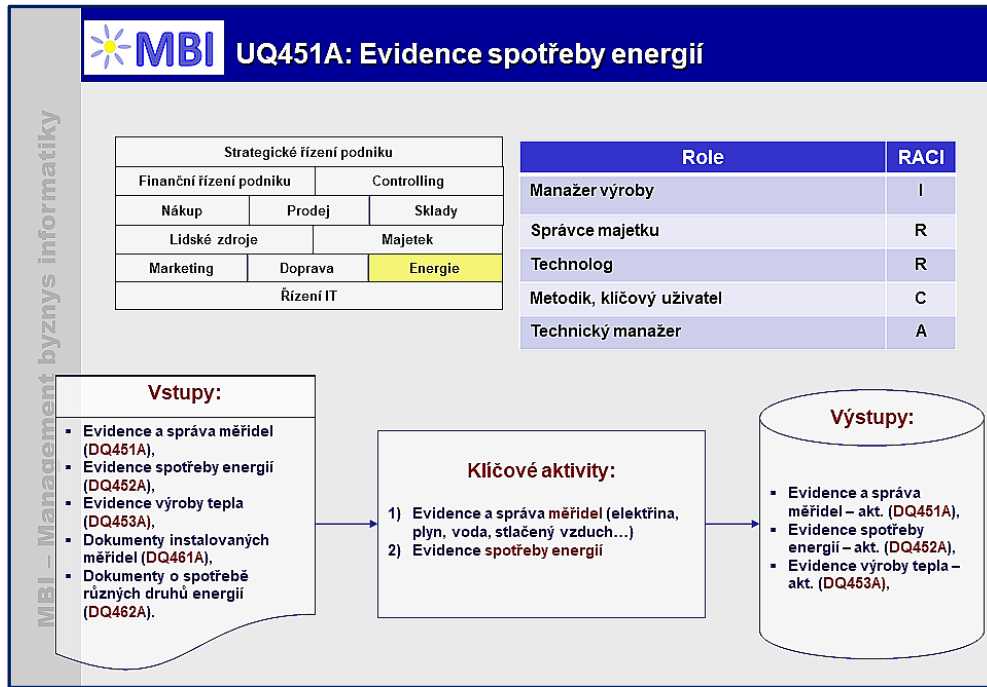


**Obrázek 10-1: Řízení energií – přehled úloh**

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

### 10.1.1 Evidenc e spotřeby energií

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



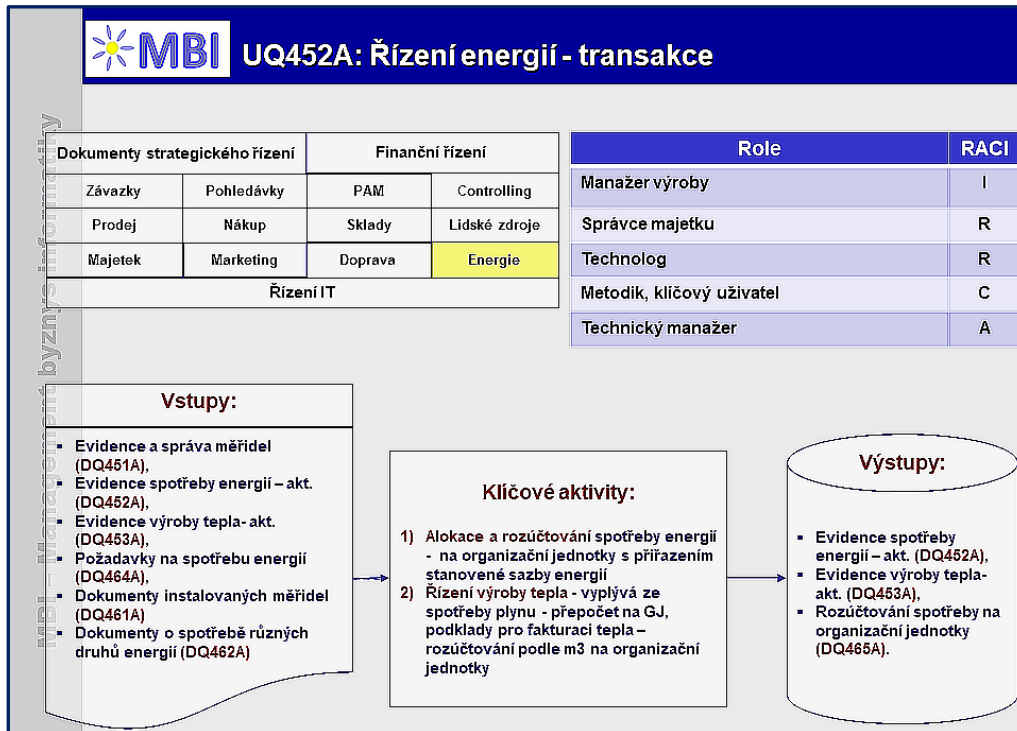
Obrázek 10-2: Evidence spotřeby energií

Zahrnuje:

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

### 10.1.2 Řízení energií

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



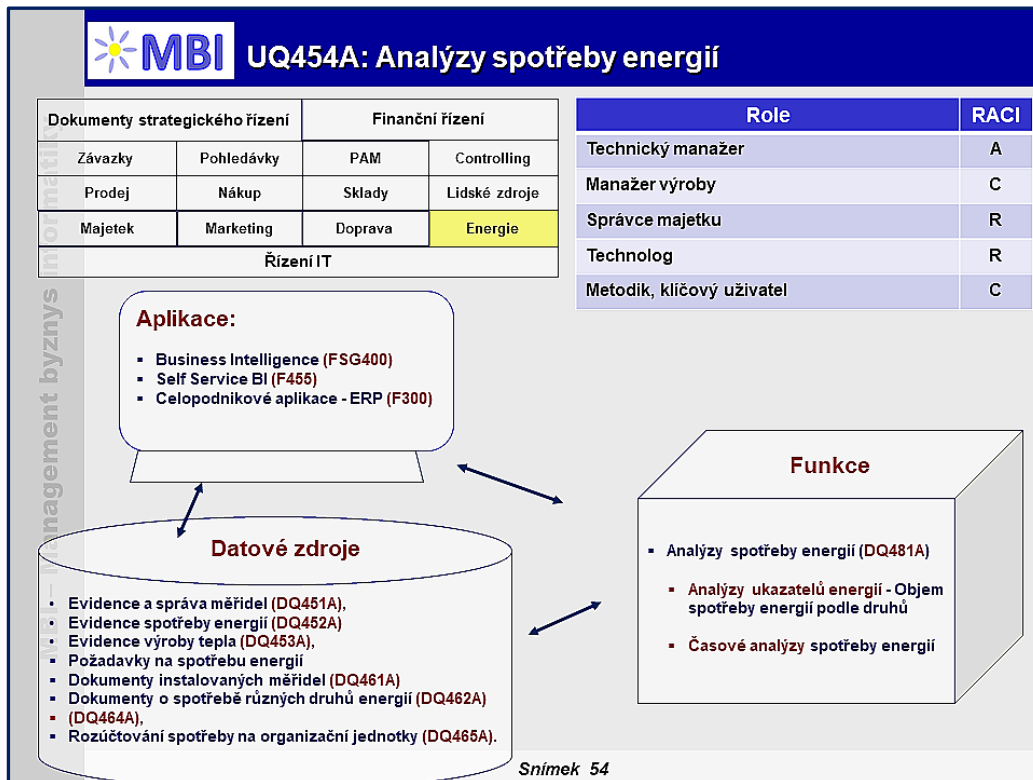
Obrázek 10-3: Řízení energií

**Klíčové aktivity:**

- **Alokace a rozúčtování spotřeby energií** na organizační jednotky s přiřazením stanovené sazby energií.
- **Řízení výroby tepla** vyplývá ze spotřeby plynu a zahrnuje přepočty na GJ, podklady pro fakturaci tepla a rozúčtování podle m<sup>3</sup> na organizační jednotky.

**10.1.3 Analýzy spotřeby energií**

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

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

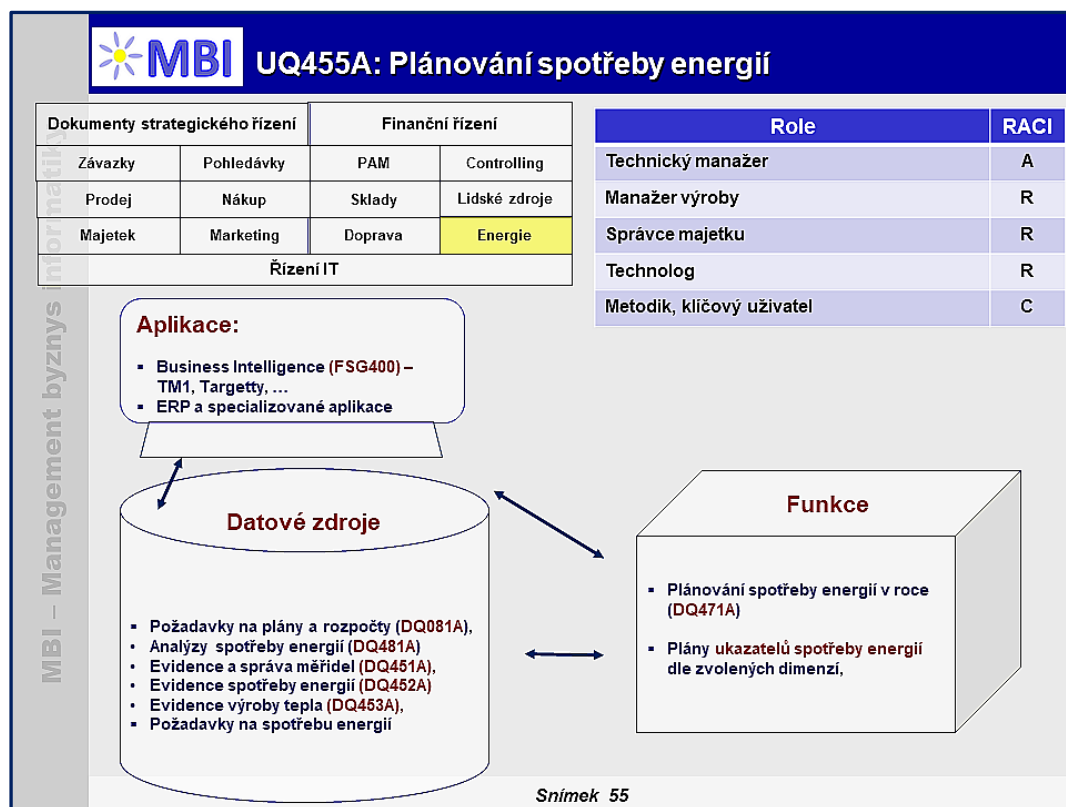
Analýzy spotřeby energií využívají **metrik** uvedených v uvedeném přehledu. Zahrnuje tyto **funkce**:

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

**10.1.4 Plánování spotřeby energií**

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





Obrázek 10-5: Plánování spotřeby energií



## 10.2 Řízení spotřeby energií v kontextu řízení firmy

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

### 10.2.1 Vstupy do řízení spotřeby energií

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

#### Strategické řízení:

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

#### Finanční řízení firmy:

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

### **Řízení lidských zdrojů:**

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

### **Řízení majetku:**

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

### **10.2.2 Výstupy z řízení spotřeby energií**

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

#### **Strategické řízení:**

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

#### **Finanční řízení firmy:**

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

### **Řízení lidských zdrojů:**

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

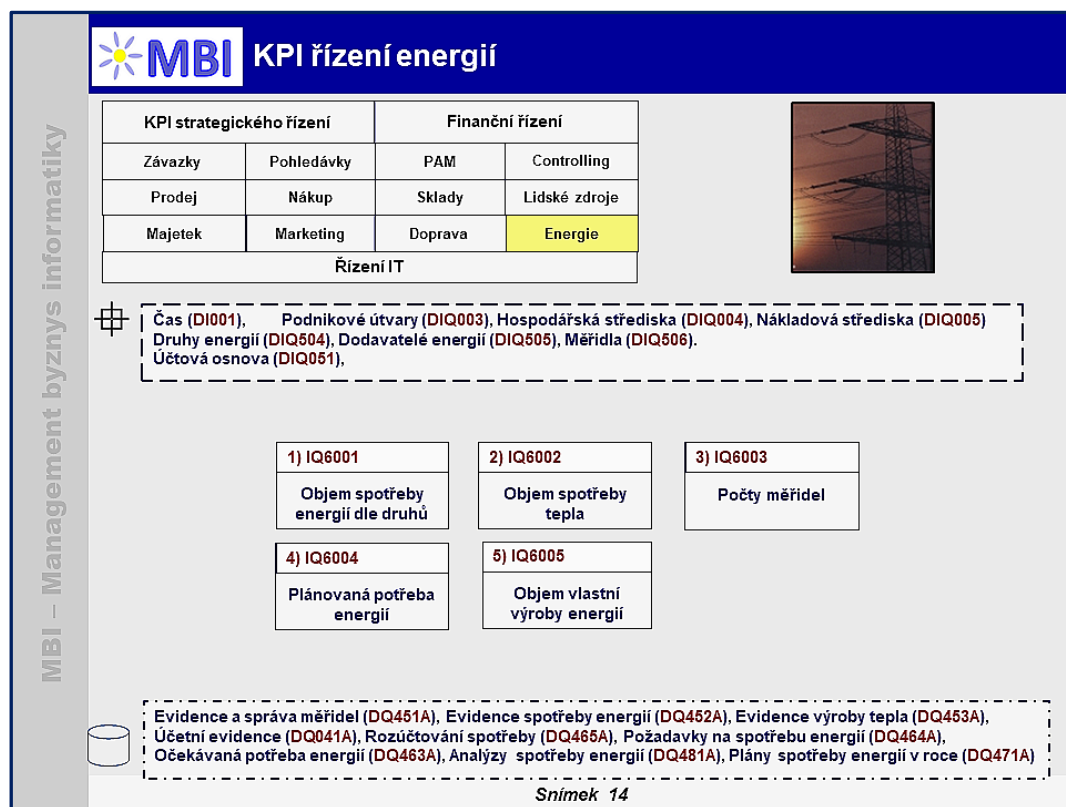
### **Řízení majetku:**

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

## **10**

### **10.3 KPI řízení energií**

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



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

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

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



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik** pro řízení energií, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 2.14.

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení energií**: AF II.02: Komponenty“:

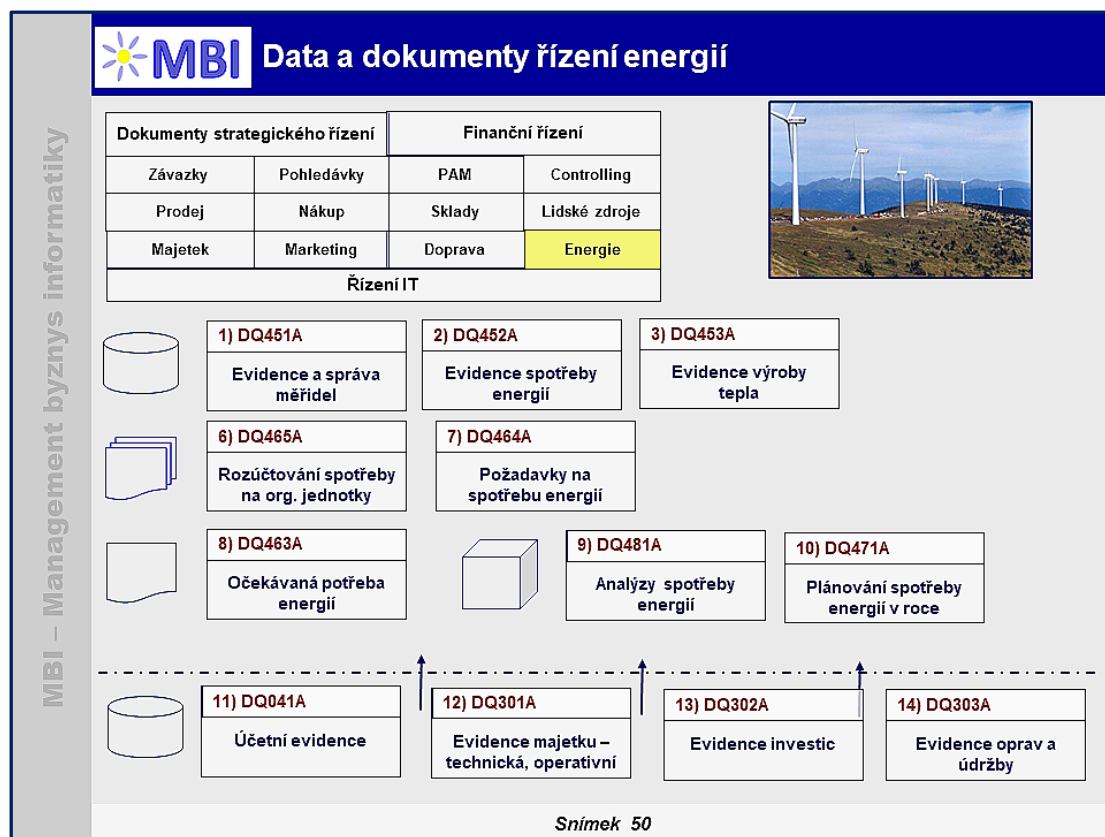
- Strategické řízení: kapitola 2.1.
- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Personální řízení: kapitola 2.10.
- Řízení majetku: kapitola 2.11.

**Vymezení** obsahu všech analytických **dimenzí** pro řízení firmy: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 3.



## 10.4 Data, dokumenty

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



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

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

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



Charakteristiky **obsahu** uvedených **dokumentů** pro řízení energií: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 4.14.

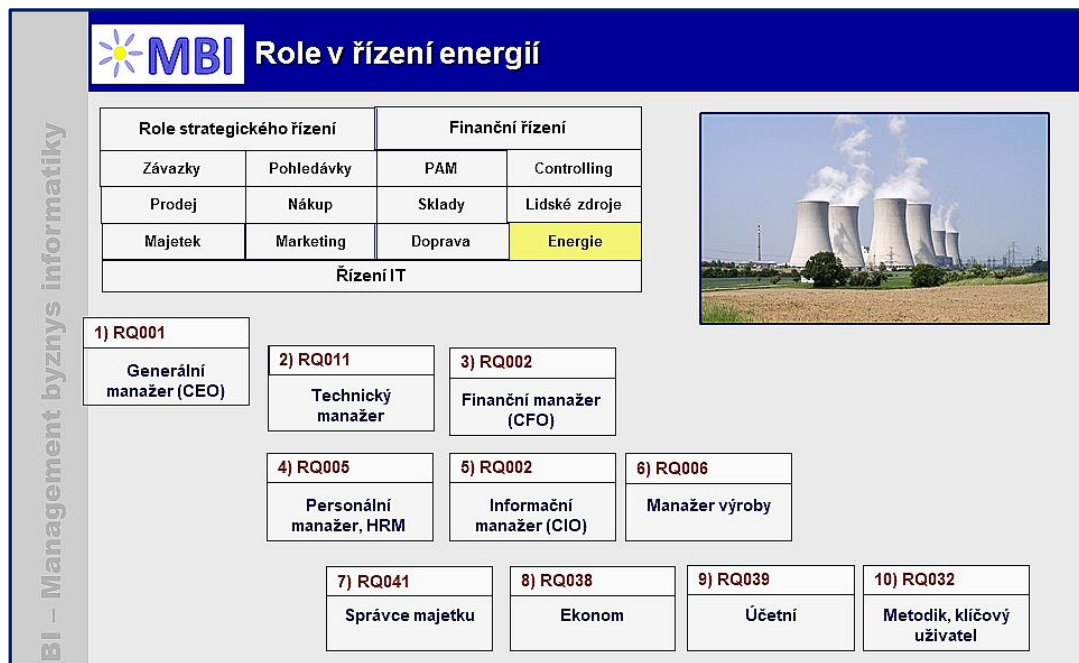
Charakteristiky **obsahu dokumentů** pro řízení oblastí **s významnými vazbami na řízení energií**, „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 4.1.
- Finanční řízení: kapitola 4.2.
- Personální řízení: kapitola 4.10.
- Řízení majetku: kapitola 4.11.



### 10.5 Role ve řízení energií

Role podílející se na úlohách řízení energií dokumentuje další obrázek.



Obrázek 10-8: Role v řízení energií

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

#### 10.5.1 Technický manažer

Technický manažer zajišťuje tyto činnosti:

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

#### 10.5.2 Technolog

Technolog zajišťuje v souvislosti se zajištěním dodávek energií tyto činnosti:

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

### 10.5.3 Správce majetku

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

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



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2



## 10.6 IT v řízení energií

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

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

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

### 10.6.1 ERP, Enterprise Resource Planning

Aplikace ERP pokrývají **úlohy**:

- „*Evidence energií*“.
- „*Řízení energií*“.



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.1**.

#### **Efekty uplatnění ERP v řízení energií:**

- Moduly řízení spotřeby energií poskytují obvykle základní **funkcionalitu** pro úlohy uvedené v předchozím přehledu.
- **Evidence měřidel** zahrnuje obvykle měřidla všech typů energií, představuje případnou doplňkovou evidenci, neboť ta je ve správě dodavatelů energií.
- ERP poskytuje vysoký úroveň **interní integrace** řízení energií na ostatní oblasti řízení (majetek, finance atd.), jak jsou vymezeny v části 1.2.

- ERP v řízení majetku zefektivňuje **procesy** spojené s řešením a hodnocením požadavků na energii různého druhu a případné řešení problémů ve vztahu s dodavateli.

#### **Možné problémy spojené s ERP v řízení energií:**

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

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

Aplikace BI a SSBI pokrývají **úlohy**:

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



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.1**.

Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.2**.

#### **Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení energií:**

- Aplikace BI / SSBI se využívají jak pro **základní analýzy potřeby i spotřeby energií**.
- Uplatnění **časové dimenze** nabízí **hodnocení trendů ve spotřebě energií a požadavků na energii** a na základě toho i identifikace nových potřeb a rozvoje výrobních a dalších kapacit, které mohou v budoucím období nastat.
- Je možné hodnotit **dodavatele energií**, zejména pokud jde o nákladovou náročnost.
- Uplatnění BI / SSBI technologií a specializovaných plánovacích aplikací umožňuje kvalitní **přípravu plánů potřeby energií** na základě systematicky uspořádané sady plánovaných ukazatelů a jejich dimenzí.
- Aplikace BI / SSBI umožňují specializované analýzy umístění a stavu jednotlivých **měřidel**.
- Aplikace a technologie BI / SSBI podporují svojí podstatou **zvyšování kvalifikace manažerů** v řízení potřeby a spotřeby energií.

#### **Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení energií:**

- Analýza a návrh funkcí BI / SSBI v řízení energií musí vycházet z pochopení a respektování **energetické strategie firmy**.
- Úspěšnost BI / SSBI aplikací v řízení energií je **silně závislá na zájmu a investici** technických manažerů firmy. Je proto nezbytným předpokladem zajistit jejich kvalifikační přípravu, případně motivační programy.
- BI aplikace jsou velmi silně **závislé na kvalitě dat** specializovaných energetických systémů.
- Při řešení BI / SSBI v řízení energií je otázkou **výběr a specifikace nejvýznamnějších ukazatelů a adekvátních dimenzí**, které budou nejvíce odpovídat energetickým potřebám a problémům dané firmy.
- Předpokladem pro BI / SSBI je **nastavení analytických, byznys pravidel**, a nastavení odpovídajících hodnot pro tato pravidla.



## 10.7 Podstatné faktory v řízení energií

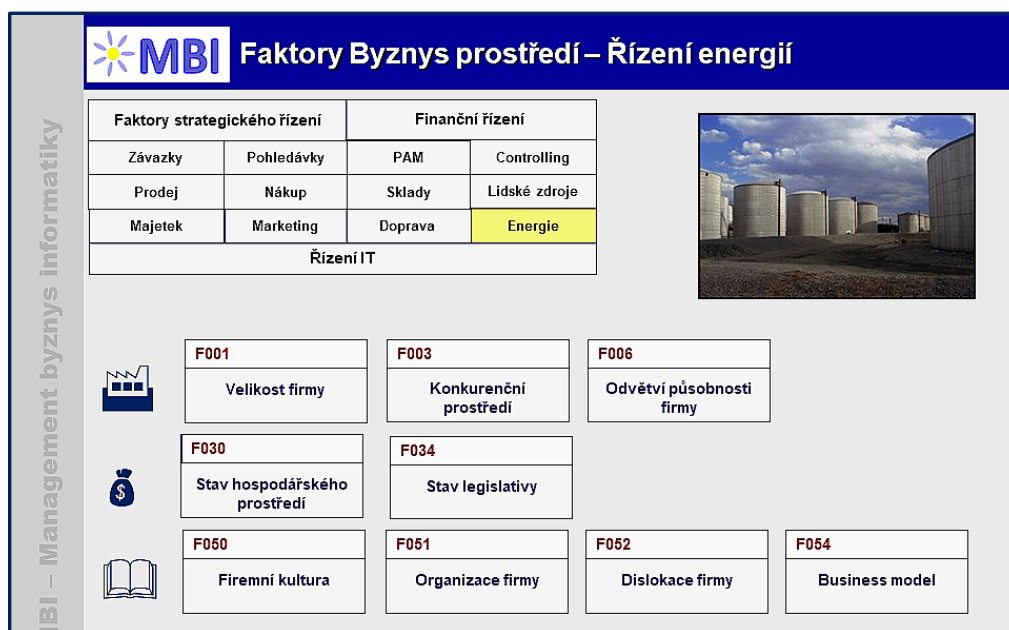
Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení spotřeby energií a energetických zdrojů.



Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.  
Základní charakteristiky faktorů **řízení a organizace firmy**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 7.

Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 10-9: Faktory ovlivňující řízení spotřeby energií

### 10.7.1 Firma, základní charakteristiky

#### Velikost firmy:

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

#### Konkurenční prostředí:

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

#### Odvětví působnosti firmy

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

### 10.7.2 Ekonomika a trh

#### Stav hospodářského prostředí:

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

#### Stav legislativy:



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

### 10.7.3 Řízení, organizace

#### Firemní kultura:

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

#### Organizace firmy:

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

#### Dislokace firmy:

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

#### Business model:

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



### 10.8 Scénáře, analytické otázky k řízení energií

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

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

<b>[10.8.1]</b>	Řeší se <b>řízení energií ve vztahu k byznysu</b> firmy.
<b>[10.8.2]</b>	Řeší se <b>zdrojové zajištění</b> řízení energií: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personální zajištění.</li> <li>▪ IT.</li> </ul>
<b>[10.8.3]</b>	Řeší se <b>datové a informační zajištění</b> řízení energií.
<b>[10.8.4]</b>	Řeší se <b>řízení energií</b> .
<b>[10.8.5]</b>	Řeší se <b>analýzy energií</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vztah k byznysu.</li> <li>▪ Obsah analýz energií.</li> <li>▪ Kvalita analýz energií.</li> <li>▪ Vztahy k dodavatelům.</li> <li>▪ Zajištění analýz energií.</li> </ul>
<b>[10.8.6]</b>	Řeší se <b>plánování energií</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vztah k byznysu.</li> <li>▪ Obsah plánů energií.</li> <li>▪ Příprava plánů energií.</li> <li>▪ Zajištění plánů energií.</li> </ul>

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

- Jak řešit rozvoj řízení energií **v souladu se strategickými záměry** firmy?
- Jak realizovat začlenění řízení energií **do byznys modelu a provozního modelu** firmy?
- Jak odpovídá **organizace** řízení energií a jednotlivých útvarů potřebám firmy? Jaké **dopady** má současná úroveň řízení energií **na řízení a organizaci firmy**, jaké jsou hlavní problémy?

- Jak efektivním řízením energií **podporovat výkonnost firmy** (v obchodě, výrobě apod.), zajištěním požadované kvality nakupovaných zdrojů?
- Do jaké míry je **nákladová náročnost** řízení energií přiměřená požadavkům firmy?
- Zjišťují a vyhodnocují se **ekonomické a mimoekonomické efekty** řízení energií? Kde jsou cesty jejich zvyšování?

### 10.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení energií“

#### 10.8.2.1 Personální zajištění

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

#### 10.8.2.2 IT

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

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

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

### 10.8.4 Scénář "Řeší se řízení energií"

- Jak racionálně posuzovat a vybírat mezi **dodavateli** energií?
- Jak nastavit správně odhady a **plánování předpokládané potřeby** energií?

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

### 10.8.5 Scénář: „Řeší se analýzy energií“

#### 10.8.5.1 Vztah k byznysu

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

#### 10.8.5.2 Obsah analýzy energií

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

#### 10.8.5.3 Kvalita analýz energií

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

#### 10.8.5.4 Vztahy k dodavatelům

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

#### 10.8.5.5 Zajištění analýz energií

- Jak dosáhnout **konsensu mezi pracovníky** nákupu energií na navrženém obsahu a strukturách analýz energií?

- Jak posilovat **samostatnost pracovníků** při řešení analýz energií a využívání analytických nástrojů?
- Jak správně stanovit **perspektivu datových zdrojů** a klíčových aplikací?
- Jak dosahovat **zkracování doby a časové náročnosti** na přípravu analýz energií?

#### 10.8.6 Scénář: „Řeší se plánování energií“

##### 10.8.6.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit **úspěšnost a výkonnost byznysu** díky vysoké kvalitě plánovacích úloh?
- Jak identifikovat **hlavní problémy firmy** vzhledem k úrovni a kvalitě plánovacích úloh, jaké dopady mají do úspěšnosti jejího byznysu?
- Jak co nejpresněji a **včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby** energií?
- Jak zajistit dostupnost **informací o stavu a předpokládaném vývoji** trhu energií?
- Jak správně a racionálně aplikovat **plánovací metodiky firmy** do řešení plánovacích úloh?
- Jak zajistit vysokou **komplexnost a kvalitu** plánování energií?

##### 10.8.6.2 Obsah plánů energií

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

##### 10.8.6.3 Příprava plánů energií

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

##### 10.8.6.4 Zajištění plánů energií

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



## 10.9 Metodiky a metody pro řízení energií



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

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



## 10.10 Závěry, doporučení k řízení energií

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



### **K řešení:**

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

### **K provozu a užití:**

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

## 11. Skladování v retailu



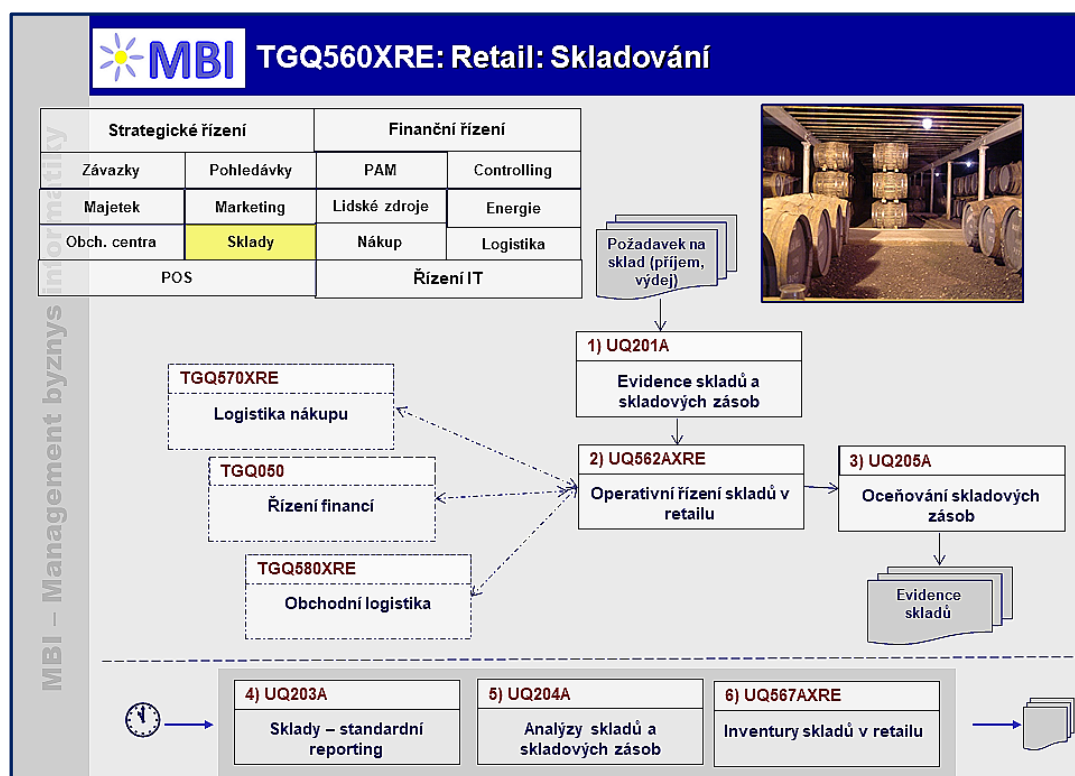
Účelem skupiny úloh je:

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



### 11.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh skladování obsahuje další obrázek.

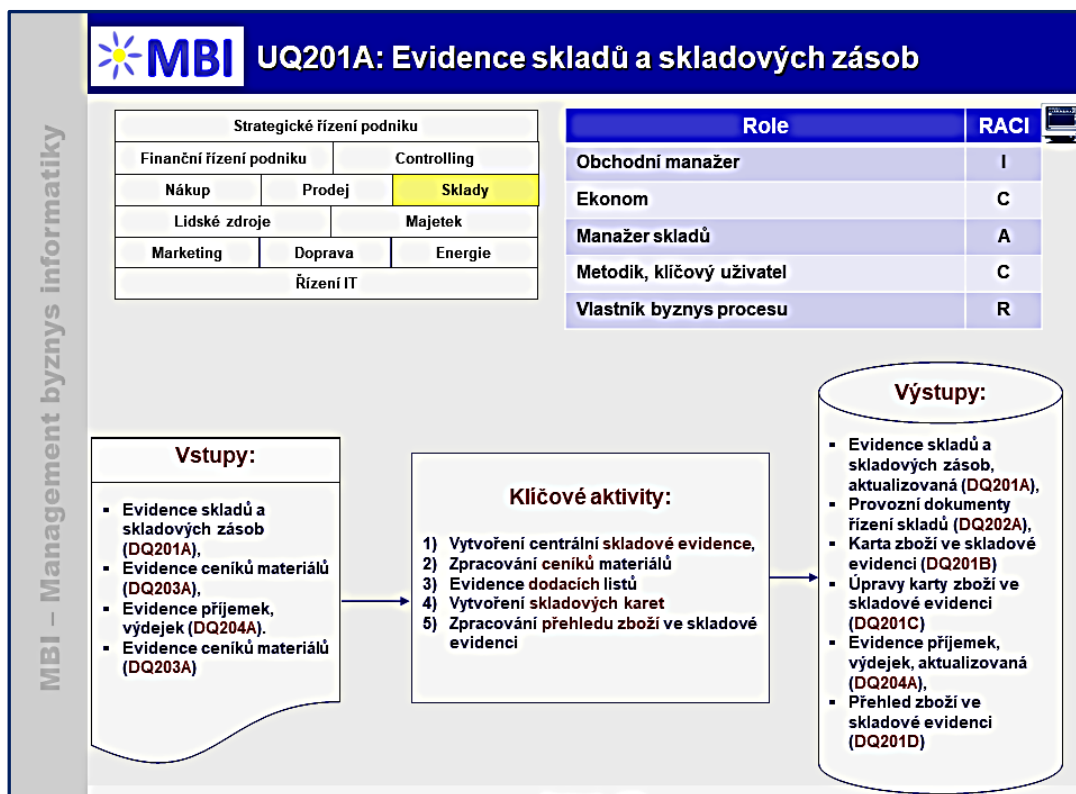


Obrázek 11-1: Skladování v retailu – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

### 11.1.1 Evidence skladů a skladových zásob

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



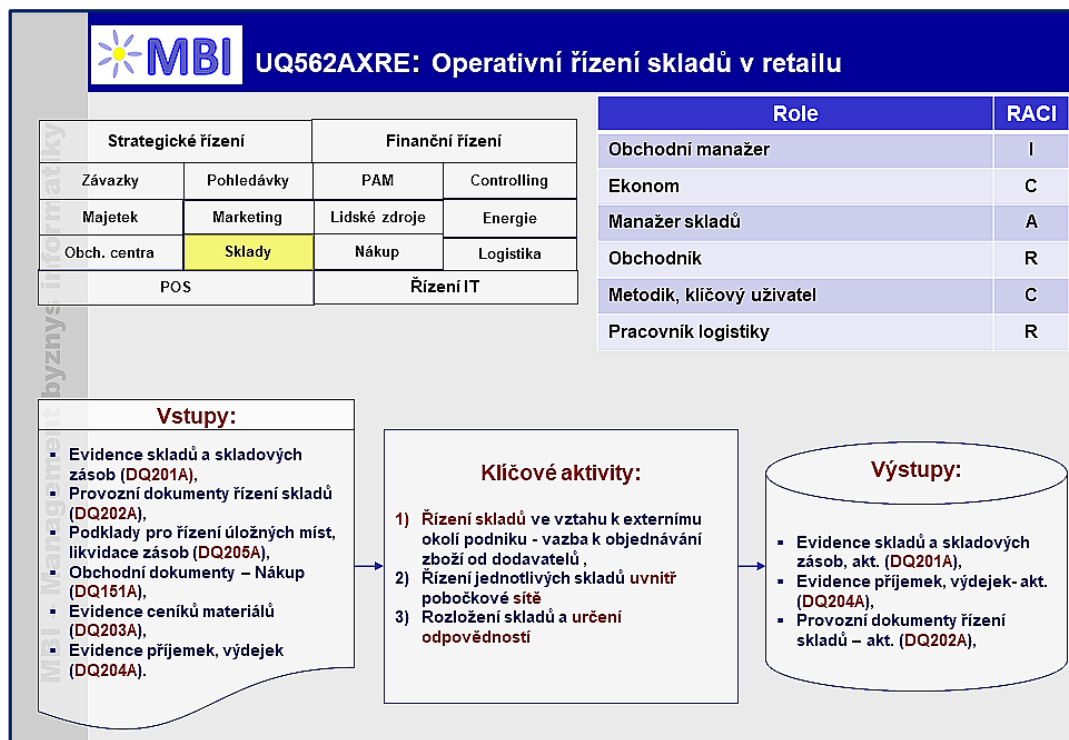
Obrázek 11-2: Evidence skladů a skladových zásob

#### Zahrnuje tyto klíčové aktivity:

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

### 11.1.2 Skladové transakce v retailu

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



Obrázek 11-3: Skladové transakce v retailu

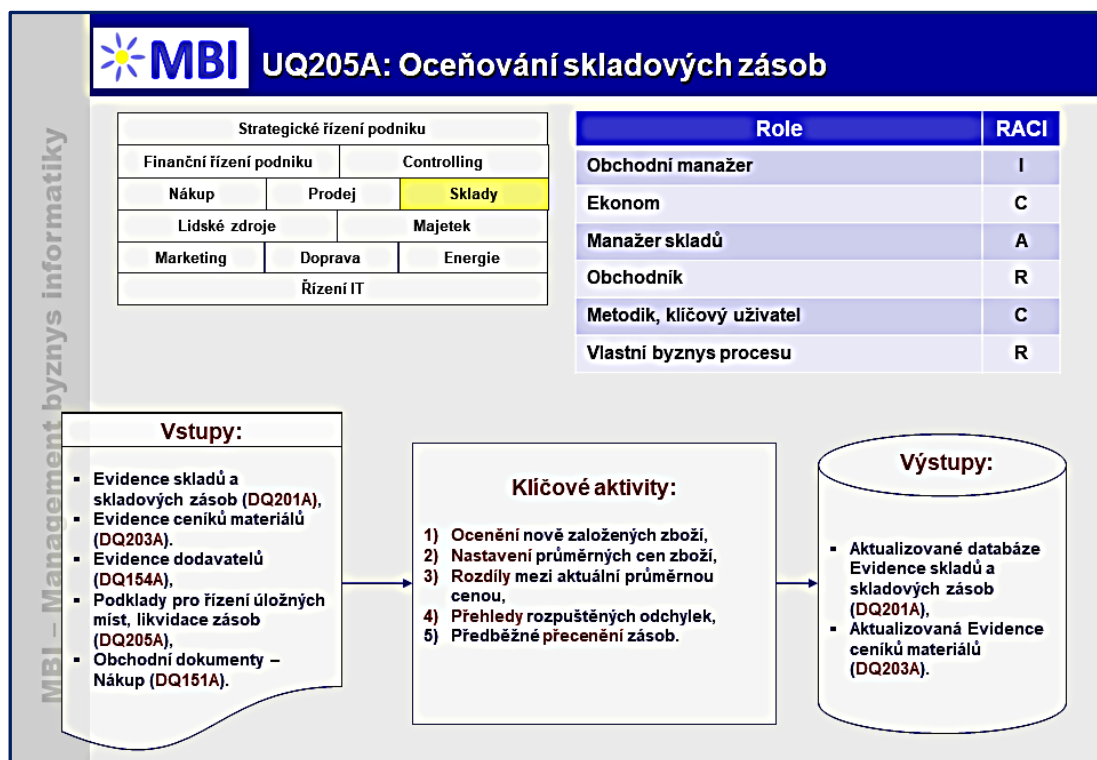
Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

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

### 11.1.3 Oceňování skladových zásob

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





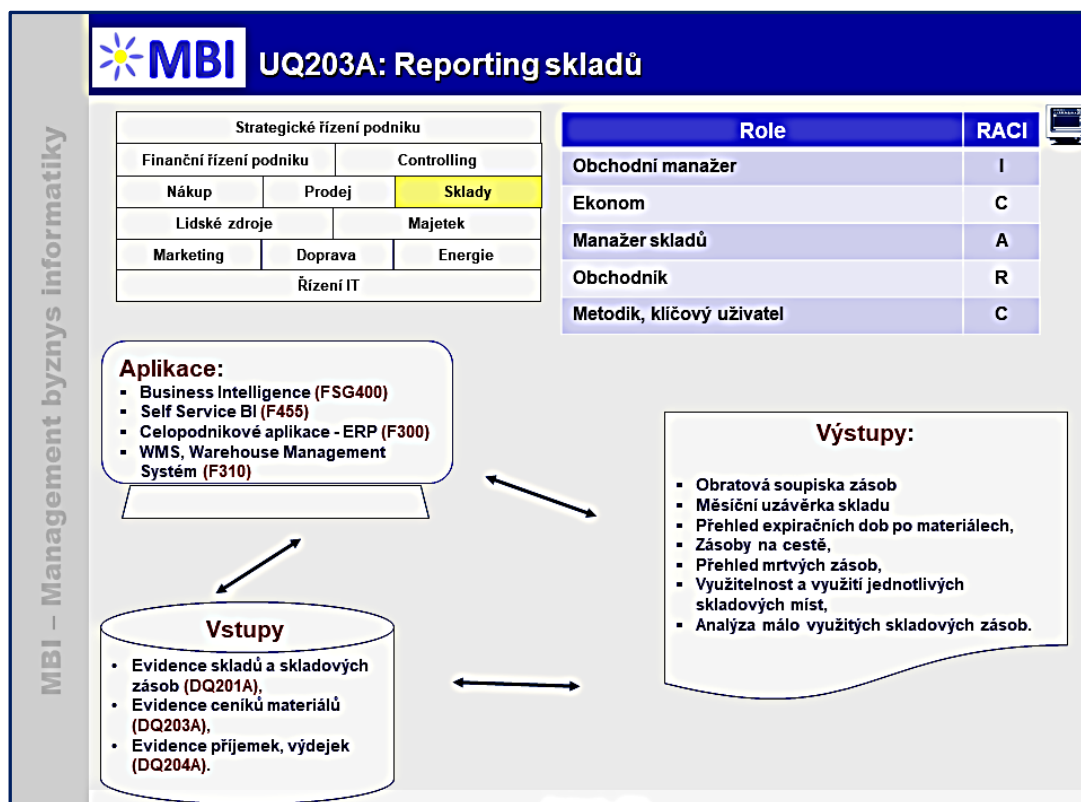
Obrázek 11-4: Oceňování skladových zásob

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

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

#### 11.1.4 Reporting skladů

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



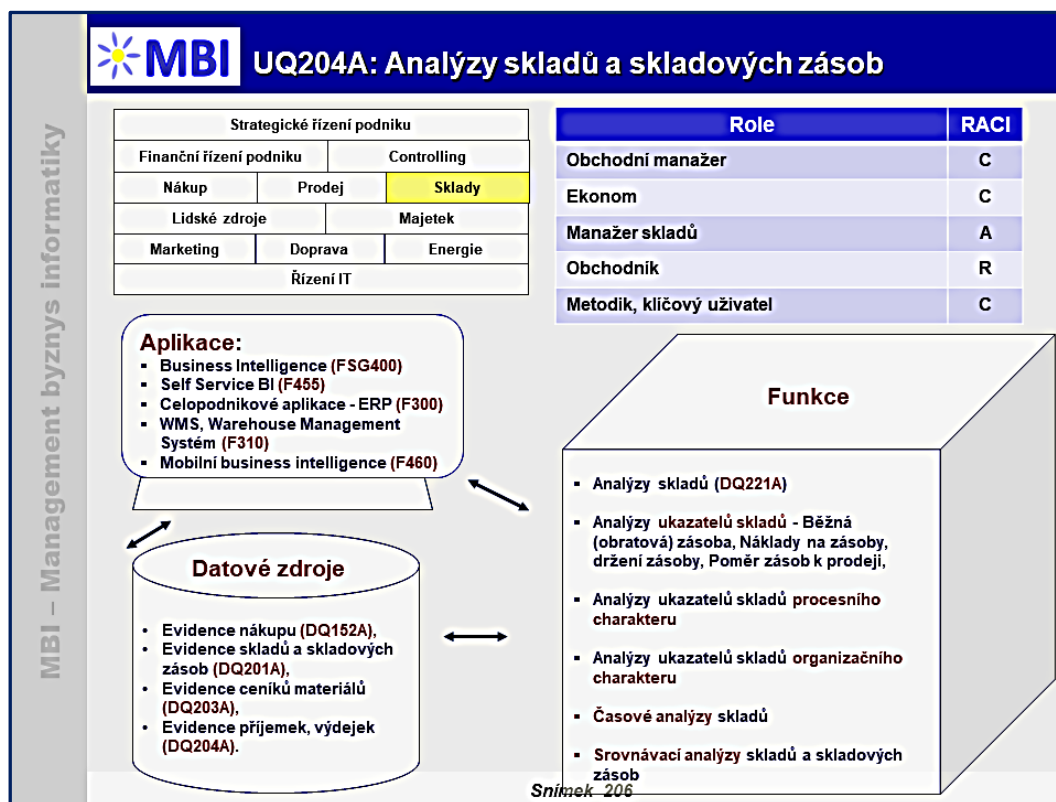
Obrázek 11-5: Reporting skladů

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

- **Obratová soupiska zásob** – denní pro všechny položky obsahuje počáteční stav na začátku měsíce, přehled všech příjmů a výdajů za měsíc a stav na konci měsíce,
- **Výkaz skladu** – měsíční pohyby na skladu, tj. počáteční zásoba skladu, příjem celkem, výdej celkem, konečná zásoba skladu (pouze v hodnotovém vyjádření),
- **Měsíční uzávěrka skladu** – zpracování všech příjmek a výdejek pro zadaný sklad, aktualizace stavů materiálu k začátku měsíce. Měsíční uzávěrka skladu napomáhá udržovat pořádek ve skladu materiálů, minimalizovat ztráty a zajistit perfektní informace o dostupnosti zboží. Některé položky (v závislosti na druhu zboží) se doporučuje počítat na denní bázi,
- **Přehled expiračních dob** podle druhů zboží,
- **Zásoby na cestě,**
- **Přehled mrtvých zásob,**
- **Využitelnost** a využití jednotlivých **skladových míst,**
- **Analýza** málo využitých skladových zásob.

### 11.1.5 Analýzy skladů a skladových zásob

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



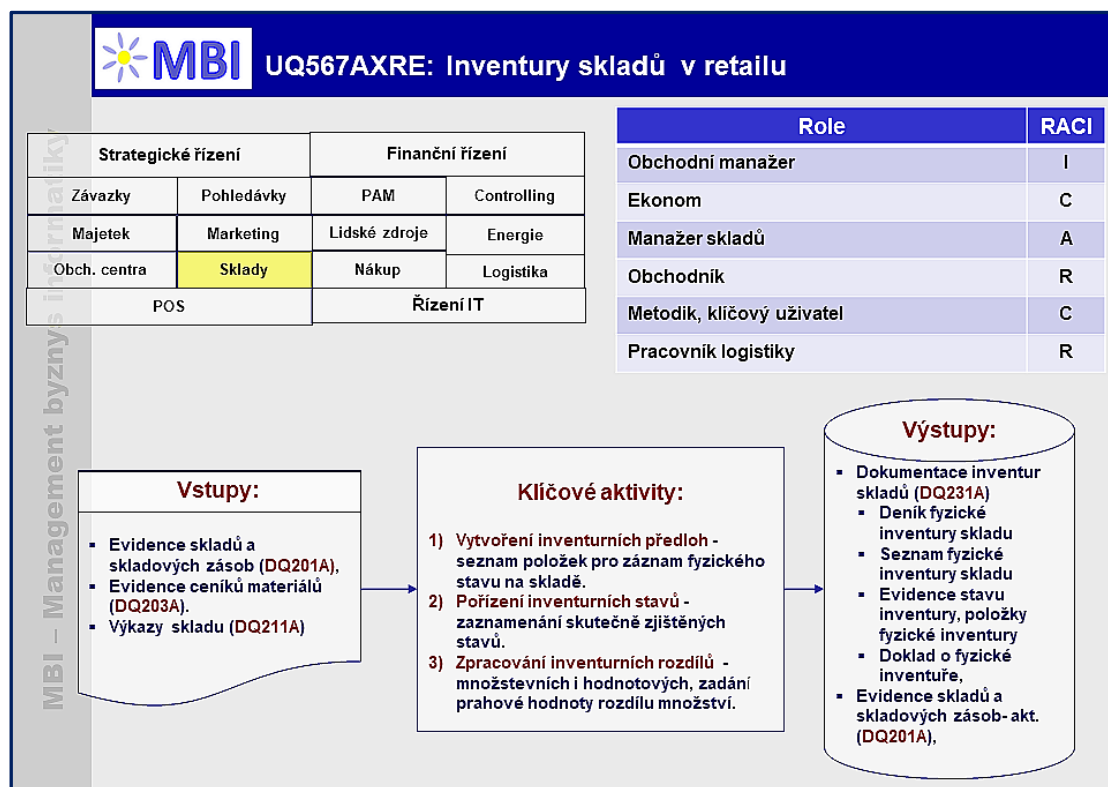
Obrázek 11-6: Analýzy skladů a skladových zásob

**Funkcionalita analýz skladů a skladových zásob:**

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

**11.1.6 Retail: Inventory skladů**

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



Obrázek 11-7:Retail: Inventory skladů

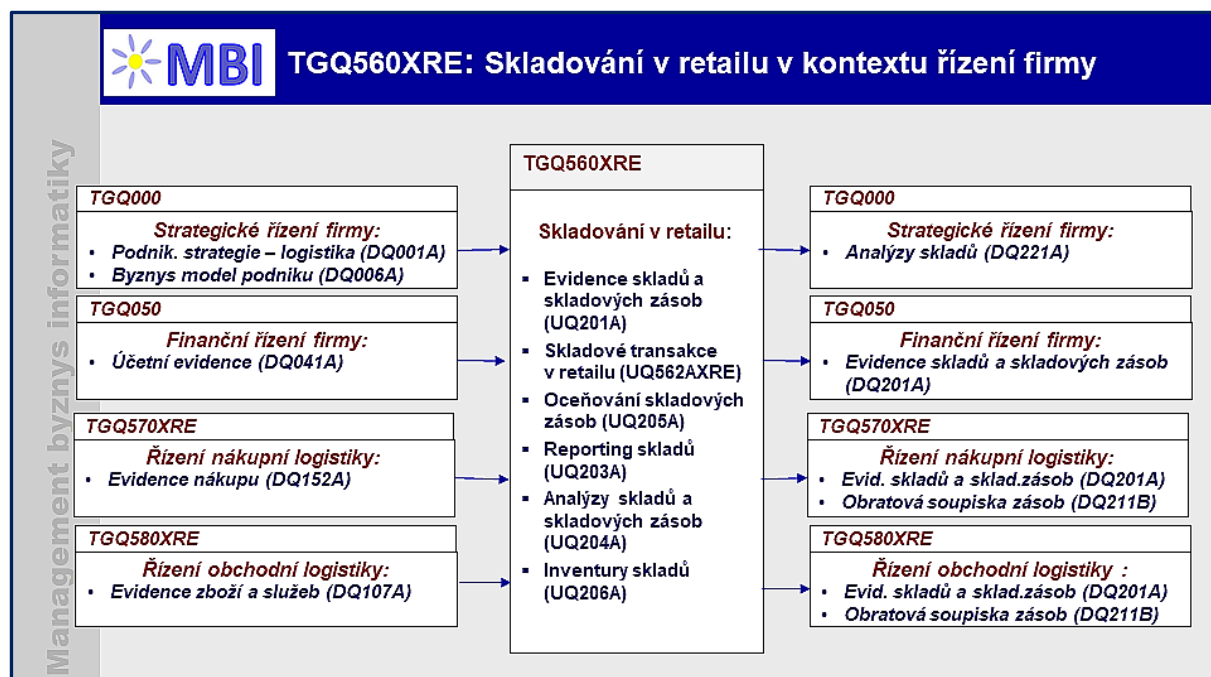
Zahrnuje **tyto klíčové aktivity:**

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



## 11.2 Řízení skladování v kontextu řízení firmy

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



Obrázek 11-8: Řízení skladů v kontextu řízení firmy

### 11.2.1 Vstupy do řízení skladů

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

#### Strategické řízení podniku:

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

#### Finanční řízení

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

#### Řízení nákupní logistiky

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

#### Řízení obchodní logistiky

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

### 11.2.2 Výstupy z řízení skladů

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

#### Strategické řízení podniku

- analýzy skladů.

#### **Finanční řízení**

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

#### **Řízení nákupní logistiky**

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

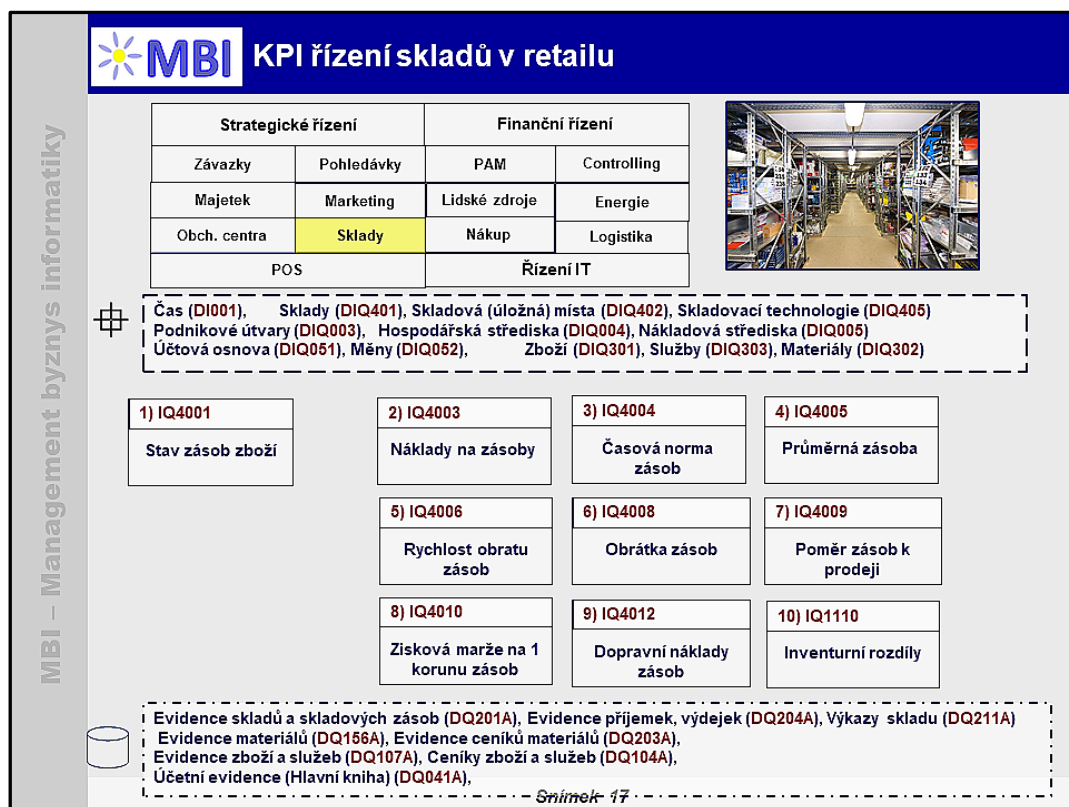
#### **Řízení obchodní logistiky**

- Evidence skladů a skladových zásob, obratová soupiska zásob, analýzy skladů – analýzy skladů a skladových zásob, resp. reporting skladů.
- Výkazy skladu.

## **10**

### **11.3 KPI řízení skladů**

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení skladů dokumentuje další obrázek:



Obrázek 11-9: Přehled KPI řízení skladů

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

- Stav zásob zboží.
- Náklady na zásoby.
- Časová norma zásob.
- Průměrná zásoba.
- Rychlost obrátu zásob.
- Obrátka zásob.
- Poměr zásob k prodeji.
- Zisková marže na jednu korunu investovanou do položky zásob.
- Dopravní náklady zásob.
- Inventurní rozdíly.



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik** pro řízení skladování, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů**: příloha 1, kapitola [16.1].

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení skladování**: „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 2.1.
- Finanční řízení: kapitola 2.2.

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení skladování je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení nákupní logistiky: Příloha 1, kapitola [16.2]

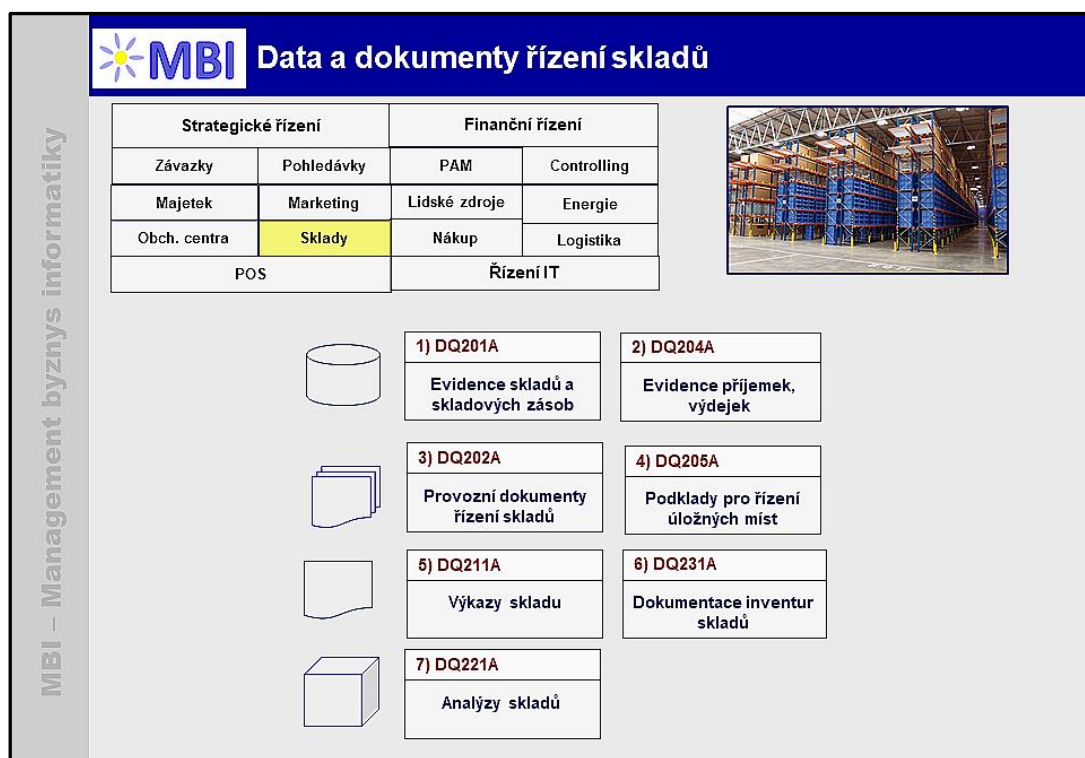
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 1, kapitola [16.3].

**Vymezení** obsahu hlavních analytických **dimenzí** pro řízení firmy: „AF II.02 Komponenty“, kapitola 3.



## 11.4 Data, dokumenty

**Přiřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám** dokumentují schémata v kapitole 11.1. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení skladů dokumentuje další obrázek.



**Obrázek 11-10: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení skladů**

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

- Evidance skladů a skladových zásob.
- Evidance příjmků, výdejků.
- Provozní dokumenty řízení skladů.
- Podklady pro řízení úložných míst, likvidace zásob.
- Výkazy skladu.
- Dokumentace inventur skladů.
- Analýzy skladů.



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **dat a dokumentů**: příloha 2, kapitola [17.1].



Charakteristiky **obsahu data a dokumentů** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení skladování**: dokument „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 4.1.
- Finanční řízení: kapitola 4.2.

Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení skladování je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení nákupní logistiky: Příloha 2, kapitola [17.2].
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 2, kapitola [17.3].



### 11.5 Role v řízení skladů

Role podílející se na úlohách řízení skladů dokumentuje Obrázek 11-11. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

- Evid.: Evidence skladů a skladových zásob  
 Trans.: Realizace skladových transakcí  
 Report: Reporting skladů  
 Anal.: Analýzy skladů a skladových zásob  
 Oceň.: Oceňování skladových zásob  
 Invent.: Inventury skladů

Jen existující vazby? <input checked="" type="checkbox"/>		Evid.	Trans.	Report	Anal.	Oceň.	Invent.
Typ: RACI kód		UQ201A	UQ202A	UQ203A	UQ204A	UQ205A	UQ206A
Role:		➔	➔	➔	➔	➔	➔
➔ Manažer obchodu	RO004	I	I	I	R	I	I
➔ Manažer skladů	RO010	A	A	A	A	A	A
➔ Pracovník logistiky	RO015	R	R	R	R	R	R
➔ Metodik, klíčový uživatel	RO032	C	C	C	C	C	C
➔ Obchodník	RO037		R	R	R	R	R
➔ Ekonom	RO038	C	C	C	R	C	C

Obrázek 11-11: Role v řízení skladů

#### 11.5.1 Manažer skladů

Manažer skladů, pokud se jedná o firmu s rozsáhlým skladovým hospodářstvím, zajišťuje tyto činnosti:

- návrhy programů rozvoje skladového hospodářství,
- řízení operativních skladových činností,

- analýzy skladových zásob,
- řešení nadnormativních nebo nepotřebných zásob,
- plánování a optimalizace využití skladových prostor,
- výběr nebo schvalování výběru podřízených pracovníků,
- řešení specifických požadavků zboží nebo materiálů na uskladnění.

### 11.5.2 Pracovník logistiky (Logistics Controller)

Logistics controller má za úkol poskytování kvantitativních informací o užívání materiálových zásob marketingovému oddělení. Vykonává tyto základní činnosti:

- předpovědi prodeje,
- zajištění pravidelné komunikace s marketingovým oddělením,
- výrobní kontrola a monitoring expedice,
- pravidelná kontrola objednávek zákazníků,
- kooperace na řízení zásob,
- pravidelný reporting vedení firmy a marketingu.

### 11.5.3 Obchodník

Obchodník vykonává převážnou část úloh ve vztahu k řízení skladů, zejména zajišťuje (obvykle s ostatními obchodníky a specialisty) transakční operace spojené se zásobami na skladech:

- připravuje výběr vhodných prostor pro nakupované nebo expedované produkty,
- ve vazbě na obchodní případy Nákup, definuje požadavky na skladové kapacity, včetně potřebných dokumentů,
- řeší problémy spojené s nedostatkem, nebo naopak nevytížeností skladových kapacit.



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2
- Analytici: kapitola 5.4



## 11.6 IT v řízení skladů

### 11.6.1 Transakční aplikace

- **Celopodnikové aplikace, ERP**, Enterprise Resource Planning
  - transakční aplikace, skladové moduly jsou zcela standardní součástí,
  - podstatná je integrace na moduly řízení financí, nákupu, prodeje.



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.1**.

- **WMS, Warehouse Management System**
  - - je aplikace zaměřená specificky na řízení skladového hospodářství s využitím odpovídajících skladových technologií, tedy skladů nakupovaných zboží.



Základní charakteristiky **aplikací WMS**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 1.2.

### 11.6.2 Elektronické zásobování.



Základní charakteristiky **aplikací eProcurement**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 2.2.

### 11.6.3 Řízení dodavatelských řetězců.



Základní charakteristiky **aplikací SCM**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 2.4.

### 11.6.4 Dodavatelem řízené zásobování.



Základní charakteristiky **aplikací Dodavatelem řízení zásobování**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 2.5.

### 11.6.5 Podniková analytika pro řízení skladů

- **Business intelligence, BI.**
  - aplikace BI pro řízení skladů pokrývají úlohu „Analýzy skladů a skladových zásob“.



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.1.

- **Self Service Business Intelligence, SSBI**
  - analýzy skladů a skladových zásob představují standardní aplikaci SSBI, pokrývá i výše uvedenou úlohu.



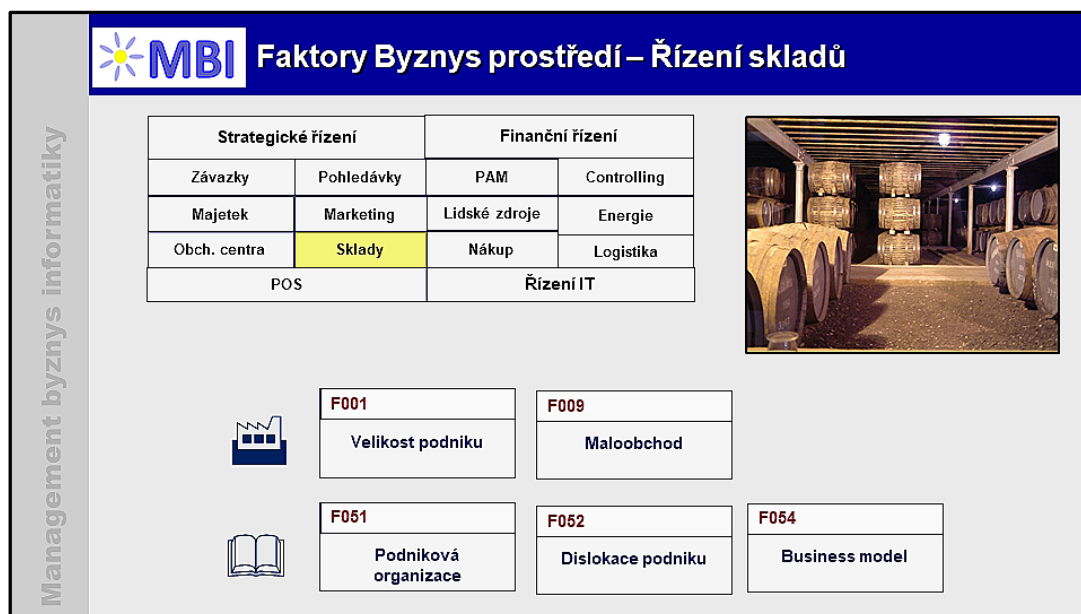
Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.2.



## 11.7 Faktory v řízení skladů - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení skladů v podniku. Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 11-12: Faktory ovlivňující řízení skladů

### 11.7.1 Podnik, základní charakteristiky

#### ▪ **Velikost podniku**

- velikost podniku ovlivňuje rozsah skladových kapacit, které je třeba řídit, širší využívaných skladových technologií,
- funkcionality informačních systémů skladového řízení se tak v závislosti na velikosti firmy a dislokaci skladů výrazně liší,

#### ▪ **Maloobchod**

- konkrétní charakteristika maloobchodu určuje nejen obsahovou náplň skladových operací, různé systémy skladů v řízení firmy,
- různé používané skladové technologie musí mít odraz i ve funkcionalitě skladových modulů informačního systému

### 11.7.2 Řízení, organizace

#### ▪ **Podniková organizace**

- ovlivňuje rozložení skladů a skladových kapacit, strukturu typů skladů (vnitřní, vnější) a jejich řízení funkcionalitu informačního systému,
- ve vztahu k potřebám řízení prodeje nebo nákupu se uplatňují i principy virtuálních nebo logických skladů vytvářených a kombinovaných podle potřeby na bázi fyzických skladových míst

#### ▪ **Dislokace podniku**

- dislokace podniku vyžaduje regionální rozmístění centrály podniku a jeho jednotlivých obchodních poboček, detašovaných skladů apod., tedy pro analýzy skladů velmi významný faktor.

#### ▪ **Business model**

- business model je základ pro formulování systému řízení a organizace skladů,



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

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



### 11.8 Scénáře, analytické otázky k řízení skladů

Základním scénářem je zde scénář "**Řeší se řízení skladů**". Podstatnými otázkami pro řešení úloh jsou:

- Jsou **nutné zásoby**?
- Je dostatečně **efektivní pohyb lidí** ve skladu?
- Je třeba zavést **automatickou identifikaci** do skladu?
- Je třeba **obměnit** skladovací a manipulační techniku?
- Je třeba **optimalizovat** posloupnost operací skladového procesu?
- Je maximální **využití plochy** skladu?
- Je třeba postavit **novou halu**?
- Je třeba pronajmout **další skladovací kapacity**?
- Které **reporty** skladů a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro skladové analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro skladové analýzy a plánování relevantní?
- Je třeba zvolit **outsourcing** logistických služeb?



### 11.9 Doporučení k řízení skladů



#### K řešení:

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

**K provozu a užití:**

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

## 12. Řízení nákupní logistiky



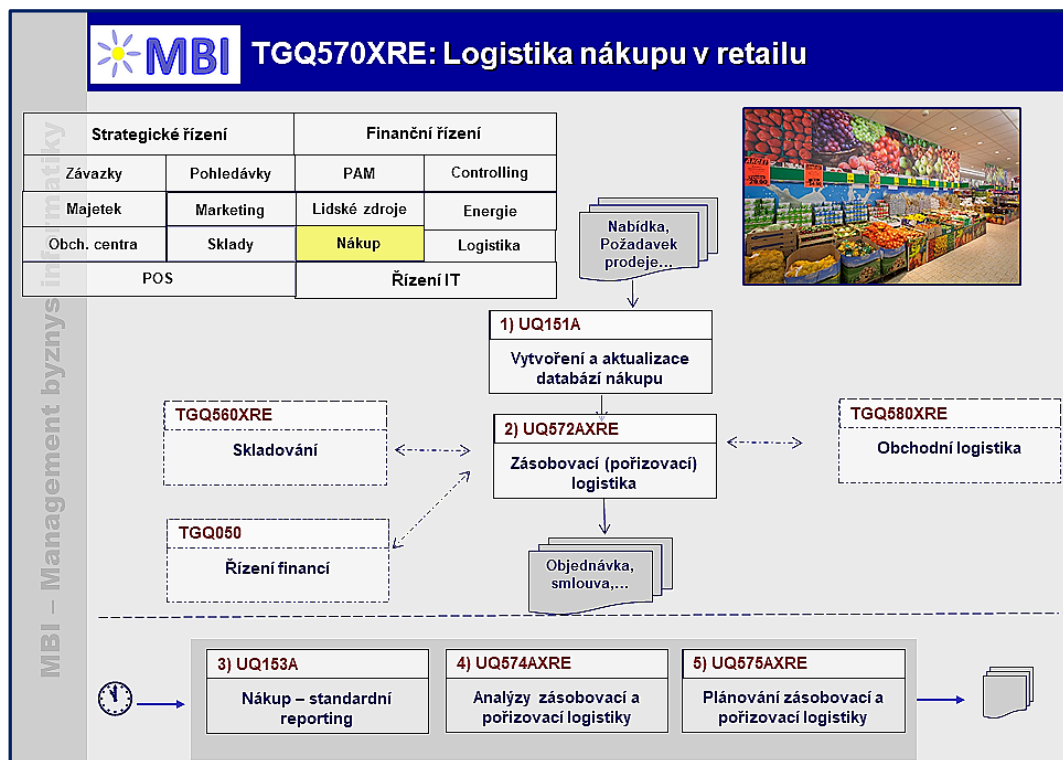
Účelem skupiny úloh je:

- vymezit zejména **funkcionalitu** a další charakteristiky úloh zajišťujících nákupní operace pro potřeby maloobchodních podniků
- dosahovat **požadované ekonomické výhodnosti realizovaných nákupů, při požadované kvalitě**, objemu a sortimentu nakupovaných zboží, materiálů a služeb,
- zajistit efektivní, rychlé **provádění nákupních operací s vysokou flexibilitou** vzhledem k požadavkům podniku a možnostem dodavatelů,
- zajistit ekonomicky i kapacitně efektivní celý **system zásobovací logistiky**,
- poskytovat pracovníkům nákupu (manažerům, obchodníkům) kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o celkové orientaci nákupů podniku i o realizaci jednotlivých nákupních operací.



### 12.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh logistiky nákupu v retailu obsahuje další obrázek.

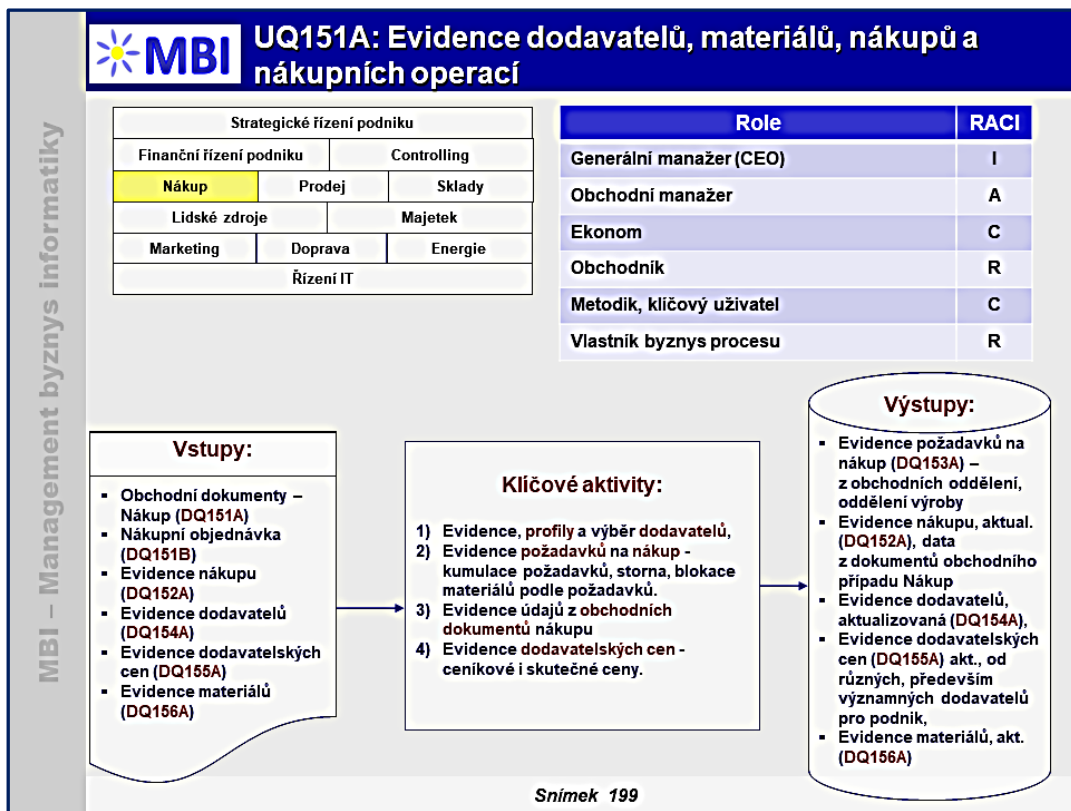


Obrázek 12-1: Logistika nákupu v retailu – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

### 12.1.1 Evidence dodavatelů, zboží, nákupů a nákupních operací

**Účelem** je vytvořit a průběžně aktualizovat **databáze nákupu** (dodavatelů, materiálů, obchodních případů Nákup atd.).



Obrázek 12-2: Evidence dodavatelů, zboží, nákupů a nákupních operací

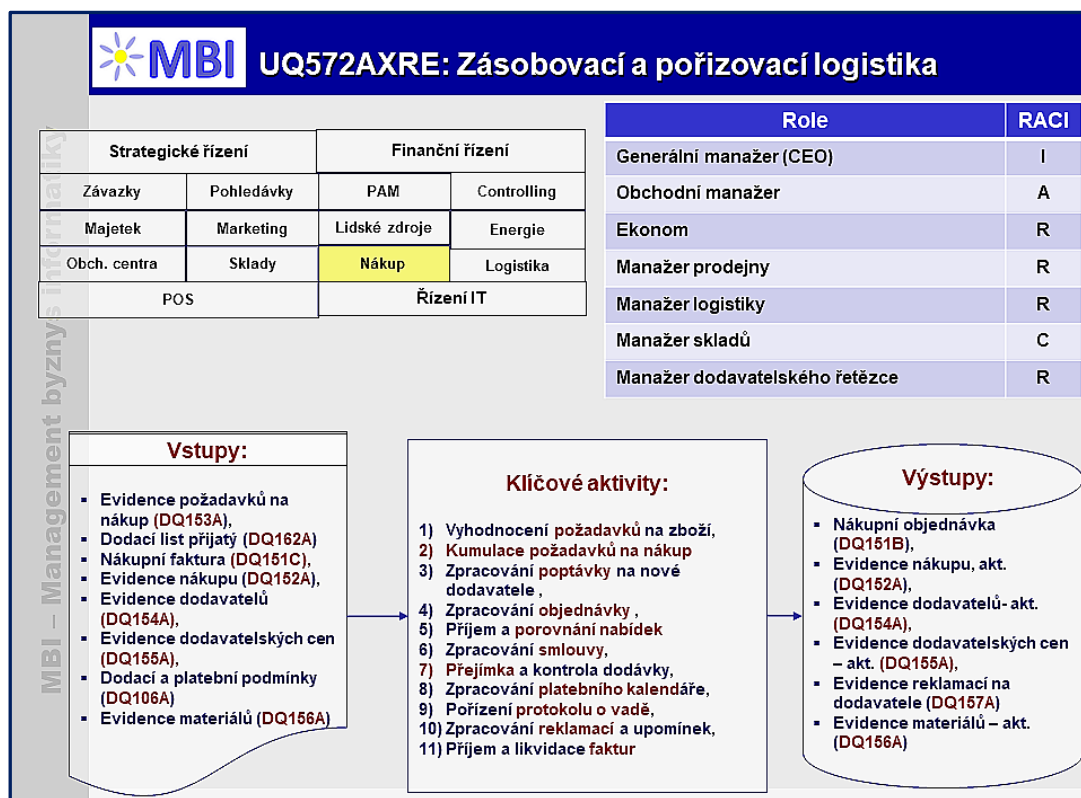
Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Evidence, profily a výběr dodavatelů** – jejich platební podmínky, dodací podmínky, komoditní skladba, komunikace s dodavatelem (zkušeností), nástroje pro efektivní výběr dodavatelů,
- **Evidence požadavků na nákup** – kumulace požadavků, storna, blokáce zboží podle požadavků.
- **Evidence údajů z obchodních dokumentů** nákupu – poptávek, nabídek, objednávek, smluv, dodacích listů, reklamací, upomínek.
- **Evidence dodavatelských cen** – ceníkové i skutečné ceny.

### 12.1.2 Zásobovací a pořizovací logistika

**Účelem** úlohy je co nejefektivnější **realizace nákupních transakcí**, příprava a zpracování obchodních dokumentů nákupu (viz další obrázek).





Obrázek 12-3: Zásobovací a pořizovací logistika

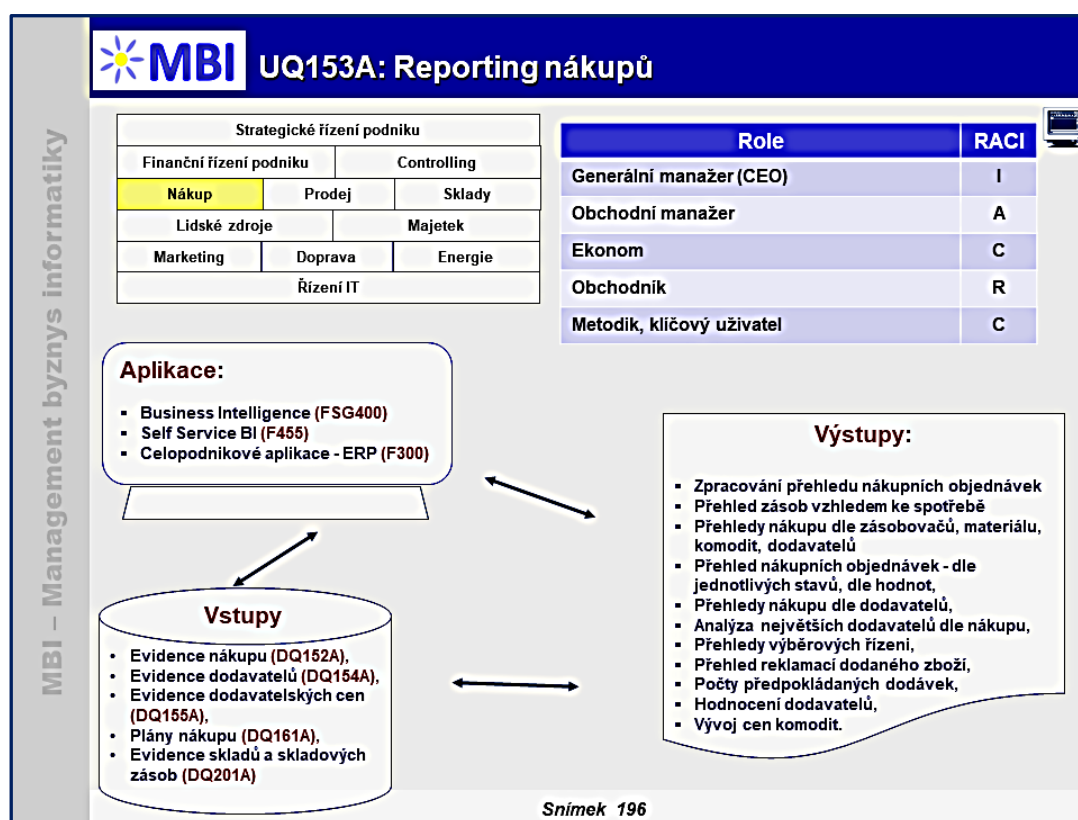
Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Vyhodnocení požadavků na zboží** – vyhodnocení požadavků na zboží – stav požadavku se vyhodnocuje z hlediska zajištěnosti zboží (zpětná vazba): objednáno, zablokováno, nezajištěno,
- **Kumulace požadavků na nákup** – sdružování požadavků na nákup podle druhů zboží, event. dodavatelů,
- **Zpracování poptávky na nové dodavatele** – na zboží a služby, obvykle pouze pro nové dodavatele,
- **Zpracování objednávek** – ve vazbě na analýzu kumulovaných požadavků na zboží, potvrzování požadavků na zboží, včetně specifikace pokrytí požadavků objednávkou a porovnání skutečných termínů dodávek s dohodnutými termíny dodávek na objednávce,
- **Zpracování smlouvy,**
- **Přejímka a kontrola dodávky:**
  - evidence dodacího listu a přiřazení čísla objednávky, kterou dodávka plní, což je základem pro další párování příjemek s fakturou, vyhodnocení objednávky a jejich položek, číslo dodacího listu, termín dodání materiálu, velikost dodávky, cena dodavatele za zboží, sklad,
  - obvykle je třeba zajistit řízení přejímek zboží – integrované s ostatními logistickými úlohami,
- **Zpracování platebního kalendáře** – určení v jaký splátkách a termínech se dodávka dodavateli hradí a za jakých podmínek,
- **Příjem a kontrola nakoupeného zboží, Evidence a kontrola dodacího listu**
- **Výdej vráceného zboží (reklamace apod.),**
- **Pořízení protokolu o vadě,**

- **Zpracování reklamací a upomínek,**
- **Příjem a likvidace faktur** včetně porovnání splatností faktur s dohodnutými splatnostmi podle platebního kalendáře.
- **Doprava na centrální sklad, příjem a přebalení zboží,**
- **Vyhodnocení dodávky,**
- **Uskladnění zboží,**
- **Optimalizace zásoby zahrnuje:**
  - úspory z rozsahu budou mít přímý dopad na velikost a frekvenci objednávek,
  - vyrovnání nabídky a poptávky,
  - ochrana před výkyvy v poptávce – má různý vliv podle odvětví,
  - nárazník mezi články řetězce,
- **Doprava do poboček a příjem zboží** – vyskladnění z centrálního skladu, příjem na skladu pobočky.

### 12.1.3 Reporting nákupů

**Účelem** úlohy je rychlé a flexibilní zpracování nákupních reportů, resp. výkazů o nákupech (viz další obrázek).



**Obrázek 12-4: Reporting nákupů v retailu**

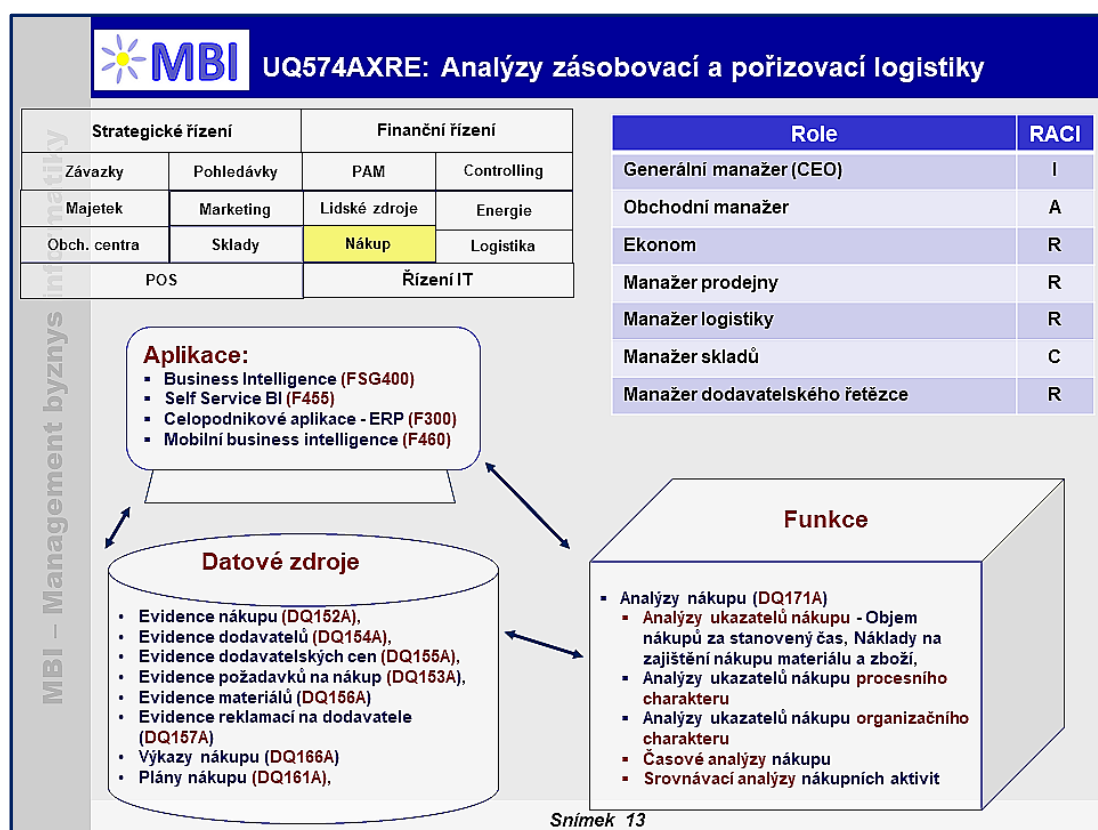
Úloha má reportingový charakter, tj. zpracování dotazů do databází a **vytváření požadovaných typů sestav:**

- Zpracování přehledu nákupních objednávek,

- Přehled zásob vzhledem ke spotřebě – obsahem je aktuální zásoba, zásoba k začátku měsíce, zásoba minimální a optimální a oproti tomu předpokládaná spotřeba: sklad, středisko, datum, potřeba,
- Přehledy nákupu dle zásobovačů, materiálu, komodit, dodavatelů – dle dokumentů obchodního případu Nákup, tj. dokladů typu (objednávky, smlouvy atd.), uzavřené / neuzavřené doklady,
- Přehled nákupních objednávek podle jednotlivých stavů, dle hodnot,
- Přehledy nákupu dle dodavatelů,
- Analýza největších dodavatelů dle nákupu,
- Přehledy výběrových řízení,
- Přehled reklamací dodaného zboží,
- Počty předpokládaných dodávek,
- Hodnocení dodavatelů,
- Vývoj cen komodit.

#### 12.1.4 Analýzy zásobovací a pořizovací logistiky

**Účelem** analytické úlohy jsou komplexní analýzy nákupů a zásob realizované podle různých hledisek (dimenzí) a především **dosažení očekávaných efektů**, tj. pozitivních změn v metrikách řízení nákupu, např. v nákladech na zajištění nákupu, nákladů na zásoby, v optimálním počtu dodavatelů apod (viz další obrázek).



Obrázek 12-5: Analýzy zásobovací a pořizovací logistiky

**Zdrojem** pro nákupní analýzy jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách. **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Analýzy nákupních aktivit firmy** jsou realizovány **na základě metrik**, a představují tuto funkcionalitu.

#### 12.1.4.1 **Analýzy ekonomických ukazatelů zásobovací a pořizovací logistiky**

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

#### 12.1.4.2 **Analýza dodavatelů**

- Analýza dodavatelů by měla vycházet z jejich kategorizace do následujících skupin:
  - **Strategičtí dodavatelé** – jedná se o dodavatele, se kterými má odběratel uzavřené dlouhodobé dohody. Obvykle se jedná o těžko nahraditelné dodavatele, jejichž výpadek by měl zásadní negativní dopad na úspěch obchodní organizace.
  - **Spolupracující dodavatelé** – s těmito dodavateli mají odběratelé také uzavřené dlouhodobé dohody o spolupráci, kde se obchodují dodávky velkých objemů. Jejich možný výpadek by ovšem neměl tak zásadní dopad na konkurenceschopnost obchodního podniku jako v prvním případě.
  - **Dodavatelé „Na dosah ruky“** - široce působící dodavatelé, jejichž dodávky jsou lehce nahraditelné a kteří nabízejí svůj materiál a služby za jednotnou cenu a za stejných podmínek celému trhu. Jejich případný výpadek by neměl vliv na konkurenceschopnost obchodní organizace,

#### 12.1.4.3 **Časové analýzy nákupu („Time Intelligence“):**

- **Vývoj nákupů v čase** – platí pro všechny uvedené ukazatele, včetně jejich dimenzí, a navíc s dimenzí Časová dimenze, tj. obvykle počínaje rokem a konče na úrovni dne a případně, pokud je nutné i s dimenzí Hodiny.
- **Využití indexů nákupních aktivit**, zejména bazických, řetězových, sezónních,
- **Postupný nárůst hodnot nákupu od aktuálního data** - k začátku roku (YTD (year-to-date), resp. k začátku kvartálu (QTD, quarter-to-date), resp. k začátku měsíce (MTD, month-to-date),
- **Meziročních porovnání nákupů, vývojové trendy** – tj. hodnoty ukazatelů jak za aktuální období, resp. rok, tak za odpovídající období v minulých letech,
- **Analýzy klouzavých ukazatelů nákupu** – např. klouzavý roční souhrn (moving annual total, MAT) - sleduje souhrnné hodnoty za posledních 12 měsíců.

#### 12.1.4.4 **Srovnávací analýzy nákupních aktivit:**

- **Porovnání plánovaného objemu nákupu a skladových zásob se skutečností**, případně porovnání jednotlivých variant plánů – dimenze Plán, skutečnost.
- **Srovnávací analýzy hodnot ukazatelů podle dimenzí**, např. porovnání jednotlivých dodavatelů podle objemů dodávek, kvalita dodávaných zboží a služeb,
- **Určení pořadí dimenzí (ranking)** – např. stanovení pořadí dodavatelů podle objemů dodávek apod.
- **Určení vybraného počtu nejlepších / nejhorších prvků** - např. TOP 10 dodavatelů.

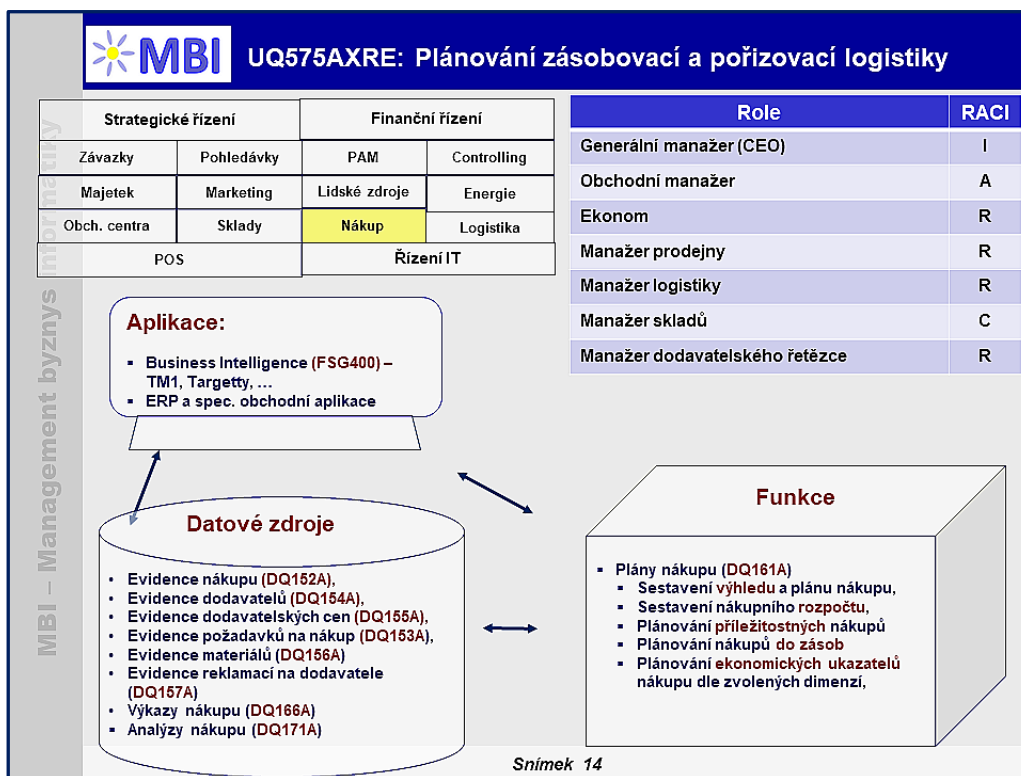
#### 12.1.4.5 **Klíčové aktivity**

- **Zpracování matic nákupu**,

- **Analýzy nákupu a zásob** – hodnocení aktuálního stavu zásob vzhledem k zakázkám, strukturální přehledy a analýzy zásob, na základě metrik objem zásob (v Kč, měrná jednotka), objem zablokovaných materiálů, bezpohybových položek, nadnormativních, podnormativních, analýzy a likvidace nepotřebných zásob,
- **Analýzy potenciálních dodavatelů** – a jejich cen – hodnocení dodavatelských možností, předmětem analýz jsou očekávané objemy nákupů u potenciálních dodavatelů,
- **Analýzy a výběr dodavatelů** - např. nejlepších 10 dodavatelů, analýzy dodavatelů pro konkrétní případy dle profilů dodavatelů, analýzy dodavatelů dle jejich ceníků, analýzy objemu nákupu v Kč a měrných jednotkách, počtu reklamací, počtu zpožděných dodávek apod.,
- **Analýzy nákupu dle zásobovačů,**
- **Sledování a vyhodnocování plánu nákupu,**
- **Analýzy stavu a pohybu skladových položek** – v rámci jednotlivých skladů pro optimalizaci fyzického rozmístění skladových položek.

### 12.1.5 Plánování zásobovací a pořizovací logistiky

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



**Obrázek 12-6: Plánování zásobovací a pořizovací logistiky**

**Zdrojem** pro plánování prodeje jsou výkazy, analýzy a databáze, jejichž obsah byl uveden v předcházejících částech. Výstupem je sada dílčích plánů a plánovacích tabulek. Plánování nákupů se realizuje **na systému metrik** uvedených v části [8.3]. Zahrnují tyto funkce:

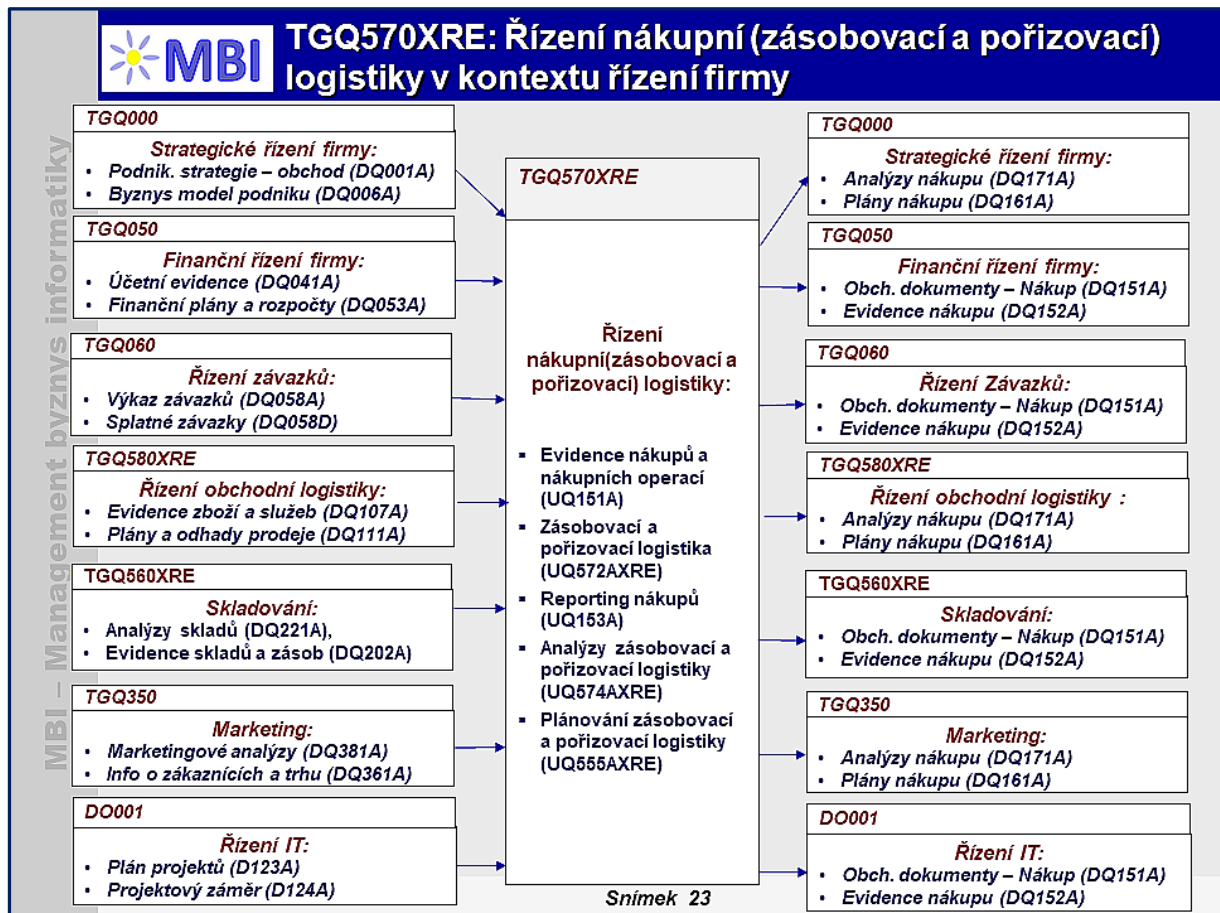
- sestavení výhledu a plánu nákupu,
- propočet spotřeby materiálu, resp. zboží na dané období,
- bilancování potřeby dodávek materiálu je základní metrika s následnými úpravami podle možností dodavatele, představuje pak vstup do poptávek nebo objednávek,

- sestavení nákupního rozpočtu,
- operativní plánování nákupu se připravuje ve vazbě na plánování prodeje a plán výroby, resp. plánování výrobních zakázek.



## 12.2 Řízení nákupní logistiky v kontextu řízení firmy

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



Obrázek 12-7: Řízení nákupní logistiky v kontextu řízení firmy

### 12.2.1 Vstupy do řízení nákupní logistiky

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

#### Strategické řízení podniku

- Podniková strategie a dílčí strategické dokumenty
  - je hlavním výstupem strategického řízení podniková strategie a v rámci toho strategie nákupu
  - podklad pro přípravu plánů nákupů dle teritorií, dodavatelů, komodit
- Organizační a řídicí dokumenty podniku a procesní dokumentace podniku
  - upravené podle nových strategických záměrů firmy
- Katalog podnikových cílů, byznys model podniku, provozní model podniku.

### **Finanční řízení**

- Účetní evidence, finanční plány a rozpočty, požadavky na plány a rozpočty.
- Finanční výkazy podniku – rozvaha, výsledovka, obrátová předvaha, finanční analýzy.
- Evidence úvěrů, dokumenty styku s bankami, bankovní účty.

### **Řízení závazků**

- Výkaz závazků – reporting závazků
  - představuje podklad pro řízení nákupních transakcí a řízení vztahů k dodavatelům, splatné závazky, evidence závazků,
- Přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem, otevřené položky dodavatelů.

### **Řízení obchodní logistiky**

- Evidence zboží a služeb, plány a odhady objemu prodeje:
  - představují požadavky na nákup a nákupní operace,
- Analýzy prodeje, výkazy, standardní reporting prodeje:
  - představují podklad pro řízení nákupních aktivit a řízení vztahů k dodavatelům.

### **Skladování**

- Analýzy skladů:
  - analýzy skladů a skladových zásob, resp. reporting skladů jsou obvykle vstupem pro plánování i operativní řešení nákupů.
- Evidence skladů a skladových zásob, evidence ceníků materiálů, evidence příjmek, výdejek.
- Výkazy skladu, obrátová soupiska zásob, stav skladu.

### **Marketing**

- Marketingové analýzy, dokumenty – informace o zákaznících a trhu.
- Plán marketingových akcí.

#### **12.2.2 Výstupy z řízení nákupní logistiky**

Jako **podstatné výstupy** z řízení nákupní logistiky pro ostatní oblasti řízení jsou:

#### **Strategické řízení podniku**

- Analýzy nákupu podle dimenzí, výkazy nákupu, plány nákupu.

### **Finanční řízení**

- Obchodní dokumenty – Nákup
  - zahrnující např. Nákupní fakturu a další dokumenty v návaznosti na obchodní operace představují vstupy pro účetní transakce,
- Analýzy nákupu podle dimenzí, výkazy nákupu.
- Plány nákupu
  - představují podklady pro přípravu souhrnných finančních plánů a rozpočtů.
- Evidence nákupu, evidence dodavatelů.

### **Řízení závazků**

- Otevřené položky dodavatelů, výkaz závazků, evidence závazků.
- Přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem, splatné závazky.

### Řízení obchodní logistiky

- Analýzy nákupu, výkazy nákupu, plány nákupu.
- Evidence nákupu, evidence požadavků na nákup.
- Evidence dodavatelů, evidence dodavatelských cen, evidence reklamací na dodavatele.

### Skladování

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

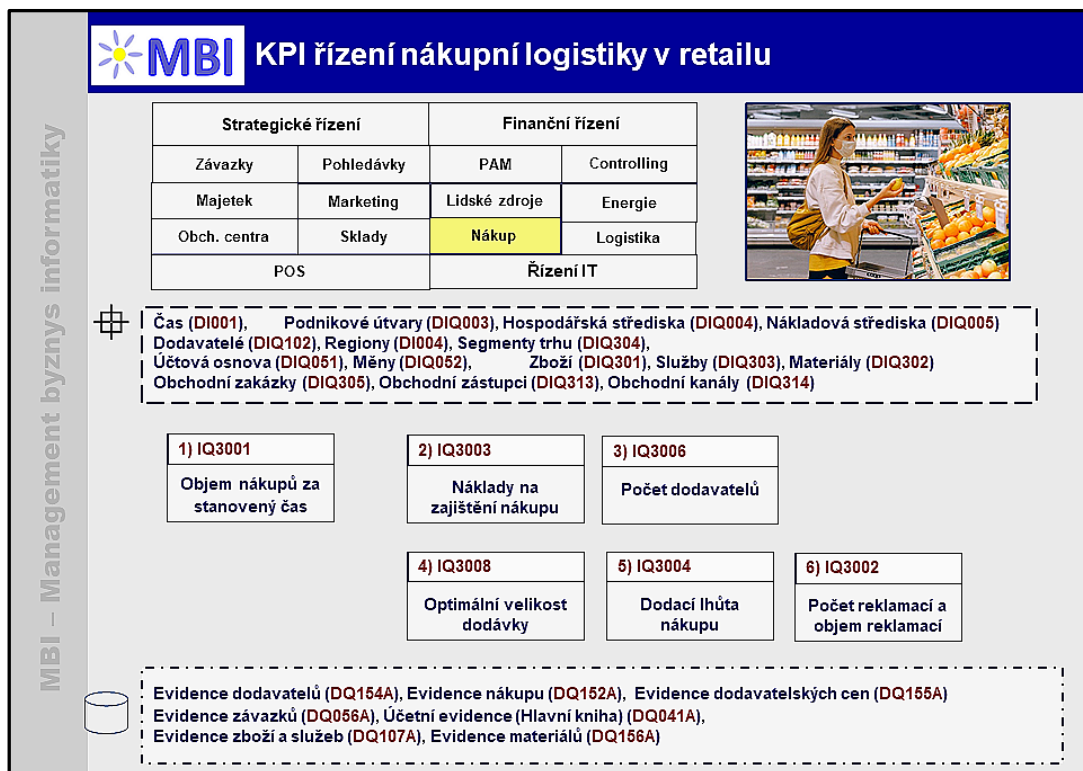
### Marketing

- Analýzy nákupu, plány nákupu, evidence dodavatelů, evidence dodavatelských cen.



### 12.3 KPI řízení nákupní logistiky

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení nákupní logistiky dokumentuje další obrázek:



Obrázek 12-8: Přehled KPI řízení nákupní logistiky

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

- Objem nákupů za stanovený čas.
- Náklady na zajištění nákupu zboží.



- Počet dodavatelů.
- Optimální velikost dodávky.
- Dodací lhůta nákupu.
- Počet reklamací a objem reklamovaného zboží.



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik** pro řízení nákupní logistiky, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů**: příloha 1, kapitola **[16.2]**.

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení nákupní logistiky**: „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 2.1.
- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Řízení závazků: kapitola 2.3.
- Řízení marketingu: kapitola 2.12.
- Řízení IT: dokument AF II.03 Řízení IT

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na nákupní logistiku je uveden v tomto textu, a to:

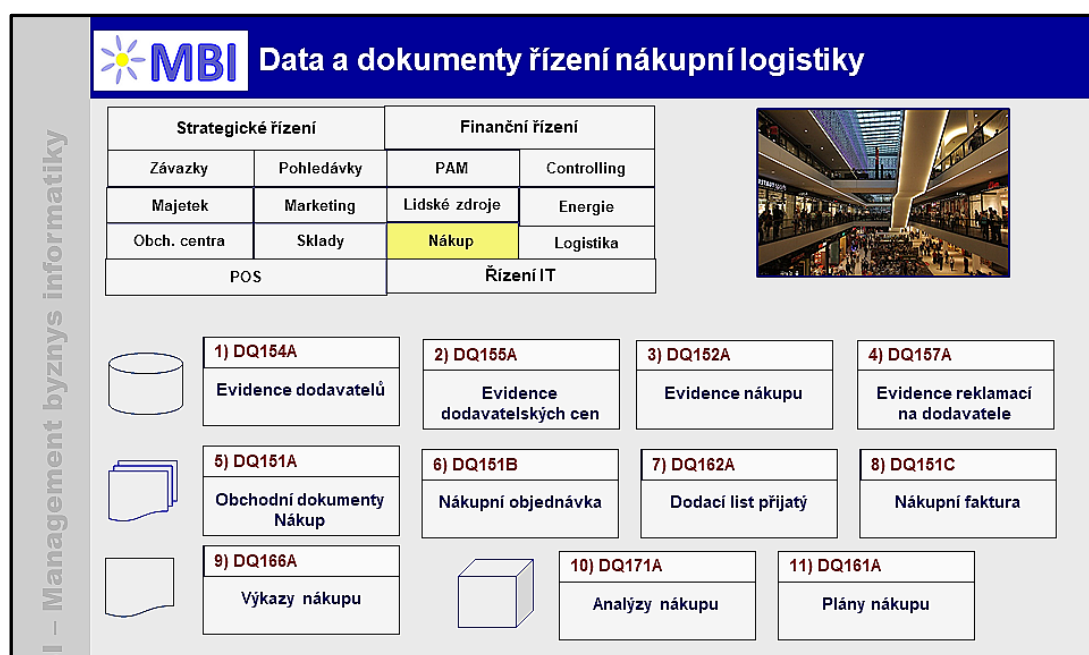
- Řízení skladování: Příloha 1, kapitola **[16.1]**
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 1, kapitola **[16.3]**.

**Vymezení** obsahu hlavních analytických **dimenzí** pro řízení firmy: „AF II.02 Komponenty“, kapitola **3**.



#### **12.4 Data, dokumenty**

**Přiřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám** dokumentují schémata v kapitole 12.1. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení nákupní logistiky dokumentuje další obrázek.



Obrázek 12-9: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení nákupní logistiky

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty, a to v pořadí dle schématu:

- Evidence dodavatelů.
- Evidence dodavatelských cen.
- Evidence nákupu.
- Evidence reklamací na dodavatele.
- Obchodní dokumenty – Nákup.
- Nákupní objednávka.
- Dodací list přijatý.
- Nákupní faktura.
- Výkazy nákupu.
- Analýzy nákupu.
- Plány nákupu.



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **dat a dokumentů**: příloha 2, kapitola [17.2].

Charakteristiky **obsahu data a dokumentů** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení nákupní logistiky**: dokument „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 4.1.
- Finanční řízení: kapitola 4.2.
- Řízení závazků: kapitola 4.3.
- Řízení marketingu: kapitola 4.12.
- Řízení IT: dokument AF II.03 Řízení IT

Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení nákupní logistiky je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení skladování: Příloha 2, kapitola [17.1].
- Řízení obchodní logistiky: Příloha 2, kapitola [17.3].



## 12.5 Role v řízení nákupní logistiky

Role podléající se na úlohách řízení nákupní logistiky dokumentuje Obrázek 12-10. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

*Evid.:* Evidence dodavatelů, materiálů, nákupů a nákupních operací

*Trans.:* Realizace nákupních transakcí

*Report* Reporting nákupů

*Anal.:* Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb

*Plány:* Plánování, rozvrhování nákupních operací

Jen existující vazby? <input checked="" type="checkbox"/>		Evid.	Trans.	Report	Anal.	Plány
Typ: <input type="text" value="RACI kód"/>		UO151A	UO152A	UO153A	UO154A	UO155A
Role: <input type="text"/>						
Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)	RO001	I	I	I	C	C
Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)	RO002			I	C	R
Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)	RO003		C	C	R	R
Manažer obchodu	RO004	A	A	A	A	A
Manažer skladů	RO010	C	C	C	R	R
Metodik, klíčový uživatel	RO032	C	C	C	C	C
Obchodník	RO037	R	R	R	R	R
Ekonom	RO038	C	R	R	R	R

Obrázek 12-10: Role v Řízení nákupní logistiky

### 12.5.1 Manažer obchodu

Manažer obchodu zodpovídá za realizaci všech úloh v oblasti řízení nákupu:

- formuluje a prověřuje strategie nákupu ve firmě,
- plánuje, řídí, koordinuje a hodnotí hlavní nákupní aktivity,
- zajišťuje průběžný a kvalitní kontakt s dodavateli firmy,
- kooperuje s ostatními manažery na zajištění finančních zdrojů pro zajištění nákupů, zajištění personálních, materiálních a technických kapacit nákupu.
- formuluje celou organizaci a systém nákupních aktivit,
- posuzuje a schvaluje nákupy IT služeb a produktů.

### 12.5.2 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

Manažer marketingu se výrazně podílí na reportingových, analytických a plánovacích úlohách řízení nákupu a v rámci toho:

- navrhuje strategie nákupního marketingu firmy, a to ve vazbě k celému komplexu prodejních zakázek a dalších potřeb,
- řídí, koordinuje a hodnotí marketingové aktivity nákupů, jako např. hodnocení dodavatelů apod.),
- zajišťuje finanční zdroje pro marketingové aktivity související s nákupem,

### 12.5.3 Obchodník

Obchodník vykonává převážnou část úloh v řízení nákupů, zejména zajišťuje (obvykle s ostatními obchodníky a specialisty) transakční operace, tedy obchodní případ Nákup:

- připravuje výběr vhodných nakupovaných produktů a služeb,
- řeší vztahy s dodavateli na bázi osobních kontaktů i s využitím systémů SRM,
- realizuje obchodní případy Nákup, včetně zpracování a odesílání všech obchodních dokumentů a jejich další správy,
- v případě výběrových řízení a aukcí, podílí se na jejich přípravě a realizaci,
- vede jednání s obchodními partnery, zejména dodavateli,
- podílí se na přípravě a uzavírání smluv s dodavateli,
- řeší obchodní rizika spojená s nákupem,
- využívá dostupné IT produkty a služby pro podporu nákupů a na základě svých zkušeností formuluje hlavní problémy a požadavky na jejich další rozvoj.



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2
- Analytici: kapitola 5.4



## 12.6 IT v řízení nákupní logistiky

### 12.6.1 Transakční aplikace

- **Celopodnikové aplikace, ERP**, Enterprise Resource Planning
  - transakční aplikace, nákupní moduly jsou zcela standardní součástí,
  - podstatná je integrace na moduly řízení financí, prodeje, skladů.



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.1**.

- **WMS, Warehouse Management System**
  - - je aplikace zaměřená specificky na řízení skladového hospodářství s využitím odpovídajících skladových technologií, tedy skladů nakupovaných materiálů a zboží.



Základní charakteristiky **aplikací WMS**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.2**.

### 12.6.2 eShop, Internetový obchod dodavatele



Základní charakteristiky **aplikací eShop**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **2.1**.

### 12.6.3 Elektronické zásobování, e-Procurement



Základní charakteristiky **aplikací eProcurement**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **2.2**.

### 12.6.4 Elektronická tržiště, e-Marketplace



Základní charakteristiky **aplikací eMarketplace**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **2.3**.

### 12.6.5 Řízení dodavatelských řetězců



Základní charakteristiky **aplikací SCM**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **2.4**.

### 12.6.6 Dodavatelem řízené zásobování



Základní charakteristiky **aplikací Dodavatelem řízení zásobování**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **2.5**.

### 12.6.7 Podniková analytika

- **Business intelligence, BI**

- aplikace BI pro řízení nákupů pokrývají úlohy „Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb“ a „Plánování, rozvrhování nákupních operací“.



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.1**.

- **Self Service Business Intelligence, SSBI**

- SSBI doplňuje komplexní BI řešení, podporuje práci obchodních manažerů a obchodníků svou operativností a flexibilitou a pokrývá i výše uvedené úlohy.



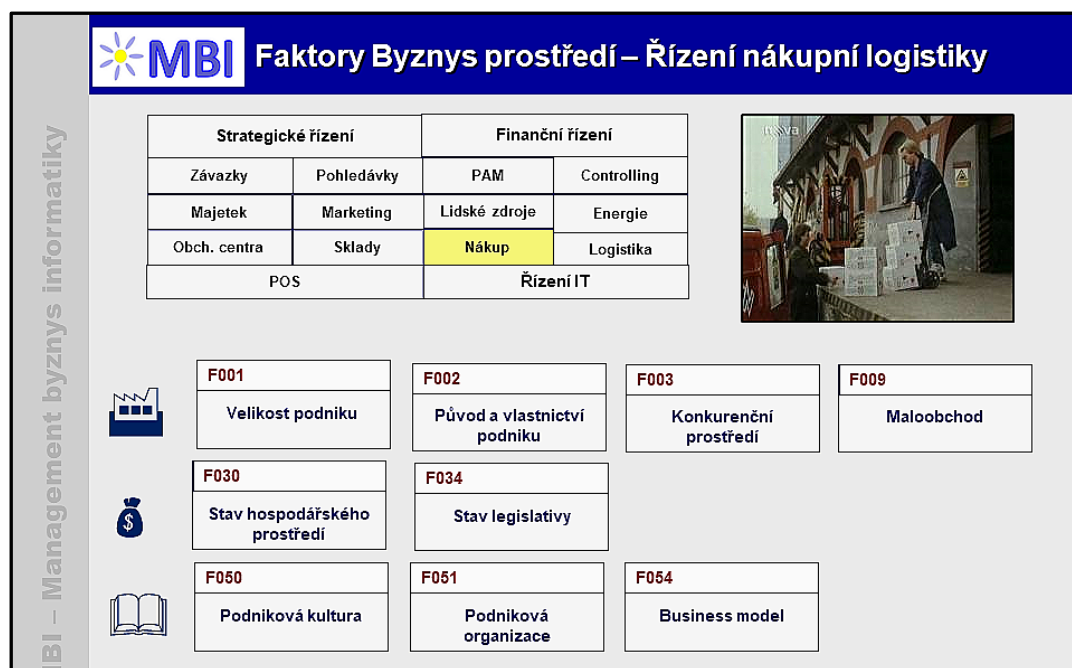
Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola **3.2**.



## 12.7 Faktory v řízení nákupní logistiky, „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení nákupní logistiky v podniku. Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

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



Obrázek 12-11: Faktory ovlivňující řízení nákupní logistiky

### 12.7.1 Podnik, základní charakteristiky

- **Velikost podniku:**
  - velikost podniku ovlivňuje zejména spektru dodavatelů a kooperačních vztahů,
  - velké podniky využívají i větší sílu ve vztahu k dodavatelům, a to se promítá i do celé organizace a řízení nákupních operací,
- **Původ a vlastnictví podniku**
  - faktor nadnárodních firem působí v oblasti nákupních standardů a centrálně stanovených pravidel, které musí nákupní moduly také respektovat,
- **Konkurenční prostředí:**
  - konkurenční prostředí ovlivňuje možnosti nákupu zásadním způsobem (tlakem na ceny, kvalitu operativnost dodávek atd.),
- **Maloobchod:**
  - typ maloobchodní firmy určuje nejen obsahovou náplň nákupů, organizaci a způsob nákupů,
  - dodavatelé se výrazně liší v technologiích včetně IT při řízení dodávek a ty je třeba poznat a efektivně využívat.

### 12.7.2 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí**

- ovlivňuje prostor pro realizaci nákupů, stav nabídky produktů a služeb, včetně souvisejících IT služeb,
- **Stav legislativy**
  - představuje vlivy obchodní legislativy, které je třeba respektovat, např. Obchodní zákoník a další.

### 12.7.3 Řízení, organizace

- **Podniková kultura:**
  - představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah podniku ke svým dodavatelům a kooperujícím subjektům, s dopady do aplikací nákupu nebo SRM (Supplier Relationship Management),
- **Podniková organizace**
  - se promítá do sktruktury a obsazení nákupních oddělení, sítě a způsobu řízení detašovaných poboček a skladů, obchodních zástupců,
- **Business model**
  - business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, je základem pro formulování systému řízení a organizace nákupů,
  - jeho příprava a uplatnění je náplní úlohy „Řešení business modelu“



Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.  
Základní charakteristiky faktorů **řízení a organizace firmy**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 7.



### 12.8 Scénáře, analytické otázky k řízení nákupu

Základním scénářem pro skupinu úloh je scénář „**Řeší se rozvoj řízení nákupu**“ Podstatnými otázkami pro řešení úloh jsou:

- Jak co nejpřesněji a **včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby** zboží a materiálu?
- Jak systematicky zjišťovat a volit **optimální zdroje** pro uspokojení těchto potřeb a jak na základě optimalizace nakupovaných zdrojů snižovat objem podnikových nákladů?
- Jak úplně a včas projednávat a **uzavírat smlouvy** o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách a popřípadě odchylky v dodávkách?
- Jak systematicky **sledovat a regulovat stav zásob** a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití?
- Jak pružně realizovat **operativní zásahy** v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb?
- Jak systematicky pečovat o **zajištění odpovídající kvality** nakupovaných materiálů?
- Jak zabezpečit odpovídající **efektivní fungování materiálně technické základny** nákupu, především skladové hospodářství, dopravu a ostatní logistické procesy při realizaci materiálových toků?
- Jak efektivním řízením nákupu podporovat výkonnost podniku (v obchodě, výrobě apod.), zajištěním požadované kvality nakupovaných zdrojů, zajištěním kontinuity výroby a minimalizací výpadků v důsledku nedostatku vstupů do výroby
- Jak nastavit a racionálně realizovat funkce nákupního marketingu, tj. průzkumy na nákupním trhu, možnosti dopravy a logistiky?

- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **informační systém pro řízení nákupního procesu?**
- Jak zajistit dostupnost informací o stavu a předpokládaném vývoji nákupního trhu?
- Jak systematicky zabezpečovat **personální, organizační, metodický a technický rozvoj** jak řídicích, tak hmotných procesů?
- Jak připravit a rozvíjet prvky standardizace nákupních prvků (materiálů, zboží, kooperací) a činností souvisejících s nákupem?
- Jak realizovat nákup ve vztahu k technickohospodářským normám?
- Které **reporty nákupu** a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro nákupní analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro nákupní analýzy a plánování relevantní?
- Jak zajistit aktivní **servisní uskutečňování přípravy, výdaje a přísunu** materiálu na místa spotřeby? Jde např. o dělení, prvotní a povrchovou ochranu materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních jednotek, uskutečňování doplňkových dopravních a manipulačních služeb, poskytování materiálového poradenství apod.



## 12.9 Doporučení k řízení nákupní logistiky

	<p><b>K řešení:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zajistit efektivní <b>integraci</b> nákupních transakcí se skladovým řízením s výrobou apod.</li> <li>▪ poskytovat automatické zasílání <b>varovných nebo jen informativních zpráv</b> manažerům nákupu, případně skladů a pracovníkům nákupních oddělení na základě výsledků uskutečněných nákupních, materiálových a dalších analýz a jejich vyhodnocení oproti definovaným pravidlům, limitům apod.,</li> <li>▪ poskytovat vysokou <b>komplexnost a kvalitu</b> analýz nákupů s vazbou na celopodnikové analýzy a na ostatní oblasti řízení (viz výše),</li> <li>▪ realizovat podporu <b>výběru kvalitních dodavatelů</b>, kteří jsou schopni poskytnout materiál, zboží a služby dle spotřeby organizace, je stěžejní činností nákupního oddělení, kde spolehlivost a dobré vztahy mohou být v rozhodovacím procesu významnější než lepší cenová nabídka,</li> <li>▪ poskytovat <b>kvalitní nákupní analýzy</b> na bázi BI, resp. SSBI a případně i s využitím pokročilé analytiky,</li> <li>▪ umožnit přípravy plánů nákupů <b>ve variantách</b> s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností podniku,</li> </ul> <p><b>K provozu a užití:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zajistit vysokou <b>dostupnost</b> nákupních transakcí, analýz a plánovacích operací v místě i čase, tj. v místě dodavatelů, kooperantů atd.,</li> <li>▪ realizovat požadované <b>počty a objemy nákupních transakcí</b> podle potřeb podniku a jeho zakázek,</li> <li>▪ snižovat <b>pracnost a náklady</b> a současně vyšší rychlosti nákupních operací optimalizací zpracování dokumentů nákupu,</li> </ul>
--	--



- provádět přípravy nákupů podle požadavků na nákup, tj. plánování nákupů **obvykle v těchto časových horizontech**: rok, pololetí, kvartál, dekáda, týden,
- **realizovat provázanost** plánů mezi různými časovými horizonty, s možností upřesňování plánů v čase,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování plánů nákupu.

**K řízení IT:**

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

## 13. Obchodní logistika v retailu



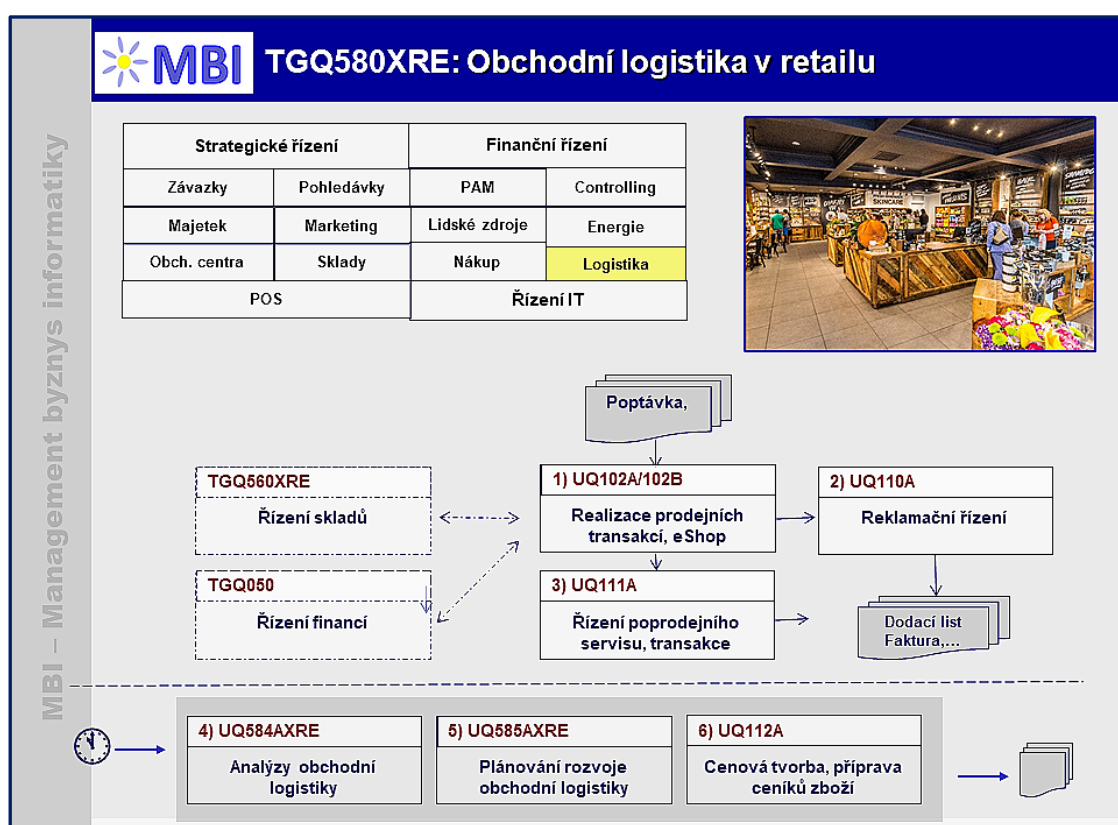
Účelem skupiny úloh je:

- charakterizovat úlohy obchodní logistiky a celý **logistický řetězec**,
- realizovat efektivní **plánování a průběh rozvoje maloobchodní sítě**,
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení maloobchodu kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování.



### 13.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh obchodní logistiky v retailu obsahuje další obrázek.

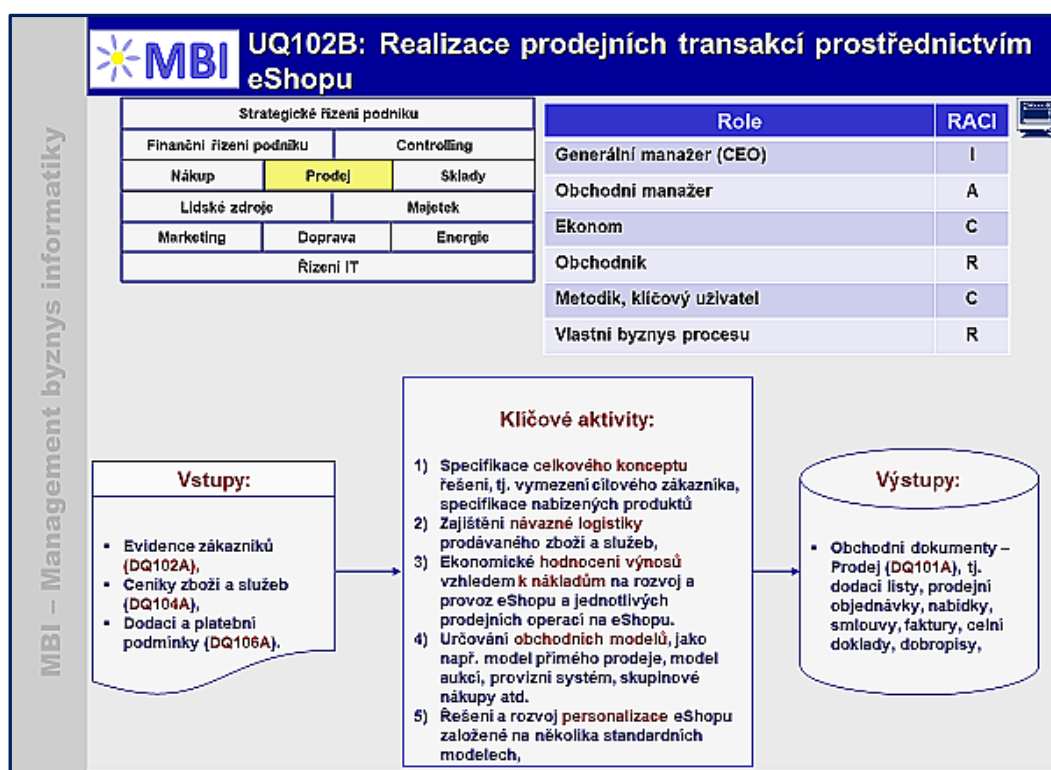


Obrázek 13-1: Obchodní logistika v retailu – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

#### 13.1.1 Realizace prodejních transakcí prostřednictvím eShopu

**Účelem** je zajistit co nejefektivněji a nejrychleji zajišťovat prodejní transakce, zejména s koncovými spotřebiteli, prostřednictvím aplikací a technologií elektronického obchodování, eShopů (viz další obrázek).



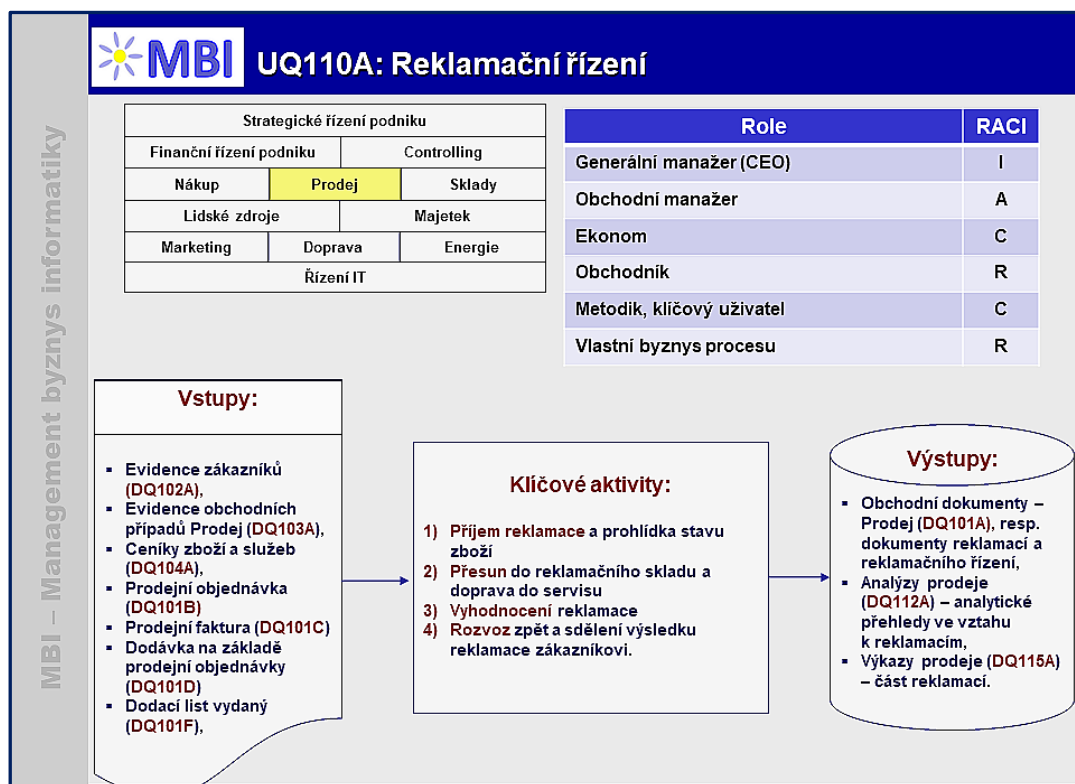
Obrázek 13-2: Realizace prodejních transakcí prostřednictvím eShopu

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

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

### 13.1.2 Reklamační řízení

**Účelem** úlohy je zajistit efektivní vyhodnocování a řešení zákaznických reklamací a následně jejich souhrnné vyhodnocování (viz další obrázek).



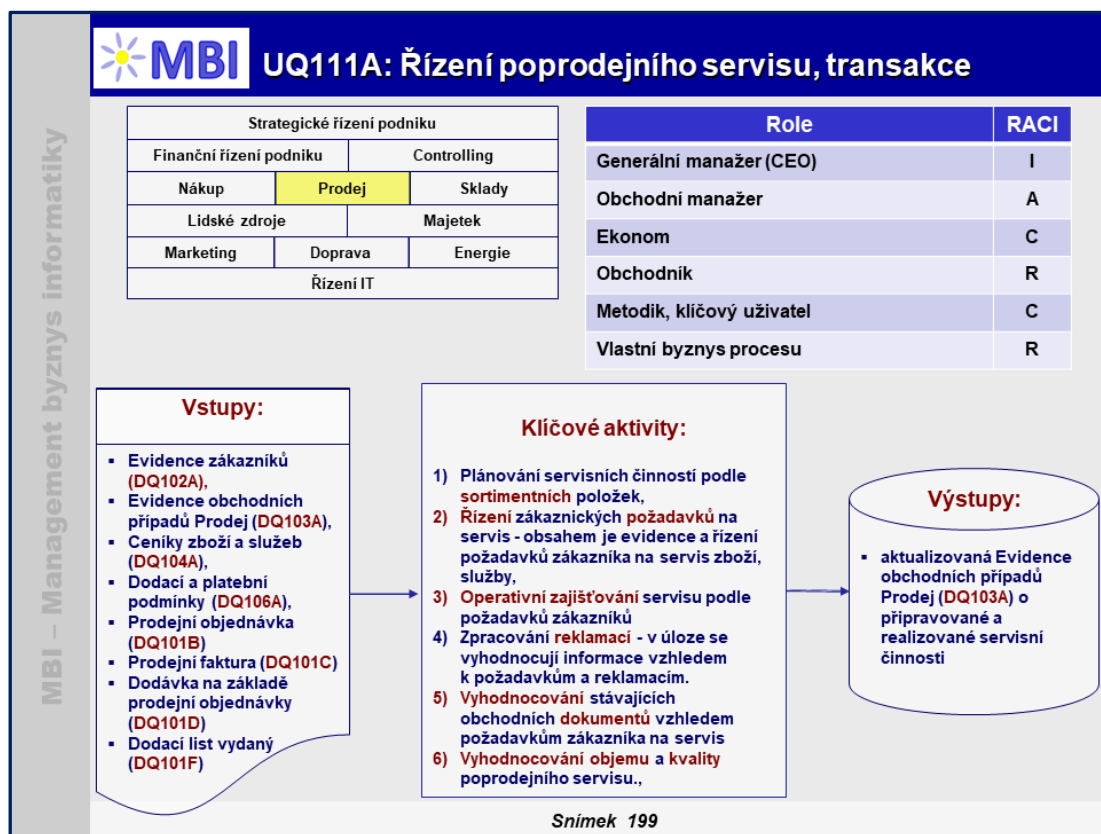
Obrázek 13-3: Reklamační řízení

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

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

### 13.1.3 Řízení poprodejního servisu

**Účelem** úlohy je zajistit efektivní plánování a zajišťování poprodejního servisu a co nejvíce zkvalitnit vztahy k zákazníkům (viz další obrázek).



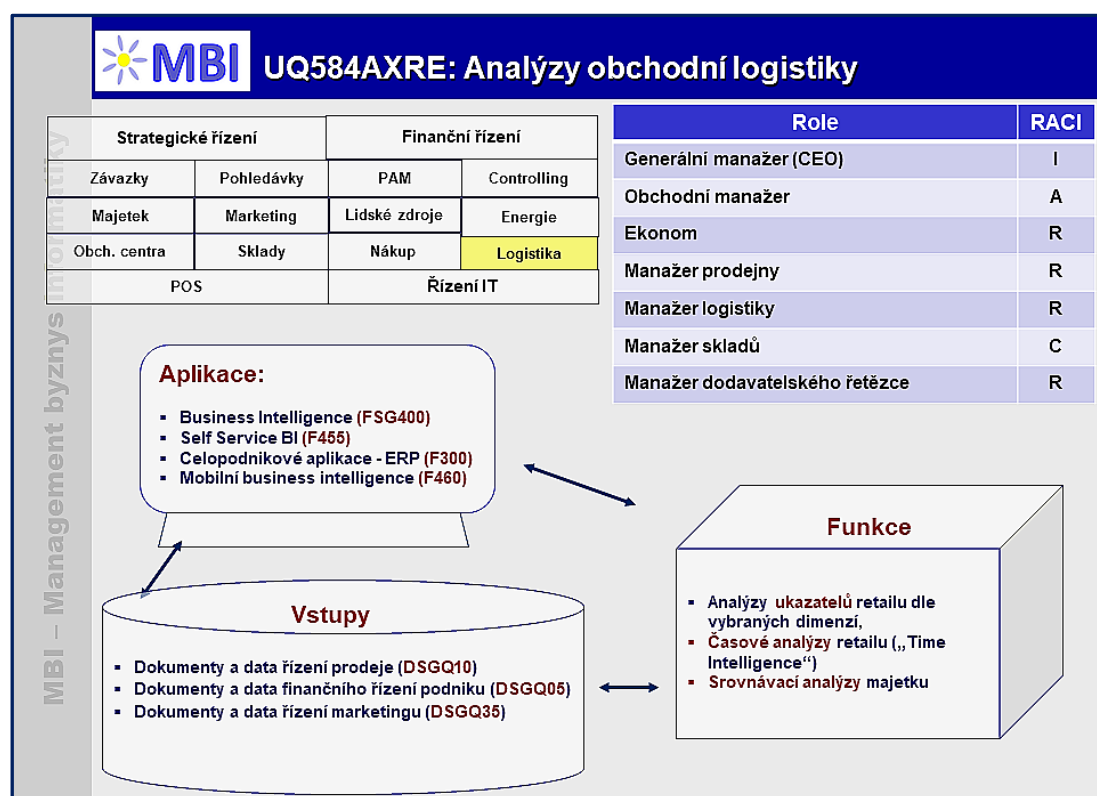
Obrázek 13-4: Řízení poprodejního servisu

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- Plánování servisních činností podle sortimentních položek,**
- Řízení zákaznických požadavků na servis** – obsahem je evidence a **řízení požadavků zákazníka** na servis zboží, služby a rovněž specifické požadavky zákazníků,
- Operativní zajišťování servisu podle požadavků zákazníků,**
- Zpracování reklamací** – v úloze se vyhodnocují informace vzhledem k požadavkům a reklamacím. Provádějí se kontroly za objednávky, dodací listy i faktury zákazníka,
- Vyhodnocování stávajících obchodních dokumentů** vzhledem k požadavkům zákazníka na servis,
- Vyhodnocování objemu a kvality poprodejního servisu.,** k čemuž se využívají dvě klíčové metriky:
  - Počet a objem servisních činností.
  - Počet a objem reklamací.

#### 13.1.4 Analýzy v rámci obchodní logistiky

**Účelem** analytické úlohy je především **dosažení očekávaných obchodních výsledků**, tj. odpovídající úspěšnosti obchodních aktivit maloobchodního podniku (viz další obrázek).



Obrázek 13-5: Analýzy v rámci obchodní logistiky

### Funkcionalita analýz retailu, analytický prostor

#### 13.1.4.1 Analýzy ekonomických ukazatelů obchodní logistiky

**Zdrojem** pro prodejní analýzy jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní zdroje dat pro jednotlivé KPI **Výstupem** je sada analytických reportů a dashboardů. **Analýzy prodejních aktivit firmy** jsou členěny na tyto hlavní skupiny funkcí:

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

#### 13.1.4.2 Analýzy prodejní výkonnosti a řízení produktů (CM, Category Management):

- Ukazatelé pro analýzy prodejní výkonnosti a řízení produktů:

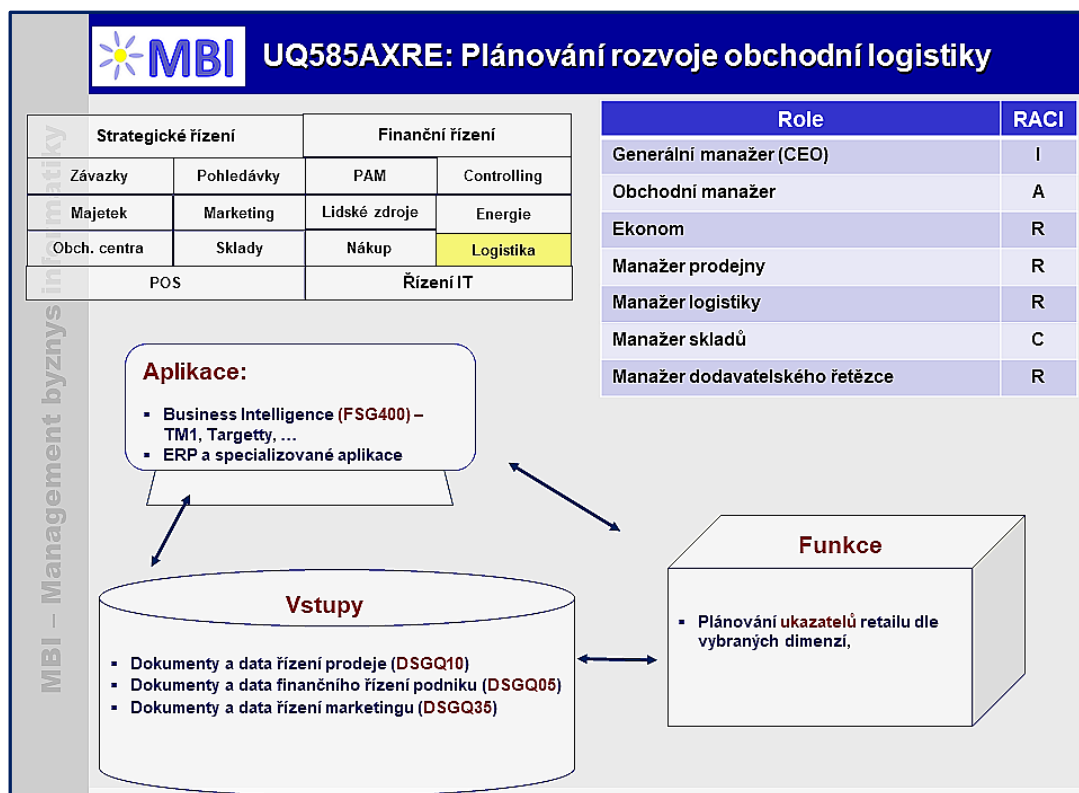
- o index prodejní aktivity, využití prodejní plochy v maloobchodě, objem tržeb za časovou jednotku, náklady práce na 1 prodejce,
- o časové ukazatele výkonnosti CM, zbožívé ukazatele výkonnosti CM, zákaznické ukazatele výkonnosti CM, počet a objem servisních činností.

#### 13.1.4.3 Analýzy prodejních aktivit na eShopu:

- **Ukazatele pro analýzy aktivit na eShopu:**
  - o počet prodaných produktů přes eShop, zisk na produkt v eShopu, tržba na návštěvu,
  - o počet objednávek za stanovený čas, počet položek na objednávku, průměrná hodnota objednávky, délka návštěvy webové stránky, míra opuštění, Bounce rate, Index přijetí zákazníka, konverzní poměr.

#### 13.1.5 Plánování rozvoje logistiky retailu

**Účelem** plánovací úlohy je efektivní a **co nejpřesnější zpracování plánů obchodních aktivit** a s tím i dosažení požadované pozice na trhu (viz další obrázek).



Obrázek 13-6: Plánování rozvoje logistiky retailu

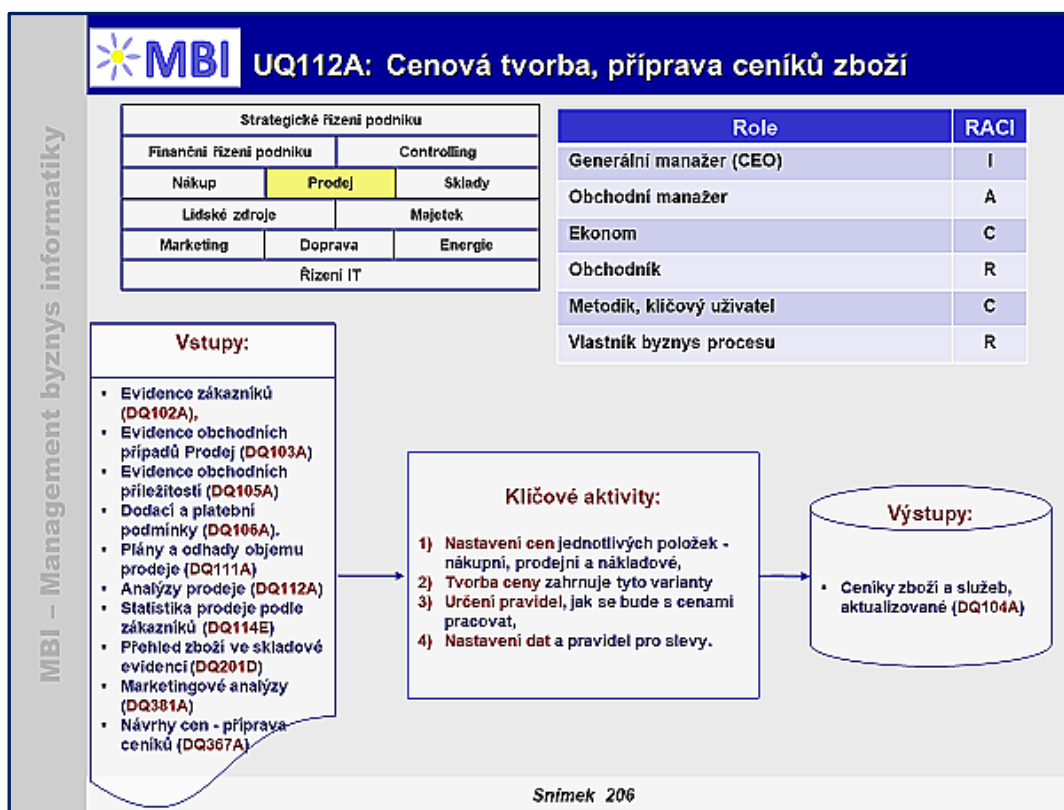
**Zdrojem** pro plánování prodeje jsou výkazy, analýzy a databáze, jejichž obsah byl uveden v předcházejících částech. Plánování a rozvrhování prodeje zahrnuje tyto hlavní skupiny funkcí a výstupem jsou plánovací tabulky a dokumenty:

- **Sestavení plánu prodeje** obvykle na časová období rok, pololetí, kvartál, dekáda, případně týden a den. Prodejní plán funguje obvykle jako **spojnice mezi obchodními cíli organizace a ostatními dílčími plány** a přímo ovlivňuje organizací nabízený sortiment zboží a služeb. Dobře sestavený prodejní plán by měl **reflektovat** zejména typ nabízeného zboží, či služby, cenovou politiku prodeje, objem plánovaného prodeje a způsob motivace zákazníků k nákupu.
- **Zpracování výhledu prodeje**, např. na 12 měsíců klouzavě v průběhu roku.

- **Sestavení prodejního rozpočtu** silně závisí na prostředí konkrétní organizace, charakteristice trhu, druhu nabízeného produktu a dalších. Mezi **základní možné postupy při tvorbě prodejního rozpočtu** patří například:
  - Rozpočet se sestavuje v detailu na konkrétní skupiny výrobků a služeb, kde se vybírá konkrétní prvek skupiny s nejobecnějšími parametry. Zvolený detail záleží vždy na situaci dané organizace. U organizací prodávající desetitisíce a více produktů je možné zvolit například kombinovaný detail na kategorii zboží (např. žehličky) a značku výrobce (např. ETA).
  - Rozpočet se sestavuje podle detailu na jednotlivé odběratele (typické pro velkoobchodní prodej), kde se s jednotlivými partnery mohou aplikovat různá pravidla vzájemného obchodního vztahu.
  - Do výkazů z minulých let se pomocí matematických postupů promítne předpokládaný vývoj. Je třeba vždy vzít v potaz sezónnost daného odvětví a zkušenosti s cyklickým chováním typického zákazníka dané organizace.
  - Výkaz prodeje z minulých let se upraví tak, že se stanoví minimální nutný objem prodeje k pokrytí nákladů organizace.

### 13.1.6 Cenová tvorba, příprava ceniků zboží

**Účelem** úlohy je realizovat takovou **cenotvorbu na základě parametrů nákladů a situace na trhu**, která zajistí konkurenceschopnost podniku a jeho ekonomickou efektivnost (viz další obrázek).



Obrázek 13-7: Cenová tvorba, příprava ceniků zboží

Zahrnuje tyto **klíčové aktivity**:

- **Nastavení cen jednotlivých položek – nákupní, prodejní a nákladové:**

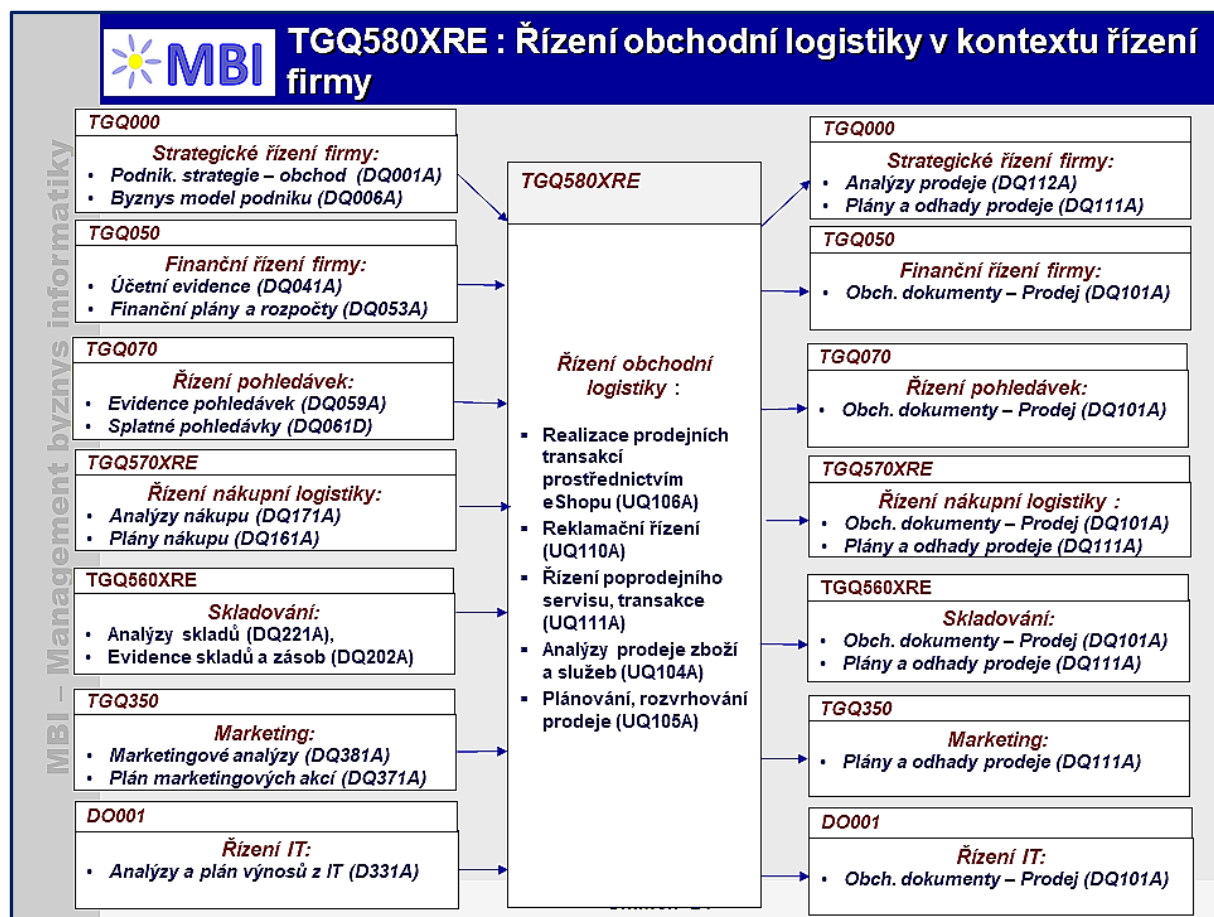


- nákladovou cenu je potřeba evidovat a kalkulovat automaticky na základě uskutečněných transakcí, které ji ovlivňují. Uživatel si nemůže nastavit nákladovou cenu libovolně,
- základem tvorby prodejních cen mohou být tyto **vlivy**: Nákladová cena maloobchodu, Prodejní cena konkurence, Všeobecný vývoj na trhu (sezónní akce, kampaně), Doporučená prodejní cena, Cílová marže, Fáze životního cyklu výrobku, Kombinace předchozích vlivů,
- pro prodejní cenu jsou podstatné tyto parametry: Položka, Pobočka (možnost vést různé regionální ceny), Odběratel / skupina odběratelů (jedna z možností, jak nakládat s VIP zákazníky), Datum platnosti, Počet kusů (jedna z možností vedení množstevních slev).
- **Tvorba ceny zahrnuje tyto varianty:**
  - zavedení nejnižší ceny na trhu = monitoring cen konkurence a pravidelná úprava vlastního ceníku,
  - kalkulace typu: nákladové ceny + fixní marže, doporučená cena – fixní hodnota (např. velikost DPH), průměrná cena konkurence,
  - různé typy kalkulace podle segmentu položky, životního cyklu,
- **Určení pravidel, jak se bude s cenami pracovat,**
- **Nastavení dat a pravidel pro slevy.**



### 13.2 Řízení obchodní logistiky v kontextu řízení firmy

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



Obrázek 13-8: Řízení obchodní logistiky v kontextu řízení firmy

### 13.2.1 Vstupy do řízení obchodní logistiky

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

#### Strategické řízení podniku

- Podniková strategie a dílčí strategické dokumenty
  - je hlavním výstupem strategického řízení podniková strategie a v rámci toho strategie prodeje – podklad pro přípravu plánů prodeje dle teritorií, zákazníků, komodit.
- Organizační a řídicí dokumenty podniku, a procesní dokumentace podniku
  - upravené podle nových strategických záměrů firmy,
- Katalog podnikových cílů, byznys model podniku, provozní model podniku.

#### Finanční řízení

- Účetní evidence, finanční plány a rozpočty, požadavky na plány a rozpočty.
- Finanční výkazy podniku – rozvaha, výsledovka, obrátová předvaha, finanční analýzy.
- Evidence úvěrů, evidence leasingových smluv, dokumenty styku s bankami, bankovní účty.

#### Řízení pohledávek

- Evidence pohledávek, výkazy pohledávek, splatné pohledávky.
- Pohledávky pro odsouhlasení se zákazníkem, přehled prodejních dobropisů k odsouhlasení.

#### Řízení nákupní logistiky

- Analýzy nákupu, výkazy nákupu, plány nákupu.
- Evidence nákupu, evidence požadavků na nákup.
- Evidence dodavatelů, evidence dodavatelských cen, evidence reklamací na dodavatele.

### **Skladování**

- Analýzy skladů
  - analýzy skladů a skladových zásob, resp. reporting skladů jsou obvykle vstupem pro plánování i operativní řešení nákupu.
- Evidence skladů a skladových zásob, výkazy skladu.

### **Marketing a řízení marketingových kampaní**

- Marketingové analýzy:
  - výsledky analýz marketingových operací a kampaní představují základ pro plánování prodejních aktivit podniku, plán marketingových akcí.
- Evidence marketingu, evidence marketingových akcí:
  - dokumenty – informace o zákaznících a trhu.
- Marketingové průzkumy:
  - dotazníky a jejich analýzy, návrhy cen – příprava ceníků.

### **13.2.2 Výstupy z řízení obchodní logistiky**

Jako **podstatné výstupy** z řízení obchodní logistiky pro ostatní oblasti řízení jsou:

#### **Strategické řízení podniku**

- Výkazy – standardní reporting prodeje.
- Analýzy prodeje:
  - analýzy prodejních aktivit, zákazníků, úspěšnosti prodeje jako dílčí podklad pro strategické analýzy prodeje.
- Plány a odhady objemu prodeje:
  - navazují na formulaci podnikové strategie,
- Evidence zákazníků, evidence reklamací zákazníků, evidence zboží a služeb.

#### **Finanční řízení**

- Obchodní dokumenty Prodej – faktury
  - a další dokumenty v návaznosti na obchodní operace představují vstupy pro účetní transakce.
- Plány a odhady objemu prodeje
  - představují podklady pro přípravu souhrnných finančních plánů a rozpočtů.
- Analýzy prodeje, výkazy – standardní reporting prodeje.

#### **Řízení pohledávek**

- Obchodní dokumenty Prodej:
  - prodejní objednávka, prodejní faktura, evidence zboží a služeb.

#### **Řízení nákupní logistiky**

- Plány a odhady objemu prodeje
  - představují požadavky na nákup a nákupní operace.
- Analýzy prodeje, výkazy

- o standardní reporting prodeje představují podklad pro řízení nákupních aktivit a řízení vztahů k dodavatelům.

### Skladování

- Obchodní dokumenty Prodej
  - o faktury a další dokumenty v návaznosti na obchodní operace představují vstupy pro účetní transakce,
- Plány a odhady objemu prodeje.

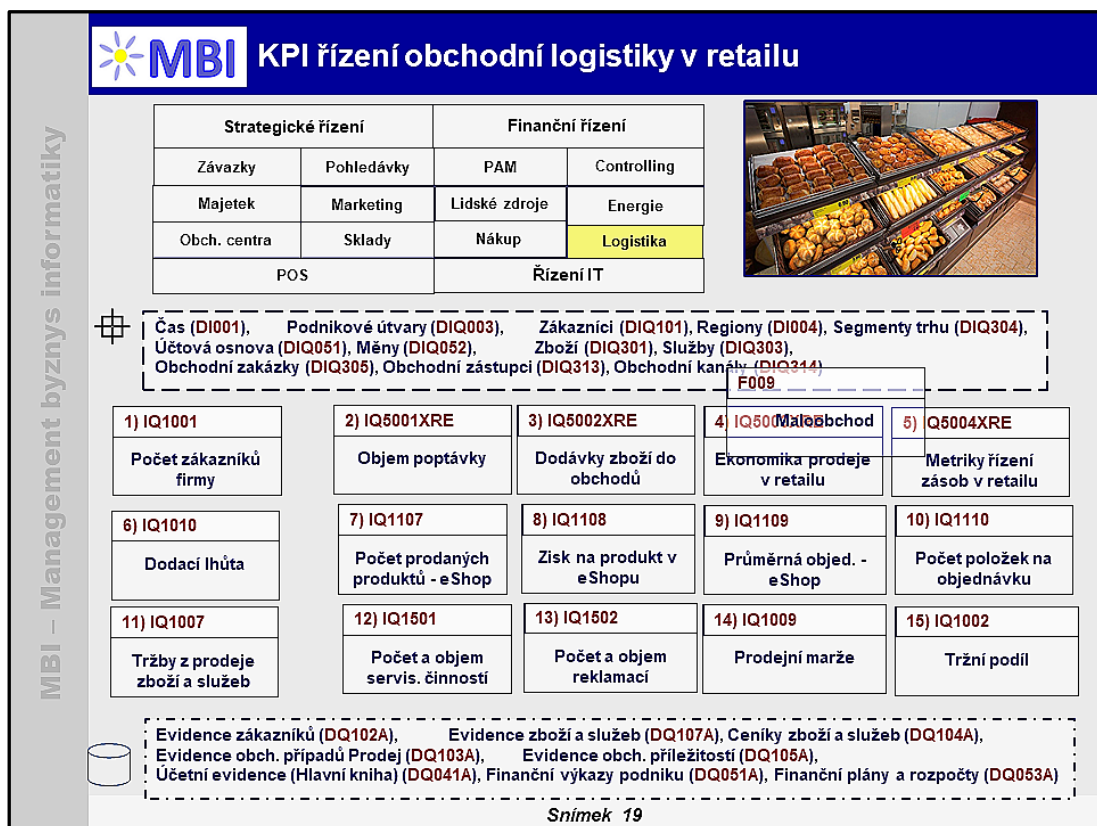
### Marketing a řízení marketingových kampaní

- Plány a odhady objemu prodeje
  - o představují požadavky na nové marketingové aktivity a kampaně.
- Analýzy prodeje, výkazy:
  - o standardní reporting prodeje – výsledky prodejních analýz, resp. reporting prodeje jsou vstupem pro plánování marketingových aktivit a kampaní.

10

### 13.3 KPI řízení obchodní logistiky

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení obchodní logistiky dokumentuje další obrázek:



Obrázek 13-9: Přehled KPI řízení obchodní logistiky

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

- Počet zákazníků firmy.
- Objem poptávky.
- Dodávky zboží do obchodů v retailu.
- Ekonomika prodeje v retailu.
- Metriky řízení zásob v retailu.
- Dodací lhůta.
- Počet prodaných produktů přes eShop.
- Zisk na produkt v eShopu.
- Průměrná hodnota objednávky v eShopu.
- Počet položek na objednávku v eShopu.
- Tržby z prodeje zboží a služeb.
- Počet a objem servisních činností.
- Počet a objem reklamací.
- Prodejní marže.
- Tržní podíl.



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **metrik** pro řízení obchodní logistiky, jejich adekvátních **dimenzí** a **datových zdrojů**: příloha 1, kapitola [16.3].

Charakteristiky **obsahu metrik** pro řízení oblastí s **vazbami na řízení obchodní logistiky**: „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 2.1.
- Finanční řízení: kapitola 2.2.
- Řízení pohledávek: kapitola 2.4.
- Řízení marketingu: kapitola 2.12.
- Řízení IT: dokument AF II.03 Řízení IT

Obsah **metrik specifických oblastí** řízení s vazbami na obchodní logistiku je uveden v tomto textu, a to:

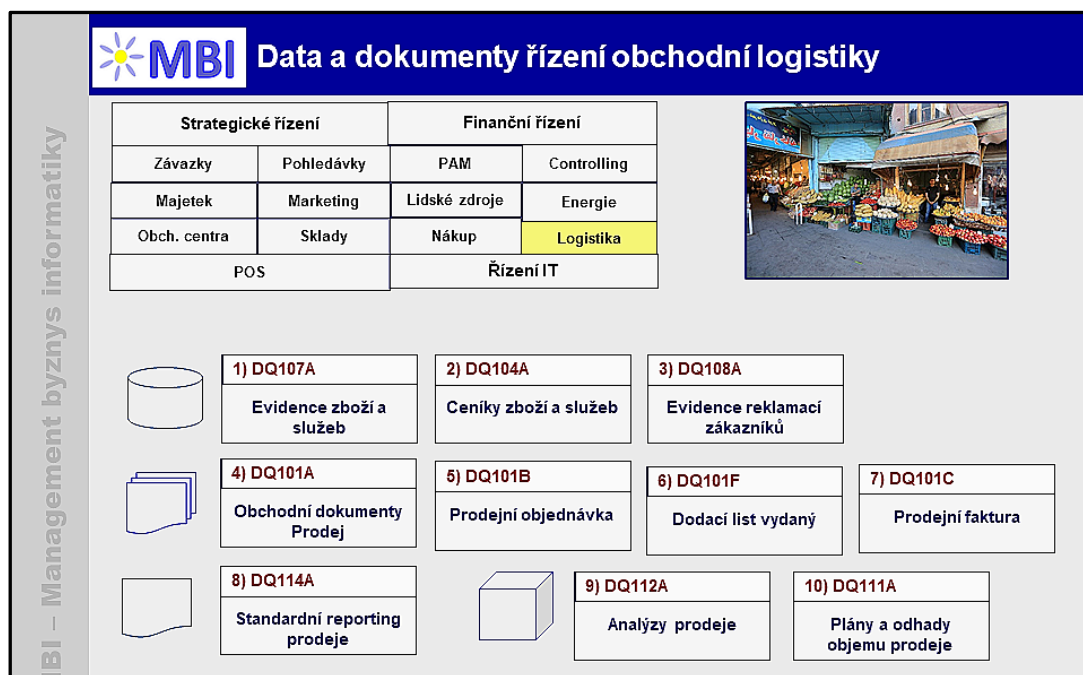
- Řízení skladování: Příloha 1, kapitola [16.1]
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 1, kapitola [16.2].

**Vymezení** obsahu hlavních analytických **dimenzí** pro řízení firmy: „AF II.02 Komponenty“, kapitola 3.



### 13.4 Data, dokumenty

**Přiřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám** dokumentují schémata v MBI. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení obchodní logistiky dokumentuje další obrázek.



Obrázek 13-10: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení obchodní logistiky

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty, a to v pořadí dle schématu:

- Evidence zboží a služeb.
- Ceníky zboží a služeb.
- Evidence reklamací zákazníků.
- Obchodní dokumenty Prodej.
- Prodejní objednávka.
- Dodací list vydaný.
- Prodejní faktura.
- Výkazy, standardní reporting prodeje
- Analýzy prodeje.
- Plány a odhady objemu prodeje.



Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **dat a dokumentů**: příloha 2, kapitola [17.3].

Charakteristiky **obsahu data a dokumentů** pro řízení oblastí **s vazbami na řízení obchodní logistiky**: dokument „AF II.02: Komponenty“:

- Strategické řízení: kapitola 4.1.
- Finanční řízení: kapitola 4.2.
- Řízení pohledávek: kapitola 4.4.
- Řízení marketingu: kapitola 4.12.
- Řízení IT: dokument AF II.03 Řízení IT

Obsah **dokumentů specifických oblastí** řízení s vazbami na řízení obchodní logistiky je uveden v tomto textu, a to:

- Řízení skladování: Příloha 2, kapitola [17.1].
- Řízení nákupní logistiky: Příloha 2, kapitola [17.2].



### 13.5 Role v řízení prodeje

Hlavní role podílející se na úlohách řízení obchodní logistiky jsou uvedeny v dalším přehledu:

#### 13.5.1 Manažer obchodu

Manažer obchodu zodpovídá za realizaci všech úloh v oblasti řízení prodeje:

- formuluje a prověřuje prodejní strategie ve firmě,
- plánuje, řídí, koordinuje a hodnotí hlavní prodejní aktivity,
- zajišťuje průběžný a kvalitní kontakt se zákazníky firmy,
- kooperuje s ostatními manažery na zajištění finančních zdrojů pro podporu prodej, zajištění personálních, materiálních a technických kapacit prodeje.
- formuluje celou organizaci prodejních aktivit,
- definuje nároky na IT podporu prodeje, na funkcionalitu prodejních modulů, na podporu analýz a plánů prodeje (např. BI), na řešení eShopů, na realizaci úloh elektronické výměny dat se zákazníky a partnery.

#### 13.5.2 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

Manažer marketingu se výrazně podílí na reportingových, analytických a plánovacích úlohách řízení prodeje a v rámci toho:

- navrhuje marketingové strategie firmy, a to ve vazbě k celému komplexu prodejních a dalších obdobných aktivit,
- řídí, koordinuje a hodnotí marketingové aktivity firmy, jako např. promo akce, presentační akce, průzkumy mezi zákazníky apod.), a to obvykle podle základních pokynů stanovených vlastníky nebo jejich zástupci, tj. správnými radami nebo jinými řídicími orgány,
- plánuje a vyhodnocuje marketingové kampaně a jejich dopady do úspěšnosti prodeje,
- zajišťuje finanční zdroje pro marketingové aktivity,
- formuluje požadavky na IT podporu marketingu v oblasti prodeje – analýzy a plánování aktivit (BI), řešení informačních portálů firmy pro zákazníky, generování informačních letáků a posterů pro zákazníky, rozvíjí vztahy se zákazníky s využitím CRM systémů atd.

#### 13.5.3 Manažer prodejny

Manažer prodejny zajišťuje v maloobchodě tyto činnosti:

- logické a atraktivní vystavování zboží
- vyhodnocování potřeb zákazníků, servisních služeb,
- řešení personálních problémů, získávání nových pracovníků podle potřeby,
- řízení skladových zásob,
- plánování a řízení obchodních aktivit na prodejně
- finanční řízení na úrovni prodejny, řízení nákladů a tržeb,
- řešení problémů se zákazníky, vyřizování reklamací,
- prodejní, ekonomické, personální a skladové analýzy,
- presentace prodejny ve vztahu k veřejnosti,
- příprava dílčích plánů rozvoje prodejny

#### 13.5.4 Obchodník

Obchodník vykonává převážnou část úloh v řízení prodeje, zejména zajišťuje (obvykle s ostatními obchodníky a specialisty) transakční operace, tedy obchodní případ Prodej:

- připravuje výběr vhodných produktů a služeb pro prodejní aktivity,

- řeší vztahy se zákazníky na bázi osobních kontaktů i s využitím systémů CRM,
- připravuje podklady pro marketingovou podporu prodeje produktů a služeb firmy,
- realizuje obchodní případy Prodej, včetně zpracování a odesílání všech obchodních dokumentů a jejich další správy,
- v případě výběrových řízení a aukcí, podílí se na jejich přípravě a realizaci,
- vede jednání s obchodními partnery, zejména zákazníky,
- podílí se na přípravě a uzavírání smluv na prodej produktů a služeb,
- řeší obchodní rizika spojená s prodejními aktivitami v obchodních případech
- využívá dostupné IT produkty a služby pro podporu prodeje a na základě svých zkušeností formuluje hlavní problémy a požadavky na jejich další rozvoj.



Celkový **přehled a základní funkční náplň** rolí je v kapitole 5 dokumentu „**AF II.02: Komponenty**“:

- Manažerské role: kapitola 5.1.
- Specialisté firmy: kapitola 5.2
- Analytici: kapitola 5.4



## 13.6 IT v řízení obchodní logistiky

### 13.6.1 Transakční aplikace

- **Celopodnikové aplikace, ERP**, Enterprise Resource Planning
  - transakční aplikace, prodejní moduly jsou zcela standardní součástí,
  - podstatná je integrace na moduly řízení financí, nákupu, skladů.



Základní charakteristiky **aplikací ERP**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.1**.

- **WMS, Warehouse Management System**
  - - je aplikace zaměřená specificky na řízení skladového hospodářství s využitím odpovídajících skladových technologií, tedy i pro řešení expedičních skladů.



Základní charakteristiky **aplikací WMS**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **1.2**.

### 13.6.2 eShop, Internetový obchod



Základní charakteristiky **aplikací eShop**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **2.1**.

### 13.6.3 Elektronické zásobování, e-Procurement



Základní charakteristiky **aplikací eProcurement**: „**AF II.04: IT aplikace**“, kapitola **2.2**.



#### 13.6.4 Elektronická tržiště, e-Marketplace



Základní charakteristiky **aplikací eMarketplace**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 2.3.

#### 13.6.5 Řízení dodavatelských řetězců



Základní charakteristiky **aplikací SCM**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 2.4.

#### 13.6.6 Řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management).



Základní charakteristiky **aplikací CRM**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 2.6.

#### 13.6.7 Podniková analytika pro řízení prodeje

- **Business intelligence, BI**

- aplikace BI pro řízení prodeje v podniku patří k základním, resp. s nejčastějším využitím,
- prodejní aplikace BI pokrývají úlohy „Analýzy prodeje zboží a služeb“ a „Plánování a rozvrhování prodeje“.



Základní charakteristiky **Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.1.

- **Self Service Business Intelligence, SSBI**

- SSBI doplňuje komplexní BI řešení, podporuje práci obchodních manažerů a obchodníků svou operativností a flexibilitou a pokrývá i výše uvedené úlohy.



Základní charakteristiky **Self Service Business Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.2.

- **Competitive Intelligence, CI:**

- zajišťuje funkcionalitu v oblasti analýzy konkurence a jejího předpokládaného vývoje.



Základní charakteristiky **Competitive Intelligence**: „AF II.04: IT aplikace“, kapitola 3.4.

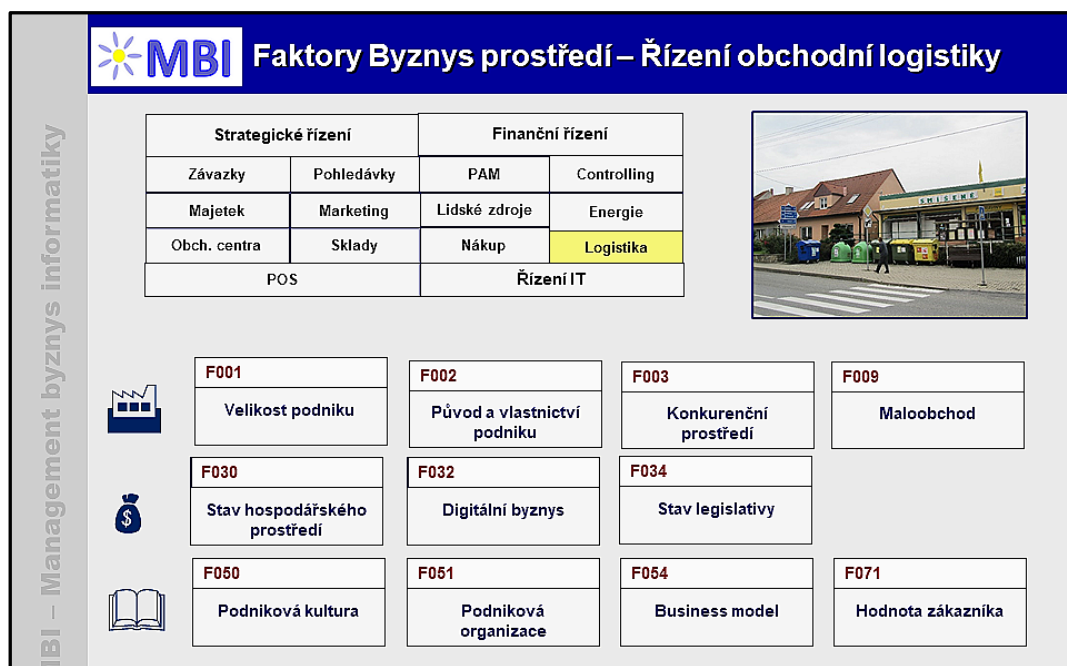


#### 13.7 Faktory v řízení obchodní logistiky - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení obchodní logistiky v podniku. Přehled těchto vybraných faktorů dokumentuje další obrázek rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem podniku,
- faktory stavu tržního prostředí a ekonomiky,

- faktory úrovně podnikového řízení a personálních zdrojů.



Obrázek 13-11: Faktory ovlivňující řízení obchodní logistiky

### 13.7.1 Podnik, základní charakteristiky

- **Velikost podniku**
  - velikost podniku ovlivňuje zejména šíři obchodních a kooperačních vztahů a počet partnerů,
  - velké podniky využívají i větší počet prodejních kanálů, rozsáhlejší síť obchodních zástupců atd.
  - uvedené velikostní charakteristiky se musí promítat do funkcionality prodejních modulů,
- **Původ a vlastnictví podniku**
  - faktor často ovlivňuje působení firmy na různých, a především zahraničních trzích, tedy výhoda u nadnárodních firem,
- **Konkurenční prostředí**
  - vliv konkurenčního prostředí je jedním z rozhodujících v řízení prodeje,
  - poznání a analýza konkurence i jejího předpokládaného vývoje je pro úspěšnost prodejních aktivit firmy vysoce důležitá a v souvislosti s informačním systémem posiluje význam aplikací jako je Competitive intelligence
- **Maloobchod (F009):**
  - typ maloobchodního podniku určuje nejen obsahovou náplň prodejních aktivit, ale i organizaci a způsob prodeje,
  - typ maloobchodního podniku znamená i rozdíly v možnostech prodeje IT služeb jako komplementární součásti základních prodejních aktivit.

### 13.7.2 Ekonomika a trh

- **Stav hospodářského prostředí**
  - ovlivňuje prostor pro realizaci prodeje, poptávku a nákupní potenciál zákazníků, strukturu zákazníků důležitou pro jejich analýzy,

- **Digitální byznys:**
  - představuje relativně novou sféru prodeje alespoň některých typů firem, musí být ale pro to vytvořeny technické, organizačních a zejména personální předpoklady.
- **Stav legislativy**
  - představuje vlivy obchodní legislativy, které je třeba respektovat, např. Obchodní zákoník a další.

### 13.7.3 Řízení, organizace

- **Podniková kultura:**
  - představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah podniku ke svým zákazníkům, udržování dlouhodobých vztahů, pochopení potřeb zákazníků atd. s dopady do prodejních aplikací a zejména CRM,
- **Podniková organizace**
  - se promítá do sktruktury a obsazení prodejních divizí, prodejních oddělení, sítě a způsobu řízení prodejních poboček, prodejních zástupců,
- **Business model:**
  - business model je forma a přístup pro kvalitní pochopení základního fungování firmy, je základem pro formulování systému řízení a organizace prodeje,
  - jeho příprava a uplatnění je náplní úlohy „Řešení business modelu“
- **Hodnota zákazníka**
  - **hodnota zákazníka - CLV (Customer Lifetime Value), CE (Customer Equity)** - analýza je jedním z procesů podporovaných analytickými aplikacemi v rámci řízení prodeje a marketingu. Tyto procesy a analýzy poskytují informace o zaměření podniku na správné zákazníky, podklady pro jejich výběr a jejich získávání,
  - **Customer Value (CE)** se chápe jako souhrn CLV a nepřímých ekonomických efektů. Customer Equity je metoda pro kvantifikaci hodnoty celé zákaznické báze.



Základní charakteristiky faktorů **firemního prostředí**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 6.  
Základní charakteristiky faktorů **řízení a organizace firmy**: „AF II.02: Komponenty“, kapitola 7.



## 13.8 Scénáře, analytické otázky k řízení obchodní logistiky

### 13.8.1 Řeší se řízení obchodní logistiky

- Jak efektivně a operativně probíhají **prodejní operace**, jaká je jejich formální a organizační úroveň?
- Jak se řeší zkvalitňování **vztahů k zákazníkům**?
- Jaké **obchodní kanály** se využívají v oblasti prodeje?
- Jak realizovat **vazby** na nákup, sklady, finance?
- Jaká je úroveň a výsledky **obchodních zástupců** a případně obchodních poboček?
- Kdo a v jakých termínech vykonává **hodnocení obchodních výsledků** v oblasti prodeje podniku?
- Které **reporty** prodeje a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro prodejní analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?

- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro prodejní analýzy a plánování relevantní?
- Jak zajistit potřebnou úroveň **poprodejního servisu**?
- Jak rychle a kvalitně řešit problém **zákaznických reklamací**?
- Je zajištěna odpovídající formální i technologická úroveň provozovaného **eShopu** a zejména úroveň navazující logistiky?
- Jak se řeší **vazby prodeje na marketing, sklady, nákup** a případně výrobu?

### 13.8.2 Řeší se řízení rozvoje obchodní logistiky

- Otázkou je, zda **existuje optimální prodejní strategie**, kterou lze aplikovat univerzálně bez rozdílů obchodního portfolia?
- Existuje **Best Practice** při prodeji produktů a služeb?
- Může být **úspěšným obchodníkem** kdokoliv?
- Jakou roli hrají **Soft Skills**?
- Je reálné **outsourcovat prodej** jako službu?
- Je nutností **specifická odbornost** prodejce?
- Je nutností **odborné vzdělání** v dané oblasti prodeje?



### 13.9 Doporučení k řízení obchodní logistiky

	<p><b>K řešení:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zajistit efektivní <b>integraci</b> prodejních transakcí, např. promítání prodejních dokumentů přímo do finančního řízení, plánovaného cash flow apod.,</li> <li>▪ poskytovat kvalitní <b>analytické a plánovací podklady</b> pro efektivní řízení veškerých prodejních aktivit firmy,</li> <li>▪ zajistit <b>dostupnost</b> kvalitních plánovacích operací prodeje v místě a čase a vysokou <b>komplexnost a kvalitu plánování prodeje</b> s provázaností na finanční plány,</li> <li>▪ využívat adekvátní a <b>kvalitní datové zdroje</b> pro přípravu plánů prodeje, např. výsledky dat z podnikových analýz podle časové dimenze apod.,</li> <li>▪ vytvářet plány prodeje <b>pro různé časové horizonty</b> a zajistit provázanost plánů mezi různými časovými horizonty, s možností upřesňování plánů v čase,</li> <li>▪ připravovat plány prodeje <b>ve variantách</b> s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností podniku,</li> <li>▪ respektovat adekvátní <b>granularitu dat</b> v plánování prodeje,</li> <li>▪ řešit <b>predikce prodeje</b>, tj. např. předpovědi očekávané poptávky podle regionů, typu zákazníků, očekávaného zájmu zákazníků o určité služby,</li> <li>▪ zajistit efektivní <b>kooperace</b> a průběh příprav a schvalování plánů prodeje.</li> <li>▪ poskytovat automatické zasílání <b>varovných nebo jen informativních zpráv</b> obchodním manažerům na základě poptávek zákazníků, skladových zásob atd.</li> <li>▪ realizovat <b>analýzy zákazníků</b> podle stanovených dimenzí,</li> <li>▪ provázat řešení transakčních a analytických úloh v řízení prodeje na aplikace <b>CRM..</b></li> </ul>
---	--

**K provozu a užití:**

- zajistit vysokou **dostupnost** prodejních transakcí v místě i čase, tj. v místě zákazníků a dalších obchodních partnerů, v odloučených lokalitách atd.,
- realizovat požadovaný počet a **objem prodejních transakcí** podle vývoje poptávky na trhu, tj. vysokou **flexibilitu** podniku vzhledem k situaci na trhu (svátky, dovolené apod.),
- dosáhnout potřebnou **rychlost reakcí** podniku na podněty zákazníků – poptávky, požadavky, reklamace,
- poskytovat vysokou **obsahovou, formální, organizační i technologickou úroveň** prodejních operací, což zahrnuje obsahovou a formální úroveň obchodních dokumentů, organizační i technologickou kvalitu zajištění obchodních a kooperačních kontaktů,
- snižovat **pracnost a náklady** a současně zvýšit rychlost prodejních operací optimalizací zpracování dokumentů prodeje,
- poskytovat potřebnou **úroveň kontroly** a bezpečnosti prodejních operací, tj. jejich protokolování a dokumentace,
- **realizovat provázanost** prodejních plánů mezi různými časovými horizonty, s možností upřesňování plánů v čase,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování prodejních plánů.

**K řízení IT:**

- posuzovat možnosti vlastních IT služeb, případně produktů jako **obchodní komodity firmy**,
- poskytovat **IT služby** podporujících prodejní transakce, analýzy, plánování a řízení vztahů k zákazníkům,
- realizovat prodeje IT služeb a produktů **dle pravidel řízení prodeje** v rámci celého podniku

## 14. Kontrolní pokladny, POS (Point of Sales)

Fous, O. (KIT VŠE)



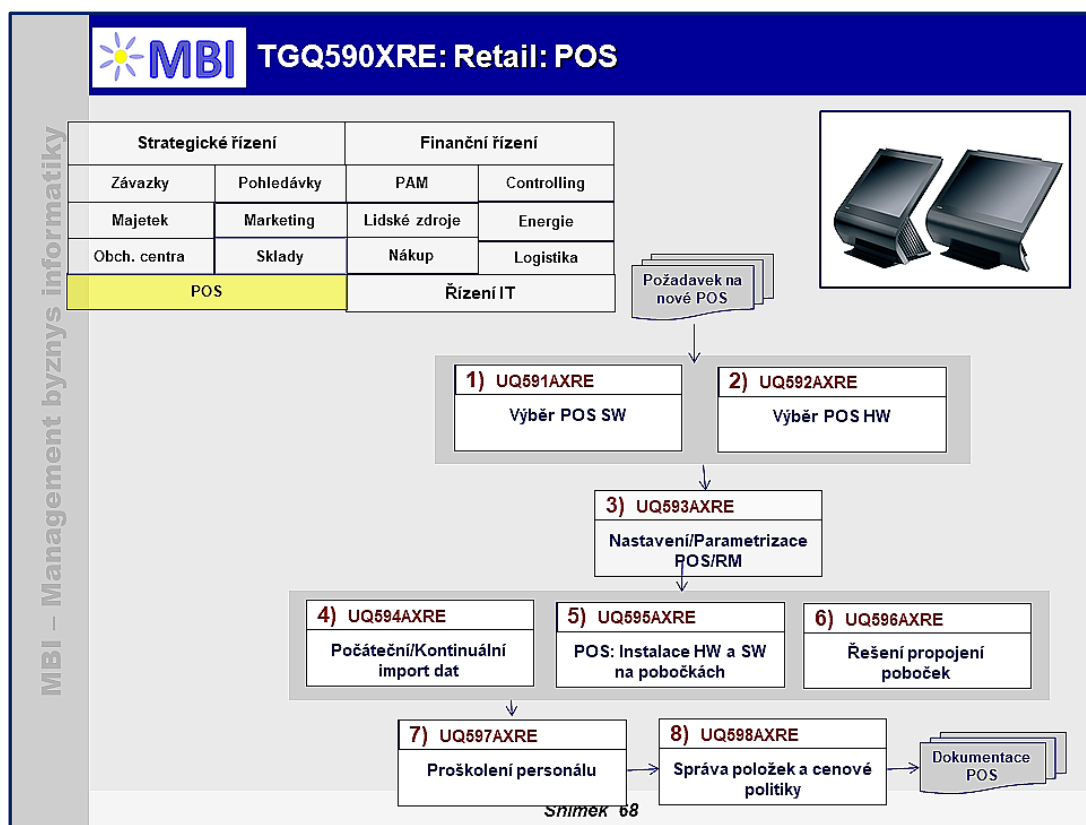
**Účelem** skupiny úloh je:

- zvyšovat **ekonomické výsledky** díky efektivnímu využívání kontrolních pokladen POS,
- zajistit efektivní, rychlou a **kvalitní implementaci POS** a příslušných technických a softwarových pokladen,
- dosáhnout co nejefektivnějšího **využívání POS** na prodejnách.



### 14.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh pokladen POS (Point of Sales) obsahuje obrázek:

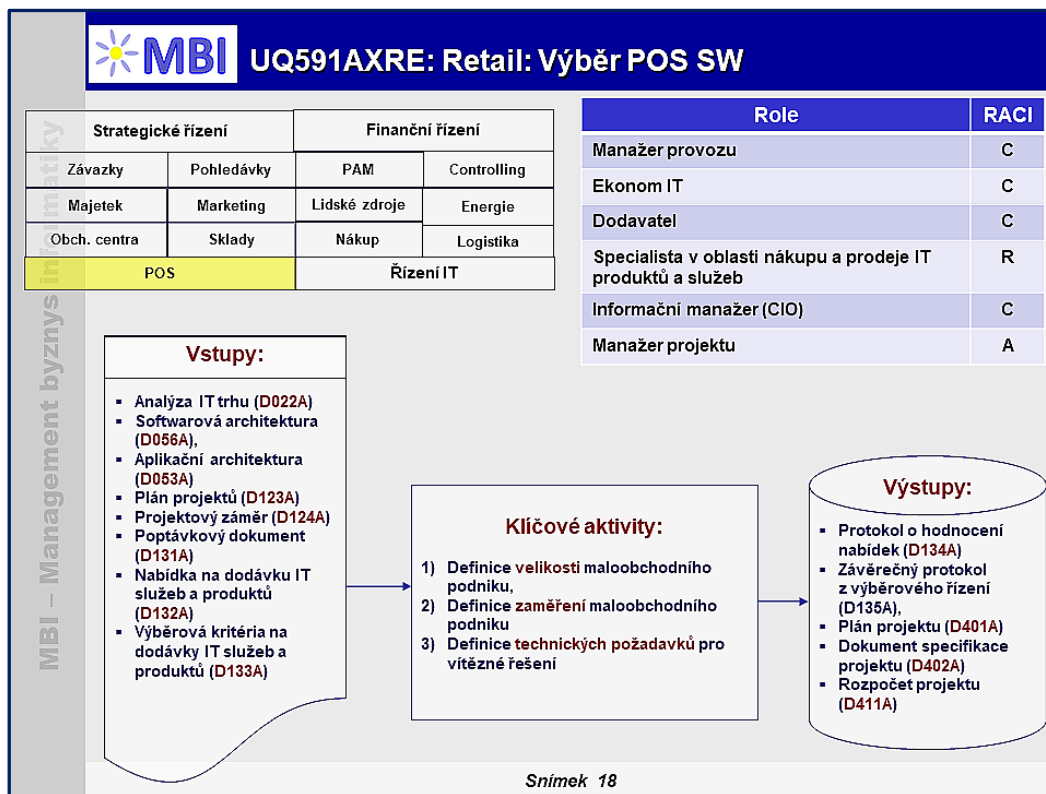


Obrázek 14-1: POS – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

### 14.1.1 Retail: Výběr POS SW

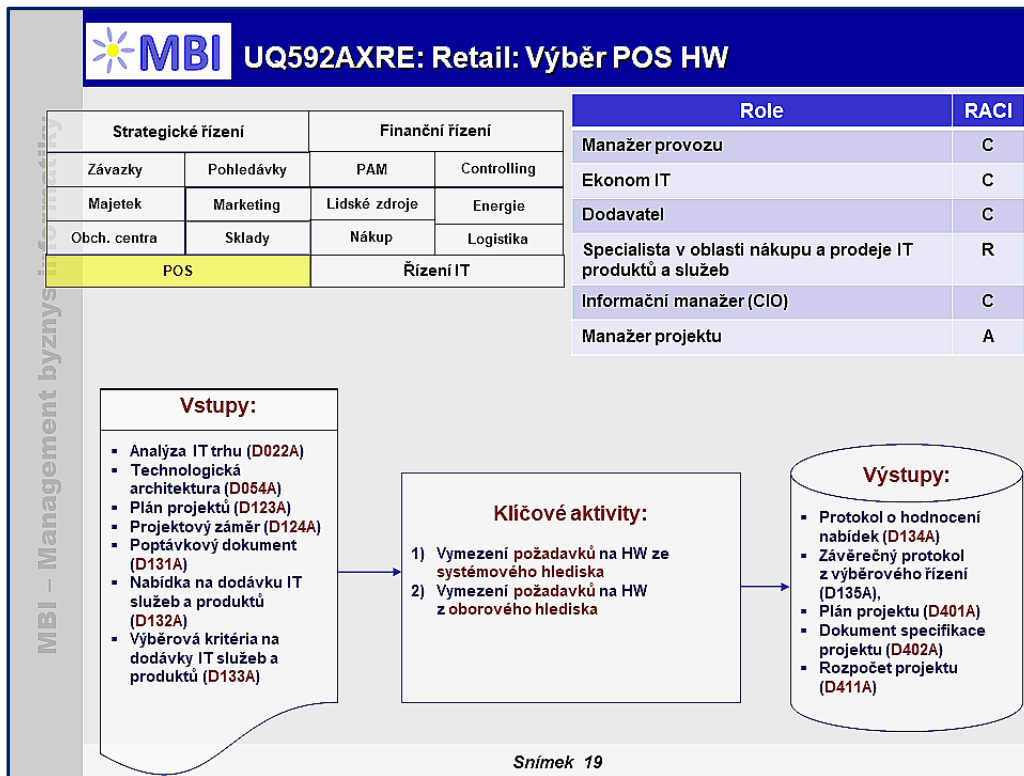
**Cílem** úlohy je **vybrat nejvhodnější POS SW** řešení na základě zaměření, velikosti a potřeb maloobchodního podniku (viz další obrázek).



Obrázek 14-2: Retail: Výběr POS SW

### 14.1.2 Retail: Výběr POS HW

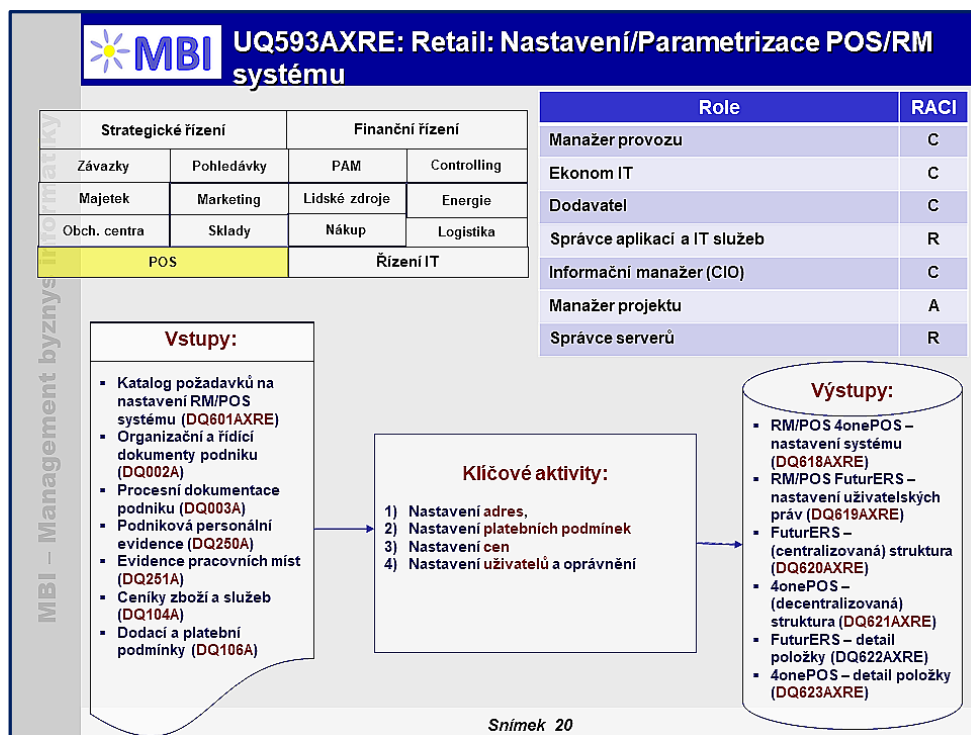
**Cílem** úlohy je určit **požadavky na výběr POS HW a vybrat vhodný HW** tak, aby splňoval všechny předpoklady (viz další obrázek).



Obrázek 14-3: Retail: Výběr POS HW

#### 14.1.3 Retail: Nastavení/Parametrizace POS/RM systému

**Cílem** úlohy je **nastavit a parametrizovat POS/RM systém** do takové podoby, že jej po nastavení a připojení poboček budou moci používat všichni předdefinovaní uživatelé, a to v plném rozsahu očekávané funkcionality.



Obrázek 14-4: Retail: Nastavení/Parametrizace POS/RM systému

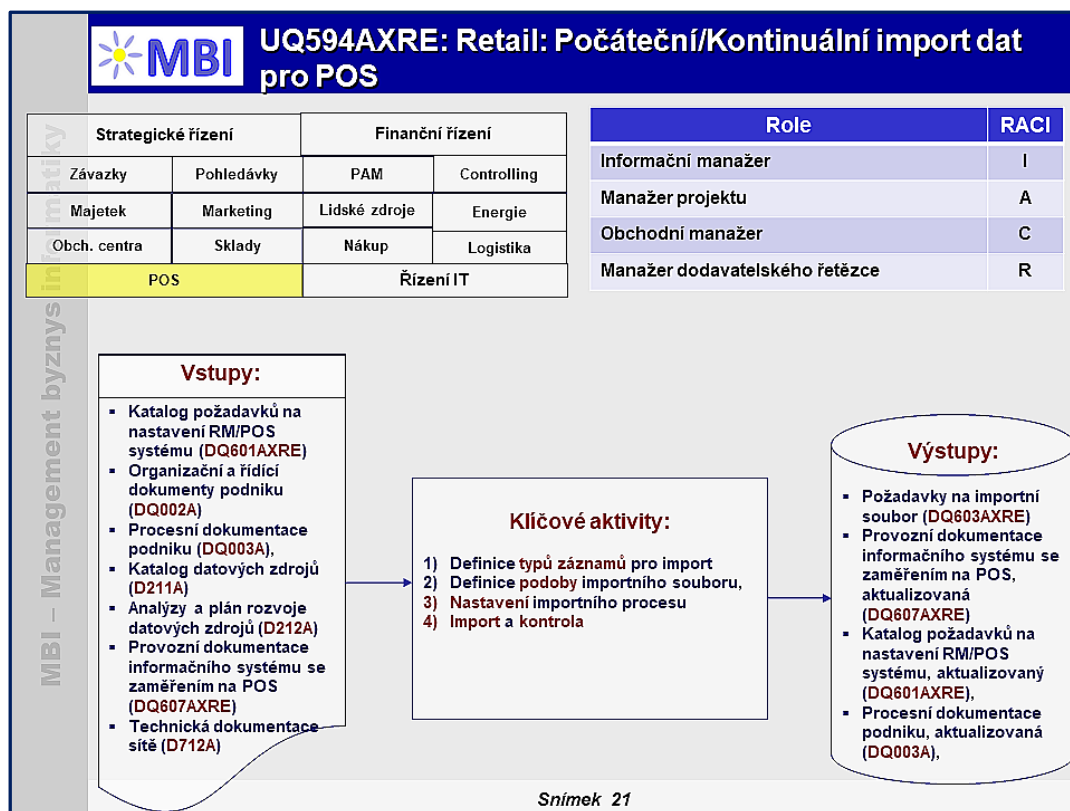


**Klíčové aktivity:**

- Nastavení adres,
- Nastavení platebních podmínek,
- Nastavení cen,
- Nastavení uživatelů a oprávnění.

**14.1.4 Retail: Počáteční/Kontinuální import dat pro POS**

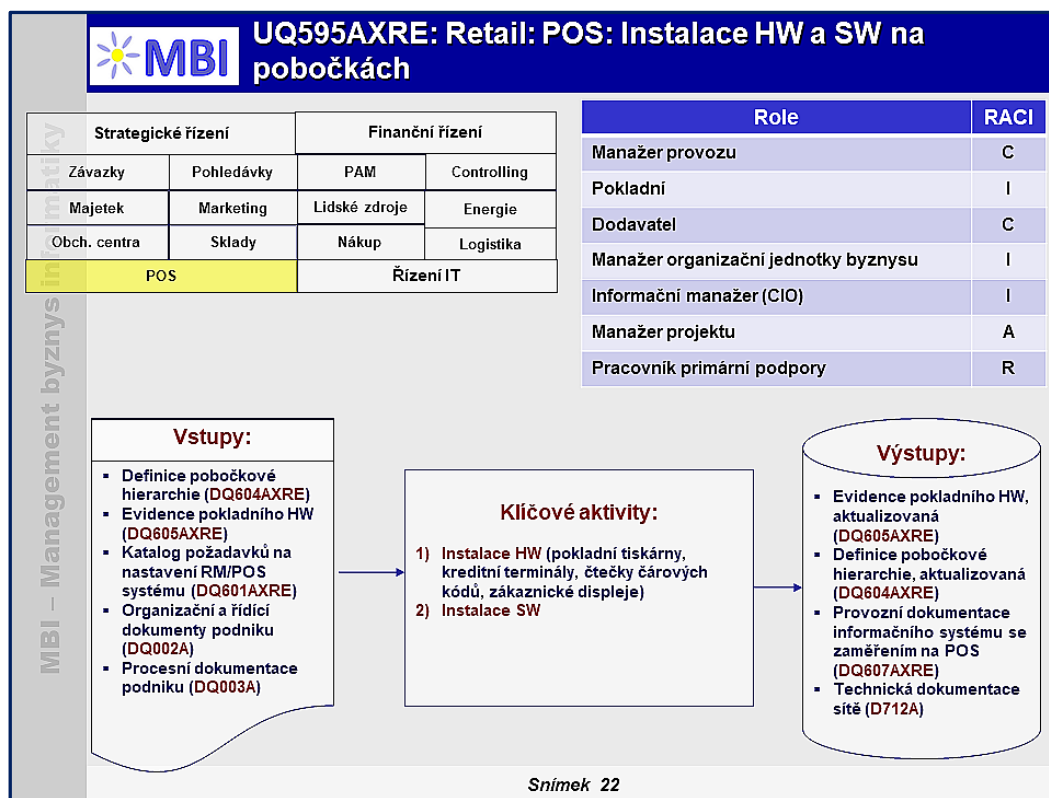
**Cílem** úlohy je úspěšně *nainportovat nová nebo přenesená data* z původního systému do systému nového, a to včetně kategorizace, adres, položek, všech jejich detailů a stavu na jednotlivých skladech, či import zmíněných dat kontinuálně po zavedení systému (viz další obrázek).

**Obrázek 14-5: Retail: Počáteční/Kontinuální import dat pro POS****Klíčové aktivity:**

- Definice typů záznamů pro import,
- Definice podoby importního souboru,
- Nastavení importního procesu,
- Import a kontrola.

**14.1.5 Retail: POS: Instalace HW a SW na pobočkách**

**Cílem** úlohy je *instalace HW, SW a doplňků* na pobočkách do takové podoby, kdy je POS:RM systém na pobočkách plně funkční a splňuje všechny stanovené požadavky.



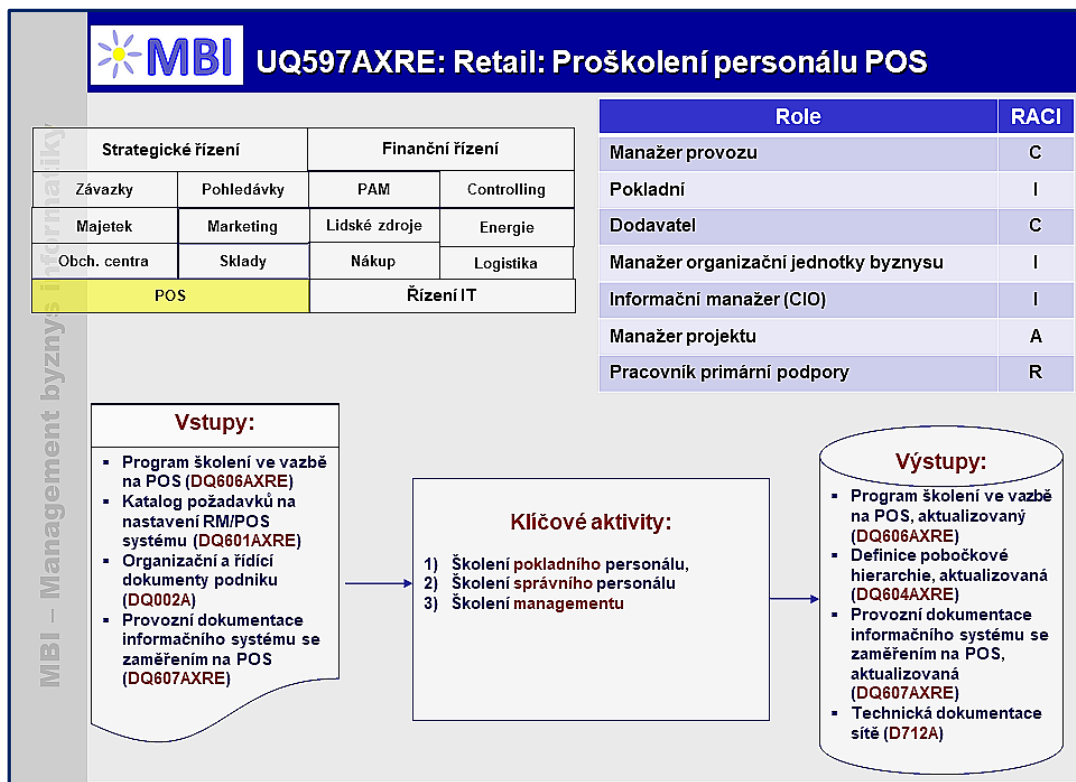
Obrázek 14-6: Retail: POS: Instalace HW a SW na pobočkách

#### 14.1.6 Retail: Řešení propojení poboček

**Cílem** úlohy je popsat možnosti **propojení pobočkové sítě a jejich technické provedení**. Úloha by měla jednak **pomoci při výběru vhodného POS/RM řešení/řešení pro přenos dat** v rámci pobočkové sítě a zároveň ukázat na možnosti nastavení vybraného řešení. Úloha **se nezabývá programovým provedením** samotných přenosů dat v rámci pobočkové sítě, toto je obsahem úlohy Retail: Výběr POS SW.

#### 14.1.7 Retail: Proškolení personálu POS

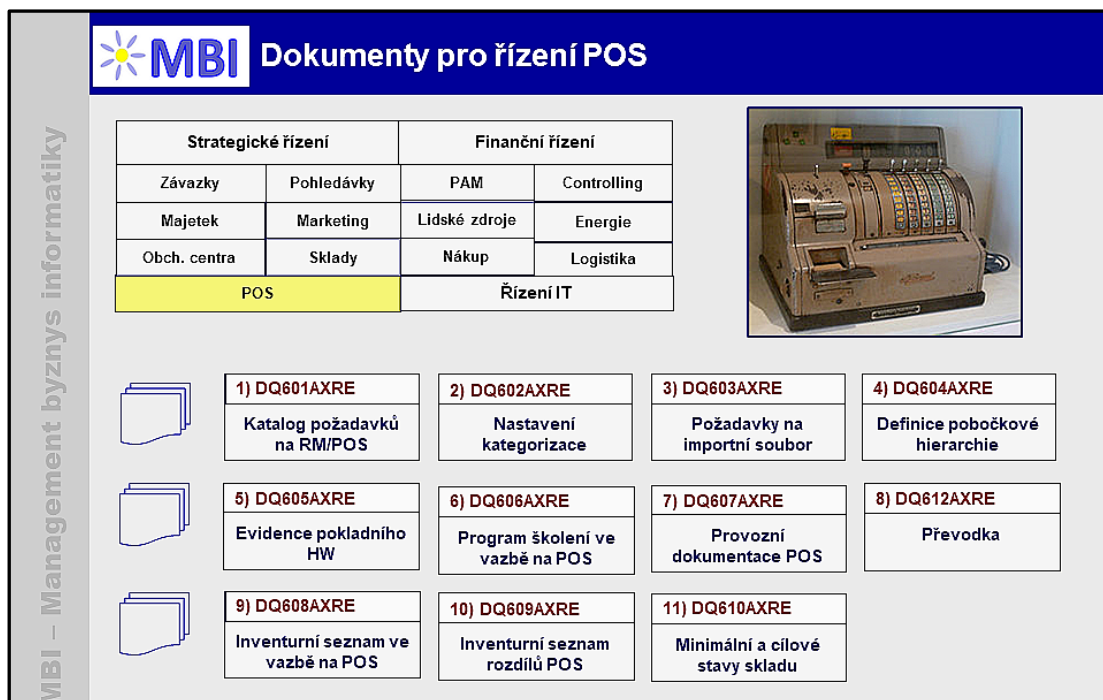
**Cílem** je vyškolit **personál v používání RM/POS systému**, a to jak personál, který bude **vykonávat základní prodejní úkony** v rámci POS, tak **management a backoffice** personál pro úkony řídicí a správní v rámci RM systému (viz další obrázek).



Obrázek 14-7: Retail: Proškolení personálu POS

## 14.2 Data, dokumenty

**Přřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám** dokumentují schémata v MBI. **Souhrnný přehled** dat a dokumentů řízení obchodních center dokumentuje další obrázek.



Obrázek 14-8: Dokumenty pro řízení POS

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty, a to v pořadí dle schématu:

- Katalog požadavků na nastavení RM/POS systému.

- Nastavení kategorizace dodavatele.
- Požadavky na importní soubor.
- Definice pobočkové hierarchie.
- Evidence pokladního HW.
- Program školení ve vazbě na POS.
- Provozní dokumentace informačního systému se zaměřením na POS.
- Převodka
- Inventurní seznam ve vazbě na POS.
- Inventurní seznam rozdílů ve vazbě na POS.
- Minimální a cílové stavy skladu



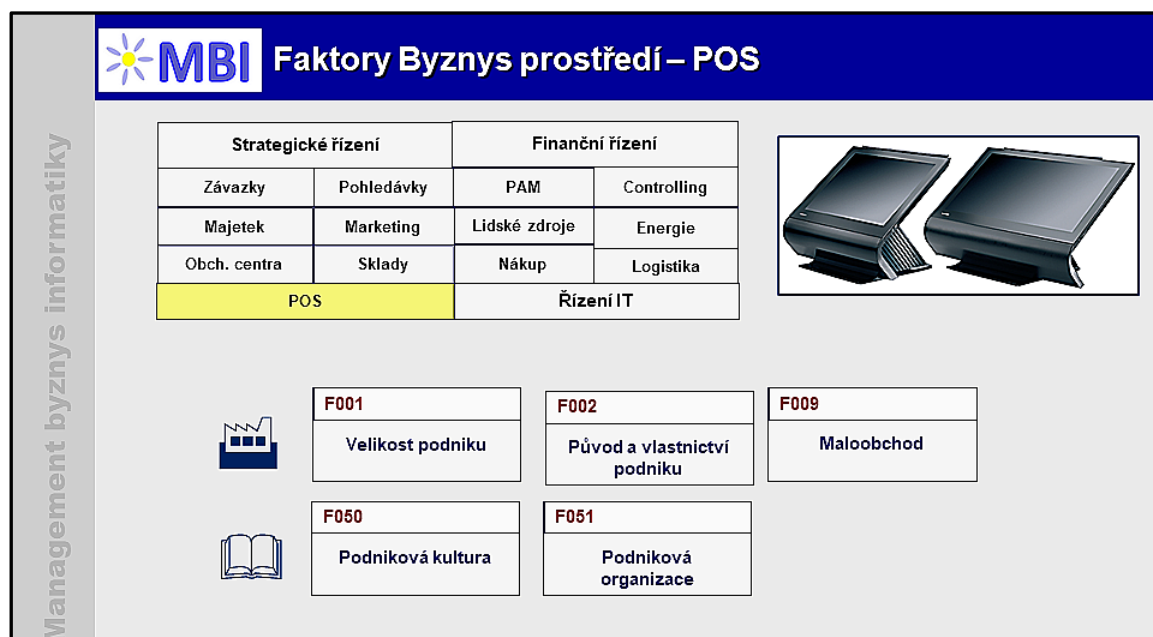
Charakteristiky **obsahu** jednotlivých **dat a dokumentů**: příloha 2, kapitola [17.4].



### 14.3 Faktory v řízení obchodní logistiky - „Byznys prostředí“

Kapitola obsahuje **pouze vybrané faktory**, které ovlivňují řízení obchodní logistiky v podniku. Přehled těchto vybraných faktorů je rozdělený na:

- faktory spojené s charakterem podniku,
- faktory úrovně podnikového řízení a personálních zdrojů.



Obrázek 14-9: Faktory ovlivňující instalace a využití POS

#### 14.3.1 Podnik, základní charakteristiky

- **Velikost podniku**
  - velikost podniku ovlivňuje možnosti dodavatelů a výběrů produktů pro POS,
  - velké podniky využívají i větší sílu ve vztahu k dodavatelům POS,

- **Původ a vlastnictví podniku**
  - faktor nadnárodních firem působí i v oblasti standardů pro POS,
- **Maloobchod:**
  - typ maloobchodního podniku ovlivňuje do určité míry výběr POS a implementační postupy Ekonomika a trh

#### 14.3.2 Řízení, organizace

- **Podniková kultura**
  - představuje souhrn podstatných vlivů na fungování a způsob řízení podniku a tedy i na uplatňování POS
- **Podniková organizace**
  - se promítá do sktruktury a obsazení oddělení a nasazování POS podle jejich konkrétních potřeb.



## 15. Závěry

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení maloobchodních firem. Obdobně jako v ostatních textech (I, II a III) **je cílem prezentovat obsah řízení firmy pohledem a potřebami analytika**, případně manažera nebo analytika vývojáře. V dílech I a II, na které tento text navazuje jsme pro to použili termín „*analytická znalost obsahu*“. Jde tu o vymezení charakteristik jednotlivých komponent řízení a jejich vazeb pro potřeby analýzy a návrhu informačních systémů.

Zatímco díl I se zaměřil na vymezení a **objasnění principů analýzy** orientované na firemní obsah, pak díl II prezentoval **základní obsah jednotlivých oblastí** řízení právě na základě zmíněných principů analýzy, ale bez zohlednění specifik jednotlivých odvětví. Díl III již tato specifika respektuje, v tomto případě **v prostředí maloobchodních firem**.

Je zcela zřejmé, že **text dílu II** vytváří **základ** pro všechny navazující odvětvově orientované texty. Z tohoto důvodu jsme již celou standardní náplň základních komponent řízení neopakovali (i s ohledem na neúměrný rozsah) ale pouze jsme se na ně odvolali.

V souvislosti s ostatními texty jsme uvedli, že smyslem uvedeného pojetí a přístupu k analýze je přispět ke **zvyšování kvality a výkonu** práce analytiků, manažerů a analytiků vývojářů v reálné praxi. V případě tohoto textu to platí nemalou měrou. Jestli i tento text takový příspěvek představuje, pak se jeho smysl podařilo naplnit.

## 16. Příloha 1: Metriky pro řízení maloobchodu

Příloha obsahuje detailnější charakteristiku metrik **pro specifické oblasti řízení** IT firmy, ostatní metriky **pro řízení standardních oblastí** jsou k dispozici v dokumentu „AF II.2 Komponenty“, kapitola 2. Metriky jsou dále členěné podle specifických oblastí řízení.

### 16.1 Metriky řízení skladování

#### 16.1.1 Stav zásob zboží

**Stav zásob zboží** představuje aktuální objem zásob zboží v naturálních i peněžních jednotkách.

##### Související metriky

- **Počet skladů** podniku,
- **Počet skladovacích míst**,
- **Počet skladovaných druhů zboží**,
- **Počet skladovaných druhů materiálů**,
- **Kapacita skladů** a skladovacích míst v naturálních jednotkách,
- **Úroveň využití** skladovacích kapacit v čase = obsazené kapacity / celková kapacita skladů
- **Běžná (obratová) zásoba** – základní řídicí hladina zásob, resp. průměrná běžná zásoba. Určuje, po jakou dobu kryje zásoba v daných podmínkách průměrnou potřebu:  $Z_{max} = Z_{min} + q$ , kde  $q$  je jednotlivá dílčí dodávka,
- **Běžná zásoba** kolísá od úrovně hladiny maximální k hladině minimální, tzn. úrovní před dodávkou.

##### Zdroje dat:

- evidence skladů a skladových zásob, přehled zboží ve skladové evidenci, deník zboží, výkazy skladu, obratová soupiska zásob.

##### Dimenze:

- čas, sklady, skladová (úložná) místa, zboží, podnikové útvary, regiony.

#### 16.1.2 Náklady na zásoby

**Náklady na zásoby (držení zásoby)** obsahují pouze ty složky nákladů, které se mění v závislosti na změně velikosti zásob a které jsou rozhodnutím o výši objednávky ovlivněny.

##### Související metriky

- **Náklady objednávky** jsou závislé na počtu objednávek,
- **Náklady nedostatku** vznikají tehdy, když zboží není momentálně na skladě,
- **Výše nákladů na průměrné zásoby** za období T (rok),
- **Výše nákladů spojených s objednáváním** celého množství pokrývající roční potřebu,
- **Celkové náklady na zásobovací proces** představují Náklady na průměrné zásoby + náklady na objednávání celého množství pokrývající roční potřebu.

##### Zdroje dat:

- evidence skladů a skladových zásob, přehled zboží ve skladové evidenci, účetní evidence, výkazy skladu.

##### Dimenze:

- čas, sklady, zboží, materiály, podnikové útvary, regiony, účtová osnova, měny, účetní období, nákladové druhy.



### 16.1.3 Časová norma zásob

**Časová norma zásob** je ukazatel, který udává počet dní, během kterých vydrží průměrná zásoba zboží.

- Časová norma zásob = Dodávkový cyklus + Pojistná zásoba + Technická zásoba.

#### **Související metriky:**

- Objem nadlimitních zásob,
- Objem podlimitních zásob,
- Objem nevyužívaných zásob.

#### **Zdroje dat:**

- evidence skladů a skladových zásob, přehled zboží ve skladové evidenci, deník zboží, výkazy skladu.

#### **Dimenze:**

- čas, sklady, skladová (úložná) místa, zboží, podnikové útvary, regiony.

### 16.1.4 Průměrná zásoba

**Průměrná zásoba** je ukazatel, který udává počet měrných jednotek zásoby zboží.

- Průměrná zásoba = Časová norma zásob + průměrná denní spotřeba (= spotřeba / 360).

#### **Zdroje dat:**

- evidence skladů a skladových zásob, přehled zboží ve skladové evidenci, deník zboží, výkazy skladu.

#### **Dimenze:**

- čas, sklady, skladová (úložná) místa, zboží, podnikové útvary, regiony.

### 16.1.5 Rychlost obrátu zásob

**Rychlost obrátu zásob** je ukazatel, který udává počet obrátek průměrné zásoby zboží.

- Rychlost obrátu zásob = Roční spotřeba zásoby / Celkový objem zásob.

#### **Zdroje dat:**

- evidence skladů a skladových zásob, přehled zboží ve skladové evidenci, deník zboží, výkazy skladu, obratová soupiska zásob.

#### **Dimenze:**

- čas, sklady, skladová (úložná) místa, zboží, podnikové útvary, regiony.

### 16.1.6 Obrátka zásob

**Obrátka zásob** uvádí, kolikrát jedna položka zásob je nahrazená v průběhu roku (období).

- Obrátka zásob = Roční tržby / Průměrný stav zásob.

#### **Zdroje dat:**

- evidence skladů a skladových zásob, přehled zboží ve skladové evidenci, výkazy skladu, obratová soupiska zásob, evidence obchodních případů Prodej.

#### **Dimenze:**

- čas, sklady, skladová (úložná) místa, zboží, podnikové útvary, regiony.

### 16.1.7 Poměr zásob k prodeji

**Poměr zásob k prodeji** pomáhá určit, jestli jsou zásoby firmy až příliš vysoké.

- Poměr zásob k prodeji = Průměrný počet všech jednotek v zásobách / Počet prodaných jednotek.

- Růst tohoto ukazatele má ve většině případů negativní význam – podniku se hromadí zásoby. Výjimkou je situace, kdy zároveň rostou i tržby – zlepšuje se ziskovost.

**Zdroje dat:**

- evidence skladů a skladových zásob, přehled zboží ve skladové evidenci, výkazy skladu, obrátová soupiska zásob, evidence obchodních případů Prodej.

**Dimenze:**

- čas, sklady, zboží, podnikové útvary, regiony.

### 16.1.8 Zisková marže na jednu korunu investovanou do položky zásob

**Zisková marže na jednu korunu investovanou do položky zásob (GMROI, Gross Margin Return on Investment)** udává, jak je náročné firmě vydělat zisk na konkrétní položce zásob a pomáhá odhadnout výši marže, potřebné pro tvorbu zisku vzhledem k investované částce do této položky.

- $GMROI = ((\text{Hrubá marže} / \text{Počet uplynulých měsíců}) \times 12) / \text{Průměrné náklady na zásobování}$ .

**Zdroje dat:**

- evidence skladů a skladových zásob, přehled zboží ve skladové evidenci, výkazy skladu, evidence obchodních případů Prodej, účetní evidence, finanční výkazy podniku.

**Dimenze:**

- čas, sklady, zboží, podnikové útvary, regiony, účtová osnova, měny, účetní období.

### 16.1.9 Dopravní náklady zásob

**Dopravní náklady zásob** je dopravní sazba násobená průměrným stavem zásob.

- $\text{Dopravní náklady zásob} = \text{Dopravní sazba (Inventory Carrying Rate)} \times \text{Průměrný stav zásob}$ .

**Zdroje dat:**

- evidence skladů a skladových zásob, přehled zboží ve skladové evidenci, výkazy skladu, účetní evidence.

**Dimenze:**

- čas, sklady, zboží, podnikové útvary, účtová osnova, měny, účetní období, nákladové druhy, poskytovatelé přepravních a dopravních služeb.

### 16.1.10 Inventurní rozdíly

**Inventurní rozdíly** jsou výsledné hodnoty provedených inventur zásob na skladech.

- $\text{Inventurní rozdíl} = \text{Skutečná hodnota zjištěná inventurou} - \text{Evidenční hodnota}$ .

**Zdroje dat:**

- evidence skladů a skladových zásob, dokumentace inventur skladů, deník fyzické inventury skladu, seznam fyzické inventury skladu, doklad o fyzické inventuře, evidence stavu inventury, položky fyzické inventury.

**Dimenze:**

- čas, sklady, skladová (úložná) místa, zboží, podnikové útvary, regiony.

## 16.2 Metriky, KPI řízení nákupní logistiky

### 16.2.1 Objem nákupů za stanovený čas

**Objem nákupů za stanovený čas** je celkový objem nákupů zboží a služeb dle sortimentu, dodavatelů a regionů a podíly jednotlivých sortimentních položek, dodavatelů a regionů a v časovém vývoji.

**Související metriky:**

- Počet objednávek za stanovený čas.
- Průměrný objem objednávek.
- Plnění plánovaných nákupů v Kč a naturálních jednotkách.

**Zdroje dat:**

- evidence nákupu, výkazy nákupu, účetní evidence, evidence zboží a služeb,
- evidence dodavatelů, nákupní objednávka, nákupní faktura, plány nákupu.

**Dimenze:**

- čas, zboží, služby, podnikové útvary,
- účtová osnova, měny, účetní období, dodací podmínky INCOTERMS,
- regiony, měrné jednotky, dodavatelé, obchodní kanály,
- nákupní objednávky, stav nákupní objednávky, dodací listy přijaté, faktury přijaté.

### 16.2.2 Náklady na zajištění nákupu zboží

**Náklady na zajištění nákupu zboží** je objem nákladů na nákup dle nákladových položek, zodpovědností a činností.

**Související metriky**

- **Podíl nákladů na zajištění nákupu** na celkových nákladech podniku,
- **Pořizovací cena zboží**, celkové náklady spojené s pořízením zboží = cena zboží + přepravné, clo, provize, pojistné,
- **Pořizovací náklady dodávky**, celkové náklady spojené s pořízením zboží v rámci jedné dodávky = (cena zboží + přepravné, clo, provize, pojistné) \* Množství zboží v dodávce,
- **Průměrné pořizovací náklady zboží**, vykazuje dle váženého průměru průměrné náklady spojené s pořízením zboží = Suma (Pořizovací cena zboží jednotky zboží \* Množství) / Součet množství zboží.

**Zdroje dat:**

- evidence nákupu, výkazy nákupu, účetní evidence, evidence závazků,
- evidence zboží a služeb, evidence dodavatelů, nákupní faktura.

**Dimenze:**

- čas, nákladové druhy, zboží, služby, podnikové útvary,
- účtová osnova, měny, účetní období, faktury přijaté, regiony, dodavatelé,
- platební podmínky, obchodní kanály.

### 16.2.3 Počet dodavatelů

**Počet dodavatelů** je počet aktuálně využívaných, potenciálních i v minulosti využívaných dodavatelů podnikem.

**Související metriky:**

- **Spolehlivost dodavatele** vykazuje procentuální podíl dodávek (ne)splňujících smluvní podmínky dodávek v dané lhůtě, jakosti, množství. Kalkulace:  $Váha\ kritéria * (Počet\ dodávek\ (ne)splňující\ smluvní\ podmínky\ dodávky\ (kritérium) / Celkový\ počet\ objednaných\ dodávek)$ ,
- **Flexibilita dodavatele** vyjadřuje pružnost, s jakou je dodavatel schopen reagovat na změnu požadavků. Jedná se o změnu doby, způsobu, množství, kvality, dopravy dodávky.

**Zdroje dat:**

- evidence dodavatelů.

**Dimenze:**

- čas, dodavatelé, segmenty trhu, regiony, odvětví ekonomiky, obchodní kanály.

#### 16.2.4 Optimální velikost dodávky

**Optimální velikost dodávky** je ukazatel sloužící k výpočtu optimálního počtu dodávek zboží.

**Zdroje dat:**

- evidence nákupu, výkazy nákupu, evidence zboží a služeb.

**Dimenze:**

- čas, zboží, podnikové útvary, dodavatelé, obchodní kanály.

#### 16.2.5 Dodací lhůta nákupu

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

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

**Související metriky:**

- **Dodací spolehlivost** (dodržování lhůt), vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou bude dodací lhůta dodržena,
- **Dodací flexibilita**, vyjadřuje schopnost systému pružně reagovat na požadavky a přání zákazníků
- **Dodací kvalita**, vyjadřuje dodací přesnost podle způsobu dodávky, množství i podle stavu dodávky.

**Zdroje dat:**

- evidence nákupu, obchodní dokumenty Nákup, evidence zboží a služeb, evidence dodavatelů, nákupní objednávka, přehled nákupních objednávek.

**Dimenze:**

- čas, zboží, služby, podnikové útvary, regiony, dodavatelé, obchodní kanály,
- nákupní objednávky, dodací listy přijaté, dodací podmínky INCOTERMS.

#### 16.2.6 Počet reklamací a objem reklamovaného zboží

**Počet reklamací a objem reklamovaného zboží** je počet reklamací (přijatých, odmítnutých, realizovaných) dle sortimentních položek, typů reklamací, nákupních oddělení a referentů a podílů na celkovém počtu a objemu reklamací.

**Související metriky**

- **Reklamacie dodávky** je procentuální podíl počtu reklamovaných dodávek zboží:
  - $\text{Počet reklamovaných dodávek} / \text{Celkový počet dodávek zboží} * 100$ .

**Zdroje dat:**

- evidence nákupu, obchodní dokumenty Nákup, evidence zboží a služeb, evidence dodavatelů.

**Dimenze:**

- čas, reklamacie k dodavatelům, zboží, služby, podnikové útvary, regiony,
- dodavatelé, obchodní kanály, dodací listy přijaté

## 16.3 Metriky, KPI obchodní logistiky

### 16.3.1 Počet zákazníků firmy

**Počet zákazníků firmy** zahrnuje všechny zákazníky firmy, včetně zákazníků IT služeb. Počty, podíly, kvalita a retence zákazníků vyplývají z jednotlivých atributů dimenze „Zákazníci“ (DIQ101).

#### **Další související KPI:**

- **Počty nových a ztracených zákazníků** se zjišťují na základě časové dimenze.
- **Opětovní zákazníci (Repeat Customers)** je procento zákazníků, kteří nakupují podruhé, třetí atd. anebo procento tržeb od těchto zákazníků. Pomáhá sledovat spokojenost zákazníků,
- **Počet nových zákazníků** za dané období,
- **Počet ztracených zákazníků za dané období (Churn customers)** – se měří v počtech odcházejících zákazníků. Uváděný relativní údaj je poměrem počtu odcházejících zákazníků vůči celkovému počtu stávajících zákazníků. Report této hodnoty zpracovává útvar zákaznické péče na základě evidence přijatých výpovědí. Hodnota ukazatele stanovena jako měsíční průměr během celého kalendářního roku,
- **Podíl ztracených zákazníků** je za dané období v %.

#### **Zdroje dat:**

- evidence zákazníků, evidence obchodních případů Prodej, evidence obchodních příležitostí.

#### **Dimenze:**

- čas, zákazníci, podnikové útvary, regiony, odvětví ekonomiky, segmenty trhu,
- obchodní zakázky, obchodní zástupci, obchodní kanály.

### 16.3.2 Objem poptávky

Představuje celkový **objem poptávky** – představuje celkový objem poptávky ve vybraném segmentu zboží ve finančním vyjádření.

#### **Související metriky**

- **Rozsah poptávky ve vybraném segmentu zboží** – poptávka vyjádřená v počtech naturálních jednotek (produktů)

#### **Zdroje dat:**

- dokumenty a data řízení marketingu, dokumenty a data řízení prodeje.

#### **Dimenze:**

- čas, měrné jednotky, zákazníci, regiony, zboží, služby,
- segmenty trhu, obchodní zástupci, obchodní kanály,

### 16.3.3 Dodávky zboží do obchodů v retailu

Představuje celkový **objem dodávek** – dodávky do obchodů vyjádřené ve finančních jednotkách.

#### **Související metriky**

- **Velikost dodávek** – dodávky do obchodů vyjádřené v počtech naturálních jednotek (produktů)
- **Průměrný objem objednávky** za produkt
- **Objem storna** – objem stornovaných dodávek vyjádřený ve finančních jednotkách
- **Velikost storna** – stornované dodávky vyjádřené v počtech naturálních jednotek (produktů)
- **Objem reklamací od zákazníků** ve finančním vyjádření.

#### **Zdroje dat:**

- dokumenty a data řízení prodeje, dokumenty a data finančního řízení podniku.

**Dimenze:**

- čas, měrné jednotky, zákazníci, regiony, měny,
- dodací podmínky INCOTERMS, platební podmínky, zboží,
- reklamace k dodavatelům, reklamace přijaté od zákazníků, stav reklamace,
- segmenty trhu, obchodní zakázky, obchodní zástupci, obchodní kanály.

### 16.3.4 Ekonomika prodeje v retailu

**Ekonomika prodeje v retailu** – představuje objem prodeje ve finančním vyjádření podle dimenzí

**Související metriky:**

- **Čistý výnos** – výnosy z prodeje ve finančním vyjádření bez objemu storna a vráceného zboží
- **Čistý prodej** – objem prodeje vyjádřený v počtech naturálních jednotek (produktů) bez objemu storna a vráceného zboží
- **Náklady na produkt** – náklady na výrobu a přípravu produktu pro prodej
- **Hrubá marže** – na produkt (Čistý výnos – Náklady na produkt)
- **Hrubá marže %** - Náklady na produkt / Čistý výnos
- **Objem slev** – celkový objem slev na produkt, rozdíl mezi skutečnou prodejní cenou a cenou doporučenou výrobcem pro prodej,
- **Průměrná nákupní cena** produktu
- **Průměrná prodejní cena**
- **Průměrné náklady na prodej** produktu
- **Výnosy za dopravu** produktů

**Zdroje dat:**

- dokumenty a data řízení prodeje, dokumenty a data finančního řízení podniku,
- dokumenty a data řízení nákupu.

**Dimenze:**

- čas, měrné jednotky, zákazníci, regiony, měny, nákladové druhy,
- platební podmínky, zboží, služby,
- segmenty trhu, obchodní zakázky, obchodní zástupci, obchodní kanály.

### 16.3.5 Metriky řízení zásob v retailu

**Metriky řízení zásob v retailu** – představují zejména objem zásob zboží v naturálních jednotkách, které byly zakoupeny a jsou alokovány v distribučních centrech

**Související metriky:**

- **Objem transitů** – objem zboží, který byl předán z distribučních center dopravcům
- **Objem alokovaného zboží** – objem zboží v zásobách alokovaných a blokových na již existující zakázky,
- **Čas pokrytí prodeje** – počet časových jednotek (týdnů, dnů), na které jsou k dispozici zásoby zboží pro plánovaný nebo odhadovaný prodej
- **Prodej z nákupu** – aktuální podíl objemu prodaného zboží z celkového objemu nakoupeného zboží
- **Objem reklamací k dodavatelům** ve finančním vyjádření.

**Zdroje dat:**

- dokumenty a data řízení prodeje, dokumenty a data finančního řízení podniku,

- dokumenty a data řízení nákupu, dokumenty a data řízení skladů, dokumenty a data řízení dopravy.

**Dimenze:**

- čas, měrné jednotky, sklady, skladová (úložná) místa, zákazníci, dodavatelé,
- poskytovatelé přepravních a dopravních služeb, regiony, měny,
- dodací podmínky INCOTERMS, zboží, obchodní zakázky,
- reklamace k dodavatelům, stav reklamace.

### 16.3.6 Dodací lhůta

**Dodací lhůta** vyjadřuje dobu, která uplyne od předání objednávky odběratelem až po okamžik dostupnosti (pohotovosti) zboží u odběratele. Vyjádřené ve stanoveném čase (hodiny, dny apod.). Zahrnuje dobu zpracování objednávky, dobu kompletace, dobu balení, nakládky a dopravy.

**Zdroje dat:**

- prodejní objednávka, prodejní faktura, dodací list vydaný, evidence zákazníků.

**Dimenze:**

- čas, zboží, služby, zákazníci, podnikové útvary, regiony,
- segmenty trhu, obchodní zakázky, obchodní zástupci, obchodní kanály.

### 16.3.7 Počet prodaných produktů přes eShop

**Počet prodaných produktů přes eShop** – celkový součet prodaných kusů jednotlivých produktu (kategorie produktu) seříděný od nejvyššího počtu po nejmenší.

**Zdroje dat:**

- evidence zákazníků, evidence zboží a služeb,
- prodejní objednávka, prodejní faktura, dodací list vydaný.

**Dimenze:**

- čas, zboží, služby, zákazníci, regiony, segmenty trhu.

### 16.3.8 Zisk na produkt v eShopu

**Zisk na produkt (v eShopu)** je rozdíl prodejní ceny a nákladů na konkrétní produkt vynásobený počtem prodaných produktů nám udává celkový zisk dosažený na jednotlivých produktech (vhodné seřadit dle částky).

- $\text{Zisk na produkt} = (\text{prodejní cena} - \text{náklady na produkt}) * \text{počet prodaných produktů}$ .

**Zdroje dat:**

- účetní evidence, finanční výkazy podniku, ceníky zboží a služeb, evidence zboží a služeb,
- prodejní objednávka, prodejní faktura, dodací list vydaný.

**Dimenze:**

- čas, zboží, služby, regiony, segmenty trhu.

### 16.3.9 Průměrná hodnota objednávky v eShopu

**Průměrná hodnota objednávky** je klíčová metrika pro řízení eShopu, která udává podíl celkových tržeb na počtu všech objednávek, je vhodná pro sledování účinnosti marketingových akcí v průběhu času a dává podklady pro nastavení systému objednávek.

- $\text{Průměrná hodnota objednávky} = \text{celkové tržby} / \text{počet objednávek}$ .

**Zdroje dat:**

- účetní evidence, finanční výkazy podniku,
- prodejní objednávka, prodejní faktura, dodací list vydaný.

**Dimenze:**

- čas, účtová osnova, měny, regiony, segmenty trhu.

### 16.3.10 Počet položek na objednávku v eShopu

**Počet položek na objednávku** je počet položek objednaných při jednom nákupu reprezentuje úspěšnost nastavení portfolia produktů, marketingu a webového rozhraní. Vedení usiluje o maximalizaci této metriky.

- Počet položek na objednávku = počet nakoupených položek (produktů) / počet objednávek.

**Zdroje dat:**

- evidence zákazníků, evidence zboží a služeb,
- prodejní objednávka, prodejní faktura, dodací list vydaný.

**Dimenze:**

- čas, zákazníci, zboží, služby, regiony, segmenty trhu.

### 16.3.11 Tržby z prodeje zboží a služeb

**Tržby z prodeje zboží a služeb** – tržby dle sortimentních položek, regionů, podnikových útvarů, prodejců a podíly jednotlivých položek na celkových tržbách.

**Další související KPI:**

- **Vývoj tržeb v čase** – tržby z prodeje v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy,
- **Plnění prodejních plánů** – porovnání plánovaných tržeb a skutečných dle sortimentních položek, prodejen, prodejců, regionů,
- **Profitabilita**, tržby očištěné o úroky, daně, odpisy = Čisté tržby – (úroky + daně + odpisy),
- **Tržby na metr čtvereční** nebo metr regálů, používá pro plánování nákupů a analýzu prodeje vzhledem k výši nájemného prodejních prostor. Prodejní plocha v tomto případě představuje pouze prostor, kde se prodávané zboží skutečně nabízí, nikoli sklad,
- **Tržby podle kategorií nebo oddělení nebo způsobu platby** (hotovost, platební karty atd.) = Tržby z jedné z kategorií / Celkové tržby,
- **Poměr tržeb k jednotce zboží** (Average Unit Retail), slouží k porovnání průměrných cen zboží podle různých kategorií. Udává, kolik peněz je zákaz-ník ochotný v průměru vynaložit na konkrétní druh zboží = Čisté tržby / Počet prodaných jednotek,
- **Tržby na transakci**, udává průměrnou výši tržby na transakci a sleduje, kolik je kupující ochotný utracet v obchodě. V porovnání s různými období pomáhá měřit zákaznickou spokojenost. Také slouží nezbytným podkladem pro plánování různých slevových akcí = Tržby / Počet nákupů.

**Zdroje dat:**

- účetní evidence, evidence úvěrů, finanční výkazy podniku, finanční plány a rozpočty,
- evidence obchodních případů Prodej.

**Dimenze:**

- čas, zákazníci, podnikové útvary, regiony, odvětví ekonomiky, segmenty trhu, zboží, služby,
- obchodní zakázky, obchodní zástupci, obchodní kanály, účtová osnova, měny.



### 16.3.12 Počet a objem servisních činností

**Počet servisních činností a jejich objem** v čase a v Kč dle sortimentních položek, servisních techniků, regionů, zákazníků.

#### **Související metriky**

- **Náklady servisu**, objem nákladů na servisní činnosti podle nákladových druhů, dle sortimentních položek, servisních techniků, regionů, vývoj nákladů na servis v čase.

#### **Zdroje dat:**

- účetní evidence, evidence obchodních případů Prodej, ceníky zboží a služeb,
- evidence zboží a služeb, evidence reklamací zákazníků, podniková personální evidence,
- mzdové výkazy, finanční výkazy podniku.

#### **Dimenze:**

- čas, zákazníci, podnikové útvary, zaměstnanci, regiony, zboží, služby,
- obchodní zástupci, segmenty trhu, reklamace přijaté od zákazníků.

### 16.3.13 Počet a objem reklamací

**Počet a objem v Kč reklamací** (přijatých, odmítnutých, realizovaných) dle sortimentních položek, typů reklamací, prodejen a prodejců a podíly na celkovém počtu a objemu reklamací, vývoj reklamací v čase.

#### **Související metriky:**

- **Podíl reklamací na celkovém prodeji** = Hodnota uznaných reklamací / Celkové tržby,
- **Míra uznaných reklamací** = Počet uznaných reklamací / Celkový počet reklamací,
- **Náklady na reklamaci**, suma nákladů spojených s reklamací zboží = Pořizovací cena zboží + Dopravní náklady + Operativní náklady.

#### **Zdroje dat:**

- účetní evidence, evidence zákazníků, evidence obchodních případů Prodej,
- evidence zboží a služeb, evidence reklamací zákazníků, analýza reklamací zboží, finanční výkazy podniku.

#### **Dimenze:**

- čas, zákazníci, podnikové útvary, regiony, zboží, služby, obchodní zástupci, segmenty trhu,
- reklamace přijaté od zákazníků.

### 16.3.14 Prodejní marže

Prodejní marže je marže dle sortimentních položek, porovnání plánované a skutečně dosažené marže.

#### **Související metriky**

- **Marže z prodeje** = Prodejní cena – Pořizovací cena,
- **Hrubá marže** = (Tržby - Náklady) / Tržby,
- **Hrubá marže na návratnost investice**, dle hrubé marže lze predikovat návratnost investice do produktu (zboží, služby) = Hrubá marže/ průměrná cena zásob,
- **Markup** = (Prodejní cena - Náklady na zboží) / Náklady na zboží.

#### **Zdroje dat:**

- účetní evidence, evidence úvěrů, evidence obchodních případů Prodej, finanční výkazy podniku.

**Dimenze:**

- čas, zboží, služby, účtová osnova, měny, zákazníci, podnikové útvary, regiony, segmenty trhu, obchodní zakázky, obchodní zástupci, obchodní kanály.

### 16.3.15 Tržní podíl

**Tržní podíl** je podíl tržeb (obratu) podniku na celkovém tržním obratu vztažený k relevantnímu trhu. a zjišťuje se takto: *(tržby podniku dle kategorií / celkové tržby trhu) \* 100.*"

**Zdroje dat:**

- evidence obchodních případů Prodej, evidence zákazníků, evidence obchodních příležitostí, účetní evidence, finanční výkazy podniku.

**Dimenze:**

- čas, zákazníci, regiony, odvětví ekonomiky, segmenty trhu, obchodní kanály.

## 17. Příloha 2: Data a dokumenty řízení maloobchodu

Příloha obsahuje data a dokumenty **pro specifické oblasti řízení** IT firmy, ostatní data a dokumenty **pro řízení standardních oblastí** jsou k dispozici v dokumentu „AF II.2 Komponenty“, kapitola 4.

### 17.1 Data a dokumenty řízení skladování

#### 17.1.1 Evidence skladů a skladových zásob

Evidence skladů a skladových zásob je databáze nebo její část obsahující všechny **atributy skladů a jejich charakteristik** (umístění, kapacity, skladovacích míst atd.) **a skladových zásob**. **Účelem** je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o materiálech a zboží na skladě, a to jak v naturálních jednotkách, tak ve finančním vyjádření.

**Obsahem** jsou např. tyto skupiny atributů:

- **Sklad:**
  - id. skladu, typ skladu (zboží, expediční, mezioperační),
  - typ skladu z pohledu technologie uskladnění (např. chladič boxy – pro chlazené potraviny, chemikálie, mrazicí boxy, zabezpečené prostory – pro léky typu drog, zbraně, další speciální prostředí - např. pro výbušné chemikálie apod.),
  - id. podnikového útvaru, adresa skladu, měrná jednotka, celková kapacita skladu,
  - použité skladové technologie,
- **Skladové místo** (id. skladového místa, umístění, měrná jednotka, kapacita skladového místa, aktuálně volná kapacita skladového místa),
- **Skladová položka** (id. skladové položky, název skladové položky, kategorie, druh skladové položky, měrná jednotka, stav zásob na skladě, objem blokových zásob na zakázku, měna, stav zásob v měně).

#### 17.1.2 Evidence příjmků, výdejek

Představuje evidenci informací o **příjmech na sklad a výdejích ze skladu** pro analytické účely a jako podklady pro řízení skladových kapacit, řízení obchodních případů a dalších aktivit spojených se skladovými zásobami. **Účelem** je udržovat všechny informace o pohybech na skladech pro účely efektivního řízení skladů a souvisejících oblastí podnikového řízení.

**Obsahem** jsou např. tyto skupiny atributů:

- **Příjmy na sklad:**
  - id. příjemky, předmět příjmu na sklad,
  - měrná jednotka, objem příjmu v MJ, měna, objem příjmu v měně,
  - id. dodavatele, název dodavatele, id. dodacího listu,
- **Výdeje ze skladu:**
  - id. výdejky, předmět výdeje ze skladu, účel výdeje, id. zakázky,
  - měrná jednotka, objem výdeje v MJ, měna, objem výdeje v měně.

#### 17.1.3 Provozní dokumenty řízení skladů

Provozní dokumenty zahrnují přehled a vzory dokumentů zajišťující provoz skladů, tj. **příjem na sklad, výdeje ze skladu, přemístění zásob** a další. **Účelem** je vytvořit přehled o vybraných dokumentech tohoto typu a na příkladech dokumentovat jejich obsah.

**Obsahem** jsou tyto skupiny dokumentů:

- **Karta zboží** ve skladové evidenci,
  - Deník zboží.
  - Úpravy karty zboží ve skladové evidenci.

- Přehled zboží ve skladové evidenci, Přehled položek zboží – výsledky po zaúčtování, Žurnál zboží – množství.
- Umístění téhož zboží na různých místech v různých stádiích rozbalení (např. umístění dodaného kontejneru, který se s rozbalením přesune na operační sklad a výdej probíhá v menších jednotkách (např. krabicích).
- Transformace měrných jednotek nákupu a výdeje např. tyčovina (ocel) – nákup v tunách, ale výdej je v kusech tyčí, popř. v metrech.
- Použité vyskladňovací metody: obvykle FIFO, případně LIFO apod.
- Expirační doba zboží.
- Šarže zboží.
- **Příjem na sklad:**
  - Příjem na sklad na základě nákupní objednávky.
  - Zaúčtovaná nákupní příjemka na sklad.
- **Transakce mezi sklady:**
  - Jednokroková transakce mezi sklady 1 – deník přeřazení zboží, Jednokroková transakce mezi sklady 2 – přehled položek zboží.
  - Dvoukroková transakce mezi sklady 1 – objednávka transferu, Dvoukroková transakce mezi sklady 2 – účtovaná dodávka a příjemka transferu.

#### 17.1.4 Podklady pro řízení úložných míst, likvidace zásob

**Účelem** je vytvořit dokumenty pro racionální, resp. optimální využití skladových míst, jejich kapacit, připravit podklady pro transakce uvnitř skladů, případně mezi jednotlivými podnikovými sklady.

#### 17.1.5 Výkazy skladu

Výkazy skladů zahrnují **přehled a vzory dokumentů zajišťující provoz skladů**, tj. příjem na sklad výdeje ze skladu, přemístění zásob a další. **Účelem** je vytvořit komplexní představu o vybraných dokumentech tohoto typu a na příkladech dokumentovat jejich obsah.

**Zahrnuje** např. tyto reporty:

- Obratová soupiska zásob, tzv. regleta.
- Výkaz stavů zásob na skladě.
- Deník zboží.
- Přehled zboží ve skladové evidenci.
- Přehled položek zboží – výsledky po zaúčtování.
- Žurnál zboží – množství.
- Přehledy blokování a odblokování zásob.

#### 17.1.6 Dokumentace inventur skladů

Inventury a inventarizace obsahu skladů má poměrně **rozsáhlé dokumentační zajištění**. **Účelem** je vytvořit přehled o hlavních dokumentech tohoto typu a na příkladech dokumentovat jejich obsah.

**Zahrnuje** např. tyto dokumenty:

- Deník fyzické inventury skladu.
- Seznam fyzické inventury skladu.
- Evidence stavu inventury, položky fyzické inventury.
- Doklad o fyzické inventuře.

### 17.1.7 Analýzy skladů

Analýzy v rámci řízení skladů a skladových zásob představují celou **skupinu nejrůznějších výstupů analytických aplikací, které vyhodnocují metriky skladových zásob**, tj. ukazatele podle příslušných dimenzí, včetně časové dimenze. **Účelem** je poskytovat analytické podklady pro řízení skladů, zejména optimalizaci skladových zásob a skladových míst na základě vybraných ukazatelů a jim odpovídajících dimenzí. Obsah analytických tabulek **odpovídá funkcím v úloze „Analýzy skladů a skladových zásob“**.

## 17.2 Dokumenty a data nákupní logistiky

### 17.2.1 Evidence dodavatelů

Evidence dodavatelů je databáze nebo její část obsahující všechny atributy aktivních dodavatelů podniku. Účelem je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o dodavatelích a jejich podstatných charakteristikách, včetně kvalitativních.

Obsahem jsou např. tyto skupiny atributů:

- Základní údaje:
  - id. dodavatele, obchodní název dodavatele, právní forma, IČ (identifikační číslo dodavatele),
  - kategorie dodavatele (např. podle významu pro podnik, objemu realizovaných dodávek apod.), region působnosti dodavatele,
  - předmět podnikání a dodávek a spektrum poskytovaných služeb,
- Kontakty (adresa dodavatele, kontaktní osoby, kontaktní údaje),
- Fakturace (účet dodavatele, bankovní spojení),
- Zodpovědnosti (pracovníci podniku zodpovědní za objednávky na dodavatele a kooperace s dodavatelem),
- Obchodní aktivity:
  - počet předložených nabídek dodavatelem, počet objednávek na dodavatele,
  - počet přijatých faktur, počet dobropisů,
  - počet zaúčtovaných faktur, počet zaúčtovaných dobropisů,
- Kvalita dodavatele (počet reklamací na dodavatele, počet nedodržených termínů dodávek, celková spolehlivost a kvalita dodávek dodavatele).

### 17.2.2 Evidence dodavatelských cen

Představuje evidenci dodavatelských cen zboží a služeb pro analytické účely a jako podklady pro přípravu dokumentů obchodních případů nákupu. Účelem je vytvořit a udržovat všechny informace o aktuálních dodavatelských cenách pro účely plánování nákupu a přípravu obchodních případů.

Obsahem jsou např. tyto skupiny atributů:

- Dodavatel:
  - id. dodavatele, obchodní název dodavatele, IČ (identifikační číslo dodavatele),
  - adresa dodavatele, kontaktní osoba dodavatele pro otázky cen, kontaktní údaje dodavatele pro ceny,
- Vybrané materiály, zboží, služby (id. materiálu, zboží, služby, název materiálu, zboží, služby, kategorie, typ)
- Cena (měrná jednotka, měna, DPH, jednotková cena bez DPH, jednotková cena včetně DPH, možnosti slev).

### 17.2.3 Evidence nákupu

Evidence obchodních případů Nákup je databáze nebo její část obsahující všechny atributy aktuálních nebo realizovaných nákupních obchodních případů. Účelem je vytvořit a udržovat všechny potřebné informace o probíhajících i uskutečněných nákupních obchodních případech a jejich dokumentaci.

Obsahem je např.:

6. Obchodní případ Nákup (id. obchodního případu (OP), předmět nákupu (materiál, zboží, služby), čas realizace nákupu, měna, objem nákupu v měrných jednotkách a v měně),
7. Dodavatel (id. dodavatele, obchodní název dodavatele, IČ (identifikační číslo dodavatele), adresa dodavatele, kontaktní osoba dodavatele pro OP, kontaktní údaje dodavatele),
8. Dokumenty obchodního případu (Nákupní objednávka (DQ151B), Nákupní faktura, Zaúčtované nákupní faktury).

### 17.2.4 Evidence reklamací na dodavatele

Evidence reklamací na dodavatele a dodávky jejich materiálů, zboží a služeb je databáze nebo její část obsahující všechny atributy aktuálně předaných reklamací na materiály, zboží a služby. Účelem je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o odeslaných reklamacích na dodavatele na dodané materiály, zboží a služby.

Obsahem je např.:

- Základní údaje reklamace (id. reklamace, předmět reklamace, kategorie, druh reklamace),
- Dodavatel (id. dodavatele, obchodní název dodavatele, IČ (identifikační číslo dodavatele), adresa dodavatele, kontaktní osoba dodavatele, kontaktní údaje dodavatele),
- Dílčí charakteristiky reklamace (id. pracovníka, který reklamaci připravil, čas zpracování reklamace, čas odeslání reklamace, komunikační kanál pro reklamaci, detailní obsahové vymezení reklamace).

### 17.2.5 Obchodní dokumenty – Nákup

Účelem je zajistit všechny nákupní transakce analýzy a plány potřebnou dokumentací a evidencemi vznikající na straně dodavatele i zákazníka i podniku. V případě MBI jde o pracovní seskupení dokumentů a evidencí nákupu ve vztahu k úlohám a dalším objektům, kde by bylo neefektivní uvádět jednotlivé dokumenty.

Zahrnují zejména:

- Nákupní objednávka.
- Dodací list přijatý.
- Nákupní faktura.
- Zaúčtované nákupní faktury.

### 17.2.6 Nákupní objednávka

Účelem dokumentu je zachytit a evidovat všechny potřebné informace spojené s objednávkou zboží nebo služeb podniku (jeho nákupního oddělení) a případně specifikovat zvláštní požadavky na dodávku.

Obsahem jsou např. následující skupiny atributů:

- Objednávka:
  - id. objednávky, text (obsahové vymezení) základní předmět objednávky,
  - datum zpracování objednávky, požadované datum dodávky,
  - účet faktury, číslo objednávky dodavatele, číslo dodávky dodavatele,
  - zúčtovací datum, datum DPH, typ nákupu (např. nákupní objednávkou),
- Dodavatel (id. (číslo) dodavatele – viz Evidence dodavatelů, název dodavatele, adresa dodavatele, účet dodavatele),

- Objednatel (nákupčí, adresa objednatele, schválená částka nákupu, schválil),
- Předmět objednávky – jednotlivé položky, např.:
  - typ (zboží, služba, materiál, režijní materiál)
  - id. zboží, materiálu - – viz Evidence zboží a služeb, Evidence materiálů,
  - název zboží, služby, měrná jednotka, množství, rezervované množství,
  - nákupní cena bez DPH, cena celkem bez DPH, sleva v % k dané položce,
  - objednané množství k dodání, dodané množství,
- Podmínky dodávky (dodací podmínka dle Incoterms, ostatní podmínky v závislosti na druhu zboží a formě dopravy, např. balení a způsob dopravy, volba dopravního prostředku. pojištění je dáno Incoterms, ale mohou být dodatečné změny, dodací lhůta)
- Podmínky fakturace:
  - náležitosti faktury a dokumenty, které zásilku doprovázejí a které se zasílají jako příloha k faktuře – v závislosti na platební podmínce,
  - platební podmínky a případné zajištění (platba předem, platba při převzetí, platba proti dokumentům (faktura a dopravní dokumenty), platba do stanoveného data, dokumentární akreditiv, záruka, směnka,
  - platba – v případě platby bankovním předem je třeba určit číslo účtu příjemce a banku, případně IBAN,
- Další podmínky (zvláštní ujednání, např. kontrola nezávislou kontrolní firmou či jiné, platné právo, právní ustanovení v případě sporu a právní jurisdikce).

Obsah nákupní objednávky ze systému MS Dynamics NAV prezentuje příklad Obrázek 17-1:

The screenshot shows the 'Úpravy - Nákupní objednávka - 104003 - ElektroProfi s.r.o.' window. The 'Obecné' section contains the following fields:

- Nákup od dodavatele: 5000
- Číslo kontařku dodavatele: KT000128
- Název dodavatele: ElektroProfi s.r.o.
- Město dodavatele: Blansko
- Kód typu položky: (empty)
- Text položky: Objednávka 104003
- Zúčtovací datum: 25. 1. 2014
- Datum DPH: 25. 1. 2014
- Datum objednávky: 25. 1. 2014
- Datum dojezdu: 25. 1. 2014
- Číslo objednávky dodavatele: (empty)
- Číslo dodávky dodavatele: (empty)
- Číslo faktury dodavatele: D-305
- Stav: Otevřeno

The 'Řádky' section shows a table with one item:

Typ	Číslo	Popis	Kód ložnice	Množství	Rezervované množství	Kód měrné jednotky	Nákupní cena bez DPH	Čistka na řádku bez DPH	Řádková sleva %	K příjmu	Přijaté množství	K
Zboží	LS-150	Reproduktor, tlesň, 150W	BÍLÝ	8		KS	*					

Summary fields at the bottom of the table:

- Čistka fakturační slevy: 0,00
- Fakturační sleva %: 0
- Celkem bez DPH (CZQ): 0,00
- Celkem DPH (CZQ): 0,00
- Celkem včetně DPH (CZQ): 0,00

The 'Fakturace' section shows: 5000 | BM | 31. 1. 2014

Obrázek 17-1: Příklad nákupní objednávky

### 17.2.7 Dodací list přijatý

Účelem je specifikovat všechny informace naturálního charakteru spojené s dodávkou zboží, nebo materiálu od dodavatele. Obsahem je např.:

- Dodací list: (id. dodacího listu, název)
- Dodavatel (id. dodavatele, název dodavatele, adresa, DIČ, IČ, číslo bankovního účtu, IBAN, SWIFT),
- Doklad (datum vytvoření dokladu, datum odeslání dokladu),
- Dodávka (číslo objednávky, způsob dodávky),
- Předmět dodávky (id. zboží, název zboží, množství).

### 17.2.8 Nákupní faktura

Účelem dokumentu je zaevidovat všechny potřebné fakturační informace od dodavatele spojené s dodávkou zboží nebo služeb podniku a založit podklad pro zaúčtování.

Obsahem je např.:

- Faktura (id. faktury, text (obsahové vymezení) faktury, datum zpracování objednávky),
- Dodavatel (id. (číslo) dodavatele – viz Evidence dodavatelů, název dodavatele, adresa dodavatele, účet dodavatele, id. kontaktu dodavatele, jméno kontaktní osoby),
- Objednatel (id. referenta nákupu, jméno, kontakt),
- Dodávka (zúčtovací datum, datum dokladu, datum pro výpočet DPH, číslo poptávky, číslo objednávky, číslo objednávky dodavatele, číslo faktury dodavatele),
- Předmět fakturace – jednotlivé položky:
  - typ (zboží, služba, materiál, režijní materiál), id. zboží, materiálu, název zboží, služby, měrná jednotka, množství,
  - nákupní cena bez DPH, cena celkem bez DPH, sleva v % k dané položce,
  - objednané množství k dodání, dodané množství,
- Fakturace (měna, částka fakturační slevy, fakturační sleva v %, částka celkem bez DPH, DPH celkem, fakturovaná částka celkem včetně DPH).

### 17.2.9 Výkazy nákupu

Účelem je poskytovat podle potřeby přehledy o objemu nákupu, jeho úspěšnosti a jeho vývoji v čase pro analytické, plánovací i kontrolní účely. Výkazy nákupu tvoří celou skupinu přehledů a reportů, která se doplňuje a upravuje podle konkrétní potřeby. Ke standardním výkazům nákupu např. patří:

- Zaúčtované nákupní faktury.
- Přehled nákupních objednávek.
- Přehledy blokování a odblokování zásob..

### 17.2.10 Analýzy nákupu

Analýzy v rámci řízení nákupu představují celou skupinu nejrůznějších výstupů analytických aplikací, které vyhodnocují metriky, tj. ukazatele podle příslušných dimenzí, včetně časové dimenze. Účelem je poskytovat analytické podklady pro řízení nákupu na základě vybraných ukazatelů a jim odpovídajících dimenzí.

Obsah analytických tabulek odpovídá funkcím v úloze "Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb“:

- Analýzy ekonomických ukazatelů nákupů dle zvolených dimenzí,
  - Matice analýzy nákupu podle dimenzí (Obrázek 17-2)
- Analýzy ukazatelů nákupů procesního charakteru,
- Analýzy ukazatelů prodeje organizačního charakteru,
  - Vyhodnocení nejlepších 10 dodavatelů (Obrázek 17-3)
- Analýzy ukazatelů nákupu organizačního charakteru,



- Časové analýzy nákupu („Time Intelligence“),
- Srovnávací analýzy nákupních aktivit.

Pohled - Matice analýzy nákupu

DOMOVSKÁ STRÁNKA

Aktualizovat Vymazat Najít  
filtr Stránka

Matice analýzy nákupu

Typ filtrování (F3) | Odkaz číslo řádku

Filtr: Nákup + MĚ-ZBOŽÍ Ormezit součty: 01.01.15..31.12.15

Odkaz. číslo řádku	Popis	Nákupní cena	Množství nákupu	Odhylka v %	Nákup - přijato, nefakt...	Nákup, celkem	Nákup, fakturováno	Průměrná cena
1900	Rám	15,70	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1900-S	Křeslo PAŘÍŽ, žerné	3 660,00	-160,00	200,00	0,00	585 600,00	585 600,00	-3 660,00
1906-S	Mobilní podstavec ATÉNY	8 250,00	-20,00	200,00	164 999,98	164 999,98	0,00	-8 250,00
1908-S	Otočná židle LONDÝN, modrá	3 610,00	-20,00	200,00	72 200,00	72 200,00	0,00	-3 610,00
1920-S	Konferenční stůl ANTVERPY	12 320,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1924-W	Základní skříň CHAMONIX	3 070,00	-20,00	200,00	0,00	61 400,00	61 400,00	-3 070,00
1928-S	Lampa AMSTERDAM	1 040,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1928-W	Skříň SV. MOŘIC se zšusvkami	7 210,00	-61,00	200,00	0,00	439 810,00	439 810,00	-7 210,00
1936-S	Křeslo BERLÍN, žluté	3 660,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1952-W	Skříň s policemi OSLO	3 520,00	-13,00	200,00	0,00	45 760,00	45 760,00	-3 520,00
1960-S	Křeslo ŘÍM, zelené	3 660,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1964-S	Židle pro hosty TOKIO, modrá	3 660,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1964-W	Skříň INNSBRUCK se skl.dvířky	6 460,00	-17,00	200,00	0,00	109 820,00	109 820,00	-6 460,00
1968-S	Otočná židle MEXIKO, černá	3 610,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1968-W	Panel GRENOBLE, červený	26 620,00	40,00	200,00	0,00	-1 064 800,00	-1 064 800,00	-26 620,00
1972-S	Otočná židle MNICHOV, žlutá	3 610,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1972-W	Panel SAPPORO, žerné	26 620,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Obrázek 17-2: Matice analýzy nákupu podle dimenzí

Dodavatel - nejlepších 10

1 z 1

Okružní stránka

Najít | Další

29. března 2015  
Strana 1  
ACWASKOVA

Období:  
CRONUS CZ s.r.o.

Seřadí podle Nákup (LM)

Pořadí	Číslo	Název	Nákup (LM)	Saldo (LM)	Část z Nákup (LM)
1	44127914	Nortimar Car Company	4 586 265,36	0,00	-----
2	01863656	American Wood Exports	2 915 993,46	2 915 993,46	-----
3	44127904	WoodMart Supply Co.	2 094 224,66	0,00	-----
4	10000	UP Liberec s.p.	928 280,50	4 345 404,26	-----
5	48454647	VAG - Jürgensen	105 191,06	9 849 217,06	---
6	43689632	Paul Bretschneider KG	137 659,22	137 659,22	*
7	20000	TON s.r.o.	87 183,00	108 978,75	*
8	33289199	Belle et Belle	82 595,82	82 595,82	*
9	32012999	Club Eurocambis	66 076,31	66 076,31	*
10	38458653	IVERKA FOHISTVO d.o.o.	40 001,16	40 001,16	*
		<b>Celkem</b>	<b>11 143 470,53</b>	<b>17 545 926,03</b>	
		<b>Nákupy celkem</b>	<b>10 856 270,54</b>	<b>45 793 212,02</b>	
		<b>% z nákupu celkem</b>	<b>102,7</b>	<b>38,3</b>	

Obrázek 17-3: Vyhodnocení nejlepších 10 dodavatelů

### 17.2.11 Plány nákupu

Představuje soustavu plánovacích dokumentů a výstupů plánovacích nástrojů pro účely řízení nákupu, tj. plány nákupu podle časových termínů, druhů materiálů, podnikových útvarů apod. Účelem je prezentovat plánované hodnoty ukazatelů nákupu materiálu, zboží a služeb podniku v definovaném časovém horizontu a případně podle vybraných dimenzí (dodavatelé, materiál, zboží, služby, obchodní útvary apod.).

Obsahem jsou plány ekonomických ukazatelů nákupu dle zvolených dimenzí na základě funkcí úlohy "Plánování, rozvrhování nákupních operací "

## 17.3 Dokumenty a data obchodní logistiky

### 17.3.1 Evidence zboží a služeb

Evidence zboží a služeb je databáze nebo její část obsahující **všechny atributy aktuálně prodávaných a nakupovaných zboží a služeb**. Účelem je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o nabízených, prodávaných a nakupovaných druzích zboží a služeb a jejich podstatných charakteristikách, včetně kvalitativních.

**Obsah** evidence se výrazně liší podle charakteru zboží a služeb, tak pouze např.:

- **Základní údaje zboží / služby** (id. zboží / služby, název, kategorie, druh (dle produkce a nabídky podniku),
- **Charakteristiky zboží** (objemové charakteristiky, povrchová úprava, barva zboží, rozměrové charakteristiky, technické parametry, nároky na údržbu).

### 17.3.2 Ceníky zboží a služeb

**Účelem** je vytvořit a udržovat všechny **ceníky zboží a služeb pro potřeby přípravy nových obchodních případů** a jejich dokumentů. **Obsahem** je např.:

- **Zboží / služba** (id. zboží / služby, název zboží / služby, kategorie, typ),
- **Cena** (měrná jednotka, měna, DPH, nákupní jednotková cena, prodejní jednotková cena, minimální cena, maximální cena, další druhy cen),
- **Stanovení ceny** (zodpovědný pracovník za ceny, doba platnosti ceny, další ustanovení).

### 17.3.3 Evidence reklamací zákazníků

Evidence **reklamací od zákazníků na poskytované zboží, služby a jejich řešení** je databáze nebo její část obsahující všechny atributy aktuálně předaných reklamací na zboží a služby. **Účelem** je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o došlých reklamacích od zákazníků na poskytované zboží a služby.

**Obsahem** je např.:

- **Základní údaje reklamace** (id. reklamace na zboží / služby, rámcový obsah, kategorie, druh reklamace),
- **Zákazník** (id. zákazníka – viz Evidence zákazníků (DQ102A), název zákazníka, adresa zákazníka, účet zákazníka)
- **Zodpovědnost** (id. prodejce, jméno prodejce, resp. Id. obchodního zástupce, jméno obchodního zástupce),
- **Charakteristiky reklamace** (typ zboží, id. zboží, služby, název zboží, služby, objednané množství, dodané množství, datum dodávky),
- **Předmět reklamace**: (obsahové vymezení vady, zpoždění dodávky, nedostatku apod.).

### 17.3.4 Obchodní dokumenty Prodej

**Účelem** je zajistit **všechny prodejní transakce, analýzy a plány** potřebnou dokumentací a evidencemi vznikající na straně zákazníka i podniku. V případě MBI jde o **pracovní seskupení**

**prodejních dokumentů ve vztahu k úlohám a dalším objektům**, kde by bylo neefektivní uvádět jednotlivé dokumenty.

**Zahrnují tyto typy dokumentů:**

- Prodejní objednávka, viz příklad dále,
- Úctovaná prodejní objednávka, viz příklad dále,
- Poptávka, Nabídka, Smlouva o dodávce,
- Potvrzení objednávky, Prodejní faktura
- Dodací list vydaný, Dodávka na základě prodejní objednávky,
- Specifické doklady pro zahraničí, hlavně dopravní doklady, celní doklady, povolení k vývozu (pro vybrané komodity nebo vybrané země)

### 17.3.5 Prodejní objednávka

Obsah prodejní objednávky dokumentuje obrázek ze systému MS Dynamics NAV (Obrázek 17-4):

**Obrázek 17-4: Prodejní objednávka, v systému MS Dynamics NAV**

### 17.3.6 Dodací list vydaný

Dodací list - jde-li o zásilku, která je zaslána např. dodávkou nebo kamionem a je předána přímo odběrateli. Ale v případě zaslání poštou nebo vlakem nebo letadlem a možná i kamionem jsou třeba další doklady - poštovní průvodka, nákladní list, kamionový, železniční nebo letecký. Souvisí s odpovědností dopravce za škody způsobené přepravou. **Účelem** je specifikovat všechny informace naturálního charakteru spojené s dodávkou zboží zákazníkovi.

**Obsahem** je např.:

- **Id. dodacího listu**,
- **Dodavatel** (id. dodavatele, název dodavatele, adresa, DIČ, IČ, číslo bankovního účtu, IBAN, SWIFT),
- **Zákazník** (id. zákazníka, název zákazníka, adresa, DIČ, IČ),
- **Doklad** (datum vytvoření dokladu, datum odeslání dokladu),
- **Dodávka** (číslo objednávky, způsob dodávky, id. prodejce, jméno prodejce, kontakt prodejce, jméno příjemce, adresa příjemce),
- **Předmět dodávky** (id. zboží, název zboží, množství).

Příklad dodacího listu v systému MS Dynamics NAV dokumentuje Obrázek 17-5:

Prodej - dodávka CZ			
Najít   Další <b>Dodací list 102044</b> Strana 1			
<b>Odesílatel</b> CRONUS CZ s.r.o. Okružní 5 Václavské 696 42 Václav		<b>Získanik</b> BYT-KOMPLET s.r.o. Pan Jonas Brandel Vrchlického 5 697 01 Kyjov Česká republika	
<b>OIČ</b> IČ	CZ1234567890 7777 7777	<b>OIČ</b> IČ	789456278
<b>Číslo bankovního účtu</b> IBAN Kód SWIFT	<b>Datum dokladu</b> Datum odeslání	31. 1. 2015 31. 1. 2015	
<b>Číslo objednávky</b> Vaše reference Způsob dodávky Prodejce	1001 Ze skladu Petr Karásek PK@cronuscorp.net	<b>Příjemce</b> BYT-KOMPLET s.r.o. Pan Jonas Brandel Vrchlického 5 697 01 Kyjov Česká republika	
<b>Číslo</b> 1964-W	<b>Popis</b> Skříň INNSBRUCK se skříněvkou	<b>Množství MJ</b> 2 kus	

Obrázek 17-5: Příklad dodacího listu

### 17.3.7 Prodejní faktura

**Účelem** dokumentu je vytvořit všechny potřebné **fakturační údaje na základě dodaného zboží nebo služeb** zákazníkovi. **Obsahem** je např.:

- **Faktura:**
  - id. faktury, text (obsahová specifikace) faktury, datum zpracování faktury,
  - číslo externího dokladu, datum vytvoření dokladu objednávky u zákazníka, požadované datum dodávky,
  - účet faktury, zúčtovací datum, datum pro DPH, stav faktury (v přípravě, odeslaná),
- **Zákazník** (id. zákazníka, id. kontaktu na zákazníka, název zákazníka, název kontaktu na zákazníka, adresa zákazníka, účet zákazníka),
- **Prodejce** (id. prodejce – viz Podniková personální evidence (DQ250A), resp. Dokumentace obchodních zástupců (DQ364A), jméno / název prodejce,
- **Předmět faktury – jednotlivé položky:**
  - typ (zboží, služba, materiál, režijní materiál,...), id. zboží, materiálu – viz Evidence zboží a služeb (DQ107A), název zboží, služby, měrná jednotka, množství k dodání,
  - jednotková cena bez DPH, celkem bez DPH, sleva v % k dané položce,
  - přiřazené množství k faktuře, Id. dobropisu,
- **Fakturace** (měna, částka fakturační slevy, fakturační sleva v %, fakturovaná částka celkem bez DPH, DPH celkem, fakturovaná částka celkem včetně DPH, splatnost faktury).

Příklad dodacího listu v systému MS Dynamics NAV dokumentuje Obrázek 17-6:

Úpravy - Prodejní faktura - 1004 - Audio Hifi Shop

DOMOVSKÁ STRÁNKA AKCE NAVIGACE

Účtovat a vyřadnout  
Účtovat a poslat mailem  
Účtovat  
Účtovat sestavu..  
Kopie stávků prodejce zákazníka..  
Kopírovat došedl..  
Vypočítat fakturu  
Přesunout záporné řádky..  
Statistika  
Dimenze  
Poznámky  
Odeslat požadavek ke schvalování  
Zrušit požadavek ke schvalování  
Schvalování  
Oznámení  
Odkazy  
Aktua

1004 - Audio Hifi Shop

Obečné

Zákazník-číslo: 20000  
Zákazník-číslo kontaktu: KTO00137  
Zákazník-název: Audio Hifi Shop  
Zákazník-město: Nýjev  
Zákazník-kontakt:  
Kód testu položky:  
Test položky: Faktura 1004

Zúčtovací datum: 31. 1. 2014  
Datum DPH: 31. 1. 2014  
Datum dokladu: 31. 1. 2014  
Číslo externího dokladu:  
Kód prodejce: JM  
Stav: Otevřeno

▼ Zobrazit více polí

Řádky

Funloce - Řádek - Najít - Filtr - Vymazat filtr

Typ	Číslo	Popis	Kód lotace	Množství	Kód měrné jednotky	Jednotková cena bez DPH	Částka na řádku bez DPH	Řádková sleva %	Dov... pří...	Přifazení množství	Množk. přifazení	Kód příčiny vratby	Číslo bron.
Zboží	LS-100	Reproduktor 100W dub Dálzce	MODRÝ	30	KS	21,00	567,00	10	<input checked="" type="checkbox"/>				
Zboží	LSU-8	Středový reproduktor 8" 100W	ZELENÝ	15	KS	21,00	315,00		<input checked="" type="checkbox"/>				

Částka (stažovací) slevy: 0,00  
Fakturační sleva %: 0

Celkem bez DPH (CZK): 882,00  
Celkem DPH (CZK): 220,50  
Celkem včetně DPH (CZK): 1 102,50

Obrázek 17-6: Příklad prodejní faktury

### 17.3.8 Výkazy - standardní reporting prodeje

**Účelem** je poskytovat **podle potřeby přehledy o objemu prodeje a jeho vývoji** v čase pro analytické, plánovací i kontrolní účely. Výkazy prodeje **tvorí celou skupinu přehledů a reportů**, která se doplňuje a upravuje podle konkrétní potřeby. Ke standardním výkazům prodeje **například** patří:

- Přehledy prodejů dle obchodníků, zboží,
- Přehledy nových obchodních příležitostí,
- Přehledy reklamací.
- Přehledy prodejních objednávek (Obrázek 17-7),
- Otevřené položky zákazníků (Obrázek 17-8),
- Statistika prodeje podle zákazníků (Obrázek 17-9).

PRODEJNÍ OBJEDNÁVKY

Prodejní objednávky - otevřeno

Číslo	Zákazník-číslo	Zákazník-název	Číslo externího dokladu	Kód lotace	Přifazení ID uživatele	Stav	Kód prodejce	Číslo kampaně	Kód měny	Datum dokladu	Zúčtovací datum	Datum odeslání	Požadované datum dodání	Datum splatnosti
101017	20000	J & V v.o.s.				Otevřeno	FK			23. 1. 2015	23. 1. 2015	23. 1. 2015		6. 2. 2015
101018	01454545	New Concepts Furniture		ŽLUTÝ		Otevřeno	JM		USD	23. 1. 2015	23. 1. 2015	23. 1. 2015		31. 1. 2015
101020	32789456	Levina Contractors		ŽLUTÝ		Otevřeno	JM		EUR	23. 1. 2015	23. 1. 2015	23. 1. 2015		31. 1. 2015
101022	30128456	MÉMA s.r.o.		ČERVENÝ		Otevřeno	JM		EUR	1. 2. 2015	1. 2. 2015	1. 2. 2015		1. 3. 2015
101023	20000	UNIVERSAL-TREND a.s.				Otevřeno	FK			18. 2. 2015	18. 2. 2015	18. 2. 2015		28. 2. 2015
104001	10000	BYT-KOMPLET s.r.o.		MODRÝ		Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		14. 2. 2015
104002	20000	J & V v.o.s.				Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		28. 1. 2015
104003	30000	UNIVERSAL-TREND a.s.				Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		31. 1. 2015
104004	40000	Krásný domov, spol. s r.o.		ŽLUTÝ		Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		14. 2. 2015
104005	60000	Audio Hifi Shop		BIĽÝ		Otevřeno	JM			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		14. 2. 2015
104006	10000	BYT-KOMPLET s.r.o.		MODRÝ		Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		14. 2. 2015
104007	20000	J & V v.o.s.				Otevřeno	FK			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		28. 1. 2015
104016	60000	Audio Hifi Shop		BIĽÝ		Otevřeno	JM			14. 1. 2015	14. 1. 2015	14. 1. 2015		14. 2. 2015

Obrázek 17-7: Přehledy prodejních objednávek

CRONUS CZ s.r.o.

### Otevřené položky zákazníků k datu

Období: ..30.11.14  
CRONUS CZ s.r.o.  
V účetní měně i v původní měně.  
Zákazník: Číslo: 10000, Filtř data: ..30.11.14

27. 3. 2015 17:03  
Strana 1  
ACVM SKOVA

Zúčtovací datum	Typ dokladu	Číslo dokladu	Popis	Datum splatnosti	Dnů po splatnosti	Kód měny	Původní částka	Zůstatek
01.01.14	Platba	G00005	BYT-KOMPLET s.r.o.	01.01.14	333	CZK	-1 210,00	-1 210,00
						CZK	-1 210,00	-1 210,00
01.01.14	Platba	103015	Faktura 103015	01.01.14	333	CZK	-1 210,00	-24,20
						CZK	-1 210,00	-24,20
Celkem CZK							-2 420,00	-1 234,20
z toho CZK							-2 420,00	-1 234,20
		Vesplatnosti	Do 30D	Do 60D	Do 90D	Do 120D	Do 150D	Přes 150D
CZK		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 234,20

Obrázek 17-8: Otevřené položky zákazníků

CRONUS CZ s.r.o.

### Statistika prodeje

29. března 2015  
Strana 1  
ACVM SKOVA

Číslo	Název	...před	31.01.15 27.02.15	28.02.15 27.03.15	28.03.15 27.04.15	po...
<b>01445544</b>	<b>Progressive Home Furnishings</b>					
	Prodej (LM)	56 347,93	0,00	0,00	0,00	0,00
	Původní náklady (LM)	44 790,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Původní zisk (LM)	11 557,93	0,00	0,00	0,00	0,00
	Původní zisk %	20,5	0,0	0,0	0,0	0,0
	Upravené náklady (LM)	44 790,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Upravený zisk (LM)	11 557,93	0,00	0,00	0,00	0,00
	Upravený zisk %	20,5	0,0	0,0	0,0	0,0
	Částky adj.nákladů (LM)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Fakturační slevy (LM)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Skonta (LM)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Odchylka skonta (LM)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Platební odchylky (LM)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>10000</b>	<b>BYT-KOMPLET s.r.o.</b>					
	Prodej (LM)	639 462,50	-1 000,00	0,00	0,00	0,00
	Původní náklady (LM)	443 820,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Původní zisk (LM)	195 642,50	-1 000,00	0,00	0,00	0,00
	Původní zisk %	30,6	100,0	0,0	0,0	0,0
	Upravené náklady (LM)	268 370,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Upravený zisk (LM)	371 092,50	-1 000,00	0,00	0,00	0,00
	Upravený zisk %	58,0	100,0	0,0	0,0	0,0

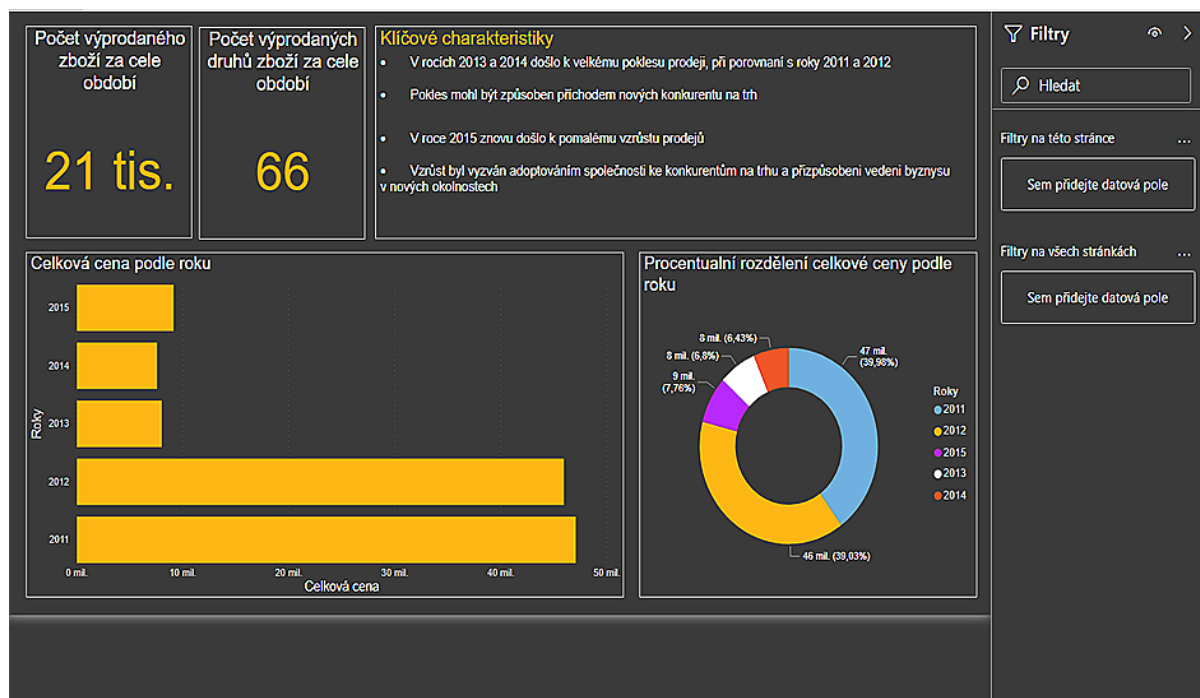
Obrázek 17-9: Statistika prodeje podle zákazníků

### 17.3.9 Analýzy prodeje

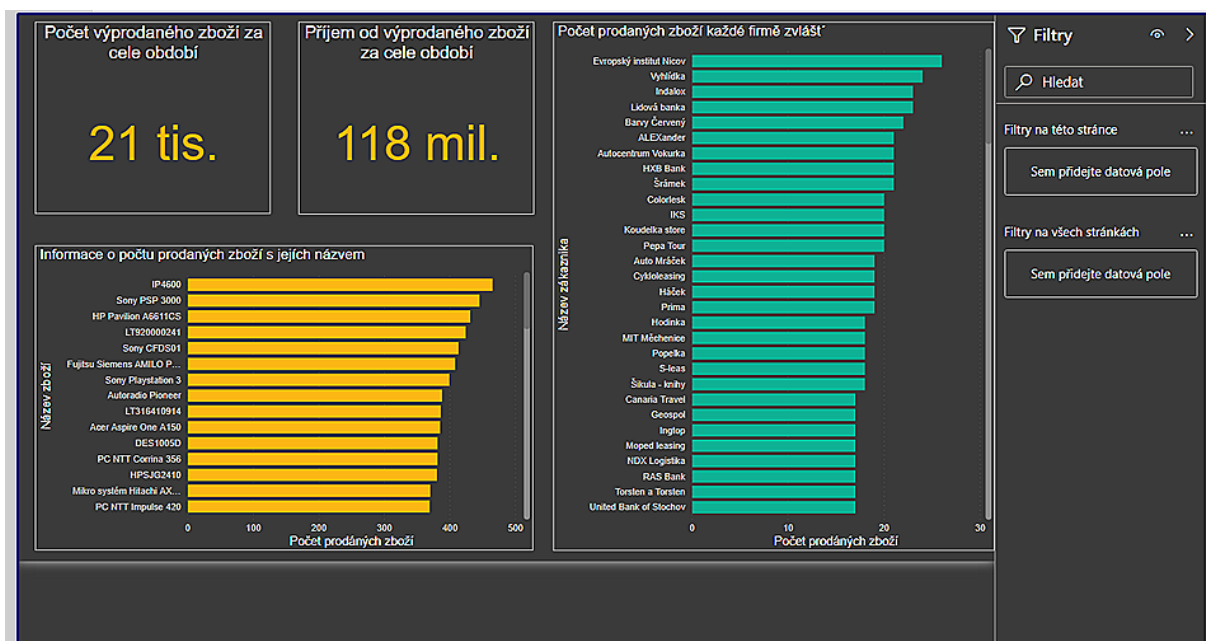
**Účelem** je poskytovat analytické *podklady pro řízení prodeje na základě vybraných ukazatelů* a jim odpovídajících dimenzí. Obsah jednotlivých tabulek *odpovídá funkcím definovaným v úloze "Analýzy prodeje zboží a služeb"*

- Analýzy ekonomických ukazatelů prodeje dle zákazníků,
  - Analýzy prodeje dle zboží a v čase (Obrázek 17-12),

- Analýzy prodeje dle zboží a zákazníků (Obrázek 17-11)
- Matice prodeje dle zákazníků (Obrázek 17-12)
- Analýzy ukazatelů prodeje procesního charakteru,
- Analýzy ukazatelů prodeje organizačního charakteru,
- Analýzy prodejní výkonnosti a řízení produktů (CM, Category Management ,
- Analýzy prodejních aktivit na eShopu,
- Časové analýzy prodeje („Time Intelligence“),
- Srovnávací analýzy prodejních aktivit



Obrázek 17-10: Analýzy prodeje dle druhů zboží a v čase (Zdroj: Kachanov, A., Interní dokument)



Obrázek 17-11: Analýzy prodeje dle zboží a zákazníků (Zdroj: Kachanov, A., Interní dokument)

Pohled - Matice analýzy prodeje

DOMOVSKÁ STRÁNKA CRONUS CZ s.r.o.

Zobrazit jako seznam | Zobrazit jako graf | Aktualizovat | Vymazat filtr | Najít

Matice analýzy prodeje

Typ filtrování (F3) | Odkaz. číslo řádku

Filtr: Prodej - MÍ-ZÁK - Ano, Pokud lib. sloupec není nulový | Omezit součty: 01.01.15..31.12.15

Odkaz. číslo řádku	Popis	Prodej - dodáno, nefa...	Prodej, fakturováno	Prodej, množství	Prodej, celkem	Prodej v poslední...	Prodej v poslední...	Změna v %
A1	BYT-KOMPLET s.r.o.	15 790,00	362 994,50	26,00	378 784,50			
A2	J & V v.o.s.		6 499,00	5,00	6 499,00			
A3	UNIVERSAL-TREND a.s.	60 002,00	25 880,00	8,00	85 882,00			
A4	Krásný domov, spol. s r.o.					39 940,00	6,00	-100,00
A5	A & B, s.r.o.					20 040,00	2,00	-100,00
	<b>Klíčoví zákazníci, celkem</b>	<b>75 792,00</b>	<b>395 373,50</b>	<b>39,00</b>	<b>471 165,50</b>	<b>59 980,00</b>	<b>8,00</b>	<b>685,54</b>

Obrázek 17-12: Matice prodeje podle zákazníků, MS Dynamics NAV

### 17.3.10 Plány a odhady objemu prodeje

Představuje **soustavu plánovacích dokumentů a výstupů plánovacích nástrojů** pro účely řízení prodeje, tj. plány prodeje podle časových termínů, druhů zboží, teritorií, skupin zákazníků apod.

**Účelem** je prezentovat plánované hodnoty ukazatelů prodeje zboží a služeb podniku v definovaném časovém horizontu a případně podle vybraných dimenzí (zákazníci, zboží, teritoria, obchodní útvary apod.).

Obsah plánovacích tabulek **odpovídá funkcím v úloze "Plánování, rozvrhování prodeje"** (UQ105A):

- Plány ekonomických ukazatelů prodeje dle zvolených dimenzí,
- Plány ukazatelů prodeje organizačního charakteru.



Příklad plánu prodeje v systému Targetty dokumentuje Obrázek 17-13 (Uniwise, 2020). Výchozí struktura plánovacích položek u plánu prodeje je:

- Prodej v realizované ceně
- Prodané množství
- Jednotková cena - Prodej v realizované ceně / Prodané množství
- Vratky a reklamace
- Zpětný bonus

Plán prodeje po produktech		Součtová tabulka																							
Scenário Budget 2018		Budget 2018			Budget 2019			Budget 2020			Budget 2018			Budget 2019			Budget 2020								
Cost Centre Sales manager 11 (Koruna Česká)		Prodej v realizované ceně			28 560 020			31 317 000			33 748 700			Prodané množství			66 597			72 600			79 050		
Customer Klient 1		Vratky a reklamace			1 200 000			510 000			510 000			Zpětný bonus			0			0			0		
Product	Položka	Budget 01/2018	Budget 02/2018	Budget 03/2018	Budget 04/2018	Budget 05/2018	Budget 06/2018	Budget 07/2018	Budget 08/2018	Budget 09/2018	Budget 10/2018	Budget 11/2018	Budget 12/2018	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020									
Product 1	Prodej v realizované ceně	439 230	439 230	483 153	483 153	483 153	403 293	359 334	359 334	386 540	1 331 000	1 397 550	1 758 717	8 323 688	9 317 000	10 248 700									
	Prodané množství	200	200	200	200	200	200	200	200	200	717	749	932	4 197	5 000	6 050									
	Jednotková cena	2 196	2 196	2 416	2 416	2 416	2 016	1 797	1 797	1 933	1 857	1 867	1 887	1 983	1 863	1 694									
	Vratky a reklamace	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	50 000	50 000	50 000	420 000	50 000	50 000									
	Zpětný bonus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Product 2	Prodej v realizované ceně	583 275	589 108	589 108	594 999	510 050	510 050	510 050	611 050	611 050	665 500	617 161	644 933	7 036 333	8 000 000	8 500 000									
	Prodané množství	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400	2 600	3 000									
	Jednotková cena	2 916	2 946	2 946	2 975	2 550	2 550	2 550	3 055	3 055	3 328	3 086	3 225	2 932	3 077	2 833									
	Vratky a reklamace	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	360 000	40 000	40 000									
	Zpětný bonus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Product 3	Prodej v realizované ceně	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	13 200 000	14 000 000	15 000 000									
	Prodané množství	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000	65 000	70 000									
	Jednotková cena	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	215	214									
	Vratky a reklamace	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	420 000	420 000	420 000									
	Zpětný bonus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Product 4	Prodej v realizované ceně																								
	Prodané množství																								
	Jednotková cena																								

Obrázek 17-13: Plán prodeje v systému Targetty (Zdroj: Uniwise, interní dokument, 2020)

## 17.4 Dokumenty a data řízení POS

### 17.4.1 Katalog požadavků na nastavení RM/POS systému

**Účelem** dokumentu je vymezit všechna **požadovaná nastavení RM/POS systému**, které je třeba provést v rámci nasazení systému nebo po identifikaci potřeb v průběhu jeho používání. Z toho vyplývá, že dokument lze použít jako Vstup i jako Aktualizaci.

Vhodný **Katalog požadavků na nastavení RM/POS systému** by měl v případě nasazení nového systému **vytyčit všechny požadavky** na nastavení tohoto systému, tak, aby jej bylo možné provést v rámci samotné implementace. Vstupem nebo inspirací pro tento katalog mohou být zkušenosti a požadavky na nastavení neprovedené v předchozím systému či seznam požadavků, ze kterého vycházelo výběrové řízení na nový RM/POS systém. V případě požadavků v průběhu užívání systému by tyto **měly být hromaděny v určitém časovém intervalu a předány k vyhodnocení/vypracování** najednou.

### 17.4.2 Nastavení kategorizace dodavatele

**Účelem** dokumentu je určit kategorizaci používanou dodavatelem v takovém formátu, kdy jej může zbytek dodavatelského řetězce využít jako zdroj pro nastavení vlastní kategorizace. Dokument, který vymezuje a vhodně **zobrazuje kategorizaci používanou dodavatelem, i v několika stupních**. **Cílem přitom nemusí být její úplná adopce**, ale alespoň inspirace pro odběratele (tedy povětšinou maloobchodníky) v tom případě, kdy budou chtít vytvořit kategorizaci vlastní.

### 17.4.3 Požadavky na importní soubor

**Účelem** dokumentu je **určit všechny požadavky na importní soubor**, včetně mapovaných polí a datových typů. Dokument, který může být proveden například formou tabulky. **Cílem je určit, do kterých polí a v jakém formátu budou v rámci cílového RM/POS systému importována data**

(jedno, zda manuálně či například pomocí EDI) tak, aby byl importní proces nastaven správně a mohl být do budoucna opakován bez problémů (Obrázek 17-14).

Název sloupce	Popis	Datový typ	Velikost	Výchozí hodnota	Poznámka	Požadované pole	Popis	Soubor od zákazníka	Pole od zákazníka	Poznámka
SKZ	Skupina zboží	Číslo	3	999	Doplníme dle funkce pokud obsahuje název Obuv -> SKZ Obuv Kabelka -> Kabelka Zbytek jde do ostatního	SKZ	Skupina zboží	Soubor zboží	Č. org.	
PSKZ	Podskupina zboží	Číslo	3	9999	Není dodané	PSKZ	Podskupina zboží	Soubor zboží	X	
KAT	Kategorie	Číslo	4	9999	Není dodané	KAT	Kategorie	Soubor zboží	X	
VEL	Vzor	TEXT	8		Není dodané	VEL	Vzor	Soubor zboží	Číslo výkresu	
BAR	Barva	TEXT	8		Není dodané	BAR	Barva	Soubor zboží	Název 2	
BAR	Barva	TEXT	8		Není dodané	EAN	Čárový kód	Soubor EAN		Je nutné spojit přes tabulku EAN

Obrázek 17-14: Požadavky na importní soubor

#### 17.4.4 Definice pobočkové hierarchie

**Účelem** dokumentu je **definovat pobočkovou hierarchii**, včetně všech centrálních a jim podřízených organizačních složek. Popisovaný dokument, jehož cílem je **definovat celou pobočkovou síť včetně případných vztahů podřízenosti a nadřízenosti**. Pointou je **definovat celou organizační strukturu pobočkové sítě od nejvyšší centrály až po jednotlivá prodejní místa** (pokladny), včetně připojených skladů (pokud tyto vystupují jako samostatné organizační jednotky) (Obrázek 17-15).

Centrála/Cetral						
Name/Jméno	Street/Ulice	City/Město	Zip/PS Č	Users/Uživatelé	Central POS	IP adresa
Centrála	XYZ	Praha 9	190 00	2	0	
Pobočka/Branch						
Name/Jméno	Street/Ulice	City/Město	Zip/PSČ	Count of tills/Počet kas	Internet/Internet	Branch's number/Číslo pobočky
XYZ	Na Příkopě 22	Praha 1	110 00	1	Ano	5000
ZYX	Náměstí Republiky 8	Praha 1	110 00	1	Ano	1000
XZY	Veselská 663	Praha 9	190 00	1	Ano	4000
YYX	Pribinova 8	Bratislava	811 09	1	Ano	7000

Obrázek 17-15: Definice pobočkové hierarchie

#### 17.4.5 Evidence pokladního HW

**Účelem** dokumentu je umožnit **evidenci HW dislokovaného v rámci jednotlivých organizačních jednotek**. Dokument by měl sloužit pro **evidenci jednotlivých položek HW, které jsou nainstalovány v rámci organizačních složek** – skladů, poboček, centrálních skladů, nadřízených centrálních. **Cílem je taková evidence, která umožňuje jednak pravidelnou inventarizaci**, ale hlavně kontrolu možnosti záručních nebo pozáručních oprav zařízení (Obrázek 17-16).

Evidence pokladního HW - Maloobchod a.s.						
Typ	Model	Výrobce	Rok zavedení	Typ org. Jednotky	Org. Jednotka	Číslo org. Jednotky
Pokladní čtečka	LS 280	Honeywell	2014	Pobočka	Letňany	10
Pokladní čtečka	LS 280	Honeywell	2015	Pobočka	Chodov	20
Offline čtečka	CPT-8300	Cipherlab	2011	Sklad	Počernice	1
POS PC	XR-5	NCR	2016	Pobočka	Eden	30
Pokladní tiskárna	Tm-T88	EPSON	2014	Pobočka	Letňany	10
Zákaznický displej	LS 3000	Virtuos	2009	Pobočka	Chodov	20

Obrázek 17-16: Evidence pokladního HW

#### 17.4.6 Program školení ve vazbě na POS

Účelem dokumentu je **definovat základní program plánovaného školení** informačního systému. Dokument by měl sloužit jako **vedení pro školícího pracovníka** – na jeho základě by se měl na školení připravit, nastudovat vhodné části provozní dokumentace informačního systému a eventuálně si školené součásti či funkcionality sám vyzkoušet. Při samotném školení by pak dokument měl fungovat jako jeho osnova (Obrázek 17-17).

PRO ZÁKAZNÍKA	
Centrála	
Adresy	Zákazník - sleva, historie nákupů, IČO Dodavatel – platební podmínky, skonto
Zboží	Skupina zboží (typ štítků, počet štítků, min marže, jak dlouho držet data) Podskupina zboží, kategorie Karta zboží (SKZ,PSKZ, Kategorie, Sezona, dodavatel, DodČZb, RefČ, EAN, ceny, detail druhy a varianty,
země původu, celní sazebník)	
Příjemky	Vytvoření, tisk seznamu příjemek
Štítkování (ruční, opětovné)	
Prodejní objednávka (objednávky, dodací listy, faktura, MP DL OK, pobočky)	
Druhý den	
Statistiky	
Podklady pro účetní	
Nákupní objednávky	
Inventury	
Připomínky a náměty zákazníka ke školení:	Podpis zákazníka:
	Datum:

Obrázek 17-17: Program školení

#### 17.4.7 Provozní dokumentace informačního systému se zaměřením na POS

Účelem dokumentu je **definovat funkcionality systému** a možnosti jeho ovládání a shrnout všechny provozní dokumenty (Obrázek 17-18).

Věc:		Typ dopravy		Platební podmínky				
				Podmínky dodání				
Por.	Číslo zboží	D.Množst	FakturovaB	BAL	Popis	Dodání	Cena MJ	Celkem
					obuv D105042 Rieker.161			
1	D105042	4	4		MURMEL	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
2	D105042	6	6		MURMEL	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
3	D105042	8	8		MURMEL	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
4	D105042	6	6		MURMEL	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
5	D105042	4	4		MURMEL	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
6	D105042	2	2		MURMEL	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
					obuv D155514 Rieker.161			
7	D155514	4	4		MUSCAT	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
8	D155514	6	6		MUSCAT	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
9	D155514	8	8		MUSCAT	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
10	D155514	6	6		MUSCAT	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
11	D155514	4	4		MUSCAT	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
12	D155514	2	2		MUSCAT	Do30.03.2016	,00	,00 EUR
					obuv D160305 Rieker.161			
13	D160305	4	4		KIESEL	Do20.03.2016	,60	,40 EUR
14	D160305	6	6		KIESEL	Do20.03.2016	,60	,60 EUR
15	D160305	8	8		KIESEL	Do20.03.2016	,60	,60 EUR
16	D160305	6	6		KIESEL	Do20.03.2016	,60	,60 EUR
17	D160305	4	4		KIESEL	Do20.03.2016	,60	,40 EUR
18	D160305	2	2		KIESEL	Do20.03.2016	,60	,20 EUR

Obrázek 17-18: Nákupní objednávka

#### 17.4.8 Převodka

**Účelem** dokumentu je zaznamenat **pohyb zboží mezi jednotlivými provozovny** společnosti. Převodka slouží jako **záznam pohybu mezi dvěma provozovny jedné společnosti**, např. mezi pobočkami a sklady maloobchodní společnosti či mezi dvěma výrobními závody. Jedná se o **specifický druh dodacího listu**, který místo toho, aby směřoval ze společnosti ven, k externím odběratelům, řeší veškeré pohyby mezi organizačními jednotkami dané společnosti. **Položky by v rámci převodky měly být jasně identifikovatelné**, v tomto případě klidně interním identifikátorem, varianty jedné položky by měly být řádně označeny a jejich počet by měl být uveden zvlášť.

#### 17.4.9 Inventurní seznam ve vazbě na POS

**Účelem** dokumentu je umožnit **ruční provedení inventury** či rychlé inventury naslepo. Dokument, jež obsahuje na jedné nebo více stranách **detaily položek, které jsou právě inventarizovány** – číslo, název, prodejní cenu a další vlastnosti. V rámci dokumentu by mělo být vynecháno místo pro ruční zadání spočítaných kusů, v závislosti na nastavení systému a procesu inventury může dokument zobrazovat i aktuální systémový stav položek (Obrázek 17-19)

Zadání inventury-seznam							Strana :	1
							29.03.16	23:33
Pobočka	1						Poč.datum:	14.03.16 09:39
Invent. čís.:	1 030 mocary 14.3.2016						Datum inventury:	14.03.16
							Currency	EUR
L	RefČ	SkZPSkZ	Kat	Číslo	Druh	Varianta	Popis	PCena
							EAN kód	
1	814 492	4 460 9 999	134	931	BLK		penazenka 2311764 Mocary.131	19,99
2	814 607	4 460 9 999	134	938	BLK		penazenka 2311643 Mocary.131	19,99
3	814 621	4 460 9 999	134	939	BLK		penazenka 2311805 Mocary.131	14,95
4	814 706	4 460 9 999	134	946	BLK		penazenka 1011462 Mocary.131	17,99
5	814 751	4 460 9 999	134	950	BLK		penazenka 2311838 Mocary.131	29,99
6	814 768	4 460 9 999	134	950	RED		penazenka 2311838 Mocary.131	29,99
7	814 782	4 460 9 999	134	951	BLK		penazenka 2311820 Mocary.131	29,99

Obrázek 17-19: Inventurní seznam

#### 17.4.10 Inventurní seznam rozdílů ve vazbě na POS

**Účelem** dokumentu je umožnit **zobrazení rozdílů mezi počtem položek načteným v rámci inventury a jejich stavem** zaneseným v systému před/po uzavření inventury. Dokument, jež by měl

personálu/managementu **umožnit zobrazení porovnání mezi aktuálně načtenou inventurou a současným systémovým stavem skladu**. Měl by obsahovat **identifikátory položek, včetně jejich kategorizace, názvu a ceny a počty kusů**, které byly načteny v rámci inventury a které by měly být skladem. Rovněž by měl umožnit **zobrazení celkových součtů jednotlivých sloupců** (načteno, skladem v systému, rozdíl) a mít možnost vyfiltrovat pouze položky s rozdílem (Obrázek 17-20).

Seznam nesrovnalostí stavu Invent.													
Pobočka: 1 CENTRALA						Nová strana Žádný							
Invent. čís.: 982 13.2.2016						Mezisoučety: Žádný							
trana	L	Refč	EAN kód	SkZPSkZ	Kat	Číslo	Druh	Varianta	StD	Zn.	OP	Popis	PCena
1	1	10122	100012	1	101	9999	100012		9999			Obuv 7-474507 RPL42	0,00
1	2	10382	100038	1	101	9999	100038		51			Obuv D360502 Rieker.	0,00
1	3	10696	100069	1	101	9999	100069		9999			Obuv 4205.1131	6,61
1	4	11129	100112	1	101	9999	100112		51			Obuv GEORGE Scholl1.5	52,94
1	5	11198	100119	1	101	9999	100119		51			Obuv P02575 Jaspol.5	0,00
1	6	11716	100171	1	101	9999	100171		9999			Obuv D083 RPL/RiSpan	0,00
1	7	11754	100175	1	101	9999	100175		21			Obuv Ex.2158194 RPL/	0,00
1	8	88419	105830	1	103	9999	105830		9999			obuv 202307	0,00
426	11	111973	1734341	1	106	9999	107520	41		72		0BUU52389195011 ROBE	20,00
426	10	112189	1734740	1	106	9999	107522	40		72		0BUU5269543013cofRO	20,00
1	14	372329		1	106	9999	128506	40	BRW	82		obuv52429R0BEL.82	20,00
1	15	372336		1	106	9999	128506	41	BRW	82		obuv52429R0BEL.82	20,00
426	12	372343		1	106	9999	128506	42	BRW	82		obuv52429R0BEL.82	20,00
1	9	137317	1860641	1	107	9999	109234	41		82		0BUU 2500521 VIOL RP	29,95
1	11	180474	1792040	1	109	9999	111908	40		72		Obuv 2728224 U+J.72	19,95
1	12	180481	1792041	1	109	9999	111908	41		72		Obuv 2728224 U+J.72	19,95
3	23	468398		1	110	1100	130063	38	ICE	151	8	1 obuv 2710524 Wendel.	29,95
10	8	600576		1	110	1100	132060	40	WHT	151	30	1 obuv 6087280 Rieker.	49,95
109	25	858397		1	110	1100	133940	37	462	131	1	obuv M59841G Roala.1	39,95
110	3	858519		1	110	1100	133940	38	100	131	1	obuv M59841G Roala.1	39,95
109	26	858410		1	110	1100	133940	39	462	131	1	obuv M59841G Roala.1	39,95

Obrázek 17-20: Inventurní seznam rozdílů ve vazbě na POS

#### 17.4.11 Minimální a cílové stavy skladu

**Účelem** dokumentu je umožnit **zobrazení srovnání aktuálního stavu skladu v porovnání s minimálními a cílovými stavy** u jednotlivých položek. Dokument by měl ve vhodném formátu - správně nastavené filtry – (pobočka/sklad, dodavatel, kategorizace) a detaily (identifikátor položky, název, cena, aktuální stav, minimální stav, cílový stav, rozdíl pro oba limitní stavy) – zobrazit personálu **srovnání mezi aktuálním stavem skladu a nastavenými limity** – minimálním a cílovým stavem skladu (Obrázek 17-21).

Vyberte prosím pobočku	30 - KEZMAROK	Vyberte prosím skupinu	4-Galantaria					
Prosím vyberte dodavatele	1-APIRA - IDEAMODA; 2-IMPULS							
1 of 2 ? 100% Find   Next								
- Minimální stavy skladu								
Refč	Název	Pobočka	Akt. sklad	Min.	Cíl	Roz. min	Roz. cíl	Stav c.
455299	kabela H1309 Rieker.142	30 - KEZMAROK	0	1	0	-1	0	(1.00)
464604	Rukavice 680480 Stoklasa.92	30 - KEZMAROK	0	1	0	-1	0	0.00
464628	Rukavice 690096 Stoklasa.122	30 - KEZMAROK	0	1	1	-1	-1	3.00
464642	Čapica 690621 Stoklasa.92	30 - KEZMAROK	0	1	0	-1	0	0.00
464796	penazen.pan.VK28 VK Import.151	30 - KEZMAROK	0	0	1	0	-1	0.00

Obrázek 17-21: Minimální a cílové stavy skladu

## 18. Zdroje

- BACAL, R.: *Manager's Guide to Performance Management*. New York, McGraw-Hill 2012. ISBN 978-0-07-177225-9.
- BRUCKNER, T. VOŘÍŠEK, J., BUCHALCEVOVÁ, A. a kolektiv: *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*, Grada, 2012, ISBN 978-802477-9027
- BUCHALCEVOVÁ, A.: *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů*. Praha, Grada 2004. ISBN 80-247-1075-7
- BUCHALCEVOVÁ, A., PAVLÍČKOVÁ, J., PAVLÍČEK, L.: *Základy softwarového inženýrství, materiály ke cvičením*. Praha, VŠE 2008.
- CAO, L.: *Data Science Thinking*. Springer, 2018. ISBN 978-3-319-95091-4
- CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol.: *Retail management*. Praha, Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-167-6
- DOHNAL, J., POUR, J.: *IT v řízení podniku*, Praha, Professional publishing 2016. ISBN 978-80-7431-160-4.
- DOHNAL, J., PŘÍKLENK, O.: *CIO a podpora byznysu*. Praha, Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4050-8
- DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci, technologie*. Praha, Grada 2002.
- DRESNER, H.: *Profiles in Performance*. New York, John Wiley and Sons, 2010. ISBN: 978-0-470-40886-5.
- ECKERSON, W., W.: *Performance Dashboards*. New Jersey, John Wiley & Sons 2006..
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P.: *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody*. Praha, Wolters Kluwer, 2015. ISBN: 978-80-7478-743-0.
- FOUS, O.: *Implementace a provoz podnikové informatiky v odvětví retail v modelu MBI, DP, VŠE*, 2016
- HOLTSNIDER, B., JAFFE, B.D.: *IT Manager's Handbook*. Amsterdam, Elsevier 2012. ISBN 978-0-12-415949-5
- CHANDLER, N.: *The CPM Scenario*. Gartner BI Summit 2008.
- CHRAMOSTOVÁ, V., POTANČOK, M., POUR, J.: *Byznys analytika pro manažery*, Oeconomia, Praha, 2020
- JUROVÁ, M. a kol.: *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha, Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9
- KEŘKOVSKÝ, M., VALSA, O.: *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3 doplněné vydání. Praha, C.H. Beck pro praxi, 2012. ISBN 978-80-7179-319-9.
- KIMBALL, R., ROSS, M.: *Relentlessly Practical Tools for Data Warehousing and Business Intelligence*. Indianapolis, John Wiley Publishing 2010. ISBN 978-0-470-56310-6
- KRÁL, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press 2006. ISBN 80-7261-141-0
- KUNSTOVÁ, R.: *Efektivní správa dokumentů*. Praha, Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3257-2
- LABERGER, R.: *The Datawarehouse Mentor*. New York, McGraw Hill, 2011. ISBN: 978-0-07-174532-1.
- LABERGER, R.: *Datové sklady. Agilní metod y business intelligence*. Praha, Computer Press, McGraw Hill, 2012. ISBN 978-80-251-3729-1.
- Laney, D., B.: *Infonomics*, Bibliomotion, Inc., New York, 2018. ISBN 978-1-138-09038-5
- MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A.: *Mezinárodní obchodní operace*. Praha, Grada 2007

- NOVOTNÝ, O., POUR, J., BASL, J., MARYŠKA, M.: Řízení výkonnosti podnikové informatiky. Professional Publishing, Praha, 2010. ISBN 978-80-7431-040-9.
- PALADINO, B.: Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results. Indianapolis, Wiley Publishing, 2011. ISBN: 978-0-470-62773-0
- PARMENTER, D.: Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs,
- POUR, J., MARYŠKA, M., STANOVSKÁ, I., ŠEDIVÁ, Z.: Self Service Business Intelligence, Praha. Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0616-5
- PROVOST, F., FAWCETT, T.: Data Science for Business. What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking. O'Reilly Media. Sebastopol. 2013. ISBN: 978-1-449-36132-7
- ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Praha, Grada 2007.
- SCHIESSER, R.: IT Systems Management. New York, Prentice Hall 2010. ISBN 978-0-13-702506-0.
- SIEGEL, E: Predictive Analytics. New York, John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-14567-7
- SLÁNSKÝ, D.: Data and Analytics for the 21st Century: Architecture and Governance, Professional Publishing, 2018. ISBN 978-80-88260-16-5.
- 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
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Průmysl 4.0 aneb nikdo sám nevyhraje. Praha, Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-4-5.
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Řízení výroby a nákupu. Praha, Grada 2007. ISBN 978-80-247-1479-0
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Integrované řízení výroby. Praha, Grada 2014. ISBN 978-80-247-4486-5
- UČEŇ, P.: Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha, Grada 2008. ISBN: 978-80-247-2472-0
- VAN DECKER, J, CHANDLER, N.: Top Processes for Corporate Performance Management, Gartner, 2011
- VEBER, J. a kol.: Management - základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press 2000.
- VOŘÍŠEK, J., POUR, J. a kol.: Management podnikové informatiky, Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-102-4
- VOŘÍŠEK, J. a kol.: Principy a modely řízení podnikové informatiky. Praha, Oeconomia 2008. ISBN: 978-80-245-1440-6