IT a anatomie cestovní kanceláře

(pracovní dokument)



Markéta Majerová a MBI tým

VŠE Praha, 2021



Mapa řízení cestovní kanceláře podle kapitol textu (s odkazy)

Základní, standardní oblasti řízení cestovní kanceláře				
[1] Strategické řízení firmy				
[2] Finanční řízení firmy	[3] Řízení závazků	[4] Řízení pohledávek	[5] Práce a mzdy	[6] Controlling
Specifické oblasti řízení cestovní kanceláře				
[7] Řízení prodeje zájezdů	[8] Řízení propagace	[9] Řízení storna zájezdů	[10] Řízení spolupráce s průvodci	
[11] Řízení služeb dodavatelů	[12] Řízení tvorby nových zájezdů	[13] Pracovní a technické zázemí pobočky	[14] Řízení legislativních požadavků	

Obsah:

A) Úvod 11

A.1) Úroveň 1: AFI 12

A.2) Úroveň 2: AF II 12

A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení 12

A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti 13

A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT 13

A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty 13

A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n 13

1. Strategické řízení firmy 15

 15

1.1 Přehled a obsah úloh strategického řízení 15

1.1.1 Strategické analýzy 16

1.1.2 Formulace strategie Cestovní kanceláře 16

1.1.3 Nastavení systému řízení výkonnosti Cestovní kanceláře 16

1.1.4 Řízení podnikové výkonnosti 16

1.1.5 Řešení *byznys modelu* 16

1.1.6 Řízení strategických změn 16

1.1.7 Řízení agilní organizace 17

1.1.8 Řízení *inovací* 17

1.1.9 Strategie – pokročilá analytika 17

1.2 KPI strategického řízení Cestovní kanceláře 17

 18

1.3 Data, dokumenty 18

 18

1.4 Scénáře, analytické otázky ke strategickému řízení Cestovní kanceláře 18

1.4.1 Scénář „Řeší se strategické řízení firmy“ 18

1.4.2 Scénář „Řeší se cíle a KPI firmy“ 19

1.4.3 Scénář „Řeší se strategické analýzy a formulace strategie“ 19

1.4.4 Scénář „Řeší se strategické plánování“ 20

1.4.5 Scénář „Řeší se organizace firmy a procesy ve firmě“ 20

1.4.6 Scénář „Řeší se řízení rizik“ 21

1.4.7 Scénář „Řeší se řízení interních audiítů“ 21

1.4.8 Scénář „Řeší se interní dokumentace ISO“ 21

1.4.9 Scénář „Řeší se nastavení systému řízení výkonnosti firmy“ 21

1.4.10 Scénář „Řeší se řízení výkonnosti firmy“ 22

2. Finanční řízení firmy 23

 23

2.1 Přehled a obsah úloh finančního řízení Cestovní kanceláře 23

2.1.1 Vytvoření a aktualizace účetní evidence 24

2.1.2 Účetní transakce 24

2.1.3 Provozní účetnictví 25

2.1.4 Účetní reporting 25

2.1.5 Finanční analýzy 25
2.1.6 Dílčí analýzy finančních dat 25
2.1.7 Analýzy majetkové a kapitálové struktury 26
2.1.8 Finanční plánování a rozpočty 26
2.1.9 Finance – pokročilá analytika 26

 **26**

2.2 KPI finančního řízení 26

 **27**

2.3 Data, dokumenty 27

 **28**

2.4 Scénáře, analytické otázky k finančnímu řízení 28
2.4.1 Scénář: „Řeší se finanční řízení ve vztahu k byznysu firmy“ 28
2.4.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění finančního řízení“ 28
2.4.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění finančního řízení“ 29
2.4.4 Scénář „Řeší se provoz finančního řízení firmy“ 29
2.4.5 Scénář „Řeší se majetková a kapitálová struktura firmy“ 29
2.4.6 Scénář „Řeší se finanční analýzy“ 30
2.4.7 Scénář „Řeší se finanční plánování a rozpočty“ 30

3. Řízení závazků 32

 **32**

3.1 Přehled a obsah úloh řízení závazků 32
3.1.1 Evidence závazků 32
3.1.2 Zpracování závazků 33
3.1.3 Reporting závazků 34
3.1.4 Analýzy závazků 34

 **34**

3.2 KPI řízení závazků 34

 **35**

3.3 Data, dokumenty 35

 **35**

3.4 Scénáře, analytické otázky k řízení závazků 35
3.4.1 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení závazků“ 36
3.4.2 Scénář "Řeší se řízení závazků" 36
3.4.3 Scénář "Řeší se analýzy závazků" 36

4. Řízení pohledávek 38

 **38**

4.1 Přehled a obsah úloh řízení pohledávek 38
4.1.1 Evidence pohledávek 38
4.1.2 Zpracování pohledávek 39

4.1.3 Reporting pohledávek 39
4.1.4 Analýzy pohledávek 39

40

4.2 KPI řízení pohledávek 40

40

4.3 Data, dokumenty 40

41

4.4 Scénáře, analytické otázky k řízení pohledávek 41
4.4.1 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění řízení pohledávek“ 41
4.4.2 Scénář "Řeší se řízení pohledávek" 42
4.4.3 Scénář "Řeší se analýzy pohledávek" 42

5. Práce a mzdy 44

44

5.1 Přehled a obsah úloh řízení práce a mezd (PAM) 44
5.1.1 Evidence práce a mezd, PAM 44
5.1.2 Zpracování práce a mezd 45
5.1.3 Reporting práce a mezd 45
5.1.4 Mzdové analýzy 45
5.1.5 Plánování práce a mezd 46

46

5.2 KPI řízení práce a mezd 46

46

5.3 Data, dokumenty 46

47

5.4 Scénáře, analytické otázky k řízení práce a mezd (PAM) 47
5.4.1 Scénář: „Řeší se řízení PAM ve vztahu k byznysu firmy“ 47
5.4.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení PAM“ 48
5.4.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění PAM“ 48
5.4.4 Scénář "Řeší se řízení mezd firmy" 48
5.4.5 Scénář: „Řeší se analýzy PAM“ 49
5.4.6 Scénář: „Řeší se plánování v PAM“ 49

6. Controlling 51

51

6.1 Přehled a obsah úloh controllingu 51
6.1.1 Transakce v controllingu 51
6.1.2 Analýzy v rámci controllingu 52
6.1.3 Plánování v rámci controllingu 52

 52

6.2 KPI controllingu 52

 52

6.3 Data, dokumenty 52

 53

6.4 Scénáře, analytické otázky ke controllingu 53

6.4.1 Scénář: „Řeší se řízení controllingu ve vztahu k byznysu firmy“ 53
6.4.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení controllingu“ 54
6.4.3 Scénář: „Řeší se datové a informační zajištění controllingu“ 54
6.4.4 Scénář "Řeší se controlling firmy" 54
6.4.5 Scénář: „Řeší se analýzy controllingu“ 55
6.4.6 Scénář: „Řeší se plánování controllingu“ 55

7. Řízení prodeje zájezdů *57*

 57

7.1 Přehled a obsah úloh řízení 57

7.1.1 Evidence a aktualizace prodejů zájezdů 57
7.1.2 Realizace prodeje zájezdů 58
7.1.3 Řízení reklamací 59
7.1.4 Reporting prodeje 60
7.1.5 Analýzy prodeje zájezdů) 60
7.1.6 Plánování prodeje zájezdů 62

 62

7.2 KPI řízení prodeje zájezdů 62

7.2.1 Počet klientů (zákazníků) 63
7.2.2 Počet prodejů 64
7.2.3 Tržby z prodeje služeb cestovní kanceláře 64
7.2.4 Zisk cestovní kanceláře 64
7.2.5 Prodejní marže 65
7.2.6 Počet a objem reklamací 65

 65

7.3 Data a dokumenty řízení prodeje zájezdů 65

7.4 Scénáře, analytické otázky 66

7.4.1 Scénář "Řeší se řízení prodeje zájezdů“ 66

8. Řízení propagace *67*

 67

8.1 Přehled a obsah úloh řízení 67

8.1.1 Řízení tvorby a distribuce katalogu 67
8.1.2 Správa webových stránek 68
8.1.3 Řízení newsletterů 69


70

8.2 KPI řízení propagace 70
8.2.1 Počet katalogů pro klienty cestovní kanceláře 71
8.2.2 Náklady na katalogy 71
8.2.3 Návštěvnost webových stránek cestovní kanceláře 72
8.2.4 Počet vydaných newsletterů 72


72

8.3 Data a dokumenty řízení propagace 72

8.4 Scénáře, analytické otázky 73
8.4.1 Scénář "Řeší se vztah ke klientům" 73

9. Řízení storna zájezdů *74*


74

9.1 Přehled a obsah úloh řízení 74
9.1.1 Evidence odhlášených klientů 74
9.1.2 Zpracování storna klienta 75
9.1.3 Stornování zájezdu ze strany cestovní kanceláře 76


77

9.2 Metriky řízení storna zájezdů 77
9.2.1 Počet stornovaných klientů 77
9.2.2 Počet zrušených zájezdů ze strany cestovní kanceláře 78


78

9.3 Data a dokumenty storna zájezdů 78

10. Řízení spolupráce s průvodci *80*


80

10.1 Přehled a obsah úloh řízení 80
10.1.1 Evidence průvodců 80
10.1.2 Odbavení průvodců na zájezd 81


82

10.2 KPI řízení spolupráce s průvodci 82
10.2.1 Počet průvodců 82
10.2.2 Počet odjetých zájezdů na průvodce 83


83

10.3 Data a dokumenty řízení průvodců 83

11. Řízení služeb dodavatelů *85*


85

11.1 Přehled a obsah úloh řízení 85

11.1.1 Vytvoření objednávek u dodavatelů 85
11.1.2 Evidence dodavatelů a závazků vůči nim 86
11.1.3 Komunikace a dodatečné objednávky u dodavatelů 87

87

11.2 KPI řízení služeb dodavatelů 87
11.2.1 Počet domluvených ubytovacích zařízení na sezónu 88
11.2.2 Cena ubytování 88

89

11.3 Data a dokumenty řízení dodavatelů 89

11.4 Scénáře, analytické otázky 89
11.4.1 Scénář „Řeší se výběr a vztahy k dodavatelům“ 89

12. Řízení tvorby nových zájezdů 90

90

12.1 Přehled a obsah úloh řízení 90
12.1.1 Finanční kalkulace nákladů 90
12.1.2 Tvorba programu 91
12.1.3 Výběr subdodavatelů 92

92

12.2 KPI řízení tvorby nových zájezdů 92
12.2.1 Počet nových zájezdů 93
12.2.2 Cena ubytovacích služeb nových zájezdů 93

94

12.3 Data a dokumenty nových zájezdů 94

12.4 Scénáře, analytické otázky 94
12.4.1 Scénář „Řeší se řízení kvality služeb“ 94

13. Pracovní a technické zázemí pobočky 95

95

13.1 Přehled a obsah úloh řízení 95
13.1.1 Správa hardwarového vybavení 95
13.1.2 Správa telefonních sítí a připojení k internetu 96
13.1.3 Řízení zásobování pobočky 97
13.1.4 Řízení vztahu s pronajímatelem 98

98

13.2 KPI řízení pracovního a technického zázemí pobočky 98
13.2.1 Náklady na provoz pobočky 99
13.2.2 Náklady na nájemné 100

100

13.3 Data a dokumenty řízení pracovního zázemí 100

13.4 Scénáře, analytické otázky 100

13.4.1 Scénář „Řeší se rozvoj technického a pracovního zázemí pobočky“ 100

14. Řízení legislativních požadavků 102



102

14.1 Přehled a obsah úloh řízení 102

14.1.1 Řízení spolupráce s pojišťovnou 102

14.1.2 Řízení procesů spojených s GDPR 103

14.1.3 Řízení zákonných povinností specifických pro cestovní kanceláře 104



105

14.2 KPI řízení legislativních požadavků 105

14.2.1 Výše ceny pojištění proti úpadku za rok 106



106

14.3 Data a dokumenty řízení legislativních požadavků 106

Přílohy 108

15. Příloha 1: Data a dokumenty cestovní kanceláře 109

15.1 Databáze zákazníků 109

15.2 Databáze prodejů 109

15.3 Objednávka zájezdu 109

15.4 Cestovní smlouva 111

15.5 Ceník zájezdů 111

15.6 Reklamační řád 111

15.7 Podklady pro pracovníka na pobočce 111

15.8 Propozice k zájezdu 111



113



113

16. Příloha 2: Role v řízení cestovní kanceláře 113

16.1 Vlastník 113

16.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer) 113

16.3 Manažer obchodu 113

16.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer) 113

16.5 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer) 113

16.6 Personální manažer (HRM, HR Manager) 114

16.7 Informační manažer (CIO) 114

16.8 Pracovník na pobočce 114

16.9 Ekonom 114
16.10 Účetní 114
 115
17. Příloha 3: IT v řízení cestovní kanceláře *115*
17.1 ERP, Enterprise Resource Planning 115
17.2 SW cestovních kanceláří 116
17.3 eShop 117
17.4 Řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management) 118
17.5 Business intelligence, BI / SSBI 118
 121
18. Příloha 4: Faktory ovlivňující řízení cestovní kanceláře *121*
18.1 Firma, základní charakteristiky 121
18.2 Řízení, organizace 121
19. Závěry *123*
20. Zdroje *124*

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 střetává.

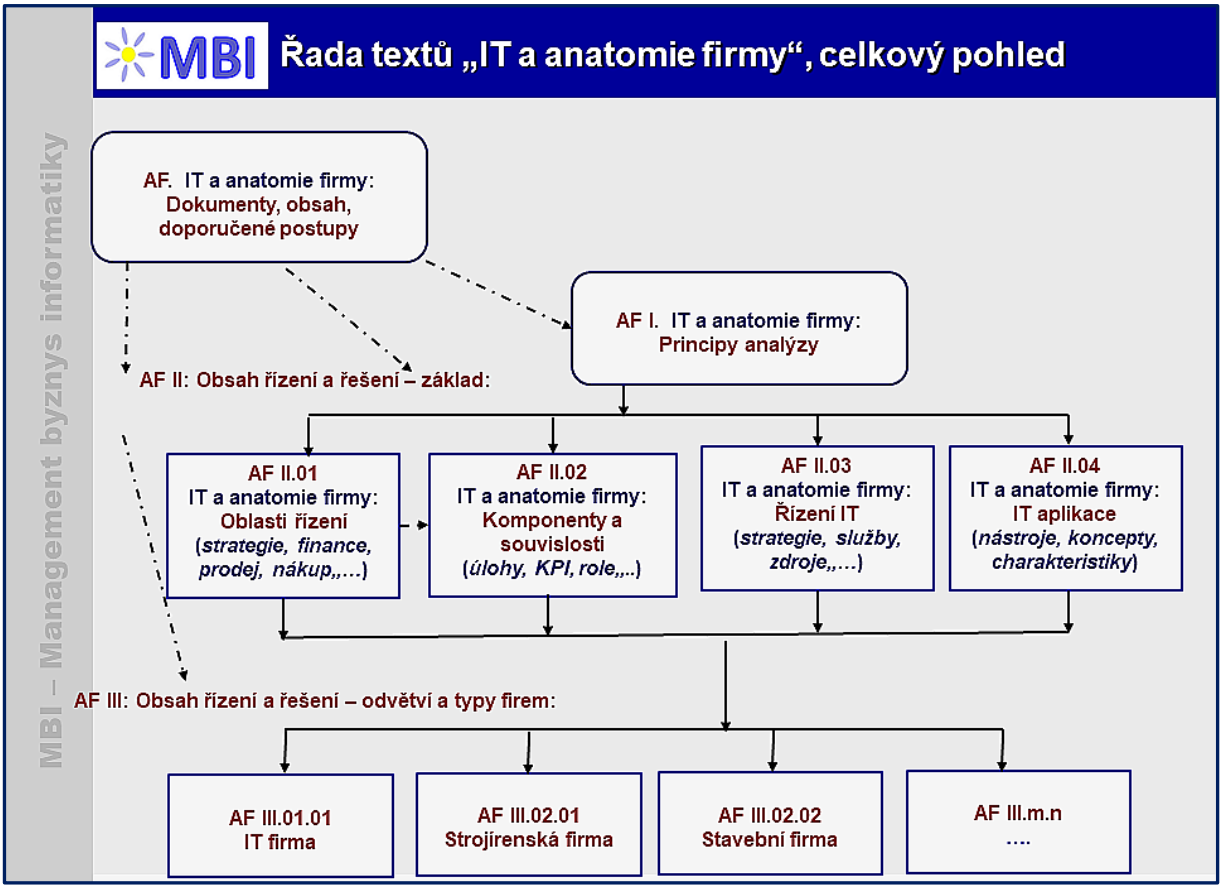
S rychlostí využití textů souvisí i začlenění tzv. „***map***“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. ***Odkazy*** na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny ***v hranatých závorkách***, např. [2.3.4]. Odkazy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

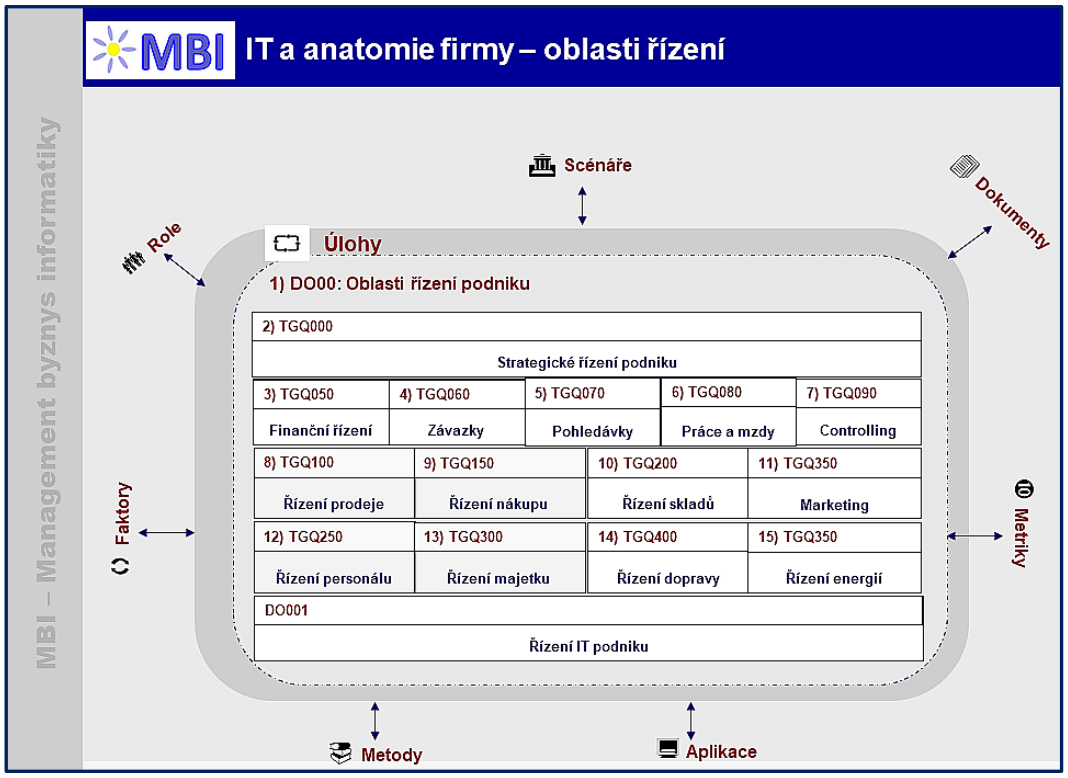
A.2) Úroveň 2: AF II

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).
- 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.

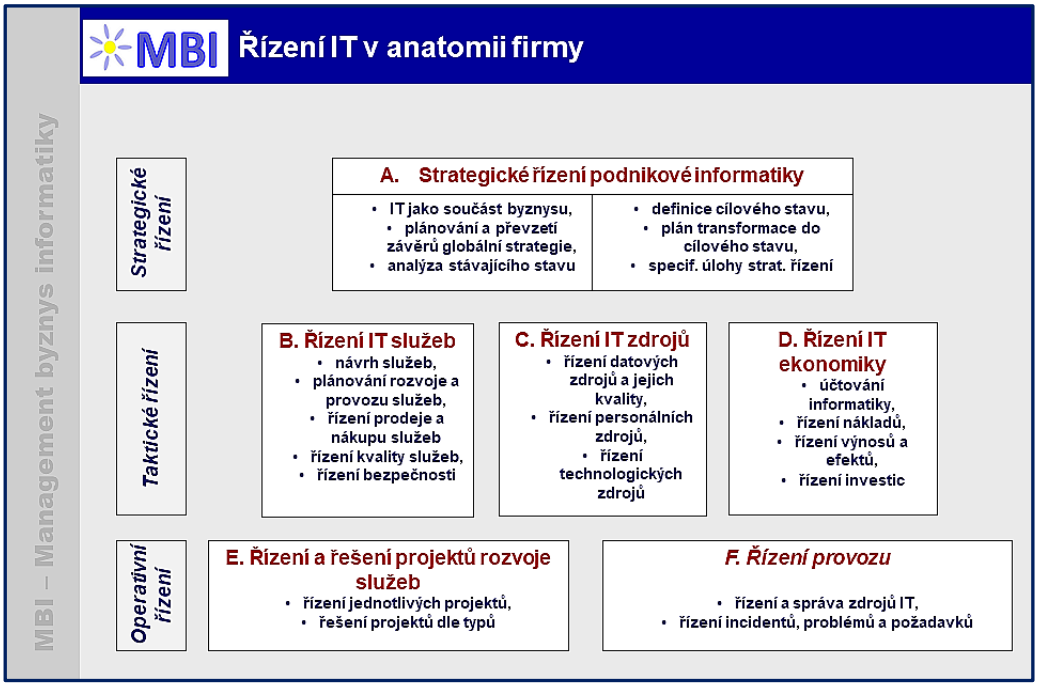
- Oblast ***řízení IT*** má speciální postavení, a následně i ***speciální text*** „*AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT*“.

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

	Přehled a obsah ***úloh*** tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a ***vymezují její hlavní obsah***.

	▪ U základních oblastí řízení (strategie, finance atd.) jsou uvedeny odkazy na dokument „***AF.II.01: Oblasti řízení***“, kde je obsah vymezen detailněji.
⑩	***Metriky a KPI*** využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách. ▪ Jsou součástí obsahu ***každé oblasti*** řízení. ▪ Celkový ***přehled metrik*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***2***. ▪ Celkový ***přehled analytických dimenzí*** a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***3***.
	Přehled hlavních ***dokumentů a dat*** využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení. ▪ Přehled a obsah ***nejpodstatnějších dokumentů*** pro řízení cestovní kanceláře obsahuje ***příloha 1, kapitola 15***. ▪ Celkový ***přehled dat a dokumentů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***4***.
	***Role*** zajišťující úlohy řízení cestovní kanceláře. ▪ Přehled funkční náplň rolí v řízení cestovní kanceláře obsahuje ***příloha 2, kapitola 16***. ▪ Celkový ***přehled rolí*** řízení firmy a jejich náplň nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***5***.
	Možnosti ***využití IT aplikací***, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody. ▪ Přehled a obsah ***nejvýznamnějších aplikací*** pro řízení cestovní kanceláře obsahuje ***příloha 3, kapitola 17***. ▪ Celkový ***přehled aplikací*** v řízení firmy a jejich charakteristiky, výhody a nevýhody nabízí dokument „***AF.II.04: IT aplikace***“.
	Podstatné ***faktory*** ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost cestovní kanceláře. ▪ Přehled a obsah ***nejpodstatnějších faktorů*** pro řízení cestovní kanceláře obsahuje příloha 4, kapitola 18. ▪ Celkový ***přehled faktorů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitolách ***6 a 7***.
	Scénáře představující ***analytické otázky*** k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti. ▪ S ohledem na ***specifický charakter*** pro každou oblast řízení jsou uvedeny ***v rámci kapitol*** každé jednotlivé oblasti řízení.

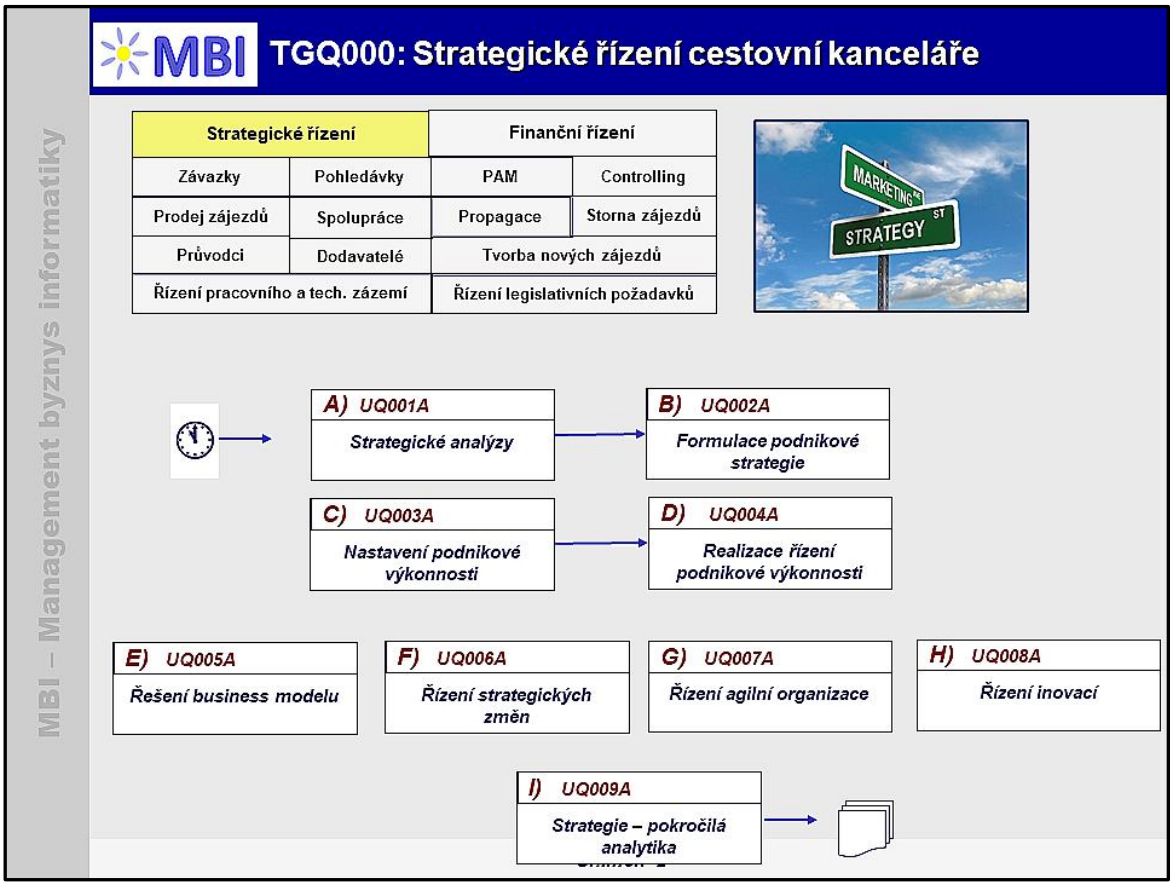
1. Strategické řízení firmy

Strategické řízení IT firmy lze chápat jako základ a ***vstup pro formulaci všech plánů a projektů*** v IT 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: Oblasti*“, kapitola ***1***.

1.1 Přehled a obsah úloh strategického řízení

Součástí strategie jsou jednotlivé ***strategie pro dílčí oblasti řízení***, tj. marketingová strategie, výrobní strategie, obchodní strategie, strategie nákupu, personální strategie atd. včetně řešení jejich vzájemné provázanosti. Obsah strategického řízení firmy dokumentuje další obrázek:



Obrázek 1-1: Strategické řízení cestovní kanceláře – přehled úloh

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

1.1.1 Strategické analýzy

Účelem je ***vyhodnotit klíčové vlivy ovlivňující pozici Cestovní kanceláře na trhu*** 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 IT technologií pro obchodní a další činnosti ve firmě.

Funkce strategických analýz jsou ***rozděleny podle hlavních oblastí Cestovní kanceláře***, na které se strategie orientuje a jsou zde založeny na analýzách klíčových metrik, resp. KPI podle vybraných dimenzí, a to zejména analýzy finančních, obchodních, personálních i majetkových a investičních metrik. Analýzy sledují také ***časový vývoj*** hodnot a ***srovnávací*** analýzy, např. skutečných hodnot ukazatelů oproti původním strategickým záměrům.

1.1.2 Formulace strategie Cestovní kanceláře

Na strategii CK, mají vliv ***změny prostředí na trhu***, stále se zvyšující konkurence dodavatelů.

Obdobně jako analytická úloha i formulace strategie je v základu postavena na ***určování hodnot strategických plánů***.

1.1.3 Nastavení systému řízení výkonnosti Cestovní kanceláře

Klíčové aktivity jsou:

- Určení ***oblastí řízení*** určujících výkonnost Cestovní kanceláře zásadním způsobem.
- Definování hlavních kritérií hodnocení výkonnosti, tj. takových ***charakteristik, které firmu nejvíce odlišují od konkurence***, případně jsou nejvýraznější v časovém vývoji.
- Určení faktorů ovlivňujících výkonnost Cestovní kanceláře, 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.

1.1.4 Řízení podnikové výkonnosti

Klíčové aktivity jsou:

- 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.
- Vyhodnocení ***faktorů*** ovlivňujících výkonnost firmy.
- ***Komunikace***, ***analýza*** a ***závěry*** k dosahované úrovni výkonnosti ve firmě.

1.1.5 Řešení *byznys modelu*

S ohledem na ***mimořádnou dynamiku trhu*** je nezbytné počítat i ve strategii s vysokou flexibilitou a změnami zejména v 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 apod.).

1.1.6 Řízení strategických změn

Účelem je pochopit ***rozsah a úskalí strategických změn***, přispět k hladkému průběhu změny a současně ***nastavit systém měření*** situace v průběhu změny. ***Strategickou změnou*** je myšlena změna, která ***významně ovlivňuje*** produkty, obchodní kanály, procesy nebo vnitřní uspořádání Cestovní kanceláře.

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). ***Agilní organizace*** je firma nebo její část, která používá agile jako základ svého fungování.

1.1.8 Řízení *inovací*

Řízení inovací představuje klíčovou úlohu na úrovni strategického řízení u Cestovní kanceláře. ***Cílem*** je vymezit ***smysl inovací*** pro existenci firmy, nastínit způsob ***řízení inovací*** a související problémy.

1.1.9 Strategie – pokročilá analytika

Představuje ***využití pokročilých analytických metod*** ve strategickém řízení firmy, např. prediktivní analytiky. Zahrnuje hodnocení dopadů ***konkurence, nových subjektů na trhu*** a jejich dopadů na obchodní a ekonomické aktivity Cestovní kanceláře, predikci vlivů ***nových IT technologií*** a jejich využití obchodními partnery a konkurencí na obchodní činnosti a kooperace Cestovní kanceláře.

1.2 KPI strategického řízení Cestovní kanceláře

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** 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.
- EAT, EBT, EBIT, EBITDA.
  - EAT (Earnings after Taxes).
  - EBT (Earnings before Taxes).
  - EBIT (Earnings before Interest and Taxes).
  - EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization).
  - EBITDA Margin.
- Počet zákazníků firmy.
  - Opětovní zákazníci (Repeat Customers).
  - Počet nových zákazníků za dané období.
  - Počet ztracených zákazníků za dané období (Churn customers).
  - Podíl ztracených zákazníků je za dané období v %.
- Tržní podíl.
- Pracovní fond v člověkodnech.
- Celkový objem majetku firmy.
- Objem investic.
- Počet IT služeb strategického významu.



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

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



1.3 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 řídící 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***.



1.4 Scénáře, analytické otázky ke strategickému řízení Cestovní kanceláře

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 Tabulka 1-1:

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

[1.4.1]	Řeší se ***strategické řízení*** firmy.
[1.4.2]	Řeší se ***cíle a KPI*** firmy.
[1.4.3]	Řeší se ***strategické analýzy a formulace*** strategie.
[1.4.4]	Řeší se ***strategické plánování***.
[1.4.5]	Řeší se ***organizace firmy a procesy*** ve firmě.
[1.4.6]	Řeší se ***řízení rizik***.
[1.4.7]	Řeší se řízení ***interních audiítů***.
[1.4.8]	Řeší se interní ***dokumentace ISO***.
[1.4.9]	Řeší se ***nastavení systému řízení výkonnosti*** firmy.
[1.4.10]	Řeší se ***řízení výkonnosti*** firmy.

1.4.1 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.?

1.4.2 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***?

1.4.3 Scénář „Řeší se strategické analýzy a formulace strategie“

- Kdo ***se podílí na strategických analýzách, formulování a schvalování*** strategie?

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

1.4.4 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?

1.4.5 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?

1.4.6 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?

1.4.7 Scénář „Řeší se řízení interních audiítů“

- 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?

1.4.8 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?

1.4.9 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??

1.4.10 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?

2. Finanční řízení firmy

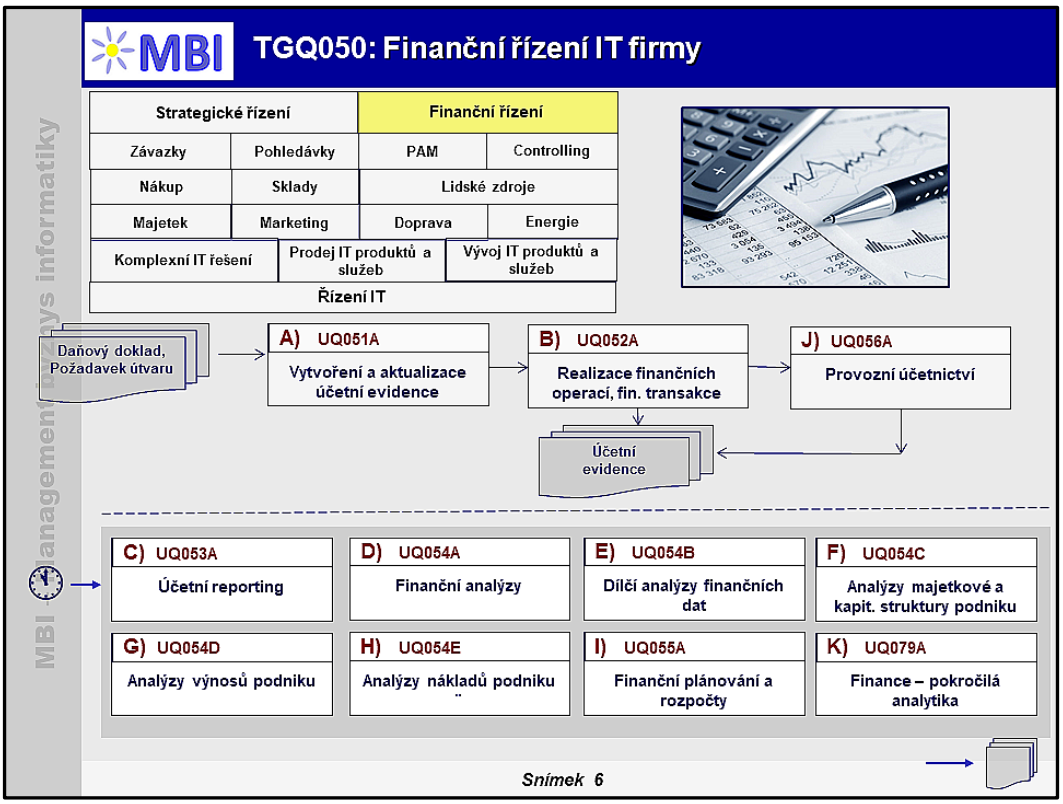
Účelem finančního řízení je:

- zajistit efektivní a spolehlivé ***vykonávání všech účetních operací***,
- realizovat úspěšné ***finanční (úvěrové a další) operace*** vedoucí k udržení finanční stability Cestovní kanceláře 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 Cestovní kanceláře***, tj. schopnost splácet své krátkodobé a dlouhodobé závazky v době jejich splatnosti,
- zajistit ***rentabilitu, tj. ziskovost*** Cestovní kanceláře, která měří efektivnost, s níž firma využívá kapitál, tj. podíl zisku k vloženému kapitálu.

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

2.1 Přehled a obsah úloh finančního řízení Cestovní kanceláře

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.

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

Účetnictví a statutární reporting Cestovní kanceláře musí, stejně jako u jiných firem, ***odpovídat platné stávající legislativě*** a má tedy standardní charakter.

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 středisek, a to podle interních směrnic firmy a rovněž podle velikosti a typu, resp. předmětu jejích činností.

Klíčové aktivity:

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

2.1.4 Účetní reporting

Obsahuje vytváření standardních finančních výkazů a reportů. Tvorba reportů vychází z finančních dokumentů a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací (Obrázek 2-5):

- 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

- Analýzy výnosů Cestovní kanceláře se člení podle kategorií výnosů
- Analýzy nákladů Cestovní kanceláře se člení podle kategorií nákladů

2.1.6 Dílčí analýzy finančních dat

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

Funkce:

Funkcionalita této analytické úlohy je rovněž založena na hodnocení ***vybraných finančních metrik*** uvedených v další části. 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 služeb, prodejní marže (i hrubá marže,), náklady na zajištění nákup
- ***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.

2.1.8 Finanční plánování a rozpočty

Rozpočty a finanční plány v IT společnostech se v zásadě neliší od plánů v jiných společnostech. ***Mohou mít podobu struktury výsledovky*** („*P&L statement*“), včlenění podle dalších dimenzí, nejčastěji „*vertikálně*“ podle podrobnějších skupin výnosů a nákladů (*OPEX, CAPEX*) a horizontálně podle organizační struktury firmy, skupin produktů či služeb.

2.1.9 Finance – pokročilá analytika

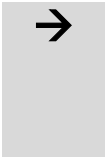
Vedle operativního plánu vznikají i další ***typy predikcí*** („*forecast*“) plnění finančních ukazatelů s využitím různých prediktivních algoritmů v rámci úloh BI a datové analytiky, a to ***na základě plánů a rozpočtů*** jednotlivých projektů a poskytovaných služeb. Případně jsou predikce realizované podle vývoje v předchozích obdobích, pokud je charakter realizovaných projektů a služeb v čase podobný.

⑩

2.2 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. Podle (Král a kol., 2006), (Synek, M., Kislingerová, E. a kol. 2015). 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.
- MVA (Market Value Added), EVA, Economic Value Added.
- 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.
- Ukazatelé rentability a nákladovosti.



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

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



2.3 Data, dokumenty

Přiřazení dat a dokumentů k jednotlivým úlohám dokumentují schémata pro transakční, analytické a plánovací úlohy 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 obratů 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***.



2.4 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 Tabulka 2-1:

Tabulka 2-1: Mapa scénářů a analytických otázek k finančnímu řízení

[2.4.1]	Řeší se finanční řízení ***ve vztahu k byznysu*** firmy.
[2.4.2]	Řeší se ***zdrojové zajištění*** finančního řízení: ▪ Personální zajištění. ▪ IT.
[2.4.3]	Řeší se ***datové a informační zajištění*** finančního řízení.
[2.4.4]	Řeší se ***provoz finančního řízení*** firmy.
[2.4.5]	Řeší se ***majetková a kapitálová struktura*** firmy.
[2.4.6]	Řeší se ***finanční analýzy***.
[2.4.7]	Řeší se ***finanční plánování a rozpočty***: ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah finančního plánování. ▪ Příprava finančního plánování. ▪ Zajištění finančního plánování.

2.4.1 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?

2.4.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění finančního řízení“

2.4.2.1 Personální zajištění

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

2.4.2.2 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?

2.4.3 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?

2.4.4 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 efektivity? Jsou ***výsledky hodnocení*** pravidelně předkládány příslušným pracovníkům a vedení?
- Do jaké míry respektuje finanční řízení firmy zvláštnosti a ***potřeby ekonomiky IT***?

2.4.5 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***?

2.4.6 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 ukazatelé 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?

2.4.7 Scénář „Řeší se finanční plánování a rozpočty“

2.4.7.1 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 úrovní 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?

2.4.7.2 Obsah finančního plánování

- Jaké ***plánovací ukazatele a plánovací dimenze*** stanovit vzhledem k aktuálním a očekávaným potřebám finančního plánování?
- Jak průběžně analyzovat ***odchylky*** 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?

2.4.7.3 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?

2.4.7.4 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?

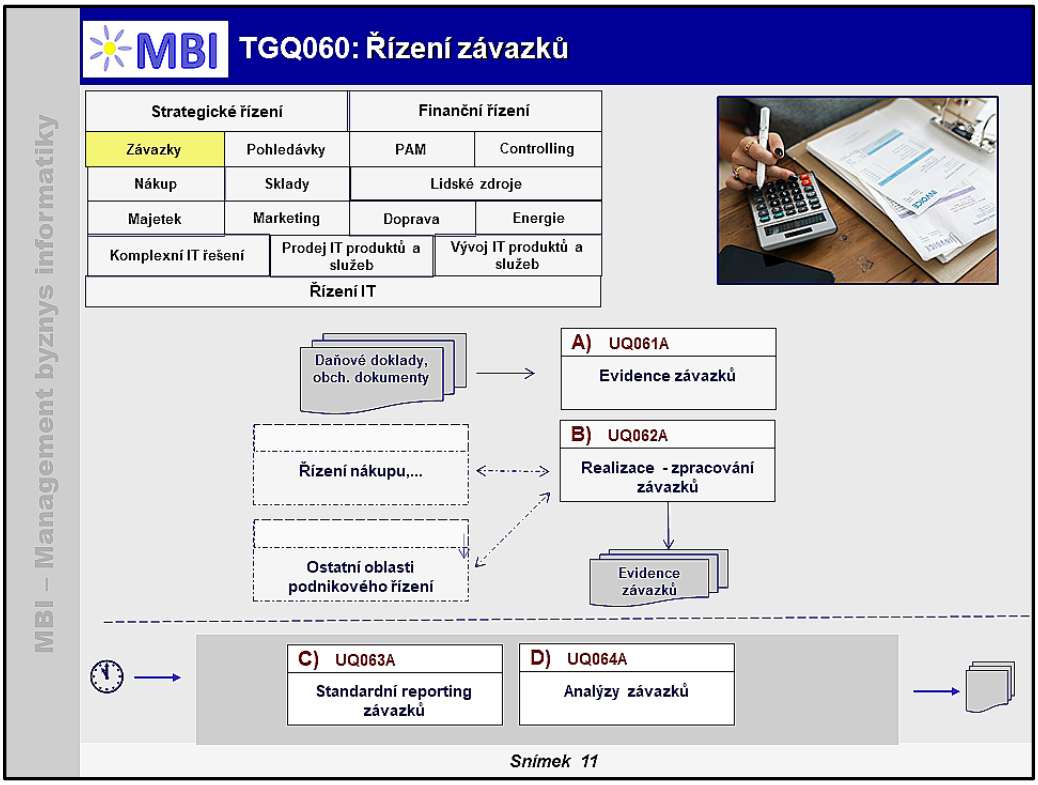
3. Řízení závazků

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

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

3.1 Přehled a obsah úloh řízení závazků

Celkový přehled úloh řízení závazků firmy dokumentuje Obrázek 3-1.



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. 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 bankovnictví*.**

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).

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,
  - zaúčtování závazků podle hospodářských středisek,
  - přiřazení závazku dodavateli,
  - zaúčtování celkové částky dodavatelské faktury,
  - likvidace dodavatelských faktur (u materiálových faktur párování dříve zaúčtovaných příjemek k fakturám a zaúčtování zbývající částky určené k likvidaci),
  - likvidace dobropisů a vrubopisů,
  - zpracování upomínek a penalizací.
- ***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,

- o výběr plateb k nezaplaceným fakturám,
- o zpracování přehledu nespárovaných plateb,
- o zpracování salda záloh.

3.1.3 Reporting závazků

Účelem je rychlé a flexibilní zpracování reportů závazků. Tvorba reportů vychází z obchodních dokumentů nákupu a následujících hlavních datových zdrojů a jejich kombinací. ***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. ***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.

⑩

3.2 KPI řízení závazků

Další přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** 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***.

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



3.3 Data, dokumenty

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***.



3.4 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 Tabulka 3-1:

Tabulka 3-1: Mapa scénářů a analytických otázek k řízení závazků

[3.4.1]	Řeší se ***datové a informační zajištění*** řízení závazků.
[3.4.2]	Řeší se ***řízení závazků.***
[3.4.3]	Řeší se ***analýzy závazků***: ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz závazků. ▪ Kvalita analýz závazků. ▪ Zajištění analýz závazků.

3.4.1 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?

3.4.2 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?

3.4.3 Scénář "Řeší se analýzy závazků"

3.4.3.1 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?

3.4.3.2 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?

3.4.3.3 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?

3.4.3.4 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?

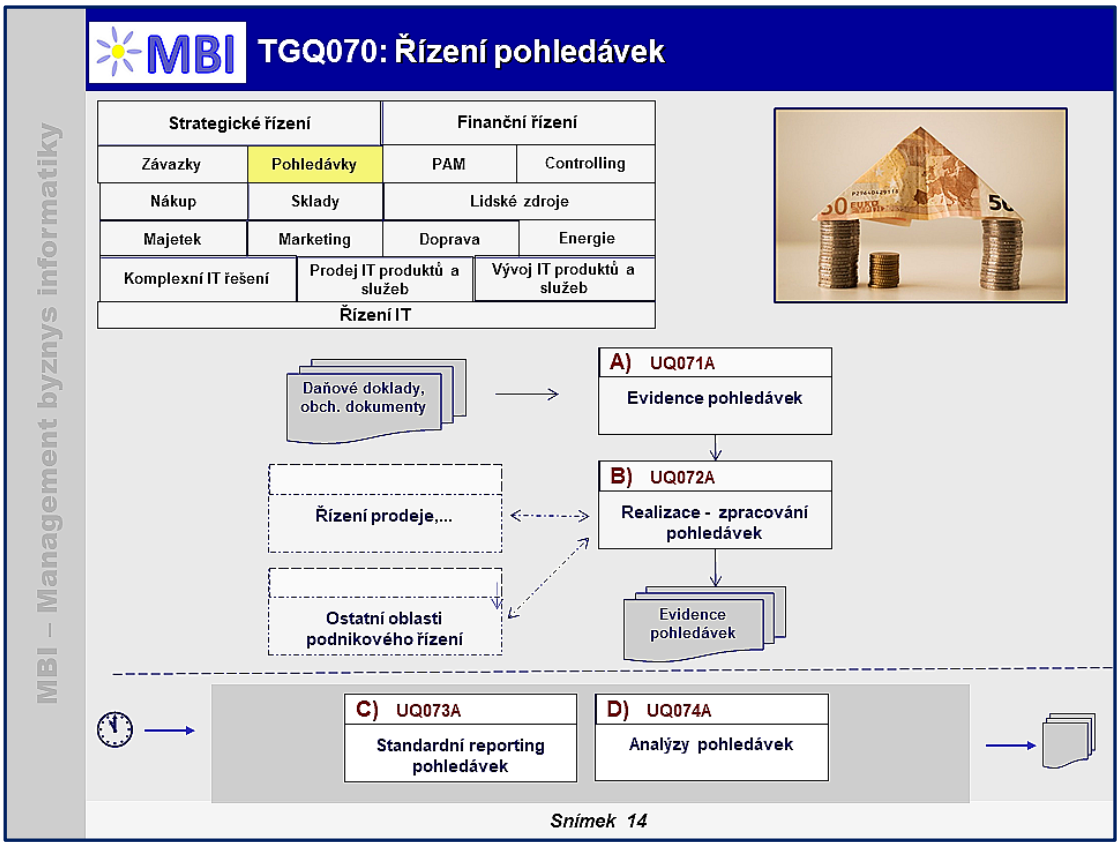
4. Řízení pohledávek

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

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

4.1 Přehled a obsah úloh řízení pohledávek

Celkový pohled na oblast řízení pohledávek firmy dokumentuje Obrázek 4-1.



Obrázek 4-1: Přehled úloh řízení pohledávek

Další části 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. 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.

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 přepočet na tuzemskou měnu a přepočet 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 zaplaceny) 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. ***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 ***Zdrojem*** pro analýzy pohledávek jsou zejména databáze a výkazy uvedené v předchozích kapitolách, konkrétní zdroje dat pro jednotlivé KPI. ***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 KPI řízení pohledávek

Další přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** 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***.

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



4.3 Data, dokumenty

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. Zahrnuje přípravu zejména těchto ***reportů***:
    - Pohledávky pro odsouhlasení se zákazníkem.
    - Přehled prodejních dobropisů k odsouhlasení.
    - Splatné pohledávky.
    - Přehled faktur pro zákazníka a položkové zobrazení plateb.
    - Zaplacené faktury jednou platbou.
    - Zaplacené faktury více platbami, zobrazí se faktura a přehled odpovídajících plateb.

- Částečně zaplacené faktury.
- Nezaplacené faktury (nejsou ani částečně zaplaceny).
- Přehled nespárovaných plateb.
- Přehled plateb pokrývajících více faktur.
- Výkaz DPH za odběratele.
- Měsíční závěrka pohledávek**.**
- Zpracování výkazu DPH za odběratele, tj. přehled všech položek DPH z odběratelských faktur.
- Měsíční závěrka pohledávek.
- Souhrnný přehled odběratelských faktur, tj. faktur, které byly vystavené a nejsou dosud uhrazené. Třídí se podle zákazníků, lhůty splatnosti.
- Otevřené položky zákazníků.

- ***Analýzy 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***.



4.4 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 Tabulka 4-1:

Tabulka 4-1: Mapa scénářů a analytických otázek k řízení pohledávek

[4.4.1]	Řeší se ***datové a informační zajištění*** řízení pohledávek.
[4.4.2]	Řeší se ***řízení pohledávek***.
[4.4.3]	Řeší se ***analýzy pohledávek***: ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz pohledávek. ▪ Kvalita analýz pohledávek. ▪ Zajištění analýz pohledávek.

4.4.1 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?

4.4.2 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 ***systém 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***?

4.4.3 Scénář "Řeší se analýzy pohledávek"

4.4.3.1 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?

4.4.3.2 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 ***odchylky***, resp. anomálie v objemu pohledávek?
- Jak správně nastavit ***analytická pravidla*** ve vztahu k ukazatelům prodeje pro generování varovných zpráv (alertů)?

4.4.3.3 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?

4.4.3.4 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?

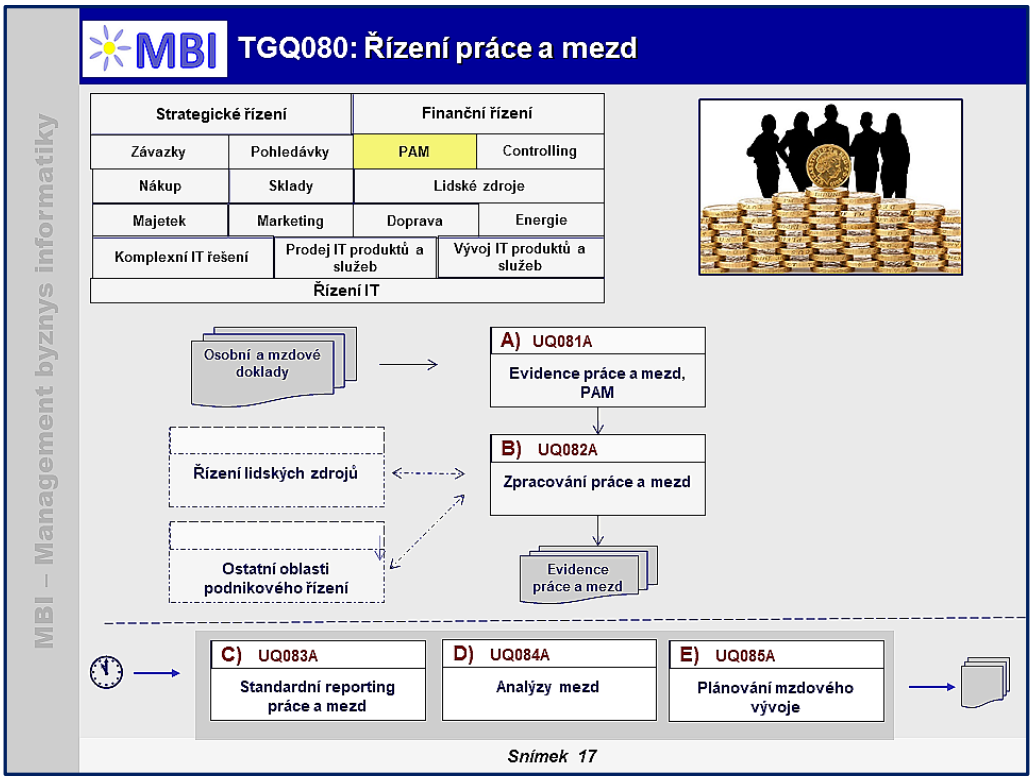
5. Práce a mzdy

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

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

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

Celkový pohled na řízení práce a mezd představuje Obrázek 5-1:



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. 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:

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

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 pracovněprávní 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. ***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.

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,*** 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.



5.2 KPI řízení práce a mezd

Další přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** 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 nákupu***,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.5***.

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



5.3 Data, dokumenty

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 nákupu***:*** *„AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.5***.



5.4 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 Tabulka 5-1:

Tabulka 5-1: Mapa scénářů a analytických otázek k řízení PAM

[5.4.1]	Řeší se řízení ***PAM ve vztahu k byznysu*** firmy
[5.4.2]	Řeší se ***zdrojové zajištění*** řízení PAM: ▪ Personální zajištění. ▪ IT.
[5.4.3]	Řeší se ***datové a informační zajištění*** PAM.
[5.4.4]	Řeší se ***řízení mezd*** firmy.
[5.4.5]	Řeší se ***analýzy PAM:*** ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz PAM. ▪ Kvalita analýz PAM. ▪ Zajištění analýz PAM
[5.4.6]	Řeší se ***plánování v PAM***: ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah plánování PAM. ▪ Příprava plánů PAM. ▪ Zajištění plánů PAM.

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

- Jak řešit rozvoj řízení PAM ***v souladu se strategickými záměry*** firmy (viz kap. 2.1)?
- Jak realizovat začlenění řízení PAM ***do byznys modelu a provozního modelu*** firmy (viz kap. 2.1)?
- 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.), (viz kap. 2.1)?
- Zjišťují a vyhodnocují se ***ekonomické a mimoekonomické efekty*** řízení PAM? Kde jsou cesty jejich zvyšování?

5.4.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení PAM“

5.4.2.1 Personální zajištění

- Existují dostatečné ***personální kapacity*** ve struktuře a kvalifikaci k potřebám firmy? Jak zabezpečovat odpovídající ***personální vybavení*** pro PAM (viz kap. 11)?
- Jak ***připravovat a motivovat manažery a pracovníky*** na zvyšování kvality úloh řízení PAM?

5.4.2.2 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?

5.4.3 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 lístky 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?

5.4.4 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 zapracovány v dokumentech a aplikacích ***změny*** týkající se zákonů a celé legislativy?

5.4.5 Scénář: „Řeší se analýzy PAM“

5.4.5.1 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?

5.4.5.2 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)?

5.4.5.3 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?

5.4.5.4 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?

5.4.6 Scénář: „Řeší se plánování v PAM“

5.4.6.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit ***úspěšnost a výkonnost byznysu*** díky vysoké kvalitě plánovacích úloh?
- Jak identifikovat ***hlavní problémy firmy*** vzhledem k úrovní 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?

5.4.6.2 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?

5.4.6.3 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?

5.4.6.4 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?

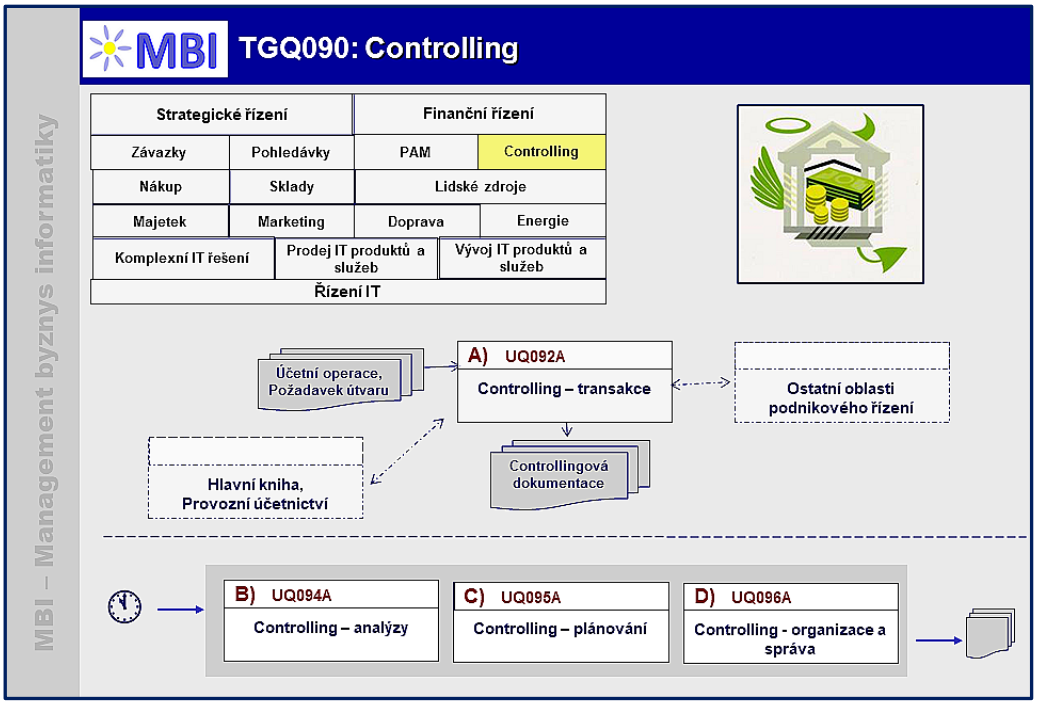
6. Controlling

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

Základní specifikace „*Controllingu firmy*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***6***.

6.1 Přehled a obsah úloh controllingu

Celkový přehled úloh controllingu obsahuje Obrázek 6-1:



Obrázek 6-1: Controlling – přehled úloh

Další části obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

6.1.1 Transakce v controllingu

Účelem úlohy je:

- 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 c***ontrollingové transakce s finančním řízením, řízením obchodu a dalšími oblastmi podnikového řízení..

6.1.2 Analýzy v rámci controllingu

- Controlling připravuje ***manažerský pohled na výsledky*** Cestovní kanceláře.
- Controlling musí ***respektovat charakter firmy***, a to zejména pokud jde o výběr a ***hodnocení KPI*** pro všechny oblasti řízení firmy.
- Specifickou oblastí je i ***kalkulace nákladů a výnosů*** z IT obchodních aktivit, s tím jsou spojeny i problémy s nastavením cenové hladiny pro poskytované služby a produkty.

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. Zahrnuje i zpracování operativních plánů, forecastů,

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



6.2 KPI controllingu

Další přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** 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***.

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



6.3 Data, dokumenty

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

- ***Dokumenty controllingu:***
  - Kalkulace – plánová, průběžná, výsledná.
  - Evidence a rozbory 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***.



6.4 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 Tabulka 6-1:

Tabulka 6-1: Mapa scénářů a analytických otázek ke controllingu.

[6.4.1]	Řeší se řízení controllingu ve vztahu k byznysu firmy.
[6.4.2]	Řeší se zdrojové zajištění řízení controllingu: ▪ Personální zajištění. ▪ IT.
[6.4.3]	Řeší se datové a informační zajištění controllingu.
[6.4.4]	Řeší se controlling firmy
[6.4.5]	Řeší se analýzy controllingu: ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah analýz controllingu. ▪ Kvalita analýz controllingu. ▪ Zajištění analýz controllingu.
[6.4.6]	Řeší se plánování controllingu: ▪ Vztah k byznysu. ▪ Obsah plánování controllingu. ▪ Příprava plánů controllingu. ▪ Zajištění plánů controllingu.

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

- Jak řešit rozvoj řízení controllingu ***v souladu se strategickými záměry*** firmy (viz kap. 2.1)?
- Jak realizovat začlenění řízení controllingu ***do byznys modelu a provozního modelu*** firmy (viz kap. 2.1)?
- 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.), (viz kap. 2.1)?
- Do jaké míry je ***nákladová náročnost*** controllingu přiměřená požadavkům firmy (viz kap. 3)?

- Zjišťují a vyhodnocují se ***ekonomické a mimoekonomické efekty*** controllingu? Kde jsou cesty jejich zvyšování?

6.4.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění řízení controllingu“

6.4.2.1 Personální zajištění

- Existují dostatečné ***personální kapacity*** ve struktuře a kvalifikaci k potřebám firmy? Jak zabezpečovat odpovídající ***personální vybavení*** controllingu (viz kap. 11)?
- Jak ***připravovat a motivovat manažery a pracovníky*** controllingu na zvyšování kvality úloh controllingu?

6.4.2.2 IT

- Jak zabezpečit odpovídající ***efektivní fungování technologické základny*** controllingu včetně IT (viz kap. 12)?
- 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?

6.4.3 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?

6.4.4 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?

6.4.5 Scénář: „Řeší se analýzy controllingu“

6.4.5.1 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?

6.4.5.2 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)?

6.4.5.3 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?

6.4.5.4 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?

6.4.6 Scénář: „Řeší se plánování controllingu“

6.4.6.1 Vztah k byznysu

- Jak zvýšit ***úspěšnost a výkonnost byznysu*** díky vysoké kvalitě plánovacích úloh?
- Jak identifikovat ***hlavní problémy firmy*** vzhledem k úrovní 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?

6.4.6.2 Obsah plánování controllingu

- Jaké ***plánovací ukazatele a plánovací dimenze*** stanovit vzhledem k aktuálním a očekávaným potřebám plánů controllingu?
- Jak průběžně analyzovat ***odchylky*** 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?

6.4.6.3 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?

6.4.6.4 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?

7. Řízení prodeje zájezdů

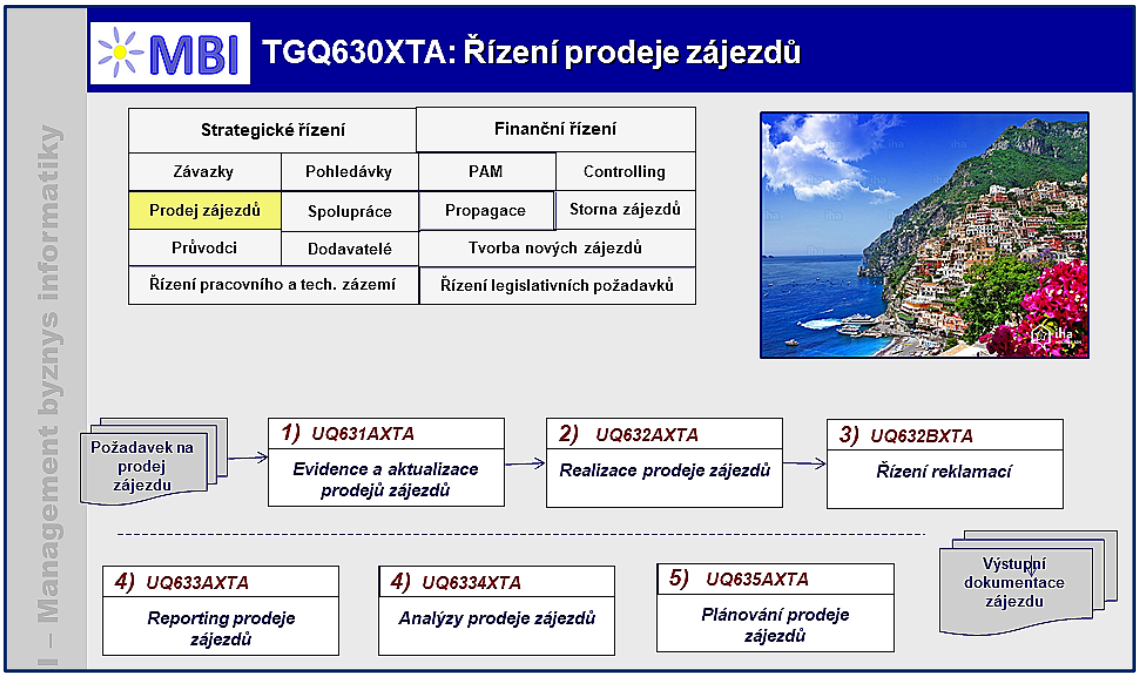
Účelem oblasti řízení je ***dosahování ekonomických výsledků*** v podobě tržeb, obratu a zisku (MBI TGQ100). Dále tato oblast musí zajistit efektivní ***realizaci prodejních transakcí*** a aktualizaci databáze prodejů. Tato aktualizace je nezbytná především kvůli způsobu, jak jsou zájezdy nakupovány.

Zájezdy nejsou službou, která by se ve většině případů zaplatila jednorázově při podpisu smlouvy. Pokud si ***klient kupuje zájezd*** s více než 45denním předstihem, má možnost zaplatit pouze 50 % z ceny zájezdu. Následně doplácí klient druhou polovinu ceny, a to nejpozději 40 dní před odjezdem.

Velice častá je také ***změna cestovní smlouvy*** z důvodu dodatečných příplatků např. za přidání nové osoby nebo objednání výletu. Z tohoto důvodu je ***neustálá aktualizace*** údajů v evidenci prodejů nezbytná. V rámci této oblasti je také nutné ***řízení přípravy podkladů*** pro pracovníky na pobočce, aby byli informovaní o tom, jaký je stav zaplněnosti jednotlivých zájezdů, a podle toho přizpůsobili nabídku pro klienty, kteří cestovní kancelář kontaktují telefonicky či emailem.

7.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh řízení prodeje zájezdů obsahuje Obrázek 7-1

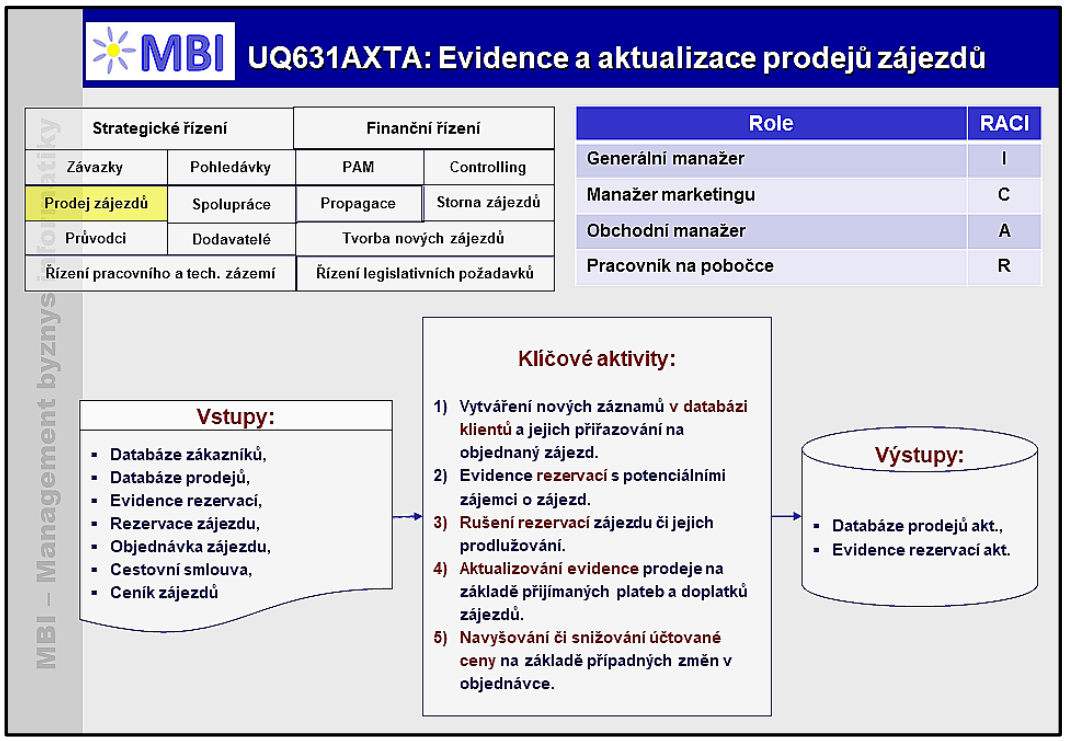


Obrázek 7-1: Řízení prodeje zájezdů – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

7.1.1 Evidence a aktualizace prodejů zájezdů

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat databáze prodeje zájezdů cestovní kanceláře (Obrázek 7-2).



Obrázek 7-2: Evidence a aktualizace prodejů zájezdů

Klíčové aktivity:

- ***Vytváření nových záznamů v databázi klientů*** a jejich přiřazování na objednaný zájezd.
- ***Evidence rezervací*** s potenciálními zájemci o zájezd.
- ***Rušení rezervací*** zájezdu či jejich prodlužování.
- ***Aktualizování evidence prodeje*** na základě přijímaných plateb a doplatků zájezdů.
- ***Navyšování či snižování účtované ceny*** na základě případných změn v objednávce.

7.1.2 Realizace prodeje zájezdů

Účelem je realizovat obchodní případ prodej, resp. prodej zájezdu danému zákazníkovi a uzavřít s ním smlouvu (Obrázek 7-3).



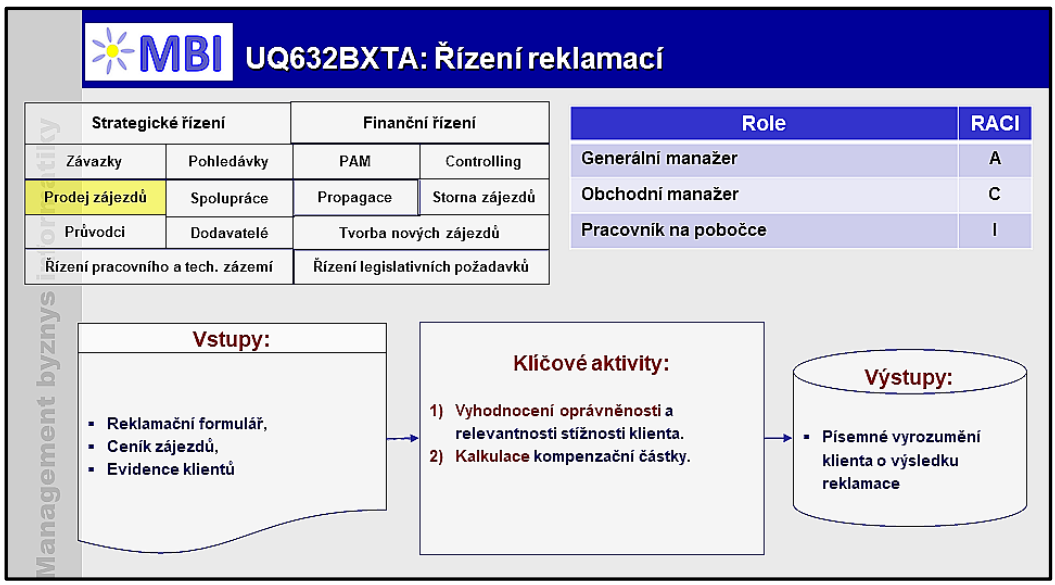
Obrázek 7-3: Realizace prodeje zájezdů

Klíčové aktivity:

- ***Zpracování poptávek klientů*** na pobočce, po telefonu, e-mailu či přes webové stránky.
- ***Řízení zákaznických požadavků*** na atributy zájezdu.
- ***Zpracování objednávek*** a kalkulace ceny.
- ***Příprava cestovní smlouvy***.

7.1.3 Řízení reklamací

Účelem úlohy je zajistit efektivní vyhodnocování a řešení zákaznických reklamací, zpracování dokumentace a následně jejich souhrnné vyhodnocování (Obrázek 7-4).



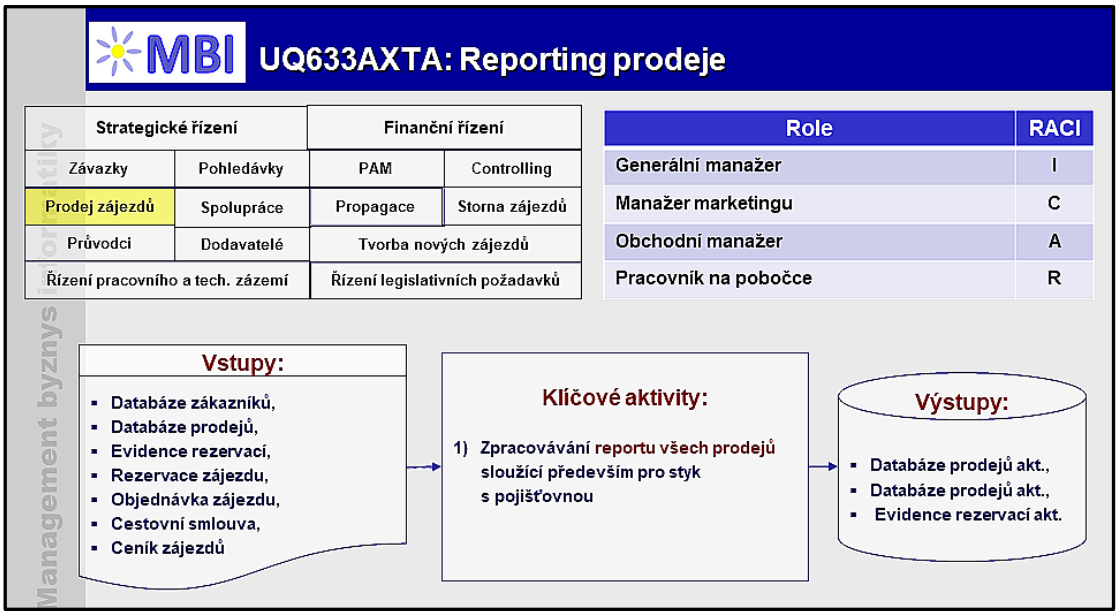
Obrázek 7-4: Řízení reklamací

Klíčové aktivity:

- ***Vyhodnocení oprávněnosti*** a relevantnosti stížnosti klienta.
- ***Kalkulace*** kompenzační částky.

7.1.4 Reporting prodeje

Účelem je vytváření standardních reportů prodeje zájezdů pro potřeby managementu cestovní kanceláře a pojišťovny (Obrázek 7-5):



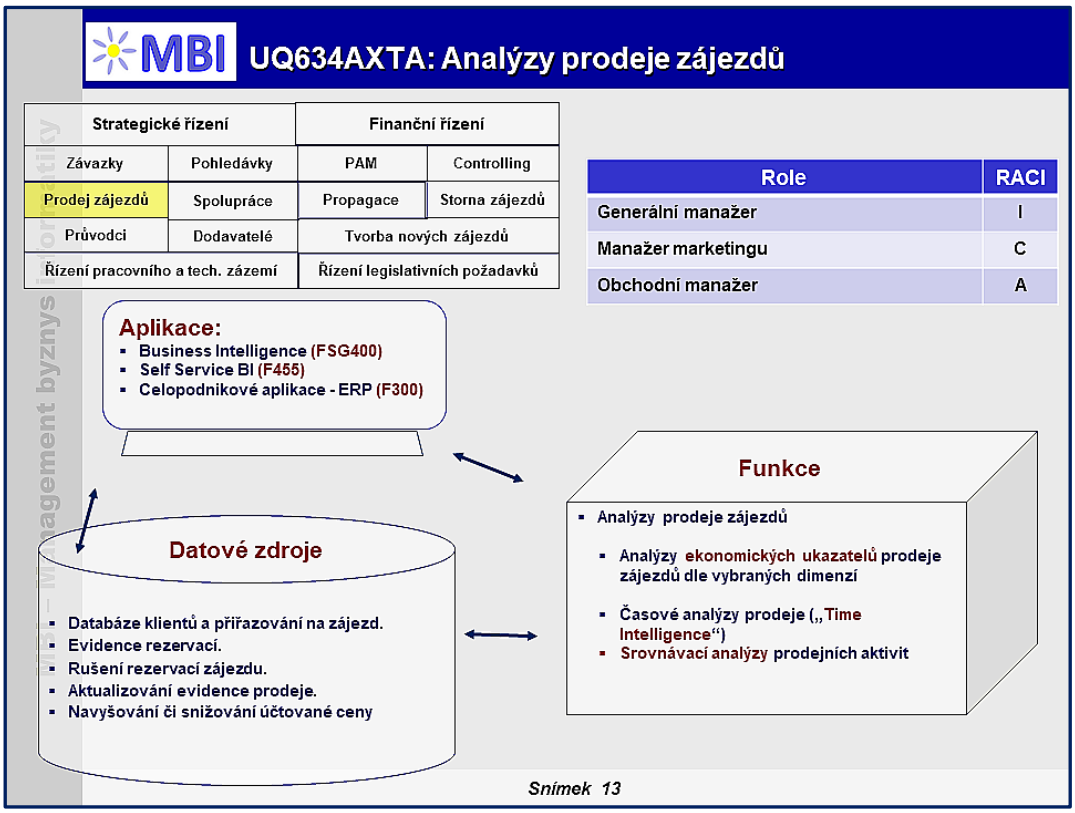
Obrázek 7-5: Reporting prodeje zájezdů

Klíčové aktivity:

- ***Zpracovávání reportu všech prodejů*** sloužící především pro styk s pojišťovnou.

7.1.5 Analýzy prodeje zájezdů)

Účelem analytické úlohy je především ***dosažení očekávaných ekonomických, případně mimoekonomických efektů***, tj. pozitivních změn v metrikách prodeje, např. ve zvýšení tržeb a prodejní marže, snížení nákladů na prodejní aktivity, zvýšení počtu zákazníků apod. (Obrázek 7-6).



Obrázek 7-6: Analýzy prodeje zájezdů

Funkce:

Analýzy prodejních aktivit cestovní kanceláře na základě metrik obsažených v dalším přehledu. Zahrnuje ***analýzy všech definovaných metrik*** prodeje zájezdů podle stanovených dimenzí

- Celkem přihlášených klientů,
- Počet nových klientů,
- Počet stálých klientů,
- Počet prodejů,
- Tržby z prodeje zájezdu,
- Zisk ze zájezdu,
- Ztráta výnosů z neprodaných míst,
- Prodejní marže,
- Počet a objem reklamací

Přehled dimenzí pro analýzy:

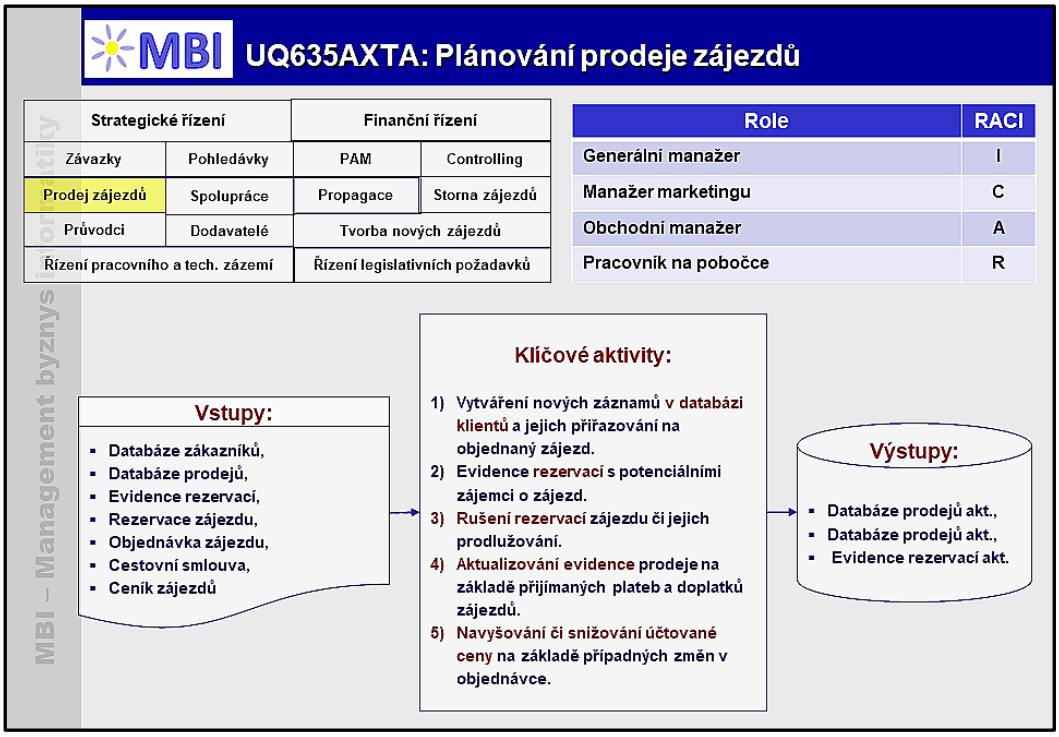
- Časová dimenze,
- Klienti,
- Regiony,
- Segmenty trhu,
- Účtová osnova,
- Měny,
- Služby,
- Pracovníci na pobočkách

Dalšími typy analýz jsou:

- ***Časové analýzy prodeje*** („Time Intelligence“) dle všech výše uvedených ukazatelů
- ***Srovnávací analýzy*** prodejů zájezdů, zejména porovnání plánovaných a skutečných hodnot, porovnání prodejů v různých obdobích

7.1.6 Plánování prodeje zájezdů

Účelem úlohy je ***efektivní a co nejpřesnější zpracování plánů prodejů zájezdů*** realizované podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty (Obrázek 7-7):



Obrázek 7-7: Plánování prodeje zájezdů

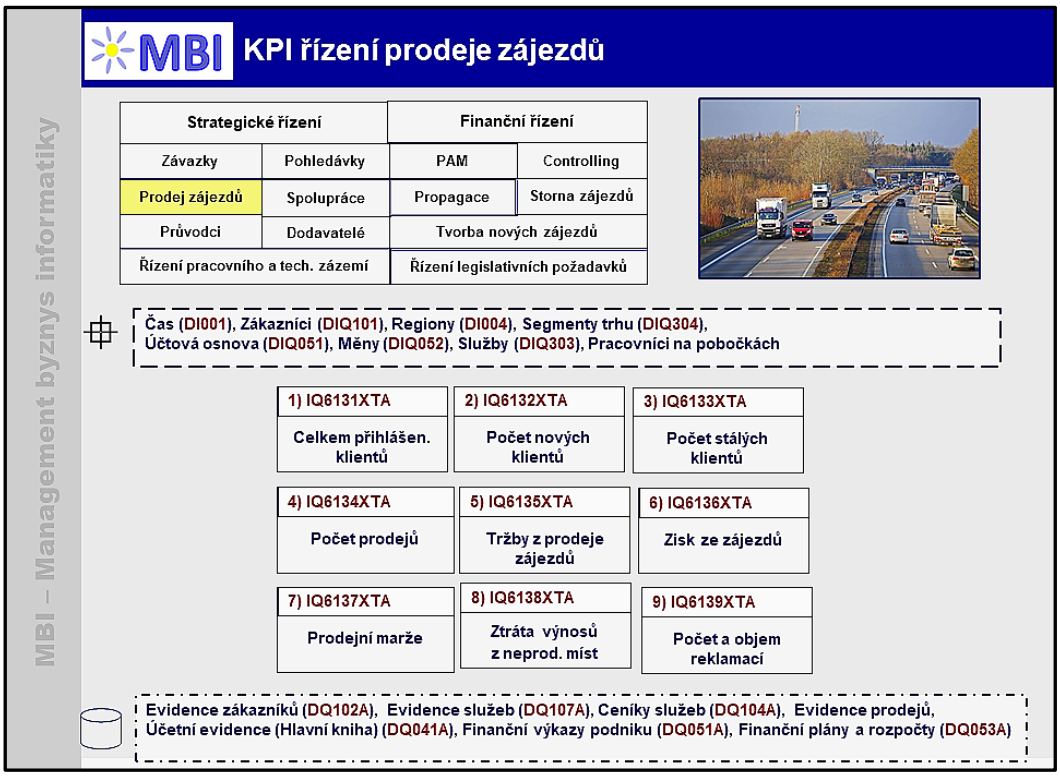
Klíčové aktivity:

- ***Monitoring obsazenosti*** všech zájezdů.
- ***Prioritizace zájezdů*** podle nejvyšší hrozící finanční ztráty z volných míst.
- ***Příprava podkladů pro pracovníky na pobočce***, podle kterých pracovníci realizují nabídku zájezdů.

⑩

7.2 KPI řízení prodeje zájezdů

Další přehled metrik řízení prodeje zájezdů představuje ty, které lze považovat za. ***KPI.*** Přehled uvedených ***KPI*** řízení prodeje zájezdů, ***včetně hlavní dimenzí a zdrojů dat*** dokumentuje Obrázek 7-8:



Obrázek 7-8: Přehled KPI řízení prodeje zájezdů

V dalším přehledu jsou uvedeny dílčí charakteristiky ***vybrané metriky, resp. KPI*** pro řízení prodeje zájezdů:

7.2.1 Počet klientů (zákazníků)

Počet klientů (zákazníků) cestovní kanceláře zahrnuje všechny klienty, kteří v minulosti i současnosti využívají služeb cestovní kanceláře.

Další související KPI:

- ***Počet stálých klientů (Repeat Customers)*** je počet klientů, kteří využívají podruhé, třetí atd. služeb CK. Pomáhá sledovat spokojenost zákazníků,
- ***Počet nových klientů*** za dané období,
- ***Podíl nových klientů v %*** za dané období je poměrem počtu nových klientů vůči celkovému počtu stávajících klientů. Hodnota ukazatele stanovena jako měsíční průměr během celého kalendářního roku,
- ***Počet ztracených klientů za dané období (Churn customers)*** – se měří v počtech odcházejících klientů.
- ***Podíl ztracených klientů za dané období v %*** je relativní údaj a je poměrem počtu odcházejících klientů vůči celkovému počtu stávajících klientů. Hodnota ukazatele stanovena jako měsíční průměr během celého kalendářního roku,
- ***Vývoj počtu klientů v čase*** – počty klientů v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy

Zdroje dat:

- databáze zákazníků, databáze prodejů, evidence rezervací, databáze zájezdů.

Dimenze:

- čas, zákazníci, regiony, segmenty trhu.

7.2.2 Počet prodejů

Počet prodaných zájezdů zahrnuje všechny tuzemské i zahraniční zájezdy prodané klientům cestovní kanceláře.

Další související KPI:

- ***Počet rezervací*** je počet jednotlivých rezervací klientů na zájezdech cestovní kanceláře,
- ***Počet neobsazených míst*** na zájezdech cestovní kanceláře,
- ***Podíl neobsazených míst*** je procentní podíl neobsazených míst k celkovému počtu míst nabízených zájezdů,
- ***Ztráta výnosů z neobsazených míst*** na zájezdech je rozdíl mezi celkovými výnosy při plné obsazenosti zájezdů a skutečnými výnosy realizovanými na zájezdech
- ***Zaplněnost prodejní kapacity*** vzhledem k cílové zemi zájezdu,
- ***Podíl zahraničních zájezdů*** je procentní podíl zahraničních zájezdů k celkovému počtu nabízených zájezdů,
- ***Vývoj počtu prodejů v čase*** – počty prodejů zájezdů v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy

Zdroje dat:

- databáze zákazníků, databáze prodejů, evidence rezervací, databáze zájezdů,
- účetní evidence, finanční výkazy cestovní kanceláře.

Dimenze:

- čas, zákazníci, zájezdy, pobočky cestovní kanceláře, regiony.

7.2.3 Tržby z prodeje služeb cestovní kanceláře

Tržby z prodeje služeb cestovní kanceláře jsou tržby dle zájezdů, regionů, poboček, pracovníků na pobočkách.

Další související KPI:

- ***Plnění prodejních plánů*** – porovnání plánovaných tržeb a skutečných dle zájezdů, poboček, pracovníků na pobočkách, regionů,
- ***Profitabilita*****,** tržby očištěné o úroky, daně, odpisy = Čisté tržby – (úroky + daně + odpisy),
- ***Poměr tržeb k jednotce zájezdu, rezervovanému místu*** slouží k porovnání průměrných cen zájezdů podle různých kategorií. Udává, kolik peněz je klient ochotný v průměru vynaložit na konkrétní zájezd, nebo službu = Čisté tržby / Počet prodaných míst, nebo služeb,
- ***Vývoj tržeb v čase***, tj. tržby z prodeje zájezdů v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy,

Zdroje dat:

- databáze zákazníků, databáze prodejů, evidence rezervací, databáze zájezdů, evidence služeb, ceníky služeb, účetní evidence, finanční výkazy cestovní kanceláře.

Dimenze:

- čas, zákazníci, zájezdy, pobočky cestovní kanceláře, regiony, služby.

7.2.4 Zisk cestovní kanceláře

Zisk na zájezd je rozdíl prodejní ceny a nákladů na konkrétní zájezd. Udává celkový zisk dosažený na jednotlivých zájezdech.

Další související KPI:

- ***Plnění plánů zisku,*** tj. porovnání plánovaných zisků a skutečných dle zájezdů,

- ***Zisk na jedno rezervované místo zájezdu,*** tj. průměrná hodnota dosažených zisků dle jednotlivých zájezdů,
- ***Vývoj zisku v čase*** – zisk z prodeje zájezdů v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání,

Zdroje dat:

- databáze prodejů, evidence rezervací, databáze zájezdů, evidence služeb, ceníky služeb, účetní evidence, finanční výkazy cestovní kanceláře.

Dimenze:

- čas, zájezdy, pobočky cestovní kanceláře, regiony, služby.

7.2.5 Prodejní marže

Prodejní marže je marže dle zájezdů a poskytovaných služeb, porovnání plánované a skutečně dosažené marže.

Související metriky

- ***Marže z prodeje zájezdů*** = Tržby ze zájezdu – Náklady na zájezd,
- ***Hrubá marže*** = (Tržby – Náklady) / Tržby,

Zdroje dat:

- databáze prodejů, evidence rezervací, databáze zájezdů, evidence služeb, ceníky služeb, účetní evidence, finanční výkazy cestovní kanceláře.

Dimenze:

- čas, zájezdy, pobočky cestovní kanceláře,

7.2.6 Počet a objem reklamací

Počet a objem v Kč reklamací (přijatých, odmítnutých, realizovaných) dle zájezdů a služeb, typů reklamací.

Související metriky:

- ***Podíl objemu reklamací na celkovém objemu prodeje zájezdů*** = Hodnota uznaných reklamací / Celkové tržby,
- ***Míra uznaných reklamací*** = Počet uznaných reklamací / Celkový počet reklamací,
- ***Náklady na reklamace,*** suma nákladů spojených s reklamací zboží.

Zdroje dat:

- evidence reklamací, databáze prodejů, evidence rezervací, databáze zájezdů, evidence služeb, ceníky služeb, účetní evidence, finanční výkazy cestovní kanceláře.

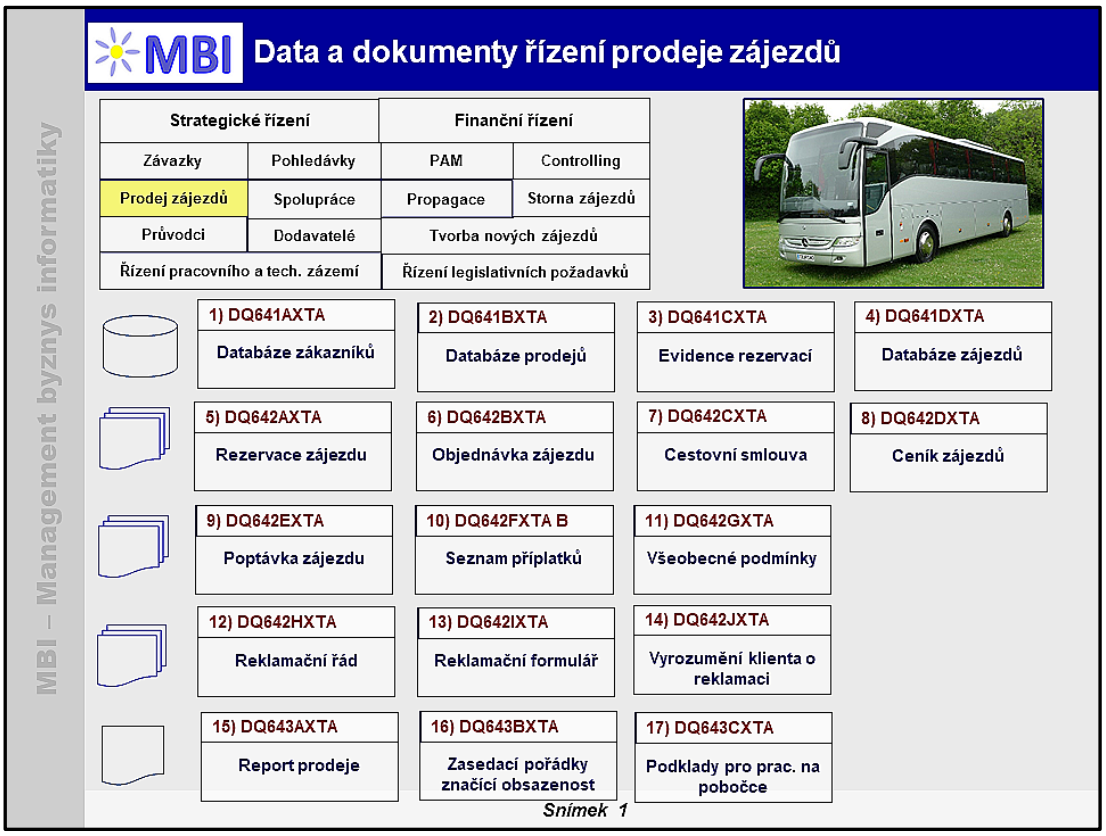
Dimenze:

- čas, typy reklamací přijaté od zákazníků, zákazníci, zájezdy, pobočky cestovní kanceláře.



7.3 Data a dokumenty řízení prodeje zájezdů

Obrázek 7-9 dokumentuje souhrnný přehled dat a dokumentů pro řízení prodeje zájezdů.



Obrázek 7-9: Data a dokumenty řízení prodeje zájezdů – přehled

7.4 Scénáře, analytické otázky

7.4.1 Scénář "Řeší se řízení prodeje zájezdů“

- Jak efektivně a operativně probíhají ***operace*** spojené s prodejem zájezdů, jaká je jejich formální a organizační úroveň?
- Jak se řeší zkvalitňování ***vztahů ke klientům***?
- Jak realizovat ***vazby*** na strategii, finance, HR, propagaci?
- Jaká je úroveň a výsledky ***jednotlivých poboček*** a případně jejich pracovníků?
- Kdo a v jakých termínech vykonává ***hodnocení výsledků*** cestovní kanceláře, v jednotlivých oblastech řízení?
- Které ***reporty*** prodeje zájezdů a s jakým obsahem budou adekvátní pro jednotlivé pracovníky cestovní kanceláře?
- Které ***metriky*** budou pro analýzy a plánování prodeje zájezdů významné, které budou mít charakter KPI?
- Které ***dimenze*** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy a plánování prodeje zájezdů relevantní?

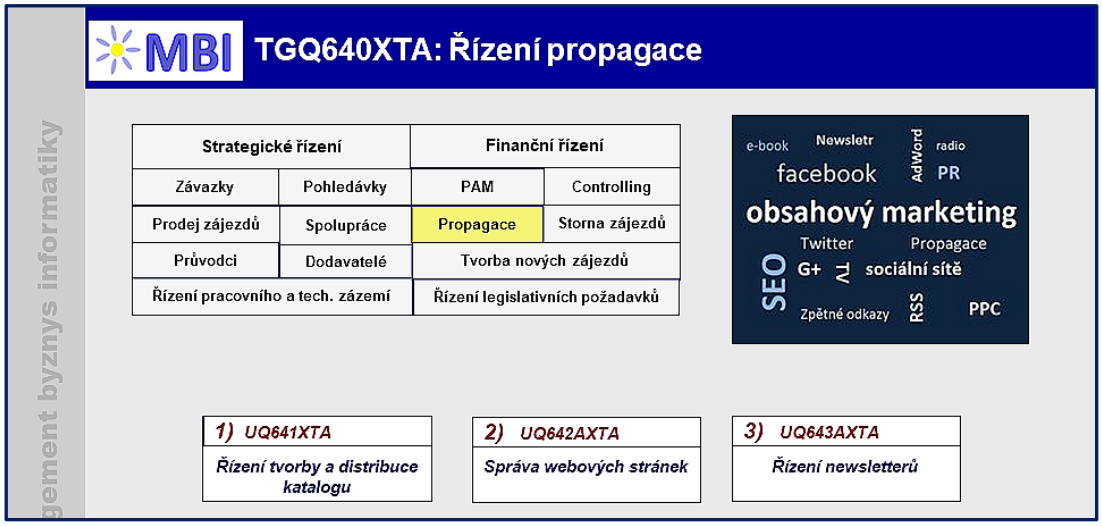
8. Řízení propagace

Účelem oblasti řízení je efektivní správa komunikačních kanálů, které má společnost v současné době zavedené.

Jednoznačně ***nejdůležitější komunikační kanál je katalog zájezdů***, obsahující všechny zájezdy daného roku. Katalog se dostává ke klientům společnosti buď ***přímou nebo nepřímou cestou***. Přímá cesta spočívá ve vyzvednutí na pobočce nebo odesláním poštou přímo na adresu stálých klientů. Katalogy se ke klientům ve velké míře dostávají také nepřímo srze spolupracující cestovní agentury a kanceláře, které tyto katalogy vystavují na svých pobočkách. Další důležitou částí je ***správa webových stránek***, které také obsahují veškerou nabídku zájezdů a zároveň slouží pro komunikaci aktuálních novinek.

8.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh řízení propagace obsahuje Obrázek 8-1

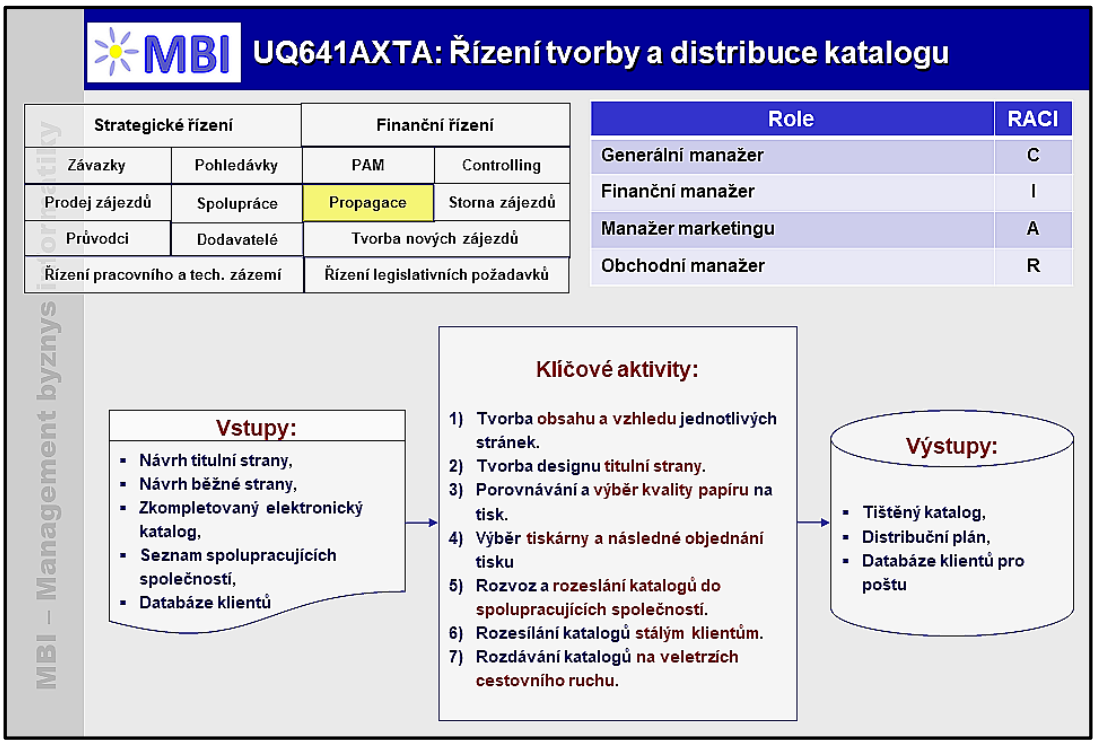


Obrázek 8-1: Řízení propagace – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

8.1.1 Řízení tvorby a distribuce katalogu

Účelem je vytvořit kvalitní nabídkový katalog a ten efektivně distribuovat k aktuálním i potenciálním klientům (Obrázek 8-2).



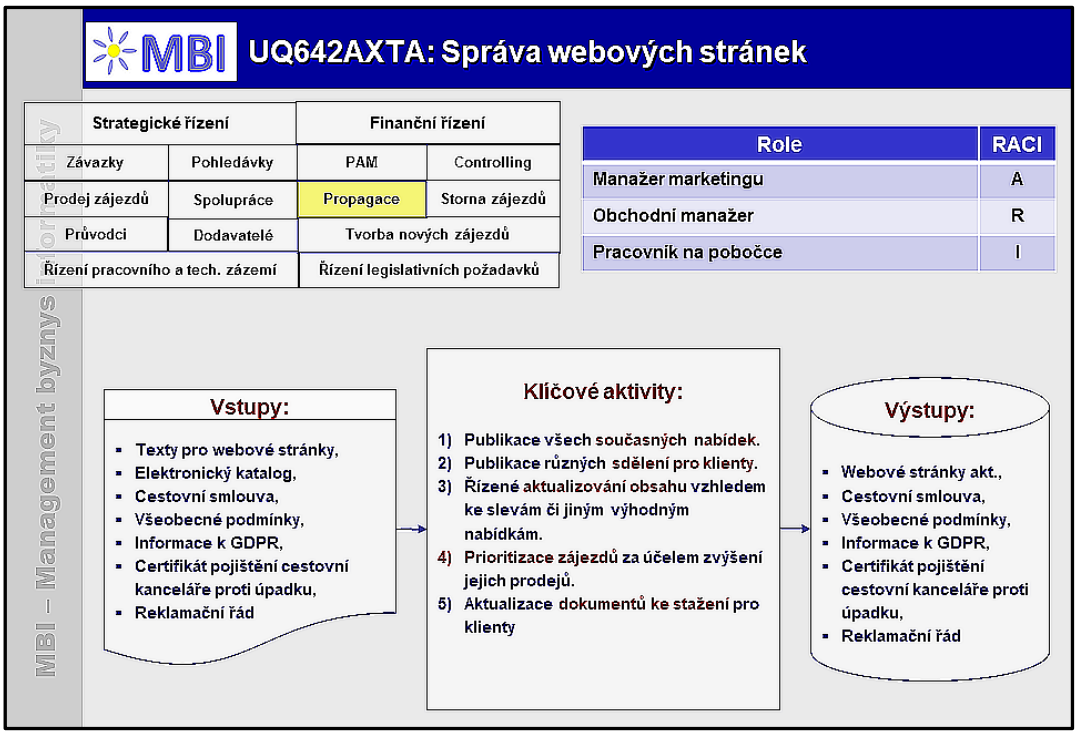
Obrázek 8-2: Řízení tvorby a distribuce katalogu

Klíčové aktivity:

- ***Tvorba obsahu a vzhledu*** jednotlivých stránek.
- Tvorba designu ***titulní strany***.
- ***Porovnávání a výběr kvality*** papíru na tisk.
- ***Výběr tiskárny*** a následné objednání tisku
- ***Rozvoz a rozeslání katalogů*** do spolupracujících společností.
- Rozesílání katalogů ***stálým klientům***.
- Rozdávání katalogů ***na veletrzích*** cestovního ruchu.

8.1.2 Správa webových stránek

Účelem je realizovat jednotlivé případy spolupráce s kooperujícími společnostmi, včetně příslušné dokumentace (Obrázek 8-3).



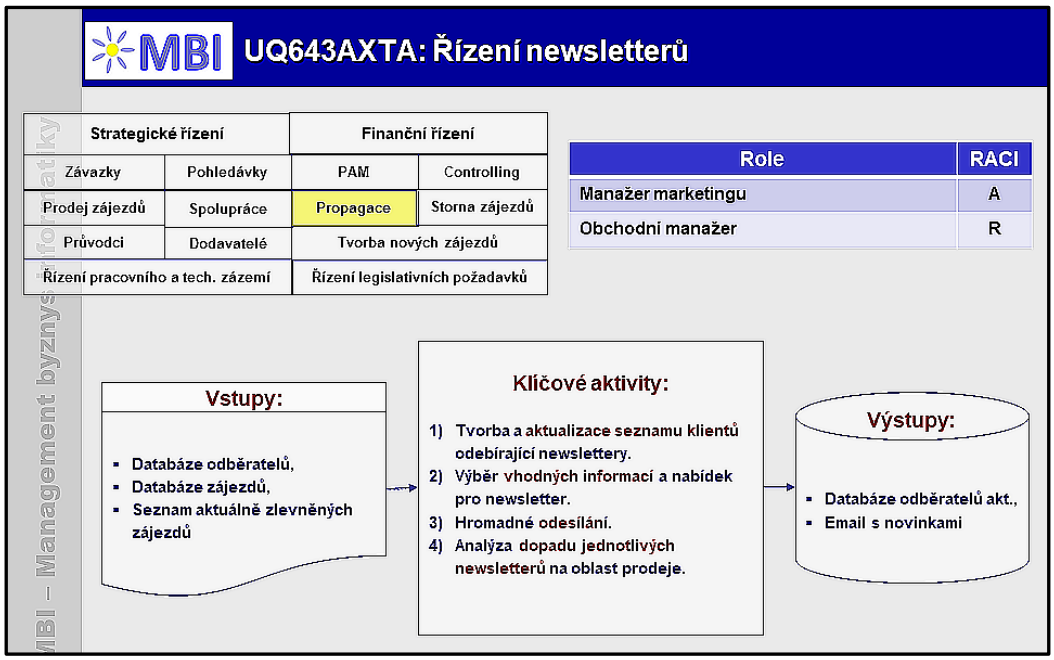
Obrázek 8-3: Správa webových stránek

Klíčové aktivity:

- Publikace všech ***současných nabídek***.
- Publikace různých ***sdělení pro klienty***.
- Řízené ***aktualizování obsahu*** vzhledem ke slevám či jiným výhodným nabídkám.
- ***Prioritizace zájezdů*** za účelem zvýšení jejich prodejů.
- Aktualizace ***dokumentů ke stažení*** pro klienty.

8.1.3 Řízení newsletterů

Účelem úlohy je zajistit efektivní přípravu newsletterů a jejich distribuci ke klientům (Obrázek 8-4).



Obrázek 8-4: Řízení newsletterů

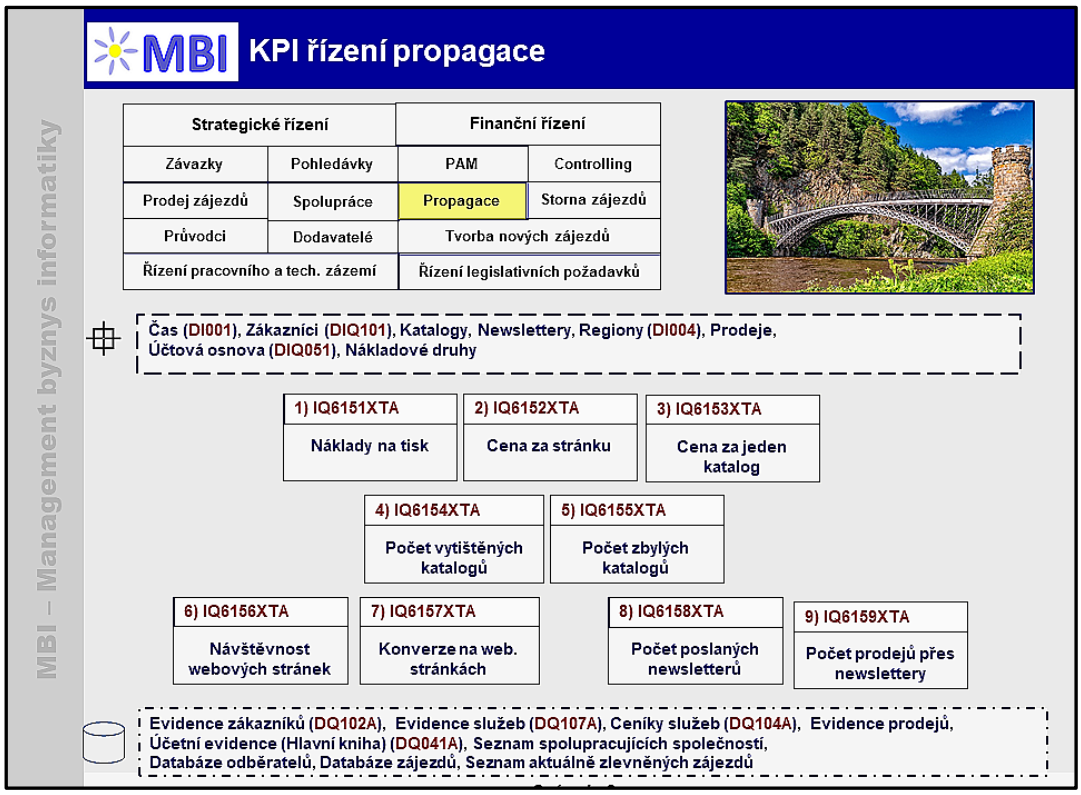
Klíčové aktivity:

- Tvorba a ***aktualizace seznamu klientů*** odebírající newslettery.
- ***Výběr vhodných informací*** a nabídek pro newsletter.
- Hromadné ***odesílání.***
- ***Analýza dopadu*** jednotlivých newsletterů na oblast prodeje.

⑩

8.2 KPI řízení propagace

Další přehled metrik řízení propagace představuje ty, které lze považovat za. ***KPI.*** Přehled uvedených ***KPI*** řízení propagace, ***včetně hlavní dimenzí a zdrojů dat*** dokumentuje Obrázek 8-5:



Obrázek 8-5: Přehled KPI řízení propagace

V dalším přehledu jsou uvedeny dílčí charakteristiky ***vybrané metriky, resp. KPI*** pro řízení propagace:

8.2.1 Počet katalogů pro klienty cestovní kanceláře

Celkový počet nabídkových katalogů připravených cestovní kanceláří pro klienty.

Další související KPI:

- ***Počet poskytnutých katalogů*** odběratelům.
- ***Počet zbylých katalogů***, počet nevyužitých katalogů v rozlišení podle poboček,
- ***Podíl zbylých katalogů*** v %
- ***Objem prodejů získaných na základě katalogů,***
- ***Vývoj počtu vydaných katalogů*** v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání atd.

Zdroje dat:

- databáze odběratelů, databáze zákazníků, databáze zájezdů.

Dimenze:

- čas, zájezdy, odběratelé, zákazníci, pobočky, služby.

8.2.2 Náklady na katalogy

Celkové náklady na katalogy cestovní kanceláře v rozlišení podle nákladových druhů.

Další související KPI:

- ***Náklady na tisk*** katalogů,
- Náklady ***na jeden katalog***
- Náklady ***na 1 stránku*** katalogu,
- Náklady ***na distribuci*** katalogů,

- ***Celková doba*** na vydání katalogu, od zahájení přípravy katalogu po jeho finální vydání,
- ***Objem času v člověkohodinách*** spotřebovaných na přípravu katalogu,
- ***Vývoj počtu vydaných katalogů v čase*** – počty klientů, počty zájezdů v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání atd.

Zdroje dat:

- databáze zájezdů, evidence služeb, ceníky služeb, účetní evidence.

Dimenze:

- čas, nákladové druhy, zákazníci, účtová osnova, pobočky,

8.2.3 Návštěvnost webových stránek cestovní kanceláře

Návštěvnost webových stránek představuje počet klientů a celkovou dobu, kterou návštěvníci stráví na webových stránkách cestovní kanceláře.

Další související KPI:

- ***Konverze na webových stránkách***, vyjadřuje úspěšnost přeměnění návštěvníka webu v zákazníka je jednou z klíčových metrik eShopů. Udává podíl celkového počtu objednávek na celkovém počtu návštěv.
- ***Objem prodejů*** realizovaných přes webové stránky.
- ***Vývoj návštěvnosti webových stránek*** v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání atd.

Zdroje dat:

- databáze prodejů.

Dimenze:

- čas, zákazníci.

8.2.4 Počet vydaných newsletterů

Celkový počet vydaných newsletterů distribuovaných zákazníkům.

Další související KPI:

- Počet ***poslaných*** newsletterů za měsíc,
- ***Počet prodejů*** přes newslettery***,***
- ***Vývoj počtu vydaných a distribuovaných newsletterů*** v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání atd.

Zdroje dat:

- databáze zákazníků, databáze prodejů.

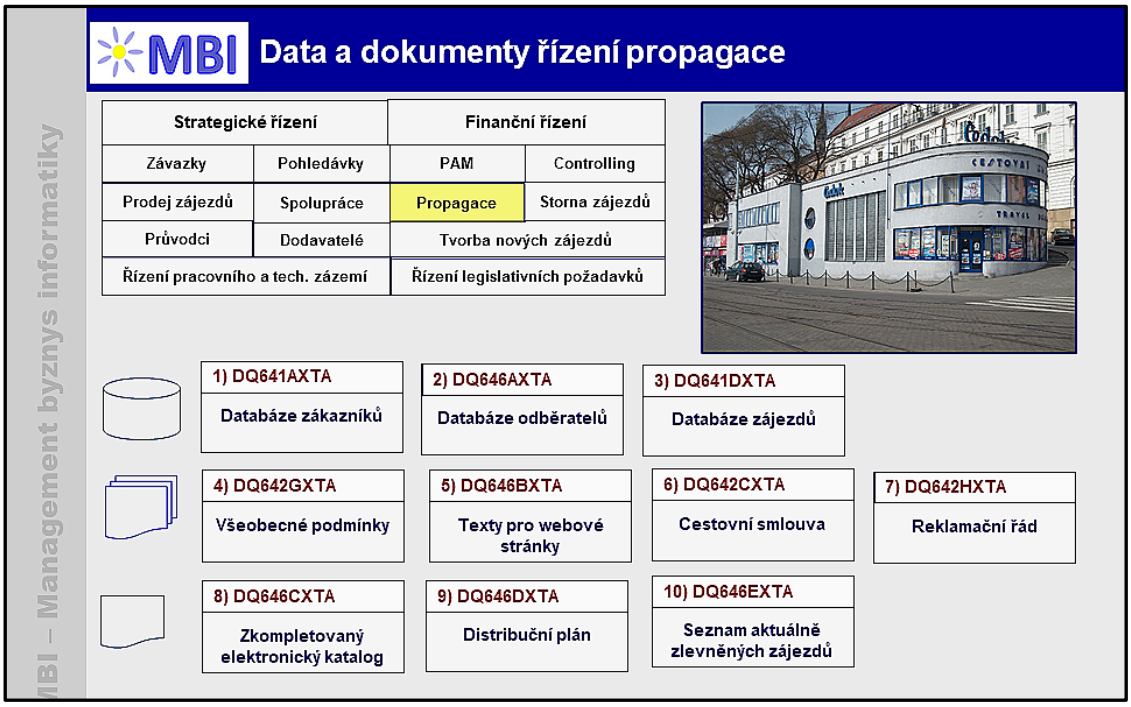
Dimenze:

- čas, zákazníci, regiony.



8.3 Data a dokumenty řízení propagace

Obrázek 8-6 dokumentuje souhrnný přehled dat a dokumentů pro řízení propagace cestovní kanceláře.



Obrázek 8-6: Data a dokumenty řízení propagace – přehled

8.4 *Scénáře, analytické otázky*

8.4.1 Scénář "Řeší se vztah ke klientům"

- Je k dispozici ***standardní vzorová smlouva***?
- Je cestovní kancelář schopna ***reagovat na připomínky*** klientů ke smlouvě operativně?
- Řeší smlouvy všechna ***významná rizika*** a jsou uzavřeny s dostatečným předstihem?
- Jak rychle a kvalitně řešit problém ***reklamací klienta***?
- Je cestovní kancelář schopna ***řešit ihned problémy*** spojené se zájezdem?
- Jsou k dispozici potřebné, správné a včasné ***podklady pro fakturaci***?
- Je cestovní kancelář schopna ***vystavit faktury v požadovaném termínu*** dle smlouvy?
- Je vystavená faktura ***v souladu s platnou legislativou***?
- Je ***sledována splatnost faktur***, pohledávky po splatnosti jsou sledovány v časových řezech?
- Jsou nastavena ***kritéria pro vyhodnocení*** služeb cestovní kanceláře?
- Provádí se ***vyhodnocení ekonomiky*** služeb pravidelně?
- Jsou služby ***vyhodnocovány podle všech relevantních hledisek*** a v dostatečně krátkém čase, je vyhodnocován i časový vývoj a výkyvy v realizovaných službách?

9. Řízení storna zájezdů

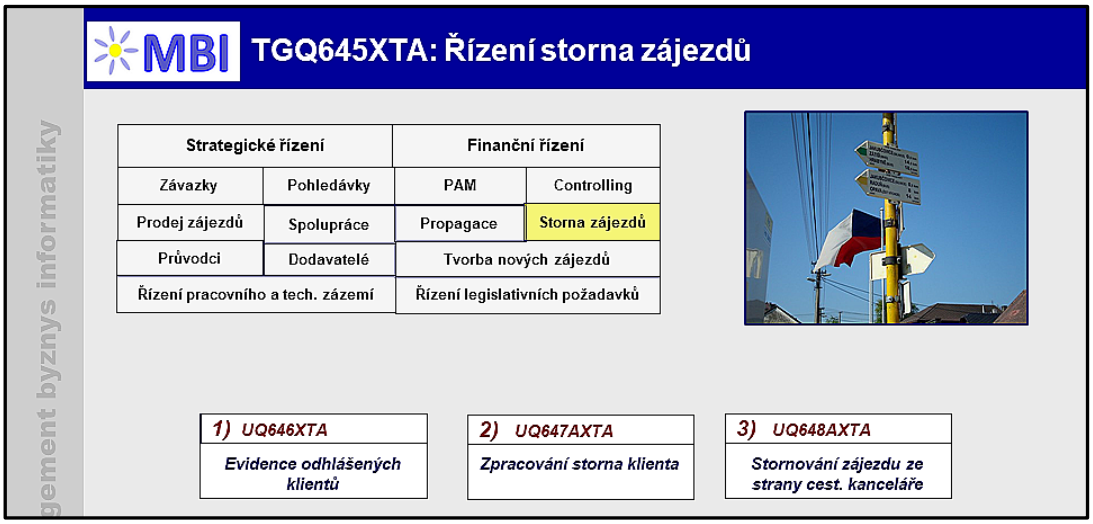
Účelem oblasti řízení je efektivní a pro obě strany racionální řešení storna zájezdů i s ohledem na různé jejich příčiny.

Jelikož lidé rádi plánují své letní dovolené týdny či měsíce dopředu, ***většina klientů nakupuje poznávací zájezdy s velkým časových předstihem***. Je velice časté, že v průběhu tohoto času se přihodí něco, co klientovi znemožní na zájezd odjet. ***Odhlášení klienta*** ze zájezdu vyvolá ***interní procesy*** ve společnosti, které musí zajistit vypořádání se s klientem z hlediska ***vrácení peněz, kalkulaci stornopoplatku, odhlášení klienta na všech místech týkajících se dodavatelských služeb či informování spolupracujících cestovek*** při sdíleném zájezdu.

Náročnost těchto procesů hodně ***závisí na tom, jak dlouho před odjezdem*** je storno zájezdu ohlášeno. Pokud je odhlášení časné, a pro klienta nejsou zakoupeny služby v podobě např. ubytování či letenek, není vyřazení klienta ze systému nijak náročné. Pokud je ale naopak odhlášení oznámené ***těsně před zájezdem***, musí cestovní kancelář zajistit, aby všechny organizačně zúčastněné strany o stornu klienta věděly. Ke každému zájezdu je možné si ***zakoupit pojištění***, díky kterému mají klienti nárok na zaplacení části stornopoplatku pojišťovnou v případě, že odhlášení ze zájezdu je způsobené zdravotními komplikacemi.

9.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh řízení storna zájezdů obsahuje Obrázek 9-1

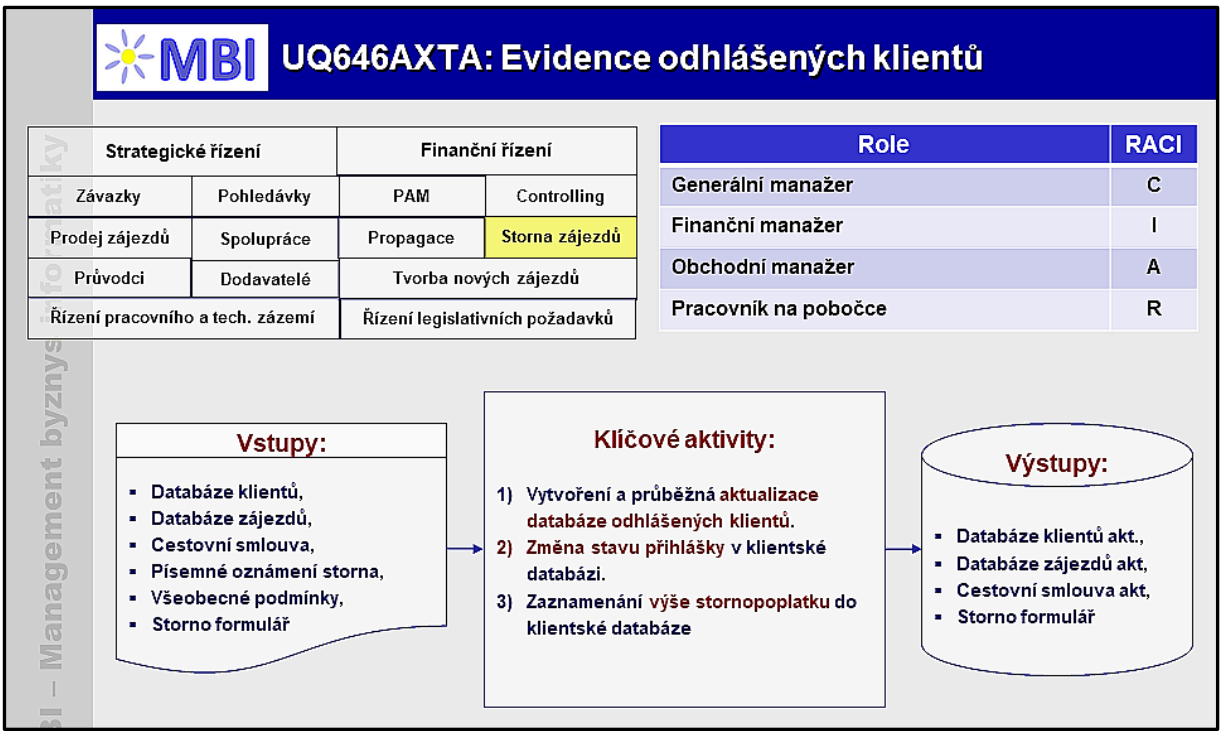


Obrázek 9-1: Řízení storna zájezdů – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

9.1.1 Evidence odhlášených klientů

Účelem je zajistit rychlou a racionální aktualizaci odhlášených klientů a další podstatné informace, jako např. identifikaci zájezdu apod. (Obrázek 9-2).



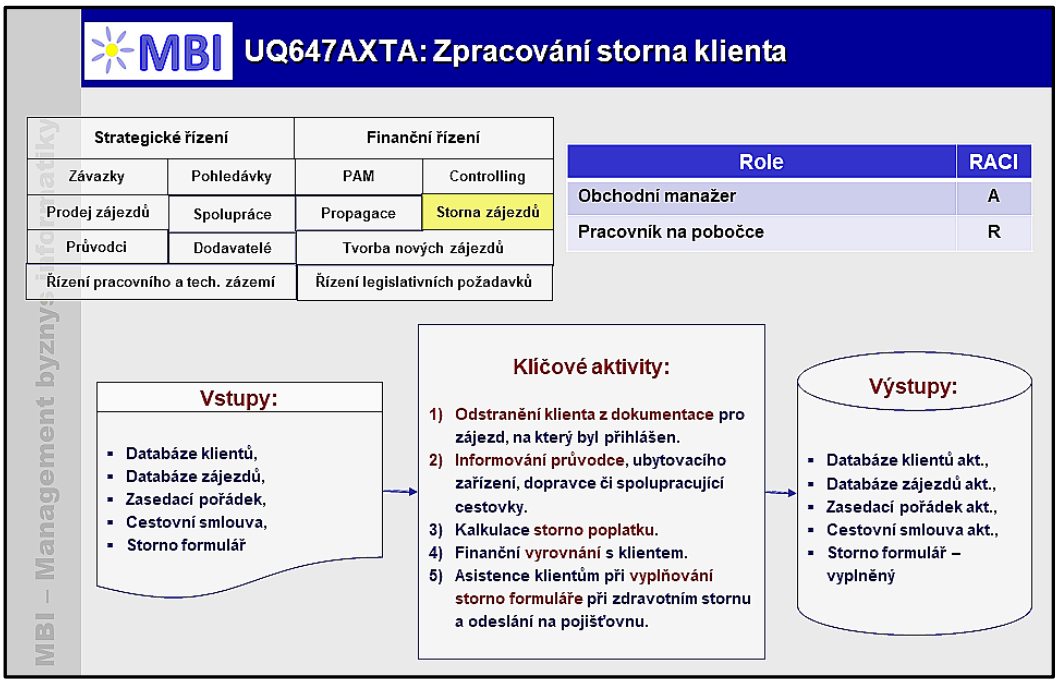
Obrázek 9-2: Evidence odhlášených klientů

Klíčové aktivity:

- Vytvoření a průběžná ***aktualizace databáze*** odhlášených klientů.
- ***Změna stavu přihlášky*** v klientské databázi.
- Zaznamenání ***výše stornopoplatku*** do klientské databáze

9.1.2 Zpracování storna klienta

Účelem je realizovat všechny nezbytné operace spojené s odhlášením klienta ze zájezdu, včetně vytvoření nezbytné dokumentace (Obrázek 9-3).



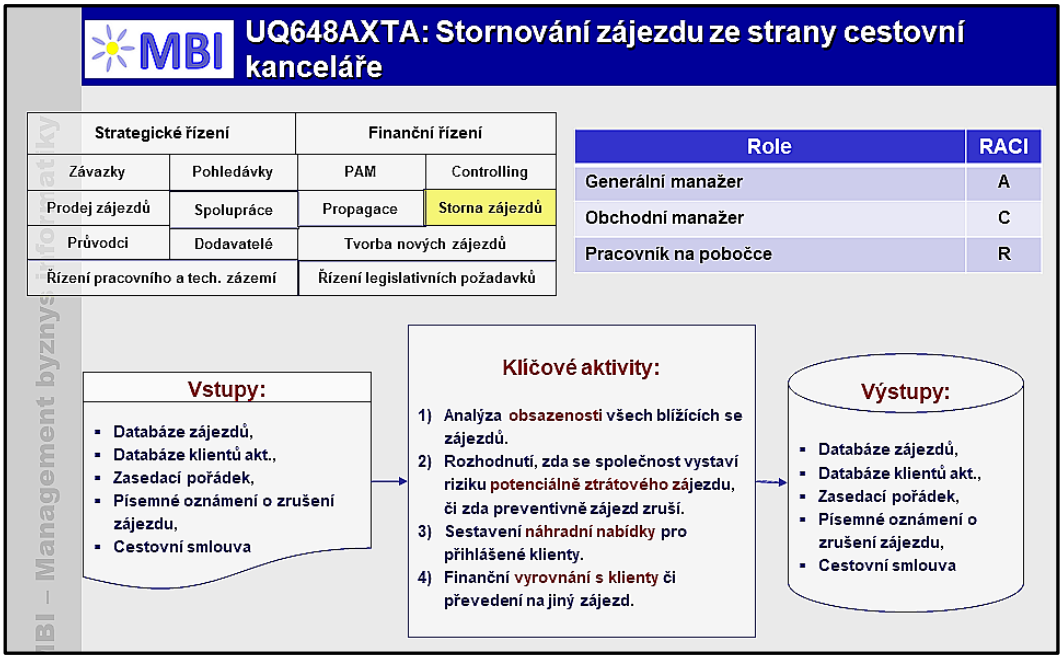
Obrázek 9-3: Zpracování storna klienta

Klíčové aktivity:

- ***Odstranění klienta z dokumentace*** pro zájezd, na který byl přihlášen.
- ***Informování průvodce***, ubytovacího zařízení, dopravce či spolupracující cestovky.
- Kalkulace ***storno poplatku***.
- ***Finanční vyrovnání*** s klientem.
- ***Asistence klientům při vyplňování storno formuláře*** při zdravotním stornu a odeslání na pojišťovnu.

9.1.3 Stornování zájezdu ze strany cestovní kanceláře

Účelem úlohy je řešení komplexního problému spojeného se stornováním zájezdu (Obrázek 9-4).



Obrázek 9-4: Stornování zájezdu ze strany cestovní kanceláře

Klíčové aktivity:

- ***Analýza obsazenosti*** všech blížících se zájezdů.
- Rozhodnutí, zda se společnost vystaví ***riziku potenciálně ztrátového zájezdu***, či zda preventivně zájezd zruší.
- ***Sestavení náhradní nabídky*** pro přihlášené klienty.
- ***Finanční vyrovnání s klienty*** či převedení na jiný zájezd.



9.2 Metriky řízení storna zájezdů

Další přehled metrik řízení storna zájezdů představuje ty, které lze považovat za. ***KPI.*** Přehled uvedených ***KPI*** řízení storna zájezdů, ***včetně hlavní dimenzí a zdrojů dat*** dokumentuje Obrázek 9-5:



Obrázek 9-5: Přehled KPI řízení storna zájezdů

V dalším přehledu jsou uvedeny dílčí charakteristiky ***vybrané metriky, resp. KPI*** pro řízení storna zájezdů:

9.2.1 Počet stornovaných klientů

Počet stornovaných klientů cestovní kanceláře zahrnuje všechny klienty, kteří stornovali zájezd, a to jak z vlastních subjektivních nebo objektivních důvodů, nebo z podnětu cestovní kanceláře, či třetí strany (dimenze Důvody storna)

Další související KPI:

- ***Výše stornopoplatku*** je částka stornopoplatku dle zájezdu, případně důvodu storna,
- ***Částka vybraná na stornopoplatcích*** za dané období,
- ***Podíl stornovaných klientů v %*** za dané období je poměrem počtu stornovaných klientů vůči celkovému počtu stávajících klientů.

- ***Podíl vybraných stornopoplatcích*** na celkových tržbách za zájezdy.
- ***Vývoj počtu stornovaných klientů*** v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy

Zdroje dat:

- databáze zákazníků, databáze prodejů, evidence rezervací, databáze zájezdů, cestovní smlouva, písemné oznámení storna, účetní evidence.

Dimenze:

- čas, důvody storna, zákazníci, zájezdy, účtová osnova, nákladové druhy, měny, pobočky.

9.2.2 Počet zrušených zájezdů ze strany cestovní kanceláře

Počet zrušených zájezdů ze strany cestovní kanceláře zahrnuje všechny zájezdy, které dle různých důvodů musely být zrušeny (dimenze „*Druhy zrušení zájezdů*“.

Další související KPI:

- ***Náklady za stornované klienty*** je celkový objem nákladů cestovní kanceláře, které vznikly pouze z důvodu zrušení zájezdů.
- ***Ušlý zisk*** za zrušené zájezdy za dané období,
- ***Podíl zrušených zájezdů v %*** za dané období je poměrem počtu zrušených zájezdů vůči celkovému počtu plánovaných zájezdů.
- ***Podíl nákladů za stornované klienty zrušených zájezdů*** na celkových nákladech cestovní kanceláře na zájezdy
- ***Vývoj počtu zrušených zájezdů*** v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy

Zdroje dat:

- databáze zákazníků, databáze prodejů, evidence rezervací, databáze zájezdů, účetní evidence.

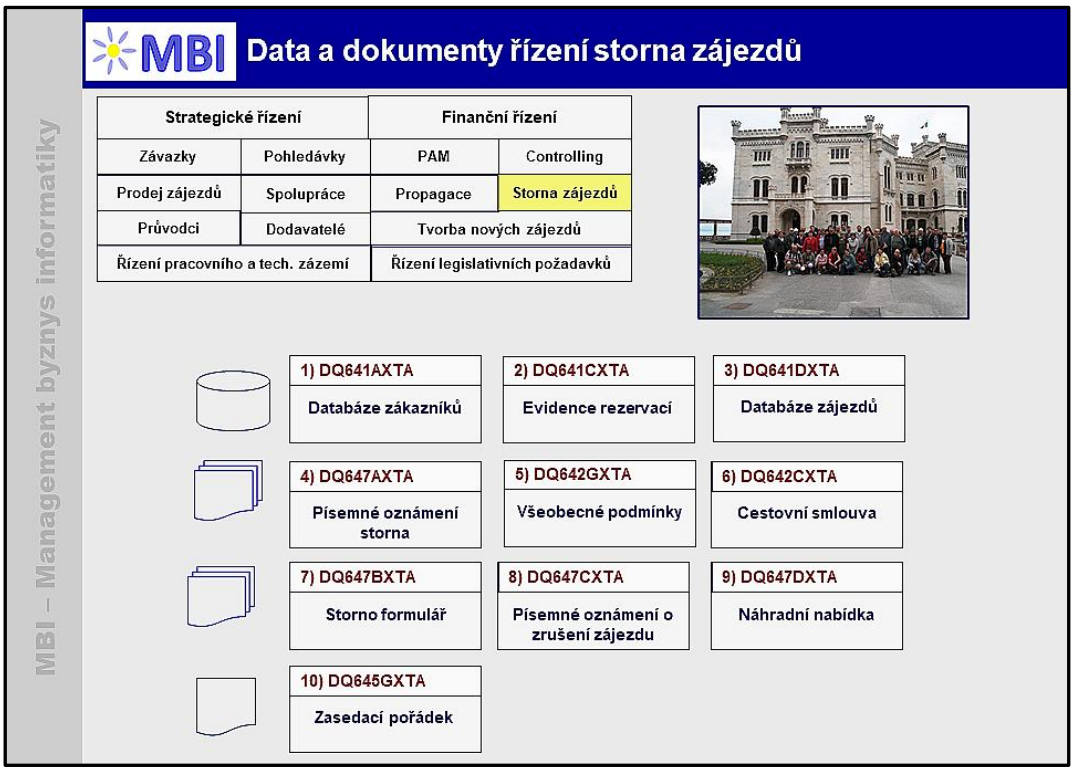
Dimenze:

- čas, druhy zrušení zájezdů, zákazníci, zájezdy, účtová osnova, nákladové druhy, měny, pobočky.



9.3 Data a dokumenty storna zájezdů

Obrázek 9-6 dokumentuje souhrnný přehled dat a dokumentů pro řízení storna zájezdů cestovní kanceláře.



Obrázek 9-6: Data a dokumenty storna zájezdů

10. Řízení spolupráce s průvodci

Účelem oblasti řízení je efektivní a kvalifikovaná spolupráce cestovní kanceláře s vybranými průvodci na zájezdech.

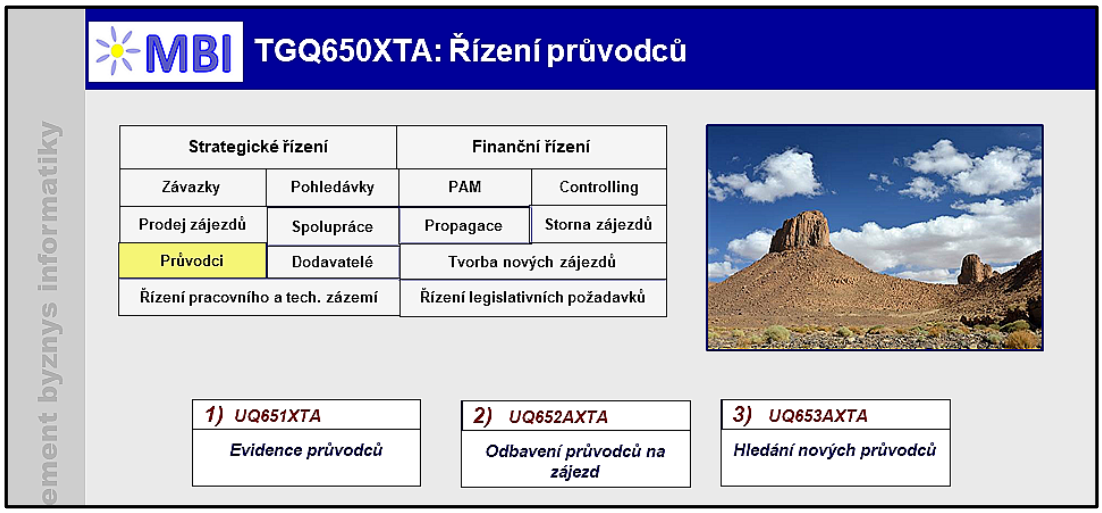
Oblast řízení spolupráce s průvodci je ***z hlediska spokojenosti klientů jednou z nejdůležitějších*** oblastí řízení. Z právního hlediska není průvodce či průvodkyně zaměstnanec, ale ***osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)***, která většinou spolupracuje s více různými cestovními kancelářemi.

Průvodce ***organizuje celý poznávací zájezd*** od prvního do posledního dne. Kromě výborných organizačních schopností musí také dobře ovládat ***dovednosti sociální***, jelikož je často vystaven mnoha individuálním problémům klientů, které na zájezdech vyvstanou. Průvodce musí být také ***schopný celou dobu zájezdu přednášet*** klientům zeměpisná a historická fakta týkající se zemí, měst a památek, které se během zájezdu navštíví. Dalo by se tedy říct, že průvodce tvoří „tvář“ celé služby a má přímý vliv na pocit klienta z celého zájezdu.

Výběr a koordinace průvodců se tedy nesmí podcenit. Pečlivost a množství energie vynaložené do řízení této oblasti je již mnoho let velkou ***konkurenční výhodou***, kterou klienti na cestovních kancelářích oceňují.

10.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh řízení spolupráce s průvodci obsahuje Obrázek 10-1

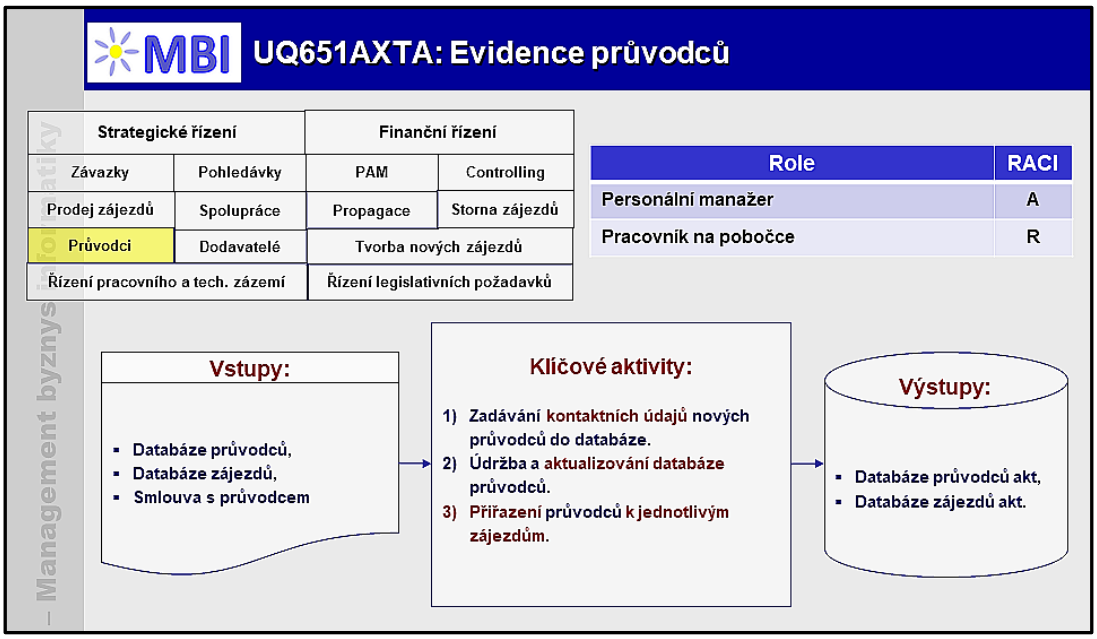


Obrázek 10-1: Řízení spolupráce s průvodci – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

10.1.1 Evidence průvodců

Účelem je zajistit efektivní aktualizaci současných i potenciálních průvodců a jejich charakteristik, zejména kvalifikace, speciální znalosti apod. (Obrázek 10-2).



Obrázek 10-2 Evidence průvodců

Klíčové aktivity:

- ***Zadávání kontaktních údajů*** nových průvodců do databáze.
- ***Údržba a aktualizování*** databáze průvodců.
- ***Přiřazení průvodců*** k jednotlivým zájezdům.

10.1.2 Odbavení průvodců na zájezd

Účelem je realizovat všechny potřebné činnosti spojené se zapojením průvodce do přípravy a realizace zájezdu. (Obrázek 10-3).



Obrázek 10-3: Odbavení průvodců na zájezd

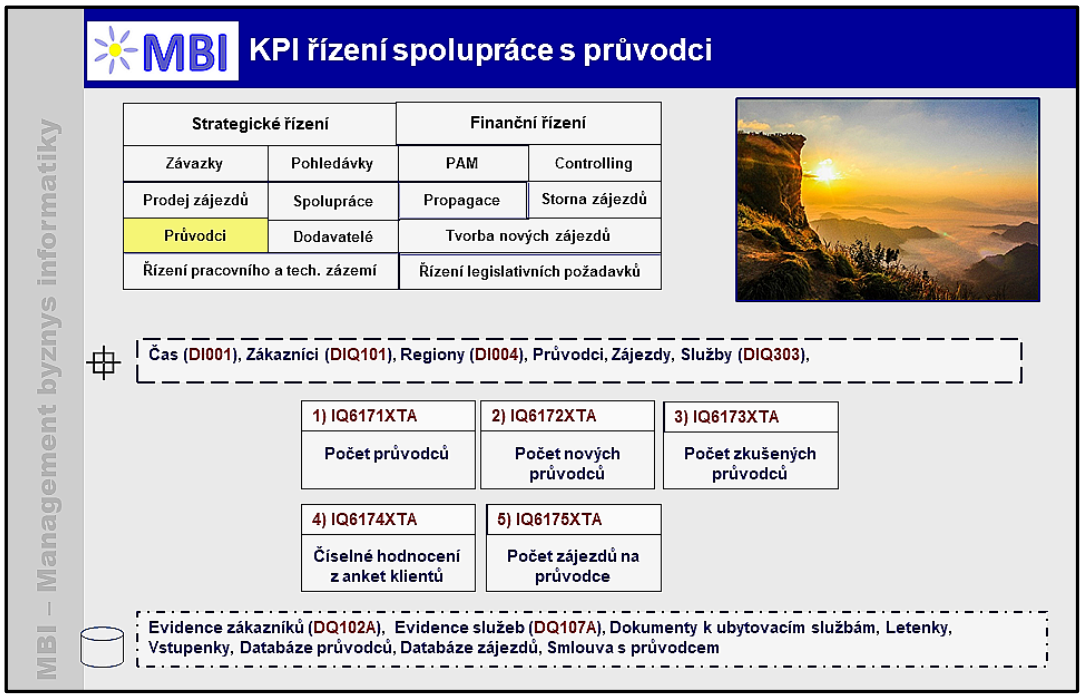
Klíčové aktivity:

- ***Teoretická průprava*** méně zkušených průvodců.
- ***Ověření teoretických znalostí*** průvodců.
- ***Zajištění dodatečných materiálů*** ke studiu.
- ***Předání potřebných informací*** ohledně klientů, včetně zasedacího pořádku.
- ***Předání potřebných dokumentů*** k ubytovacím a jiným službám.

⑩

10.2 KPI řízení spolupráce s průvodci

Další přehled metrik řízení spolupráce s průvodci představuje ty, které lze považovat za. ***KPI.*** Přehled uvedených ***KPI*** řízení spolupráce s průvodci, ***včetně hlavní dimenzí a zdrojů dat*** dokumentuje Obrázek 10-4:



Obrázek 10-4: Přehled KPI řízení spolupráce s průvodci

V dalším přehledu jsou uvedeny dílčí charakteristiky ***vybrané metriky, resp. KPI*** pro řízení spolupráce s průvodci:

10.2.1 Počet průvodců

Počet průvodců cestovní kanceláře zahrnuje celkový počet průvodců, kteří spolupracují s cestovní kanceláří v rozlišení dle jejich zkušeností a případně kvalifikace.

Další související KPI:

- ***Počet nových průvodců*** je celkový počet nově získaných průvodců za dané období, např. sezónu, kvartál apod.

- ***Počet zkušených průvodců,*** tj. počet průvodců s praxí za stanovený počet let, nebo za stanovený počet zájezdů.
- ***Podíl nových průvodců v %*** za dané období je poměrem počtu nových průvodců vůči celkovému počtu stávajících průvodců.
- ***Podíl zkušených průvodců v %*** za dané období je poměrem počtu průvodců dle stanovených podmínek vůči celkovému počtu stávajících průvodců.
- ***Vývoj počtu průvodců*** v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy

Zdroje dat:

- databáze průvodců, databáze zájezdů.

Dimenze:

- čas, průvodci, zájezdy, pobočky.

10.2.2 Počet odjetých zájezdů na průvodce

Počet odjetých zájezdů na 1 průvodce zahrnuje celkový počet průvodců na zájezdech s rozlišením podle destinací (dimenze „*Regiony*“)

Další související KPI:

- ***Číselné hodnocení z anket klientů*** jsou výsledné hodnoty získané z dotazníků klientů v rámci závěrečného průzkumu jejich spokojenosti se zájezdem a službami,
- ***Vývoj počtu odjetých zájezdů na 1 průvodce*** v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy

Zdroje dat:

- databáze průvodců, databáze zájezdů.

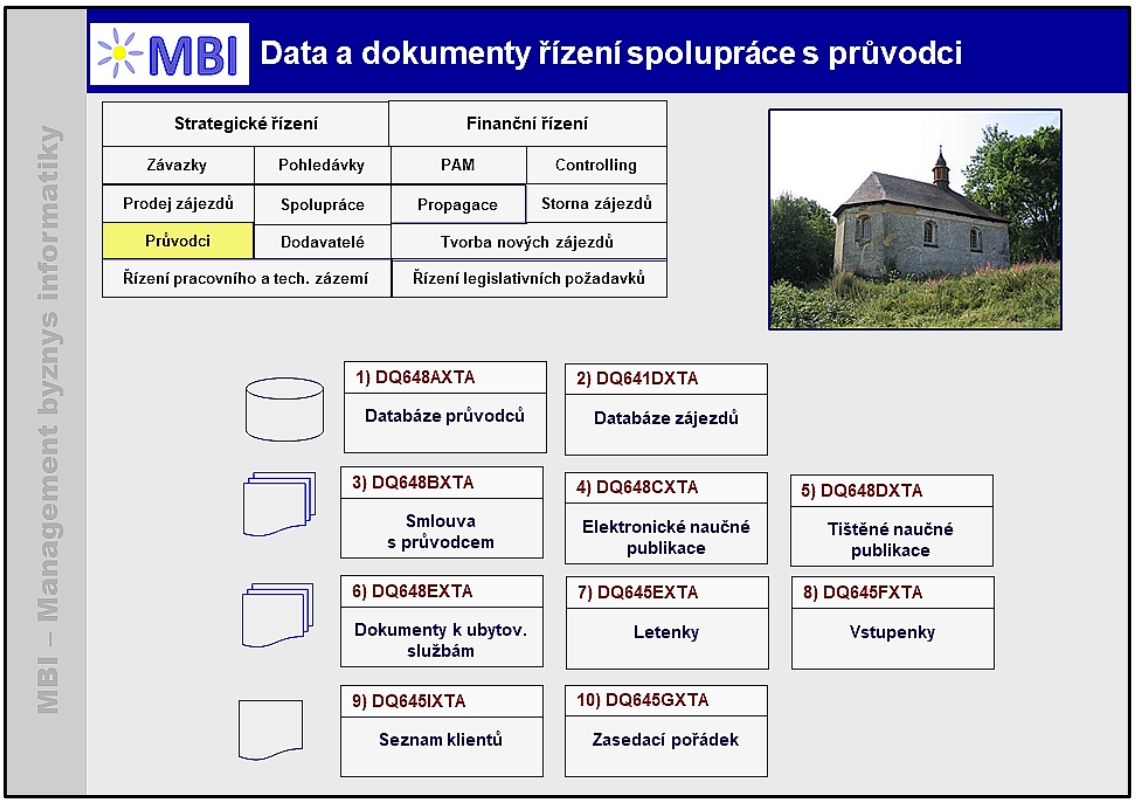
Dimenze:

- čas, průvodci, zájezdy, pobočky.



10.3 Data a dokumenty řízení průvodců

Obrázek 10-5 dokumentuje souhrnný přehled dat a dokumentů pro řízení spolupráce cestovní kanceláře s průvodci.



Obrázek 10-5: Data a dokumenty řízení průvodců

11. Řízení služeb dodavatelů

Účelem oblasti řízení je příprava a správa objednávek u dodavatelů, především ubytovacích služeb.

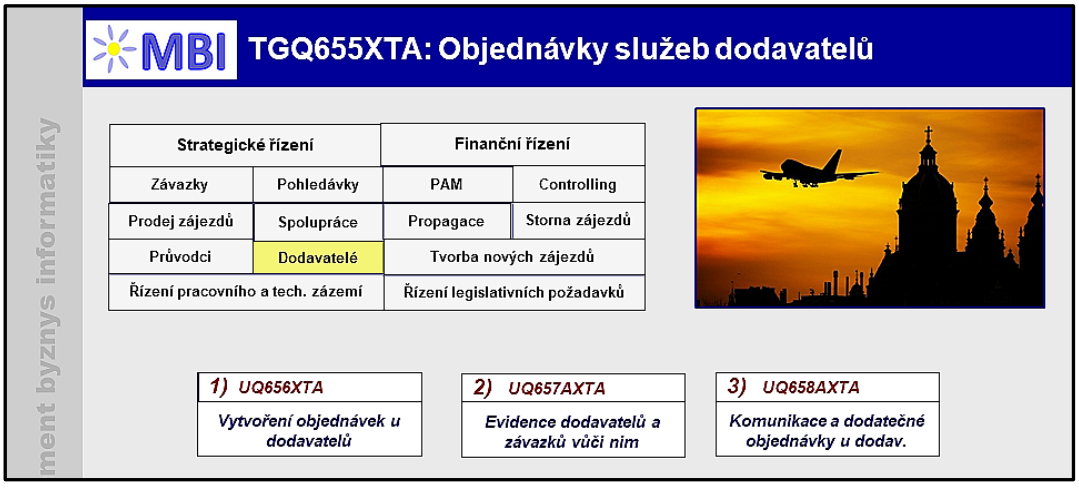
Organizování poznávacích zájezdů vyžaduje důkladnou ***správu objednávek u dodavatelů*** – především ubytovacích služeb. Už při tvorbě katalogu na další letní sezónu se u dodavatelů poptávají ***ubytovací kapacity a další služby***. Pokud je odpověď dodavatelů kladná, tak s nimi společnost uzavře smlouvu a podle domluvy uhradí zálohu.

Už během prvních měsíců roku, je možné podle dosavadní obsazenosti ***odhadnout, které zájezdy nebudou mít problém*** s odjetím z důvodů nedostatečné obsazenosti. Dodavatelé jsou tedy informováni, zda mají s rezervací ubytovací kapacity počítat či ne. Zhruba dva týdny před odjezdem se dodavatelům posílá tzv. ***rooming list***, který obsahuje ***jména klientů přiřazených do objednaných typů pokojů***. V této fázi se se většinou i doplácí ***doplatek***.

Důležitá je také ***komunikace s dodavateli*** těsně před odjezdem zájezdu, kdy se často stává, že nový klient poptává zájezd, na kterém již nejsou volné pokoje. Pokud cestovní kancelář reaguje rychle a snaží se u každého takového případu u dodavatelů vyjednat další pokoje pro své klienty, má tato aktivita velký vliv na celkovou ziskovost zájezdů.

11.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh řízení služeb dodavatelů obsahuje Obrázek 11-1

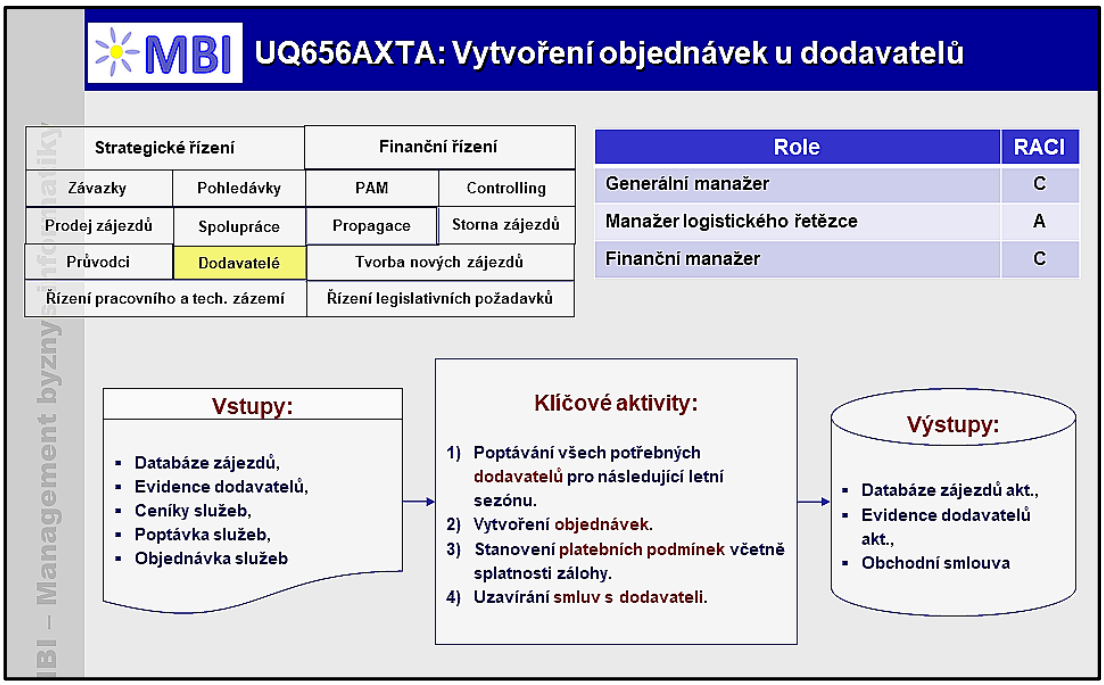


Obrázek 11-1: Řízení služeb dodavatelů – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

11.1.1 Vytvoření objednávek u dodavatelů

Účelem je zajistit formální stránku objednávek na služby, zejména ubytovací, u potenciálních, případně už dříve nasmlouvaných dodavatelů a poskytovatelů těchto služeb (Obrázek 11-2).



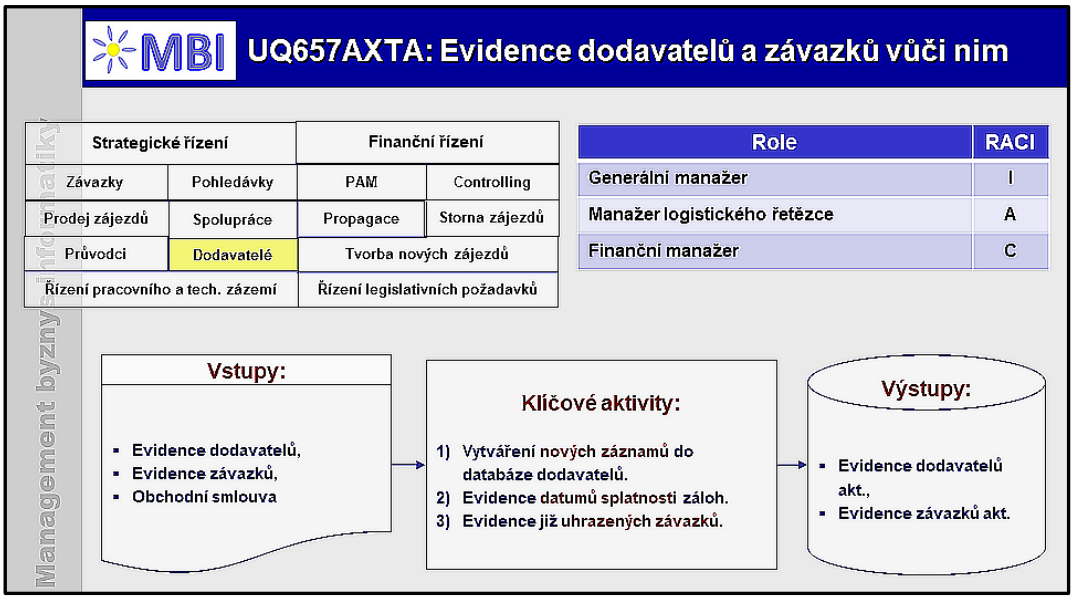
Obrázek 11-2: Vytvoření objednávek u dodavatelů

Klíčové aktivity:

- ***Poptávání všech potřebných dodavatelů*** pro následující letní sezónu.
- Vytvoření ***objednávek***.
- Stanovení ***platebních podmínek*** včetně splatnosti zálohy.
- Uzavírání ***smluv s dodavateli***.

11.1.2 Evidence dodavatelů a závazků vůči nim

Účelem je průběžně aktualizovat databázi dodavatelů, tj. doplňovat a aktualizovat jednotlivé dodavatele a zejména i aktuální stav nasmlouvaných a realizovaných služeb (Obrázek 11-3).



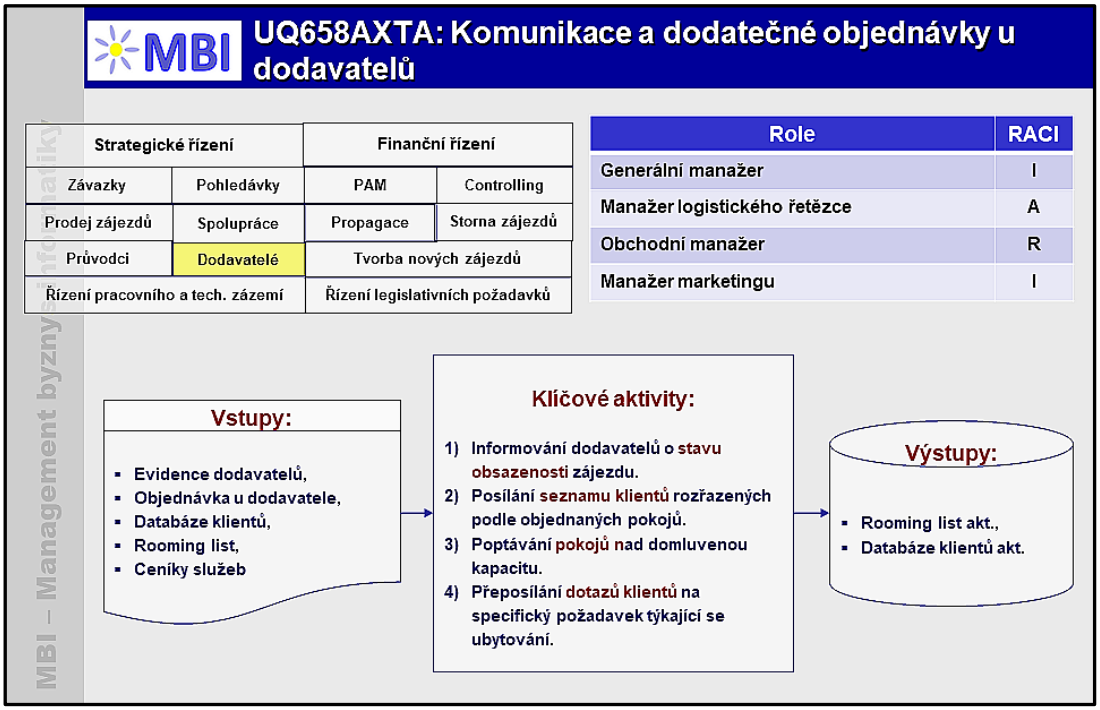
Obrázek 11-3: Evidence dodavatelů a závazků vůči nim

Klíčové aktivity:

- ***Vytváření nových záznamů*** do databáze dodavatelů.
- Evidence ***datumů splatnosti záloh***.
- Evidence již ***uhrazených závazků***.

11.1.3 Komunikace a dodatečné objednávky u dodavatelů

Účelem úlohy je operativní řešení nových nebo upravených požadavků na služby u jednotlivých dodavatelů (Obrázek 11-4).



Obrázek 11-4: Komunikace a dodatečné objednávky u dodavatelů

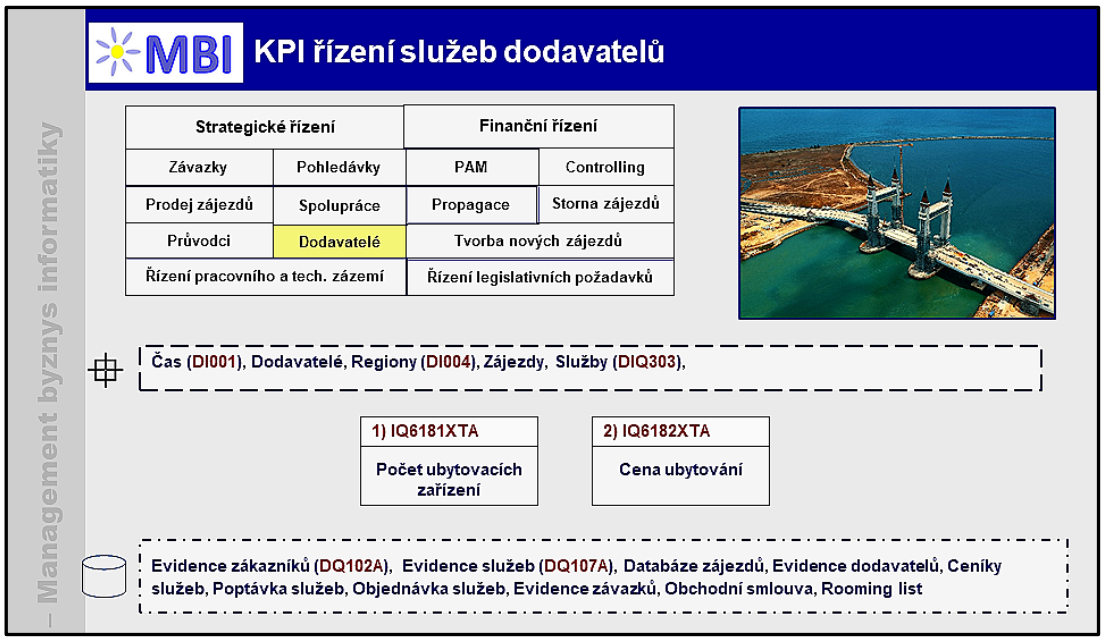
Klíčové aktivity:

- Informování dodavatelů o ***stavu obsazenosti*** zájezdu.
- ***Posílání seznamu klientů*** rozřazených podle objednaných pokojů.
- Poptávání ***pokojů nad domluvenou kapacitu***.
- ***Přeposílání dotazů klientů*** na specifický požadavek týkající se ubytování.

⑩

11.2 KPI řízení služeb dodavatelů

Další přehled metrik řízení služeb dodavatelů představuje ty, které lze považovat za. ***KPI.*** Přehled uvedených ***KPI*** řízení dodavatelů, ***včetně hlavní dimenzí a zdrojů dat*** dokumentuje Obrázek 11-5:



Obrázek 11-5: Přehled KPI řízení služeb dodavatelů

- Počet domluvených ubytovacích zařízení na sezónu,
- Cena ubytování,

V dalším přehledu jsou uvedeny dílčí charakteristiky ***vybrané metriky, resp. KPI*** pro řízení služeb dodavatelů:

11.2.1 Počet domluvených ubytovacích zařízení na sezónu

Počet domluvených ubytovacích zařízení na sezónu zahrnuje počet všech ubytovacích zařízení poskytovaných dodavatelem cestovní kanceláři v rozlišení podle typů a destinací.

Další související KPI:

- ***Počty*** ubytovacích zařízení v rozlišení ***podle dodavatelů*** (dimenze „*Dodavatelé*“),
- ***Kapacita ubytovacích zařízení*** je počet pokojů a jejich kapacita
- ***Kapacita ubytovacích zařízení v rozlišení*** období (sezóna, mimo sezónu apod.),
- ***Vývoj počtu ubytovacích zařízení*** v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy

Zdroje dat:

- databáze dodavatelů, databáze prodejů, evidence rezervací, databáze zájezdů.

Dimenze:

- čas, dodavatelé, regiony, druhy ubytovacích zařízení.

11.2.2 Cena ubytování

Cena ubytování zahrnuje cenu za ubytovací a další služby dodavatele poskytovaných dodavatelem cestovní kanceláři v rozlišení podle typů služeb a destinací.

Další související KPI:

- ***Ceny*** ubytovacích zařízení v rozlišení ***podle dodavatelů*** (dimenze „*Dodavatelé*“),
- ***Objem závazků*** cestovní kanceláře vzhledem k dodavateli,
- ***Vývoj cen ubytovacích zařízení*** v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy

Zdroje dat:

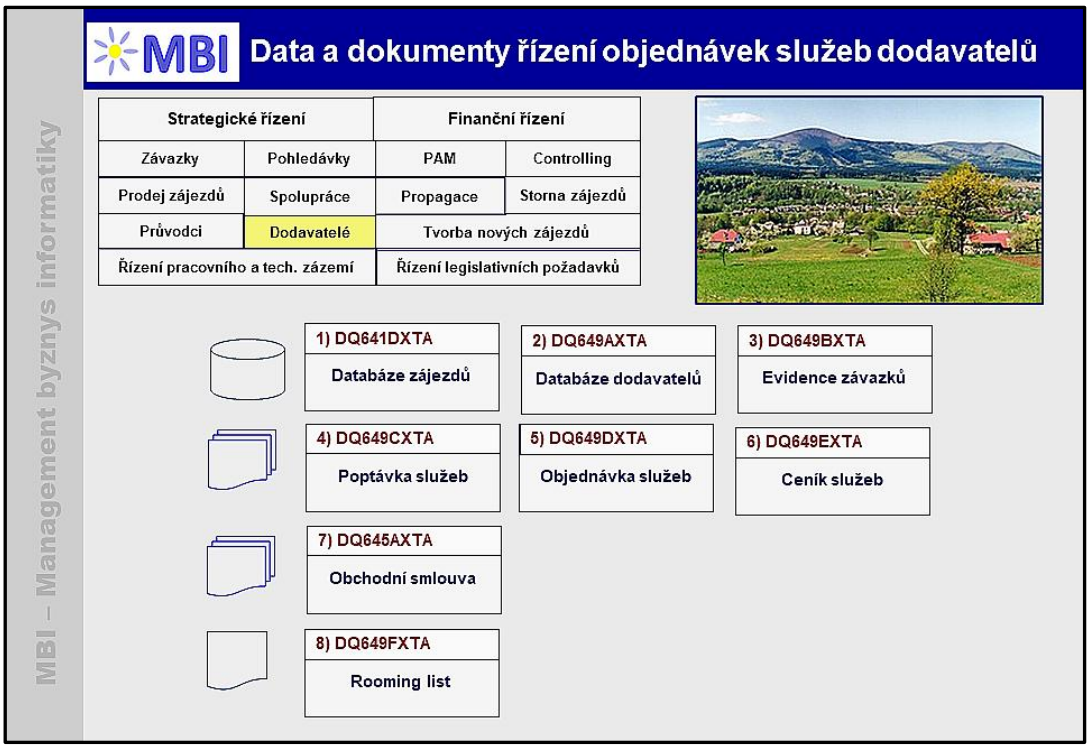
- ceník služeb, databáze dodavatelů, databáze prodejů, databáze zájezdů.

Dimenze:

- čas, dodavatelé, regiony, služby.

11.3 Data a dokumenty řízení dodavatelů

Obrázek 11-6 dokumentuje souhrnný přehled data a dokumentů pro řízení služeb dodavatelů cestovní kanceláře.



Obrázek 11-6: Data a dokumenty řízení dodavatelů – přehled

11.4 Scénáře, analytické otázky

11.4.1 Scénář „Řeší se výběr a vztahy k dodavatelům“

- Jak systematicky zjišťovat a volit ***optimální zdroje*** pro uspokojení potřeb cestovní kanceláře?
- Jak zajistit dostupnost ***informací o stavu a předpokládaném vývoji*** poptávky na trhu?
- Existuje ***evidence stávajících i potenciálních dodavatelů*** v takovém rozsahu, aby bylo možné vyhodnocovat spolehlivost a jejich kvalitu?
- Provádí se systematicky ***vyhodnocování dodavatelů*** (cena, dodací pohotovost, kvalita výkonů)?
- Spolupracuje cestovní kancelář úzce s hlavními dodavateli a vytváří s nimi ***partnerské vztahy***?
- Jsou ***analýzy dodavatelů*** prováděny systematicky dle předem stanovených kritérií?

12. Řízení tvorby nových zájezdů

Účelem oblasti řízení je kvalitní a kvalifikovaná příprava nového zájezdu po obsahové, organizační i technické stránce.

Tvorba nového zájezdu je proces vyžadující kromě velice ***detailní znalosti destinace také finanční kalkulaci***, která je hlavní ***metrikou při rozhodování***, zda zájezd uskutečnit a za jakou cenu ho případně nabízet.

Tato oblast řízení je jedna z těch, která se v průběhu existence cestovních kanceláří ***zcela proměnila***. Těžký proces vyhledávání informací a orientování například podle pohlednic těsně po pádu železné opony, dnes zcela nahradil ***proces rešerší z internetových zdrojů a emailová komunikace*** s dodavateli. Cestovní kancelář si zakládá především na ***bohatosti programů***, aby v nich bylo zahrnuto co nejvíce památek či přírodních zajímavostí.

12.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh řízení tvorby nových zájezdů obsahuje Obrázek 12-1

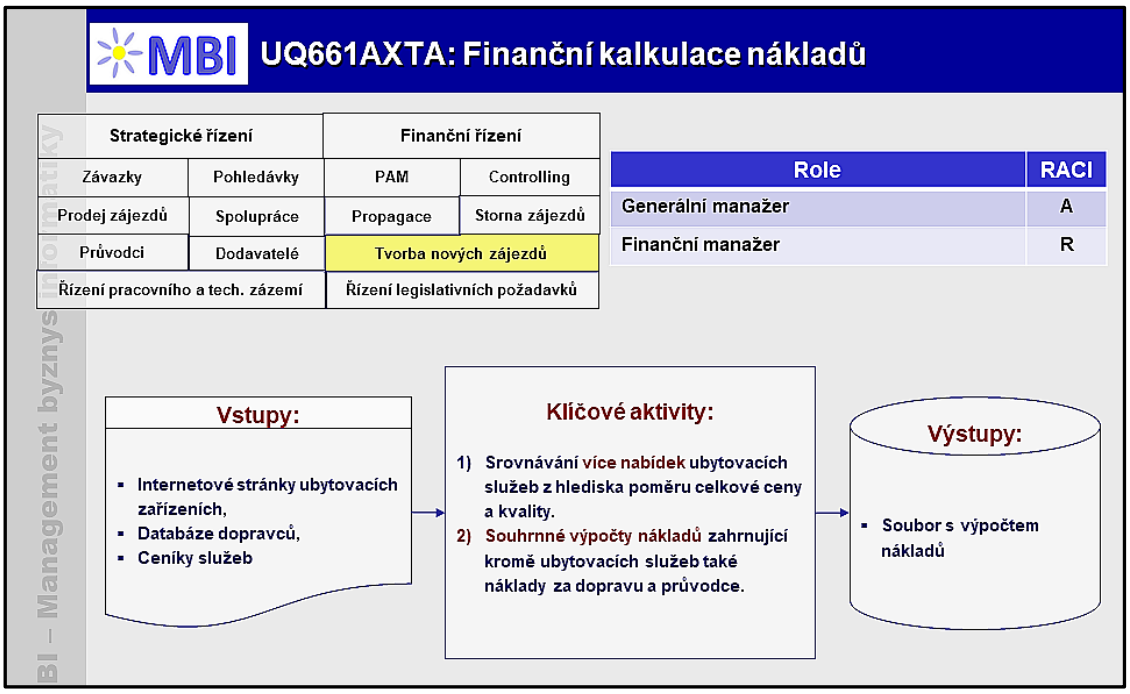


Obrázek 12-1: Řízení tvorby nových zájezdů - přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

12.1.1 Finanční kalkulace nákladů

Účelem je zajistit kalkulaci a finanční analýzu očekávaných nákladů a na základě toho posoudit, zda navrhovaný zájezd je ekonomicky efektivní (Obrázek 12-2).



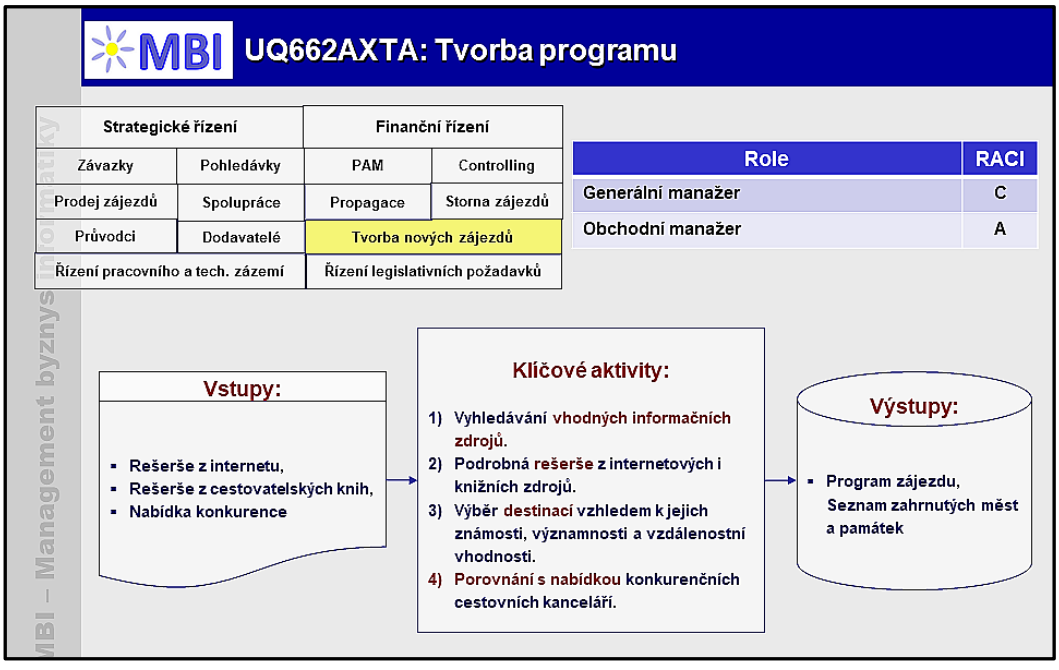
Obrázek 12-2: Finanční kalkulace nákladů

Klíčové aktivity:

- Srovnávání více ***nabídek ubytovacích služeb*** z hlediska poměru celkové ceny a kvality.
- ***Souhrnné výpočty nákladů*** zahrnující kromě ubytovacích služeb také náklady za dopravu a průvodce.

12.1.2 Tvorba programu

Účelem je navrhnout kvalitní program zájezdu po obsahové stránce, možnosti návštěv památek a jiných atraktivních míst ve vybrané destinaci (Obrázek 12-3).



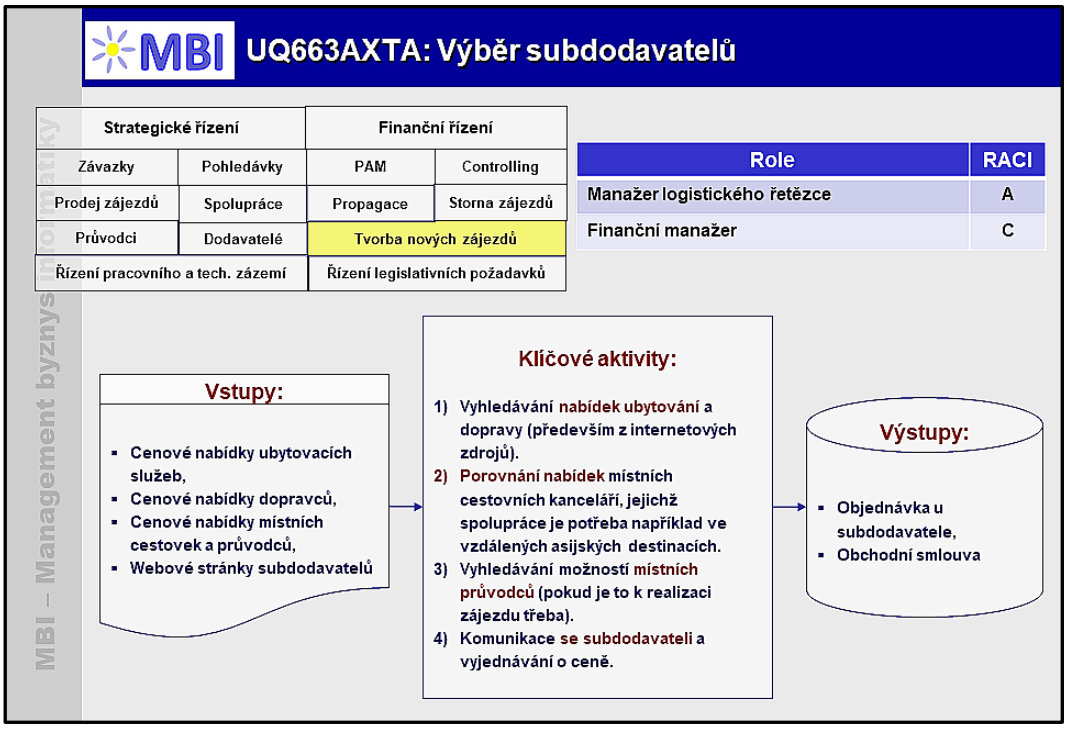
Obrázek 12-3 Tvorba programu

Klíčové aktivity:

- Vyhledávání vhodných ***informačních zdrojů***.
- Podrobná ***rešerše*** z internetových i knižních zdrojů.
- ***Výběr destinací*** vzhledem k jejich známosti, významnosti a vzdálenostní vhodnosti.
- ***Porovnání s nabídkou konkurenčních*** cestovních kanceláří.

12.1.3 Výběr subdodavatelů

Účelem úlohy je kvalifikovaný výběr subdodavatelů pro daný zájezd (Obrázek 12-4).



Obrázek 12-4: Výběr subdodavatelů

Klíčové aktivity:

- Vyhledávání ***nabídek ubytování a dopravy*** (především z internetových zdrojů).
- ***Porovnání nabídek místních cestovních kanceláří***, jejichž spolupráce je potřeba například ve vzdálených asijských destinacích.
- Vyhledávání ***možností místních průvodců*** (pokud je to k realizaci zájezdu třeba).
- ***Komunikace se subdodavateli*** a vyjednávání o ceně.

⑩

12.2 KPI řízení tvorby nových zájezdů

Další přehled metrik řízení tvorby nových zájezdů představuje ty, které lze považovat za. ***KPI.*** Přehled uvedených ***KPI*** řízení tvorby nových zájezdů, ***včetně hlavní dimenzí a zdrojů dat*** Obrázek 12-5



Obrázek 12-5: Přehled KPI řízení tvorby nových zájezdů

V dalším přehledu jsou uvedeny dílčí charakteristiky ***vybrané metriky, resp. KPI*** pro řízení tvorby nových zájezdů:

12.2.1 Počet nových zájezdů

Počet nových zájezdů plánovaných cestovní kanceláří zahrnuje všechny zájezdy, které cestovní kancelář plánuje a připravuje v definovaném časovém horizontu.

Další související KPI:

- ***Počet nových zájezdů*** v rozlišení podle destinací (dimenze „Regiony“)
- ***Počet nových zájezdů*** realizovaných ***s externími partnery*** za dané období,
- ***Odhadovaný počet klientů na nových zájezdech,***

Zdroje dat:

- databáze zájezdů, databáze dopravců, databáze prodejů.

Dimenze:

- čas, zájezdy, regiony, služby.

12.2.2 Cena ubytovacích služeb nových zájezdů

Cena ubytování zahrnuje cenu za ubytovací služby v rozlišení podle typů služeb a destinací.

Další související KPI:

- ***Ceny*** ubytovacích zařízení v rozlišení ***podle dodavatelů*** (dimenze „*Dodavatelé*“),
- ***Objem závazků*** cestovní kanceláře vzhledem k dodavateli,
- ***Vývoj cen ubytovacích zařízení*** v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání, indexy

Zdroje dat:

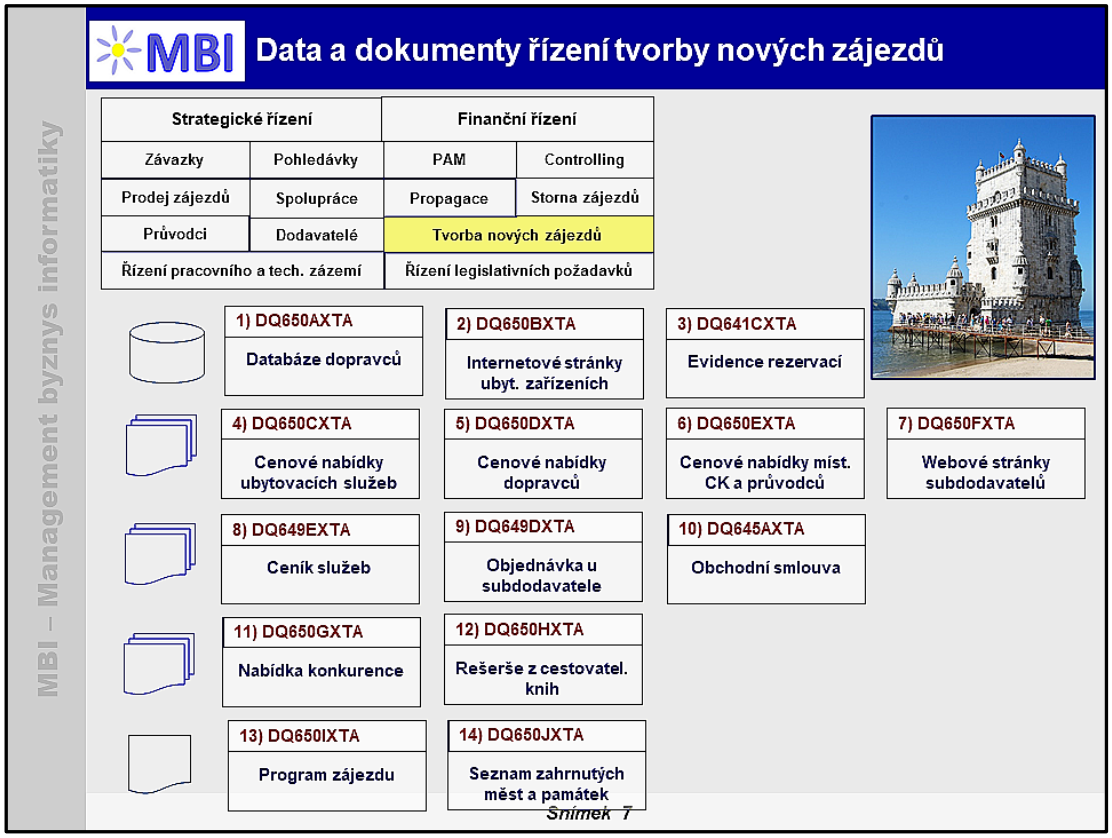
- cenové nabídky ubytovacích služeb, cenové nabídky dopravců, cenové nabídky místních cestovních kanceláří a průvodců, ceník služeb, databáze dopravců, databáze dodavatelů, databáze zájezdů.

Dimenze:

- čas, dodavatelé, regiony, služby, zájezdy.

12.3 Data a dokumenty nových zájezdů

Obrázek 12-6 dokumentuje souhrnný přehled dat a dokumentů pro řízení tvorby nových zájezdů cestovní kanceláře.



Obrázek 12-6: Data a dokumenty nových zájezdů – přehled

12.4 Scénáře, analytické otázky

12.4.1 Scénář „Řeší se řízení kvality služeb“

- Je cestovní kancelář schopna ***dodávat množství a kvalitu*** služeb sjednanou ve smlouvě? Existují zde podstatné problémy?
- Je prováděna a dokumentována ***kontrola všech smluvních parametrů*** poskytovaných služeb?
- Dochází k hlubší ***analýze dosahovaných parametrů*** služeb?
- Jsou jasně definovány ***procesy kontroly jakosti*** a výstupních parametrů hotelových služeb?

13. Pracovní a technické zázemí pobočky

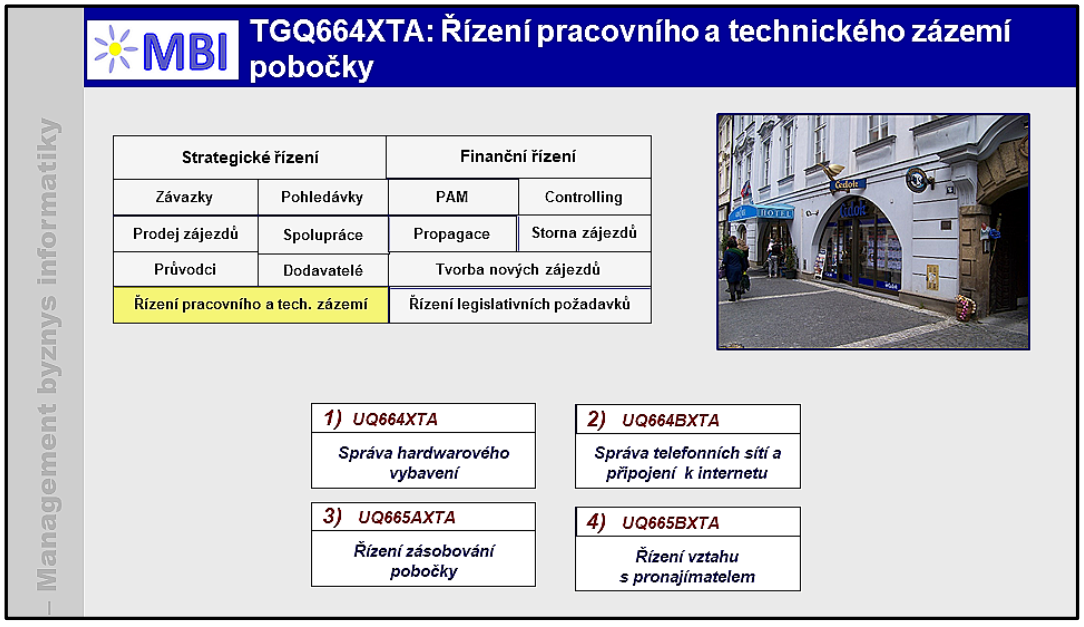
Účelem oblasti řízení je vytvořit kvalitní pracovní a technické vybavení pro zaměstnance pobočky a do značné míry i pro zákazníky, kteří ji navštíví.

Současný obchodní model řady cestovních kanceláří by pouze těžko fungoval ***bez kamenné pobočky***. Tato pobočka má ***dvě hlavní funkce***. Slouží jako ***pracovní zázemí*** zaměstnanců společnosti při výkonu klíčových úloh Oblasti prodeje. Druhou důležitou funkcí pobočky je vytvoření ***zázemí pro příjem klientů***, kteří při vyřizování svých záležitostí preferují osobní kontakt.

V rámci oblasti řízení se musí zajistit funkční ***technické zázemí*** zahrnující hardwarové vybavení, telefony a také správné ***síťové propojení*** mezi těmito prostředky. Při každodenních operativních činnostech využívají pracovníci na pobočce řadu kancelářských potřeb, jejichž ***nákup*** je také třeba zajistit. Jelikož společnost nevlastní žádnou nemovitost, je třeba zajistit ***spolupráci s vlastníkem*** nebytového prostoru, se kterým má společnost uzavřenou nájemní smlouvu.

13.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh řízení pracovního a technického zázemí pobočky obsahuje Obrázek 13-1

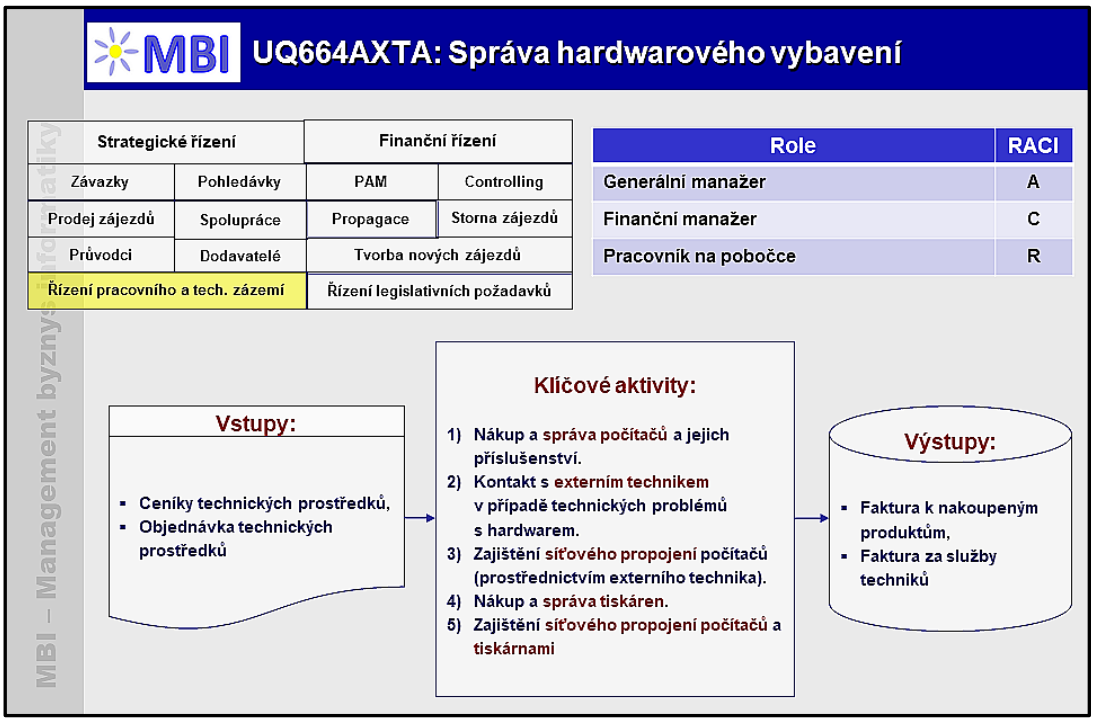


Obrázek 13-1: Řízení pracovního a technického zázemí pobočky – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

13.1.1 Správa hardwarového vybavení

Účelem je zajistit odpovídající technické vybavení pobočky a jeho správu (Obrázek 13-2).



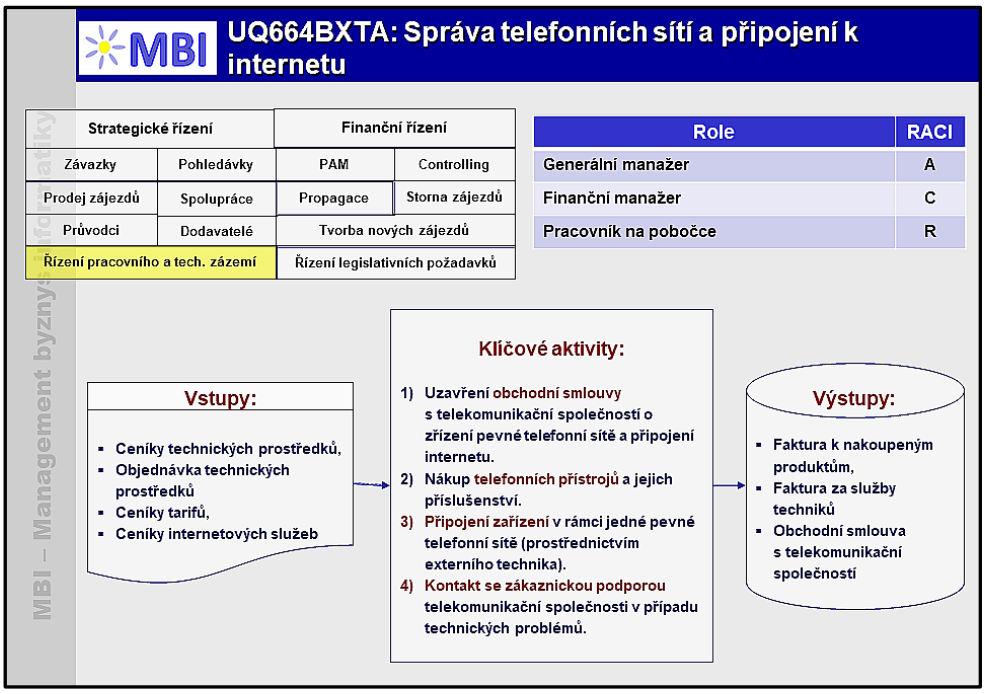
Obrázek 13-2: Správa hardwarového vybavení

Klíčové aktivity:

- ***Nákup a správa*** počítačů a jejich příslušenství.
- ***Kontakt s externím technikem*** v případě technických problémů s hardwarem.
- Zajištění ***síťového propojení*** počítačů (prostřednictvím externího technika).
- Nákup a správa ***tiskáren***.
- Zajištění síťového ***propojení počítačů a tiskárnami***

13.1.2 Správa telefonních sítí a připojení k internetu

Účelem je navrhnout a zajistit kvalitní správu síťového vybavení pobočky (Obrázek 13-3).



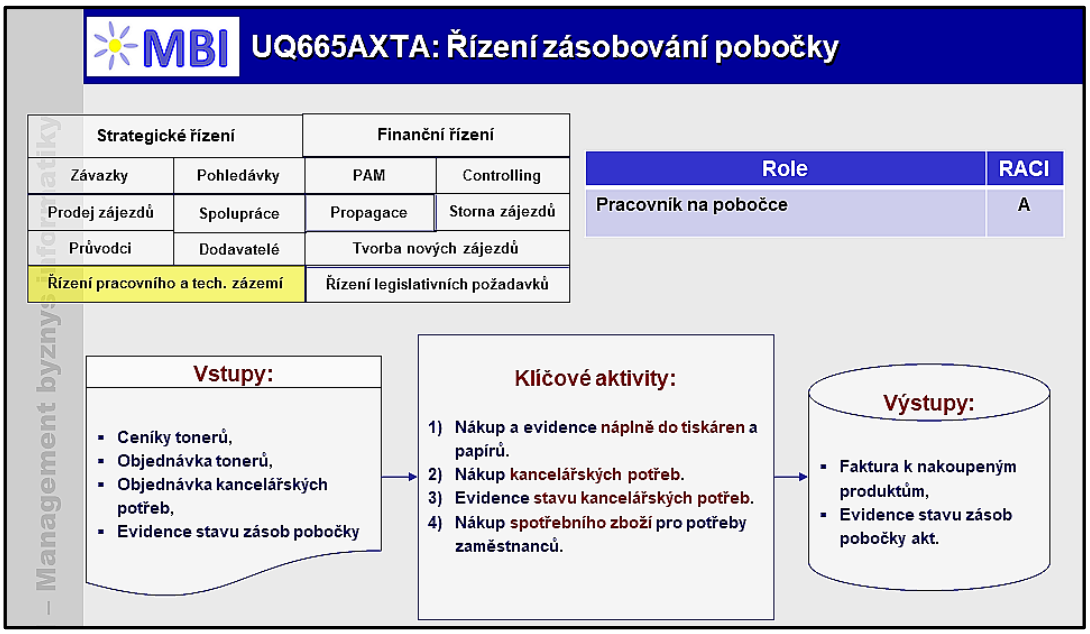
Obrázek 13-3 Správa telefonních sítí a připojení k internetu

Klíčové aktivity:

- Uzavření ***obchodní smlouvy*** s telekomunikační společností o zřízení pevné telefonní sítě a připojení internetu.
- Nákup ***telefonních přístrojů*** a jejich příslušenství.
- ***Připojení zařízení*** v rámci jedné pevné telefonní sítě (prostřednictvím externího technika).
- ***Kontakt se zákaznickou podporou*** telekomunikační společnosti v případu technických problémů.

13.1.3 Řízení zásobování pobočky

Účelem úlohy je kvalifikovaný výběr potřebných kancelářských prostředků a jejich pořízení (Obrázek 7-4).



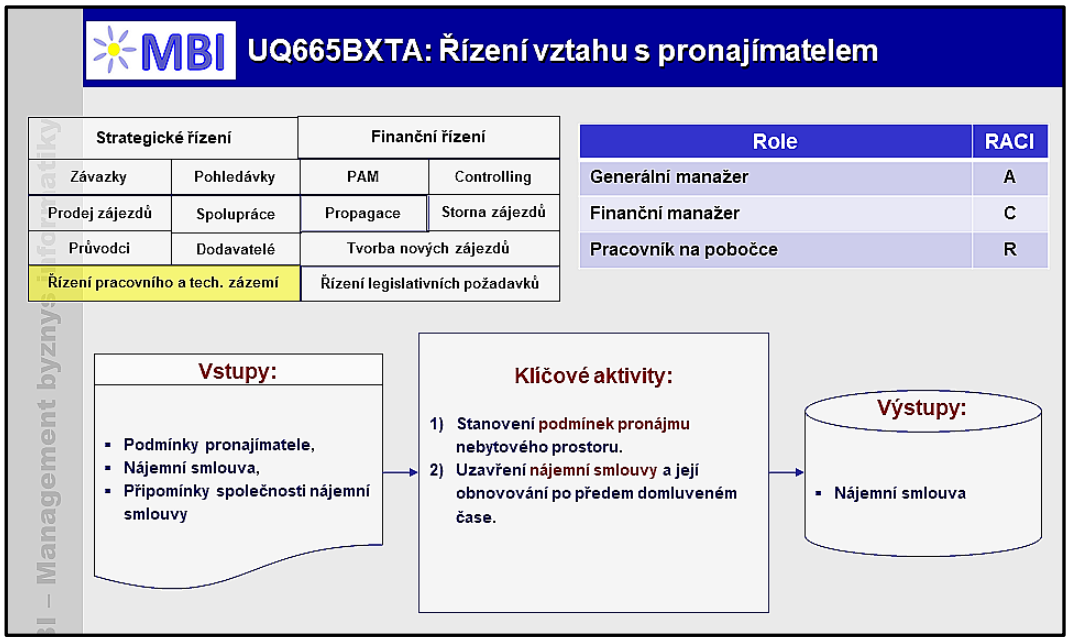
Obrázek 13-4: Řízení zásobování pobočky

Klíčové aktivity:

- Nákup a evidence ***náplně do tiskáren*** a papírů.
- Nákup ***kancelářských potřeb***.
- ***Evidence stavu*** kancelářských potřeb.
- ***Nákup spotřebního zboží*** pro potřeby zaměstnanců.

13.1.4 Řízení vztahu s pronajímatelem

Účelem úlohy je nastavení dlouhodobého a efektivního vztahu s pronajímatelem prostor pro pobočku cestovní kanceláře (Obrázek 13-5).



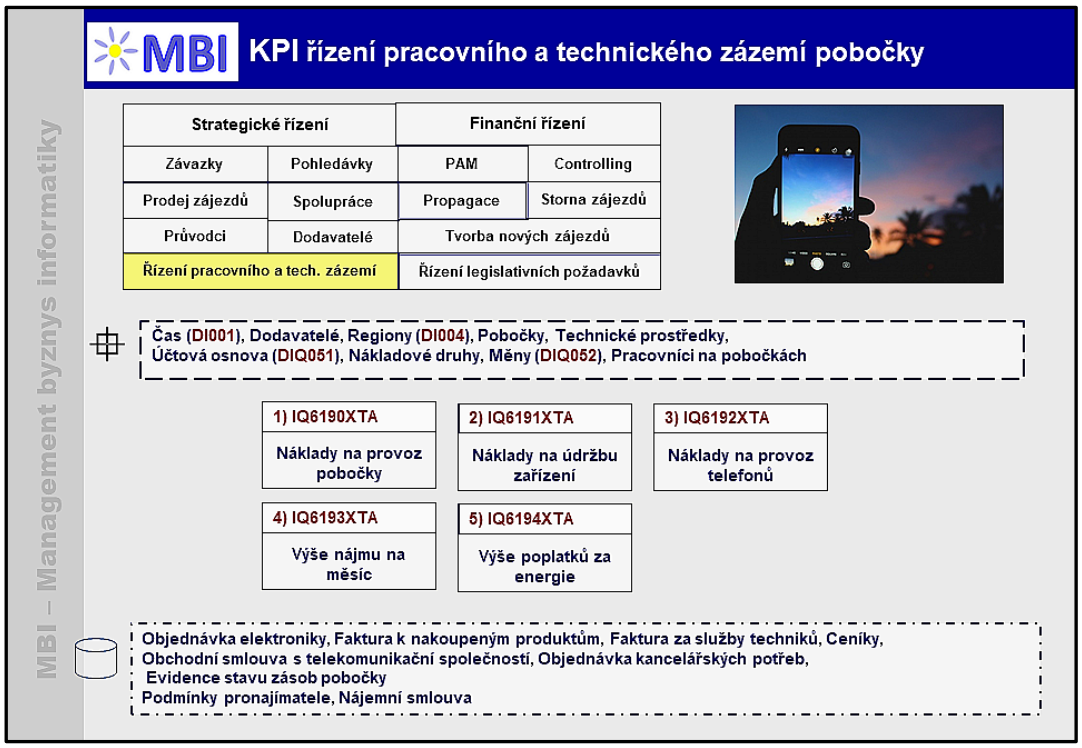
Obrázek 13-5: Řízení vztahu s pronajímatelem

Klíčové aktivity:

- ***Stanovení podmínek*** pronájmu nebytového prostoru.
- Uzavření ***nájemní smlouvy*** a její obnovování po předem domluveném čase.

13.2 KPI řízení pracovního a technického zázemí pobočky

Další přehled metrik řízení pracovního a technického zázemí pobočky představuje ty, které lze považovat za. ***KPI.*** Přehled uvedených ***KPI*** řízení pracovního a technického zázemí pobočky, ***včetně hlavní dimenzí a zdrojů dat*** Obrázek 13-6:



Obrázek 13-6: Přehled KPI řízení tvorby nových zájezdů

- Náklady na provoz pobočky,
- Náklady na údržbu zařízení,
- Náklady na provoz telefonů,
- Výše nájmu na měsíc,
- Výše poplatků za energie

V dalším přehledu jsou uvedeny dílčí charakteristiky ***vybrané metriky, resp. KPI*** pro řízení pracovního a technického zázemí pobočky:

13.2.1 Náklady na provoz pobočky

Náklady na provoz pobočky zahrnuje souhrnně všechny náklady na provoz a celkové zabezpečení chodu pobočky.

Další související KPI:

- ***Náklady na údržbu zařízení***, tj. náklady na údržbu technických prostředků a vnitřního zařízení pobočky,
- ***Náklady na pořízení nových technických prostředků***, tj. náklady na pořízení počítačů, tiskáren, kopírek, případně dalších
- ***Náklady na provoz telefonů***, představuje měsíční poplatky operátorům,
- ***Náklady na energie***, na elektrickou energii, plyn, teplo, vodné a stočné,
- ***Vývoj nákladů*** na provoz pobočky dle všech druhů v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání

Zdroje dat:

- evidence stavu zásob pobočky, faktury k nakoupeným produktům, faktury za služby techniků.

Dimenze:

- čas, dodavatelé, pobočky, regiony, technické prostředky, účtová osnova, nákladové druhy, měny, pracovníci na pobočkách.

13.2.2 Náklady na nájemné

Výše poplatku za nájemné pobočky v rozlišení podle regionů a poboček.

Další související KPI:

- ***Vývoj nákladů*** na nájemné v časovém vývoji (dny, měsíce, kvartály, roky), meziroční a další srovnání

Zdroje dat:

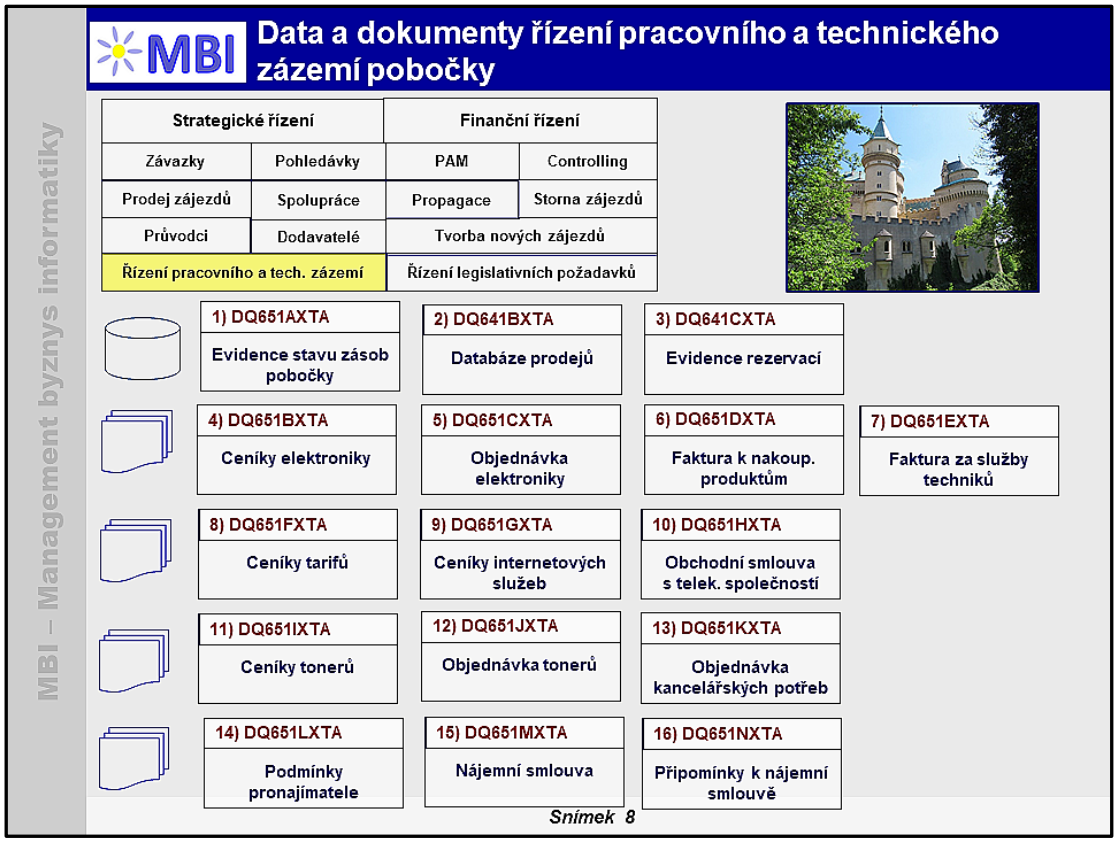
- účetní evidence, finanční výkazy podniku, podmínky pronajímatele, nájemní smlouva.

Dimenze:

- čas, pobočky, regiony, účtová osnova, měny.

13.3 Data a dokumenty řízení pracovního zázemí

Obrázek 13-7 dokumentuje souhrnný přehled dat a dokumentů řízení technického a pracovního zázemí pobočky cestovní kanceláře.



Obrázek 13-7: Data a dokumenty pracovního zázemí – přehled

13.4 Scénáře, analytické otázky

13.4.1 Scénář „Řeší se rozvoj technického a pracovního zázemí pobočky“

- Jak co nejpřesněji a ***včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby*** pobočky?

- Jak pružně realizovat ***operativní zásahy*** v případě aktuálního uspokojování potřeb pobočky?
- Jak systematicky pečovat o ***zajištění odpovídající kvality*** nakupovaných prostředků?
- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající ***informační systém pro řízení nákupního procesu****?*
- Jak připravit a rozvíjet prvky ***standardizace nákupních prvků*** (prostředků, kooperací) a dalších činností?

14. Řízení legislativních požadavků

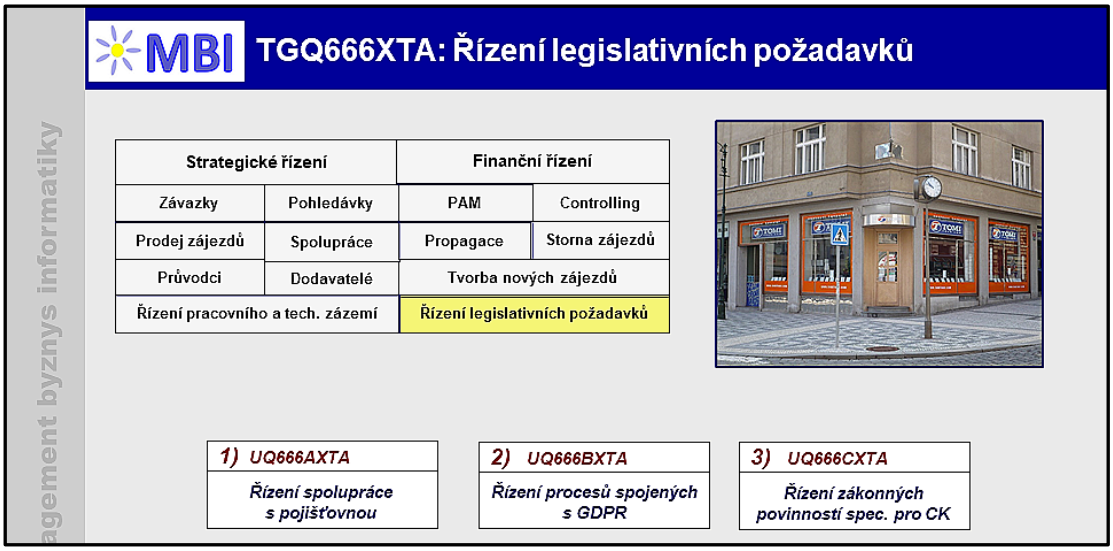
Účelem oblasti řízení je vytvořit kvalitní pracovní a technické vybavení pro zaměstnance pobočky a do značné míry i pro zákazníky, kteří ji navštíví.

Současný obchodní model řady cestovních kanceláří by pouze těžko fungoval ***bez kamenné pobočky***. Tato pobočka má ***dvě hlavní funkce***. Slouží jako ***pracovní zázemí*** zaměstnanců společnosti při výkonu klíčových úloh Oblasti prodeje. Druhou důležitou funkcí pobočky je vytvoření ***zázemí pro příjem klientů***, kteří při vyřizování svých záležitostí preferují osobní kontakt.

V rámci oblasti řízení se musí zajistit funkční ***technické zázemí*** zahrnující hardwarové vybavení, telefony a také správné ***síťové propojení*** mezi těmito prostředky. Při každodenních operativních činnostech využívají pracovníci na pobočce řadu kancelářských potřeb, jejichž ***nákup*** je také třeba zajistit. Jelikož společnost nevlastní žádnou nemovitost, je třeba zajistit ***spolupráci s vlastníkem*** nebytového prostoru, se kterým má společnost uzavřenou nájemní smlouvu.

14.1 Přehled a obsah úloh řízení

Celkový přehled úloh řízení legislativních požadavků obsahuje Obrázek 14-1

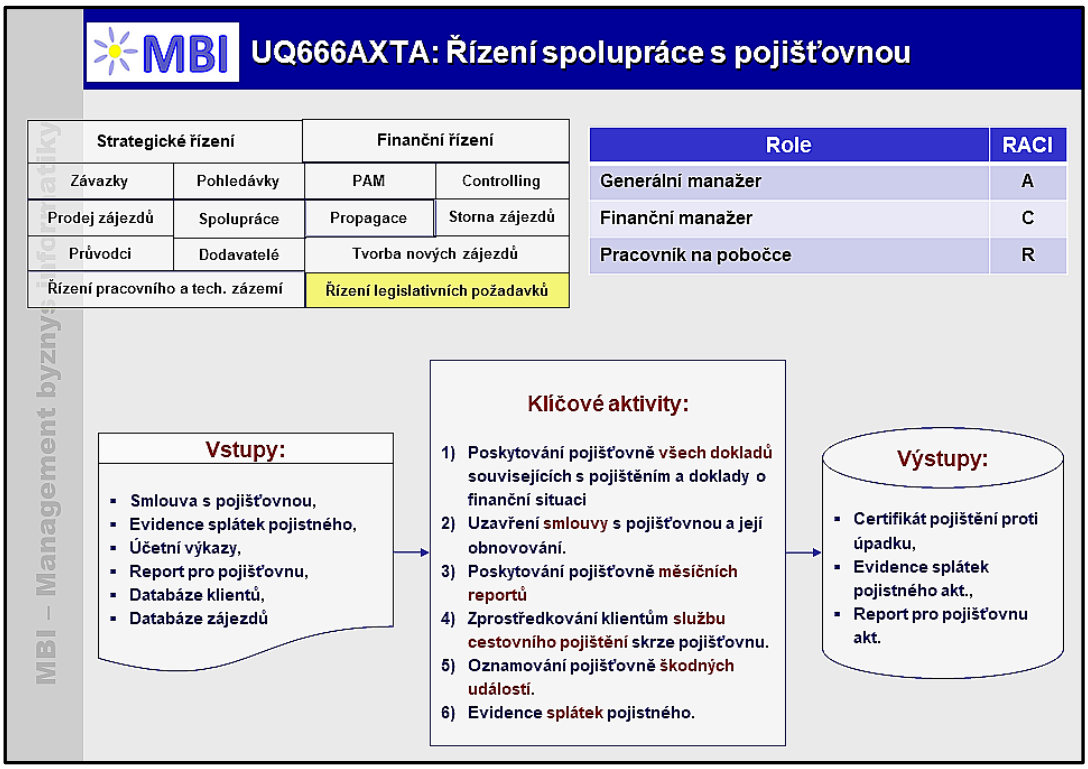


Obrázek 14-1: Řízení legislativních požadavků – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

14.1.1 Řízení spolupráce s pojišťovnou

Účelem je nastavení racionálních podmínek spolupráce s pojišťovnou a zajištění efektivní průběžné kooperace (Obrázek 14-2).



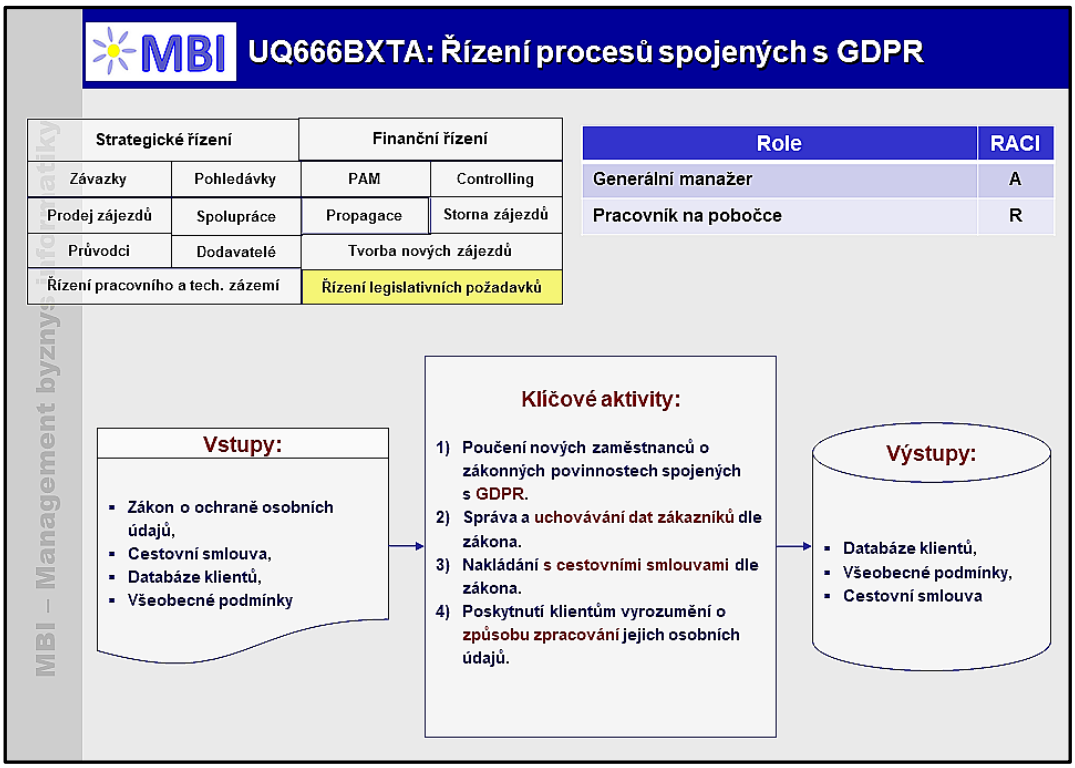
Obrázek 14-2: Řízení spolupráce s pojišťovnou

Klíčové aktivity:

- ***Poskytování pojišťovně všech dokladů*** souvisejících s pojištěním a doklady o finanční situaci společnosti za účelem získání certifikátu o pojištění proti úpadku.
- ***Uzavření smlouvy s pojišťovnou*** a její obnovování po celou dobu podnikatelské činnosti.
- Poskytování pojišťovně ***měsíčních reportů*** (obsahujících mimo jiné: počty cestujících a souhrnnou cenu za prodané zájezdy).
- ***Zprostředkování klientům službu*** cestovního pojištění skrze pojišťovnu.
- ***Oznamování pojišťovně*** škodných událostí.
- ***Evidence splátek*** pojistného.

14.1.2 Řízení procesů spojených s GDPR

Účelem je připravit pracovníky pobočky na dodržování pravidel GDPR a eliminovat případné problémy v této oblasti (Obrázek 14-3).



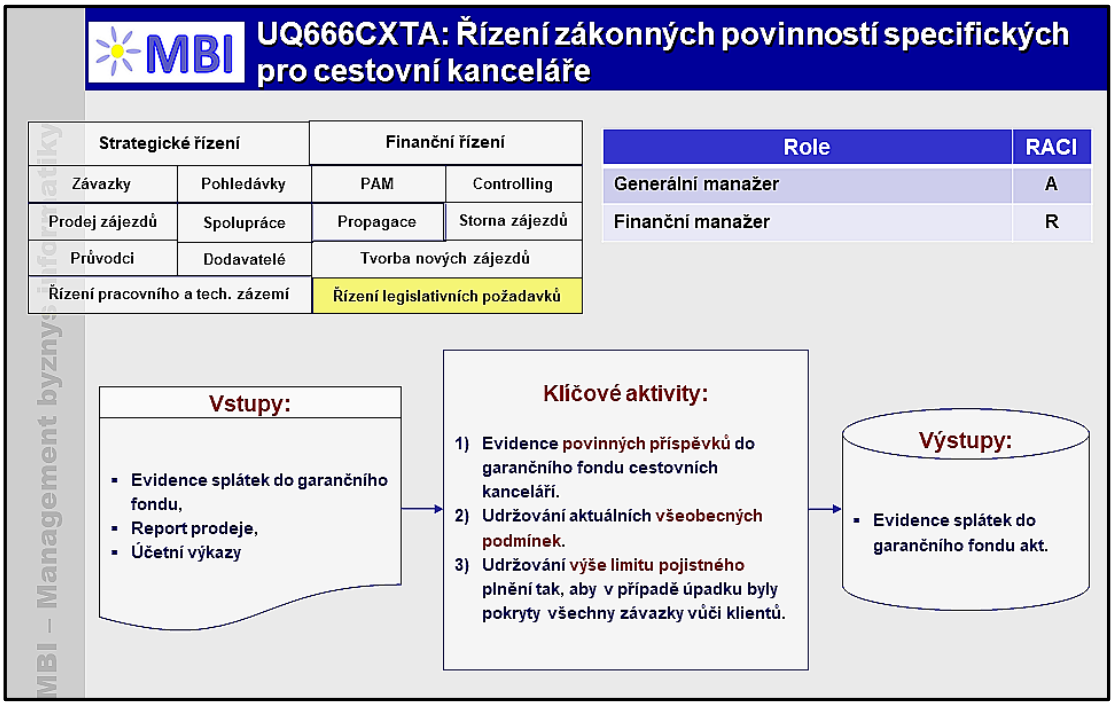
Obrázek 14-3 Řízení procesů spojených s GDPR

Klíčové aktivity:

- ***Poučení nových zaměstnanců*** o zákonných povinnostech spojených s GDPR.
- Správa a ***uchovávání dat zákazníků*** dle zákona.
- Nakládání ***s cestovními smlouvami*** dle zákona.
- Poskytnutí ***klientům vyrozumění*** o způsobu zpracování jejich osobních údajů.

14.1.3 Řízení zákonných povinností specifických pro cestovní kanceláře

Účelem úlohy je zajistit dodržování všech podmínek pro práci cestovní kanceláře vyplývajících z aktuálních legislativních opatření (Obrázek 14-4).



Obrázek 14-4: Řízení zákonných povinností specifických pro cestovní kanceláře

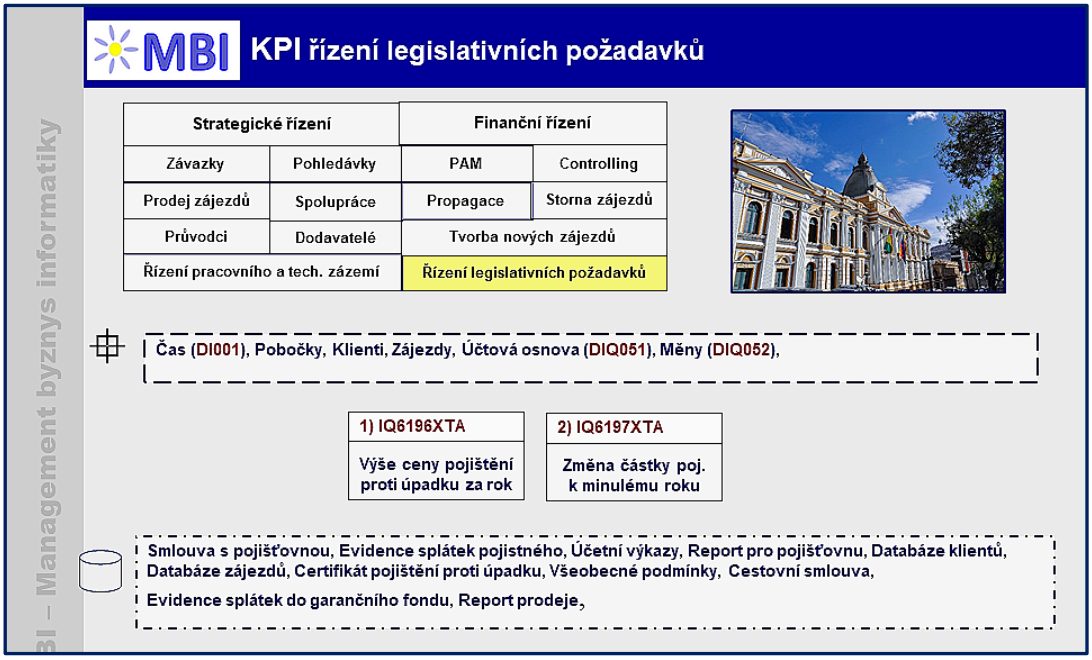
Klíčové aktivity:

- ***Evidence povinných příspěvků*** do garančního fondu cestovních kanceláří.
- Udržování aktuálních ***všeobecných podmínek***.
- ***Udržování výše limitu pojistného*** plnění tak, aby v případě úpadku byly pokryty všechny závazky vůči klientů.

⑩

14.2 KPI řízení legislativních požadavků

Další přehled metrik řízení legislativních požadavků představuje ty, které lze považovat za. ***KPI.*** Přehled uvedených ***KPI*** řízení legislativních požadavků, ***včetně hlavní dimenzí a zdrojů dat*** Obrázek 14-5 :



Obrázek 14-5: Přehled KPI řízení legislativních požadavků

V dalším přehledu jsou uvedeny dílčí charakteristiky ***vybrané metriky, resp. KPI*** pro řízení legislativních požadavků:

14.2.1 Výše ceny pojištění proti úpadku za rok

Představuje celkové náklady na ***pojištění proti úpadku*** za rok cestovní kanceláře vyplývající ze zákona.

Další související KPI:

- ***Změna částky*** pojištění proti úpadku k minulému roku

Zdroje dat:

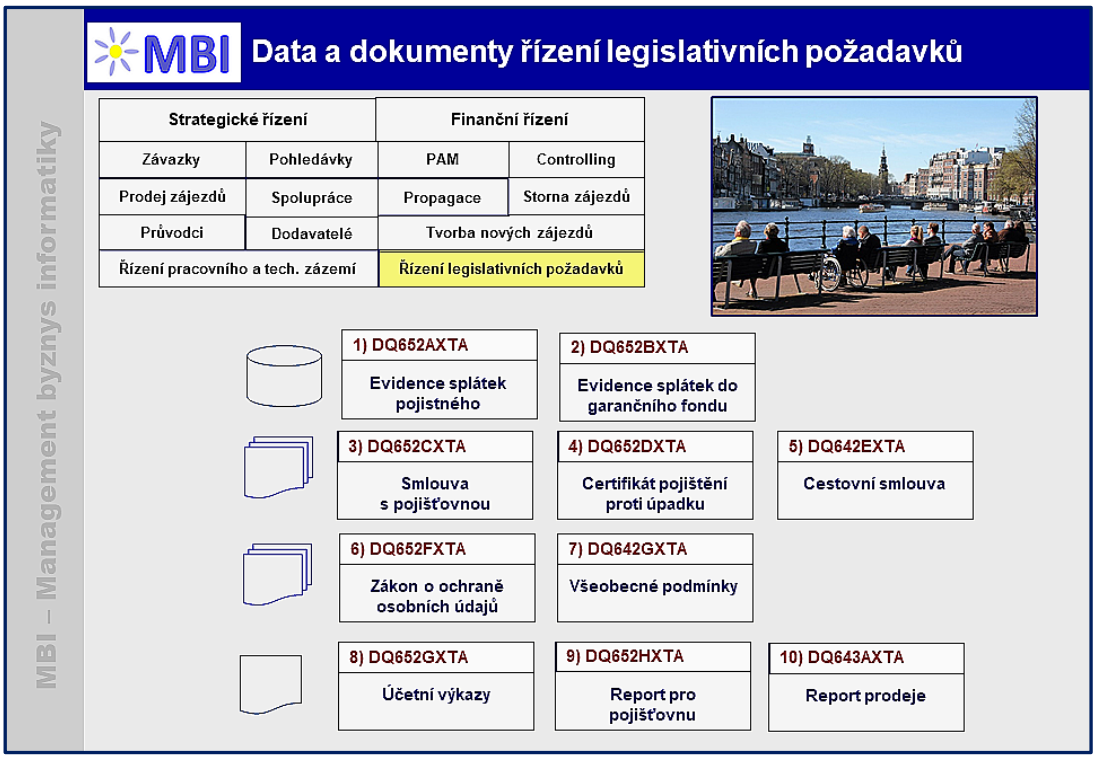
- účetní evidence, finanční výkazy podniku.

Dimenze:

- čas, pobočky, účtová osnova, měny.

14.3 Data a dokumenty řízení legislativních požadavků

Obrázek 14-6 dokumentuje souhrnný přehled dat a dokumentů řízení legislativních požadavků na cestovní kancelář.



Obrázek 14-6: Data a dokumenty řízení legislativních požadavků

Přílohy



Účelem dalších kapitol je vymezit obsah komponent řízení cestovní kanceláře, které se ve vymezených oblastech řízení různě opakují a mají obdobný charakter.

Komponenty, které jsou dále vymezeny společně pro všechny oblasti řízení cestovní kanceláře jsou:

- Dokumenty a data,
- Role v řízení cestovní kanceláře,
- IT v řízení cestovní kanceláře,
- Faktory ovlivňující řízení a řešení úloh cestovní kanceůláře.

15. Příloha 1: Data a dokumenty cestovní kanceláře

Kapitola představuje vymezení ***pouze vybraných dokumentů*** v řízení cestovní kanceláře:

→ ***Celkový přehled a obsah dokumentů a dat pro řízení celé firmy je v textu „AF.II.2. Komponenty a souvislosti“, kapitola 4.***

15.1 Databáze zákazníků

Účelem evidence je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o aktivních klientech, zákaznících a jejich podstatných charakteristikách, včetně kvalitativních. ***Obsahuje*** např. tyto skupiny atributů:

- ***Základní údaje zákazníka:***
  - id. zákazníka, případně obchodní název zákazníka, právní forma, IČ (identifikační číslo zákazníka),
  - kategorie zákazníka, region působnosti zákazníka, specifické požadavky na služby,
- ***Kontakty:***
  - adresa zákazníka, fakturační adresa zákazníka, kontaktní osoba, kontaktní údaje,
- ***Id. pro fakturace:***
  - účet zákazníka, bankovní spojení,
- ***Zodpovědnosti:***
  - pracovníci cestovní kanceláře zodpovědní za prodeje a služby zákazníkovi,
- ***Obchodní aktivity ve vztahu k zákazníkovi:***
  - počet propagačních materiálů poskytnutých zákazníkovi, počet hromadných objednávek, počet objednávek,
  - počet faktur, počet dobropisů,

15.2 Databáze prodejů

Evidence prodejů je databáze nebo její část obsahující všechny ***atributy aktuálních nebo realizovaných prodejních aktivit cestovní kanceláře***. ***Účelem*** je vytvořit a udržovat všechny potřebné ***informace o probíhajících i uskutečněných prodejích*** a jejich dokumentaci.

Obsahem jsou např. tyto atributy:

- ***Prodej zájezdu***
  - id. prodeje, předmět prodeje (zájezd, služby), čas realizace, měna, objem prodeje v měně,
- ***Zákazník***
  - id. zákazníka, jméno zákazníka,
- ***Dokumenty prodeje:***
  - Objednávka zájezdu (DQ642BXTA), Cestovní smlouva (DQ642CXTA),

15.3 Objednávka zájezdu

Objednávku zájezdu dokumentuje následující příklad (Obrázek 15-1)

Objednávka zájezdu Č.100

100: Itálie, Neapolský záliv

Itálie, Neapolský záliv



10-denní | od **11 990** Kč

Zájezd spojuje dny odpočinku u moře s návštěvou velmi atraktivních míst jižní Itálie. Uvidíte slavné Pompeje, pohřbené pod několikametrovou vrstvou sopečného popela při výbuchu sopky Vesuv v r. 79, budete moci vystoupat i na okraj kráteru Vesuvu... více »

Termín odjezdu

Zvolte si termín: 100-01 :02.07 (pá) - 11.07.2021 (ne)

Vyplňte prosím pečlivě své údaje, zájezd pro Vás budeme rezervovat.

Vaše kontaktní údaje

Jméno *:	
Příjmení *:	
E-mail *:	
Telefon *:	
Ulice, včetně č.p.:	
PSČ, obec:	

Počet osob

Dospělí	0	12 990 Kč
pojištění léčebných výloh a storna	0	330 Kč
fakultativní výlet 8. den (koná se od 15 osob)	0	590 Kč
1/1 pokoj	0	2 800 Kč

CENA CELKEM

Konečnou cenu a přesnou kalkulaci zájezdu Vám potvrdí náš pracovník.

Další poznámky k objednávce

Odeslat objednávku

Obrázek 15-1: Příklad – objednávka zájezdu

15.4 Cestovní smlouva

Cestovní smlouva obsahuje tyto hlavní údaje:

- Název zájezdu,
- Číslo zájezdu,
- Termín zájezdu
- Klient:
  - Jméno a příjmení, Datum nar., Č. cest. dokladu
  - Korespondenční adresa, PSČ
  - E-mail, Mobil, Pevná linka: .....
- Zastupující pro uzavření smlouvy o zájezdu podle Obč. zákoníku tyto spolucestující zákazníky (dalších ..... osob bude uvedeno v příloze)
- Podpis zákazníka,
- Základní cena zájezdu,
- Snížená cena zájezdu (sleva aj.)

15.5 Ceník zájezdů

Ceník zájezdů obsahuje tyto údaje:

- Název zájezdu
- Číslo zájezdu
- Termín
- Cena
- Odjezd

15.6 Reklamační řád

Reklamační řád zahrnuje tyto části:

- Předmět
- Vady zájezdu
- Reklamace
- Vyřizování reklamací
- Mimosoudní řešení spotřebitelských sporů
- Společná ustanovení
- Závěrečná ustanovení

15.7 Podklady pro pracovníka na pobočce

Dokument představuje následující ***zkrácený příklad***:

Akční nabídky – podrobné poznávací okruhy			***Volná místa***
Norské fjordy	21.6. – 30.6.	od 9.990,-	2x
Norské fjordy a skan.metropole	28.6. – 7.7.	od 7.990,-	14x
Provence a francouzský kras	29.6. – 6.7.	od 9.990,-	6x

15.8 Propozice k zájezdu

Propozice k zájezdu obsahují následující informace:

- Odjezdy
- Doprava
- Ubytování
- Stravování
- Důležité osobní věci
- Zabalení zavazadel
- Cestovní doklady
- Pojištění
- Orientační ceny vstupného
- Počet klientů nutných k odjetí
- Garant zájezdu a kontakty





16. Příloha 2: Role v řízení cestovní kanceláře

Přehled je zaměřen především na hlavní manažerské role a na pracovníky poboček.



Celkový přehled a funkční náplň rolí v řízení celé firmy je v textu „AF.II.2. Komponenty a souvislosti", kapitola 5.

16.1 Vlastník

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

16.2 Generální manažer (CEO, Chief Executive Officer)

Generální manažer ***formuluje a prověřuje strategii cestovní kanceláře***. Generální manažer je za všechny úlohy a aktivity v obchodní a ekonomické oblasti plně zodpovědný.

16.3 Manažer obchodu

Manažer obchodu zodpovídá za realizaci všech úloh v oblasti řízení prodeje zájezdů a s tím souvisejícími aktivitami:

- formuluje a prověřuje prodejní strategie,
- 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 prodeje, 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.

16.4 Manažer marketingu (CMO, Chief Marketing Officer)

Manažer marketingu se výrazně podílí na analytických a plánovacích úlohách řízení prodeje zájezdů a v rámci toho:

- navrhuje marketingové strategie, a to ve vazbě k celému komplexu prodejních a dalších obdobních aktivit,
- řídí, koordinuje a hodnotí marketingové aktivity, jako např. propagaci cestovní kanceláře, presentační akce, průzkumy mezi zákazníky apod.),
- plánuje a vyhodnocuje marketingové aktivity 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.

16.5 Finanční manažer (CFO, Chief Financial Officer)

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

- formuluje a prověřuje finanční strategie,

- plánuje, řídí, koordinuje a hodnotí aktivity ve finanční oblasti (příjmy, výdaje, úvěry apod.),
- zajišťuje plánování, řízení a koordinace účetních funkcí podniku,
- 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.

16.6 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.

16.7 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.

16.8 Pracovník na pobočce

Pracovník na pobočce vyřizuje běžnou operativu, tj.:

- poskytování propagačních materiálů klientům,
- přijímání objednávek na zájezdy,
- vyřizování dotazů a požadavků klientů,
- zpracování dokumentace spojené s přípravou a realizací zájezdů,

16.9 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.

16.10 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.



17. Příloha 3: IT v řízení cestovní kanceláře

Řízení cestovní kanceláře obvykle využívá ***tyto typy aplikací***:

- ***ERP*** – celofiremní informační systém
- ***SW cestovních kanceláří*** je specializovaný software pro převážnou část funkcionality cestovní kanceláře, zejména transakčních funkcí,
- ***eShop***v pro řešení online prodeje zájezdů
- ***CRM*** pro řízení vztahů se zákazníky,
- ***BI / SSBI*** pro analytické a případně i plánovací funkce řízení cestovní kanceláře.



Celkový přehled, charakteristiky, výhody a nevýhody aplikací pro řízení celé firmy je v textu „AF.II.2. Komponenty a souvislosti“, kapitoly 6, 7, 8, 9.

17.1 ERP, Enterprise Resource Planning



Základní charakteristiky ***aplikací ERP:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***6.1***.

Efekty uplatnění ERP ve finančním řízení:

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

- ***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.

17.2 SW cestovních kanceláří

Efekty uplatnění SW cestovních kanceláří:

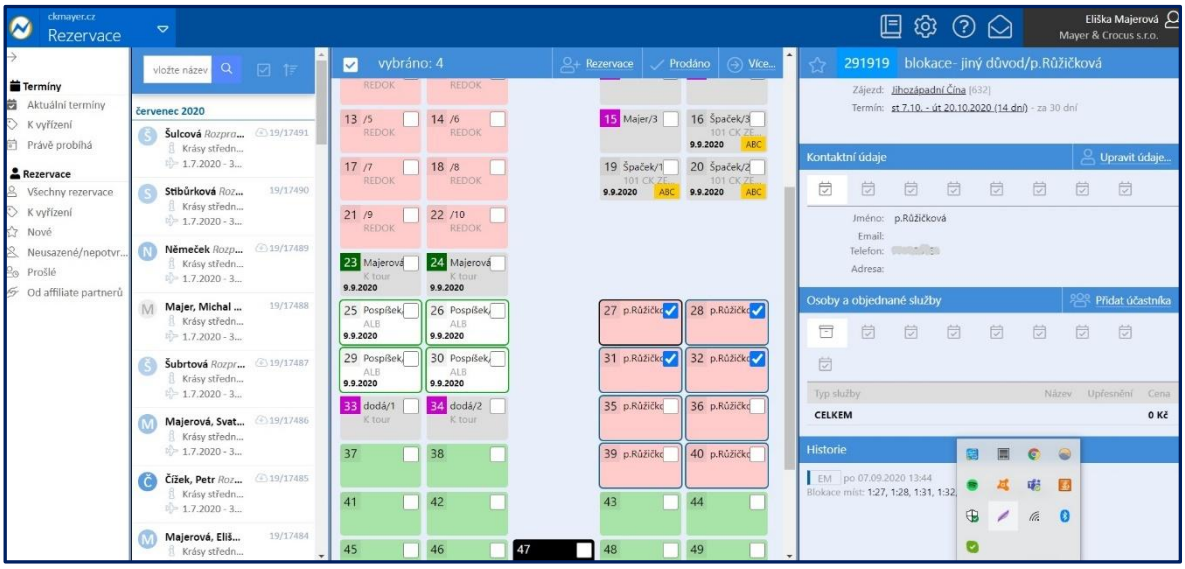
- SW cestovních kanceláří poskytují obvykle plnou ***funkcionalitu*** pro úlohy uvedené v jednotlivých oblastí řízení, zejména transakční funkce.
- SW cestovních kanceláří poskytuje potřebnou úroveň ***interní integrace*** řízení kanceláře.
- Zefektivňuje zejména prodejní ***procesy zájezdů***, racionalizací standardních obchodních operací efektivním vytvářením dokumentů, kopírováním dokumentů, Efektivita prodejních procesů se dále zvyšuje tam, kde jsou do SW cestovních kanceláří zabudovány technologie ***workflow***.
- Cestovní kancelář je pak schopná ***velmi rychle reagovat*** na poptávky zákazníků.
- Pracovníci poboček mají obvykle potřebné, správné a včasné ***podklady pro fakturaci***, jsou schopni vystavit faktury v požadovaném termínu dle smlouvy.

- ***Snižuje se riziko chyb*** a omylů při prodejních transakcích, zejména při pořizování vstupních dokumentů (objednávek, smluv apod.), zákazníků.
- SW cestovních kanceláří obsahuje kritéria pro ***vyhodnocení poptávky po zájezdu*** a zajišťování hodnocení její ekonomiky.

Možné problémy spojené se SW cestovních kanceláří:

- SW cestovních kanceláří představuje obvykle ***hlavní zdroj dat*** cestovní kanceláře, s tím rostou ***nároky na kvalitu dat***.
- Se složitostí SW cestovních kanceláří rostou ***nároky na kvalifikaci analytiků a jejich znalosti*** nejen jeho funkcionality.
- Problémem je často ***pochopení potřeby a výhod*** SW cestovních kanceláří ***u pracovníků poboček***, zejména při přechodu z původního, mnohdy velmi jednoduchého softwarového řešení.

Ukázku specializovaného software pro řízení cestoví kanceláře dokumentuje Obrázek 17-1:



Obrázek 17-1: Specializovaný software pro řízení cestovní kanceláře

17.3 eShop

Efekty uplatnění eShopu v řízení cestovních kanceláří:

- Internetový obchod má ***širokou působnost***, což mu dává ***potenciál*** pro dosažení většího proniknutí na trh.
- Internetový obchod je ***dostupný nepřetržitě*****,** 24 hodin denně.
- Provoz a správa internetového obchodu ***není podmíněna lokalitou*** dané cestovní kanceláře.
- Internetový obchod umožňuje využívat různé druhy ***marketingových nástrojů a reklamy***, cílit je na konkrétní zákazníky a snadno měřit jejich efektivitu.
- Internetový obchod umožňuje snadno získat ***cenné informace o zákaznících*** a jejich potřebách.

Možné problémy spojené s eShopem v řízení cestovních kanceláří:

- Velké nároky jsou zákazníky kladeny ***na nepřetržitou dostupnost*** 24 hodin denně,
- ***Technické problémy*** mají přímý vliv na případnou ztrátu zákazníků a snížení tržeb cestovní kanceláře,
- Prodeje internetového obchodu jsou ***závislé na*** kvalitní komunikaci se zákazníky,

17.4 Řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management)

Efekty uplatnění CRM v řízení cestovních kanceláří:

- Manažeři a pracovníci poboček ***získávají a sdílejí detailní informace o zákaznících***, o jejich požadavcích a potřebách a na základě těchto informací jsou schopni uplatnit individuální přístup k jednotlivým zákazníkům.
- Zákazníci mají k dispozici ***kvalitnější informační služby o svých zájezdech***, mohou využívat efektivní komunikace s firmou nezávisle na použitém komunikačním kanálu,
- Informace o potenciálních i realizovaných prodejích zájezdů vytvářejí základ pro ***analýzy prodejní výkonnosti***.
- Dochází k vytváření ***dlouhodobých a úspěšných vztahů*** se zákazníky, zvyšování jejich tzv. loajality,
- ***Hodnocení současných obchodních kontaktů*** podstatně zvyšuje výkonnost prodeje a celkovou obchodní úspěšnost firmy.

Možné problémy spojené s CRM v řízení cestovních kanceláří:

- V podniku ***musí být nastaveno prostředí***, kdy manažeři a pracovníci na pobočkách jsou připravení a ochotní sdílet informace o zájezdech.
- Manažeři CK ***musí uvádět do databází CRM informace o trhu*** relevantní informace.
- Klíčovým faktorem úspěšnosti je zejména ***úroveň pracovníků na pobočkách realizujících vztahy k zákazníkům***.

17.5 Business intelligence, BI / SSBI

→ Základní charakteristiky ***Business Inteligence:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***8.1***.

Základní charakteristiky ***Self Service Business Intelligence***: „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***8.2***.

Efekty uplatnění BI / SSBI v řízení cestovních kanceláří:

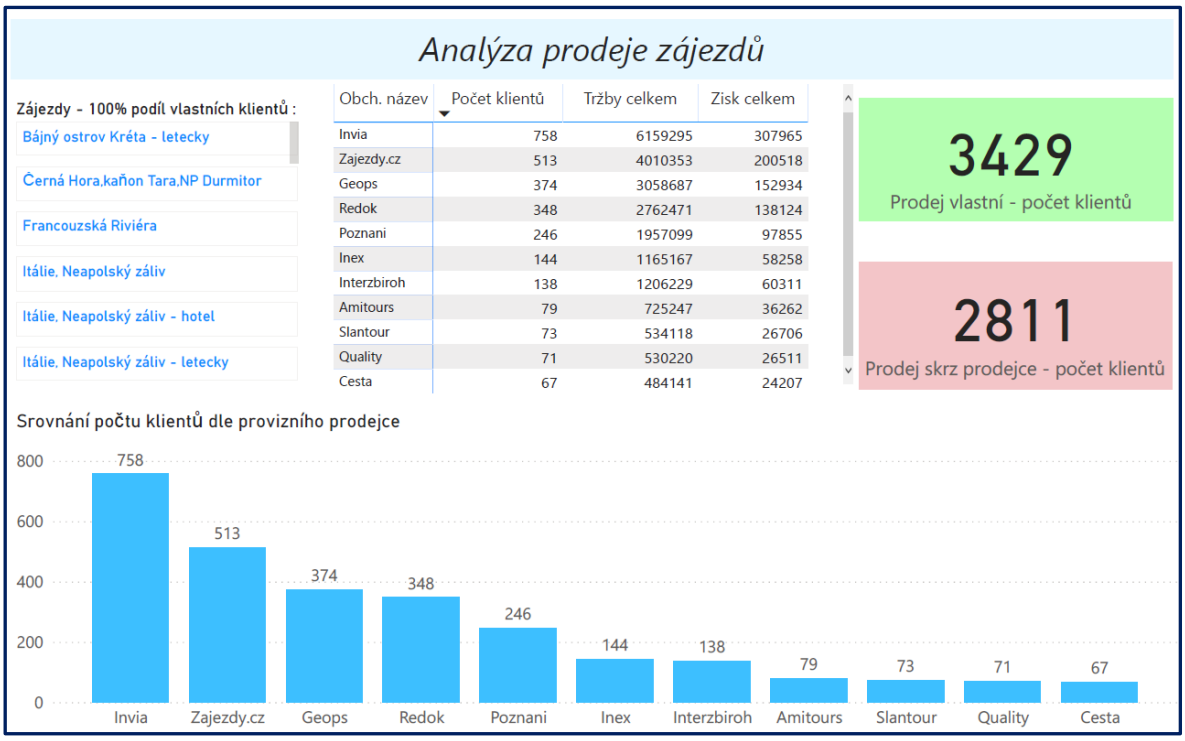
- Aplikace BI, nebo SSBI v oblasti finančního řízení mají většinou ***nejvyšší prioritu řešení***.
- Podstatnou roli hrají aplikace BI, SSBI v oblasti ***finančního výkaznictví*** včetně nároků na mezinárodní standardy [2.1.4].
- Dodavatelské firmy nabízejí již ***předpřipravené finanční analytické aplikace*** (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 ***analyticky 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***.

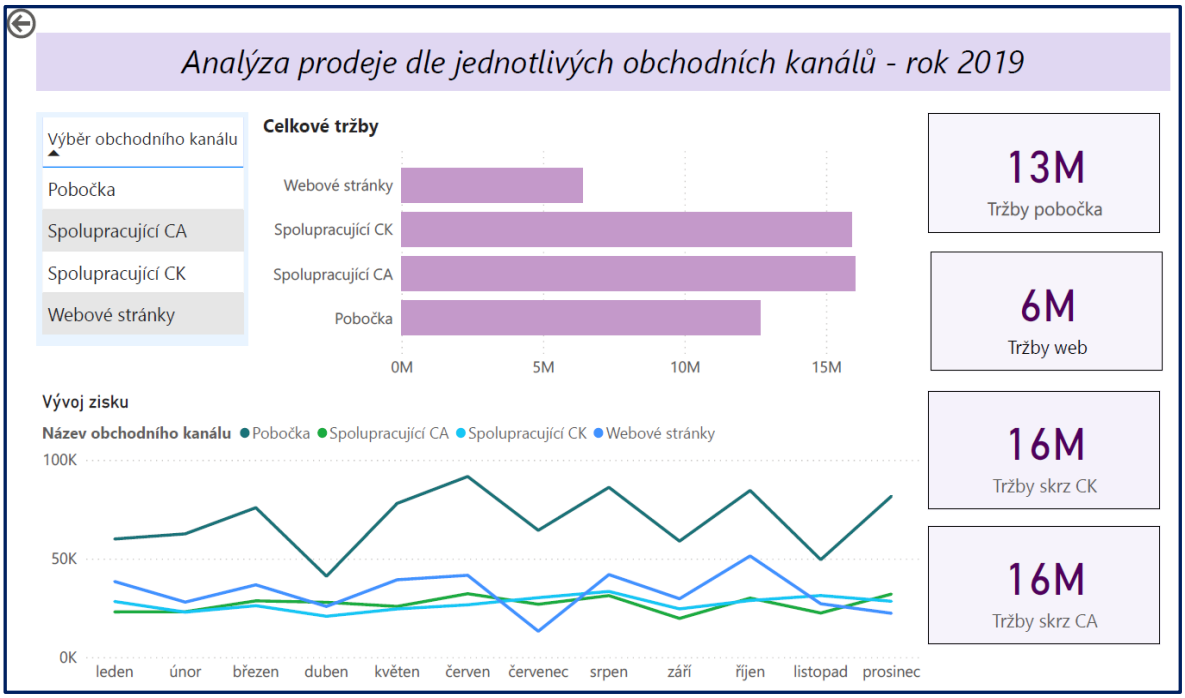
Možné problémy spojené s BI / SSBI v řízení cestovních kanceláří:

- 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.

Využití BI / SSBI v řízení cestovní kanceláře dokumentují další 2 obrázky (Obrázek 17-2), (Obrázek 17-3).



Obrázek 17-2: Dashboard prodeje zájezdů vzhledem k jednotlivým provizním prodejcům (Zdroj: autorka)



Obrázek 17-3: Dashboard prodeje zájezdů dle obchodních kanálů (Zdroj: autorka)



18. Příloha 4: Faktory ovlivňující řízení cestovní kanceláře



Celkový přehled a obsahové vymezení faktorů ovlivňujících řízení a řešení celé firmy je v textu „AF.II.2. Komponenty a souvislosti“, kapitoly 10 a 11.

18.1 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.
- ***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.
- ***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.
- ***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.

18.2 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].
- ***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 prvém 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.

19. Závěry

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení cestovních kanceláří. Obdobně jako v ostatních textech (I, II a III) ***je cílem presentovat 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 presentoval ***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 cestovních kancepáří***.

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.

20. Zdroje

- Andres Jiří https://www.ttg.cz/pocet-cestovnich-kancelari-se-v-cr-dlouhodobe-snizuje/#:~:text=0%20P%C5%99e%C4%8Dteno%20za%201%20min,p%C5%99%C3%ADpad%20%C3%BApadku%20(%C3%BAdaj%20k%2011.
- https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu
- ČT24 https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/1291643-predstavitele-zkrachovale-ck-travely-byli-osvobozeni
- ČTK https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceske-ck-eviduji-prvni-storna-zajezdu-do-asie-kvuli-koronavi/r~8b45785a412511ea84260cc47ab5f122/
- ČSÚ 2021a https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu
- ČSÚ 2021b T7 https://www.czso.cz/csu/czso/tsa_t7_zamestnanost_v_odvetvich_cestovniho_ruchu_v_cr
- ERV https://www.ervpojistovna.cz/cs/desetina-cechu-letos-vyuzije
- Horner, Swarbrooke - Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času
- Lejsek https://www.czso.cz/documents/10180/20541253/1804110620_21.pdf/c2e94604-287b-45ea-8d98-c0bc22201d73?version=1.0
- mbi.vse.cz
- MBI – různé oblasti řízení
- Ministerstvo pro místní rozvoj - https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/seznam-cestovnich-kancelari
- Palatková a spol. - Management cestovních kanceláří a agentur
- Procházka - https://www.euro.cz/byznys/byly-jsme-pred-cookem-budeme-i-po-nem-ceske-cestovky-zazivaji-zlate-casy-1471049#
- https://www.statistikaamy.cz/2019/11/11/cestovani-pred-sametovou-revoluci/
- TTG - https://www.ttg.cz/rok-2019-patri-podle-ceskych-cestovnich-kancelari-mezi-uspesne/
- UQ001A, MBI- https://mbi.vse.cz/mbi/index.html#obj/TASK-167
- Vejvodová ČT24 https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/1119932-kdo-zachranil-ceskou-menu
- Vystoupil https://www.uur.cz/images/5-publikacni-cinnost-a-knihovna/casopis/2010/2010-05/12_vyvoj%20cestovniho.pdf
- Zákon 159/1999 Sb. https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-159
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty § 89 odst. 1