

Metody řízení strojírenské firmy

(pracovní dokument)



MBI tým

VŠE Praha, 2023

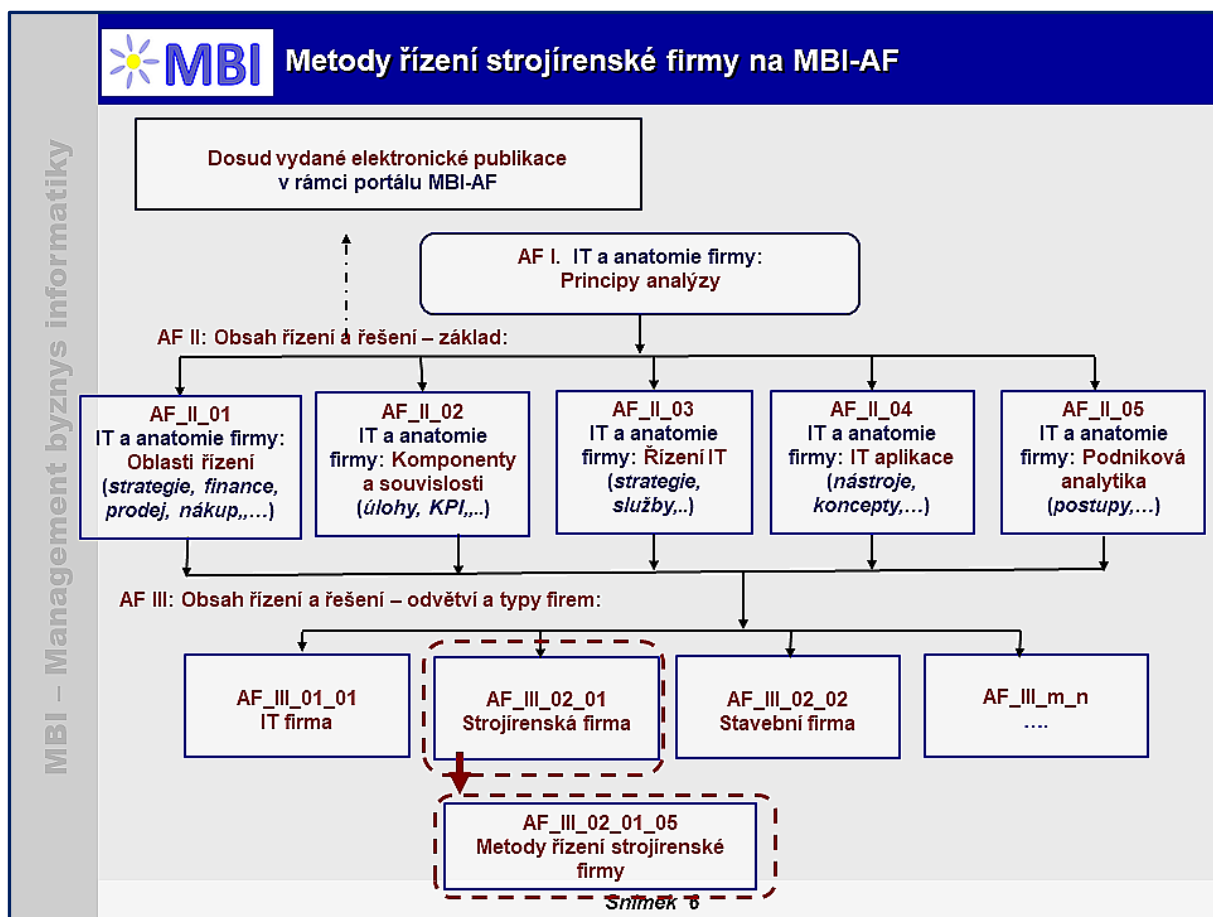


[1] Úvodní poznámky a souvislosti	
[2] CPM, Corporate Performance Management	[3] BSC, Balanced Scorecard
[4] OKR, Objective Key Results	[5] Segmentace zákazníků
[6] ABC, Activity Based Costing	[7] Metody řízení investic



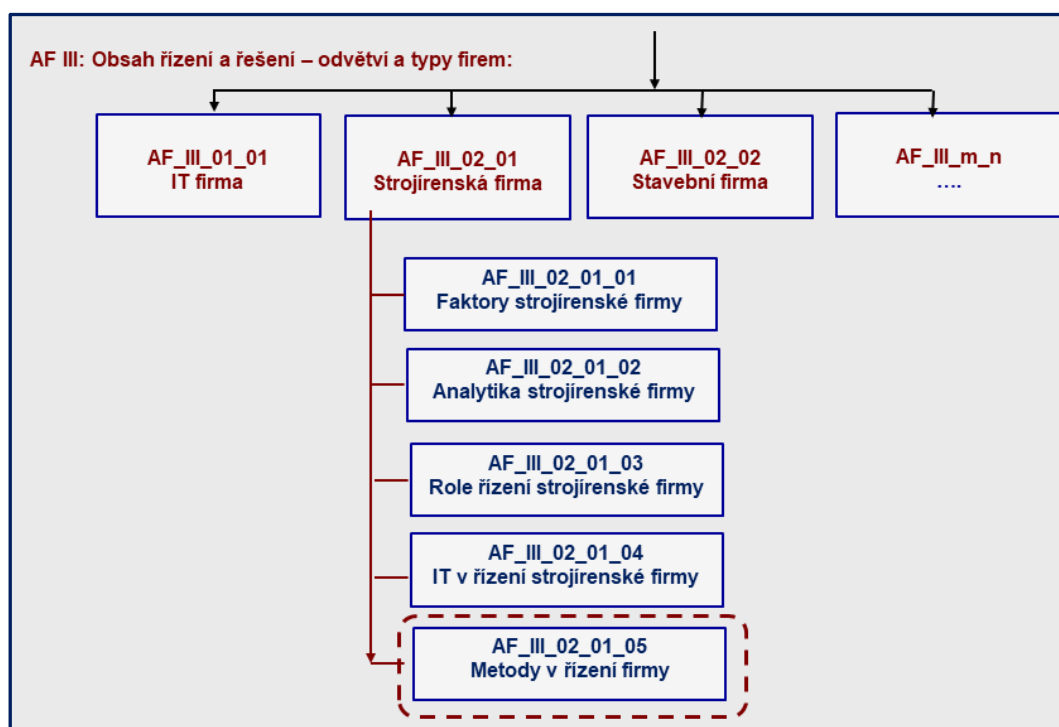
Účelem tohoto dokumentu je vymezit **metody** řízení firem a řešení projektů konkretizované na **prostředí výrobních, strojírenských firem**.

Dokument představuje doplnění k dokumentu orientovanému na řízení strojírenských firem: „AF_III_02_01_Strojirenska_Firma.pdf“. Jeho místo ve struktuře portálu MBI-AF ukazuje další obrázek:



Obrázek: Dokument "Metody řízení strojírenské firmy" ve struktuře MBI-AF

Souhrnný pohled na aktuálně zařazené doplňující dokumenty představuje další schéma:



Obsah

1.	Úvodní poznámky a souvislosti	6
1.1	Metody řízení strojírenské výroby	6
1.2	Oblasti řízení strojírenské firmy	6
1.3	Faktory řízení strojírenské firmy	8
1.4	Analytika strojírenské firmy.....	9
1.5	Role v řízení strojírenské firmy	10
1.6	IT v řízení strojírenské firmy.....	10
1.7	Komponenty řízení firmy	11
1.8	Řízení IT	11
1.9	Podniková analytika	12
	<i>Metody řízení strojírenské firmy</i>	13
2.	Corporate Performance Management, CPM	14
2.1	Celková charakteristika	14
2.2	Poznámky, reference	14
3.	Balanced Scorecard, BSC	15
3.1	Celková charakteristika	15
3.2	Poznámky, reference	15
4.	Řízení firmy metodou OKRs (Objective & Key Results), základní principy	16
4.1	Východiska strategického řízení firmy:	16
4.2	Klíčové otázky:	16
4.3	Historie OKR.....	16
4.4	Východiska OKR	16
4.5	Principy OKR.....	16
4.6	Strategické problémy.....	17
4.7	Závěry, doporučení.....	18
4.8	Zdroje.....	18
5.	Segmentace zákazníků	19
5.1	Principy segmentace zákazníků.....	19
5.2	Parametry segmentace.....	19
5.3	Podmínky a předpoklady kvalitní segmentace.....	19
5.4	Poznámky, reference:	19
6.	Activity Based Costing, ABC	20
6.1	Celková charakteristika	20
6.2	Poznámky, reference	20

7.	<i>Metody řízení investic</i>	21
7.1	ROI - Return on Investment	21
7.2	Doba splacení investice	21
7.3	NPV (Net Present Value) - Čistá současná hodnota	21
7.4	Vnitřní výnosové procento (IRR)	21
7.5	Analýza likvidity investice	21
7.6	Analýza kritických faktorů a rizik	21
7.7	Poznámky, reference	22
8.	<i>Závěry</i>	23
9.	<i>Zdroje</i>	24

1. Úvodní poznámky a souvislosti

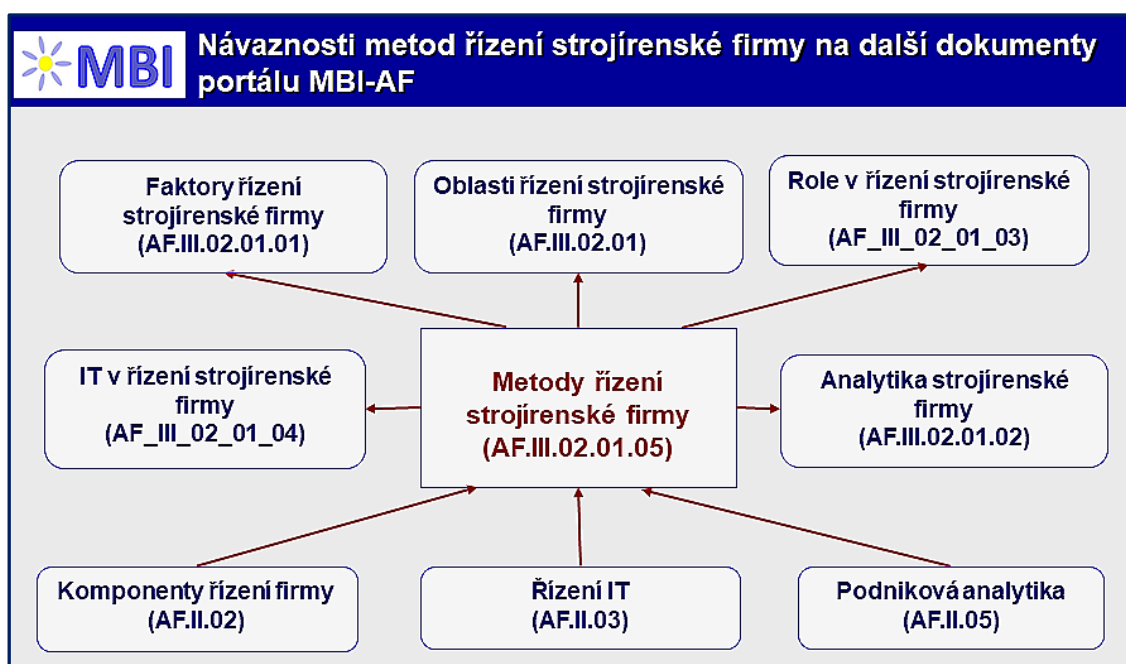


Metody jsou zde souhrnným označením pro **manažerské, analytické a plánovací metodiky, metody, normy a rámce** aplikovatelné v různých oblastech řízení firmy.

Smyslem je určit, které z metod, metodik a norem je efektivní nebo nutné využívat a současně definovat metodickou základnu, na níž je účelné řízení firmy i IT provozovat a rozvíjet.

Metody zde nepředstavují, s ohledem na jejich obrovské množství jejich celkovou nabídku, ale pouze ty, které považujeme vzhledem k řízení strojírenské firmy za nejvýznamnější. Celková nabídka je např. obsahem portálu na adrese <https://www.valuebasedmanagement.net/>.

Vazby tohoto dokumentu na další dokumenty ukazuje následující obrázek:



Obrázek 1-1: Návaznosti rolí v řízení strojírenské firmy na ostatní dokumenty MBI-AF

1.1 Metody řízení strojírenské výroby

Metody zde nepředstavují, s ohledem na jejich obrovské množství jejich celkovou nabídku, ale pouze ty, které považujeme vzhledem k řízení strojírenské firmy za nejvýznamnější. Celková nabídka je např. obsahem portálu na adrese <https://www.valuebasedmanagement.net/>.

Metody jsou zde rozdělené do dvou hlavních skupin:

- metody **řízení firmy**,
- metody **řízení IT**.

Obsah souvisejících dokumentů je stručně uveden v dalším přehledu:

1.2 Oblasti řízení strojírenské firmy

Podstatné ale je, že faktory a jejich efekty i problémy se obvykle **podle jednotlivých oblastí řízení liší**, mají různý dopad na obsah řízení a řešení projektů a je nezbytné je právě podle nich identifikovat a analyzovat. Podstatným vstupem pro takovou identifikaci jsou **informace a pochopení obsahu**

Řízení strojírenské firmy, a to podle jednotlivých oblastí řízení. Ty jsou obsahem základního dokumentu v rámci skupiny dokumentů věnovaných strojírenským firmám:



Dokument: „AF_III_02_01_Strojirenska_Firma.pdf“.

Strukturu dokumentu představuje Obrázek 1-2:

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

Obrázek 1-2: Oblasti řízení strojírenské firmy

Jak ukazuje obrázek, tak obdobně jako v jiných typech podniků, představují **první část oblastí** více či méně **standardního charakteru**, poslední **spodní část** jsou **oblasti řízení specifické** výlučně pro strojírenské firmy. Další přehled obsahuje v závorkách zkratky použité v dalších tabulkách určujících vztah faktorů k oblastem řízení, a to s rozlišením na **výrazný vliv („X“)** a **standardní vliv („o“)**. Jde tu pouze o **pracovní náměty** na hodnocení uvedených faktorů, ty je nutné výrazně modifikovat podle konkrétních podmínek dané firmy. **Rekapitulace oblastí řízení strojírenské firmy** je v následujícím přehledu:

- **Strategické řízení firmy (Strat)**, tj. strategické analýzy, formulace strategie, vytvoření byznys modelu, řízení inovací atd.
- **Finanční řízení strojírenské firmy (Fin)**, tj. účetní evidence, finanční transakce, finanční reporting, finanční analýzy, plánování, zpracování rozpočtů.
- **Řízení závazků (Záv)**, tj. evidence závazků a transakce s nimi, reporting závazků, analýzy závazků.
- **Řízení pohledávek (Pohl)**, tj. evidence pohledávek a transakce s nimi, reporting pohledávek, analýzy pohledávek.
- **Práce a mzdy (PAM)**, tj. evidence mzdových složek, evidence a zpracování mezd, mzdový reporting, mzdové analýzy, plánování mzdového vývoje.
- **Controlling (Cont)**, tj. analýzy na bázi controllingu, zpracování controllingových plánů.
- **Řízení prodeje výrobků a služeb (Prod)**, tj. evidence a řízení obchodních případů „Prodej“, řízení poprodejního servisu, reklamací, reporting prodeje, prodejní analýzy, plánování a prognózování prodeje.
- **Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb (Nák)**, tj. evidence a řízení obchodních případů „Nákup“, reporting nákupů, analýzy nákupů, specifikace potřeb a plánování nákupů.
- **Řízení skladů (Skl)**, tj. evidence skladů a skladových zásob, řízení skladových transakcí, reporting zásob (regleta a další), analýzy zásob.

- **Personální řízení (HR)**, tj. personální evidence, řízení personálu, přijímání a propouštění zaměstnanců, řízení kvalifikačního rozvoje, personální reporting, personální analýzy, personální plánování.
- **Řízení a správa majetku (Maj)**, tj. evidence majetku, řízení majetkových transakcí, řízení odpisů, reporting majetku, analýzy majetku, plánování rozvoje majetku a investic.
- **Řízení marketingu (Mark)**, tj. evidence, příprava a řízení marketingových akcí, marketingové analýzy, plánování marketingových akcí.
- **Řízení interní dopravy (Dop)**, tj. evidence dopravy a dopravních prostředků, řízení požadavků na dopravu a jejich zajištění, reporting dopravy, dopravní analýzy, plánování dopravních kapacit.
- **Řízení energií (Ener)**, tj. evidence měřidel, řízení spotřeby energií a výroby tepla, analýzy energií, plánování potřeby energií.
- **Plánování a koordinace výrobních zakázek (Plán)**, tj. evidence výrobních zakázek, jejich příprava, analýzy a plánování výrobních zakázek.
- **Technická příprava výroby (TPV)**, tj. evidence kusovníků, norem, technologických postupů, pracovišť, řízení konstrukčních rozpisek a další.
- **Operativní řízení výroby (OŘV)**, tj. operativní evidence výroby, analýzy výroby, plánování výroby v horizontu týdnů až měsíce.
- **Dílenské řízení výroby (DŘV)**, tj. řízení výroby na pracovištích, navážecí plány, řízení meziperačních skladů, řízení odváděné výroby.

Každá oblast řízení a odpovídající kapitola **obsahuje tyto části:**

1. Přehled a obsah úloh řízení.
2. Oblast řízení v kontextu řízení firmy.
3. Přehled KPI pro danou oblast řízení.
4. Přehled dat a dokumentů pro danou oblast řízení.
5. Role a jejich účast, resp. podíl na dané oblasti řízení firmy.
6. Přehled IT aplikací a nástrojů, zejména transakčních.
7. Přehled podstatných faktorů ovlivňujících řízení a řešení strojírenské firmy.
8. Scénáře, vymezení analytických otázek pro řešení projektů v dané oblasti řízení.
9. Přehled metodik a metod uplatňovaných v dané oblasti řízení.
10. Závěry, doporučení k řešení projektů v dané oblasti řízení.

1.3 Faktory řízení strojírenské firmy

Faktory představují v anatomii firmy **souhrnné vyjádření pro organizační, technické a další podmínky** řešení jednotlivých úloh, problémů a projektů. **Účelem** faktorů je vymezit pro jednotlivé úlohy **byznys i technické prostředí**, které řešení úloh výrazněji ovlivňuje.:



Dokument: „AF_III_02_01_01_Stroj_firma_Faktory.pdf“.

Strukturu dokumentu představuje Obrázek 1-3:

 Faktory řízení strojírenské firmy	
[1] Vymezení faktorů strojírenské firmy	
[2] Oblasti řízení strojírenské firmy	
[3] Firemní prostředí	[4] Řízení a organizace firmy
[5] Faktory výroby	[6] Rozvoj firmy, rozvojové trendy
[7] Řízení IT	[8] Podniková analytika

Obrázek 1-3: Faktory řízení strojírenské firmy


1.4 Analytika strojírenské firmy

Specifický dokument „*Strojírenská analytika*“ je věnován obsahu podnikové analytiky (ukazatelům, dimenzím, datovým zdrojům) orientované na potřeby strojírenské firmy, rozdělené podle jednotlivých oblastí řízení.



Dokument: „AF_III_02_01_02_Stroj_Analytika.pdf“.

Strukturu dokumentu představuje Obrázek 1-4:

 Analytika strojírenské firmy				
[1] Úvodní poznámky a souvislosti				
[2] Principy a obsah typů úloh analytiky strojírenské firmy				
[3] Strategické řízení firmy				
[4] Finanční řízení	[5] Závazky	[6] Pohledávky	[7] PAM	[8] Controlling
[9] Prodej	[10] Nákup	[11] Sklady	[12] Personál	
[13] Majetek	[14] Marketing	[15] Doprava	[16] Energie	
[17] Plánování zakázek	[18] TPV	[19] OŘV	[20] DŘV	

Obrázek 1-4: Struktura dokumentu „*Strojírenská analytika*“

1.5 Role v řízení strojírenské firmy

Dokument „Role v řízení strojírenské firmy“ se orientuje na vymezení vybraných rolí, které se podílejí na řízení strojírenské firmy a řešení specifických úkolů. na druhé straně pokrývá i manažerské a vybrané specializované role IT a podnikové analytiky.



Dokument: „AF_III_02_01_03_Stroj_firma_Role.pdf“.

Strukturu dokumentu představuje Obrázek 1-5:

MBI Role v řízení strojírenské firmy	
[1] Úvodní poznámky a souvislosti	
[2] Manažerské role strojírenské firmy	[3] Role specialistů firmy
[4] Manažerské role IT	[5] Role IT specialistů
[6] Role specialistů strojírenské analytiky	

Obrázek 1-5: Role v řízení strojírenské firmy


1.6 IT v řízení strojírenské firmy

Dokument „IT v řízení strojírenské firmy“ pokrývá IT aplikace a nástroje využívané v řízení a fungování strojírenských firem. Kromě základního vymezení funkcionality obsahuje i analytické zhodnocení jejich pozitiv a problémů.



Dokument: „AF_III_02_01_04_Stroj_firma_IT.pdf“.

Strukturu dokumentu představuje Obrázek 1-6.


 IT v řízení strojírenské firmy		
[2] ERP		
[3] WMS	[4] RTLS	[5] MES
[5] eShop	[7] CRM	[8] eProcurement
[9] eMarketplace	[10] SCM	[11] APS
[12] BI/SSBI		
[13] CI		[14] Prediktivní analytika
[15] CPM	[16] SPM	[17] Spediční aplikace

Obrázek 1-6: IT v řízení strojírenské firmy

Další dokumenty jsou **součástí základní úrovně portálu MBI-AF** a podle potřeby poskytují **doplňující informace**. Patří sem:

1.7 Komponenty řízení firmy

Strukturu dokumentu představuje Obrázek 1-7:

 Komponenty řízení firmy	
[1] Úlohy	
[2] Metriky, ukazatelé	[3] Analytické dimenze
[4] Data, dokumenty	[5] Role
[6] Faktory: firemní prostředí	[7] Faktory: řízení a organizace
[8] Metodiky a metody řízení firmy	[9] Metodiky a metody řízení IT
[10] Metodiky a metody řešení IT	

Obrázek 1-7: Komponenty řízení firmy a jejich souvislosti

1.8 Řízení IT

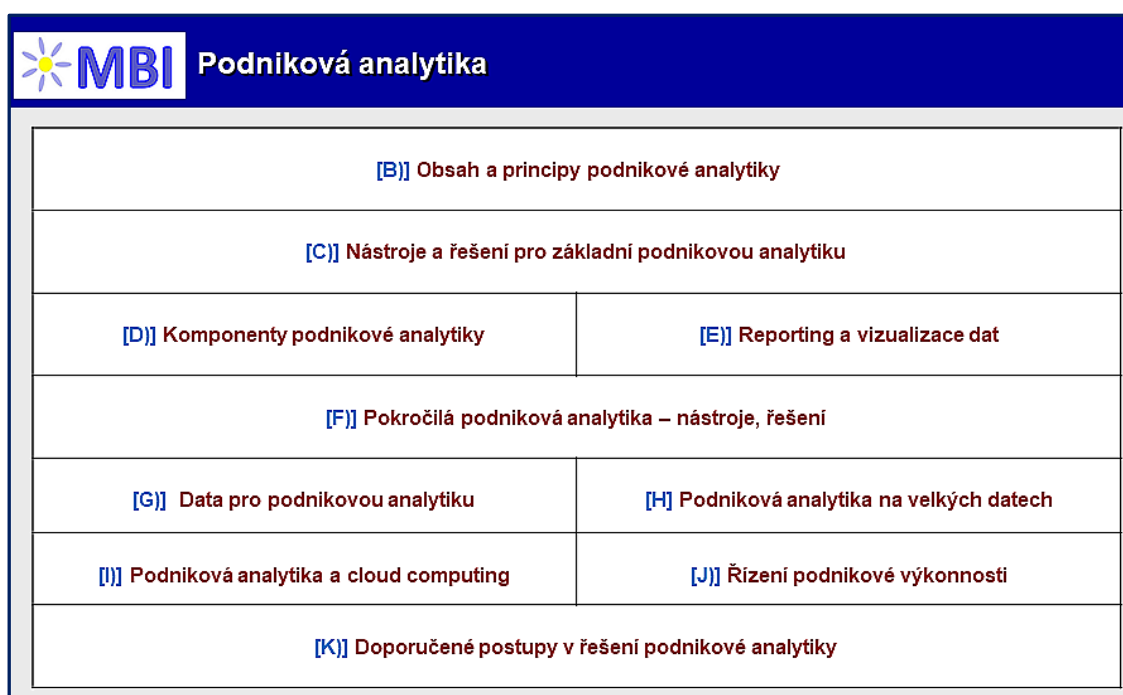
Strukturu dokumentu představuje Obrázek 1-8:



Obrázek 1-8: Domény a oblasti řízení IT ve firmě

1.9 Podniková analytika

Strukturu dokumentu představuje Obrázek 1-9:



Obrázek 1-9: Podniková analytika, obecně

Další část dokumentu je věnována již **vymezení jednotlivých rolí** spojených s řízením a funkcemi strojírenské firmy.

Metody řízení strojírenské firmy

Další podkapitoly obsahují pouze rámcové **vymezení obsahu vybraných metodik a metod** řízení firmy, a to:

- **Corporate Performance Management, CPM**, obsahuje procesy, metodiky, metriky a systémy potřebné k měření a řízení výkonnosti firmy.
- **Balanced Scorecard, BSC** je uceleným systémem vyvážených, nejenom finančních měřítek, Basel II je zaměřena na organizace, které provádějí bankovní dohled, centrální banky a bankovní sektor.
- **OKRs (Objective & Key Results)**, základní principy metody zaměřené na definování cílů a měření jejich výsledků.
- **Segmentace zákazníků** spočívá v jejich rozdělení do skupin, které vykazují podobné chování, potřeby, očekávání a zájmy.
- **Activity Based Costing, ABC**, kde cílem je analyzovat informace o nákladech na jednotlivé služby, produkty v detailnějším členění.
- **Metody řízení investic** zahrnují řadu dílčích metod jako ROI, NPV a dalších.

2. Corporate Performance Management, CPM

2.1 Celková charakteristika

- Corporate Performance Management je souhrnným termínem, který popisuje **všechny procesy, metodiky, metriky a systémy potřebné k měření a řízení výkonnosti** organizace (Geischecker, Rayner, 2001).
- Jde o **komplexní systém organizačních, automatizačních, plánovacích, monitorovacích a analytických metodik**, postupů, metrik, procesů a systémů, které pomáhají vedoucím pracovníkům s řízením výkonnosti podniku.
- CPM představuje **holistický přístup** k implementaci a monitoringu **podnikové strategie**, kombinující dle (Coveney, 2003):
 - **metodiky** – mezi které se zařazují metodiky podporující účelné a účinné řízení podniku (např. Balanced Scorecard). Současně lze do této skupiny zařadit i implementační metodiky dodavatelů CPM systémů (např. Cognos),
 - **metriky** – které jsou v rámci implementace těchto metodik v podniku definovány,
 - **procesy** – které používá podnik k implementaci a monitoringu řízení výkonnosti,
 - **aplikace a technologie** – informační systémy pro podporu řízení výkonnosti na všech podnikových úrovních, podporujících dané metodiky, metriky a procesy.

2.2 Poznámky, reference

- [Novotný, O. ; Pour, J. ; Basl, J. ; Maryška, M. - Řízení výkonnosti podnikové informatiky - \(Praha: Professional Publishing. 2010\) - ISBN9788074310409](#), kap. 8,
- Geischecker, L., Rayner, N. - Corporate Performance: Management BI Collides With ERP - (Gartner 2001),
- Chandler, N. - Tutorial A: Fundamentals of CPM. In Gartner Amsterdam - (Gartner 2007),
- Coveney, M. - CPM: 12 Best Practices in Implementing a Solution Part 3. - (Business Forum 2003).

3. Balanced Scorecard, BSC

3.1 Celková charakteristika

- Metoda BSC představená na začátku 90. let R. Kaplanem a D. Nortonem, je uceleným **systémem vyvážených, nejenom finančních měřítek**, dávající si za cíl zefektivnit implementaci, monitoring a korekce obchodní strategie.
- Metoda BSC **pohlíží na organizaci ze 4 perspektiv**. V rámci těchto perspektiv **organizace definuje ukazatele**, měří a analyzuje data.:
 - **Finanční perspektiva** zahrnuje finanční ukazatele (například zisk, návratnost kapitálu, cash flow, marže).
 - **Zákaznická perspektiva** měří uspokojení zákazníků prostřednictvím hodnoty pro zákazníka, která je spojením produktu, kvality, ceny, služeb a záruk.
 - **Perspektiva podnikových procesů** obsahuje ukazatele, které umožňují manažerům poznat, zda procesy fungují správně a zda produkty a služby odpovídají požadavkům zákazníků.
 - **Perspektiva učení a růstu** zahrnuje vzdělávání zaměstnanců a firemní kulturu, které v současné době nabývají na významu
- Metoda Balanced Scorecard tak umožňuje sledovat kromě finančních výsledků i to: *
- **jak jsou podniky schopny zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva** potřebná k svému růstu a zvyšování konkurenceschopnosti,
 - jak **vytvářejí hodnotu** pro současné i budoucí zákazníky,
 - jak se musí zlepšit **kvalita lidských zdrojů**, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné **pro zvyšování budoucí výkonnosti**.

3.2 Poznámky, reference

- [Novotný, O. ; Pour, J. ; Basl, J. ; Maryška, M. - Řízení výkonnosti podnikové informatiky - \(Praha: Professional Publishing. 2010\) - ISBN9788074310409](#), kap. 8,
- [Basl, J. - Inovace podnikových informačních systémů: podpora konkurenceschopnosti podniků - \(Professional Publishing 2011\) - ISBN9788074310454](#), pro MBI zpracovala: Buchalceová, A .

4. Řízení firmy metodou OKRs (Objective & Key Results), základní principy

Franc, P. (Seyfor, a.s.)

4.1 Východiska strategického řízení firmy:

- Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení stanovených cílů.
- Strategie je o volbě cesty k cíli.
- Strategie je o zvýšení šance na úspěch, ale ne o jeho zaručení.
- Vytváření strategie kombinuje přísnost a kreativitu.

4.2 Klíčové otázky:

- Na jakém „hřišti“ budeme hrát?
- Jak vyhrájeme na vybraných trzích?
- Jaké schopnosti musíme mít?
- Jaké systémy řízení potřebujeme?

4.3 Historie OKR

- 1954: Peter Drucker, tvůrce metody Management by Objectives
- 1968: Andy Grove, zakladatel Intelu, transformoval MBO do OKR,
- 1974: John Doerr, vstupuje do Intelu a uplatňuje OKR
- 1999: John Doerr, investuje do Googlu a rozvíjí OKR,
- dnes: OKR se využívá na celém světě.

4.4 Východiska OKR

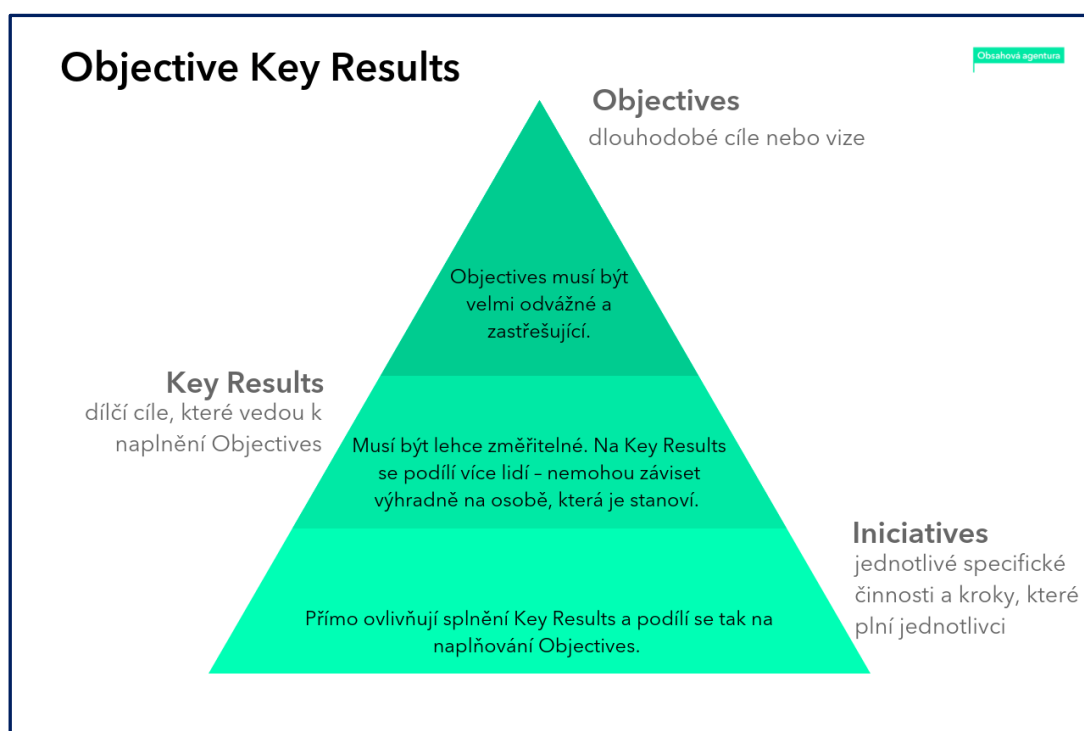
- Jde o propojení stanovených cílů s měřitelnými výsledky a průběžné zaznamenávání dosažených pokroků.
- Základní vztahy jsou „Objective“ je tvořen více „Key Results“ a k nim přísluší více „Tasks“



- OKR umožňuje pochopit roli každého člena týmu při plnění definovaných cílů.
- Je nutné klást důraz na pravidelná hodnocení plnění OKR.
- OKR se chápe jako nástroj, nikoli jako zbraň.

4.5 Principy OKR

Komplexní pohled na obsah metody OKR dokumentuje následující obrázek:



Obrázek 4-1: OKR, základní koncept

„**Objective**“ se chápe jako **kvalitativní cíl** pokrývající definovaný časový úsek,

„**Key Results**“ jsou kvantitativní měřitelné cíle vedoucí ke splnění Objective, jsou stanovené na kratší časové období, indikují, zda a jak byly Objectives naplněny.

Hlavní **charakteristiky „Objectives“** podle (Wodtke, 2016) zahrnují:

- musí být kvalitativní a inspirativní,
- musí být ohraničené v čase, dosažitelné v daném časovém termínu,
- musí být příslušným týmem vykonatelné.

„**Key Results**“ lze vymezit takto (Wodtke, 2016):

Odpovídají na klíčové otázky jako:

„*Jak zjistíme, že jsme dosáhli našich cílů? Jaké hodnoty, čísla se se změnily?*“

Firma by měla mít přiřazeny ideálně 3 „Key Results“ k jednomu Objective. Key results musí být založeny na něčem, co lze měřit, např.:

- růst,
- příjmy,
- výkon,
- závazky,
- kvalita.

4.6 Strategické problémy

Strategické problémy, které jsou obvykle třeba řešit s pomocí OKR, jsou následující:

- Zpomalení růstu tržního segmentu.

- Intenzivnější konkurenční prostředí.
- Problémy s distribučními kanály.
- Snižování zákaznické loajality.
- Nástup nových technologií a dopady na trh.
- Zvyšování nákladů na produkty a služby.
- Nástup nové strategie konkurence.

4.7 Závěry, doporučení

Metoda OKRs pomáhá převést dlouhodobou firemní strategii do uchopitelných měřitelnými výsledků a průběžně zaznamenávat dosažený pokrok. Jasně definované cíle, které jsou zapsány a vzájemně sdíleny, vedou k pochopení role každého člena týmu. Všichni zúčastnění jsou více motivováni k dosažení svých cílů, když ostatní mohou vidět jejich pokrok. OKRs nám zároveň umožňuje pružně reagovat na případné změny externích faktorů nebo interních vlivů, na jejichž základě lze měnit priority stanovených klíčových výsledků.

4.8 Zdroje

- Wodtke, Ch.: Introduction to OKRs. O'Reilly, 2016. ISBN: 978-1-491-96027-1

5. Segmentace zákazníků

5.1 Principy segmentace zákazníků

- Segmentace zákazníků spočívá v jejich **rozdělení do skupin, které vykazují podobné chování, potřeby, očekávání a zájmy**.
- **Cílem** segmentace je s minimálními náklady obsloužit všechny zákazníky přiměřeně k vnitřní hodnotě každého zákazníka.
- **Vnitřní hodnota zákazníka** spočívá v potenciálu přínosu tržeb a marže průměrného klienta/smlouvy/odběrného místa/atd. v příslušném segmentu/subsegmentu.
- Zaměření na jednotlivé segmenty umožňuje **zaměření na příslušný cílový tržní segment** (ať už u stávajících nebo potenciálních zákazníků).
- Segmentace klientů s sebou nese **administrativní, marketingové a IT náklady**, které musí být v relaci s přírůstkem tržeb a zisku.

5.2 Parametry segmentace

- Pro **posuzování efektivity segmentace** jsou klíčové následující parametry:
 - **Velikost** – zda mají segmenty dostatečnou velikost, aby byly ospravedlněny marketingové náklady vynakládané na specifickou službu segmentu,
 - **Srozumitelnost** – cílený segment musí být srozumitelný z pohledu demografie, postojů zákazníka, chování s cílem smysluplně vytvořit odpovídající marketingovou strategii,
 - **Diferenciace** – zda jsou cílové segmenty rozlišitelné od jiných segmentů,
 - **Dosažitelnost** – zda cílový segment je přímo dosažitelný marketingovou komunikací,
 - **Kompatibilita** – zda jsou cílové segmenty (chování, sklony zákazníků) v souladu s nabídkou produktů a služeb,
 - **Zájem na různých benefitech** – zda segmenty skutečně oceňují různé benefity, které přinášejí produkty a služby, aby mělo vůbec smysl zákazníky segmentovat,
 - **Ziskovost** – zda finanční výsledek segmentace převyší náklady na rozpad marketingové komunikace pro jednotlivé segmenty a náklady na přizpůsobení produktů a služeb k zasažení vytvořených segmentů.

5.3 Podmínky a předpoklady kvalitní segmentace

- Podmínkou pro efektivní segmentaci a cílení zákazníků v marketingových kampaních je **znalost zákazníka, jeho chování, preferencí** a souvisejících trendů.
- Nejedná se pouze o shromažďování statických atributů o zákazníkovi, nýbrž zcela **novou přidanou hodnotu**, kterou tvoří odvozené atributy popisující primárně chování zákazníka. Tyto informace tvoří tzv. **Analytický profil zákazníka**.
- **Různé typy dostupných dat** o zákaznících, které jsou využívány jako atributy při tvorbě segmentací ukazuje obrázek.

5.4 Poznámky, reference:

- Hawlová, K.: Analytická podpora marketingových procesů v architektuře podnikového IS, pracovní dokument, VŠE, 2015

6. Activity Based Costing, ABC

6.1 Celková charakteristika

- Activity Based Costing (ABC) je metoda, jejímž cílem je **analyzovat informace o nákladech na jednotlivé služby, produkty** v detailnějším členění (oproti požadavkům "standardního" účetnictví) atd.
- Základem ABC je postup, který **měří náklady a výkonnost** nákladových objektů, aktivit a zdrojů.
- V rámci ABC se vychází **z principu, kdy zdroje jsou spotřebovávány aktivitami**, které jsou dále spotřebovávány nákladovými aktivitami.
- Metoda ABC je dále založena na **využití vztahů příčina – následek** mezi nákladovými objekty a aktivitami, a mezi aktivitami a zdroji.

6.2 Poznámky, reference

- [Voříšek, J. a kol - Principy a modely řízení podnikové informatiky - \(Praha, Oeconomia 2008\) - ISBN9788024514406](#), kap. 14.4.1

7. Metody řízení investic

7.1 ROI - Return on Investment

- ROI říká, jaká je návratnost investice. Z ROI je možné rovněž zjistit dobu, po kterou se bude investice splácet, než začne generovat kladný výsledek v účetnictví.
- Ukazatel ROI umožňuje **analyzovat rentabilitu/výnosnost investic** v dlouhém období. **Ukazatelů výnosnosti/rentability** existuje dále celá řada:
 - rentabilita celkového kapitálu (ROA),
 - rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
 - rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE),
 - rentabilita investice (ROI),
 - rentabilita nákladů (ROC),
 - rentabilita tržeb (ROS).

7.2 Doba splacení investice

- Definuje **období (počet let)**, po které bude trvat, než výnosy z investice (Cash-Flow) přinesou objem finančních prostředků rovnající se hodnotě původní investice (nákladům na investici). Je nutné vzít v úvahu, zda budou výnosy z investice po celou dobu její životnosti totožné.

7.3 NPV (Net Present Value) - Čistá současná hodnota

- NPV je **rozdílem mezi diskontovanými příjmy z podnikové informatiky (či její konkrétní akce) v porovnání s výdaji** na danou činnost.
- **Diskontovaná hodnota** představuje přepočtenou hodnotu určité peněžní částky, jejíž výdej/příjem je plánován v budoucnosti, avšak její vyjádření je požadováno v dnešní cenové hladině, tedy v dnešní hodnotě.
- Diskontovaná hodnota **se odvíjí od diskontní míry**, která mimo jiné zohledňuje rizika, která jsou se získáním dané hodnoty (výnosu) spojena.

7.4 Vnitřní výnosové procento (IRR)

- IRR je metoda vnitřního výnosového procenta je **založena na současné hodnotě**. V případě vnitřního výnosového procenta (IRR) je **diskontní míra zjišťovanou proměnnou**.
- V případě IRR je zjišťována taková diskontní míra, při které se **současné očekávané výnosy z provedené/plánované investiční akce rovnají současné hodnotě všech výdajů**, které byly s investiční akcí spojeny.
- Jedna **základní nevýhoda** této metody je nutnost iterativního postupu. Pro **zjištění IRR je třeba postupně stanovovat takové hodnoty úrokové míry**, jejichž postupnou úpravou budeme přibližovat výsledek následující rovnice hodnotě nula (předpokládáme, že Cash-Flow je v jednotlivých letech životnosti dáno).

7.5 Analýza likvidity investice

- Analýza likvidity investice je **proměnlivá hodnota, ovlivnitelná především typem investice a její specifičností** (do jaké míry je přizpůsobená konkrétnímu podniku a v důsledku toho není použitelná jinde).

7.6 Analýza kritických faktorů a rizik

- Analýza kritických faktorů a rizik je analýza **jednotlivých scénářů vývoje konkrétní investice**, jejich pravděpodobnosti a dopadů.

7.7 Poznámky, reference

- [Voříšek, J. a kol - Principy a modely řízení podnikové informatiky - \(Praha, Oeconomia 2008\) - ISBN9788024514406](#), kap. 14.4.2.

8. Závěry

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení strojírenských firem. V tomto případě **je cílem presentovat faktory ovlivňující řízení strojírenské firmy pohledem a potřebami analytika**, případně manažera nebo analytika vývojáře. Proto se zde uvažují vedle standardních oblastí řízení i **4 oblasti řízení, jejichž obsah je pro IT zcela specifický**, a to:

- řízení a plánování výrobních zakázek,
- technická příprava výroby,
- operativní řízení výroby,
- dílenské řízení výroby.

Právě **analýza faktorů** vymežujících prostředí strojírenských firem a ovlivňujících řešení projektů realizovaných v tomto prostředí je **pro jejich konečný úspěch velmi podstatná**. Proto je jí na tomto místě věnována větší pozornost.

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.

9. Zdroje

- ANGEL, I.O., SMITHSON, S.: Information Systems Management - Opportunities and Risks, Macmillan, 1991.
- BACAL, R.: *Manager's Guide to Performance Management*. New York, McGraw-Hill 2012. ISBN 978-0-07-177225-9.
- BERKA, P. 2003. Dobývání znalostí z databází. Praha: Academia, 2003. str. 366. ISBN 80-200-1062-9,
- BOTHE, O., KUBERA, O., BEDNÁŘ, D., POTANČOK, M., NOVOTNÝ, O.: *Managing Analytics for Success*, CRC Press, 2022. ISBN 978-1-032-20851-0
- BRUCKNER, T. VOŘÍŠEK, J., BUCHALCEVOVÁ, A. a kolektiv: *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*, Grada, 2012, ISBN 978-802477-9027.
- DOHNAL, J., POUR, J.: *IT v řízení podniku*, Praha, Professional publishing 2016. ISBN 978-80-7431-160-4.
- DRESNER, H.: *Profiles in Performance*. New York, John Wiley and Sons, 2010. ISBN: 978-0-470-40886-5.
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P.: *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody*. Praha, Wolters Kluwer, 2015. ISBN: 978-80-7478-743-0.
- GROOVER, M., P.: *Introduction to Manufacturing Processes*. John Wiley and Sons, Inc. 2012. ISBN: 978-0-470-63228-4.
- HALAMA, J.: *Řízení datové kvality v Hadoop Ecosystem*, DP, VŠE, Praha, 2021.
- HOLTSNIDER, B., JAFFE, B.D.: *IT Manager's Handbook*. Amsterdam, Elsevier 2012. ISBN 978-0-12-415949-5.
- CHANDLER, N.: *The CPM Scenario*. Gartner BI Summit 2008.
- CHRAMOSTOVÁ, V., POTANČOK, M., POUR, J.: *Byznys analytika pro manažery*, Oeconomia, Praha, 2020.
- JUROVÁ, M. a kol.: *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha, Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9
- KEŘKOVSKÝ, M., VALSA, O.: *Moderní přístupy k řízení výroby. 3 doplněné vydání*. Praha, C.H. Beck pro praxi, 2012. ISBN 978-80-7179-319-9.
- KOVÁŘ, M.: *Informatická podpora výroby vozu, prezentace pro VŠE Praha*. Škoda Auto, 2022.
- KUNSTOVÁ, R.: *Efektivní správa dokumentů*. Praha, Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3257-2.
- LANEY, D., B.: *Infonomics*, Bibliomotion, Inc., New York, 2018. ISBN 978-1-138-09038-5.
- PALADINO, B.: *Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results*. Indianapolis, Wiley Publishing, 2011. ISBN: 978-0-470-62773-0.
- PARMENTER, D.: *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*,
- PETERKA, M.: *Řízení výrobních firem, prezentace pro VŠE Praha*. Seyfor, 2022.
- ŘEPA, V.: *Podnikové procesy*. Praha, Grada 2007.
- SCHIESSER, R.: *IT Systems Management*. New York, Prentice Hall 2010. ISBN 978-0-13-702506-0.
- SIEGEL, E.: *Predictive Analytics*. New York, John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-14567-7.
- SLÁNSKÝ, D.: *Data and Analytics for the 21st Century: Architecture and Governance*, Professional Publishing, 2018. ISBN 978-80-88260-16-5.
- ŠOLJAKOVÁ, L. FIBÍROVÁ, J.: *Reporting*. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

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

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

ŠEDA, J.: IOT A PRŮMYSL 4.0, prezentace pro VŠE Praha. Škoda Auto, 2022.

ŠVECOVÁ, L., VEBER, J. Produkční a provozní management. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1385-9.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Průmysl 4.0 aneb nikdo sám nevyhraje. Praha, Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-4-5.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Řízení výroby a nákupu. Praha, Grada 2007. ISBN 978-80-247-1479-0

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Integrované řízení výroby. Praha, Grada 2014. ISBN 978-80-247-4486-5

UČEŇ, P.: Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha, Grada 2008. ISBN: 978-80-247-2472-0

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