

# **IT a anatomie firmy**

***(Metody a metodiky v řízení firmy)***

***(pracovní dokument)***



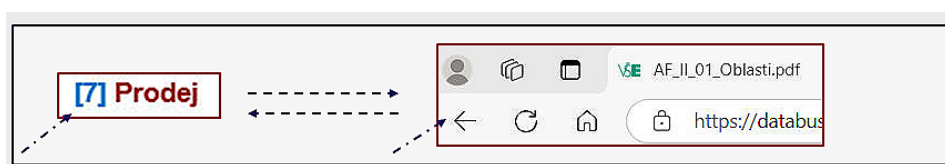
***MBI tým***

***VŠE Praha, 2024***

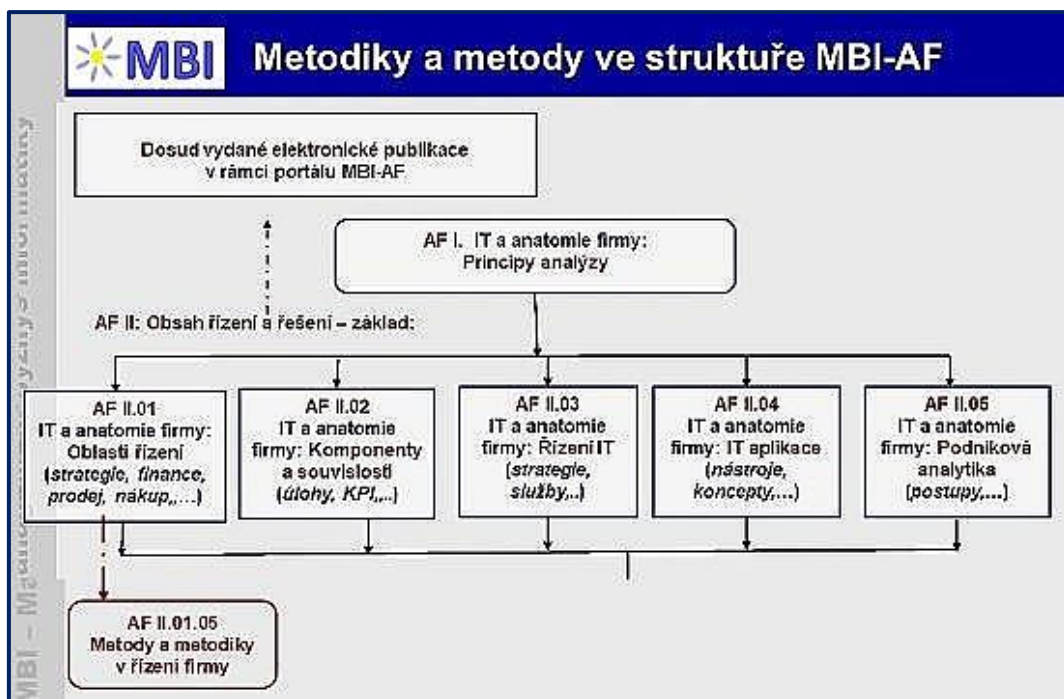


**Poznámky k textu:**

- V uvedeném schématu jsou v hranatých závorkách aktivní **odkazy na přechod na příslušné kapitoly**. Toto **platí v rámci celého dokumentu**. Návrat je na šipce v záhlaví stránky (viz obrázek):



- V dalším průběhu textu je k jeho oživení použita celá řada **obrázků a fotografií**. Ty jsou buď vlastní nebo „online obrázky“ firmy Microsoft, a to pouze s licencí **Creative Commons**, tj. jsou využity pouze pro studijní nikoli komerční účely.
- 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.
- **Účelem** tohoto dokumentu je vymezit **podstatné charakteristiky vybraných metod a metodik** v řízení firmy. Kromě toho se obsah tohoto dokumentu chápe jako obecný základ pro definování a modifikace uplatnění těchto metodik a metod v různých typech firem a sektorech ekonomiky (strojírenská, maloobchodní a další).
- **Dokument představuje doplnění** k dokumentu orientovanému na oblasti řízení firem. Jeho místo ve struktuře portálu MBI-AF ukazuje další obrázek:



Obrázek 1-1: Dokument metod ve struktuře dokumentů MBI-AF

## Obsah

<b>1.</b>	<b>Úvodní poznámky a souvislosti</b>	<b>6</b>
1.1	Oblasti řízení firmy	6
1.2	Komponenty řízení firmy	7
<b>2.</b>	<b>Metodiky a metody řízení firmy</b>	<b>8</b>
2.1	Corporate Performance Management, CPM	9
2.1.1	Celková charakteristika	9
2.1.2	Poznámky, reference	9
2.2	Řízení firmy metodou OKRs (Objective & Key Results), základní principy	10
2.2.1	Východiska strategického řízení firmy	10
2.2.2	Klíčové otázky	10
2.2.3	Historie OKR	10
2.2.4	Východiska OKR	10
2.2.5	Principy OKR	10
2.2.6	Strategické problémy	11
2.2.7	Závěry, doporučení	12
2.2.8	Zdroje	12
2.3	Balanced Scorecard, BSC	12
2.3.1	Celková charakteristika	12
2.3.2	Poznámky, reference	12
2.4	Basel II	13
2.4.1	Celková charakteristika	13
2.5	EFQM	13
2.5.1	Vývoj a obsah EFQM	13
2.5.2	Kritéria EFQM	13
2.5.3	Přidaná hodnota EFQM	15
2.5.4	Poznámky, reference	15
2.6	Benchmarking	15
2.6.1	Celková charakteristika	15
2.6.2	Poznámky, reference	15
2.7	Segmentace zákazníků	15
2.7.1	Principy segmentace zákazníků	15
2.7.2	Parametry segmentace	15
2.7.3	Podmínky a předpoklady kvalitní segmentace	16
2.7.4	Poznámky, reference	16
2.8	Continuous Replenishment, CRP	16
2.8.1	Celková charakteristika	16
2.8.2	Poznámky, reference	16
2.9	Controlling	17
2.9.1	Celková charakteristika	17
2.9.2	Poznámky, reference	17
2.10	Activity Based Costing, ABC	17
2.10.1	Celková charakteristika	17
2.10.2	Poznámky, reference	17
2.11	Total Cost of Ownership, TCO	17
2.11.1	Celková charakteristika	17
2.11.2	Poznámky, reference	18

<b>2.12</b>	<b>Metody řízení investic .....</b>	<b>18</b>
2.12.1	ROI - Return on Investment .....	18
2.12.2	Doba splacení investice .....	18
2.12.3	NPV (Net Present Value) - Čistá současná hodnota .....	18
2.12.4	Vnitřní výnosové procento (IRR) .....	18
2.12.5	Analýza likvidity investice .....	19
2.12.6	Analýza kritických faktorů a rizik .....	19
2.12.7	Poznámky, reference .....	19
<b>2.13</b>	<b>Value Based Management .....</b>	<b>19</b>
2.13.1	Celková charakteristika .....	19
2.13.2	Poznámky, reference .....	19
<b>3.</b>	<b>Závěry.....</b>	<b>20</b>
<b>4.</b>	<b>Zdroje .....</b>	<b>21</b>

## 1. Úvodní poznámky a souvislosti

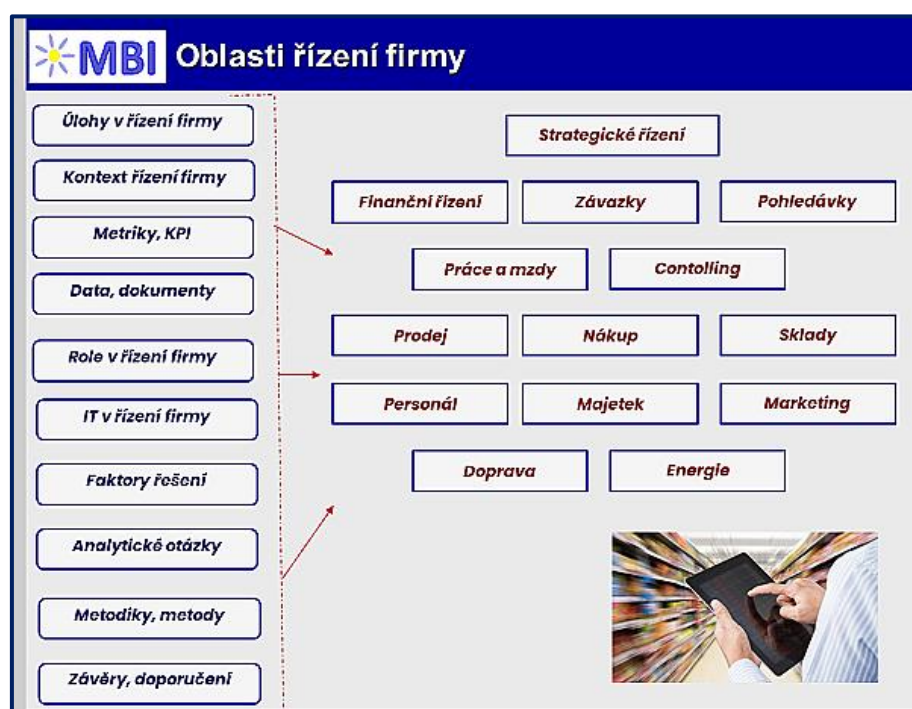


Pracovní metody a metodiky představují **významnou komponent řízení firmy**. **Smyslem tohoto textu** je vymezit podstatu a hlavní charakteristiky vybraných metod a metodik a jejich místo v řízení firmy i v řízení a řešení IT.

Následující text obsahuje základní vymezení dokumentu a jeho vazby na ostatní dokumenty na portálu MBI-AF.

### 1.1 Oblasti řízení firmy

V rámci projektů je nezbytné rozlišovat efektivní uplatnění metod a metodik podle jednotlivých oblastí řízení. Podstatným vstupem pro takové posouzení je **celkové pochopení obsahu řízení firmy**. Ten je obsahem základního dokumentu věnovaného jednotlivým oblastem řízení firmy. To dokumentuje Obrázek 1-1::



Obrázek 1-1: Oblasti řízení firmy



[ [Oblasti řízení](#) ].

**Rekapitulace oblastí řízení firmy** je v následujícím přehledu:

- **Strategické řízení firmy (Strat)**, tj. strategické analýzy, formulace strategie, vytvoření byznys modelu, řízení inovací atd.
- **Finanční řízení 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 zboží 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.

## 1.2 Komponenty řízení firmy

Dokument obsahuje pouze základní přehled komponent řízení ve firmě a vazby mezi nimi, jako např. úlohy, dokumenty, metody apod. Strukturu dokumentu představuje Obrázek 1-2:



Obrázek 1-2: Komponenty řízení firmy a jejich souvislosti



[ [Komponenty a souvislosti](#) ]

Další části dokumentu jsou věnovány **vymezení vybraných metod a metodik a jejich charakteristikám** spojených s řízením a funkcemi firmy, i IT. Podstatně komplexnější **přehled metod** je také např. na portále na adrese <https://www.valuebasedmanagement.net/>

## 2. Metodiky a metody řízení firmy



**Účelem** kapitoly je:

- vymezit podstatu a základní charakteristiku **pouze vybraných metod a metodik**, které se váží k řízení firmy jako celku, nebo pouze k některým oblastem řízení,
- pro **detailnější charakteristiky** metodik a metod jsou uvedeny **reference** na některé další publikace.

### Mapa metodik a metod řízení firmy (s odkazy)

<b>[2.1] Corporate Performance Management, CPM</b>			
<b>[2.2] OKR</b>	<b>[2.3] Balanced Scorecard, BSC</b>	<b>[2.4] Basel II</b>	<b>[2.5] EFQM</b>
<b>[2.6] Benchmarking</b>	<b>[2.7] Segmentace zákazníků</b>	<b>[2.8] CRP, Continuous Replenishment</b>	<b>[2.9] Controlling</b>
<b>[2.10] Activity Based Costing, ABC</b>	<b>[2.11] Total Cost of Ownership</b>	<b>[2.12] Metody řízení investic</b>	<b>[2.13] Value Based Management</b>

**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.
- **Objective & Key Results, OKRs**, základní principy metody zaměřené na definování cílů a měření jejich výsledků.
- **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.
- **EFQM** předpokládá, že výsledky podniku mohou být dosaženy pouze za podmínky maximální spokojenosti zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců.
- **Benchmarking**, kde základem je proces opakovaného srovnávání a měření vybrané společnosti/společností s referenčními organizacemi.
- **Segmentace zákazníků** spočívá v jejich rozdělení do skupin, které vykazují podobné chování, potřeby, očekávání a zájmy.
- **Continuous Replenishment, CRP** je systém plynulého zásobování založený na metodě JIT (Just-in-Time).
- **Controlling**, jehož cílem je zvyšovat účinnost pomocí permanentního srovnávání skutečného stavu s plánováním, vyhodnocování rozdílů a aktualizace cílů.
- **Activity Based Costing, ABC**, kde cílem je analyzovat informace o nákladech na jednotlivé služby, produkty v detailnějším členění.
- **Total Cost of Ownership, TCO**, tj. finanční odhad zkalkulovaný s cílem pomoci zákazníkům a podnikovým manažerům při hodnocení přímých a nepřímých nákladů spojených s IT.
- **Metody řízení investic** zahrnují řadu dílčích metod jako ROI, NPV a dalších.
- **Value Based Management, VBM** je přístup k hodnocení ekonomické efektivity / situace firmy.

## 2.1 Corporate Performance Management, CPM

### 2.1.1 Celková charakteristika

- Corporate Performance Management je souhrnným termínem, který popisuje **všechny procesy, metodiky, metriky a systémy potřebné k měření a řízení výkonnosti** organizace (Geishecker, 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.

### 2.1.2 Poznámky, reference

- [Novotný, O. ; Pour, J. ; Basl, J. ; Maryška, M. - Řízení výkonnosti podnikové informatiky - \(Praha: Professional Publishing. 2010\) - ISBN9788074310409](#), kap. 8,
- Geishecker, 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).

## 2.2 Řízení firmy metodou OKRs (Objective & Key Results), základní principy

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

### 2.2.1 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.

### 2.2.2 Klíčové otázky:

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

### 2.2.3 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.

### 2.2.4 Východiska OKR

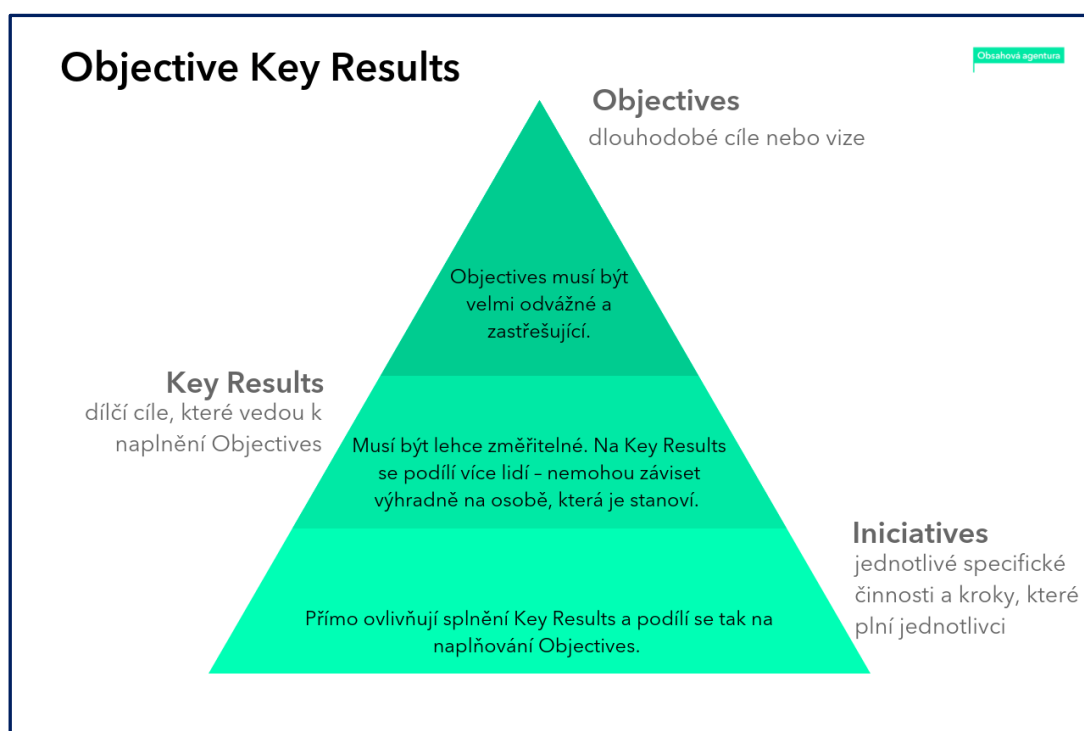
- Jde o propojení stanovených cílů s měřitelnými výsledky a průběžné zaznamenávání dosažených pokroků.
- Základní vztahy jsou „Objective“ je tvořen více „Key Results“ a k nim přísluší více „Tasks“



- 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.

### 2.2.5 Principy OKR

Komplexní pohled na obsah metody OKR dokumentuje následující obrázek:



Obrázek 2-1: 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.

## 2.2.6 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.

## 2.2.7 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.

## 2.2.8 Zdroje

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

## 2.3 *Balanced Scorecard, BSC*

### 2.3.1 Celková charakteristika

- Metoda BSC představená na začátku 90. let R. Kaplanem a D. Nortonem, je uceleným **systemem 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**.

### 2.3.2 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: Buchalcevoá, A .

## 2.4 **Basel II**

### 2.4.1 **Celková charakteristika**

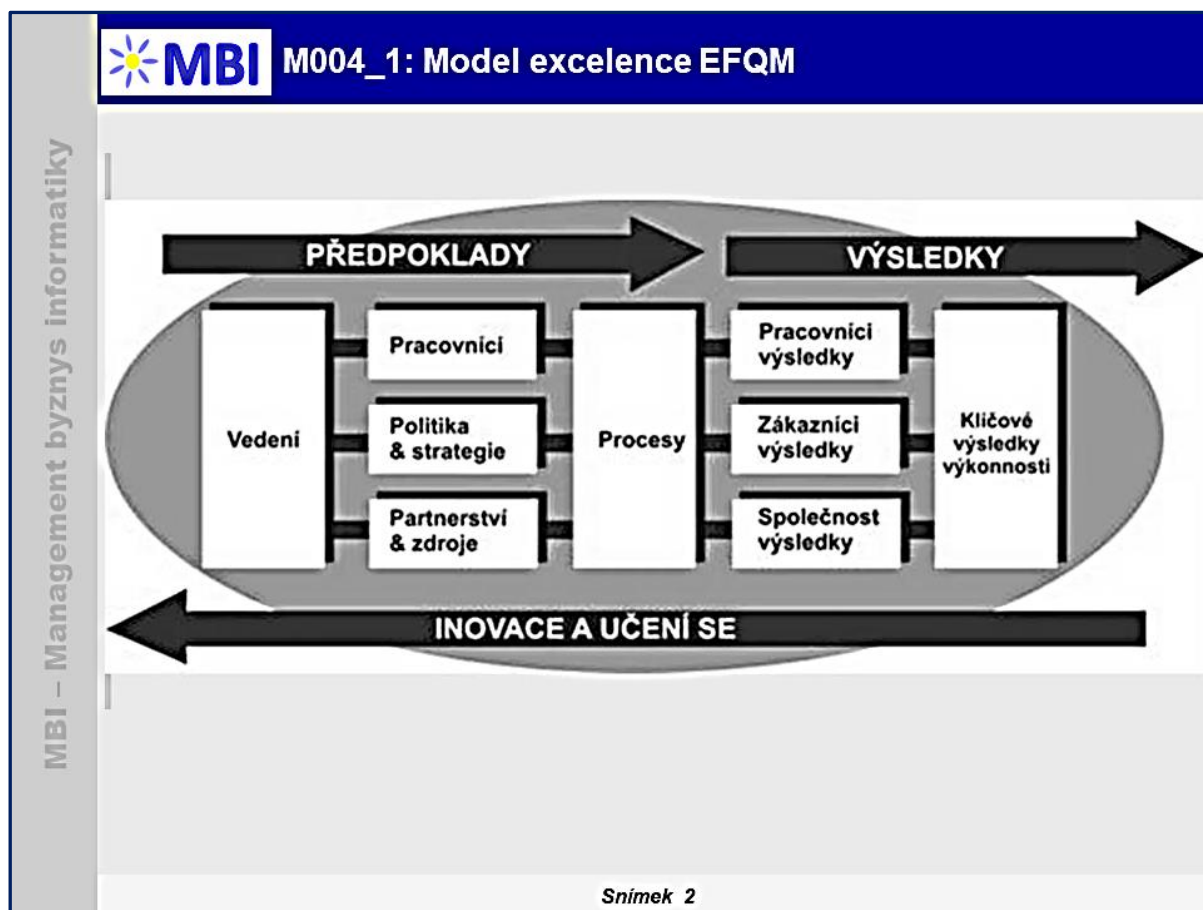
- Názvem BASEL II je výstup **Basilejské komise** pro bankovní dohled s názvem International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework z roku 2004. V roce 2006 byla vydána poslední verze označená Comprehensive version.
- Norma je zaměřena **na organizace, které provádějí bankovní dohled**, centrální banky a bankovní sektor.
- Sama norma **není právně závazná**, ale její principy jsou **implementovány v direktivách Evropské komise** a státních bankovních regulátorů.
- **Tématem standardu** je nakládání s riziky v bankovníctví, zejména hodnocením kapitálové přiměřenosti.
- Rámec je **strukturován do tří „pilířů“**:
  - minimální kapitálová přiměřenost,
  - proces dohledu,
  - tržní disciplína.

## 2.5 **EFQM**

### 2.5.1 **Vývoj a obsah EFQM**

- Model excelence **EFQM (European Foundation for Quality Management)** byl zaveden v roce 1992 jako **rámec pro udělování evropské ceny za jakost**.
- Model vychází z předpokladu, že vynikající výsledky podniku mohou být dosaženy pouze za podmínky **maximální spokojenosti zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců** a při respektování okolí. To je však podmíněno **precizním zvládnutím a řízením procesů**, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahů partnerství. To je umožněno **adekvátní kulturou a přístupy vedení** všech úrovní managementu.
- Model EFQM se netýká jen řízení kvality, ale představuje **cestu k dosažení excelence** ve všech činnostech firmy.
- V současnosti je **nejpoužívanějším rámcem** byznys excelence v Evropě. V České republice se propagací a podpoře modelu EFQM věnuje **Česká společnost pro jakost**.

### 2.5.2 **Kritéria EFQM**



Obrázek 2-2: Kritéria EFQM

- Model excellence EFQM obsahuje **9 hlavních kritérií**, která jsou rozdělena na **dvě skupiny – předpoklady a výsledky**:
  - Kritérium „**Vedení**“ zdůrazňuje vůdčí roli vedení organizace, které má odpovědnost za firemní strategii a plány, zajišťuje finanční, informační, materiální a lidské zdroje.
  - Kritérium „**Politika a strategie**“ zdůrazňuje úlohu strategie při realizaci vize a politik, které slouží k naplnění strategie.
  - Kritérium „**Pracovníci**“ hodnotí, jak organizace řídí, rozvíjí a využívají celkový potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů a organizace.
  - Kritérium „**Partnerství & zdroje**“ - excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, aby podpořily politiku, strategii a efektivní fungování procesů. Pracovníci, strategie a zdroje jsou určující pro procesy.
  - Kritérium „**Procesy**“ vede organizace k tomu, aby navrhovaly, řídily a zlepšovaly procesy tak, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a dalším zainteresovaným a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.
  - Kritérium „**Zákazníci výsledky**“ - výsledky organizace hodnotí především ve vztahu k zákazníkům.
  - Kritérium „**Pracovníci výsledky**“ - hodnotí se také spokojenost zaměstnanců.
  - kritérium „**Společnost výsledky**“ - vztah organizace k okolní společnosti.
  - Poslední kritérium měří dosažené výsledky organizace v klíčových procesech a činnostech, jak finančních, tak nefinančních.

### 2.5.3 Přidaná hodnota EFQM

- Podstatnou charakteristikou modelu excelence je snaha o **zvýšení přidané hodnoty pro všechny zainteresované strany** s cílem zajištění dlouhodobého úspěchu.
- Model zahrnuje i **sociální odpovědnost firmy a ekologickou udržitelnost**.
- Nejvýznamnějším aspektem Modelu EFQM je **možnost sebehodnocení organizace**, které poskytuje srovnání s minulými výsledky organizace i s konkurencí a partnery.

### 2.5.4 Poznámky, reference

- [Basl, J. - Inovace podnikových informačních systémů: podpora konkurenceschopnosti podniků - \(Professional Publishing 2011\) - ISBN9788074310454](#), pro MBI zpracovala: Buchalcevoová, A.

## 2.6 Benchmarking

### 2.6.1 Celková charakteristika

- Benchmarking je specifický postup vyvinutý firmou Xerox Corporation již na počátku osmdesátých let. Jeho základem je **proces opakovaného srovnávání a měření** vybrané společnosti/společností s referenčními organizacemi, a to jak v dané zemi, tak i kdekoliv na světě.
- Za **cíl** benchmarkového měření je možné považovat získání informací, které hodnocené společnosti **pomohou v rozhodnutí o úpravách/změnách** svých aktivit tak, aby vedly ke zlepšení jejich výkonnosti.

### 2.6.2 Poznámky, reference

- [Voříšek, J. a kol - Principy a modely řízení podnikové informatiky - \(Praha, Oeconomia 2008\) - ISBN9788024514406](#), kap. 14.2.3

## 2.7 Segmentace zákazníků

### 2.7.1 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.

### 2.7.2 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.

### 2.7.3 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.

### 2.7.4 Poznámky, reference:

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

## 2.8 Continuous Replenishment, CRP

### 2.8.1 Celková charakteristika

- Systém **plynulého zásobování založený na metodě JIT (Just-in-Time)**.
- CRP mění dosavadní proces zásobování řízený maloobchodem na **proces vzájemné spolupráce a sdílení informací**. Požadavky na zásobování stanovuje podle informací přijatých z maloobchodu.
- **CRP aplikace** generuje na základě historie vývoje dodávek týdenní předpověď a stanovuje bezpečnou hladinu zásob.
- **CRP:**
  - **navrhuje objednávky**,
  - určuje **doporučená množství** na základě porovnání množství dostupného zboží na skladě s očekávaným vývojem,
  - **optimalizuje dodávky** s ohledem na přepravní a jiná omezení.

### 2.8.2 Poznámky, reference

- [Cimler, P. ; Zadražilová, D. - Retail management - \(Management Press 2007\) - ISBN9788072611676](#), s. 82 – 83



## 2.9 Controlling

### 2.9.1 Celková charakteristika

- Controlling je způsob řízení, jehož hlavním **cílem je zvyšovat účinnost** pomocí permanentního **srovnávání skutečného stavu s plánovaným**, vyhodnocování rozdílů a aktualizace cílů.
- Controlling je informační **nástroj vrcholového managementu**, používaný na přípravu dat a podkladů pro rozhodování. Důraz je tedy kladen na **kvalitní a relevantní informace**, které musí být včas poskytnuty kompetentním osobám pro eliminaci špatných rozhodnutí.
- **Smysl controllingu** je připravovat rozpočty, plány, metodiky, kalkulace, navrhnout metriky a upozorňovat na odchylky oproti plánu a změny v okolí podniku.
- Controlling obsahově **vymezen dvěma subsystemy**:
  - Subsystem zaměřený na plánování a kontrolu.
  - Subsystem zajišťující informační základnu.
- **Integrace plánování a kontroly** do jednoho subsystemu vyplývá z důrazu controllingu na existenci přímé vazby mezi plánem a jeho kontrolou.

### 2.9.2 Poznámky, reference

- [Král, B. ; kolektiv - Manažerské účetnictví. - \(3. vydání. Praha: Management press 2010\) - ISBN9788072612178.](#)

## 2.10 Activity Based Costing, ABC

### 2.10.1 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.

### 2.10.2 Poznámky, reference

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

## 2.11 Total Cost of Ownership, TCO

### 2.11.1 Celková charakteristika

- **Analýza celkových nákladů vlastnictví** (Total Cost of Ownership – TCO) je používána jako jeden z velmi významných přístupů k hodnocení podnikové informatiky. TCO může být považováno za **finanční odhad** zkalkulovaný s cílem pomoci zákazníkům a podnikovým manažerům při hodnocení přímých a nepřímých nákladů spojených s IT (nákup a provoz HW a SW).

- TCO **umožňuje srozumitelně a jasně přiřadit náklady** vynakládané na vlastnění a řízení IT infrastruktury v podniku.
- Existuje velké **množství detailních přístupů a metodik**, jak TCO spočítat. Proto by vždy při prezentaci TCO měla být uvedena metodika, na základě které bylo TCO vypočteno.
- TCO není systém na řízení celkových nákladů obecně, ale vždy **se počítá pro určitou komponentu IT**.

### 2.11.2 Poznámky, reference

- [Král, B. ; kolektiv - Manažerské účetnictví. - \(3. vydání. Praha: Management press 2010\) - ISBN9788072612178.](#)

## 2.12 Metody řízení investic

### 2.12.1 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).

### 2.12.2 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.

### 2.12.3 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.

### 2.12.4 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).

### 2.12.5 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).

### 2.12.6 Analýza kritických faktorů a rizik

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

### 2.12.7 Poznámky, reference

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

## 2.13 Value Based Management

### 2.13.1 Celková charakteristika

- Value Based Management (VBM) je jeden z posledních trendů v přístupech k **hodnocení ekonomické efektivity/situace podniků**, který je zcela odlišný od předcházejících přístupů.
- Value Based Management **zahrnuje**:
  - **styl řízení**, který považuje tvorbu hodnoty podniku za smysl manažerského úsilí,
  - **proces**, který spojuje strategii s každodenním řízením,
  - **systém měření**, jenž překonává nedostatky tradičního účetnictví a klasických metod měření výkonnosti.
- **Ukazatele této skupiny**, např. **MVA (Market Value Added** – tržní přidaná hodnota) a ukazatel **EVA (Economic Value Added** – ekonomická přidaná hodnota)) vznikly v souvislosti se vzrůstající globalizací trhů.
- S globalizací je spojen **vzrůstající význam mezinárodních investorů**, kteří se zajímají o výkonnost více než soukromí investoři. Tlak mezinárodních investorů na hájení svých zájmů (tedy zájmů akcionářů, případně dalších skupin) vedl ke vzniku zmíněných ukazatelů ze skupiny VBM.

### 2.13.2 Poznámky, reference

- [Voříšek, J. a kol - Principy a modely řízení podnikové informatiky - \(Praha, Oeconomia 2008\) - ISBN9788024514406](#), kap. 14.4.7.

### 3. Závěry

Text tvoří jeden z textů řady II „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na specifikaci jednotlivých komponent řízení, které jsou využity v ostatních textech na úrovni AF II i AF III. Obdobně jako v ostatních textech **je cílem prezentovat obsah řízení firmy pohledem a potřebami analytika**, případně manažera nebo analytika vývojáře. Zatímco díl I se zaměřil na vymezení a **objasnění principů analýzy** orientované na firemní obsah, pak díl II prezentoval **základní obsah jednotlivých oblastí a komponent řízení** právě na základě zmíněných principů analýzy, ale bez zohlednění specifík jednotlivých odvětví.

Je zcela zřejmé, že **text dílu II** vytváří **základ** pro všechny navazující odvětvově orientované texty. 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.

## 4. Zdroje

- AALST, WIL van der. *Process Mining Data Science v akci*. Berlín : Springer, 2016. 978-3-662-49850-7.
- 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,
- BRUCKNER, T. VOŘÍŠEK, J., BUCHALCEVOVÁ, A. a kolektiv: *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*, Grada, 2012, ISBN 978-802477-9027.
- BUCHALCEVOVÁ, A.: *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů*. Praha, Grada 2004. ISBN 80-247-1075-7.
- BUCHALCEVOVÁ, A., PAVLÍČKOVÁ, J., PAVLÍČEK, L.: *Základy softwarového inženýrství, materiály ke cvičením*. Praha, VŠE 2008.
- CAO, L.: *Data Science Thinking*. Springer, 2018. ISBN 978-3-319-95091-4.
- CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol.: *Retail management*. Praha, Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-167-6.
- DOHNAL, J., POUR, J.: *IT v řízení podniku*, Praha, Professional publishing 2016. ISBN 978-80-7431-160-4.
- DOHNAL, J., PŘÍKLENK, O.: *CIO a podpora byznysu*. Praha, Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4050-8.
- DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci, technologie*. Praha, Grada 2002.
- DRESNER, H.: *Profiles in Performance*. New York, John Wiley and Sons, 2010. ISBN: 978-0-470-40886-5.
- ECKERSON, W., W.: *Performance Dashboards*. New Jersey, John Wiley & Sons 2006.
- ENGLISH, L. P.: *Improving Data Warehouse and Business Information Quality: Methods for reducing costs and increasing profits*. New York, John Wiley & Sons 2003. ISBN 0-471-25383-9.
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P.: *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody*. Praha, Wolters Kluwer, 2015. ISBN: 978-80-7478-743-0.
- 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.
- [ISO certifikace – \(MANages, a.s., \[Online\] @2009. \[Citace: 26. září 2014.\] 2009\)](#),
- KIMBALL, R., ROSS, M.: *Relentlessly Practical Tools for Data Warehousing and Business Intelligence*. Indianapolis, John Wiley Publishing 2010. ISBN 978-0-470-56310-6.
- KOVÁŘ, M.: *Informatická podpora výroby vozu, prezentace pro VŠE Praha*. Škoda Auto, 2022.
- KOTTER, J.P. – *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace – (Management Press 2000) – ISBN8072610155*,
- KRÁL, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press 2006. ISBN 80-7261-141-0.

- KRÁL, Bohumil, Jana FIBÍROVÁ, Ondřej MATYÁŠ, Michal MENŠÍK, Jakub STRÁNSKÝ, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER, Martin ZRALÝ a Zbyněk HALÍŘ, 2012. Manažerské účetnictví. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.
- KULHAVÝ, L. - Praktické uplatnění technologií Data Mining v pojišťovnictví - (VŠE, Praha 2011),
- KUNSTOVÁ, R.: Efektivní správa dokumentů. Praha, Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3257-2.
- LABERGER, R.: The Datawarehouse Mentor. New York, McGraw Hill, 2011. ISBN: 978-0-07-174532-1.
- LABERGER, R.: Datové sklady. Agilní metod y business intelligence. Praha, Computer Press, McGraaw Hill, 2012. ISBN 978-80-251-3729-1.
- LANEY, D., B.: Infonomics, Bibliomotion, Inc., New York, 2018. ISBN 978-1-138-09038-5.
- MÁŠA, Petr. 2008. 4IZ560 - Data mining - praktické aplikace. 2008.
- NOVOTNÝ, O., POUR, J., BASL, J., MARYŠKA, M.: Řízení výkonnosti podnikové informatiky. Professional Publishing, Praha, 2010. ISBN 978-80-7431-040-9.
- NOVOTNÝ, O., VOŘÍŠEK, J. a kol.: Digitální cesta k prosperitě. Praha: Professional Publishing 2011. ISBN 978-80-7431-047-8.
- 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.
- POUR, J., MARYŠKA, M., STANOVSKÁ, I., ŠEDIVÁ, Z.: Self Service Business Intelligence, Praha. Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0616-5.
- PROVOST, F., FAWCETT, T.: Data Science for Business. What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking. O'Reilly Media. Sebastopol. 2013. ISBN: 978-1-449-36132-7.
- ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Praha, Grada 2007.
- SCHIESSER, R.: IT Systems Management. New York, Prentice Hall 2010. ISBN 978-0-13-702506-0.
- SIEGEL, E: Predictive Analytics. New York, John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-14567-7.
- SLÁNSKÝ, D.: Data and Analytics for the 21st Century: Architecture and Governance, Professional Publishing, 2018. ISBN 978-80-88260-16-5.
- ŠEDA, J.: IOT A PRŮMYSL 4.0, prezentace pro VŠE Praha. Škoda Auto, 2022.
- 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.
- TOGAF: Architecture Development Method – (The\_Open\_Group ).
- 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.
- VAN DECKER, J, CHANDLER, N.: Top Processes for Corporate Performance Management, Gartner, 2011.

VEBER, J. a kol.: Management - základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press 2000.

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

VOŘÍŠEK, J. a kol.: Principy a modely řízení podnikové informatiky. Praha, Oeconomia 2008. ISBN: 978-80-245-1440-6.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. Plánování a kontrola - klíč k úspěchu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1844-8.