

IT a anatomie firmy

(Potenciální problémy podle oblastí řízení)

(pracovní dokument)



MBI tým

VŠE Praha, 2026



[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	



Účelem tohoto dokumentu je poskytnout stručný **přehled o potenciálních problémech** firmy podle oblastí řízení. Může poskytnout analytikovi **vstup na začátku projektu pro identifikaci** reálných problémů, které mohou být následně předmětem řešení.

Tato Identifikace se obvykle realizuje **ve spolupráci a komunikaci se zákazníkem** v rámci počátečních interview, tak aby bylo možné **přesněji zaměřit řešení a stanovit priority** projektu. Další kapitoly tak představují pouze **náměty pro tato interview**, samozřejmě po jejich předchozím kvalifikovaném výběru a úpravách formulací podle daného prostředí.

Potenciální problémy jsou strukturovány **podle oblastí řízení** definovaných v dokumentu [\[Oblasti řízení\]](#) s tím, že **poslední kapitola je věnována společným problémům** v organizaci a řízení firmy.

Obsah

A.	<i>Potenciální problémy podle oblastí řízení.....</i>	<i>4</i>
1.	<i>Strategické řízení.....</i>	<i>4</i>
2.	<i>Finanční řízení</i>	<i>4</i>
3.	<i>Řízení závazků</i>	<i>4</i>
4.	<i>Řízení pohledávek.....</i>	<i>4</i>
5.	<i>Práce a mzdy.....</i>	<i>5</i>
6.	<i>Controlling.....</i>	<i>5</i>
7.	<i>Řízení prodeje</i>	<i>5</i>
8.	<i>Řízení nákupu.....</i>	<i>5</i>
9.	<i>Řízení skladů a skladových zásob</i>	<i>5</i>
10.	<i>Řízení lidských zdrojů</i>	<i>5</i>
11.	<i>Řízení majetku, investic a údržby.....</i>	<i>6</i>
12.	<i>Marketing.....</i>	<i>6</i>
13.	<i>Řízení dopravy</i>	<i>6</i>
14.	<i>Řízení energií.....</i>	<i>6</i>
B.	<i>Potenciální problémy v organizaci a řízení firmy</i>	<i>7</i>
15.	<i>Podnikové procesy.....</i>	<i>7</i>
16.	<i>Informace a datové zdroje.....</i>	<i>7</i>
17.	<i>Reporting</i>	<i>7</i>
18.	<i>Deskriptivní analytika</i>	<i>7</i>
19.	<i>Plánování, prognózy.....</i>	<i>7</i>
20.	<i>Prediktivní a pokročilá analytika.....</i>	<i>8</i>

A. Potenciální problémy podle oblastí řízení

1. Strategické řízení

- strategie není nikde dokumentovaná,
- strategie není promítnutá do cílů a záměrů v jednotlivých oblastech řízení,
- není nastaven systém strategických metrik a KPI,
- strategie řízení firmy není provázaná na strategii IT,
- v rámci strategie se neřeší výkonnost firmy,
- strategie není komunikována napříč celou firmou,
- není nastaven byznys a provozní model firmy,
- neřeší se agilní formy řízení jako součást řízení firmy,
- existuje pouze omezená IT podpora.

2. Finanční řízení

- hodnocení finančních výsledků podniku probíhá nesystematicky a nepravidelně,
- firma má problémy se zajištěním potřebného cash flow,
- firma má velmi silné úvěrové zatížení,
- principy finančního řízení nevycházejí přímo z byznys a provozního modelu firmy,
- neřeší se komplexně finanční výkonnost firmy,
- efekty finančních operací se nevyhodnocují komplexně,
- je problém v naplňování požadavků z mezinárodních standardů (IFRS, US GAAP atd.),
- existuje pouze omezená IT podpora,

3. Řízení závazků

- není kompletní a analytický přehled o existujících závazcích,
- není přehled o prioritách úhrad stávajících závazků,
- není hodnocen stav závazků vzhledem k jejich splatnosti,
- neřeší se stav a vývoj závazků vzhledem k hodnocení dodavatelů,
- nevyhodnocuje se průběžně saldo závazků,
- existuje pouze omezená IT podpora,

4. Řízení pohledávek

- není přehled o pohledávkách a zejména pohledávkách po splatnosti,
- pohledávky se nevyhodnocují ve vazbě na analýzy zákazníků,
- stav pohledávek není promítnut do úvěrových limitů zákazníků,
- analýzy pohledávek jsou pouze dílčí a nekomplexní,
- existuje pouze omezená IT podpora,

5. Práce a mzdy

- podklady pro přípravu mezd jsou nekvalitní,
- není přehled o vývoji nákladů na mzdy v podniku,
- vysoký tlak na zvyšování mezd ve vazbě na stav trhu práce,
- neřeší se vztah mzdového vývoje k výkonnosti firmy,
- existuje pouze omezená IT podpora,

6. Controlling

- systém controllingu není nastavený,
- pro řešení controllingu není dostatečně kvalifikovaný personál,
- pro controllingové analýzy a plány nejsou dostatečné a kvalitní informace,
- existuje pouze omezená IT podpora,

7. Řízení prodeje

- nekvalitně probíhající marketingová podpora prodeje, neefektivní promo akce, nekvalitní PR,
- principy obchodního řízení nevycházejí přímo z byznys a provozního modelu firmy,
- problémy v cenotvorbě zejména u poskytovaných služeb,
- nekvalitní průběžná komunikace s klíčovými zákazníky,
- chybějící analytické informace o vývoji trhu a vývoji prodejních aktivit firmy,
- nedostatečně konkrétní odhady poptávky a vývoje prodeje,
- existuje pouze omezená IT podpora,

8. Řízení nákupu

- podnik nemá přehled o možnostech efektivních nákupů s optimálními náklady,
- nerealizuje se nákupní marketing,
- neprovádí se systematická a pravidelná analýza dodavatelů a jejich kvality,
- neřeší se systematicky vztahy s klíčovými dodavateli,
- existuje pouze omezená IT podpora,

9. Řízení skladů a skladových zásob

- chybějí skladové kapacity,
- současné skladové kapacity jsou neefektivně využity,
- využívá se mnoho detašovaných skladů s komunikačními a dopravními problémy,
- nejsou zajištěny kvalitní vazby mezi řízením expedičních skladů a prodejem,
- dostupné skladové technologie nejsou efektivně využity,
- existuje pouze omezená IT podpora,

10. Řízení lidských zdrojů

- podnik nedisponuje personálními zdroji s adekvátní kvalifikací zejména pro služby,
- problém různé kvalifikační úrovně mezi pracovníky,
- rozdílná disciplína v dodržování firemních pravidel,
- vysoká míra fluktuace,
- nedostatečná míra motivace pro zvyšování výkonu a úspěšnosti firmy,
- problémy v plánování a naplňování kvalifikačních programů,
- existuje pouze omezená IT podpora,

11. Řízení majetku, investic a údržby

- informace o stavu majetku jako podklad pro plánování investic a údržby jsou nekvalitní,
- nekvalitní pasportizace majetku,
- hodnocení návratnosti investic je nekvalitní, bez znalosti vlivů,
- plánování údržby nereflexuje reálné priority,
- existuje pouze omezená IT podpora,

12. Marketing

- není zřejmá efektivnost marketingových kpaní a promo akcí,
- marketingové akce se plánují nesystematicky bez analýzy trendů na příslušných segmentech trhu,
- existuje nedostatek personálních zdrojů pro přípravu a realizaci marketingových akcí,
- existuje pouze omezená IT podpora,

13. Řízení dopravy

- není jasné hodnocení efektivnosti využití interních dopravních zdrojů a externích poskytovatelů dopravních služeb
- neřeší se možnosti optimalizace dopravních cest,
- neprovádějí se analýzy nákladovosti dopravy vzhledem k různým způsobům jejího zajištění,
- existuje pouze omezená IT podpora,

14. Řízení energií

- plánování potřeby energií nebere v úvahu všechny reálné vlivy,
- firma není připravena na řešení krizových situací v dodávkách energií,
- nejsou zajištěny analýzy spotřeby energií a nákladů na energie,
- nehodnotí se možnosti a nabídky různých dodavatelů energií,
- existuje pouze omezená IT podpora,

B. Potenciální problémy v organizaci a řízení firmy

15. Podnikové procesy

- dokumentované a využívané jsou pouze pro řízení vybraných hlavních procesů, nebo nejsou dokumentované vůbec,
- procesy nejsou promítnuté do podnikových směrnic, nejsou vynutitelné,
- granularita procesů nereflektuje jejich využití a charakter,
- nejsou definovaní vlastníci procesů,
- nejsou dodrženy určené standardy a metodiky pro řešení a dokumentaci procesů.
- existuje minimální motivace uživatelů na řešení, resp. optimalizaci procesů,
- existuje pouze omezená IT podpora,

16. Informace a datové zdroje

- nízká kvalita informací, v rámci firmy nejsou konsolidované,
- vysoká chybovost informací, zejména v transakčních úlohách,
- malá dostupnost datových zdrojů, např. pro analytické a plánovací účely,
- existuje pouze omezená IT podpora,

17. Reporting

- značné množství reportů, z nichž mnohé se obsahem překrývají,
- pro uživatele není k dispozici celkový přehled reportů a jejich umístění a dostupnost,
- slabá úroveň vizualizace reportů,
- reporty často vycházejí z nekonsolidovaných dat,
- není zajištěn bezpečný přístup k reportům pouze pro vybrané uživatele,
- existuje pouze omezená IT podpora,

18. Deskriptivní analytika

- chybí analytické informace prakticky ve všech oblastech řízení,
- analytické úlohy a jejich výsledky nejsou dostupné všem zainteresovaným uživatelům,
- chybí delší časové řady údajů pro analytické účely,
- existuje pouze omezená IT podpora,

19. Plánování, prognózy

- nízká kvalita plánovacích aktivit, bez vyhodnocování variant plánů a hodnocení podle různých plánovacích horizontů,
- podklady pro přípravu plánů z jednotlivých útvarů jsou nekvalitní,
- existuje neprovázanost plánů,
- není dostatečná komunikace mezi útvary při přípravě plánů, plány nejsou komunikovány v rámci firmy,

- existuje pouze omezená IT podpora,

20. Prediktivní a pokročilá analytika

- nejsou systematicky vyhodnocovány podstatné faktory pro uplatnění pokročilé analytiky ve firmě,
- je nedostatečná kvalifikační příprava uživatelů pro úlohy pokročilé analytiky,
- není zajištěna potřebná kooperace a specializace mezi doménovými experty a specialisty pro jednotlivé metody a nástroje pokročilé analytiky
- existuje pouze omezená IT podpora,