

# **Výběr dodavatele informačního systému se zaměřením na skladovou evidenci a pokladní systém**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**Ing. Jaroslava Klegová, Ph.D.**

**Autorka:**

**Michaela Putnová**

**Brno 2016**



Ráda bych poděkovala své vedoucí Ing. Jaroslavě Klegové, Ph.D za její přínosné rady v oblasti podnikových informačních systémů. Také bych jí chtěla poděkovat za vstřícnost a ochotu se, kterou mi pomáhala dokončit tuto závěrečnou práci. Poděkování si zaslouží i doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D., která mi ochotně pomáhala nad své povinnosti v oblasti situační analýzy podniku i s celkovou formou bakalářské práce a to od jejího počátku již při tvorbě tématu.



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Výběr dodavatele informačního systému se zaměřením na skladovou evidenci a pokladní systém**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

---



## **Abstract**

Putnová M Supplier of information system focused on inventory control and POS system selection process. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The bachelor thesis focuses on concrete enterprise and selection of an appropriate POS system and inventory control, based on applied situational analysis. The supplier and product selection process is accomplished with the use of scoring model method with reference to situational analysis of the enterprise. Literature review includes theoretical knowledge of various authors regarding decision making process of choosing the right supplier. Practical part focuses on determining the criteria and requirement for supplier selection process from situational analysis of the enterprise.

## **Keywords**

Enterprise information system, supplier selection, POS system, inventory control

## **Abstrakt**

Putnová, M. Výběr dodavatele informačního systému se zaměřením na skladovou evidenci a pokladní systém. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce zkoumá vybraný podnik a na základě provedené situační analýzy volí vhodný pokladní systém a skladovou evidenci. Volba konkrétního produktu a jeho dodavatele je provedena pomocí metody scoring modelu za použití poznatků ze situační analýzy podniku. Práce obsahuje literární rešerši, ve které jsou obsaženy teoretické poznatky jiných autorů potřebné ke správné volbě dodavatele. Kapitola vlastní práce je zaměřena na situační analýzu podniku, ze které jsou čerpány informace pro stanovení požadavků a kritérií, které jsou rozhodující pro výběr dodavatele.

## **Klíčová slova**

Podnikový informační systém, výběr dodavatele, pokladní systém, skladová evidence

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>13</b>
1.1	Úvod .....	13
1.2	Cíl práce .....	13
1.3	Metodika .....	13
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>15</b>
2.1	Informační systém .....	15
2.2	Historie informačních systémů v podnicích .....	16
2.3	Postup zavádění podnikového informačního systému .....	17
2.3.1	Analýza a volba rozhodnutí .....	18
2.3.2	Výběr dodavatele .....	23
2.3.3	Uzavření smluvního vztahu .....	26
2.3.4	Implementace .....	26
2.3.5	Užívání a údržba .....	27
2.3.6	Rozvoj inovace a vyřazení .....	27
2.4	Typy podnikových informačních systémů .....	28
2.4.1	ERP .....	28
2.4.2	Ekonomické systémy .....	29
2.5	Pokladní systémy a skladová evidence .....	31
2.5.1	Pokladní systém .....	31
2.5.2	Skladová evidence .....	32
<b>3</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>34</b>
3.1	Charakteristika podniku .....	34
3.2	Situační analýza podniku .....	34
3.2.1	SWOT matice .....	34
3.3	Výběr dodavatele .....	38
3.3.1	Kontextový diagram pokladního systému .....	38
3.3.2	Kontextový diagram skladové evidence .....	40
3.3.3	Hrubý výběr .....	43
3.3.4	Scoring model .....	46



---

<b>4</b>	<b>Diskuze</b>	<b>49</b>
<b>5</b>	<b>Závěr</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>Literatura</b>	<b>51</b>
<b>A</b>	<b>Situační analýza</b>	<b>55</b>
6.1.1	Model McKinsey 7S.....	55
6.1.2	PEST analýza .....	63
6.1.3	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	70



## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Životní cyklus podnikového informačního systému</b>	<b>18</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>VRIO analýza Zdroj: Kohout (2013)</b>	<b>20</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>McKinsey 7S Zdroj: Mind Tools 2016</b>	<b>21</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Porterův model pěti konkurenčních sil s aplikací IS v podniku Zdroj: Basl (2012, s. 192)</b>	<b>23</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Zpracování dat dle fuzzy logiky Zdroj: Dostál 2005 s. 23</b>	<b>24</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Saatyho bodování vah Zdroj: Kalčerová s. 7</b>	<b>25</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Technologie file-server Zdroj: Stormware 2016b</b>	<b>30</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Technologie klient-server Zdroj: Stormware 2016b</b>	<b>31</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Kontextový diagram pokladního systému</b>	<b>40</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>Kontextový diagram skladové evidence</b>	<b>43</b>
<b>Obr. 11</b>	<b>Hierarchické uspořádání managementu podniku</b>	<b>57</b>

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Bodová stupnice scoring modelu</b>	<b>25</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Přehled hlavních činností při implementaci</b>	<b>27</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>SWOT matice</b>	<b>37</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Stupnice hodnocení</b>	<b>47</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Scoring model</b>	<b>47</b>

# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Podnikání je složitý proces, kterým se snažíme uspokojit přání zákazníků a tím přinést užitek i sobě v podobě zisku. Čím větší je podnik a čím více lidí je zapotřebí pro jeho fungování, tím obtížnější je udržet chod podniku organizovaný a efektivní. S nástupem výpočetní techniky se objevily zcela nové možnosti, jak udržet podnik organizovaný. Podnikové informační systémy, které pro tyto účely vznikly, jsou dnes nedílnou součástí všech větších podniků. Bez nich si nedokážeme chod například výrobních podniků vůbec představit, protože učinily výrobu efektivnější než by byl člověk schopen učinit bez informačních technologií.

Podnikové informační systémy jsou dostupné v mnoha podobách a tak se dokáží přizpůsobit každému podniku. Proto jejich použití není omezeno pouze na velké výrobní podniky, ale i pro živnostníky nebo podniky zaměřující se na služby. Aby byla investice do nákladného softwaru skutečně užitečná a měla potenciál přinést podniku požadované zlepšení, je nutné zvolit správný podnikový informační systém.

Modelovat výběr nového podnikového informačního systému, konkrétně pokladního systému a skladové evidence, jsem se rozhodla na velkém podniku, který se zaměřuje na obchodní činnost v oblasti spotřební elektroniky. Podnik si nepřál být v bakalářské práci uveřejněn, proto nebudu používat název podniku.

## 1.2 Cíl práce

Cílem práce je vybrat vhodného dodavatele informačního systému a jeho produkt, který bude co nejlépe vyhovovat konkrétnímu podniku. Vzhledem k rozsahu této problematiky se práce zaměřuje hlavně na pokladní systém a skladovou evidenci.

## 1.3 Metodika

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. Literární rešerše je věnována teoretickým poznatkům jiných autorů, kteří se věnovali problematice výběru dodavatele nebo podnikovými informačními systémy, případně souvisejícími tématy. V kapitole vlastní práce se věnuji situační analýze zkoumaného podniku.

Vnitřní prostředí podniku zkoumám pomocí metody McKinsey 7S, která dekomponuje podnik na menší části a tím usnadňuje analýzu. Vnější prostředí se dělí na mikrookolí a makrookolí, pro každou z částí jsem zvolila jinou metodu. Makrookolí analyzuji pomocí PEST analýzy, která člení faktory působící na podnik na politické, ekonomické, sociální a technologické. Porterův model pěti konkurenčních sil jsem použila pro specifikaci vlivů z mikrookolí podniku. Model se věnuje analýze oboru, ve kterém se podnik nachází.

Celou situační analýzu shrnuje a zakončuje SWOT analýza, která poznatky z předchozích modelů používá pro vytvoření závěru, co jsou silné a slabé stránky podniku a které příležitosti a hrozby může podnik najít ve svém okolí.

Výběr dodavatele jsem zahájila kontextovými diagramy, které zobrazují komunikační vazby pokladního systému a skladové evidence s externími entitami. Tento rozbor mi pomohl společně s poznatky ze situační analýzy k lepší definici požadavků podniku na podnikové systémy, které mi umožnily udělat hrubý výběr systémů. Jemný výběr jsem provedla pomocí scoring modelu, který je běžně používanou metodou pro volbu dodavatele nejen podnikových informačních systémů. Výsledkem scoring modelu je nejvhodnější řešení pro podnik.

## 2 Literární rešerše

Výběr informačního systému pro podnik je vzhledem k vysoké ceně a důležitosti pro udržení konkurenceschopnosti, komplikovaným a časově náročným procesem. Při uspěchání nebo nedostatečné přípravě na implementaci systému do podniku se může ztratit veškerá investice. Proto se chci v této práci věnovat jak metodám výběru dodavatele obecně, tak prohloubení znalostí o informačních systémech.

### 2.1 Informační systém

Rábová (2008, s. 8) definuje informační systém jako komplex informací, lidí, použitých informačních technologií, organizace práce, řízení chodu systému a technických prostředků a metod sloužících ke sběru, přenosu, uchování a zpracování dat za účelem tvorby a prezentace informací. Z toho lze usoudit, že se nejedná pouze o software v moderní výpočetní technice, ale komplexní propojení více součástí podniku do jednoho spolupracujícího celku.

Zwass (2015) vidí informační systém jako integrovaný celek pro sběr, ukládání a zpracování dat, pro poskytování informací, znalostí a digitálních produktů<sup>1</sup>. Pokud srovnáme tyto dvě definice, vidíme, že názor dvou různých autorů z různých zemí se téměř shodují.

Basl (2012, s. 12) vnímá informační systémy jako podporu všech důležitých podnikových funkcí, nástroj pro řešení úloh spojených s automatizací a racionalizací činností a procesů podniku, ale i nástroj pro snižování nákladů a zvyšování příjmů z prodejů. Popisuje jej jako součást podniku, která se adaptuje všem jeho změnám a požadavkům, pokud je mu věnována dostatečná péče ve formě efektivního provozování, údržby a rozvoje. Názor tohoto autora se týká podnikového informačního systému, proto je více specifický než předchozí dvě definice. Zabývá se konkrétním typem informačních systémů.

Na rozdíl od předchozích autorů Sodomka (2010, s. 61) definuje podnikový informační systém jako něco, co *vytvářejí lidé, kteří pomocí dostupných technologických prostředků a stanovené metodiky zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich informační a znalostní bázi organizace sloužící k řízení podnikových procesů, manažerskému rozhodování a správě podnikové agendy*. Tím staví lidský faktor jako nejdůležitější součást podnikového informačního systému a boří tak zažitě předsudky o důležitosti ICT. To může znít jako bláznivé tvrzení v dnešní době zahlcené počítači, chytrými telefony, tablety a hromadou dalších zařízení, které nám při správném používání usnadňují život. Důvod proč tuto definici považuji za nejlepší, vychází z faktu, že největší chybovost v podniku mají lidé.

---

<sup>1</sup> Za digitální produkty označuje Zwass (2015) např.: elektronické knihy, on-line služby či software.

## 2.2 Historie informačních systémů v podnicích

Vývoj podnikových informačních systémů, tak jak jej známe dnes, lze sledovat od počátku devadesátých let, podstatnou skutečností, která umožnila jejich vznik je zpřístupnění internetu (Basl 2012, s. 11). Samotnému vzniku ERP předcházela vývoj specializovaných informačních systémů, zaměřených na jeden proces v podniku. Ale jak již bylo zmíněno, podmínkou k fungování podnikového informačního systému není existence výpočetní techniky nebo internetu.

Za předchůdce, kteří založili myšlenku podnikových informačních systémů, můžeme označit systémy na zpracování informací společností Baťa a Philips z 20. a 40. let minulého století (Sodomka 2010, s. 177).

Pro lepší představu, jak mohl fungovat takový systém bez výpočetní techniky, zde stručně uvedu popis Baťova systému tak, jak jej uvádí Sodomka (2010, s. 180–184). Baťa vytvořil ve své korporaci podnikové struktury (oddělení, střediska, dílny...), aby mohl kontrolovat a upravovat jejich činnosti k dosažení co nejlepších výsledků. Jednotlivý vedoucí struktur museli vypracovávat reporty o činnosti svého oddělení. Díky přenesení odpovědnosti na jednotlivé pracovníky a to nejen vedoucí pracovníky, měl tento systém vysoce motivační charakter. Jednalo se dle mého názoru o systém velice tvrdý, ale spravedlivý. Pokud některý pracovník pokazil výrobu některého kusu obuvi, zaplatil si náklady na materiál ze svého. Na druhou stranu, pokud některý pracovník přišel s návrhem jak snížit náklady, získal odměnu z každého prodaného kusu se sníženým nákladem.

Hlavní myšlenkou je rozdělení podniku na více částí dle činnosti, kterou provádí. Poté precizní sběr informací o všem co tyto části dělají, analýza a vyhodnocení nasbíraných dat a změna vyplývající z dosažených informací. Důležitou roli zde hrál i přístup k lidským zdrojům.

Historický vývoj podnikových informačních systémů s využitím ICT lze rozdělit na dvě větve: výrobní a organizačně-ekonomickou. Jako první činnost, kterou podniky potřebovaly zefektivnit pomocí nové a rychle se rozvíjející výpočetní techniky, byla výroba.

Sodomka (2010, s. 186) datuje vznik prvního kroku vývoje na počátek 60. let dvacátého století. Tehdejší výpočetní technika již umožňovala automatizování spotřeby materiálu a tak vznikl systém MRP (Material Requirements Planning) díky spolupráci společností IBM a Case Corporation. IBM navrhla systém a aplikovala jej do Case Corporation, který byl výrobcem zemědělských a stavebních strojů.

Díky této první vlně se nastartoval vývoj MRP systému a tím se začaly softwary na automatizování výrobních procesů rozšiřovat. Proto byl vyvíjen tlak na zabezpečení dostatečně kvalitním hardwarem, což nastartovalo v 70. letech rozvoj výpočetních středisek vybavených sálovými počítači, díky tomu vznikají i první softwarové korporace jako například SAP v roce 1972. Všechny tyto okolnosti daly možnost vývoje MRP systému na systémy MRP II (Manufacturing Resource Planning) (Sodomka 2010, s. 186). MRP systémy nezohledňují nic jiného kromě materiálu a tak dochází k ignoraci důležitých prvků výroby jako je strojový čas nebo lidská práce, tyto nedostatky řeší MRP II a nabízí tak další výpočty, například výrobní kapacitu (Oudová 2013, s. 24)



V 80. letech se systémy posouvají ještě dál a to díky CIM (Computer Integrated Manufacturing), který vycházel z myšlenky jednotné podnikové databáze pro podporu výroby (Sodomka 2010, s. 186).

Koncem 80. let se přidal systém pro podporu lidských zdrojů navržený korporací PeopleSoft (Sodomka 2010, s. 188). Ten již spadá do druhé vývojové organizačně-ekonomické větve podnikových systémů.

Tímto vývojem vzniklo více systému a tím i potřeba propojit je do spolupracujícího celku tak, aby se maximalizovala jejich efektivita. Spojit kapitálové a lidské zdroje, technickou a organizační větev podniku pod jeden systém. Výsledkem tohoto propojení jsou ERP systémy. Tím se zajistil přístup všech programů k databázi dat sesbíraných z celého podniku a vznikla tak možnost těžit výhody z toho propojení dvou větví (organizační a technické).

### 2.3 Postup zavádění podnikového informačního systému

Volba správného podnikového informačního systému je pro podnik důležitým rozhodnutím, které nelze uspěchat nebo rozhodnout v jednom okamžiku. Změny v oblasti informačních systémů se vždy provádí formou projektu (Basl 2012, s. 198).

Projekt podnikových informačních systémů má svá specifika. Jedním z nich je velké zastoupení nehmotných částí. To vyvolává řadu problémů vzhledem k obtížnému vnímání hodnoty nehmotných věcí pro lidi, což komplikuje již tak složitou situaci, jakou je donucení lidí ke změně. Mezi další specifika autor (Basl 2012, s. 199) řadí ovlivnění předchozími zkušenostmi, vysokou proměnlivost, sdílení podnikových zdrojů zejména v oblasti lidských zdrojů nebo současný průběh s dalšími projekty.

Je důležité si uvědomit, že takový projekt zasahuje do strategie a organizace celého podniku, přináší výrazný inovační potenciál a formuje nové kanály pro řízení vztahů se zákazníky nebo dodavateli či nové výrobky a služby. Úspěch projektu je silně závislý na předcházejících zkušenostech a znalostech jak uživatelů, tak i konzultantů.

Zavádění podnikového informačního systému do podniku je součástí životního cyklu podnikového systému. Životní cyklus se skládá z následujících fází (Sodomka 2010, s. 93 – 97):

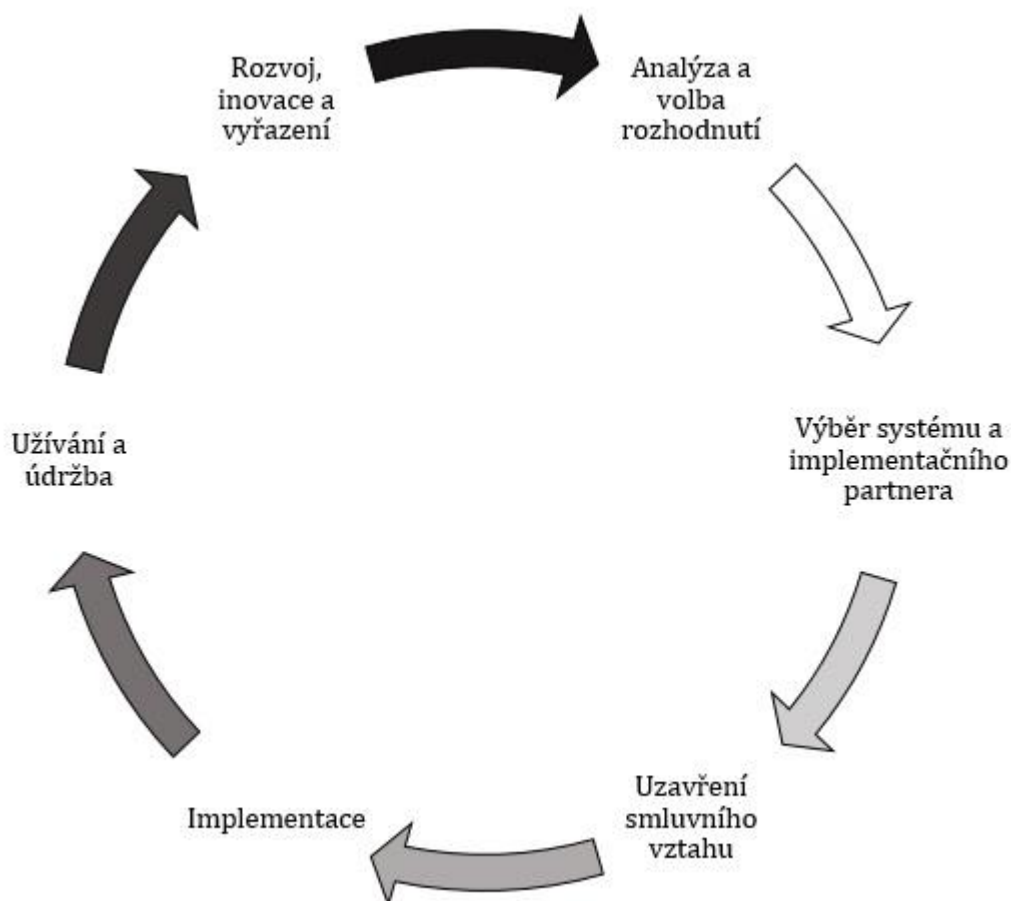
- Provedení analytických prací a volba rozhodnutí
- Výběr systému a implementačního partnera
- Uzavření smluvního vztahu
- Implementace
- Užívání a údržba
- Rozvoj, inovace a vyřazení

Basl (2012, s. 200) dělí životní cyklus pouze na pět fází:

- Provedení analýzy současného stavu
- Zpracování návrhu řešení
- Sestavení projektového plánu realizace

- Vlastní realizace projektu změny a uvedení řešení do rutinního provozu
- Údržba a další rozvoj včetně aktualizace informační strategie

Pro popis životního cyklu podnikového informačního systému jsem si vybrala rozdělení etap, jak jej uvádí autor Sodomka a dle něj vytvořila ilustrační obrázek č. 1.



Obr. 1 Životní cyklus podnikového informačního systému

### 2.3.1 Analýza a volba rozhodnutí

Celý proces začíná položením otázky, za je potřeba do podniku pořídit nový informační systém či postačí inovovat stávající. Při odpovědi se musí brát zřetel na konkrétní situaci firmy: zda ji nečeká fúze či nehrozí úpadek. Pak by neměla takto rozsáhlá změna týkající celého chodu podniku význam a situaci by jen zkomplikovala (Sodomka 2010, s. 93).

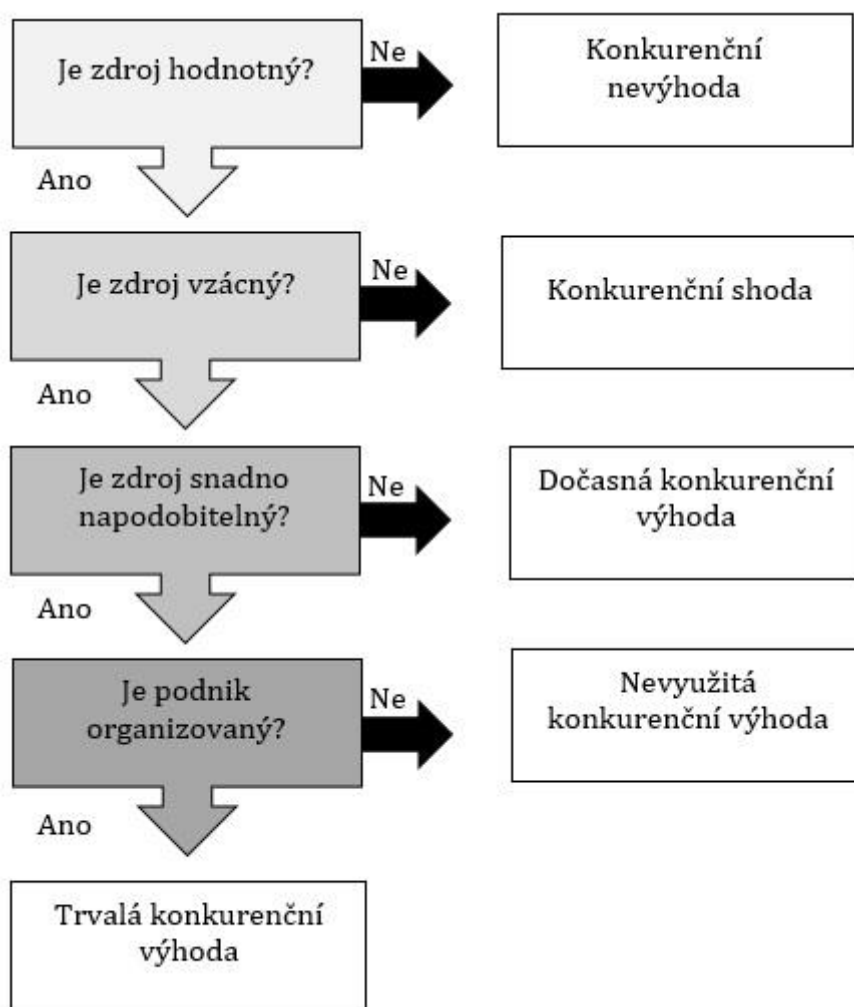
Pokud zní odpověď na položenou otázku ano, musí následovat důkladná analýza celého podniku, která minimalizuje rizika spojená s výběrem a usnadní volbu kritérií, které po systému podnik požaduje (Basl 2012, s. 204). K tomuto účelu slouží situační analýza podniku.

Situační analýza musí být důkladná, jelikož nákup nového podnikového informačního systému je drahá investice, která má vysoký potenciál, ale i svá rizika. Navíc se jedná o krok, který potřebuje pro svůj úspěch mnoho změn. Ty se často můžou jevit jako nesouvisející s implementací pouhého softwaru, ale bez nich se může celá investice nebo její značná část ztratit. Analýza pomáhá odhalit i skryté komplikace či další výdaje číhající v zastaralém ICT vybavení nebo ve špatně nastavených procesech při uskladnění zboží.

Kromě vnitřní analýzy, která zahrnuje nejen materiální část, ale i finance a lidské zdroje, se musí podnik věnovat i vnější analýze podniku. Kvalitní software může přinést podniku nové možnosti a to nejen pro zaměstnance, ale i pro zákazníky. Příkladem může být rozšíření zákaznického servisu o věrnostní systém nebo zrychlení odbavení zákazníků na pokladně. Zákazníci nejsou zdaleka jiným faktorem působícím na podnik zvenku, podnik musí počítat i s vlivem na dodavatele, konkurenci, zájmové organizace nebo státu.

Jedna z metod, která se používá pro analýzu vnitřního prostředí je VRIO analýza. Ta zkoumá zdroje podniku pomocí otázek, které směřují na odpovědi, zda je daný zdroj hodnotný (value), vzácný (rareness), napodobitelný (imitability) a zda je podnik organizovaný (organization) (Kohout 2013). Postup analýzy vybraných zdrojů je zobrazen na obrázku č. 2 tento postup opakujeme pro každý zdroj. Pro usnadnění hledání zdrojů, na které se při analýze má podnik zaměřit, slouží rozdělení zdrojů do čtyř skupin (Management mania 2015b):

- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Materiální zdroje
- Nemateriální zdroje (informace, znalosti)



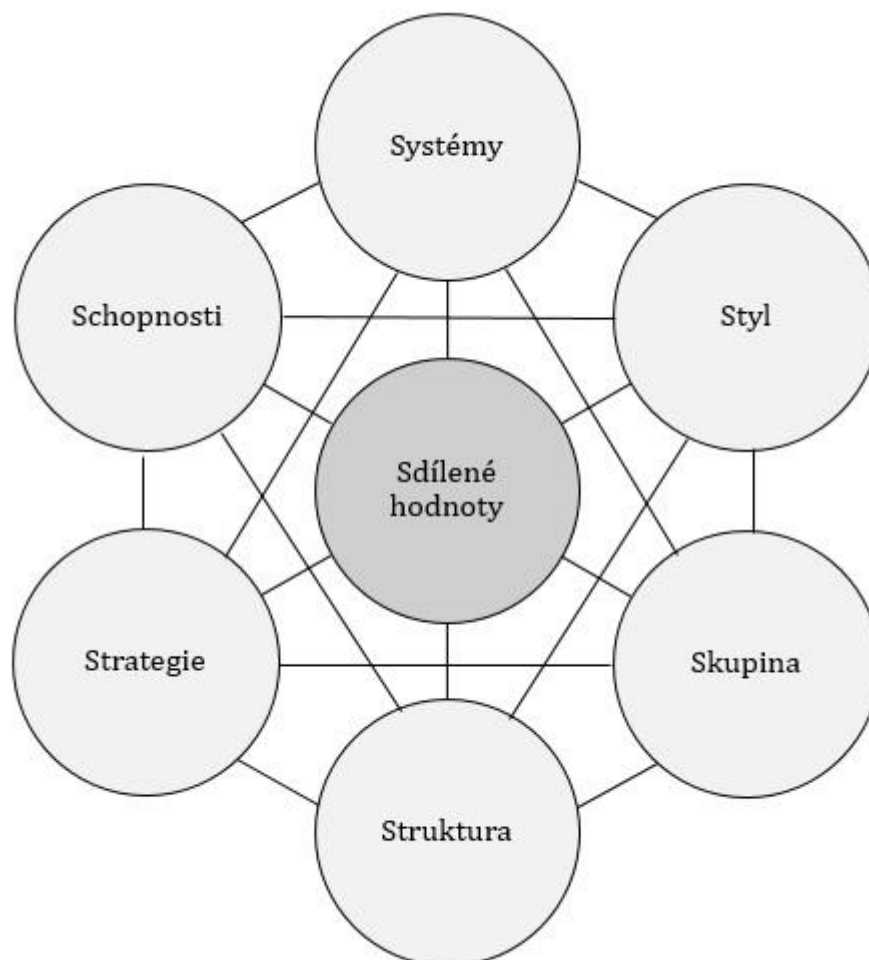
Obr. 2 VRIO analýza  
Zdroj: Kohout (2013)

Další metodou pro zkoumání vnitřního prostředí podniku je analytická technika McKinsey 7S. Tato metoda je využívána pro hodnocení kritických faktorů podniku a její principem je dekompozice organizace na jednotlivé komponenty (Management Mania 2015a).

Komponentami modelu jsou (Mind Tools 2016):

- Spolupracovníci – zaměstnanci a jejich možnosti zvládat určité množství práce
- Strategie – plán jak udržet konkurenceschopnost
- Sdílené hodnoty – základní hodnoty podniku, jeho kultura a obecná pracovní etika. Jedná se o tzv. nadřazený cíl, kvůli kterému byl model původně vytvořen.
- Schopnosti – dovednosti, znalosti a zkušenosti zaměstnanců
- Styl – styl vedení

- Struktura – jakým způsobem je podnik strukturován a kdo je zodpovědný za koho
- Systémy – denní plány a postupy, které musí pracovníci splnit



Obr. 3 McKinsey 7S  
Zdroj: Mind Tools 2016

Autoři stránek Mind Tools (2016) dělí komponenty na dvě skupiny hard a soft komponenty. Do skupiny hard patří strategie struktura a systémy, tyto prvky lze snadněji definovat, protože se jedná o informace v podobě organizačních schémat, strategických výroků nebo struktury IT systémů. Oproti tomu skupina soft je méně hmotná tudíž složitější na definování a je více ovlivněná kulturou podniku, vzhledem k vlastnostem se jedná o podceňovanou část modelu, i přestože je stejně důležitá jako hard komponenty. Do skupiny soft komponentů patří schopnosti, styl, spolupracovníci a sdílené hodnoty.

Aby byla situační analýza kompletní, je nutné prozkoumat i vnější prostředí podniku. K tomu účelu byla vytvořena metoda PEST, která se zaměřuje na

makrookolí podniku. Existuje ve více variantách jako například SLEPT, PESTE nebo STEEPLE. Jediným rozdílem mezi variantami je subjektivní vnímání autorů členění jednotlivých faktorů působících na podnik (Zikmund 2010). Na každou z oblastí se pokládají tři otázky (Edolo 2013):

- Jaký vliv má tento faktor na podnik?
- Jaké jsou možné účinky tohoto faktoru?
- Který z faktorů bude v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

PEST analýza člení faktory do čtyř kategorií, toto třídění usnadňuje orientaci ve faktorech působících na podnik (Zikmund 2010).

### **Politické prostředí**

Do politického prostředí je nutno zohlednit stabilitu vlády České Republiky a zákony nebo vyhlášky, které se vztahují k informačním systémům.

### **Ekonomické prostředí**

V rámci ekonomického prostředí je nutno zohlednit cenu pokladního systému a skladové evidence, také cenu za práci externistů i odměnu stálým zaměstnancům za práci navíc, která je s implementací nového informačního systému spojena. Důležité je zjistit, zda má nákup IS nějaký dopad na daňové povinnosti či daňové úlevy. Dobré je se věnovat případné úrokové sazbě za úvěr na pořízení.

### **Sociální prostředí**

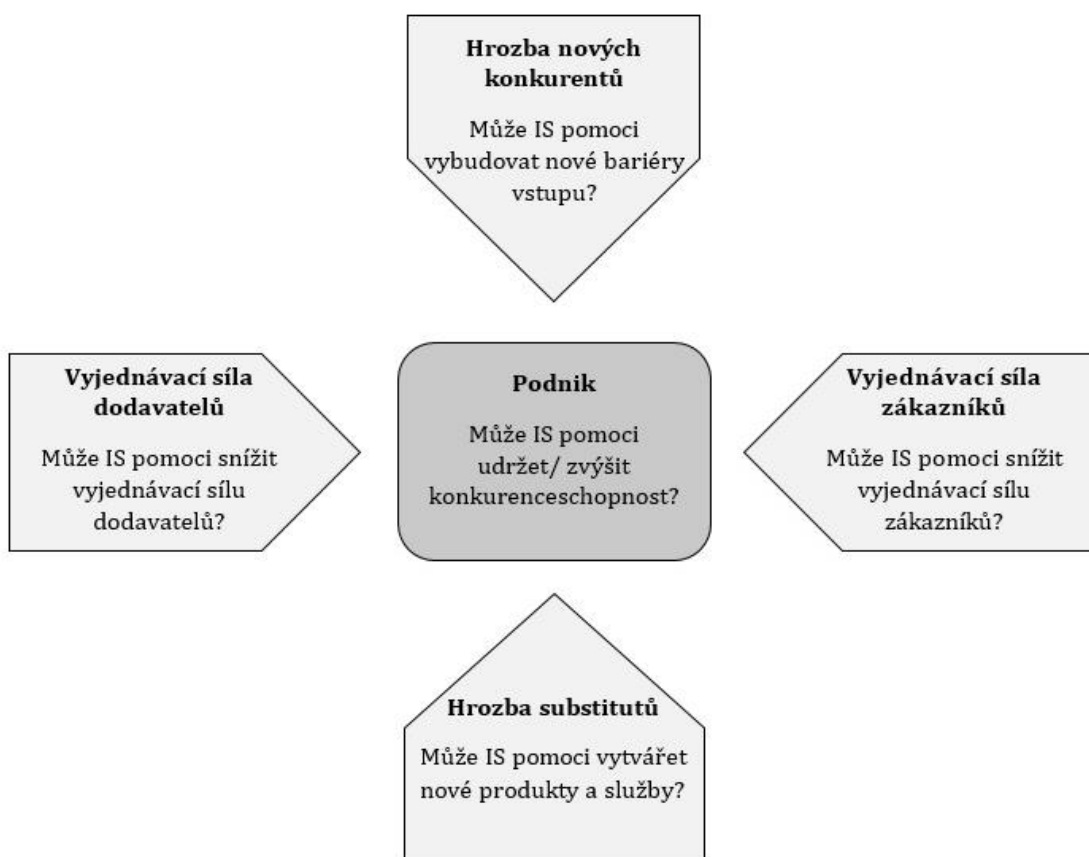
Sociální prostředí analyzuje chování lidí v souvislosti s podnikem. Příkladem jsou demografické ukazatele, vnímání reklamy nebo trendy v životním stylu. Konkrétně se zaměřím na zkoumání vlivu IS na zákazníky.

### **Technologické prostředí**

Technologické prostředí zahrnuje infrastrukturu (telekomunikace, dodávky elektrické energie...) ale i stav rozvoje České Republiky v oblasti vědy a výzkumu včetně úrovně a dostupnosti vysokých škol.

Aby byla analýza vnějšího prostředí kompletní, je nutné věnovat pozornost i mikrookolí podniku. Jedna z možností je Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model naznačuje síly, které působí na podnik z nejbližšího okolí, jedná se o dodavatele, odběratele/zákazníky, konkurenci, bariéry vstupu nových hráčů na trh a substituční produkty. Model vytváří trochu jiný pohled na podnik než SWOT analýza a tím pádem se tyto dvě metody krásně doplňují a obohacují tak celou situační analýzu (Zikmund 2011).

Porterův model byl modifikován autorem Baslem (2012, s. 192) tak, aby vyhovoval procesu implementace podnikových informačních systémů.



Obr. 4 Porterův model pěti konkurenčních sil s aplikací IS v podniku  
Zdroj: Basl (2012, s. 192)

Po zodpovězení pěti otázek z obrázku č. 4 může podnik lépe zhodnotit, zda chce pořídit nový IS a pokud ano tak jaké požadavky by měl splňovat.

Poté co je sestavena situační analýza podniku je vhodné vytvořit kontextový diagram implementovaného systému. Kontextový diagram znázorňuje systém jako jediný proces s datovými toky, které propojují systém s okolím. Poukazuje tak na to, kdo se systémem bude komunikovat, jaké jsou hranice mezi systémem a jeho okolím a zobrazuje data proudící do systému i z něj (Kajzar, 2002).

### 2.3.2 Výběr dodavatele

Po provedení situační analýzy a zhodnocení celkové situace podniku je na řadě zvolit správný produkt a tím i správného dodavatele. Pro podnik je tento krok důležitým a nelehkým úkolem. Vzhledem k stále se rozšiřující nabídce produktů a služeb a zvyšujícímu se počtu dodavatelů, se stává tento úkol stále složitějším. Proto je vhodné volbu dodavatele neprovádět intuitivně, ale za pomoci některé z dostupných metod či jejich kombinací. Míra potřeby dostatečně uvážit a zhodnotit volbu dodavatele roste s cenou a důležitostí produktu pro podnik.

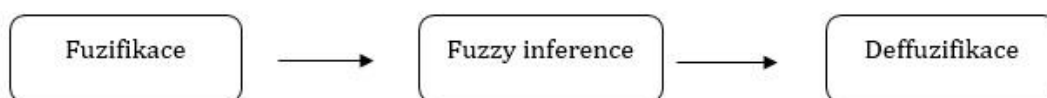
Výběr podnikového systému je specifickým příkladem, ale i tak lze použít některou z obecných metod. Jako druhá možnost se nabízí vyzkoušení systému na vlastních datech podniku (Basl 2012, s. 207). Autor Basl (2012, s. 208) dále doporučuje rozdělit proces výběru na dvě části, hrubý a jemný výběr. Hrubý výběr má málo velmi podstatných kritérií, podle kterých je eliminována z trhu až desítky řešení. Při jemném výběru se obvykle přidá velká spousta kritérií, z čehož může vzniknout nepřehledný systém. Tomu lze předejít pomocí rozdělení kritérií do skupin. Doporučený počet skupin je 5 – 8 (Basl 2012, s. 209). Při výběru je nutné mít na vědomí, že jedno řešení může nabízet více dodavatelů, tudíž nelze volit pouze mezi jednotlivými systémy. Z tohoto důvodu bych zavedla ještě třetí krok výběru a to volba dodavatele zvoleného systému (pokud vybraný systém více dodavatelů nabízí). Basl (2012, s. 210) tento problém řeší v rámci jemného výběru a to skupinou kritérií pro hodnocení dodavatele.

Metod výběru dodavatele je mnoho a jejich přesnost a náročnost je velmi různorodá. Některé lze provést na papír během několika minut a jiné využívají složitý matematický aparát. Příkladem mohou být metody analytická hierarchie procesu, analytický síťový proces, metoda datových obalů nebo fuzzy teorie množin (Ghorbani 2013, s. 5469). Jako u všeho i zde jsou podstatné informace. Bez dostatečného počtu informací nelze správně dokončit žádné rozhodnutí.

### Fuzzy logika

Dingle (2012) řadí fuzzy logiku mezi vícestupňovou logiku, které říká, že logický výrok není 1 nebo 0 (pravdivý nebo nepravdivý), ale že může nabírat všechny hodnoty z intervalu  $\{0;1\}$ . Data, která získáváme při hledání dodavatelů, nejsou pouze v hraničních hodnotách nabízí/nenabízí, ale na různá kritéria dostáváme různě širokou škálu možností. Díky tomu se fuzzy logika hodí nejen při volbě dodavatele, ale i při řešení jiných problémů například v systému pro rozpoznání řeči nebo při řízení motoru u automobilů (Rydval 2005).

Vyhodnocení optimální varianty, jak říká autor Dostál (2005, s. 23 – 24), probíhá ve třech krocích.



Obr. 5 Zpracování dat dle fuzzy logiky  
Zdroj: Dostál 2005 s. 23

Prvním krokem je fuzifikace při které se převádí reálné proměnné na jazykové. Příkladem může být proměnná cena se zvolenými atributy velmi nízká, nízká, vysoká, velmi vysoká. Obvyklý počet atributů proměnné je mezi třemi až sedmi. Tím vzniknou stupně členství proměnné v množině, který je vyjádřen pomocí matematickou funkcí.



Druhý krok fuzzy inference vyhodnotí přechodí krok fuzifikaci a jako výstup vznikne jazyková proměnná ano/ne. Posledním krokem je defuzifikace, která převede výsledek fuzzy inference na reálné hodnoty. Cílem je dosáhnout takového výstupu, aby se dal co nejlépe slovně interpretovat.

### Scoring model

Scoring model představuje kvantitativní hodnocení dodavatele podle předem stanovených kritérií. Principem této metody je převod kritérií na sčitatelné veličiny. Různá významnost je zohledněna pomocí vah, ty můžeme stanovit různými metodami například Saatyho metodou (Hruška 2011, s. 117).

Prvním krokem při hodnocení dodavatelů pomocí scoring modelu je stanovení kritérií. Druhým krokem je určení vah pro jednotlivá kritéria, autor Hruška (2011, s. 117) používá pro tento účel Saatyho metodu a jeho doporučenou bodovou stupnici. Aby byly váhy určeny co nejlépe, je vhodné tento úkol přiřadit expertům z podniku, jinými slovy zaměstnancem, kteří mají dostatečné zkušenosti a znalosti z oboru voleného dodavatele.

$$(s_{ij}) = \begin{cases} 1 & - i \text{ a } j \text{ jsou rovnocenná} \\ 3 & - i \text{ je slabě preferováno před } j \\ 5 & - i \text{ je silně preferováno před } j \\ 7 & - i \text{ je velmi silně preferováno před } j \\ 9 & - i \text{ je absolutně preferováno před } j \end{cases}$$

Obr. 6 Saatyho bodování vah  
Zdroj: Kalčerová s. 7

Dalším úkolem je sestavení bodovací stupnice kritérií.

Tab. 1 Bodová stupnice scoring modelu

Úroveň ukazatele	Výborná	Velmi dobrá	Přijatelná	Špatná
Počet bodů	4	3	2	1

Zdroj: Hruška 2011 s. 119

Celkový počet bodů získáme součinem váhy a bodového hodnocení jednotlivých kritérií a následným sečtením všech získaných bodů pro všechna kritéria. Výsledkem je dodavatel s největším počtem bodů (Hruška 2011, s. 120).

### 2.3.3 Uzavření smluvního vztahu

Podepsání smlouvy o dodání softwaru by se mohlo zdát jako jednoduchý úkol, u kterého není nutné dlouhé přemýšlení. Možná právě to je hlavním důvodem proč se tato etapa často podceňuje, i když se jedná o nejkritičtější místo celého projektu. Dodavatel předkládá zákazníkovi vícero smluv, které často obsahují specifickou terminologii (Sodomka 2010, s. 96). Nejčastěji se jedná o smlouvu o dílo, která je nejlépe upravená obchodním zákoníkem pro tyto účely. Možné jsou však i jiné typy smluv, ke kterým se následně musí navázat mnoho smluvních ustanovení (Basl 2012, s. 211). Sodomka (2010, s. 96) vysvětluje větší počet smluv tím, že projekt implementace podnikového informačního systému nezahrnuje pouhý nákup zboží či dodání služby, ale jde o dohodu o servisní podpoře, o implementaci a o licencích. Vzhledem ke komplikovanosti smluv autor doporučuje využít právnických služeb.

### 2.3.4 Implementace

Po podpisu smluv již nic nebrání zahájení samotné implementace softwaru do podniku. Pro úspěšnou implementaci je nejprve nutné sestavit řešitelský tým, který by měl být sestaven ze zástupců všech oblastí týkajících se změny systému. Pokud by byl sestaven pouze z vedení podniku, pravděpodobně by chyběl pohled běžného uživatele a v systému by se během ostrého provozu našlo mnoho chyb, což zvyšuje implementační náklady (Basl 2012, s. 206).

Během celé implementace je nutné dodržovat časový harmonogram, plán investic a dohlížet nad organizací pracovních týmů. Tím se předchází řešení neočekávaných situací, které navyšují cenu implementace a mohou ohrozit termín předpokládaného spuštění (Sodomka 2010, s. 96).

Tab. 2 Přehled hlavních činností při implementaci

Technologie	Lidé	Řízení
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nákup potřebného hardwaru a sítí</li> <li>• Nákup licencí systému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Školení vedoucích pracovníků</li> <li>• Školení pracovníků řešitelského týmu a systémové údržby</li> <li>• Školení koncových uživatelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sestavení řešitelského týmu</li> <li>• Sestavení harmonogramu implementace</li> <li>• Optimalizace podnikových procesů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava a převod dat z jiných úloh do systému</li> <li>• Integrace systému s dalším softwarem</li> <li>• Doprogramování potřebných funkcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyjasnění požadavků na úpravy snímků a sestav</li> <li>• Využívání příslušného modulu a funkcí systému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušební provoz systému na testovacích datech</li> <li>• Provoz systému s reálnými daty</li> </ul>

Zdroj: Basl 2012 s. 214

Sodomka (2010, s. 96) označuje za nejnákladnější dvě činnosti customizaci informačního systému a školení uživatelů. Školení je natolik rozsáhlá činnost, že vstupuje i do dalších etap zavádění systému.

### 2.3.5 Užívání a údržba

Pokud byla implementace úspěšná, nastává ostrý provoz podnikového systému, který prověří kvalitu implementace a také zaškolení všech pracovníků. Autor (Sodomka 2010, s. 97) upozorňuje na skutečnost, že pro udržení plné funkčnosti systému tak, aby mohl přinášet očekávaný užitek, musí být i nadále spravován a udržován. Důležité je předejít neočekávaným výpadkům, které mohou mít negativní až kritický dopad na chod podniku.

I v rámci této etapy dochází ke školení pracovníků. Zaměstnanci zaškolení před spuštěním systému mohou po spuštění zaučovat své kolegy, kteří se neúčastnili školení. Druhou možností je příchod nových zaměstnanců do podniku.

### 2.3.6 Rozvoj inovace a vyřazení

Podnikové informační systémy bývají často vybudovány na modulovém principu. Díky tomu není problém doplnění zavedeného systému o potřebný modul doplňující funkce, které podniku chybí (Sodomka 2010, s. 97).

Životní cyklus informačního systému, stejně jako u ostatních produktů, se neustále zkracuje. Doplnění systém o další moduly nebo nahrazení současných

modulů za novější umožňuje lepší rozložení aktualizace podnikového softwaru (Sodomka 2010 s. 98).

Velice obtížným rozhodnutím pro vedení podniku je kompletní inovace podnikového informačního systému. Některé zastarání již nelze řešit aktualizací modulů, ale je nutné implementovat zcela nový systém a zastaralý vyřadit. Pokud se vyřazení zastaralého systému bude odkládat příliš dlouho, vzniknou podniku zbytečné náklady navíc za udržování systému při životě. Navíc se zastaralou technologií ohrožuje konkurenceschopnost podniku.

## 2.4 Typy podnikových informačních systémů

Vývoj podnikových informačních systému stejně jako vývoj ICT umožnil vznik velkého množství variant a typů. Počet dodavatelů těchto systému vzrostl a vznikla tak přirozená konkurence jako ve většině období. To umožňuje podnikům na jednu stranu větší výběr na straně druhé obtížnější rozhodování.

### 2.4.1 ERP

Často nalezneme ve spojení s podnikovými informačními systémy pojem ERP, tento pojem je zkratkou pro Enterprise Resource Planning. Podle Basla (2012, s. 66) se nejčastěji za podnikové informační systémy označují právě aplikace typu ERP. Se záměnou pojmů podnikový informační systém a ERP se můžeme setkat velmi často. Důvod, proč se tato záměna děje, uvedu v kapitole 2.3.2.

Podle Rábové (2008, s. 81) umožňuje ERP účelně a efektivně řídit všechny klíčové podnikové zdroje. Autor Doušek (2011, s. 9) uvádí, že ERP tvoří jádro celého informačního systému.

Jako základních 5 vlastností ERP Sodomka (2010, s. 148) uvádí:

- Automatizace a integrace hlavních podnikových procesů
- Sdílení postupů a standardizovaných dat napříč celým podnikem
- Přístupnost a možnost vzniku informace v reálném čase
- Zpracování historických dat
- Celostní přístup

Tyto základní vlastnosti lze dále rozšířit, doplnit nebo upřesnit například o následující body (Sodomka 2010, s. 148):

- Jedna verze pravdy dostupná na všech výstupech
- Zaznamenávat tok informací a dokladů v podniku
- Zamezit redundanci dat
- Umožnit zákaznické modifikace
- Připravenost na přidání dalších rozšíření (přidání modulů)
- Být v souladu s ISO normami

Mnohem jednodušeji popisuje vlastnosti ERP Pavel Sklenář (2002), který zdůrazňuje tyto 3 vlastnosti:

- Schopnost automatizovat a integrovat základní podnikové procesy
- Sdílení a zpracování společných dat v celém podniku
- Vytváření a zpřístupnění dat v reálném čase

Dle mého názoru se ERP dá označit jako komplex vzájemně propojených softwarů, které dohromady vytváří dobře fungující celek. Tento celek umožňuje odstranit redundanci dat pomocí jednotné databáze dat, ze které všechny navázané moduly čerpají. Tím i umožňuje ERP sdílet jednotnou pravdu v celém podniku a umožňuje zpracování dat více uživateli záraz a to vše v reálném čase.

Aktuální pohled na ERP nabízí Jiří Huba (2015), který komentuje současné hlavní trendy. Tím je unifikace a integrace veškerých agend takovým způsobem, aby byla práce se systémem srozumitelná pro co největší počet uživatelů (od prodejce po generálního ředitele). Také připojení na ERP prostřednictvím chytrého telefonu či tabletu je dnes již samozřejmostí. Huba (2015) vyzdvihuje důležitost komunikace dodavatele a zákazníka při implementaci systému do podniku, protože jen pokud budou obě strany táhnout za jeden provaz, tak se může z ERP vytěžit nejvíc a tím i nejlépe zužítkovat investici. Nejdůležitější je vzájemné pochopení obou stran a určení jasné vize podniku.

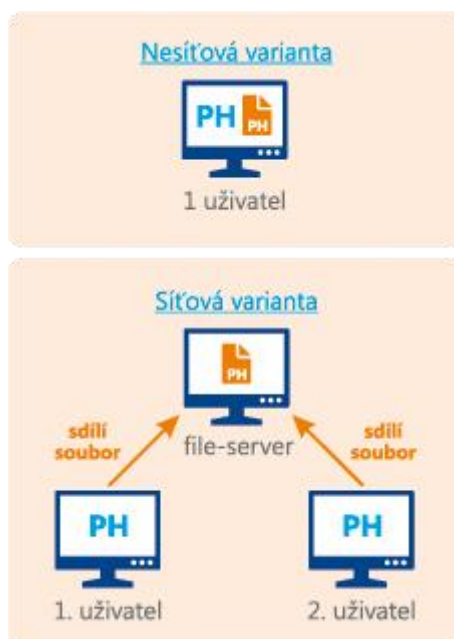
#### 2.4.2 Ekonomické systémy

ERP není jediným podnikovým informačním systémem. Pro mikro podniky (1 – 10 zaměstnanců, roční úhrn čistého obrátu do 18 mil. a hodnota aktiv do 9 mil. (Hovorka 2015)) je ERP řešení příliš nákladné a vzhledem k rozsahu takového podnikání i zbytečné, protože by se vložená investice nestihla za dobu životnosti vrátit. Proto mikro podniky rovnou některé činnosti odkazují na externí firmy (daňové poradenství) nebo využívají ekonomické informační systémy, které řídí pouze jednu funkci např. účetnictví.

Ekonomické softwary lze rozdělit na dvě hlavní kategorie. První je krabicové řešení, které kromě zakoupeného programu neposkytuje žádné další služby (například implementaci nebo školení). Druhé řešení je komplexnější produkt i s doplňkovým servisem (Grásgruber 2001). Grásgruber (2001) také uvádí, že některé softwary mají modulové uspořádání. V modulovosti některých ekonomických systémů shledávám podobnost s ERP systémy, které jsou na tomto principu postaveny. Příklad lze ukázat na účetním softwaru Pohoda od společnosti Stormware. Tento produkt je nabízen ve třech řadách (Stormware 2014a). Ke každé z řad lze dokoupit doplňky (moduly) a tím si doladit zakoupený produkt podle svých požadavků, příkladem může být doplněk POHODA PZD (Stormware 2014c). Tento doplněk Stormware (2014d) prezentuje jako nástroj pro podnikové zpracování dat z více poboček.

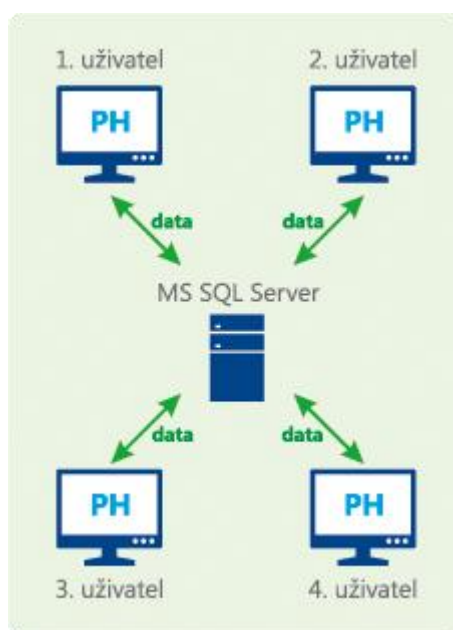
Volba vhodné řady účetního softwaru Pohoda ukrývá ještě jednu zajímavost, která je dle mého názoru příčinou pojmového chaosu podnikových informačních

systémů. Základní řada Pohoda používá technologii file-server, která pracuje s daty uloženými přímo v počítači, kde je software nainstalován (Stormware 2014b).



Obr. 7 Technologie file-server  
Zdroj: Stormware 2016b

Následující dvě řady (Pohoda SQL a Pohoda E1) označuji za spouštěče již zmiňovaného pojmového chaosu, protože využívají technologii klient-server a to je přesně ten prvek, který umožňuje vznik ERP systémů. Při využití technologie klient-server jsou data uložena na databázovém serveru Microsoft SQL, který zajišťuje správu dat, operace s databází a fyzický přístup k databázovému uložení (Stormware 2014b).



Obr. 8 Technologie klient-server

Zdroj: Stormware 2016b

Z přechozího vyplývá, že můžeme podnikové informační systémy rozdělit na komplexní ERP řešení a samostatné specializované ekonomické softwary například účetní software. Přičemž některé specializované softwary lze implementovat do ERP.

## 2.5 Pokladní systémy a skladová evidence

Pro podniky, které nejsou výrobní a zabývají se hlavně prodejem zboží konečnému zákazníkovi, jsou pokladní systém a skladová evidence stěžejními body celého procesu prodeje. Potřebují mít co zákazníkovi prodat a jak prodat.

### 2.5.1 Pokladní systém

Pokladna je tak samozřejmou věcí v každodenním životě každého z nás, že je často opomíjeným prvkem. Tento skvělý vynález byl zrozen ze zoufalství jednoho obchodníka. James Ritty byl provozovatel restaurace v Ohiu, a i když byl úspěšný, díky nepřehlednému systému placení ztrácel velké množství tržeb. Proto se rozhodl to změnit a tak vznikla v roce 1879 první patentovaná registrační pokladna (Woodward, 2016).

Tento velký vynález, jak uvádí Autorka Woodward (2016), nezůstal bez povšimnutí a tak vznikla společnost National Cash Register Company, která rozjela

vývoj registračních pokladen. Vývoj pokladen se s vynálezem mikročipu v 70. letech minulého století rozdělil na dvě větve:

- ECR (Electric Cash Register) pokladny – běžné pokladny
- POS (Point-Of-Sale) terminály – pokladny s možností napojení na databázi ERP systémů

Z rozdílu mezi POS terminálem a registrační pokladnou vyplývá jednoznačná potřeba nahradit běžné pokladny za POS terminály, pokud chce podnik implementovat ERP řešení. V České republice je pod termínem POS terminál označován přístroj na akceptaci platebních karet (platební terminál), který lze pronajmout u bankovních institucí (Česká spořitelna 2016). Druhou stranou mince je anglická terminologie, která pojem vnímá tak, jak bylo definováno autorkou Woodward výše. Důkazem je název produktu POSFlow společnosti WN CZ Retail Solutions s.r.o. (nástupnická společnost společnosti Datec Retail Systems a.s.), který představuje pokladní software pro maloobchodníky se specializovaným prodejem (Wincor Nixdorf 2016). Tato skutečnost může vést ke zmatku při hledání informací o produktech, a proto je dobré si na ní dát pozor.

Výhody POS oproti klasické registrační pokladně uvádí i Romana Stránská (2000), počítá mezi ně hlavně možnost programovatelnosti a schopnost pružně se přizpůsobit legislativním změnám. Tato flexibilita umožňuje lepší zhodnocení investice. Mulačová (2013, s. 364) vidí i další výhody jako je dokonalý přehled o stavu zásob ve skladu, přehled o tržbách, přehled o prodejnosti jednotlivých druhů zboží, urychlení prodejního procesu, zlepšení kvality obsluhy zákazníků, snížení chybovosti zaměstnanců, lepší kontrola nad zaměstnanci, monitoring frekvence prodeje v rámci dne, týdne či roku a snadný převod dat do účetnictví.

Mulačová (2013, s. 363) popisuje POS jako centrální zdroj informací. Pokladní systémy musíme chápat jako celek skládající se kromě pokladny také z čtečky čárových kódů, databáze ERP, ze které se čerpají informace o produktech, cenách a stavu zboží ve skladu. Dále autorka uvádí funkce, které by měl POS splňovat a to například automatické odečtení slev, upozornění na právě probíhající akci, možnost opravy případných chyb způsobených pokladní nebo chybným zanesením informací do databáze nebo volbu dokladu (zjednodušený daňový doklad, běžný daňový doklad, faktura).

### 2.5.2 Skladová evidence

Skladování zásob je každodenní součástí chodu podniku. Zásoby umožňují správný průběh procesů, překonat časový, geografický nebo technologický nesoulad a kryjí nepředvídatelné i předvídatelné výpadky v dodávkách (Kubíčková 2015). Na druhou stranu, v zásobách se váže volný kapitál a proto je nutné optimalizovat výši zásob. Na vyřešení této problematiky vzniklo mnoho teorií, jedním z příkladů může být japonská metoda JIT (Just-in-time), která zásoby zcela minimalizuje. Materiál, který byl doručen dodavatelem, je ihned spotřebován. Tím se metoda JIT stává extrémně náročnou na koordinaci a spolehlivost dodavatelů (Management Mania 2013).



Technologický pokrok, stejně tak jako v jiných oblastech podnikání, umožnil vznik softwarů, které pomáhají nejen s optimalizací zásob. Nejvyspělejší produkt, který lze nyní na trhu najít, jsou WMS (Warehouse Management System) informační systémy, ty řídí a kontrolují všechny činnosti ve skladu v reálném čase (Šuráň 2010). Sklad používající WMS autor Šuráň (2010) označuje jako řízený sklad, jehož základním prvkem je jednoznačná identifikace zboží, manipulačních jednotek a lokací ve skladu.

Identifikaci usnadňují další technologie, převážně čárových kódů například SSCC (Serial Shipping Container Code), který využívá široce rozšířenou technologii čárových kódů inovativním způsobem, avšak nastupují i další technologie jako cenově náročnější, ale vyspělejší RFID (Radio Frequency Identification) (Kameníček 2013).

WMS je napojen na ERP systém a tak v reálném čase doplňuje informace do databáze, které mohou být okamžitě použity v jiných modelech systému například na pokladně. Nezbytnou součástí řízeného skladu je mapa skladu, každé zboží má specifické nároky na prostor či skladovací podmínky a tak je vhodné rozdělení klíčovým prvkem pro usnadnění a urychlení práce. Systém tuto mapu je schopen navrhnout díky zadaným údajům o zboží jako je velikost, váha nebo skladovací teplota (Šuráň 2010).

Důležitou součástí řízeného skladu je hardware umožňující načítání informací o zboží do systému. Záleží na technologii, která se ve skladu používá, může se jednat o čtečky čárových kódů nebo RFID čtečky. Vývoje v této oblasti se udává směrem maximálně pohodlného a jednoduchého užívání, tak aby se snížila chybovost skladníků a zvýšila se jejich efektivita a rychlost. Příkladem jsou tzv. wearable terminály, které skladník nosí na předloktí, což mu umožňuje mít volné obě ruce a zároveň mít čtečku neustále v pohotovosti. V poslední době se začíná rozšiřovat i technologie hlasového rozpoznávání (voice recognition). Komunikace se systémem probíhá pomocí náhlavní soupravy se sluchátky a mikrofonom. Terminál převádí pokyny od WMS na hlasové a skladníkovi pokyny převádí na data pro WMS. Řeč je pro člověka nejpřirozenější způsob komunikace a tak se celý proces zefektivňuje (Příhoda 2015).

Terminály slouží i pro zadávání pokynů, například ukazují nejkratší cestu ke zboží. Proto jsou často přenosné, nebo jsou přímo integrovány do manipulační techniky (například vysokozdvížného vozíku). Také WMS řídí vychystávání zboží, díky vloženým údajům o zboží je schopen co nejefektivněji naplánovat složení palety. Těžké a velké položky zadává k vychystání jako první a až poté lehké a křehké kusy (Šuráň 2010).

Velkým pomocníkem je WMS při inventuře, kde odpadá papírování a manuální sčítání kusů, ale vše probíhá pomocí čteček a systému. Tím se snižuje chybovost, zvyšuje efektivita a rychlost. Díky tomu lze provádět snadno i kontrolní inventury během roku. Poslední výhodou WMS, kterou Šuráň (2010) zmiňuje je kontrola skladníků a sledování jejich výkonu. To usnadňuje rozhodování o snižování či zvyšování počtů zaměstnanců nebo přidělování odměň.

## 3 Vlastní práce

Poznatky uvedené v teoretické části chci použít na zpracování vlastní práce, která je zaměřena na výběr vhodného pokladního a skladového softwaru od kvalitního dodavatele pro konkrétní podnik. Aby byla volba co nejlepší, budu se řídit doporučenými postupy autorů (např.: Basl, Sodomka). To zahrnuje zpracování situační analýzy a pomocí výsledků analýzy provést volbu dodavatele konkrétního systému pomocí metody scoring modelu. Vzhledem k rozsahu práce se nebudu zabývat kompletní implementací systému do podniku, ale pouze částí analýza a výběr informačního systému společně s vhodným implementačním partnerem.

### 3.1 Charakteristika podniku

Výběr dodavatele jsem se rozhodla modelovat na velkém podniku. Jedná se o maloobchodního prodejce s elektronikou, který nabízí síť kamenných poboček po celé České Republice. Prodejny jsou doplněny o e-shop, který nabízí rozšířený sortiment zboží a je propojen s kamennými pobočkami, které fungují jako výdejní místo a zároveň i nabízí své skladové zásoby jako zboží ihned k odběru. Tento řetězec je dceřinou společností slovenské společnosti, která se zabývá stejným oborem. Díky geografické blízkosti České Republiky a Slovenské Republiky, téměř nulové jazykové bariéry a velmi podobné kultuře lze čerpat z tohoto vztahu některé výhody například sjednocení centrálního skladu.

### 3.2 Situační analýza podniku

Prvním krokem pro úspěšnou volbu optimálního podnikového informačního systému je zpracování situační analýzy podniku. Ta pomůže vedení podniku ujasnit si požadavky na informační systém vyjasnit omezení a určit možné dopady učiněného rozhodnutí na podnik.

Vzhledem k rozsahu práce je analýza vnějšího i vnitřního prostředí pomocí metod McKinsey 7S, PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil podrobně popsána v příloze A. Zde uvádím pouze SWOT analýzu, která poznatky z použitých analytických metod používá pro formulaci silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb, které na podnik číhají v okolním prostředí.

#### 3.2.1 SWOT matice

SWOT matice je nástroj, ve kterém využiji objevených poznatků předchozích analýz. Důležité je vybrat z nalezených informací ty, které jsou pro podnik klíčové. Velkou roli při výběru klíčových informací hraje důvod, pro který se SWOT matice vytváří. Nemusí totiž sloužit pouze pro situační analýzu podniku jako celku, je vhodná také pro rozhodování v dílčích oblastech, jako je právě volba nového podnikového informačního systému.

Nalezené silné i slabé stránky, příležitosti i hrozby využijí pro stanovení potřebných kritérií k volbě vhodného podnikového systému. Ten totiž může odstranit některé slabé stránky, využít příležitostí a silných stránek a snížit riziko hrozeb.

### **Silné stránky**

Důležitou silnou stránkou je fakt, že podnik je silnou společností s určitou historií na trhu a již vybudovanou sítí prodejen. Po odkoupení podniku mateřskou společností, která má ambice se stát nejsilnějším prodejcem elektroniky ve Střední Evropě, získal podnik silného partnera. Mateřská společnost může podniku poskytnout jak kapitál tak hlavně zkušenosti a know-how, pomocí kterého se podnik může dostat z červených čísel. Široká základna zákazníků je další silnou stránkou, ze které lze čerpat výhody.

Dobře vybudovaný motivační systém zaměstnanců považují za něco, co dokáže podniku zlepšit svůj hospodářský výsledek. Pokud podnik dokáže vyřešit ostatní problémy, které jej trápí, může se začít motivační systém lépe projevovat.

### **Slabé stránky**

Hlavním nedostatkem podniku vidím špatnou situaci se zaměstnanci. Vysoká fluktuace, špatná organizační struktura a ne zcela úspěšný management škodí podniku nevhodnými lidmi, kteří jsou komunikačním kanálem mezi podnikem a zákazníkem. Zastaralý podnikový informační systém tuto situaci ještě podporuje, protože znepříjemňuje práci zaměstnancům a omezuje podnik v rozvoji inovací. Starý pokladní systém nepodporuje věrnostní program pro zákazníky, který je dnes již samozřejmostí. Příjem a vydání zboží ze skladu je zbytečně složité, některé procesy umí současné systémy zautomatizovat a ušetřit tím čas.

Z těchto slabín vyplývá další slabina a to je nízká spolupráce pracovníků mezi sebou. Pokud je na pracovišti pracovní tým a ne pouhá skupina, je celá práce mnohem efektivnější a může přinášet i spoustu výhod pro vyšší management podniku. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni a záleží jim na podniku, pro který pracují, rádi přispějí svými nápady jak cokoli v podniku zlepšit. Což může významně urychlit řešení slabých míst v podniku nebo snížit náklady na opravu vzniklého problému.

Další překážkou, které brzdí činnost podniku je zastaralé vybavení prodejen, hlavně počítačů a jejich periférií jako jsou tiskárny. Zaprvé staré vybavení prodejny nepůsobí dobře na zákazníky, což platí dvojnásob v prodejně s elektronikou. Zadruhé to zpomaluje a znepříjemňuje práci zaměstnancům a tím se prohlubují už tak rozsáhlé personální problémy.

### **Příležitosti**

Velkou příležitostí, kterou momentálně trh nabízí je oživení ekonomiky po krizi, které je doprovázeno i velmi nízkými úrokovými sazbami, stabilním klíčovým měnovým kurzem EUR/CZK a nárůst disponibilního důchodů obyvatel. Všechny tyto skutečnosti může podnik velmi dobře využít ve svůj prospěch. Oživení

ekonomiky a nárůst disponibilního důchodu domácností zvyšuje chuť utrácet, pro podnik by mělo být jednodušší získat zákazníky. Nízké úrokové sazby můžou zvýšit prodeje dražších kusů zboží, protože podnik spolupracuje s úvěrovými společnostmi a nabízí vyřízení splátek přímo na prodejně při prodeji. Levnější úvěr může podnik využít i sám pro sebe například pro investici do nového podnikového informačního systému nebo revitalizaci vybavení prodejny.

Změny v životním stylu obyvatel také napomáhají podniku ke zvýšení tržeb. Počet televizorů a počítačů v jedné domácnosti se zvyšuje, což je jasným důkazem vysokého zájmu zákazníků o produkty, které podnik nabízí. Snížení věku, kdy děti začínají používat a vlastnit mobilní telefony, podporuje nárůst počtu těchto zařízení v domácnosti.

Zájem populace o elektroniku dokazuje také prudký vývoj nových technologií. Novinky na trh přicházejí každý měsíc. To co bylo před pár lety technologie dostupná pouze pro armádu nebo nejbohatší vrstvu obyvatel se stává běžnou součástí spotřebního zboží. Pro podnik je tak důležitým úkolem sledovat novinky na trhu a analyzovat zájem o ně. Díky tomu může zavčas aktualizovat svůj sortiment a získat tak konkurenční výhodu.

## Hrozby

Z pohledu sociálního prostředí podnik ohrožuje nízká nezaměstnanost, která silně omezuje možnosti získat potřebné zaměstnance a komplikuje výběr mezi uchazeči. Podnik zaměstnává velké množství brigádníků, hlavně z řad vysokoškolských studentů, čímž vzniká citlivost podniku na generační vlny, které jsou běžným jevem. Poslední hrozbou spojenou se zaměstnaností je stárnutí obyvatel, počet mladých ve společnosti klesá a klesat pravděpodobně i bude v příštích letech. Podnik se s touto skutečností musí vyrovnat a to jak v rámci zaměstnanosti, tak i v přizpůsobení nabídky straším zákazníkům.

Prudký rozvoj technologií nabízí kromě příležitostí i hrozby, které podnik ohrožují. Konkrétním příkladem je využívání novější technologie přímým konkurentem. Jedná se o elektronickou výměnu dat (EDI) usnadňující komunikaci mezi dodavatelem a odběratelem, pro konkurenta přináší tato technologie zjednodušení práce a možnost zlepšení vztahu s dodavatelem. Rozšíření mobilního sítě umožňující připojení na internet v podstatě kdekoli dává možnost zákazníkům snadno porovnávat zboží v porovnávačích nebo si prohlédnuté zboží v kamenné prodejně zakoupit levněji u konkurence. Tím se zvyšuje tlak na dobrou propagaci, zlepšení služeb a ztraktivnění nabídky natolik, aby se minimalizoval počet ztracených zákazníků.

Snadný přístup k informacím úzce souvisí s množstvím a silou konkurentů. Odvětví ve, kterém se podnik nachází, je nasycené a konkurenční boj je tvrdý. Zákazník si může vybrat z dostatečného množství kamenných prodejen a mnohem většího počtu internetových obchodů. Mimo podniky zaměřené čistě na elektroniku si musí zkoumaný podnik dávat pozor i na internetové obchodní domy, které nabízejí extrémně široký sortiment zboží od dětských plen přes automatickou pračku až po pneumatiky pro osobní automobily.

Hrozba číhá i ze strany dodavatelů. Pokud se jedná o dodavatele dodávajícího velmi žádané zboží, získává tím velkou vyjednávací sílu. Pro podnik je zboží od takového dodavatele žádaným doplněním sortimentu, protože láka velké množství zákazníků. Podnik se musí s mocí dodavatele vyrovnat co nejlépe a dobře zvážit podmínky, které jsou pro něj ještě přijatelné a které již ne. Kdyby příliš horlivě trval na spolupráci s dodavatelem i přes nevýhodné podmínky, může být tato dohoda prodělečná.

Tab. 3 SWOT matice

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybudovaná síť prodejen po ČR</li> <li>• Silná mateřská společnost nabízející potřebný kapitál a zkušenosti</li> <li>• Vybudovaná základna zákazníků</li> <li>• Motivující systém odměn zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabé sdílené hodnoty podniku</li> <li>• Nekvalitní management podniku</li> <li>• Zaměstnanci nejsou tým, ale pouhá skupina</li> <li>• Zastaralý podnikový informační systém i vybavení prodejny (PC)</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomika se vzpamatovala z krize</li> <li>• Trendy v životním stylu společnosti</li> <li>• Prudký vývoj stále nových technologií a produktů</li> <li>• Nízké úrokové sazby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silná konkurence v kamenných prodejnách i internetových</li> <li>• Nízká nezaměstnanost</li> <li>• Výskyt dodavatelů se silnou vyjednávací mocí</li> <li>• Snadné vyhledávání alternativ</li> <li>• Konkurent disponuje novějšími technologiemi (EDI)</li> <li>• Stárnutí obyvatel</li> <li>• Citlivost na generační vlny</li> </ul>

Na základě poznatků zjištěných situační analýzou doporučuji podniku aktualizaci pokladního systému a skladové evidence. Je důležité zvážit, zda bude pro podnik vhodnější celý systém nahradit novým anebo současný software pouze aktualizovat na nejnovější verzi.

Současný systém ElGuide neumožňuje podniku vést databázi věrnostních zákazníků, ze které by se snadno získávaly data načtením kartičky zákazníka a také by se nová data do databáze ukládaly. Navíc grafické rozhraní programu připomíná spíše příkazový řádek než intuitivní a snadné ovládání, což prodlužuje dobu potřebnou na zaučení nových zaměstnanců.

Současné skladové evidenci SAP, chybí možnost spárování objednávky s načteným zbožím při přijetí. To zvyšuje riziko selhání lidského faktoru a neúměrně prodlužuje dobu nutnou pro převzetí nového zboží na sklad. Ani drátové čtečky

čárových kódů nevyhovují práci ve skladu, protože významně omezují dosah skladníka při načítání zboží do systému.

### 3.3 Výběr dodavatele

Situační analýza, kterou jsem provedla, mi pomůže při stanovení důležitých kritérií pro výběr dodavatele a konkrétního pokladního systému a skladové evidence. Před samotným hrubým a jemným výběrem mezi jednotlivými vhodnými softwary, které můžeme na českém trhu najít, sestavím kontextové diagramy pro pokladní systém a skladovou evidenci. Důvodem tvorby diagramu je uvědomění si všech vazeb s okolím a terminátorů, se kterými bude systém komunikovat. Programátoři tento nástroj používají při tvorbě nových softwaru a dále s diagramem pracují při dekompozici jednotlivých procesů pro snadnější tvorbu algoritmů.

#### 3.3.1 Kontextový diagram pokladního systému

Kontextový diagram pro pokladní systém se skládá z jednoho procesu, který reprezentuje analyzovaný systém. Také kontextový diagram obsahuje externí entity (terminátory), kterými jsou pokladní, banka, management, účtárna, sklad a externí bezpečnostní služba.

#### **Pokladní**

Zaměstnanec na pozici pokladní je jistě jedna z nejdůležitějších externích entit systému neboli terminátorů. Pokladní a pokladní systém spolu komunikují po celou dobu provozu prodejny. Základním typem komunikace je scan zboží, pomocí čtečky čárových kódů načte obsah nákupu, systém pokladní odpoví cenou nákupu. Pokladní musí systému sdělit i další informace o nákupu jako je způsob platby. Zákazník může platit hotově, kartou nebo některou z akceptovatelných poukázek. Díky tomu dokáže systém odpovědět počtem potřebných poukázek nebo zbývající částkou k úhradě. Vstupem vloženým pokladní mohou být i informace o zákazníkovi při zakládání věrnostní kartičky nebo její načtení pokud si ji zákazník již založil. Při každém nákupu je prvním krokem načtení ID zaměstnance, tato informace slouží pro reporty, které vyhodnocují vedoucí oddělení a vedoucí prodejny. Výstupem systému je tisk účtenek, zobrazení informací o věrnostním zákazníkovi nebo formulář pro založení nové věrnostní kartičky.

#### **Banka**

Komunikace mezi bankou a pokladním systémem probíhá prostřednictvím terminálu pro akceptaci platebních karet. Podnik již delší dobu používá novější terminály, které umožňují zákazníkům i platbu bezkontaktní kartou. Při platbě kartou systém zadá požadavek bance na zjištění stavu účtu zákazníka, zda nepřekročil denní či týdenní limit a jestli má dostatečný zůstatek pro uskutečnění transakce. Po získání odpovědi následuje samotná transakce.

## **Management**

Management, v tomto případě vedoucí prodejny a vedoucí oddělení pokladen, může využívat dat, která systém získává a vyhodnocuje a použít je pro tvorbu reportů. Reporty mohou sloužit jako informace potřebné pro ohodnocení práce podřízených nebo celkového výsledku oddělení. Také mohou být použity pro hledání vzniklých chyb. Data z pokladního systému lze využít i pro rozsáhlejší reporty pro vyšší management. Ten data bude využívat spíše globálně v rámci všech poboček v ČR.

## **Účtárna (ERP)**

Aby se usnadnil proces zaúčtování všech účetních operací mezi, které bez pochyby prodej zboží patří, musí systém komunikovat s účtárnou. Přesněji řečeno s účetním programem, který podnik využívá a to je Microsoft Dynamics AX (Axapta). Mimo to je nutné uchovávat a postupně zasílat k archivaci všechny účtenky, které se vždy tisknou ve dvou vyhotoveních.

Podnik přijímá i platbu eury čímž usnadňuje nákup zahraničním zákazníkům i slovenským vysokoškolským studentům. Aby mohl pokladní systém převést částku z české koruny na eura, potřebuje vědět aktuální směnný kurz. Ten potřebuje i účtárna a proto může zasílat aktuální kurz do pokladního systému.

## **Sklad (ERP)**

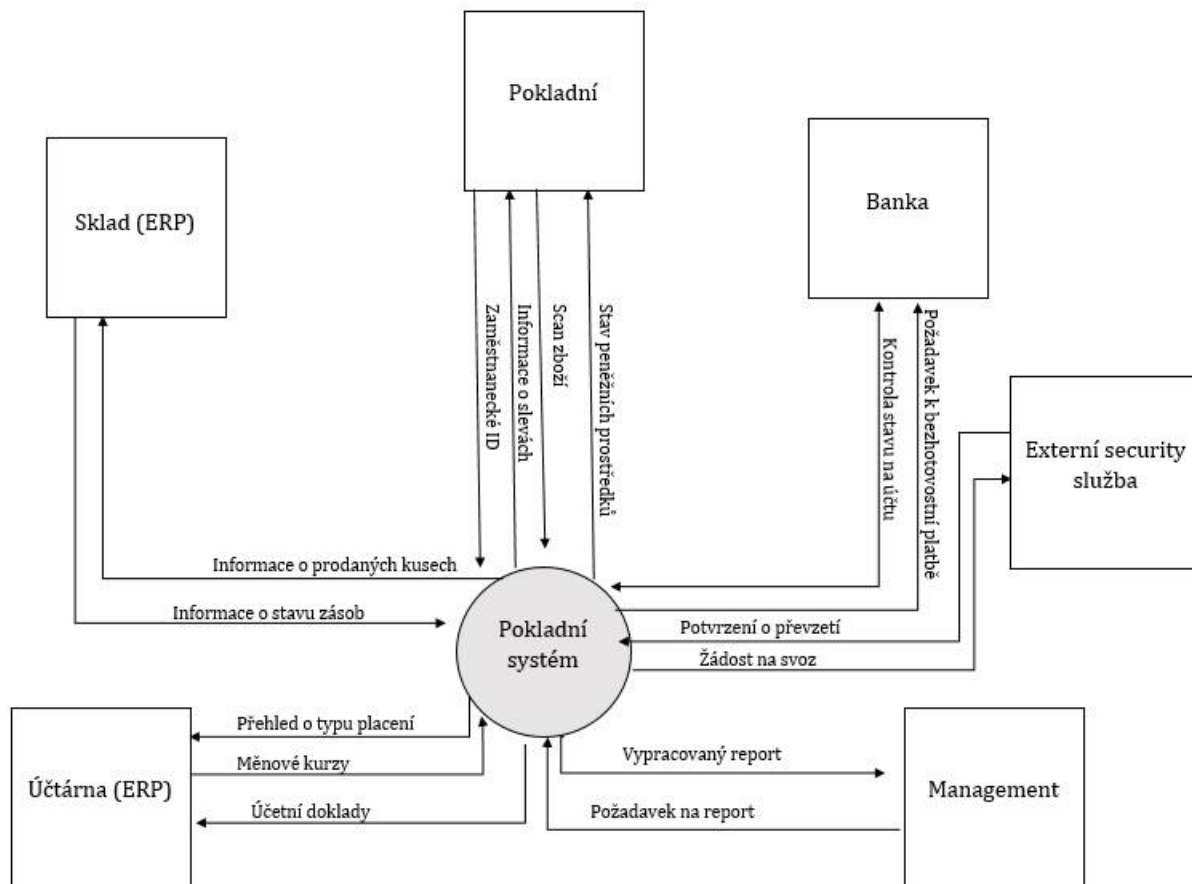
Prodej zboží znamená úbytek skladových zásob, pokladní systém proto nutně musí komunikovat se skladovou evidencí. Pokladna a sklad spolu nekomunikují přímo, k tomu slouží ERP, které je jádro celého podniku. Zde jsou shromážděny všechna data, taky aby je mohly využívat všechny části podniku pro svoji potřebu. Zkoumaný podnik používá ERP systém od společnosti SAP, pokladní systém musí být schopen s tímto softwarem komunikovat.

Při nákupu velkých kusů zboží jako jsou lednice, si zákazník vyzvedává zboží přímo ze skladu. Výdejnímu místu pro převzetí zboží se říká pick-up. Aby se zamezilo opuštění nezaplaceného zboží z prodejny, zákazník zboží nejprve zaplatí na pokladně. Po zaplacení pokladní systém zašle požadavek na nachystání konkrétního kusu zboží a tím dává skladníkům povolení k vydání zboží.

## **Externí bezpečnostní služba**

Externí bezpečnostní službou je myšlena firma zajišťující svoz hotovosti z pokladen. Pojišťovny nikdy nepojišťují hotovost ponechanou na prodejně proti krádežím. Při denních tržbách v řádech sta tisíců se jedná o opravu vysoké riziko, a proto je nutné hotovost ukládat na bankovní účet. Představa pokladní, která nese batoh plný bankovek na nejbližší pobočku banky, je spíše komická než reálná. Z tohoto důvodu se o převoz tržeb z prodejny do banky stará specializovaná firma, která má vhodné prostředky a vyškolený personál s dodatečným vybavením na ochranu hotovosti i vlastní osoby. Peníze jsou převáženy v obrněném vozidle posádkou vybavenou střelnými zbraněmi a neprůstřelnými vestami.

Svoz hotovosti se musí objednávat podobně, jako se objednává svoz balíků u logistických společností typu PPL. Před samotným svozem musí být hotovost nachystaná do speciálních obálek a opatřena potřebnými informacemi.



Obr. 9 Kontextový diagram pokladního systému

### 3.3.2 Kontextový diagram skladové evidence

Kontextový diagram pro skladovou evidenci se skládá, stejně jako u pokladního systému, z jednoho procesu, který reprezentuje analyzovaný systém. Dále kontextový diagram obsahuje terminátory skladníci, prodejci, pokladna, účtárna, management a logistika.

#### Skladníci

Pracovníci skladu mají na starost výdej a příjem zboží, proto musí zadávat informace o pohybu zboží do skladové evidence. Příjem se zadává při příjezdu nového zboží. Velkým usnadněním přebírky zboží je specializovaná čtečka čárových kódů, která dokáže bezdrátově komunikovat se skladovou evidencí a je vybavena malou obrazovkou zobrazující základní údaje o zboží a objednávce. Po načtení veškerého zboží systém spáruje objednávku se skutečně doručeným zbožím a zobrazí chybějící



nebo chybně zaslané zboží. Takové chyby se musí řešit ihned, aby nevznikly pochybnosti o ztrátě zboží. Výstupem systému, který skladníci potřebují ke své práci, jsou informace o stavu skladových zásob.

Při prodeji velkého kusu jako jsou lednice nebo pračky, probíhá výdej zboží zákazníkovi přímo ze skladu. Skladník po zaplacení zboží na pokladně dostane hlášku ze systému o nové žádosti na výdej. Než se zákazník přesune i se svým automobilem na místo výdeje (pick-up), skladník nachystá požadovaný kus. Po fyzickém předání zboží, které je potvrzené podepsaným protokolem, skladník odepíše ze systému vydaný kus. Výdejka je před chystaná žádostí na výdej, tudíž stačí potvrdit poslední krok procesu.

### **Prodejci**

Na prodejní ploše jsou k dispozici počítače, které slouží jako informační bod pro prodejce. Také tyto počítače používají pro před chystání objednávky. Důvodem používání systému prodejci, je přiřazení ID prodejce ke konkrétnímu prodeji, což umožňuje managementu mít kontrolu nad prací prodejců a přisuzovat jim odměny dle dosažených výsledků. Tímto způsobem se chystají i objednávky na zboží, které není k dispozici přímo a prodejní ploše jako jsou mobilní telefony, laptopy nebo bílá technika.

Prodejce komunikuje se skladovou evidencí hlavně prohlížením skladových zásob, vytvoření nové objednávky, která je přenesena na pokladnu a při vkládání nového věrnostního zákazníka do databáze.

### **Pokladna (ERP)**

Jde o přesně opačný vztah, jako jsem popisovala v kontextovém diagramu pokladního systému. Skrz ERP systém SAP komunikují pokladní systém a skladová evidence při tvorbě žádostí o výdej zboží, při změně skladových zásob ať už se jedná o prodej nebo příjem nového zboží a navzájem sdílejí důležité poznámky k jednotlivým kusům jako je například poslední vystavený kus nebo sleva za drobné poškození.

### **Účtárna (ERP)**

Podnik je povinen vést si účetnictví, které věrně zobrazuje situaci v podniku. Informace o zásobách jsou tak pro účtárnu velmi důležité, navíc je podnik povinen alespoň jednou ročně provést inventuru. Propojení skladové evidence a účetního programu umožňuje velké usnadnění celého procesu. Sklad poskytuje data prostřednictvím skladové evidence ERP systému SAP a ten jej nabízí účetnímu softwaru Axapta pro další zpracování.

### **Management**

Skladová evidence skrývá podstatné informace, které může management podniku využít pro zlepšení. Zásoby jsou důležité pro vyrovnaní časového nesouladu mezi

prodejem zboží a jeho dodáním, Na druhou stranu příliš velké zásoby vážou podniku kapitál, který může být využit pro jiné, přínosnější účely.

Podnik chce docílit automatického objednávání zboží, které velmi usnadní práci zaměstnancům na prodejně. Každý produkt má nastavený limit maximální a minimální počet naskladněných kusů na prodejně. Po překročení spodního limitu zásob se automaticky vytvoří a odešle objednávka, která doplní zboží do maximálního limitu.

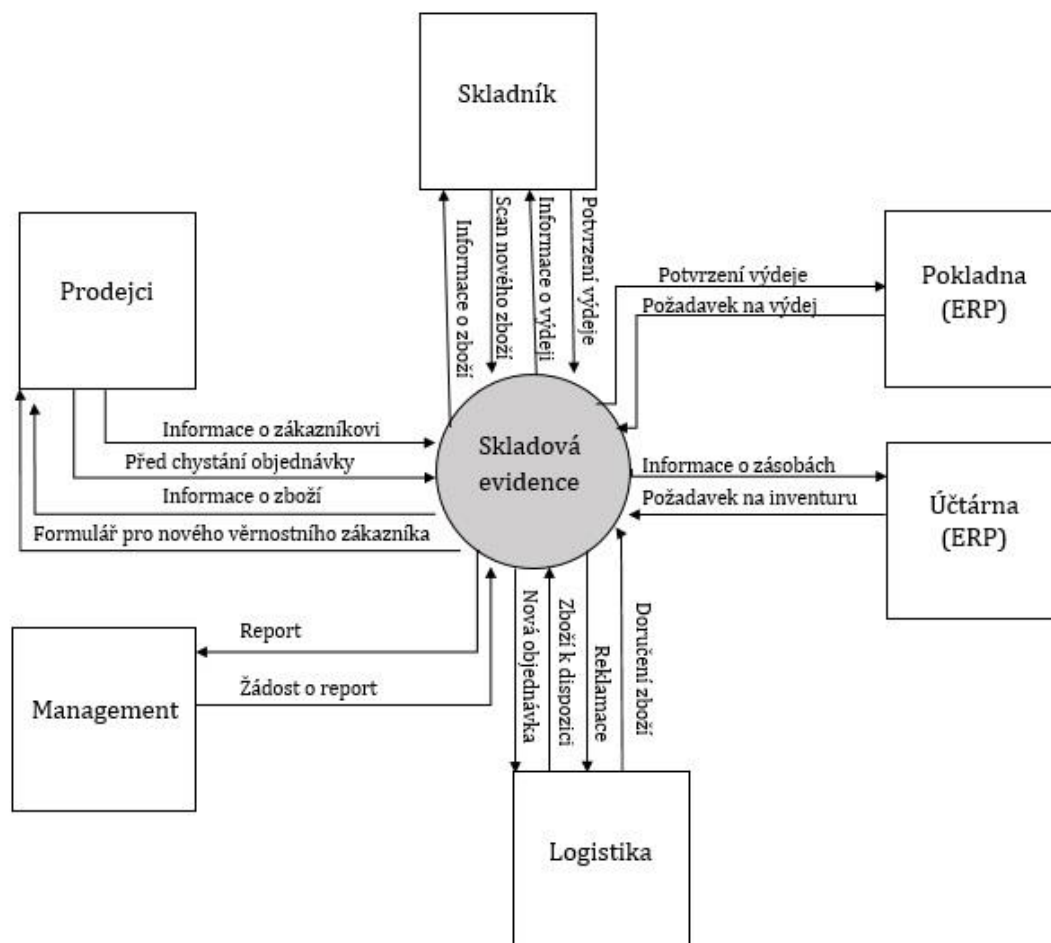
Automatické objednávání však není natolik inteligentní, aby si dokázalo poradit s výkyvy trhu. Takovým výkyvem může být abnormálně vyšší poptávka po konkrétním modelu chytrých hodinek v zeleném provedení a abnormálně nízká poptávka po červeném provedení. Poptávka je v tomto případě pro systém zcela nepochopitelná a je úkolem managementu a hlavně nákupního oddělení, aby pomocí dat nashromážděným v ERP změnili nastavení limitů. K tomuto účelu slouží reporty skladové evidence, které mohou odhalit oblíbenost jednotlivého zboží a dokonce jeho barevných variant u zákazníků.

Kromě reportů je nutná pro toto rozhodnutí jistá dávka zkušeností, odhadu a informací o vývoji na trhu. Nejdůležitějším obdobím pro stanovení výše zásob jsou Vánoce, které jsou pro podnik nejproduktivnější částí roku. Běžně stanovené limity pro zbytek roku by nestačily na pokrytí enormně zvýšené poptávky v období Vánoc. Navíc ani dodavatelé nemusí být schopni dodávat zboží v standardních lhůtách jako během roku.

## **Logistika**

Sklad prodejen objednává zboží z centrálního skladu, který je společný pro mateřskou společnost i zkoumaný podnik. Centrální sklad se nachází na Slovensku. Toto řešení ukrývá přínosy i nevýhody, podstatné je si skutečnost uvědomit a přizpůsobit tomu výběr skladové evidence. Skladové zásoby centrálního skladu by měly být pro prodejny viditelné a i celkově systém centrálního skladu a skladu na jednotlivých prodejnách by měly být propojeny. Vzájemná komunikace prostřednictvím ERP usnadní tvorbu objednávek, plánování doručení, reklamaci špatně zasláního zboží nebo poškozených kusů a sbírání dat o zboží.

Doprava je v tomto případě samostatnou kapitolou. Pro snížení nákladů se doručení plánuje pro více prodejen naráz, tak aby se co nejlépe naplnila kapacita dopravního prostředku a co nejvíce zmenšila ujetá vzdálenost. Tento proces má na starost zcela jiný software, ale data ze skladové evidence jsou potřebné pro plánování.



Obr. 10 Kontextový diagram skladové evidence

### 3.3.3 Hrubý výběr

Kontextové diagramy obou podnikových systémů odhalily velké množství dalších informací, které je nutné zohlednit při volbě konkrétního softwaru a jeho dodavatele. Dohromady se situační analýzou jsem nasbírala velké množství informací, které mi pomohou rozhodnout, jaké z nabízených řešení na trhu nejlépe splní požadavky podniku,

Při sbírání těchto všech dat pro učinění rozhodnutí o pořízení nové skladové evidence jsem zjistila, že díky současnému stavu podniku bude nejlepší variantou aktualizace stávající skladové evidence. SAP kromě ERP systému dodává i různé moduly, které skvěle spolupracují s jádrem systému (ERP). Vzhledem k tomu, že podnik skladový modul již používá, jen je zastaralý, stačí koupit aktuální verzi tohoto modulu a případně udělat úpravy, které doladí software přesně dle požadavků podniku. Aktualizací softwaru se kromě pořizovacího nákladu značně sníží i náklady na zaškolení zaměstnanců a zrychlí se celý proces implementace. Proto se dále budu zabývat pouze volbou pokladní evidence.

V běžné praxi se funkční a nefunkční požadavky stanovují před tvorbou kontextového diagramu, vzhledem k upravenému využití v této práci jsem postup otočila. Převrácený postup mi umožnil doplnit kontextový diagram o následující seznamy požadavků. Ty použiji při stanovení kritérií pro výběr vhodného softwaru.

### **Funkční požadavky**

- Podpora věrnostního programu s možností ukládání veškerých dat o zákazníkovi a jeho nákupech
- Přihlašování zaměstnanců pomocí jedinečného ID, uchování dat o jejich činnosti v systému a možnost nastavení různých stupňů přístupu do systému
- Širší možnosti úprav při platbě zboží jako je vložení slevy, typ platby (hotově/ kartou/poukázkami), volba typu dokladu na vytištění
- Pravidelné aktualizace v závislosti na změně v legislativě (např.: informace na dokladu)
- Dostatečné zabezpečení před napadením systému hackery
- Možnost tvorby reportů pro vedoucí pracovníky včetně informací o aktivitě zaměstnanců
- Kompatibilita s ERP systémem SAP a účetním programem Axapta
- Možnost opravy chybně načtených položek či chyb způsobených již při vkládání dat o zboží do systému při zalistování
- Automatické upozornění na časově omezené akce či důležité informace o zboží jako je poslední vystavený kus

### **Nefunkční požadavky**

- Přehledné grafické prostředí programu
- Intuitivní ovládání, které usnadňuje zaučení nových zaměstnanců, kteří jsou často s nižším vzděláním nebo se vzděláním ze zcela jiného oboru
- Program zcela v českém jazyce a přizpůsoben trhu v České Republice (legislativa, zvyklosti...)
- Architektura programu na principu klient/server, která nabízí terminálový přístup pro online propojení s ERP a zabezpečuje rychlost a bezpečnost přenosu dat
- Možnost prohlížení archivních dat i z jiných účetních roků
- Podpora všech standardů elektronické komunikace jako např. EDI, XML, XSL, SSL, HTTP, HTTPS aj
- Možnost šifrování a elektronického podpisu všech dat
- Dostupnost systému 24 hodin denně 7 dní v týdnu
- Cenová dostupnost řešení včetně nákladů na implementaci, údržbu, servis a školení zaměstnanců pro podnik

Na základě funkčních a nefunkčních požadavků podniku na pokladní systém jsem pro efektivnější zhodnocení investice provedla průzkum trhu s těmito systémy. Existuje opravdu velké množství softwarových firem, které se zabývají tvorbou POS

pokladních systémů. Některá řešení se přímo zaměřují na konkrétní obory podnikání, jako jsou restaurace nebo benzínové pumpy. Z toho je patrné, že ne každý software se hodí pro každý typ podniku. Záleží mimo jiné na oboru podnikání a velikosti podniku.

Během hledání jsem našla dva produkty od dvou dodavatelů, které splňují požadavky podniku a zároveň mě oslovily natolik, abych je zařadila do jemného výběru, během nějž provedu podrobnější analýzu.

### **Sabris POS solution**

Tento produkt byl navržen jako modulové řešení pro ERP systém SAP, který podnik používá. Díky tomu splňuje jeden z funkčních požadavků, který je pro výběr klíčový. Sabris POS solution byl vytvořen společností Sabris, která byla založena v roce 1994. Kromě spolupráce se společností SAP, pro kterou vytvářejí své produkty, společnost dále spolupracuje i s Microsoft a Opentext. Spolupráce se společností Microsoft je pro podnik velkým přínosem, protože to usnadní napojení pokladního systému na účetnictví vedené v programu Axapta.

Samotný produkt disponuje možností připojit důležité příslušenství, jako je čtečka čárových kódů, platební terminál či tiskárna. Také umožňuje spuštění na specializovaných počítačích s dotykovým monitorem, které se pro pokladnu v současné době využívají. Práce s dotykovou obrazovkou umožňuje rozšířit některé možnosti zobrazení a tím usnadňuje práci v programu. Sabris POS solution je k dispozici ve dvou provedeních. Jedno z těchto provedení přesně vyhovuje podniku v požadavcích na možnosti individualizace nákupu každého zákazníka, jako je platba v eurech, vyplnění údajů o zákazníkovi na účtenku nebo platba kartou, poukázkami, hotově i kombinovaně.

Společnost Sabris myslela při vývoji pokladního systému i na bezpečnost a plynulost provozu pokladen. Podpora offline režimu řeší komplikace se spojením, které nenaruší plynulost odbavování zákazníků, systém si jednoduše data uloží a serveru je zašle až po obnově spojení. Pokud by se vyskytl speciální požadavek na pokladní systém ze strany zkoumaného podniku, může být software upraven na míru. Kompletní čeština je samozřejmostí.

### **POSFlow**

Druhý vybraný pokladní systém je od společnosti WN CZ retail solutions s.r.o. Tato společnost se specializuje na velké podniky, pro menší funguje jejich certifikovaný partner VS computer systems, s.r.o. Stejně jako u předchozího produktu Sabris POS solution i tady je dodavatel zároveň vývojářem, což dává dodavateli daleko větší možnosti při případných customizacích systému na míru podniku. 20 let zkušeností společnosti WN CZ retail solutions v implementacích systému do podniku jsou srovnatelné se společností Sabris.

Program POSFlow byl vytvořen pro maloobchodní prodej. Jako hlavní prioritu si WN CZ retail solutions určila snadnou ovladatelnost a údržbu pokladního systému. Vzhledem k zaměření na větší podniky nebyla opomenuta ani bohatá funkcionalita, která umožňuje mimo jiné i věrnostní systém, který je vyžadován

zkoumaným podnikem. Během prodeje zboží systém umožňuje výběr zboží více způsoby a to načtením čárového kódu, vyhledání zboží dle čísla produktu nebo pomocí fulltextového vyhledávání. Systém stejně jako předchozí řešení podporuje dotykovou obrazovku, která rozšiřuje možnosti programu, systém přesto dokáže komunikovat i s jiným hardwarem. Program nabízí i možnost individualizace vzhledu, tak aby co nejlépe vyhovoval zákaznickým představám. POSFlow podporuje platbu hotově, kartou, poukázkami nebo kombinací těchto způsobů. Ani platba v cizí měně není pro systém problémem.

Společnost WN CZ retail solutions si uvědomuje důležitost kompatibility pokladního systému s ERP systémy zákazníků a tudíž komunikace s ERP systémem SAP není žádným problémem. Ani propojení s účetním softwarem Microsoft Axapta není komplikací, protože se dodavatel nespécializuje pouze na SAP, ale snaží se pokrýt většinu dostupných platforem.

Kromě běžné funkce pokladny jako nástroj k platbě zboží, vnímá WN CZ retail solutions pokladní systém jako zdroj informací. To lze najít ve funkcích jako možnost připojení druhého monitoru pro zákazníka, zobrazení statistiky, přehled o stavu hotovosti na pokladně a o prodaném zboží nebo rozsáhlé informace o zboží včetně obrázků. Nechybí ani manažerské funkce jako převod zboží nebo informace o ostatních pobočkách.

### 3.3.4 Scoring model

Abych dokázala co nejobektivněji rozhodnout, který ze dvou vybraných pokladních systému je pro podnik lepší volbou, použiji scoring model popsany v literární rešerši. Prvním krokem je stanovení kritérií, která budu hodnotit a bodové stupnice, kterou při hodnocení použiji. Pro rozlišení různého stupně důležitosti jednotlivých kritérií stanovím váhy, ty musí po sečtení všech kritérií být rovny 1.

Níže uvedená kritéria jsem zvolila s ohledem na provedenou situační analýzu podniku a požadavky na systém. Snažila jsem se o pohled na systém ve více úhlech pohledu, ke kterému mi pomohl kontextový diagram, tak abych dokázala lépe posoudit důležitost jednotlivých kritérií při přiřazování vah.

#### **Kritéria hodnocení pokladních systémů:**

1. Kompatibilita: důležitým kritériem, vzhledem k nutnosti propojení pokladního systému s účetnictvím Axapta a ERP systémem SAP
2. Zkušenosti: doba působení dodavatele na trhu společně s množstvím provedených implementací
3. Intuitivní ovládání: usnadňuje a urychluje zaškolení zaměstnanců a snižuje požadavky na infromatické vzdělání
4. Dodavatel: hodnocení kvality dodavatele například pomocí referencí
5. Servis: kvalita a rozsah nabízeného servisu po implementaci
6. Helpdesk: zda je v nabídce dodavatele a v jakém rozsahu

7. Podpora příslušenství: možnosti připojení hardwarového vybavení k pokladně jako je tiskárna nebo čtečka čárových kódů
8. Vyhledávání: možnosti hledání zboží v systému kvůli informacím nebo načtení zboží jiným způsobem než pomocí čárového kódu
9. Časová náročnost implementace: jak dlouho bude trvat implementace systému do podniku a jeho případná customizace
10. Bezpečnost: podpora šifrování, offline režim pokrývající výpadek spojení se serverem

Sestavila jsem stupnici hodnocení dle autora Hrušky, pomocí které budu hodnotit kritéria u každého systému. Na rozdíl od příkladu v kapitole literární rešerše jsem zvolila pětibodovou stupnici uvedenou v tabulce č. 4.

Tab. 4 Stupnice hodnocení

Špatné	Dostatečné	Průměrné	Dobré	Vynikající
1	2	3	4	5

V tabulce č. 5 je znázorněn scoring model i s výpočty. Vynásobením váhy kritéria a bodového ohodnocení jsem získala počet bodů pro oba pokladní systémy. Na závěr jsem sečetla získané body za všechna kritéria.

Tab. 5 Scoring model

Kritéria	Váha	Sabris POS solution		POSFlow	
		Hodnocení	Body	Hodnocení	Body
Kompatibilita	0,2	5	1	4	0,8
Zkušenosti	0,05	5	0,25	5	0,25
Intuitivní ovládání	0,15	4	0,6	5	0,75
Dodavatel	0,12	3	0,36	4	0,48
Servis	0,1	4	0,4	4	0,4
Helpdesk	0,13	4	0,52	5	0,65
Podpora příslušenství	0,03	4	0,12	5	0,15
Vyhledávání	0,1	4	0,4	5	0,5
Doba implementace	0,08	4	0,32	4	0,32
Bezpečnost	0,04	5	0,2	5	0,2
Výsledek	1		4,17		4,5

Z výsledků je patrné vítězství dodavatele WN CZ retail solutions a jeho produktu POSFlow. Rozdíly mezi těmito produkty, však nejsou markantní. Sabris POS solution byl slabší hlavně v oblasti dodavatele, důvodem nižšího hodnocení je nalezená informace o insolvenčním řízení této firmy v obchodním rejstříku. To ve mě vzbudilo nejistotu o spolehlivosti dodavatele a strach o podporu zakoupeného

produktu do budoucna. Kromě nákupu kvalitního softwaru je nutné myslet i na budoucí servis programu, helpdesk nebo aktualizace.



## 4 Diskuze

Výsledkem této práce se stal výběr systému POSFlow od dodavatele WN CZ retail solutions. Rozhodla jsem tak na základě poznatků ze situační analýzy, požadavků objevených v kontextových diagramech a scoring modelu, který mi pomohl převést informace o jednotlivých systémech na bodové ohodnocení. Pokladní systém POSFlow splňuje všechny požadavky, které si podnik stanovil a dodavatel má bohaté zkušenosti s implementacemi do velkého množství podniků.

Co se týče skladové evidence, dokázala jsem rozhodnout i bez použití scoring modelu. Nejdůležitějším aspektem byla cena a to nejen za samotný software, ale hlavně za školení zaměstnanců. Proto jsem navrhla podniku zůstat u modulu skladové evidence SAP, který bezchybně komunikuje s ERP systémem a po nutné aktualizaci splňuje požadavky podniku.

Abych mohla říct, zda byla volba dodavatele správná či nikoliv, je nutné provést vyhodnocení celé investice. Bohužel takové vyhodnocení vyžaduje určitý časový odstup, přechod na nový systém je náročný pro celý podnik. Zaměstnanci se musí naučit pracovat v novém programu, mění se i postupy jejich práce, na které byli zvyklí. Změna přináší novinky i pro zákazníky podniku. Hlavní změnou je věrnostní program, který dokáže uschovávat účtenky a zákazník se tak již nemusí starat o skladování dokladu pro případnou reklamaci. Zákazníci budou jistě vnímat i nový způsob obsluhy prodejců, kteří díky tabletům propojených se systémem, dokáží rychleji vyhledat informace o zboží nebo připravit vybraný produkt k zaplacení a vyzvednutí ve skladu.

Celkové zhodnocení úspěšnosti investice bych provedla rok po spuštění systému do plného provozu. Přitom bych použila ukazatele, které se využívají k vyhodnocení libovolné investice například ukazatel ROI, který vypočítá míru výnosu nebo metodu doby návratnosti. Při výpočtech ukazatelů nesmí být opomenuto zahrnout veškeré náklady na pořízení, které zahrnují kromě ceny za licenci také náklady na implementaci, zaškolení personálu, servis a aktualizace. Ať dopadne zhodnocení jakkoliv, systém ElGuide byl již tak zastaralý, že ohrožoval konkurenceschopnost podniku, tudíž byla jeho výměna za novější software nezbytná.

Při tvorbě této práce jsem si byla vědoma nedostatků, které mnou provedená volba dodavatele má. Hlavním nedostatek je absence dostatečných zkušeností, které by mi umožnily lépe posoudit váhy přiřazené jednotlivým kritériím v metodě scoring modelu. Kompletní nebyly ani informace při sestavování situační analýzy, která by při přístupu k úplným interním informacím podniku mohla být detailnější a tím tvořit lepší základ pro stanovení kritérií a požadavků.

## 5 Závěr

V práci se mi podařilo splnit cíl, který jsem si na začátku stanovila. Cílem bylo vybrat vhodného dodavatele pokladního systému a skladové evidence a jeho produkt s ohledem na zvolený podnik. Samotné volbě mezi jednotlivými systémy na trhu předcházela situační analýza, která mi pomohla lépe pochopit vizi podniku a jeho fungování. Kontextovými diagramy jsem odhalila vztahy, které pokladní systém a skladová evidence má se svým okolím a jak s jednotlivými terminátory komunikuje. Výsledky situační analýzy a kontextových diagramů mi umožnily lépe specifikovat funkční a nefunkční požadavky podniku na systém. Také mi poskytly důležité informace, které vyvrátily nutnost změny skladové evidence, ale přesvědčily mě, že stačí již pořízený modul skladu SAP aktualizovat, aby splňoval aktuální požadavky podniku.

Pokladní systém ElGuide, který podnik aktuálně používá, je natolik zastaralý, že přechod na nový systém je nezbytný. Proto pouhá aktualizace nestačí a je nutné implementovat zcela nový software, který umožní podniku udržet si konkurenceschopnost. Hrubým výběrem jsem vyselektovala dva pokladní systémy na českém trhu, které splňovali stanovené požadavky. Jemný výběr jsem provedla za pomoci scoring modelu, který dokáže kvantifikovat jednotlivá kritéria a jejich kvalitu a tím učinit výběr objektivnějším. Pomocí bodového ohodnocení deseti zvolených kritérií jsem dospěla k závěru, že nejvhodnějším pokladním systémem pro podnik bude POSFlow od dodavatele WN CZ retail solutions.

## 6 Literatura

- BASL, JOSEF A BLAŽÍČEK ROMAN. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012, 323 s. ISBN 978-80-247-4307-3.
- ČESKÁ SPOŘITELNA. *Technická řešení akceptace platebních karet* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/mesta-a-obce/akceptace-platebnich-karet/technicka-reseni-akceptace-platebnich-karet-d00010409>
- DINGLE, NORM. *Objasnění pojmu fuzzy logika*. Control Engineering Česko [online]. 2012 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.controlengcesko.com/hlavni-menu/artykuly/artykul/article/objasneni-pojmu-fuzzy-logika/>
- DOSTÁL, PETR, RAIS KAREL A SOJKA ZDENĚK. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.* ISBN 80-247-1338-1. Dostupné také z: <http://kramerius.mzk.cz/search/handle/uuid:98ebf540-0b4f-11e4-8f64-005056827e52>
- DOUŠEK, ANTONÍN. *Podnikové informační systémy* [online]. Brno, 2011 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/el/1441/jaro2012/OP3MK\\_POIS/skripta\\_IS.pdf](http://is.muni.cz/el/1441/jaro2012/OP3MK_POIS/skripta_IS.pdf). Studijní opora pro distanční vzdělávání. Masarykova univerzita.
- EDOLO. *PEST analýza*. edolo.cz [online]. 2013 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
- GHORBANI, MAZAHER, MOHAMMAD ARABZAD S. A SHAHIN ARASH. *A novel approach for supplier selection based on the Kano model and fuzzy MCDM*. International Journal of Production Research [online]. 2013, 51(18), s. 5469-5484 [cit. 2016-03-03]. ISSN 00207543. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=e6d9dc52-2252-4c96-8f3b-1c139bd8d5f9%40sessionmgr114&hid=104>
- GRÁŠGRUBER, MILOŠ. *Ekonomický software pro malé a střední firmy*. Systém OnLine [online]. 2001 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/ekonomicky-software-pro-male-a-stredni-firmy.htm>
- HOVORKA, MICHAEL. *Nový pojem mikropodnik a nové účetní výkazy. Zákon o účetnictví se změní*. Podnikatel.cz [online]. 2015 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/novy-pojem-mikro-podnik-a-nove-ucetni-vykazy-zakon-o-ucetnictvi-se-zmeni/>
- HRUŠKA, ROMAN. *Hodnocení dodavatele* [online]. 2011, 6.(IV) [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: [http://perverscontacts.upce.cz/23\\_2011/Hruska.pdf](http://perverscontacts.upce.cz/23_2011/Hruska.pdf)
- HUBA, JIŘÍ. *Kam kráčí ERP?* SystemOnLine.cz [online]. 2015 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/erp/kam-kraci-erp.htm>

- KAJZAR, DUŠAN. *Projektování informačních systémů I* [online]. 2002 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://zdenek2.euweb.cz/prois1.html>
- KALČEVOVÁ, JANA. *Vícekritériální hodnocení variant*. [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://jana.kalcev.cz/vyuka/kestazeni/EKO422-Vahy.pdf>
- KAMENÍČEK, VÁCLAV. *Efektivní identifikace zboží*. SystemOnLine.cz [online]. 2013 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/efektivni-identifikace-zbozi.htm>
- KOHOUT, JOSEF. *VRIO analýza*. Edolo.cz [online]. 2013 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/vrio-analyza/t3642>
- KUBÍČKOVÁ, LEA. *Zásoby a jejich řízení – funkce zásob, systémy řízení zásob*. Prezentace. Prezentováno: Mendelova univerzita v Brně
- MANAGEMENT MANIA. *JIT (Just-in-time)*. managementmania.cz [online]. 2013 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/just-in-time>
- MANAGEMENT MANIA. *McKinsey 7S*. managementmania.cz [online]. 2015a [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- MANAGEMENT MANIA. *VRIO analýza*. managementmania.cz [online]. 2015b [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
- MIND TOOLS. *The McKinsey 7-S Framework*. MindTools.com [online]. 2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
- MULAČOVÁ, VĚRA A MULAČ PETR. *Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd.* Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- OUDOVÁ, ALENA. *Logistika: základy logistiky*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2013, 104 s. ISBN 978-80-7402-149-7.
- PŘÍHODA, JAN. *Jak efektivně řídit sklad?* SystemOnLine.cz [online]. 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/jak-efektivne-ridit-sklad.htm>
- RÁBOVÁ, IVANA. *Podnikové informační systémy a technologie jejich vývoje*. V Tribun EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7399-599-7.
- RYDVAL, SLÁVEK. *Základy fuzzy logiky*. Rydval.cz [online]. 2005 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.rydval.cz/phprs/view.php?cislocclanku=2005061701>
- SKLENÁŘ, PAVEL. *Jak vypadá ERP?* E-komerce [online]. 2002 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <http://www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/bb3c13db9522519ac1256b79003104f2>
- SODOMKA, PETR A KLČOVÁ HANA. *Informační systémy v podnikové praxi. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Brno: Computer Press, 2010, 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.
- STRÁNSKÁ, ROMANA. *Pokladní obchodní systémy: Tajemství zkratky POS*. SystemOnLine.cz [online]. 2000 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/pokladni-obchodni-systemy-tajemstvi-zkratky-pos.htm>

- STORMWARE. *Řady systému Pohoda*. Stormware software development [online]. 2014a [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.stormware.cz/pohoda/rady/>
- STORMWARE. *Proč tři řady systému Pohoda?* Stormware software development [online]. 2014b [cit. 2016-02-29]. Dostupné z:
- STORMWARE. *Doplňky k systému Pohoda*. Stormware software development [online]. 2014c [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.stormware.cz/pohoda/doplňky.aspx>
- STORMWARE. *POHODA PZD - pobočkové zpracování dat*. Stormware software development [online]. 2014d [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.stormware.cz/pohoda/pzd.aspx>
- ŠURÁŇ, PETR. *Jak WMS pomáhá optimalizovat skladové procesy*. SystemOnline.cz [online]. 2010 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/jak-wms-pomaha-optimalizovat-skladove-procesy.htm>
- WINCOR NIXDORF. *O společnosti WN CZ RETAIL SOLUTIONS s.r.o.* 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.tpomm.cz/cz/kategorie/o-firme.aspx>
- WOODWARD, ANGELA. *Cash register*. How products are made [online]. 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.madehow.com/Volume-7/Cash-Register.html>
- ZIKMUND, MARTIN. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. Business vize [online]. 2010 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- ZIKMUND, MARTIN. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. Business vize [online]. 2011 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- ZWASS, VLADIMIR. *Information system*. Encyclopædia Britannica [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/topic/information-system>

# **Přílohy**

## A Situační analýza

### 6.1.1 Model McKinsey 7S

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku jsem zvolila model McKinsey 7S, pomocí něhož dekomponuji podnik na menší části a ty podrobím analýze. Pro každou komponentu si položím otázky, které mi pomohou lépe zanalyzovat danou oblast.

#### Strategie

*Co je strategií podniku?*

Podnik v nedávné době prodělal velkou změnu ve vedení, protože byl odkoupen novou mateřskou společností se sídlem na Slovensku. To umožňují přehodnocení celé strategie podniku a sjednocení strategie s úspěšnější mateřskou společností. Cílem mateřské společnosti je dosáhnout vedoucího postavení v rámci Střední Evropy, dále společnost usiluje o využívání moderních technologií, které chce použít ve zvýšení efektivity podnikatelských aktivit. Společnost si dala také za úkol maximálně naplňovat očekávání zákazníku a rozšiřovat poskytované služby, které zvyšují kvalitu zákaznického servisu.

*Jak chce podnik dosáhnout svých cílů?*

Pro naplnění cílů chce podnik zavést několik novinek. Věrnostní systém pro zákazníky, který usnadní zákazníkům reklamaci zboží a zbaví je nutnosti skladovat účtenky o zakoupeném produktu. Nabídnout zákazníkům nové služby lepení tvrzeného skla či folie, která ochrání display jejich telefonů či tabletů a pomoc při prvním nastartování nově zakoupeného laptopu nebo nastavení parametrů televizí pro získání optimálního obrazu a snížení spotřeby elektrické energie za pomoci analýzy speciální sondou.

Jedním z cílů je využívání moderních technologií, aby podnik tento cíl splnil, má v plánu implementovat zcela nový pokladní systém POS a skladovou evidenci. Oba systémy budou komunikovat s ERP systémem SAP, který již funguje v obou společnostech (mateřské i dceřiné). Také má podnik v plánu propojení těchto nových informačních systémů s tablety na prodejní ploše, kterými budou vybaveni prodejci, což usnadní komunikaci mezi pokladnou a jednotlivými odděleními prodejny.

*Jak se vypořádat s konkurenčním tlakem?*

V rámci plnění stanovených cílů by se mělo docílit i efektu snížení konkurenčního tlaku tím, že podnik chce zvýšit počet stálých zákazníků (věrnostní program). Bohužel současným trendem je nízká věrnost zákazníků, vzhledem k možnostem získání informací o produktech například prostřednictvím internetových srovnávačů. Podnik si tuto skutečnost uvědomuje, a proto využívá i druhý prodejní kanál e-shop, na kterém nabízí rozšířený sortiment. Jeho výhodou je

sít' kamenných prodejen po celé České Republice, které nabízí zákazníkům jako výdejní místo.

#### *Jak se vypořádat se změnou požadavků zákazníků?*

Věrnostní program umožňuje kromě úschovy účtenek a dalších funkcí také sledovat nákupní chování zákazníku. Pokud podnik bude tyto data vhodně analyzovat a vytáhne z nich co největší množství podstatných informací, může lépe sledovat, jak se mění požadavky zákazníků. To umožňuje lépe naplánovat nákup nových produktů či vytvoření nových doplňkových služeb, o které mají zákazníci aktuálně zájem.

Nelze však spoléhat jen na tento zdroj informací. Oddělení nákupu by se mělo pravidelně zajímat o novinky z oboru. Dalšími zdroji informací tak mohou být veletrhy nebo webové stránky věnující se oblasti IT a elektroniky.

#### *Jak je strategie upravena pro otázku životního prostředí?*

Vzhledem k oboru podnikání musí podnik dodržovat legislativu upravující zacházení s vysloužilými elektrospotřebiči. Proto je povinen tyto elektrospotřebiče a vybité baterie od zákazníků vybírat a poté předat k řádné a ekologické likvidaci městu, které má tento proces na starosti.

Pokud se podnik rozhodne se změnou hlavně pokladního softwaru obměnit i hardware na pokladnách, pravděpodobně se docílí snížení spotřeby elektrické energie vzhledem k vývoji technologií v posledních letech. Významnou měrou snižují spotřebu LED monitory, které nahrazují původní LCD technologii za úspornější diody.

## **Struktura**

#### *Jak je společnost/tým rozdělen?*

Vzhledem k nízké spolupráci mezi vedením podniku a mnou, nejsem schopna posoudit celkové rozdělení společnosti, kromě hierarchického uspořádání, které uvedu v následující otázce. Dokážu však posoudit rozdělení, které funguje na prodejnách, což vzhledem k zaměření na pokladní systém a skladovou evidenci vnímám jako důležitější.

Prodejna se dělí do 5 oddělení:

- Pokladny
- Černá technika
- Bílá technika
- PC
- Sklad

Každé oddělení má svého vedoucího, který zodpovídá za chod a zaměstnance pracující na daném oddělení. Z tohoto rozdělení prodejny vyplývá, že prodejci jsou zaměřeni jen na část sortimentu, čímž mohou mít hlubší znalosti než všeobecní prodejci. Bohužel i díky aktuální vysoké fluktuaci zaměstnanců se nedokáží prodejci

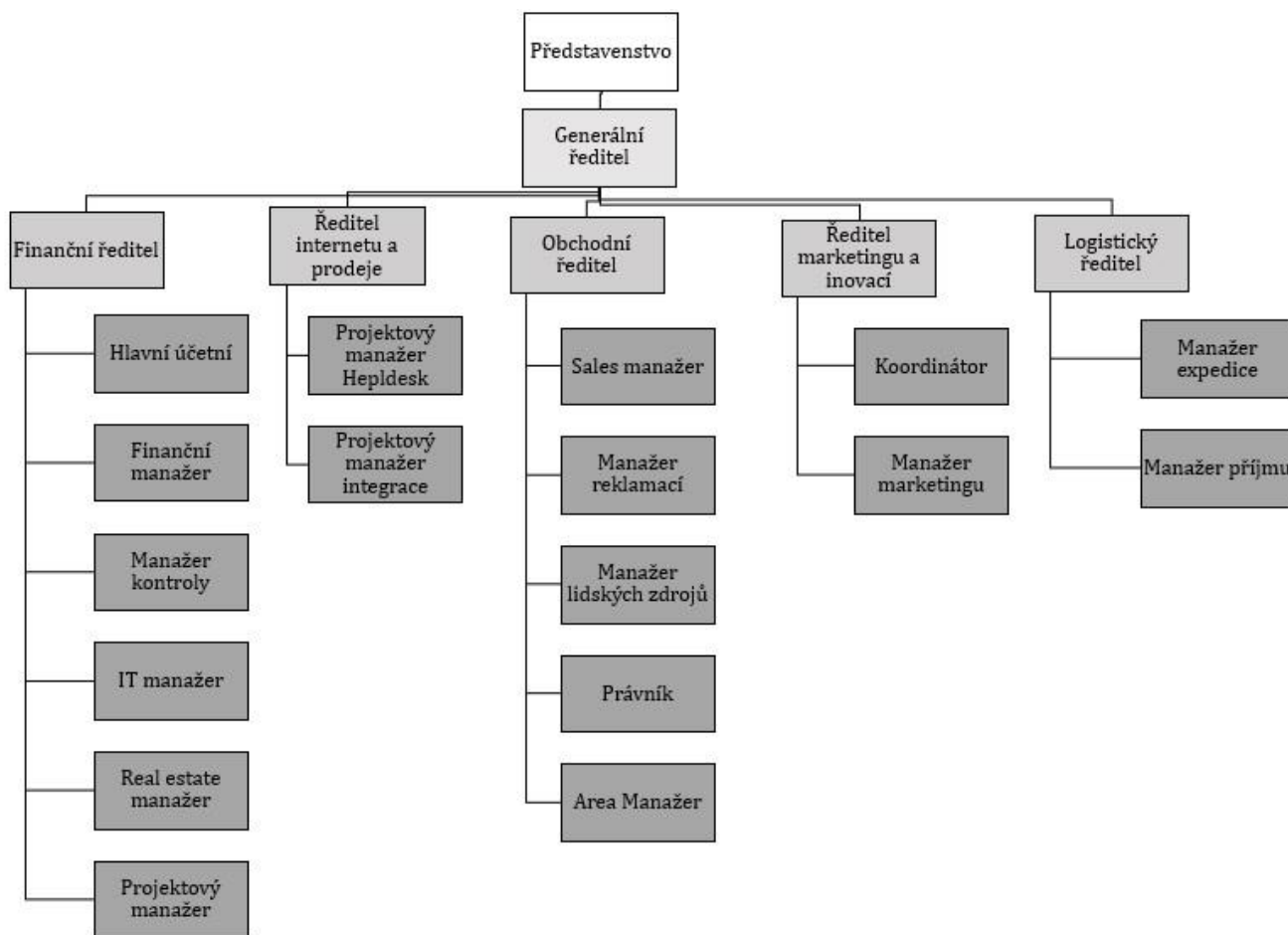


z jednotlivých oddělení zastupovat a poskytnout tak servis zákazníkovi napříč celou nabídkou, ale přesouvají zákazníka kolegovi na druhém oddělení. Hlavním manažerem na prodejně je vedoucí prodejny, který odpovídá za chod prodejny jako celku.

*Jaké je hierarchické uspořádání?*

Zkoumaný podnik využívá velice častý způsob uspořádání pomocí liniově-organizační struktury. Ta jasně určuje každému zaměstnanci, kdo je jeho nadřízený. Nevýhodou tohoto systému je velmi nízká pružnost reakce na změny okolí. Proto se jedná o zastarávající organizační uspořádání, vzhledem k stále více proměnlivému prostředí, ve kterém se podniky nachází.

Mateřská společnost podnik odkoupila teprve nedávno, což bylo důvodem k důkladnému prozkoumání současného stavu podniku. Výsledkem této analýzy bylo mimo jiné nalezení nevhodného způsobu uspořádání. Proto má podnik v plánu přetvořit stávající způsob uspořádání na pružnější typ. Vhodnou variantou se jeví cílově programová struktura, která upřednostňuje souřadné vztahy podporující pozitivní spolupráci před nadřízenými vztahy.



Obr. 11 Hierarchické uspořádání managementu podniku

### *Jak různá oddělení koordinují své činnosti?*

Jak jsem již uvedla, u některých charakteristik podniku se zaměřuji pouze na prodejny, vzhledem k zaměření práce a nízké spolupráci s vedením podniku. Vedoucí oddělení na prodejně zodpovídají za své podřízené a za celý chod oddělení. Jejich cílem je zvyšovat efektivnost a zisky oddělení. Avšak dobrá činnost pouze některých oddělení nestačí, důležitý je výsledek celé prodejny jako celku. K tomu je nutná koordinace všech oddělení.

Pro tyto účely slouží porady, které se konají jednou týdně, na kterých se setkávají vedoucí jednotlivých oddělení s vedoucím prodejny. Zde diskutují nad problémy, které vznikají a snaží se nalézt společná řešení. Vedoucí prodejny sumarizuje aktuální výsledky prodejny a odhalí slabá místa, na které je nutné se zaměřit, aby prodejna dokázala splnit cíle stanovené vyšším managementem podniku. Pokud prodejny splní cíle, zaměstnanci získají navýšení flexibilní části mzdy.

### *Je rozhodování a řízení centralizované nebo decentralizované?*

Vrcholem organizační struktury podniku je generální ředitel mateřské společnosti. Ten odpovídá za všechny kroky podniku a rozhoduje o dalším směřování. Generální ředitel se zodpovídá představenstvu společnosti, které má hlavní slovo v nejdůležitějších rozhodnutích. Jedná se o centralizované řízení.

## **Systemy**

### *Jaké jsou hlavní systémy, které udržují podnik v provozu?*

Jádrem celého podniku je ERP systém SAP, který zajišťuje chod celého podniku. Na tento podnikový systém jsou napojeny jednotlivé moduly, které zajišťují provoz v jednotlivých odděleních podniku.

Pracovníci na pozicích ve skladu a na pokladně pracují se systémem ElGuide, který firma používá již řadu let. Oblast účetnictví, kterou program ElGuide nepokrývá, zaštiťuje Microsoft Dynamics AX (Axapta).

### *Kde jsou ovládací prvky systému a jakým způsobem jsou sledovány a vyhodnocovány?*

Ovládací prvky systému jsou umístěny v programech, které běží na standartních stolních počítačích. Tyto počítače jsou rozmístěny po prodejní ploše, aby sloužily prodejcům, dále na pokladnách a ve skladu. Další počítače se nacházejí v kancelářích, které jsou umístěny v zázemí prodejen, kde slouží vedoucím oddělení a vedoucímu prodejny. Počítače jsou již značně zastaralé a zpomalují tak práci a to hlavně vedoucím pracovníkům, navíc mají vyšší spotřebu elektrické energie.

Všechny počítače jsou propojeny pomocí ERP systému SAP a tak můžou všichni uživatelé pracovat s daty naráz. Pro vyhodnocení a případnou kontrolu slouží převážně počítače umístěné v zázemí prodejny, aby tato činnost nenarušovala činnost v prodejním prostoru.

## **Sdílené hodnoty**

### *Jaké jsou základní hodnoty podniku?*

Vedení podniku mi nepovolilo dostat se k takovým informacím, abych byla schopna odpovědět. Proto jsem se s touto otázkou obrátila na zaměstnance podniku. Zjistila jsem, že zaměstnanci nemají jasnou představu o základních hodnotách podniku. Jejich motivací je pouze odměňovací systém, který je postaven na obratech jednotlivců, oddělení i celé prodejny. Dalším jevem, který jsem s touto otázkou objevila je vysoká fluktuace zaměstnanců a velký počet brigádníků.

### *Jaká je podniková kultura?*

V rámci podnikové kultury lze zařadit jednotný styl odívání, který mají všichni běžní zaměstnanci na prodejně. Ten se skládá z bílé košile s vyšitým logem firmy, dále jsou zaměstnanci povinni tento pracovní oděv kombinovat s černými kalhotami nebo sukní a černou uzavřenou obuví. Vedoucí prodejny a další výše postavení členové podniku, kteří nepřichází do běžného denního kontaktu se zákazníky, dodržují formální dress code.

K podnikové kultuře patří i vzhled a uspořádání prodejen. Jednotnost je v tomto ohledu důležitá i v rámci vnímání podniku zákazníky. Důležité jsou barvy a tvary, které se na prodejnách použijí. Každá odlišnost může být zákazníky vnímána a nejednotné prezentování podniku nevytváří dobrý dojem. Zkoumaný podnik jednotný vizuální styl prodejen dodržuje i přesto, že každá z prodejen má jinou rozlohu a jiné umístění.

Součástí podnikové kultury jsou i porady, které v rámci prodejny probíhají každý týden. Na poradách se schází pouze vedoucí prodejny s vedoucími jednotlivých oddělení a projednávají krátkodobý plán nebo hledají společné řešení problémů, které aktuálně trápí prodejnu.

### *Jak silné jsou hodnoty podniku?*

Jak již bylo řečeno, zaměstnanci si nejsou vědomí základních hodnot podniku. Nelze tak považovat hodnoty podniku za silné.

## **Styl**

### *Jak spolupracující je management podniku?*

Na každé prodejně je hlavním manažerem vedoucí prodejny. Každý člověk je jiný a tak nelze udělat všeobecné rozhodnutí o spolupráci managementu podniku. Avšak vyšší management, který stojí nad vedoucími prodejny, je mnohem jednotnější.

Během změny vlastníka společnosti se šířilo mezi zaměstnanci mnoho otázek, které jsou přirozenou reakcí lidí na změny. Patřilo mezi ně hlavně, obava ze ztráty zaměstnání, uzavření prodejny nebo dokonce celého řetězce. Proto nové vedení podniku zorganizovalo pro všechny zaměstnance firemní konferenci, tak aby byly

všechny dotazy ohledně nastavajících změn a budoucího fungování zodpovězeny a nešířila se zbytečná panika.

Nové vedení podniku je otevřeno konstruktivní kritice a dokonce žádá své zaměstnance o spolupráci. Tím chce docílit efektivnější změny podniku tak, aby dokázal znovu vykazovat zisky po 3 letech ve ztrátě. Takový druh jednání mě přesvědčuje o tom, že nový vyšší management je schopný a má ambice podnik posunout vpřed.

### *Jak efektivní je vedení?*

Po rozhovoru se zaměstnanci jedné z prodejen podniku, jsem zjistila, že vedoucího této konkrétní prodejny nepovažují za člověka, který svoji práci dělá efektivně. Často dělá rozhodnutí, která jsou efektivní jen z krátkodobého hlediska, ale budoucí přínos je mizivý až záporný.

Zaměstnanci, hlavně na poradách konajících se každý týden, občas nabývají dojmu, že vedoucímu prodejny chybí základní ekonomické vzdělání. Také považují, některá z jeho rozhodnutí za nespravedlivá. Konkrétní příklad, který mi dotázaní uvedli, byla úhrada způsobené škody zaměstnancem.

K informacím a příkazům, které se jim dostávají z vyšších pozic nebo z jiných oddělení jako je IT nebo účtárna, nabývají dotázaní pracovníci dojmu, že se vedení nedokáže vcítit do pozice pracovníků na prodejně nebo zcela nerozumí práci, kterou tito pracovníci vykonávají. Příkladem mi bylo sděleno pozdní zaslání informace o změně hesel sloužících k přístupu do systému ElGuide. Informace byla zaslána těsně před uzavřením prodejny a změna měla platit již následující den. Takové chyby prodlužují celý proces změny a vytváří rozhořčení mezi zaměstnanci.

### *Mají členové týmu tendence soupeřit nebo spolupracovat?*

Motivační systém podniku je nastaven podle obratu prodejny jako celku i jednotlivých oddělení. Mzdové ohodnocení se proto skládá z fixní a variabilní složky, variabilní složku lze dále rozdělit na odměny za individuální výkon, výkon oddělení a výkon celé prodejny. Takový systém podporuje práci v týmu a nevytváří konkurenční prostředí mezi pracovníky.

I přesto nelze tvrdit, že na pracovišti (alespoň zkoumané prodejny) je 100% spolupracující tým. Podnik se potýká celoplošně s velmi vysokou fluktuací zaměstnanců. U takto nestabilní skupiny lidí lze jen obtížně vytvořit spolupracující celek. Člověk, který počítá s krátkodobým zaměstnáním v podniku, se zajímá čistě o jeho vlastní prospěch. Zatímco členové spolupracujícího týmu chtějí kromě osobního prospěchu také docílit posunu celého týmu.

### *Jsou zaměstnanci skutečný tým nebo jen skupina lidí pracujících v rámci jednoho podniku?*

Tato otázka úzce souvisí s předcházející. Tým je koordinovaná skupina lidí plnící společný úkol pro dosažení společného cíle. Oproti tomu skupina spojuje lidi

pouze společným místem výkonu práce na stejné nebo podobné pracovní pozici<sup>2</sup>. Cílem podniku by mělo být dosáhnout na pracovišti pracovního týmu a ne jen pouhé pracovní skupiny, které se nachází na prodejnách nyní.

### **Spolupracovníci**

Tuto část modelu 7S zaměřím pouze na prodejny, důvodem je nedostatečná komunikace mezi mnou a vedením podniku. Proto nemám dostatek informací k vypracování této části pro celý podnik.

*Jaké funkce či specializace jsou zastoupeny v týmu?*

Na prodejně nalezneme pět skupin pracovníků:

- Prodejci
- Pokladní
- Skladníci
- Vedoucí oddělení
- Vedoucí prodejny

Každá z těchto skupin má své specifické požadavky na zaměstnance, aby byli schopni řádně vykonávat svoji práci a tím zlepšovat celý podnik. Prodejci musí být komunikativní a dokázat zvýšit prodej zboží v daném oddělení. To by mělo být provedeno takovým způsobem, aby se zákazník necítil pod tlakem a byl se svým nákupem spokojen. Spokojený zákazník se může stát zákazníkem věrným. Bohužel aktuální situace na prodejnách, vysoká fluktuace a nízká nezaměstnanost neumožňují vyškolit dostatečně kvalitní a stále zaměstnance, kteří by vykonávali svojí práci mnohem lépe.

Pokladní se starají o zákazníka v konečné fázi prodeje při placení, jejich hlavní náplní práce je správné zaúčtování platby od zákazníka do pokladního systému. Náplní práce jsou taktéž drobné účetní operace a příprava účetních dokladů a faktur pro účtárnu. Mimo to pomáhají v doplňování zboží v okolí pokladny a částečně při příjmu zboží. Fungují jako poslední kontrolní bod při vydávání zboží, zda zákazník dostává správné zboží a zmírňují tak případné inventurní ztráty prodejny a za svěřené hodnoty mají hmotné odpovědnosti. Proto musí mít zaměstnanci na těchto pozicích vlastnosti jako je spolehlivost, pečlivost, zodpovědnost a příjemné vystupování. I zde se projevila krize na trhu práce a ne všichni zaměstnanci všechny požadované vlastnosti splňují.

Skladníci odpovídají za práci se skladovými zásobami a vydávání velkých kusů zboží zákazníkovi na pick-up. Proto mezi požadované vlastnosti skladníků patří pečlivost, fyzická zdatnost a zodpovědnost.

Vedoucí oddělení musí umět velmi dobře zvládat práci svých podřízených a k tomu mít organizační schopnosti, vůdčí osobnost a asertivní chování. Součástí jejich práce je úkol manažer dne, kdy se vedoucí oddělení střídají v této pozici, která obnáší starost o otevření a zavření prodejny, vyjednávání problémů se zákazníky a jiné povinnosti odpovědné osoby za prodejnu. Proto jsou nároky na tyto

---

<sup>2</sup> Zdroj: Management Mania

zaměstnance podstatně větší a nevhodná volba vhodného člověka může mít pro podnik daleko větší dopad.

Vedoucí prodejny by měl mít přehled o práci na všech odděleních, zvládat velmi dobře práci s počítačem a kancelářskými programy a také s podnikovým softwarem. Vůdčí typ osobnosti a zvládnutí stresových situací by mělo být samozřejmostí. Dále by vedoucí prodejny neměl mít problém s prezentacemi a komunikací všeobecně, protože musí umět řešit nestandardní problémy se zákazníky, ale i vyšším managementem podniku nebo jinými částmi podniku jako je účtárna nebo centrální sklad.

### *Jaké funkce chybí?*

Odpověď na tuto otázku jsem konzultovala se zaměstnanci podniku. Z tohoto rozhovoru jsem se dozvěděla, že žádná funkce na prodejně nechybí. Spíše mají zaměstnanci názor, že rozdělení prodejců na různá oddělení je zbytečné. Snižuje se tak flexibilita zaměstnanců a zákazník si při otázce na produkt z jiného oddělení přeměruje na kolegu z dalšího oddělení. To nevypadá dobře a při výpadku některého zaměstnance z důvodu nemoci vznikají další komplikace s hledáním náhrady na záskok.

### *Existují nedostatky v požadovaných kompetencích zaměstnanců?*

Jak již bylo zmíněno v předchozí otázce, silný vliv na schopnosti zastoupené v týmu má krize na trhu práce a vysoká fluktuace zaměstnanců. I kompetentnost manažera prodejny byla po rozhovorech se zaměstnanci prodejny zpochybněna.

Na zkoumané prodejně jsem našla řadu nedostatků v požadovaných vlastnostech a znalostech zaměstnanců. Často chybí loajalita k podniku, schopnost spolupráce a být dobrým týmovým hráčem, spolehlivost a dostatečná úroveň komunikace. U vedoucího prodejny chybí dostatečná autorita a znalosti v oblasti managementu a ekonomie.

## **Schopnosti**

### *Jaké jsou nejsilnější dovednosti, které jsou zastoupeny v týmu?*

Mezi nejsilnější dovednosti bych zařadila schopnost komunikace, která je základem fungování celé prodejny, ale i zde můžeme najít nedostatky. Důležitou vlastností, na kterou je kladen silný důraz při zaškolení, je pečlivost, která se projevuje řádným zapisováním informací o prodeji. Protože při prodeji, některé položky ze skladu, prodejce napíše lísteček s kódem zboží a dalšími podstatnými informacemi. Ty jsou nutné pro správný prodej na pokladně a co nejrychlejší odbavení zákazníka, aby nevznikaly zbytečné průtahy.

### *Existují nějaké dovednosti, které je potřeba doplnit?*

Dovednost, která by mohla pomoci zlepšit chod prodejny, je rozšíření znalostí prodejců, aby byli schopni poskytovat informace zákazníkům v celé šíři sortimentu.

Zvýšila by se tím flexibilita zaměstnanců a mohli by se snadněji řešit neočekávané situace, jako je zvýšený počet nemocných.

Dobré by bylo i prohloubení komunikačních dovedností celého personálu včetně vedoucích pracovníků. To pomůže vybudovat lepší vztahy na pracovišti, které mohou pomoci změnit soupeření na spolupráci a skupinu na tým. Také se zlepší účinnost prodejců při nabízení zboží zákazníkům.

*Čím je podnik známý tím, že mu to jde velmi dobře?*

Podnik patří mezi silné hráče na trhu, vysoký počet zákazníků a pokrytí kamennými prodejnami po celé ČR to potvrzuje. Podnik dobře udržuje jednotný vizuální styl i celkový koncept, daří se mu i nalákat zákazníky na zajímavé slevové akce. Bohužel záporný výsledek hospodaření poukazuje na fakt, že nedostatky pravděpodobně převažují nad přednostmi.

*Mají současní zaměstnanci dostatečné dovednosti pro vykonávání své práce?*

Odpověď a tuto otázku nemůže být jasné ano či ne, protože se jedná o otázku příliš obecnou. K posouzení, zda jsou dovednosti dostatečné či nikoliv, je zapotřebí individuální přístup. Každý zaměstnanec je jiný a každý tak má své silné a slabé stránky, podle kterých se musí podnik rozhodovat. Jistě lze vyzorovat některá dovednost, která ve většině případů není dostatečná. Ty jsem uvedla v předchozí otázce, zda existují dovednosti, které je potřeba doplnit.

*Jaký způsobem jsou dovednosti sledovány a vyhodnocovány?*

Výkony zaměstnanců a tým i jejich dovednosti sleduje jejich nadřízený, kterým je vedoucí oddělení. Počet prodaných kusů či tržba, kterou podniku konkrétní zaměstnanec přinesl, se zaznamenává do systému ElGuide. Přiřazení konkrétního prodejce k prodejci či pokladní se provádí pomocí identifikačního čísla zaměstnance. To lze pro usnadnění práce načíst pomocí čtečky čárových kódů. Pokladní toto načtení provádí při každém prodeji, prodejce si přiřadí prodej, pokud zákazníkovi před chystá objednávku na některém z počítačů umístěných na prodejní ploše. Pokladní po zadání čísla prodejce, uvidí celou objednávku, do které může přidat další zboží a ID prodejce.

Zadávání těchto informací do systému umožňuje vedoucímu prodejny vyhodnocovat práci jednotlivých zaměstnanců a přidělovat jim odměny za splnění plánu nebo naopak mzdu snížit při nesplnění minimálního plánu. Tento systém má i výhodu v přiřazování odpovědnosti za chyby a zlepšuje možnost dohledání viníka.

### **6.1.2 PEST analýza**

Důležité pro vyhodnocení změny je provést analýzu vnějšího prostředí, které na podnik působí. PEST analýza je vhodná pro nalezení hrozeb a příležitostí z makrookolí podniku, jejichž objevení může pomoci při tvorbě požadavků na podnikový systém. Pro zlepšení výsledků analýzy je dobré si položit několik otázek z každé zkoumané oblasti.

## Politické prostředí

### *Jaké je současné politické prostředí ve státě?*

Česká republika je členem Evropské unie a řadí se mezi vyspělé státy, což má vliv na politické prostředí. Česká Republika by vůbec nemohla být členem EU, kdyby nedodržovala základní lidská práva a svobody a neměla demokratický způsob vlády s tržním hospodářstvím.

Mezi významné faktory ovlivňující činnosti podniku patří míra omezování tržního prostředí vládou, daňová legislativa nebo výše sociálního a zdravotního pojištění. Míra omezování tržního prostředí vládou ČR bývá považována za příliš velkou, příkladem může být kauza s fotovoltaickými elektrárnami, kde vláda svými nařízeními téměř způsobila razantní zvýšení cen elektrické energie. Daňová legislativa ČR je na úrovni jiných vyspělých států a díky členství v EU se začíná ještě více přibližovat jiným členským zemím. Tyto změny v legislativě jsou prováděny pro docílení jednotného vnitřního trhu EU. Jinými slovy řečeno změny mají usnadnit obchodování mezi jednotlivými členskými státy EU.

Výše sazeb sociálního a zdravotního pojištění ovlivňuje náklady na lidské zdroje podniku. Přemrštěné sazby pojištění mohou negativně ovlivnit zaměstnanost nebo počet nelegálně zaměstnaných osob.

Důležitou informací v rámci politického prostředí je míra byrokracie. Ta je považována v České Republice za zbytečně zdlouhavou a komplikovanou. Čímž se stává systém pro podnikatele netransparentní a složitý. Může tak zvyšovat náklady na podnikání v důsledku placení pokut z neznalosti nebo odradit drobné podnikatele od pokračování v živnosti nebo založení nové živnosti. Příkladem navyšování byrokratické zátěže může být zavedení kontrolního hlášení v roce 2016, u kterého spousta podnikatelů bude platit sankce za opožděné nebo chybné odevzdání.

Efektivnost právního systému ČR také ovlivňuje podnikání ve státě. Bohužel se právní systém považuje za málo efektivní, soudní vymáhání je zdlouhavé a může trvat i několik let, díky přetíženým soudům. Často diskutovaným problémem je výskyt korupce v ČR, která pokrývá celý systém.

### *Jak obchodní regulace ovlivňuje podnik? Jsou nachystány nějaké změny? Jedná se spíše o pozitivní či negativní regulaci?*

Obchodní regulace se zkoumaného podniku dotýkají, ať už se jedná o regulaci elektronického prodeje zboží (jak se v právu označuje e-shop), který má svá specifika nebo o samotný prodej elektroniky.

V rámci regulace prodeje zboží přes e-shop platí například zákonem určená 14 lhůta na vrácení zboží. Při prodeji elektroniky zase zákon vyžaduje přijímat vysloužilé elektrospotřebiče, tak zvaná povinnost zpětného odběru elektrospotřebičů. Obojí podnik spíše omezuje, ale při vhodně zvoleném způsobu propagace z toho podnik může udělat konkurenční výhodu. Sleva na novou lednici výměnou za starou nebo prodloužení lhůty na vrácení nepoužitého zboží ze 14 dnů na měsíc mohou být příkladem využití regulace ve svůj prospěch.



## Ekonomické prostředí

*Jak stabilní je aktuální ekonomická situace ve státě? Má ekonomika trend rostoucí, klesající nebo stabilní?*

Po ekonomické krizi způsobené pádem hypotečního trhu USA, která zasáhla celou Evropu a USA v letech 2008 – 2009, se ekonomika opět dostala do fáze růstu. Za rok 2015 byla Česká Republika dokonce země s největším růstem HDP v Evropě, konkrétně se jedná o 4,2% nárůst oproti roku 2014<sup>3</sup>.

Tento fakt má pozitivní dopad na podnik, protože rostoucí ekonomika vytváří pro odvětví, ve kterém se zkoumaný podnik nachází, lepší podmínky k prosperitě. Hlavním důvodem je větší chuť spotřebitelů utrácet. Elektronika, kterou se podnik zabývá, se řadí spíše mezi výrobky, jejichž nákup spotřebitel během krize odloží. Nejedná se o nezbytně nutné statky.

*Jsou klíčové směnné kurzy pro podnik stabilní nebo mají značnou volatilitu?*

Mateřskou společností podniku, jak již bylo zmíněno, pochází ze Slovenska. Tím se stává směnný kurz eura pro podnik klíčovým. Dalším důvodem je členství České republiky v EU. Navíc podnik umožňuje zákazníkům platbu zboží v eurech.

Za poslední rok byl kurz EUR/CZK velmi stabilní, hodnota kolísala mezi 27 Kč až 27,50 Kč za euro. Důvodem je intervence ČNB, která uměle udržuje hodnotu české koruny nad hranicí 27 Kč za euro. Tento zásah České národní banky bude trvat pravděpodobně až do roku 2017<sup>4</sup>.

Pro podnik je to dobrá zpráva z hlediska stability prostředí, ale tyto zásahy ČNB spíše uměle znehodnocují českou korunu a tím se stává kurz pro podnik méně výhodným.

*Jaká je hladina disponibilního důchodu zákazníků? Jsou nějaké tendence ke změně, a jak tato změna ovlivní podnik?*

Stejně tak jak proběhlo ozdravení ekonomiky po krizi a HDP České republiky začalo opět narůstat, tak se začaly navyšovat i zisky podniků a s ohledem na to i mzdy zaměstnanců. Toto zvýšení podpořilo růst disponibilního důchodu obyvatelstva v roce 2015 o 2,3 % oproti roku 2014<sup>5</sup>.

Vyšší disponibilní důchod umožňuje domácnostem nakoupit více statků. V praxi to znamená, že rodinám zůstávají finanční prostředky i pro produkty nebo služby, které nejsou nezbytně nutné. Mezi tyto statky se řadí i sortiment, který nabízí zkoumaný podnik, proto se jedná o pozitivní zprávu.

---

<sup>3</sup> Zdroj: Český statistický úřad

<sup>4</sup> Zdroj: Kurzy.cz

<sup>5</sup> Zdroj: Český statistický úřad

### *Jaká je míra nezaměstnanosti ve státě? Bude snadné hledat nové kvalitní pracovníky?*

Aktuální míra nezaměstnanosti pro březen roku 2016 byla 6,1 %<sup>6</sup>. Jedná se o velmi nízkou hodnotu. Důvodem poklesu oproti únoru 2016 (6,3 %) je pravděpodobně postupný nárůst nabídek sezónních prací, které pravděpodobně způsobí i další pokles nezaměstnanosti v následujících měsících.

Sezónní práce se týkají hlavně oborů stavebnictví a zemědělství. Pro podnik je toto nepříjemná zpráva, která poukazuje na obtížnější hledání nových pracovníků, hlavně v letních měsících, kdy nezaměstnanost pravděpodobně klesne pod 6 %. Tyto hodnoty se pohybují v oblasti přirozené míry nezaměstnanosti, která se také označuje jako plná zaměstnanost. Zbylé procento lidí nikdy pracovat nebude při aktuálně nastaveném sociálním systému ČR.

### *Je snadné získat úvěr jak pro podnik, tak i pro zákazníky?*

Úrokové sazby se nacházejí na historických minimech. V únoru 2016 byl pokořen rekord pro hypoteční sazby z června 2015, průměrná sazba v únoru klesla až na hodnotu 2,02 %<sup>7</sup>. Tento trend přebírají i ostatní úrokové míry a to jak na spořicí účtech, kde se sazba stěží vyšplhá na 1 % ročně, tak u spotřebitelských úvěrů, které se pohybují okolo 7 % p. a<sup>8</sup>.

Pro podnik to představuje výhodnou situaci. Hlavně v období Vánoc si lidé půjčují peníze na spotřebitelské úvěry, aby mohli nakoupit lepší dárky pro své blízké. Zkoumaný podnik spolupracuje se společnostmi nabízející své finanční služby při nákupu zboží na splátky. Nižší ceny úvěrů tak může zvýšit prodeje většího zboží jakým je například bílá technika. Výhody plynou i z nižších nákladů na půjčky, kterými podnik může financovat své investiční záměry

### *Jak globalizace ovlivňuje ekonomické prostředí ve státě?*

Globalizace je jev, který ovlivňuje celou řadu oblastí nejen ekonomické prostředí. Česká Republika je postkomunistickou zemí a tak má s vývojem tržního hospodářství značné zpoždění oproti západním státům Evropy. Globalizací nastupují na trh hráči, kteří jsou mnohem zkušenější než tuzemské podniky, které těm nadnárodním nejsou schopny konkurovat. Jedno z řešení je krok, který podnik nedávno podstoupil a to sloučení s větší nadnárodní korporací od které může čerpat finanční zdroje i know-how.

Globalizací začínají podniky využívat možnosti levnějších pracovních sil či levnějších zdrojů v jiných zemích. Případně využívají daňových rájů. To vše přináší pozitivní i negativní dopady. Mezi pozitiva lze zařadit zlevnění produktů, jako negativum se jeví odliv pracovních míst nebo daňové úniky.

Ať je pohled na globalizaci jakýkoliv, podnik s tímto jevem musí počítat a snažit se využít jeho pozitivní dopady a potlačit ty negativní.

---

<sup>6</sup> Zdroj: Kurzy.cz

<sup>7</sup> Zdroj: Investujeme.cz

<sup>8</sup> Zdroj: Česká spořitelna

## Sociální prostředí

*Jaká je míra růstu populace a jaké je její věkové složení? Jsou zde nějaké faktory, které by mohly ovlivnit tyto ukazatele?*

Česká Republika se již delší dobu potýká s velmi nízkým přirozeným přírůstkem populace, dokonce v některých letech docházelo i k přirozenému úbytku. Za rok 2013 byla konkrétní hodnota přirozeného přírůstku 0,1 %. I přesto počet obyvatel ČR stoupá, tento nárůst je způsoben přílivem migrantů do země.

Vlivem nízkého nebo až záporného přirozeného přírůstku obyvatel a prodloužení průměrné délky života díky lepší lékařské péči, dochází ke stárnutí obyvatelstva. Česká Republika není jediným státem, který tímto jevem trpí. Průměrný věk obyvatel ČR je 41,5 roku<sup>9</sup> (za rok 2014).

*Jaký vliv mají generační vlny na podnik?*

Generační vlny mají silný vliv na počet studentů a žáků celého školství. To ovlivňuje i počet absolventů v jednotlivých letech, což může mít vliv na hledání vhodných zaměstnanců na trhu práce. Zkoumaný podnik často zaměstnává brigádníky, kteří jsou převážně z řad vysokoškolských studentů. Tyto vlny tak můžou mít silný vliv na podnik při hledání nových pracovních sil. Obzvláště v období Vánoc, kdy podnik přijímá pomocné síly na zvládnutí nejvytíženější části roku.

*Jaká je úroveň zdravotnictví, vzdělání a sociální mobility ve státě?*

Česká Republika se řadí mezi vyspělé státy. S tímto zařazením se pojí i vysoká úroveň zdravotnictví a vzdělání, bez kterého se nelze zařadit mezi vyspělé státy. Pro posouzení těchto kvalit byl vymyšlen index lidského rozvoje, který posuzuje mimo jiné i vzdělání a zdravotnictví ve státě a snaží se tak vyjádřit kvalitu života obyvatel. Česká Republika byla v roce 2014 na 28. místě ze 49 států zařazených do kategorie velmi vyspělé státy.

Sociální mobilita se do indexu lidského rozvoje řadí také, jedná se o možnost jednotlivce se posunout nahoru či dolů v sociálním žebříčku. Kvalitní vzdělání má vliv na možnosti jednotlivce posunout se na vyšší postavení ve společnosti.

Tyto informace podniku poskytují přehled o možnostech, jaké jim nabízí trh práce.

*Jaké sociální postoje a tabu mohou ovlivnit podnik? Došlo nedávno k nějaké sociálně-kulturní změně, která může tento postoj změnit?*

Sociální postoje a tabu dost souvisejí s prostředím, ve kterém jedinec vyrůstá. Jedná se o naučené vzorce chování, které nás ovlivňují v rozhodnutí, zda je situace pro nás pozitivní či negativní. Česká Republika je specifická svým velkým zastoupením ateismu, což jistě ovlivňuje sociální postoje a tabu obyvatel.

---

<sup>9</sup> Zdroj: Český statistický úřad

Jako velkou událost, které má potenciál změnit postoje obyvatel, lze označit teroristické útoky na Paříž a Brusel společně s vlnou imigrantů z islámských zemí. I přesto, že není prokázána souvislost mezi těmito dvěma jevy, lidé je za společné považují. Obě situace mění postoje obyvatel celé Evropské unie nejen České Republiky.

Tento sociální jev může mít vliv na personální volbu podniku. Podnik čeká komplikované rozhodnutí, zda v budoucnu bude přijímat jako své zaměstnance lidi pocházející z tak odlišené kultury a jakým způsobem to může ovlivnit zákazníky nebo chod podniku.

### *Jak náboženství a životní styl ovlivňuje populaci?*

Náboženství je v České Republice méně ovlivňující faktor než v jiných státech. Míra ateismu je opravdu vysoká. Dokonce natolik, že ČR patří mezi nejvíce ateistické státy. Pouze 20,8 % populace se při sčítání obyvatelstva v roce 2011 považovalo za věřící<sup>10</sup>. Stejně tak jako různá náboženství mají vliv na populaci tak i ateismus ovlivňuje chování obyvatel

Životní styl populace se vyvíjí s dobou, hodně záleží na vzorech, které si členové populace zvolí následovat. Velký vliv na životní styl mají dle mého názoru sociální sítě, ze kterých čerpáme inspiraci a nacházíme zde své vzory. Příkladem důsledku změny životního styl může být snižující se věk dětí, které vlastní mobilní telefon či jinou elektroniku. Zvyšuje se i počet počítačů nebo televizorů v domácnostech a dříve vzácné spotřebiče jsou nyní běžnou součástí vybavení rodiny.

## **Technologické prostředí**

### *Existují nějaké nové technologie, které by mohl podnik využít?*

Nové technologie jsou pro zkoumaný podnik velice důležité a to nejen pro rozšiřování sortimentu ale i pro zajištění hladkého chodu všech jeho činností. Pro usnadnění práce s logistikou a skladováním se kromě čárových kódů začínají používat i RFID čipy, tyto technologie pro přenos informací o zboží a jeho identifikaci skvěle spolupracuje se systémem řízení skladů WMS.

Dalším nástrojem pro zrychlení, zpřesnění a usnadnění práce podniku, tak aby se mohl věnovat jiným činnostem, které mu zvýší zisk, je elektronická výměna dat (EDI). Tento systém automatizuje komunikaci mezi dodavatelem a odběrateli, data jsou strukturovaná podle předem dohodnutých standardů a poté jsou přenášena mezi oběma články bez zásahu člověka. Příkladem takto zaslaných dokumentů jsou dodací listy, ceníky, faktury nebo objednávky.

### *Je pravděpodobné, že v blízké době se začne používat technologie, která by mohla silně ovlivnit podnik?*

Nové technologie nastupují na trh každým dnem. Rychlost, kterou na trh nastupují novinky, se zvyšuje. Proto je vždy nějaká pravděpodobnost, že vznikne

---

<sup>10</sup> Zdroj: Statistika&My (měsíčník ČSÚ)

nová technologie, která může silně ovlivnit podnik. Mohou vzniknout úplně nové produkty, které mohou být suplementy k nabízenému sortimentu. Tyto suplementy mohou být zcela nepředvídatelné, tak jako se staly mobilní telefony suplementem k náramkovým hodinkám.

Technologie mohou ovlivnit i chod podniku stejně tak jako usnadnily procesy ve firmě podnikové informační systémy. Nebo zlepšit pohodlí nákupu jako bylo zavedení bezkontaktních plateb platební kartou, při které se používá technologie NFC.

*Má některý z konkurentů technologii, která mu umožní získat konkurenční výhodu?*

Konkurenční podnik, který se vyskytuje také v obchodních centrech, a tudíž ho lze považovat za hlavního konkurenta, již využívá elektronické výměny dat. To může být výhodou při volbě dodavatelů a smlouvání podmínek dodání zboží a jeho ceny. Také to podniku usnadňuje práci, hlavně běžným zaměstnancům na prodejně, kteří se mohou více věnovat činnostem podporující prodej a zvyšování zisků podniku.

*Kterými oblastmi by se měla věda a výzkum více zabývat? Je nějaký způsob jak výzkum ovlivnit a využít toho?*

Tato otázka je vhodná více pro výrobní podniky než pro podniky, které se věnují prodeji již vyrobeného zboží, jako to dělá zkoumaný podnik. I přesto výsledky výzkumů mají na podnik vliv. Proto by se měl podnik o nové vědecké poznatky zajímat. Časem se z nich může stát výrobek, který bude mít velký úspěch na trhu s elektronikou a včasným zařazením do sortimentu lze získat dočasnou konkurenční výhodu.

Vliv na nové technologické poznatky, může mít podnik v rámci spolupráce s dodavatelem. Pokud se jedná o vztahy přímo s dodavatelem, který své produkty vyrábí a inovuje, může zpětná vazba podniku od zákazníků přinést podněty na vznik nového produktu, o který mají zákazníci zájem. Také se může podpořit vlastní výzkum dodavatele v určité oblasti a ovlivnit tak vznik zcela nové technologie. Na stejném principu může podnik ovlivnit dodavatele podnikových informačních systémů a podnítit jej tak k vylepšení stávajícího systému nebo vzniku zcela jiné koncepce. Příkladem takové inovace by mohlo být propojení věrnostních karet více firem dohromady tak, aby zákazník nenosil plnou peněženku věrnostních karet. Toto řešení ovšem kombinuje novou technologii nebo spíše zavedení snímače do pokladního systému, který by dokázal číst informace z karty a vytvoření sdružení podniků, které by se muselo sjednotit v názoru na použitou technologii, vzhled karet a dalších věcech souvisejících s tímto projektem.

*Existují nějaká technologická centra, se kterými může podnik spolupracovat? Jaký přínos může tato spolupráce mít pro podnik?*

V České Republice existuje Technologické centrum Akademie věd ČR, které funguje jako neziskové zájmové sdružení právnických osob. Jejich posláním je mimo jiné fungovat jako zdroj informací o aktuálním evropském výzkumu vývoji a

inovacích, také se zabývají rozvojem inovačního potenciálu převážně malých a středních firem.

Vzhledem k povaze podnikání zkoumaného subjektu je nejpravděpodobnější formou spolupráce získávání informací o nových možnostech v oblasti spotřební elektroniky, případně získávání poznatků o inovacích týkajících se podnikání jako takového.

Pravděpodobnější formou spolupráce bych viděla s ekonomickými fakultami vysokých škol, kde můžou pomoci studentům získávat poznatky z praxe a díky tomu si vybrat ty nejvhodnější kandidáty na nové pracovníky. Takový typ spolupráce může podniku dát možnost vychovat si své pracovníky a snížit tak náklady na zaškolení.

### 6.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův diamant, jak se tento model také nazývá, nabízí pohled na mikrookolí podniku. Zabývá se nástrahami a novými možnostmi v rámci odvětví, ve kterém podnik působí. I zde je dobré zodpovědět si na otázky kladené pro každou z pěti konkurenčních sil.

#### **Hrozba vstupu nového konkurenta**

*Jaké jsou hrozby vstupu nového podniku do odvětví?*

Hrozba nového konkurenta je vždy možná. Trh s elektronikou sledávám v rámci České republiky poměrně nasycený, proto je konkurenční tlak pro vznik nového konkurence silný a hrozba vstupu nového podniku do odvětví se tím snižuje. I přesto může nastat situace, kdy zahraniční úspěšná firma expanduje na český trh a svým inovativním konceptem nebo rozsáhlejšími zkušenostmi se ujme vedoucího postavení na trhu a tím může ohrozit existenci zkoumaného podniku.

*Jak snadné je rozjet nový business?*

Umístění v nákupních střediscích nebo velkoplošné samostatné prodejny s dobrou dopravní dostupností, jako si zvolil zkoumaný podnik, vyžaduje vysoký vstupní kapitál. Nejen vysoký nájem nebo cena za výstavbu nemovitostí, ale i nákup zásob, které poměrně rychle zastarávají (počítače, mobilní telefony) a vybavení prodejny, to vše je velice nákladnou prvotní investicí, která je nutná pro vznik nového podobného podniku.

Druhou možností je založení čistě elektronického obchodu, kde odpadá spousta nákladů na kamennou pobočku. Přesto i zde nalezneme počáteční investice jako je správa internetových stránek, logistika, pronájem skladových prostor a kanceláří.

Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí a vysokému vstupnímu kapitálu označuji rozjetí nového businessu za obtížné.

*Jaké jsou pravidla a regulace omezující odvětví?*

Kamenný maloobchodní prodej elektroniky se oproti běžnému prodeji liší v povinnosti zpětného odběru vysloužilých elektrozařízení. Při změně v občanském

zákoníku v roce 2014 nastaly komplikace u zákonné záruční lhůty u spotřebního zboží. Změna pojmů rozproudila diskuze o zkrácení zákonem stanovené minimální záruční lhůty ze dvou let na šest měsíců. S odstupem času se nic v této oblasti nezměnilo, navíc každý výrobce má nárok na libovolné prodloužení záruční lhůty, což někteří výrobci uplatňují pro zlepšení mínění o kvalitě svých produktů.

Zkoumaný podnik provozuje i e-shop, který má také svá specifika. Hlavní odlišností je zákonem stanovený nárok zákazníka na vrácení zboží do 14 dnů. Nepoužité zboží může zákazník vrátit bez udání důvodu. Na internetových stránkách je společnost povinná uvádět údaje, které jsou nutnou součástí obchodních listin. Další povinností provozovatele e-shopu je informování zákazníka o obdržení objednávky a zaslání smlouvy o prodeji zboží i s obchodními podmínkami. Všechny tyto náležitosti elektronického prodeje zboží jsou stanoveny v občanském zákoníku.

*Jak velké finanční prostředky jsou nutné pro zahájení podnikání v oboru?*

Tato otázka již byla zodpovězena v odpovědi na předchozí otázku, jak snadné je rozjet nový business v odvětví. Vstupní kapitál pro založení nového podniku je značný. Finanční náročnost spočívá ve vysoké ceně prodávaného zboží a vysokých nákladů na provoz kamenných prodejen.

### **Vyjednávací síla kupujících**

*Jakou moc mají kupující?*

Jak tvrdil již Tomáš Baťa: Náš zákazník – náš pán. Ale pro specifikaci vyjednávací síly kupujících je potřeba více než jednoho přísloví. Nejdůležitější informací je, kdo jsou zákazníci podniku. Zkoumaný podnik je maloobchodem, tudíž zákazníci jsou koneční spotřebitelé. Na trhu B2C je vyjednávací síla kupujících významně slabší oproti trhu B2B. Zákazníci nemají možnost smlouvat cenu zboží, které si chtějí zakoupit.

V maloobchodním prostředí se za moc, kterou mají kupující, dá označit spíše celkové nákupní chování všech zákazníků, podle kterého se musí podnik přizpůsobovat a upravovat svojí obchodní strategii, sortiment nebo rozšířit nabízené doplňkové služby.

*Kolik je kupujících?*

Počty obslužených zákazníků zkoumaným podnikem v rámci ČR za rok se pohybují v řádech milionů<sup>11</sup>. Potencionálních zákazníků je ještě víc, některé druhy zboží, které podnik nabízí, patří mezi běžné vybavení každé domácnosti. Vzhledem k vyspělosti státu a kultuře jsou spotřebiče jako je pračka nebo varná deska důležitou součástí každé domácnosti, bez které si většina z nás již nedokáže chod rodiny představit. Proto je cílová skupina podniku skutečně rozsáhlá.

---

<sup>11</sup> Zdroj: Internetové stránky podniku

### *Dokáží kupující stlačit cenu?*

Kupující jako jednotlivec nemá možnost smlouváním si zajistit nižší cenu. Výjimkou je situace, která měla přímý vliv na spokojenost zákazníka a tato nespokojenost byla způsobena pochybením na straně společnosti. Příkladem takové situace může být špatně vystavený daňový doklad, pozdní dodání zboží nebo doručení poškozeného kusu zboží. V tomto případě většinou podnik nabídne zákazníkovi omluvu v podobě slevy nebo dárkové poukázky v adekvátní hodnotě.

Stlačení ceny, o kterém pojednává Porterův model, má podobu nezájmu o konkrétní produkt či celou skupinu produktů vlivem příliš vysoké ceny. Zákazníci nakupují zboží raději u konkurence. Tento vliv velké skupiny kupujících může mít za důsledek snížení ceny.

### *Mají kupující moc diktovat si podmínky prodeje?*

Odpověď navazuje na přechozí otázky týkající vyjednávací síly kupujících. Trh B2C je podstatně omezenější v diktování si podmínek prodeje než u B2B. Prostor pro vyjednávání podmínek prodeje se u běžného nákupu příliš nevyskytuje. Zákazník má možnost si zvolit z možností, které mu podnik nabízí jako je nákup na splátky nebo objednání si dopravy zakoupeného velkého zboží jako jsou ledničky nebo pračky.

## **Hrozba substitutů**

### *Je snadné najít alternativní produkt či službu k nabídce podniku?*

Ano i ne. Takto ambivalentní odpověď má svůj důvod. Sortiment nabízený podnikem je natolik rozsáhlý, že nelze jednoznačně odpověď na takto položenou otázku. Zodpovědět na tuto otázku by šlo pouze při prozkoumání každého typu zboží zvlášť. Ani omezení na jednotlivá oddělení (bílé elektro, PC, černá technika...) není dostačující pro určení alternativních produktů.

Pokud zákazník chce najít alternativní produkt ke konkrétnímu zboží, je pro něj snadné použít internetové srovnávače nebo požádat prodejce přímo na prodejně a ten je schopen mu nabídnout alternativu z nabízeného sortimentu.

### *Může být hledání alternativ prováděno automaticky nebo externě?*

Ano, existuje spousta internetových srovnávačů, které dokáží najít konkurenční výrobky. Díky sbírání dat o prohlížených stránkách v prohlížeči se zákazníkovi otevírají reklamní bannery s nabídkou alternativních produktů od různých prodejců. Automatické hledání alternativ je tak prováděno i bez zásahu zákazníka. Navíc rozsah využití mobilních dat pro přístup internetu pomocí sítí LTE a 3G narůstá a vyhledávání alternativ může zákazník provádět přímo v prodejně. Na některých e-shopech se alternativy zobrazují ke každému prohlíženému produktu. Zkoumaný podnik takto nabízí například příslušenství k laptopům.



## **Vyjednávací síla dodavatelů**

*Kolik dodavatelů je na trhu?*

Pro zkoumaný podnik, který se zabývá prodejem zboží širokého sortimentu elektroniky a doplňků (pouzdra na fotoaparáty...), je počet dodavatelů opravdu velký. Dle mého odhadu se může jednat řádově i o stovky dodavatelů. Důvodem je nabídka více značek u každé kategorie zboží. Proto podnik spolupracuje s mnoha dodavateli a jistě můžeme naleznout na trhu další výrobce, kteří se zabývají stejným odvětvím.

*Existují na trhu dodavatelé, kteří dokáží ovládat cenu na trhu?*

Určitě. Někteří výrobci nabízejí zboží, po kterém je vysoká poptávka a pro podniky to znamená větší jistotu zisku. Pokud jsou si dodavatelé vědomi svého postavení na trhu, získají sílu si určovat podmínky obchodu sami. Někteří dodavatelé mohou vyžadovat po svých odběratelích jednotně nastavenou maloobchodní cenu, za kterou musí dodávané produkty prodávat svým konečným zákazníkům.

*Dokáží dodavatelé si udržet moc?*

Zkoumaný podnik nevnímám jako natolik prestižním prodejním místem, aby se dokázal zcela vymanit z vyjednávací síly dodavatelů nebo ji oslabit. Vždy záleží na postavení dodavatele na trhu. U každého konkrétního dodavatele se může vždy jeho vyjednávací síla měnit v závislosti na úspěchu nebo prestiži jeho výrobků. V konečném důsledku se vždy naleznou dodavatelé, kteří budou mít moc ovládat cenu, když vyjednávací síla jednoho dodavatele poklesne, dalšímu může vzrůst.

*Jak snadné je změnit dodavatele? Jaké je cena této změny?*

Jak jsem již zmínila, dodavatelů je mnoho. Pokud nastane situace, která donutí podnik uvažovat o změně dodavatele, jistě lze najít jinou alternativu. Cena takového rozhodnutí záleží na smluvních podmínkách domluvených s původním dodavatelem. Vzhledem k rozsahu sortimentu a nízké spolupráci podniku se mnou nejsem schopna zajistit bližší informace.

## **Konkurenční rivalita**

*Jaká je úroveň hospodářské soutěže v odvětví?*

Antimonopolní úřad pečlivě hlídá, aby hospodářská soutěž zůstala v rámci mezí a nepoškozovala tak hlavně spotřebitele. Příkladem takové kontroly je prověrka, která předcházela odkupu podniku novou mateřskou společností. Cílem bylo zamezení sloučení dvou podniků, které by sloučením získaly většinový tržní podíl, a tím by mohla vzniknout nerovná hospodářská soutěž. To ovšem nebyl případ sloučení zkoumaného podniku a tak byl proces schválen.

Z pohledu zákazníka nevnímám situaci v odvětví jako prostředí s nekalou hospodářskou soutěží.

*Kolik konkurentů je v odvětví?*

Mezi hlavní konkurenci bych zařadila 4 podniky provozující kamenné prodejny, a které prodávají podobný sortiment zboží. Důležité je neopomenout i konkurenční e-shopy a internetové obchodní domy, které nabízejí část sortimentu zkoumaného podniku nebo i sortiment širší. Tím se konkurence značně rozšiřuje.