

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomie a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

ANALÝZA TOKŮ INFORMACÍ

THE ANALYSIS OF INFORMATION FLOW

BP – PE – KPE – 200422

EVA ŠTICHHAUEROVÁ

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146072840

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc., KPE

Konzultant : Bc. J. Křivan – Hypermarket Hypernova Liberec, vedoucí oddělení logistiky

Počet stran: 52

Datum odevzdání: 21. 5. 2004

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2003/04

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Evu Štichhauerovou**

program č. B 6208 Ekonomika a management
obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Analýza toků informací**

Pokyny pro vypracování:

Vaším úkolem bakalářské práce je:

- provést podrobnou analýzu toků informací nutných k zajištění alespoň tří vybraných zástupců určitých skupin zboží v Hypermarketu Hypernova Liberec,
- určení kritických míst v toku informací,
- navrhnout organizační opatření ke snížení rizika nedostupnosti daných zástupců.

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

PERNICA, P.: *Logistický management*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6

CHRISTOPHER, M.: *Logistica v marketingu*. Praha: Management Press, 2000.
ISBN 80-7261-007-4

PERNICA, P., MOSOLF, J. H.: *Partnership in Logistics*. Praha: Radix, 2000.
ISBN 80-86031-24-1

Časopis Logistika. ISSN 1211-0957

Firemní materiály a www stránky

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc.

Konzultant: Bc. J. Křivan - Hypermarket Hypernova Liberec, vedoucí oddělení logistiky

Termín zadání bakalářské práce: 31.10.2003

Termín odevzdání bakalářské práce: 21.5.2004

L.S.



doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědoma toho, že užití své bakalářské práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 21. 5. 2004

Štichamerová

RESUMÉ

Prostřednictvím toku informací se uskutečňuje jak pohyb prvotních dat, ta i pohyb informací, vzniklých zpracováním prvotních dat. Poté, co jsou iniciovány toky informací, uskutečňují se toky materiálové. Cílem této bakalářské práce je analyzovat toky informací k zabezpečení dostupnosti základních skupin zboží prodáváných v hypermarketu Hypernova Liberec. Text je rozdělen do čtyř částí: v první je představena společnost Ahold Czech Republic, a. s., a Hypernova, ve druhé jsou definovány základní pojmy z dané problematiky, ve třetí je podrobně analyzován tok informací a ve čtvrté jsou odhalena kritická místa v rámci informačního toku.

SUMMARY

By means of information flow is realized the movement of primary data as well as the movement of information resulting from working with these primary data. After the information flow is analysed, the flow of materials is conducted. The aim of this bachelor work is to analyse the information flow in order to provide accessibility to essential groups of goods sold in the hypermarket Hypernova Liberec. The work is divided into four parts. In the first part the company Ahold Czech Republic, s. c., is introduced, in the second one some basic terms of this issue are defined, in the third one the flow of information is analysed, and in the fourth part some critical points within the information flow are revealed.

OBSAH:

SEZNAM ZKRATEK.....	8
ÚVOD	9
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	11
1.1 Ahold Czech Republic, a. s.....	11
1.2 Hypermarkety Hypernova.....	12
2 ZÁKLADNÍ POJMY.....	13
2.1 Systém, informace, informační systém, informační technologie, informační infrastruktura	13
2.2 Význam člověka pro efektivnost IS/IT	14
2.3 Distribuční centrum (dále také DC).....	15
2.4 Supply Chain Management - SCM	16
3 ANALÝZA TOKU INFORMACÍ PRO ZAJIŠTĚNÍ DOSTUPNOSTI VYBRANÝCH ZÁSTUPCŮ ZBOŽÍ	18
3.1 Tok informací k zajištění dostupnosti zboží dodávaného z distribučního centra	18
3.1.1 Objednávání zboží z distribučního centra.....	19
3.1.1.1 Popis po sobě jdoucích činností v rámci toku informací.....	19
3.1.1.2 Postup činností, odpovědná osoba, místo	22
3.1.2 Příjem zboží z distribučního centra	22
3.1.2.1 Popis po sobě jdoucích činností v rámci toku informací.....	24
3.1.2.2 Postup činností, odpovědná osoba, místo	28
3.2 Tok informací k zajištění dostupnosti zboží dodávaného přímým dodavatelem.....	32
3.2.1 Objednávání zboží od přímého dodavatele.....	33
3.2.1.1 Popis po sobě jdoucích činností.....	33
3.2.1.2 Postup činností, odpovědná osoba, místo	34
3.2.2 Příjem zboží od přímého dodavatele	35
3.2.2.1 Popis po sobě jdoucích činností.....	35
3.2.2.2 Postup činností, odpovědná osoba, místo	39

4	KRITICKÁ MÍSTA V RÁMCI TOKU INFORMACÍ.....	43
4.1	Zpracovávání faktury, které se neprovádí přímo na prodejně, avšak v předstihu u dodavatele I.....	43
4.2	Zpracovávání faktury, které se neprovádí přímo na prodejně, ale v předstihu u dodavatele II.....	44
4.3	Neshoda mezi fyzickým a účetním (elektronickým) stavem zásob I.....	45
4.4	Neshoda mezi fyzickým a účetním (elektronickým) stavem zásob II.....	46
4.5	Porušitelnost zásilky - poškození obalů.....	47
4.6	Neshoda mezi fyzickým a účetním stavem zásob III – otázka vratek neuznaných přímým dodavatelem.....	47
4.7	Nedovolená manipulace se zbožím během přepravy (např. krádež zboží) – týká se DC.....	48
4.8	Nedodržení dodacích lhůt - otázka spolehlivosti přímého dodavatele.....	49
4.9	Příjemky systémově chybně zařazené mezi neuskutečněné příjmy.....	49
5	HODNOCENÍ.....	50
	ZÁVĚR.....	51
	POUŽITÁ LITERATURA.....	52

SEZNAM ZKRATEK

Ahold CR	Ahold Czech Republic, a. s.
AP	Administrativní příjem
č.	číslo
DC	Distribuční centrum
EAN	European Article Numbering
EDI	Electronic Dokument Interchange
GOLD	počítačový program používaný hypermarketem
GOLD Reports	část programu GOLD
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
MO	Maloobchod
PC	Personal Computer
PD	Přímý dodavatel
prac.	pracovník
prog.	program
RL	Reklamační list
RT	Ruční terminál
SALP	Středisko administrativní a logistické podpory
SCM	Supply Chain Management
SM	Sektor manažer
SPZ	Státní poznávací značka vozidla

ÚVOD

V rámci distribučních kanálů dochází k tokům produktů a tokům informací. Toky produktů jsou uskutečňovány teprve poté, co jsou iniciovány informační toky. K typům informací, které se předávají mezi články distribučních kanálů, patří obvykle informace o množství zásob na různých místech kanálu, servisní požadavky, plány a rozvrhy dodávek apod.

Na kvalitě a rychlosti toku informací závisí výše pojistných zásob, které je nutno udržovat na jednotlivých úrovních distribučního kanálu.

V době, která je v celém světě označována jako "věk informatiky", jsou informace nesmírně důležitým předpokladem vysoké prosperity firmy či instituce.¹

V zájmu každé firmy by mělo být vybudování svého informačního systému v kvalitě, která by umožnila zrychlení a zefektivnění podnikových činností. Je téměř nemožné provádět inovaci informačního systému ve firmě bez předchozí analýzy současného toku informací. Na základě podrobné analýzy se následně odhalí kritická místa, na která je třeba zaměřit pozornost. Firma se snaží o odstranění nedostatku, způsobujícího zhoršenou kvalitu v toku informací a zmírnění negativních dopadů, pokud se problémům nepodařilo předejít.

V rámci této bakalářské práce byla provedena podrobná analýza toků informací k zajištění dostupnosti základních skupin zboží prodávaných v hypermarketu Hypernova Liberec.

Text je rozvržen do čtyř částí, z nichž první je věnována představení společnosti Ahold Czech Republic, a. s., pod jejíž vedení hypermarkety Hypernova spadají. Ve druhé části jsou definovány některé základní pojmy pro vymezení dané problematiky a třetí se zabývá stěžejním úkolem projektu, a to analýzou informačních toků pro zajištění dostupnosti základních skupin zboží. Tato obsáhlá kapitola jsem dále členil na dvě podkapitoly, týkající se zboží distribuovaného přes distribuční centrum a zboží dodávaného přímým

¹ Tvrdíková, M., s. 8

dodavatelem. V obou podkapitolách je analyzován postup při objednávání a při příjmu zboží do hypermarketu. Čtvrtá část obsahuje výčet devíti vytipovaných kritických míst v rámci toku informací spolu s opatřeními, jaká následují při výskytu problému v daném místě. Mimo to jsou zde uvedeny vlastní návrhy autorky pro předejití vzniku problémových situací.

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

1.1 Ahold Czech Republic, a. s.²

Více než dvě stovky moderních super- a hypermarketů staví Ahold Czech Republic, a. s. (dále jen Ahold CR), do pozice největší společnosti ve svém oboru v České republice. V roce 2001 dosáhla obratu téměř 30 miliard korun. Řetězce Albert nabízejí na své prodejní ploše nepotravinářské zboží v rozsahu pět až šest procent celkového obratu. V hypermarketech Hypernova se toto zboží podílí na celkovém objemu prodeje více než 30 procenty.

Společnost Ahold CR, a. s., ve svých prodejnách obsloužila za rok 2002 na 132 milionů zákazníků a zaměstnávala více než 12.500 lidí. Je jednou z nejrychleji se rozvíjejících se maloobchodních společností a zároveň jedním z největších zaměstnavatelů u nás.

Hypernova i Albert pro své zákazníky pravidelně připravují akční nabídky sezónního zboží za zvýhodněné ceny, na které upozorňují rozesílanými informačními letáky. Tyto informace jsou zároveň zveřejňované na internetových stránkách www.ihypernova.cz a www.ialbert.cz. V obou řetězcích je u elektronických pokladen možné platit v hotovosti i platebními kartami, a v Albertech také stravenkami. V hypermarketech Hypernova, umístěných v příhraničních oblastech (Liberec, Znojmo, Břeclav, Ústí nad Labem, Klatovy, Česká Lípa, Jindřichův Hradec, Trutnov, Karlovy Vary, Děčín a Cheb), je samozřejmostí možnost platit v eurech.

Mateřskou společností Ahold Czech Republic je Royal Ahold, globální provozovatel lokálních maloobchodních sítí a dodavatel hotových pokrmů. Ve svých prodejnách po celém světě každý týden obslouží na 40 milionů zákazníků a pro 300.000 strávníků ve velkých firmách, nemocnicích a sociálních ústavech na území USA a Evropy dodá hotové pokrmy.

² <http://www.ahold.cz>, 12. 1. 2004

1.2 Hypermarkety Hypernova³

Prodejní síť řetězce Hypernova dnes tvoří 43 jasně profilované hypermarkety, přizpůsobující se svou prodejní plochou konkrétnímu regionu či městu, ve kterém jsou umístěny. Zákazníci po celé České republice se tak setkávají s hypermarkety o prodejní ploše 3.000 až 10.000 metrů čtverečních, nabízejících dvacet pět až šedesát tisíc druhů zboží. Přitom 80 až 85 procent výrobců a dodavatelů pochází z České republiky.

Předností českých hypermarketů Hypernova jsou vysoká kultura prodeje zboží, přehledný informační systém jednotlivých oddělení, široké, pohodlné komunikace mezi regály a příznivé ceny. Zákazníci zde najdou i širokou škálu vlastních, tzv. privátních značek. Výrobky s názvem Hypernova nabízejí dobrou kvalitu za cenu nižší až o 15 procent ve srovnání s konkurencí, ovšem zákazníci mohou vybírat ještě z řady potravinářských i nepotravinářských produktů se značkami Euro Shopper, FineLine Cookery, Selský dvůr, Track & Field nebo A-selection a Novaline.

Nákupní centra, kde se většinou hypermarkety Hypernova nacházejí, nabízejí ve svých nákupních galeriích také podnikatelský prostor pro malé a střední obchodníky, kteří velmi vhodně doplňují nabídku služeb a produktů každého hypermarketu.

³ <http://www.ihypernova.cz>, 12. 1. 2004

2 ZÁKLADNÍ POJMY

2.1 Systém, informace, informační systém, informační technologie, informační infrastruktura⁴

Systém je množina vzájemně propojených komponent, které musí pracovat dohromady pro celý systém tak, aby tento systém naplnil daný účel (daný cíl).

Informací rozumíme data, kterým jejich uživatel přisuzuje určitý význam a které uspokojují konkrétní objektivní informační potřebu svého příjemce.

Informační systém je soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací podle potřeby uživatelů činných v systémech řízení. Důvodem k rozlišení pojmů data a informace je jejich vztah k uživateli. Data (údaje) jsou vhodným způsobem zachycené (vyjádřené) zprávy, které vypovídají o světě a jsou srozumitelné pro příjemce, kterým může být člověk, nebo technický prostředek. Data vyžadují na svoje zpracování vynaložení určité práce, která má smysl jedině tehdy, jestliže se tím vytvoří nějaká užitná hodnota - užitek. Užitnou hodnotou dat je informační obsah. Informace tedy vznikají z dat až v okamžiku jejich užití, tj. u uživatele-příjemce, kdy mu přinášejí něco nového, tj. snižují neurčitost světa (entropii).

Informačními technologiemi nazýváme souhrn určitých nástrojů, metod a znalostí, které potřebujeme ke zpracování dat. V současnosti tímto pojmem označujeme všechny "moderní" technologie používané při výstavbě informačních systémů. Vztah mezi informačním systémem a informačními technologiemi lze chápat tak, že informační systém nám reprezentuje potřebu informací, zatímco informační technologie nám reprezentují uspokojení této potřeby. Proto se zavedla zkratka IS/IT, která tento pojmoslovný problém jednoduše řeší.

⁴ Molnár, Z., s. 15

Informační infrastruktura podniku znamená prostředí (zázemí) pro trvalý rozvoj IS/IT podniku. Je žádoucí, aby úroveň informační struktury trvale mírně předbíhala úroveň IS/IT podniku. Návrh infrastruktury musí reagovat na světové vývojové trendy, aby byl podnik vždy schopen včas reagovat svým IS/IT na neustále se vyvíjející potřeby diktované reakcí na konkurenční prostředí.

Úroveň infrastruktury je dána úrovní jejích jednotlivých komponent, přičemž je samozřejmě žádoucí, aby všechny komponenty infrastruktury byly na odpovídající a vyrovnané úrovni. Ke komponentům infrastruktury patří:

- dostatečně výkonné hardwarové vybavení včetně síťových a komunikačních prostředků (hardware),
- vhodné a perspektivní operační a databázové systémy (základní software),
- správné datové zdroje (dataware),
- dostatečná informační a počítačová gramotnost lidí (peopleware),
- adekvátní organizační uspořádání kompatibilní s informačními systémy a se systémem řízení podniku (orgaware).

2.2 Význam člověka pro efektivnost IS/IT⁵

Člověk vystupuje v IS/IT jako tvůrce a jako uživatel. "Lidský zdroj" je nutno řídit, tj. plánovat, organizovat, motivovat, kontrolovat a kultivovat, aby se nestal nejslabším článkem informační infrastruktury podniku. Efektivnost IS/IT závisí na lidech mnohem více, než na samotných informačních technologiích.

Člověk, jako uživatel, může vnímat výhody a nevýhody IS/IT z hlediska ekonomického (finančního), pohodlí při práci, uspokojení z práce, sociálního postavení, jistoty práce, možnosti a schopnosti ovlivňovat změny v podniku. Zmírnit nepříznivý dopad IS/IT na pracovníky lze jejich aktivní účastí při výběru či vývoji a zavádění systému.

⁵ Molnár, Z., s. 105

2.3 Distribuční centrum (dále také DC)

DC představuje velkou velkoobchodní jednotku pro určitý okruh odběratelů nebo pro vymezený sortiment. V prvním případě je to většinou "sdružené DC" zajišťující v rámci velké retailingové firmy velké souborné dodávky včetně chlazeného a mraženého zboží. Distribuční centra mohou být uspořádána hierarchicky: pro denní zboží - regiony, pro méně často dodávané - oblasti, pro specializované sortimenty - celostátní centra.. V moderní logistice se zboží pro velkoobchodní prodejny objednává pomocí výpočetní techniky v jedné centrále a převážně přichází sdruženě velkými kamiony v denním režimu.

DC s vymezeným sortimentem je buď centrálním odbytovým skladem výroby (např. Čokoládovny) nebo samostatným obchodním podnikem, který kompletuje a organizuje dodávky pro velké odběratele od několika velkých výrobců (např. Makro v Belgii). Někdy se používá výraz distribuční centrum pro skladový areál, obvod či "industry park".⁶

Z převážné části se nejedná o sklady v pravém slova smyslu, neboť účelem DC není zboží skladovat, nýbrž distribuovat. Optimálním cílem by bylo dosáhnout minimální zásoby zboží, kdy sklad by fungoval jako překladiště. Tomu odpovídají cross-docking centra, kde z jednoho směru přijíždějí do cross-docking centra celokamionové dodávky zboží od dodavatelů, zboží je vyloženo, dále je v expediční zóně směřováno s dalším zbožím pro určitou prodejnu, nakládáno a odváženo do té prodejny. Samozřejmě ne vždy je možné zboží pouze překládat, neboť některé je z obchodních, spekulativních a jiných důvodů nakupováno nejen s cílem optimální distribuce. Poté přichází na řadu krátkodobé či dlouhodobé skladování.

Cílem každé firmy by měla být optimalizace a řízení celého dodavatelského řetězce - Supply Chain Management. Aby mohla tato optimalizace probíhat na vysoké úrovni, je nutné do ní zapojit všechny články řetězce. U obchodních řetězců jsou těmito články většinou VÝROBA * DC * MO (maloobchodní jednotka) * zákazník. [4]

⁶ Žák, M., s. 6

2.4 Supply Chain Management - SCM ⁷

SCM je označení pro aplikaci IS/IT při řízení logistického řetězce, která podporuje komplexní plánování, kontrolu výkonnosti a nákladů, toku a skladování surovin, výrobních zásob, sledování pohybu hotových výrobků od místa vzniku až po místo spotřeby za účelem uspokojení požadavků zákazníků. SCM umožňuje zprůhlednění logistického řetězce a tím mají podniky lepší možnost analyzovat, předvídat chování zákazníků a rychleji na ně reagovat. SCM se zabývá řízením informačního a materiálového toku a sestává z procesů, které spojují všechny fyzické činnosti podniku nákupem počínaje, přes výrobu, skladování, distribuci a službami zákazníkům konče.

SCM v sobě integruje především:

- výrobu produktu, její realizaci a náklady s ní spojené,
- strategii držení zásob,
- přesun materiálu nebo výrobků (včetně fyzické manipulace, sběru, shromažďování a dopravy),
- podpůrné procesy (marketing, výzkum a vývoj, zpracování objednávek, fakturace a přijímání plateb,
- optimalizaci služeb zákazníkům a trvání objednávkového cyklu (při dodání zákazníkovi či na místo prodeje).

Toto vše nelze realizovat bez takových IS/IT jako jsou:

- **elektronická výměna dokumentů (EDI)** včetně technologie Internetu a intranetu,
- využívání tzv. **samoobslužných aplikací** umožňujících našim partnerům přímý přístup do našeho IS (např. do systému řízení zásob pro možnost jejich automatického doplňování bez objednávky),
- společné resp. sdílené systémy pro řízení kvality odstraňující zbytečné duplicity a nekonzistence při přejímkách produktů,

⁷ Molnár, Z., s. 77

- společné resp. sdílené systémy pro vývoj a návrh produktů urychlující inženýrské procesy,
- společné resp. sdílené **systémy pro platební styk** urychlující toky peněz mezi subjekty dodavatelského řetězce.

3 ANALÝZA TOKU INFORMACÍ PRO ZAJIŠTĚNÍ DOSTUPNOSTI VYBRANÝCH ZÁSTUPCŮ ZBOŽÍ

Pro provedení analýzy toků informací jsem vybrala následující zástupce zboží prodávaného v hypermarketu Hypermart Liberec. Jsou to:

- | | |
|------------------------|---|
| od přímého dodavatele | - šunkový salám (zástupce čerstvého potravinářského zboží); |
| | - videokazeta (zástupce nepotravinářského zboží); |
| z distribučního centra | - jogurt. |

3.1 Tok informací k zajištění dostupnosti zboží dodávaného z distribučního centra

V kapitole Základní pojmy je vysvětleno, co je distribuční centrum. Pokládám za nutné připomenout, že se ve skutečnosti jedná o zboží, které pouze prochází přes DC. Není tudíž zcela přesné označení "zboží z DC". Přesto však toto spojení ve své práci použiji.

Pro zajištění dostupnosti zboží v prodejně tak, aby bylo zákazníkovi umožněno si ho v případě zájmu koupit, je nejprve nutné zboží objednat, a po přivezení zboží z DC přepravcem ho převzít a fakticky přijmout. Proto jsem tuto kapitolu rozdělila do podkapitol, pojednávajících o objednávání a o příjmu zboží z DC.

Jak jsem již zmínila, z DC jsou do prodejny pravidelně přiváženy např. mléčné produkty, mezi nimi jogurty. Je pochopitelné, že je nepřiváží jejich výrobce, tedy přímý dodavatel. Jogurtů se v Hypermartu prodává několik desítek druhů od různých výrobců a jedná se o rychloobrátkové zboží, což znamená, že se v prodejně fakticky zdrží jen minimální dobu, než si ho zákazník koupí. Na prodejně mají toto zboží v množství, které doufají za den prodat. Říká se tomu „stock in days“. Snaží se o to, držet „stock in days“ co nejnižší. Z DC jsou přiváženy všechny požadované druhy jogurtů od vícera výrobců najednou. Šetří se tím náklady na dopravu dodavatelům i prodejně. Samozřejmě na tom vydělává DC, které má přepravu zahrnutou mezi jím poskytované služby.

Protože v případě DC se jedná o dlouhodobý a úzký vztah s prodejnou, našla zde své místo technologie Internetu, na jejímž základě dochází mezi oběma subjekty k elektronické výměně dokumentů. Dále Hypernova přistoupila k využívání tzv. samoobslužných aplikací. Ty umožňují odpovědným pracovníkům DC přímý přístup do systému řízení zásob v Hypernově. Díky tomu mohou zařídit také jejich automatické doplňování bez objednávky.

Hypernova plánuje se svými DC sdílet systémy pro řízení kvality, aby se odstranily zbytečné duplicity a nekonzistence při přejímkách produktů. V současnosti je každá dodávka zkontrolována jak při nakládání v DC, tak i při přijímání skladníkem na prodejnu. Představme si však, že by se zvýšila spolehlivost kontroly při nakládání zboží v DC a pracovníci DC by předešli vzniku nesouladů vedoucím ve svém důsledku k reklamacím. Pak by se mohl ušetřit čas, jenž by se musel jinak vynaložit na kontrolu při příjmu zboží na prodejnu. Další důvod vidím ve snížení nároků na pracovní sílu.

3.1.1 Objednávání zboží z distribučního centra

3.1.1.1 Popis po sobě jdoucích činností v rámci toku informací

Sektor manager (dále SM) vytiskne z počítačového programu GOLD "Katalog zboží" pro příslušné DC. V "Katalogu" jsou u každého zboží uvedené informace, kterých je potřeba k rozhodnutí o množství zboží, jež by se mělo objednat, a to: název, EAN, balení, ve kterém se objednává množství zboží na zásobách (např. paleta po deseti kartonech), průměrný denní prodej a poslední objednané množství zboží, které bylo sice objednáno, avšak ještě nedodáno do prodejny. (Obr. 1)

Poté provede SM fyzickou kontrolu stavu zásob. Podívá se, kolik zbývá jakého zboží ve skladě, na prodejní ploše a v jednotlivých obsluhovaných úsecích. Zjišťuje tak, jaké množství zboží je potřeba objednat.

Po vytvoření objednávky je objednávka v systému ve statusu 3=changed. To znamená, že objednávku lze podle potřeby upravit, například změnit objednané množství, připsat další objednanou položku apod. A objednávka se netiskne.

V administrativním oddělení SALP prodejny Hypernova bude systémem automaticky (tj. bez zásahu pracovníka hypermarketu) vytištěna příjemka poté, co na DC obdrží objednávku (obr. 2). To je umožněno technologií Internetu a Intranetu a s tím spojenou elektronickou výměnou dokumentů. Příjemka zde tedy zároveň slouží jako potvrzení přijetí objednávky distribučním centrem. V DC si objednávku sami vytisknou.

PSCDE02F		OBJEDNÁVKA DODAVATELE		G.O.L.D. V4.80	
62		659 HPM LI		26/04/02	
Číslo návrhu :	91405	Dodavat. :	25084801	10	MKK S.R.D.-10/30
Zvláštní operace :		Množ. kartónů :	0		
Číslo objednávky :	0	Celková částka :	0		
Typ objednávky :	4 Empty man	Zaplaceno :			
Stav objednávky :	1 Proposed	Zaplaceno za jedn. :			
<Detaily >					
Zboží		Nákup	SKU/NJ	SKU	Cena
23534926	PLÁŽOVKA 600D 13 00375		1	0	98.000
<Poznámka >		<Statistika >			
MNOZSTVI V NAKUPNI JEDNOTCE (DALSI SLOUPEC: POCET SKU V 1 NJ) [POZNAMKA] VICE DE					
Record: 1/1					

Obr. 2 – Objednávka / příjemka

Po každém odeslání objednávky z hypermarketu do DC by měli automaticky z DC podat zprávu zpět na prodejnu v podobě reportu 2 a informovat o přijetí objednávky a zároveň o jejím případném krácení. Ke krácení, tj. k pouze částečnému uspokojení

objednávky dochází v případě, že objednaný druh zboží nemá DC k dispozici, resp. nemá jej v dostatečném množství.

Vytištěnou příjemku předá pracovník odd. SALP včas do kanceláře příjmu, aby zde byla před příjezdem přepravce přivázejícího objednané zboží z DC.

3.1.1.2 Postup činností, odpovědná osoba, místo

V následující tabulce je v prvním sloupci znázorněný postup činností v rámci toku informací, ve druhém je přiřazena osoba odpovědná za danou činnost a ve třetím místo, kde činnost probíhá.

Tab. 1 – Postup činností, odpovědná osoba, místo – objednání zboží z DC

Postup činností	Odpovědná osoba	Místo
Tisk "Katalogu" pro DC.	SM	kancelář
Fyzická kontrola stavu zásob	SM	prodejní plocha,
Vyplnění katalogu dle potřeby doplnění stavu.	SM	prodejní plocha
Manuál. vytvoření objednávky pro DC v systému.	SALP	kancelář
Objednávka ve statusu 3=changed.		
Automatický tisk příjemky na SALP.		kancelář
Příjemka je předána do kanceláře příjmu.	SALP	

Vlastní zpracování na základě konzultací s panem J. Křivanem.

3.1.2 Příjem zboží z distribučního centra

Při přijímání zboží používá zaměstnanec tzv. ruční terminál. Ruční terminály (dále RT) patří mezi mobilní terminály, jimiž jsou označovány průmyslové počítače, které se vyrábí v ručním provedení nebo v provedení pro upevnění na manipulační a vysokozdvizné

vozíky. Mobilní terminál má tedy v sobě zabudovaný procesor, displej, klávesnici a obsahují integrovaný snímač čárového kódu. [5]

V současné době nalezneme čárový kód na všech typech spotřebního zboží baleného do spotřebitelských obalů. Čárový kód je řada souběžných čar různých šířek a s různými rozestupy mezi jednotlivými čarami. V takto uspořádaných čarách jsou zakódovány jsou zakódovány informace, jako písmena, čísla a zvláštní znaky. Čárové kódy se čtou opticky tak, že jsou snímány paprskem světla. Informace, které jsou obsaženy v čárovém kódu se buď radiovým signálem přenášejí přímo do počítače nebo se ukládají v procesoru snímacího zařízení a do počítačového systému se přenášejí souhrnně později. [6]

Než bude popsán sled činností při příjmu zboží z DC, hodí se na toto místo uvést malou poznámku k problematice obalového materiálu, o které bude také zmíněno v dalším textu.

Pro potřeby účetnictví a evidence dělí příslušní pracovníci hypermarketu Hypernova obaly do dvou skupin, a to na:

- a) finanční obaly a
- b) evidenční obaly.

Ad a) Jako finanční jsou označovány takové obaly, za které hypermarket dodavateli platí. Nejdražším finančním obalem, se kterým Hypernova obchoduje, je europaleta. S dodavateli vede prodejna tzv. obalové konto, v rámci něhož si jednou za měsíc obě strany kvůli účetnictví navzájem odsouhlasí stav, tedy množství obalů. Důležité je uvést, že Hypernova tyto finanční obaly ve skutečnosti vůbec nevlastní, pouze je má v držení. Účtování může probíhat např. jako v případě společnosti Opavia, a. s., která si naučtuje tyto obaly v momentě, kdy Hypernově prodává své zboží, zatímco Hypernova si tyto obaly naučtuje ve chvíli, kdy je vrací zpět. Pokud je zjištěn v důsledku kontroly účetní rozdíl, následuje podání reklamace na obaly. Reklamaci dodavatel uzná nebo neuzná.

Ad b) Evidenční obaly se na rozdíl od finančních neúčtují, pouze se eviduje jejich stav. Patří mezi ně obyčejné palety a přepravky. Opět je jednou za měsíc s dodavatelem odsouhlasen stav, přičemž se nepočítá s peněžní hodnotou, ale v kusech.

opatří razítky a podpisy pracovníka AP. Obalový list a DL jsou poté proti podpisu předány v jedné kopii řidiči DC.

Ložný prostor vozidla přepravce zboží z DC je před odjezdem zapečetěn elektronickou plombou. Učiní tak skladník v případě vracení obalů a reklamovaného zboží zpět do DC. Náklad se tedy zaplombuje, o čemž skladník informuje pracovníka AP, a číslo pečetě se zapisuje do přepravního dokladu dopravce, zvaného "staska". Do „stasky se též potvrzuje čas příjezdu a odjezdu dopravce. Číslo plomby zapíše pracovník security do evidenční knihy příjmu, kde se k tomu připojí poznámka "odjezd".

Poté řidič opouští hypermarket se všemi zmíněnými doklady.

Na řadu přichází fyzická kontrola zboží. Po odjezdu přepravce ji provádí skladník spolu s pověřeným pracovníkem (SM). Jedná se o podrobnější kontrolu dodávky, co se množství a kvality týče.

Skladník spočítá množství přivezeného zboží a údaje o počtu vloží do RT. Takto vkládá počet jednotlivých položek z celého závozu.

V případě, že se na jedné paletě objeví zboží určené do jiného sektoru prodejny, např. mražená zelenina na paletě s jogurty, pak toto zboží skladník přesune na stranu spolu s ostatním zbožím z toho správného, odpovídajícího sektoru. Takto přesunuté zboží je spočítáno po ukončení sčítání zboží již započatého sektoru, aby nevznikl zmatek a vše se učinilo pěkně po pořádku.

Samozřejmě se může stát, že bylo z DC dodáno zboží nekvalitní, poškozené, a navíc s prošlou záruční lhůtou. Druh a množství tohoto zboží bude zahrnut do celkového počtu přijatého zboží a naskenován a zadán do RT.

Druh a množství přijatých vratných obalů, byly-li tedy nějaké přijaty, zaznamená skladník do obalového listu.

Následně do kanceláře AP odevzdá RT a veškeré doklady, které použil u příjmu zboží. Pokud se zboží přivezlo ve vratných obalech a řidiči DC byly nějaké vratné obaly vráceny,

pak je v kanceláři AP odevzdán i obalový list. Jestliže bylo dovezeno nekvalitní zboží a skladník to zjistil, odevzdá se také speciální reklamační list, určený pro reklamování zboží z DC.

Pracovník AP v programu GOLD potvrdí fakturu příjmu a vytiskne ji. Poté provede elektronický přenos dat z RT do počítače. Po snímání celé dodávky, kdy se inventura v RT uzavře, se v programu GOLD Reports vyhodnotí rozdíly. Vznikne tzv. rozdílová tabulka, která podává informace o rozdílech mezi údaji na faktuře příjmu (nebo na DL; tedy co si naúčtovalo účetní oddělení DC) a množstvím zadaným skladníkem do RT (co bylo do prodejny fakticky dopraveno).

Pracovník AP vytiskne rozdílovou tabulku. Zkontroluje ji, a stejně tak i obalový list.

Pakliže se objeví v uvedených položkách nesrovnalosti, musí se zopakovat fyzická kontrola dotyčných položek na rampě, kde zboží zůstává, než se vydá pokyn k rozvozu do příslušných sektorů prodejny, resp. skladu. Skladník přivolá SM. Přepočítání vykoná jiný pracovník než ten, který počítal dodávku jako první. Tím se vyloučí možnost, že se k chybě došlo vlivem nepozornosti nebo nedbalosti prvního sčítajícího.

Byly-li přepočítáním potvrzeny rozdíly, určí SM místo, kam je přesunuto zboží, kterého se to týká. Druh a množství tohoto zboží bude zaznamenáno do formuláře "Reklamační list pro DC"

spolu s udáním důvodu, čímž se usnadní práce SM, až bude dané zboží reklamovat.

Pokud se opravdu liší dodané množství s tím, které je uvedeno na faktuře příjmu (příp. v DL), pak musí pracovník AP tuto skutečnost zapsat do všech těchto dokumentů (minimálně na fakturu příjmu a do dodacího listu). Zároveň se vystaví konečná verze RL.

Dále je porovnávána objednávka daného zboží s rozdílovou tabulkou. Pracovník AP tím kontroluje, zda bylo do prodejny přivezeno zboží, které se skutečně objednalo. Mohlo by se stát, že z DC poslali zboží, které v prodejně nikdo nežádal, nebo množství větší či menší, než se objednalo. Případné rozdíly jsou poznamenány do objednávky.

V případě, že je ke zboží vázaný obal (př. prázdné lahve jsou vázány na tekutinu v nich prodávanou), je při příjmu zboží automaticky vytvořena příjemka, která se vztahuje i na tyto obaly. Logicky nebudu evidovat na dvou příjemkách zvlášť püllitry piva a láhve. Na ostatní vratné obaly, které jsou uvedeny na DL, musí být pořízena příjemka zvlášť. Při vrácení obalů zpět dodavateli, zde příslušnému DC, vystaví operátor v informačním systému doklad o vrácení obalů dodavateli, čímž je zároveň proveden odpis obalů v systému, tedy jejich odečtení z evidence.

Je-li potřeba opatřit zboží alarmem či štítky, je jedna kopie příjemky předána skladníkovi. Skladník předá zboží s příjemkou do oddělení labellingu.

Pracovníci labellingu vytisknou štítky z programu GOLD, polepí jimi zboží a (nebo) opatří zboží bezpečnostním alarmem podle předepsaných pravidel.

Zboží, ať už s alarmem či štítky, a nebo bez nich, nechá SM uložit na stanovená místa ve skladu, popř. přímo na prodejní ploše, pokud dané zboží bylo zcela vyprodané a nebylo na prodejně k dispozici, nebo se jedná o úplně nový druh zboží, které se v prodejně dosud neprodával.

Všechny doklady týkající se příjmu zboží z DC (tj. faktura příjmu, dodací list, rozdílová tabulka, RL zboží dodaného z DC, objednávka, obalový list) jsou okamžitě po ukončení příjmu předány do odd. SALP nebo příslušnému SM.

Sektor manažer provede věcnou kontrolu příjmu (tzn. věcnou správnost, rozdíly mezi objednaným a dodaným zbožím) a zjistí, zda je nutné provést reklamaci na některé zboží.

Má-li k tomu důvod, provede SM reklamaci. Podklady, které mu slouží pro vytvoření reklamace, jsou: rozdílová tabulka z GOLD Reports - pro zboží nedodané, zboží dodané navíc a pro záměny zboží; dalším podkladem je formulář RL, jenž SM informuje o dodaném zboží, které bylo poškozené či dodané s prošlou záruční lhůtou.

Všechny doklady týkající se příjmu dodávky z DC jsou uloženy u SM nebo v odd. SALP až do vyřízení reklamace.

Pokud nebylo nutné provádět reklamaci dodávky, nebo po ukončení reklamace jsou všechny doklady archivovány sektor manažerem v hypermarketu. Tyto doklady slouží ke zúčtování dodávky zboží z DC (tj. DL, příjemky, reklamace) jsou archivovány u účetní prodejny minimálně do vyřešení následující roční inventury.

3.1.2.2 Postup činností, odpovědná osoba, místo

Stejně jako v bodu 3.1.2.1 je zde schematicky uveden postup činností v rámci toku spolu s přiřazením odpovědné osoby a místa, kde činnost probíhá.

Tab. 2 – Postup činností, odpovědná osoba, místo – příjem zboží z DC

Postup činností	Odpovědná osoba	Místo
Příjezd pracovníka DC.		
DL do kanceláře příjmu.	pracovník AP	kancelář AP
Zodpovědný pracovník určí rampu pro vyložení zboží.	pracovník AP	kancelář AP
Pracovník DC přijede k příslušné rampě.		
Vyložení zboží.	pracovník security	sklad
Kontrola neporušenosti dodávky a množství palet.	Skladník	sklad
"Je zde zboží určené k reklamaci?"	SM	sklad
(ANO: Předat toto zboží s příslušnou dokumentací		
-Reklamace dodávky z DC.)		
"Jsou připraveny vratné obaly k vrácení?"	skladník	sklad
(ANO: Předat tyto vratné obaly.		
-Druh a množství vrácených obalů	skladník	

zaznamenáno na obalový list.		
-Obalový a Dodací list je v kanceláři AP potvrzen a předán řidiči DC.	skladník	kancelář AP)
Vozidlo přepravce je zapečetěno, číslo pečete zapsáno a pracovník DC opouští hypermarket.	skladník	
Skladník spočítá dodané zboží.	skladník	sklad
Naskenování a vložení zboží napočítaného po paletách do RT.	skladník	sklad
"Je na paletě zboží z jiného sektoru?"	skladník	sklad
(ANO: Zboží přesunout a přidat k ostatnímu zboží příslušného sektoru, které ještě nebylo sčítáno.)	skladník	sklad
"Je nějaké zboží vadné, s prošlou záruční lhůtou či navíc?"	skladník	sklad
(ANO: Toto zboží též zahrnout do spočítaného množství.	skladník	sklad
-Toto zboží uložit na předem určené místo.	skladník	sklad
-Druh a množství zaznamenat do RL zboží.)	skladník	sklad
"Byly dodány nějaké vratné obaly?"	skladník	sklad
(ANO: Druh a množství zaznamenat do obalového listu.	skladník	sklad)
Po spočítání všeho zboží předat veškeré		

využívané doklady a RT do kanceláře AP.		
Kontrola a zpracování příjmu v IS.	pracovník AP	kancelář AP
Potvrzení faktury v programu GOLD.	pracovník AP	kancelář AP
Tisk faktury příjmu.	pracovník AP	kancelář AP
Přenos dat z RT do PC.	pracovník AP	kancelář AP
Po nasnímání celé dodávky, kdy se inventura v RT uzavře, se v GOLD Reports vyhodnotí rozdíly.		
Z GOLD Reports vytisknout rozdílovou tabulku.	pracovník AP	kancelář AP
Porovnat rozdílovou tabulku a obalový list s fakturou příjmu.	pracovník AP	kancelář AP
"Je zde nějaký rozdíl?"	pracovník AP	sklad
(ANO: Přivolat SM a provést druhé přepočítání.	skladník	sklad)
"Je zde i nadále rozdíl?"		
(ANO: Dle skutečnosti opravit množství na faktuře příjmu a DL, popř. do rozdílové tabulky obalového listu. Vytvoření konečné verze RL.	pracovník AP	kancelář AP)
Porovnat objednávku s rozdílovou tabulkou.	pracovník AP	kancelář AP
"Je zde rozdíl?"		
(ANO: Tuto skutečnost poznamenat na	pracovník AP	kancelář AP)

objednávku.		
Zpracování příjmu a vrácení obalů v IS.	pracovník AP	kancelář AP
Tisk dokladu o odepsání obalů.		
"Je potřeba opatřit zboží alarmem či štítky?"		
(ANO: Vrátit jednu kopii příjemky skladníkovi.	pracovník AP	kancelář AP
-Příjemka a zboží do labellingu.	skladník	
-Tisk štítku ze systému a polepení zboží a (nebo) opatření zboží alarmem.	pracovník labellingu	labelling)
Uložení zboží ve skladu.	SM	sklad
Kontrola a archivace veškerých dokladů příjmu.	pracovník AP	kancelář AP
"Je nutné zboží reklamovat?"	SM	kancelář AP
(ANO: Provést reklamaci zboží z DC.	SM	kancelář AP
-Všechny doklady jsou uloženy u SM nebo v SALP až do vyřízení reklamace.)		
Nebyla-li nutná reklamace, či po jejím vyřízení jsou dokumenty archivovány u SM.		

Vlastní zpracování na základě konzultací s panem J. Křivanem.

3.2 Tok informací k zajištění dostupnosti zboží dodávaného přímým dodavatelem

Zástupci zboží od přímého dodavatele jsou například šunkový salám, jakožto čerstvé potravinové zboží, a videokazeta, zastupující nepotravinové zboží. Pokud si položíme otázku, proč jsou to právě tyto produkty, odpověď je zcela prozaická. V případě šunkového salámu je důvodem to, že DC, odkud je do Hypernovy přiváženo zboží, není uzpůsobené ke skladování čerstvého zboží. Vyžadovalo by to větší kapacitu skladovacích prostor, ale také čas. Zbytečně by se tím cesta čerstvého zboží zkomplikovala. Je možné, že by se to podepsalo na jeho čerstvosti. Z toho důvodu je šunkový salám dovážen přímo od dodavatele, resp. výrobce.

Videokazety zastupují zboží nepotravinářského charakteru. V jejich případě nehraje roli požadavek čerstvosti. Dokonce se domnívám, že by videokazety nevyžadovaly mnoho skladovacího prostoru v DC. Důvodem k jejich distribuci od přímého dodavatele, ne přes DC, je jejich nezajímavost z hlediska obrátkovosti zásob. Neprodávají se v takovém množství, aby se hypermarketu vyplatilo koupit si od DC službu jejich distribuování.

Při zavádění nového dodavatele musí tento uvést lhůty, do kterých je schopen zboží na prodejny zaslat. V případě, že SM vytvoří objednávku, je systémem současně vytvořena příjemka zboží, na které je uvedeno datum objednání a datum předpokládaného závozu objednávky, tj. kdy má být zboží dodáno.

Na rozdíl od DC nemá přímý dodavatel elektronický přístup ke stavu zásob v Hypernově. Z toho důvodu se vytvořená objednávka již v prodejně vytiskne, a poté se posílá faxem dodavateli.

Také tuto kapitolu jsem rozdělila do subkapitol, které pojednávají o objednávání a o příjmu zboží od přímého dodavatele.

3.2.1 Objednávání zboží od přímého dodavatele

3.2.1.1 Popis po sobě jdoucích činností

Na základě katalogu, statistiky průměrného denního prodeje, skutečného stavu zásob aj. sektor manažer rozhodne o tom, jaké zboží je potřeba objednat. Průměrný prodej se vypočítává z údajů za předešlý týden, měsíc atd. podle toho, jak časté jsou závázky od dodavatelů toho kterého druhu zboží.

Příslušný SM vyplní objednávku a nechá ji systémově zpracovat v SALP v programu GOLD v režimu "manuální vytvoření objednávky". Je vhodné poznamenat, že není možné vytvořit jednu objednávku pro jednoho dodavatele, který však přiveze zboží pro různé sektory prodejny. Je nutné vytvořit objednávku pro každý sektor zvlášť. To znamená, že si může více SM vytvořit své vlastní objednávky k jednomu a tomutěž dodavateli. Termín dodání zboží je určen dle smlouveného plánu dodávek, popř. na základě dohody mezi dodavatelem a SM, popř. pracovníkem SALP. Dále je možné dohodnout termín závozu mimo plán, je-li potřeba, např. došlo-li k nenadálému vyprodání všech zásob některého zboží.

Po vytvoření objednávky se objednávka v systému ocitne ve statusu 3=changed. V tomto stupni lze objednávku ještě dodatečně upravit co do množství anebo druhu objednaného zboží.

Na rozdíl od objednávky zboží distribuovaného přes DC se objednávka zboží od přímého dodavatele vytiskne rovnou na prodejně. Je tomu tak z důvodu jejího pozdějšího odeslání dodavateli faxem.

Po tisku objednávky je objednávka v systému ve statusu 5=waiting for delivery ("čeká na dodání"). V tomto stupni již v objednávce nelze provést žádné změny, ani množství, ani druhové. Jde o její konečnou verzi, v jaké ji později obdrží i dodavatel. Právě na základě takovéto objednávky systém umožní po dodání zboží do prodejny provést jeho příjem.

Objedávka se v systému zpracovává pro veškeré dodavatele, a to včetně dodavatelů ovoce a zeleniny a pečiva. Totéž platí i pro doobjednávky tohoto sortimentu.

V některých případech využívá prodejna Hypernova Liberec od svých dodavatelů možnosti využití full servisu. Zástupce dodavatele na základě dřívějších objednávek sám připraví objednávku zboží, které očekává, že bude prodejna opět žádat. Potom platí následující podmínky: Dodavatel (resp. jeho zástupce) nechá manuálně připravenou objednávku odsouhlasit SM. Odpovídá-li navržená objednávka požadavkům prodejny, je doklad předán na SALP. Zde bude objednávka zpracována v systému a vytištěna.

Zástupce dodavatele zajišťující objednávku si na vytištěnou objednávku počká na prodejně. Ze strany invoice matching (otázka účetnictví, shodování faktur) je vše v pořádku - dodavatel odchází s unikátním číslem objednávky, která je důležitou informací uvedenou na DL.

Běžně je však objednávku potřeba poslat dodavateli faxem, telefonicky, popř. prostřednictvím e-mailu.

Po provedení všech uvedených úkonů zodpovědná osoba v SALP vytiskne na objednané zboží příjemku a uloží ji na odpovídající místo (kaslík).

Vytisknutá příjemka bude předána do kanceláře příjmu před očekávaným závozem.

3.2.1.2 Postup činností, odpovědná osoba, místo

Tab. 3 – Postup činností, odpovědná osoba, místo – objednání zboží od PD

Postup činností	Odpovědná osoba	Místo
Sektor manažer rozhodne o objednání zboží.	SM	kancelář, prodejní plocha
Manuální vytvoření objednávky.	SM/SALP	kancelář
Objednávka je ve statusu 3=changed.		
Tisk objednávky.	SALP	kancelář
Objednávka ve statusu 5=waiting for	SALP	kancelář

delivery.		
Zpracování objednávky v systému.		
Zaslání objednávky dodavateli.	SALP	kancelář
Tisk příjemky.	SALP	kancelář
Příjemka do kanceláře příjmu.	SALP	kancelář

Vlastní zpracování na základě konzultací s panem J. Křivanem.

3.2.2 Příjem zboží od přímého dodavatele

3.2.2.1 Popis po sobě jdoucích činností

Každý den je potřeba vložit údaje o zboží do RT. Toto provádí administrátor IS.

Po příjezdu do hypermarketu Hypernova musí dodavatel odevzdat DL v kanceláři příjmu. Není možné provádět fyzický příjem ve skladu s dodacím listem.

Pracovník příjmu předá správnou příjemku a RT se všemi náležitostmi včetně čísla DL dodavateli, zaznamená to do knihy příjmu a určí rampu, kde bude zboží vyloženo. Dále předá RT skladníkovi. Je nutné, aby vždy ke každému DL existovala právě jedna příjemka.

Dodavatel přijede k příslušné rampě a předá příjemku skladníkovi.

Po vyložení zboží skladník v RT zvolí volbu Příjem a dle návadčícího systému terminálu vkládá další požadované informace (číslo DL, číslo dodavatele,..)

Dodané zboží se zkontroluje. Na základě uvážení sektor manažera může být někdo z jeho sektoru účastný příjmu.

Čárový kód se sejme ručním terminálem přímo ze zboží.

Při sejmutí čárového kódu se může stát, že RT čárový kód nezná.

Pokud je čárový kód neznámý, musí se zjistit, zda zboží s neznámým čárovým kódem bylo objednáno.

Pokud zboží s neznámým čárovým kódem nebylo objednáno, tuto situaci řeší sektor manažer, který rozhodne o přijetí či navrácení zboží dodavateli.

Pokud zboží s neznámým EAN kódem bylo objednáno, musí se zjistit, zda je neznámý EAN na příjemce.

Pokud EAN není na příjemce, řeší to sektor manažer, který rozhodne, jestli zboží bude přijato či nikoli.

Pokud neznámý EAN je na příjemce, zboží bude přijato.

Na příjemku se zaznamená, že RT neznal toto zboží.

Skladník musí informovat sektor manažera o přijetí tohoto zboží. Sektor manažer zajistí, aby v budoucnu nenastaly opět potíže s EAN kódem tohoto zboží (informuje produkt manažera popř. i dodavatele).

Následuje kontrola kvality zboží.

Během kvalitativní kontroly je třeba zjistit, zda dodávka nemá nějaké nedostatky.

Pokud zboží má nějaké vady, toto zboží se nesmí přijmout.

Vadné zboží je navráceno dodavateli.

Po spočítání skutečného přijatého množství zboží se porovná toto množství s objednaným množstvím (množstvím na příjemce).

Jestliže je zboží více než na objednávce, rozhodne sektor manažer o akceptování nadbytečného množství nebo o vrácení dodavateli. V případě, že zboží je méně, než bylo objednáno, musí SM v příští objednávce objednat více nebo vystavit novou objednávku.

Skutečně přijaté zboží se zaznamená do příjemky a do RT.

V případě, že nějaké zboží z dodávky nebylo přijato, je nutné toto zboží a jeho množství zaznamenat na příjemku.

Pokud se dodavateli vracely nebo od něho přijaly nějaké vratné obaly, je nutné jejich druh a množství zaznamenat do obalového listu, který bude připojen k příjemce.

Skladník se čitelně podepíše na košilku příjemky.

Poté odnese příjemku a RT do kanceláře příjmu.

Pracovník AP připojí kartový RT k PC.

Provede se přenos dat z RT do PC - u kartových terminálů přes přenosovou kolébkou, u radiového RT probíhá přenos dat bez připojení.

Pracovník administrativního příjmu potvrdí přenos dat a případně opraví množství či doplní druh a množství zboží (pokud nebylo možné sejmout EAN kód pomocí RT, ale bylo rozhodnuto přijmout toto zboží). Toto bude provedeno prostřednictvím vytvoření příjmu bez objednávky. Do programu GOLD se rovněž zaznamená na základě obalového listu druh a množství přijatých a vrácených vratných obalů.

Je nutné porovnat přijaté množství s množstvím v DL. Musí souhlasit množství uvedené 1) v DL s množstvím přijatým hypermarketem na příjemce + nepřijatým množstvím z důvodu, že nebylo objednáno, dodáno nekvalitní zboží apod. 2) na příjemce s daty v potvrzení externí příjemky.

V případě, že nesouhlasí množství (přijaté + vrácené dodavateli) s DL, je nutné provést ještě jednou fyzickou kontrolu skutečně přijatého zboží popř. i vráceného zboží, kde zboží nesouhlasí.

Nesrovnalosti mezi RT a DL je nutno dát do pořádku. Je potřeba opravit DL dle skutečnost tzn. zaznamenat na DL množství přijatého a zároveň množství a druh nepřijatého zboží. V případě, že do RT (na příjemku) bylo zaznamenáno nesprávné množství, opraví se toto množství i v počítači.

Pokud přijetí vratných obalů nebylo možné provést prostřednictvím RT, pak pracovník příjmu zaznamená množství přijatých obalů do programu GOLD. Množství vrácených obalů musí být rovněž zaznamenáno do programu GOLD.

Pokud se dodavateli předaly nějaké vratné obaly, je potřeba zkontrolovat, zda je k nim přiřazena správná cena.

Pokud cena není správná, je nutné ji nastavit.

Na DL se zaznamená druh a množství přijatých a vrácených obalů.

Pracovník příjmu musí podepsat DL a potvrdit ho razítkem.

Dodavatel musí podepsat originál i kopie DL a jedna kopie mu bude předána.

Na základě příjmu se vytvoří v systému faktura příjmu.

Jedna kopie příjemky je předána skladníkovi.

Skladník předá zboží s příjemkou do oddělení labellingu.

Pracovníci labellingu vytisknou štítky z programu GOLD, polepí jimi zboží a (nebo) opatří zboží alarmem (podle předepsaných pravidel).

Zboží je uloženo ve skladu.

Následující den po provedení příjmu má příslušný sektor manažer povinnost provést věcnou kontrolu příjmu (tzn. zkontrolovat správnost příjmu, zjistit, zda všechny příjmy byly uskutečněny, zkontrolovat všechny dokumenty atd.)

Po kontrole správnost příjmů budou všechny dokumenty týkající se příjmu archivovány v hypermarketu minimálně do roční inventury.

3.2.2.2 Postup činností, odpovědná osoba, místo

Tab. 4 – Postup činností, odpovědná osoba, místo – příjem zboží od PD

Postup činností	Odpovědná osoba	Místo
Vložení údajů o zboží do RT.	IS administrátor	kancelář
Příjezd dodavatele		sklad
DL do kanceláře AP.	pracovník AP	kancelář AP
Pracovník AP předá dodavateli správnou příjemku a na košilku napíše všechny náležitosti včetně č. DL.	pracovník AP	kancelář AP
Dodavatel přijede k rampě a předá příjemku skladníkovi.	skladník	sklad
Vyložení zboží. Vložení č. DL a č. objednávky do RT.	skladník	sklad
Kontrola dodaného zboží.	skladník	sklad
Sejmutí EAN kódu ze zboží.	skladník	sklad
"Existuje EAN kód?"		
(NE: "Je zboží objednáno?"	SM	sklad
- Není objednáno: Řeší SM. Rozhodnutí o přijetí.		
- Je objednáno: "Je EAN na příjemce?"	SM	sklad
-----Není na příjemce: Řeší SM. Rozhodnutí o přijetí.		

-----Je na příjemce: Přijmout zboží. Informovat SM.	skladník	sklad)
Kontrola kvality zboží.	skladník	sklad
"Je nějaké zboží vadné?"	skladník	sklad
(ANO: Nepřijmout toto zboží.	skladník	sklad
-Dát zboží zpět dodavateli.	skladník	sklad)
Spočítat skutečné množství zboží.	skladník	sklad
"Je to stejné množství, jako bylo objednáno?"		
(NE: Řeší SM.	SM)	
Zaznamenat množství do příjemky a do RT.	skladník	sklad
Do příjemky též zaznamenat zboží, které nebylo přijato.	skladník	sklad
Zaznamenat druh a množství vratných obalů přijatých a předaných dodavateli.	skladník	sklad
Čitelně podepsat přiloženou košilku příjemky.	skladník	sklad
RT a příjemku odevzdat v kanceláři AP.	skladník	sklad
Připojení kartového RT k PC.	pracovník AP	kancelář AP
Přenos dat z RT do PC.	pracovník AP	kancelář AP
Potvrdit přenos dat, případně opravit množství.	pracovník AP	kancelář AP
Porovnat spočítané množství z RT s DL ve dvou fázích.	pracovník AP	kancelář AP

"Souhlasí množství?"		
(NE: Fyzická kontrola skutečně přijatého popř. vráceného zboží.	pracovník AP	kancelář AP
-"Souhlasí nyní množství?"		
--Ne: Opravit DL dle skutečnosti.	pracovník AP	kancelář AP)
--Souhlasí. "Vracelo se nějaké zboží?"		
(---Ano: Opravit DL dle skutečnosti, popř. opravit množství v PC.	pracovník AP	kancelář AP)
"Vracely se nebo se přijaly vratné obaly?"		
(ANO: Do programu GOLD zaznamenat jejich množství.	pracovník AP	kancelář AP
-"Souhlasí cena u jednotlivých typů přepravek?"	pracovník AP	kancelář AP
--Ne: Nastavit správnou cenu.	pracovník AP	kancelář AP
--Ano: Na DL zaznamenat druh a množství vrácených obalů.	pracovník AP	kancelář AP)
Poté, nebo nebyly-li vratné obaly, podepíše pracovník AP DL.	pracovník AP	kancelář AP
Dodavatel si převezme DL a podepíše obě kopie.		
Tisk vytvořené faktury příjmu ze systému.	pracovník AP	kancelář AP
"Je potřeba opatřit zboží alarmem či štítky?"		
(ANO: Vrátit jednu kopii příjemky skladníkovi.	pracovník AP	kancelář AP
-Příjemka+zboží do labellingu.	skladník	

-Tisk štítků ze systému a polepení zboží a (nebo) opatření zboží alarmem.	pracovník labellingu	labelling)
Uložení zboží ve skladu.	SM	sklad
Následující den provede SM věcnou kontrolu příjmů.	SM	kancelář
Archivovat všechny dokumenty týkající se příjmu.		

Vlastní zpracování na základě konzultací s panem J. Křivanem.

4 KRITICKÁ MÍSTA V RÁMCI TOKU INFORMACÍ

Na základě podrobné analýzy toků informací k zajištění dostupnosti základních skupin zboží prodávaných v hypermarketu Hypernova Liberec bylo identifikováno devět kritických míst. Ta byla následně seřazena dle jejich závažnosti sestupně od nejvíce závažného po méně závažné. Každé místo je rozepsáno do tří bodů, v nichž je specifikováno:

- KDY dochází ke vzniku daného problému a
- jaká se provedou OPATŘENÍ, pokud problém vznikne, nebo pro zabránění jeho vzniku

U prvních tří kritických míst jsou navržena řešení, kterými by se dalo předejít jejich vzniku.

4.1 Zpracovávání faktury, které se neprovádí přímo na prodejně, avšak v předstihu u dodavatele I

KDY: Krize nastává v důsledku toho, že dodavatel nejprve u sebe vyfakturuje (zúčtuje) zboží, a až poté je zasílá na prodejnu s DL (nečeká na potvrzení DL na prodejně).

OPATŘENÍ: Účetní oddělení prodejny porovná elektronickou příjemku s fakturou, kterou obdrželo od dodavatele. Poté kontaktuje odpovědného SM a dotazuje se na případné rozdíly v příjmu oproti té faktuře. SM musí zkontrolovat DL (archiv) a odpovědět na požadavek. Účetní oddělení prodejny musí vystavit vůči dodavateli požadavek na dobropis na zboží, které nebylo přijato.

NÁVRH ŘEŠENÍ:

Pro předejití vzniku problému v tomto kritickém místě byly navrženy dvě varianty řešení. Spočívají v posunutí okamžiku zúčtování (vyfakturování) dodávky zboží dodavatelem až za akt příjmu zboží hypermarketem. Zajisté by to vedlo ke značné úspoře času a odstranění zbytečných prostojů při vyřizování vzniklých nesrovnalostí, a také by ubyly některé administrativní záležitosti s tím spjaté.

Varianta 1

Po provedení první varianty navrhnutého řešení bude průběh příjmu a zúčtování vypadat následovně. Dodavatel zboží nevyfakturuje, ale zašle jej spolu s DL do hypermarketu. V prodejně proběhne fyzický příjem zboží, při kterém jsou zjištěny neshody v porovnání skutečně přijatého zboží se zbožím objednaným. Rozdíly se poznamenají na DL, který je následně potvrzen v kanceláři AP a jehož kopie je předána dopravci a odeslána dodavateli. Teprve na základě potvrzeného a opraveného DL vystaví dodavatel fakturu na zboží skutečně přijaté. Není třeba podávat žádosti na dobropis a reklamace.

Varianta 2

Druhá možnost, jak se s problémem vypořádat, by byla přítomnost fakturovacího oddělení dodavatele přímo v hypermarketu, do kterého zboží dodává. V tomto případě by po potvrzení DL v kanceláři AP ihned mohlo následovat vystavení faktury dodavatelem na skutečně přijaté zboží. Návrh by bylo možno realizovat, pakliže by se jednalo o velkého dodavatele, který má pro prodejnu strategický význam a dodává zboží velmi často a v nezanedbatelných objemech. Vzhledem k vysokému počtu kancelářských prostor v hypermarketu Hypernova Liberec by nebyl problém s nalezením vhodného prostoru, kde by odpovědný zaměstnanec dodavatele mohl činnosti spojené s fakturováním dodaného zboží vykonávat.

4.2 Zpracovávání faktury, které se neprovádí přímo na prodejně, ale v předstihu u dodavatele II

KDY: Pakliže je obchodní zástupce dodavatele hodnocen podle objemu prodeje, může se stát, že do dodávky svévolně přidá zboží, které sektor manažer nechtěl. Je to podmíněno lidským faktorem - charakterem obchodního zástupce, který prodejna ovlivnit nemůže.

OPATŘENÍ: Nastane-li tento případ, je zboží, které nebylo objednáno, z příjmu vyloučeno. Potíž je však v tom, že dodavatel toto zboží již uvedl ve své faktuře a zúčtoval je prodejně. Proto SM vyhledává DL, který byl při příjmu potvrzen v kanceláři AP.

Následně informuje účetní oddělení o rozdílech mezi došlou fakturou a skutečným příjmem.

NÁVRH ŘEŠENÍ

V tomto případě se nabízí řešení totožné jako u prvního kritického místa. Opět je předpokládaným důsledkem úspora času a odstranění nadbytečné administrativy spojené s napravováním dodatečně zjištěných nesrovnalostí. Kromě toho, pokud by obchodní zástupce dodavatele opakoval přidání neobjednaného zboží do dodávky vícekrát, nebylo by od věci jeho počiny oznámit dodavateli, tedy jeho nadřízenému.

4.3 Neshoda mezi fyzickým a účetním (elektronickým) stavem zásob I

KDY: V případě DC se po příjezdu dopravce do hypermarketu nejprve v kanceláři AP potvrdí dodací list (zboží se "napřijímá" systémově – na účetní stav), a až poté se hledají rozdíly. Pokud z DC nepošlou papírově doklady (DL příslušný k některé objednávce), zboží se vůbec nepřijme systémově, ačkoliv na prodejně fyzicky je. Nepřijme se z důvodu, že není známo, jaké množství bylo objednáno. V důsledku toho vznikají záporné prodeje, tzn., že je při prodeji zboží zákazníkovi elektronicky odčítáno něco, co na prodejně elektronicky není. Problém tedy spočívá v tom, že existuje elektronický DL, ke kterému nejsou papírové doklady.

OPATŘENÍ: V hypermarketu provádí SM kontrolu, zda tzv. „nevisí“ příjem, tj. zda fyzicky nepřebývá zboží, které podle počítačového systému v prodejně není evidováno. SM vyhledá objednávku, která již měla být uspokojena. Při pozitivním nálezů SM identifikuje, o jakou položku se jedná, dohledá ji fyzicky na skladu a domluví se s DC na dalším postupu. V 98 % případů následuje vypsání RL, jiná možnost, jak dosáhnout shody mezi fyzickým stavem zásob a elektronickým je odepsání zboží do nákladů. Neprovedlo-li by se toto opatření, byl by při příští inventuře zjištěn schodek. (Jinak by nevyšla inventura a vznikl schodek.)

NÁVRH ŘEŠENÍ

Co se týče skutečnosti, že je v případě zboží distribuovaného přes DC nejprve potvrzen v kanceláři AP prodejny DL, čímž se veškeré položky zapíší do systému, a až poté je proveden fyzický příjem, při němž se zjistí nesrovnalosti mezi tím, co bylo uvedeno v DL, a tím, co prodejna skutečně přijala, řešení je nasnadě. DL by se neměl potvrzovat hned po příjezdu dopravce z DC. První by se měl uskutečnit fyzický příjem, při němž by byly eventuelně odhaleny neshody např. v kvalitě, a zboží by bylo snímáno pomocí RT. Takto vzniklá elektronická příjemka by se v kanceláři AP porovnávala s údaji v DL, který by však z důvodu nepotvrzení neplnil ještě funkci faktury příjmu. Rozdíly mezi skutečně přijatým zbožím a údaji v DL se poznamenají na DL. Teprve poté by byl opravený DL potvrzen, na jeho základě by byla vytvořena faktura příjmu obsahující pravdivé údaje o zboží a uskutečnil by se příjem zboží do systému.

Záležitosti s dokumenty chybějícími v papírové podobě nelze předejít pouze z iniciativy zaměstnanců hypermarketu. Příčinu problém je třeba hledat na straně DC, ze kterého nejsou posílány po dopravci příslušné doklady současně se zbožím, anebo, jak je uvedeno v bodě 4.4, je poslán neodpovídající DL). Zde by bylo možno zauvažovat nad tím, jak opomenutím či zmatečností ze strany DC zabránit. Jistě by bylo řešení založeno na práci s lidmi, jejich zainteresovanosti na tom, aby vše probíhalo bez potíží.

4.4 Neshoda mezi fyzickým a účetním (elektronickým) stavem zásob II

KDY: Další problém bývá zaviněn přímým dodavatelem, který na administrativním příjmu předloží DL, jenž nesouhlasí s příjemkou (objednávkou).

OPATŘENÍ: Skladník snímá ručním terminálem zboží, které aspoň druhově souhlasí s příjemkou. Poté se vytvoří dodatečná objednávka (nemusí se odeslat dodavateli). Tato se pošle sektor manažerovi, aby se absolvovala běžná cesta objednávky, avšak SM ji již nedá ke zpracování v systému. (V tomto bodě je veliké riziko ztráty dokladů.). Přímý dodavatel má potvrzený DL. Prodejna nemá systémově přijato zboží, které fyzicky přijala. Opět vznikají záporné prodeje a je nutné najít chybu. Nicméně, předpokladem pro vyhnutí se této situaci je podmínka, že se každý doklad musí vyskytnout papírově i elektronicky

současně! Ke každému DL musí existovat příjemka. Pakliže údaje na nich navzájem nesouhlasí, zboží je z rozhodnutí SM buď odmítnuto, nebo je převzato a prodáno, je-li to možné.

V tomto případě není chyba na straně hypermarketu, nýbrž na straně přímého dodavatele. Proto zde není navrženo žádné organizační opatření kromě upozornění dodavatele na problém.

4.5 Porušitelnost zásilky - poškození obalů.

KDY: K porušení zásilky může dojít buď již v DC při manipulaci se zbožím nebo během přepravy, tedy v časovém úseku od naložení zboží v DC až do příjezdu dopravce do hypermarketu. Poškození obalů se zjistí při fyzické kontrole zásilky po jejím vyložení na příslušnou rampu v hypermarketu.

OPATŘENÍ: Na tuto situaci zareaguje příslušný SM hypermarketu tím, že rovnou odmítne zásilku od přímého dodavatele přijmout, anebo, v případě DC, zašle do DC Reklamační list.

Opět se jedná o nedostatek, který nelze pouhou iniciativou zaměstnanců hypermarketu odvrátit. Organizační opatření by mělo provést vedení DC.

4.6 Neshoda mezi fyzickým a účetním stavem zásob III – otázka vratek neuznaných přímým dodavatelem

(Pozn.: Vratka je to, co hypermarket odmítl ze zásilky převzít a poslal zpět dodavateli prostřednictvím přepravní společnosti.)

KDY: Problém vznikne v okamžiku, kdy dodavatel vratku neuzná, tj. popře, že ji někdy obdržel. Tím pádem na vratku nevystaví dobropis, jakožto uznání reklamace.

OPATŘENÍ: Aby se předešlo sporu, při posílání vratek dodavateli se jako potvrzení vyžaduje podpis řidiče a SPZ vozidla firmy. Pokud jedna z náležitostí chybí, dodavatel vratku neuzná a nevystaví dobropis. Potom nezbývá než vratku zpětně naskladnit do IS prodejny. Avšak fyzicky tu již vratka není, proto se musí zboží odepsat, aby souhlasil fyzický stav s účetním.

Důsledným dodržováním nařízení ohledně podpisu řidiče a SPZ vozidla lze problému snadno předejít.

4.7 Nedovolená manipulace se zbožím během přepravy (např. krádež zboží) – týká se DC

KDY: K nedovolené manipulaci by mohlo dojít opět během přepravy. Za jízdy do ložného prostoru nákladního automobilu pravděpodobně nikdo nepovolaný nevnikne, to se děje snad jen v akčních filmech. Nicméně, aby se zboží zabezpečilo např. před nenechavými prsty řidiče nebo jiného kriminálního živla, jenž by pronikl ke zboží ve chvíli, kdy automobil zastaví, bylo nutné provést bezpečnostní opatření.

OPATŘENÍ: Pro zabránění vzniku tohoto problému se zavedl ve styku s DC systém elektronických plomb. Číslo plomby nastaví odpovědná osoba v DC a zapíše je do dokladu dopravce zvaného Staska. Po příjezdu do hypermarketu zkontroluje skladník neporušenost plomby za dohledu pracovníka security. Pokud zjištěné číslo plomby nesouhlasí s údajem ve Stasce, zboží se nepřevezme. Pracovník security zapíše do evidenční knihy příjmu datum, číslo plomby, SPZ vozidla, dodavatele (resp. DC) a poznámku, že se zásilka nepřijala. Nakonec se doplní podpisy řidiče a kontrolujícího pracovníka, tedy skladníka. Před odjezdem dopravce zpět do DC se v případě vracení obalů a reklamovaného zboží náklad v hypermarketu také zaplombuje a číslo pečetě se zapíše do Stasky a do evidenční knihy příjmu, kam se připojí poznámka „odjezd“.

Problému neoprávněné manipulace se zbožím během přepravy hypermarket v případě DC čelí úspěšně. Systém elektronických plomb je spolehlivým opatřením. Ovšem elektronické plomby nejsou zavedeny u dodávek od přímého dodavatele.

4.8 Nedodržení dodacích lhůt - otázka spolehlivosti přímého dodavatele.

KDY: Pokud je přímý dodavatel nespolehlivý a nepřijede ve smluvený termín závozu. Nedodržel tím podmínky obchodní smlouvy.

OPATŘENÍ: Hypermarket má právo pozdě dodané zboží vrátit, např. zboží určené pro prodej v rámci víkendové akce se slevami.

Problému je možno zčásti předejít již při výběru a volbě přímého dodavatele.

4.9 Příjemky systémově chybně zařazené mezi neuskutečněné příjemky.

KDY: Dochází k tomu buď chybou některého pracovníka hypermarketu nebo z důvodu, že při příjmu zboží chyběly doklady od dodavatele v papírové podobě. Tím může vzniknout situace, že některé zboží nebude naskladněno.

OPATŘENÍ: Pro tento případ se provádí jednou měsíčně tzv. „čištění systému“. Při něm jsou vytištěny příjemky, které podle systému ještě nebyly vyřízeny, a provedena kontrola, zda byly dotyčné příjemky realizovány. Příjemky, u nichž se zjistí, že na jejich základě byly už provedeny příjmy (přestože byly mezi neuskutečněnými), se vymažou. Vše je v pořádku. U neuskutečněných příjmech (tzn. že v systému nebyl zaevidován příjem tohoto zboží) by mělo následovat dodatečné systémové přijmutí zboží pracovníkem AP. Podmínkou k tomu je však vyžádání dokladů od dodavatele. (Jinak by zboží nemohlo být přijato.) Je třeba vyhnout se systémovým chybám, např. aby se nepřijalo stejné zboží dvakrát. Nakonec se dohledají rozdíly mezi DL, elektronickou příjmkou a objednávkou jako u běžného příjmu.

5 HODNOCENÍ

V bakalářské práci byla provedena zevrubná analýza toků informací, a na jejím základě poté vyhledána kritická místa a navržena v IS organizační opatření pro jejich odstranění tam, kde to bylo považováno za možné.

Problém hodnocení efektivnosti navržených změn v IS spočívá v tom, že nelze dostatečně přesně a objektivně přínosy IS měřit, protože se kumulují s mnoha dalšími faktory působícími na systém řízení a na celkovou efektivnost firmy.

Rozhodnutí o IS firmy jsou strategické povahy, tudíž se jejich důsledky neprojeví ihned, ale až po uplynutí delší doby. Během tohoto období však zajisté dojde v okolí IS k podstatným změnám. Problém tkví v tom, že pokusíme-li se hodnotit přínosy ještě před realizací změn v IS, vycházíme z předpokladů, u kterých nemůžeme zaručit jejich následné splnění. Naopak, hodnotíme-li přínosy zpětně, nemůžeme si být jisti, že jich bylo dosaženo právě a jenom prostřednictvím změn v IS, a nebo díky jiným počínům firmy. Z tohoto důvodu nemá smysl pokoušet se o přesný výpočet přínosů. [4]

Z hlediska nákladů či investic není náročný téměř žádný z návrhů řešení pro odstranění kritických míst. Pouze varianta 2 bodu 4.1, kde je navrženo umístění fakturovacího oddělení dodavatele v kancelářských prostorách hypermarketu, vyžaduje více než domluvu mezi lidmi. Předpokladem by bylo, že hypermarket by skutečně svému dodavateli poskytl volnou kancelář. Výhody by plynuly oběma zúčastněným stranám. Dodavatel by neplatil za poskytnutou kancelář nájem, avšak vyplácel by mzdu svému zaměstnanci, působícímu v hypermarketu na novém postu. Pro hypermarket by byla výhodná úspora času, a zmenšení objemu administrativy.

Zbývající návrhy pro předejití vzniku kritického místa spočívají v přesunutí určitých činností před jiné ve prospěch hypermarketu. V návrzích je usuzováno, že by nebylo nutné změny organizační doprovázet změnami technologickými. Pokud by však mělo dojít k inovacím IS/IT, do opatření by musely být investovány určité finanční prostředky. Nelze je však jednoznačně určit.

ZÁVĚR

Význam informačních systémů a informačních technologií pro jednotlivé firmy a celé národní hospodářství roste. Vývoj v IS/IT dnes dosahuje ekonomicko-společenského významu a stává se paradigmatem doby.⁸

Kvalitní informační systém může pomoci řešit mnohé potíže, se kterými se musí management firem potýkat. Analýza toku informací je prvním krokem k nápravě tam, kde informační systém vykazuje nedostatky. Potom, co je zjištěno, v kterém místě je tok narušován, smí být prozkoumávány možnosti k odstranění kritického místa a zprůchodnění toku informací v rámci systému.

Hlavní náplní této bakalářské práce bylo analyzovat toky informací k zabezpečení dostupnosti základních skupin zboží prodávaného v hypermarketu Hypernova Liberec. V závislosti na analýze byla poté odhalena kritická místa jak v informačním toku týkajícím se zboží dodávaného z distribučního centra, tak i v toku k zaopatření zboží od přímého dodavatele. Problémy se vyskytly především v případě příjmu zboží.

Opatření navržená k předejití vzniku kritických míst nevyžadují zásahy do informační technologie zavedené v hypermarketu. Pouze se v nich uvažuje nad organizací činností zaměstnanců prodejny tak, aby se ze systému odstranila složitost a nadbytečná administrativa.

Všechny návrhy k předejití vzniku kritických míst jsou autorkou považovány za snadno realizovatelné. Ačkoliv se autorka nechystá stát se v budoucnosti zaměstnancem hypermarketu Hypernova Liberec, navržená opatření nabídne vedení příslušného úseku prodejny k posouzení.

⁸ Tvrđíková, M., s. 91

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Tvrdíková, M.: Zavádění a inovace IS ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2000
- [2] Molnár, Z.: Efektivnost informačních systémů. Praha: Grada Publishing, 2000]
- [3] Žák, M., a kol.: Velká ekonomická encyklopedie. Praha: Linde, 1999
- [4] Vyskočil, M.: Logistika, roč. 6, č., 2003, č. 4, str. 23
- [5] Kadlec, R.: Využití čárových kódů v logistice. In: Logistika v praxi, red. Sixta, J., Žižka, M., Liberec: Technická univerzita, 2004
- [6] Lambert, D. M., Stock, J. R., Ellram, L. M.: Logistika. Praha: Computer Press, 2000