



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PROCESNÍ ŘÍZENÍ ZAKÁZKY V OBCHODNÍ ORGANIZACI

PROCESS MANAGEMENT OF A CONTRACT IN A BUSINESS ORGANIZATION

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Vratislav Zdražil

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Vratislav Zdražil</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Marie Jurová, CSc.</b>
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Procesní řízení zakázky v obchodní organizaci**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Popis současného stavu podnikání v obchodní organizaci

Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení

Cíle řešení

Analýza současného stavu organizace

Návrh řešení činností zakázkového řízení v obchodní organizaci

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Návrh průběhu zakázky s tvorbou přidané hodnoty každé činnosti ke splnění požadavků zákazníka.

### **Základní literární prameny:**

BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

FARAHANI, Reza Zanjirani, Shabnam REZAPOUR a Laleh KARDAR. Logistics operations and management: concepts and models. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011, 469 s. ISBN 978-012-38-2-021.

JUROVÁ, Marie a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOTTER, John P. Vedení procesu změny. Praha: Management Press, 2000, 192 s. ISBN 80-726-014-5.

PETŘÍK, Tomáš Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce zkoumá průběh zakázky obchodní společnosti, která se věnuje internetovému prodeji nové, předváděcí a repasované výpočetní techniky především na území České a Slovenské republiky. Společnost prodává prostřednictvím internetového obchodu a prodejny. V práci jsou porovnány teoretické poznatky s praktickými informacemi a podklady pro zvýšení kontroly při řízení skladování v podniku.

## **Abstract**

This bachelor thesis examines the course of the business company which deals with the sale of new, demonstration and reconstructed computing online, especially in the Czech and Slovak Republics. The company sells it through e-shop and store. The thesis compares theoretical knowledge with practical information and data for increasing the control in storage management in the company.

## **Klíčová slova**

průběh zakázky, společnost, předváděcí, repasované, internetový obchod, skladování

## **Keywords**

proces of order, company, demonstration, reconstructed, e-shop, storage

### **Bibliografická citace**

ZDRAŽIL, Vratislav. Procesní řízení zakázky v obchodní organizaci [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116031>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10.5.2019

.....

Podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky, které mi byly z její strany poskytnuty při zpracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat mému oponentovi Ing. Tomáši Netopilovi za poskytnutí informací pro moji bakalářskou práci. Mé poděkování patří také všem majitelům a jednatelům společnosti za pomoc při získávání údajů pro analytickou část.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE .....	12
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
1.1 PODNIK A PODNIKÁNÍ.....	13
1.1.1 Podnikání.....	13
1.1.2 Podnik.....	14
1.1.3 Životní fáze podniku.....	14
1.1.4 Princip prosperující firmy .....	15
1.1.5 Potenciál a vize podniku.....	16
1.2 ELEKTRONICKÉ PODNIKÁNÍ .....	16
1.2.1 Internetový obchod .....	18
1.2.2 Obchodní modely.....	18
1.3 MARKETING NA INTERNETU .....	19
1.3.1 Zákazník.....	20
1.3.2 Uspokojování potřeb zákazníka.....	20
1.4 PROCES .....	22
1.4.1 Rozdělení procesů.....	23
1.4.2 Modelování procesu .....	24
1.4.3 Teorie řízení.....	25
1.4.4 Procesní mapa .....	25
1.4.5 Řízení procesů.....	25
1.4.6 Zlepšení procesů .....	26
1.4.7 Změny v procesech.....	27
1.5 PODNIKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....	28
1.5.1 Logistický systém .....	28
1.6 LOGISTIKA .....	28
1.6.1 Logistický řetězec .....	29
1.6.2 Logistické funkce .....	29
1.6.3 Telematické logistické technologie .....	30
1.6.4 Technologie čárových kódů .....	32
1.6.5 Reverzní a vratná logistika .....	33
1.7 SKLADOVÁNÍ .....	33

1.7.1	<i>Přesun zboží</i> .....	34
1.7.2	<i>Řízení zásob</i> .....	34
1.7.3	<i>Přenos informací</i> .....	35
1.8	<b>JAKOST (KVALITA)</b> .....	35
1.8.1	<i>Proces řízení kvality</i> .....	35
1.8.2	<i>Odpovědnost za kvalitu</i> .....	36
1.9	<b>SWOT ANALÝZA</b> .....	37
1.9.1	<i>Silné a slabé stránky</i> .....	38
1.9.2	<i>Hrozby a příležitosti</i> .....	39
1.10	<b>DIAGRAM PŘÍČIN A DŮSLEDKŮ (ISHIKAWA DIAGRAM)</b> .....	39
<b>2</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	<b>41</b>
2.1	<b>PŘEDSTAVENÍ A POPIS PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	41
2.1.1	<i>Historie podniku</i> .....	41
2.1.2	<i>Velikost podniku a financování</i> .....	44
2.1.3	<i>Organizační struktura společnosti</i> .....	44
2.1.4	<i>Produkty a služby</i> .....	46
2.1.5	<i>Zákazníci</i> .....	47
2.1.6	<i>Konkurence v oboru</i> .....	48
2.2	<b>PROCESY VE SPOLEČNOSTI</b> .....	48
2.2.1	<i>Marketing</i> .....	49
2.2.2	<i>Nákup</i> .....	50
2.2.3	<i>Příjem zboží</i> .....	50
2.2.4	<i>Skladování</i> .....	52
2.2.5	<i>Expedice objednávek – doručení zákazníkovi</i> .....	53
2.2.6	<i>Oddělení osobního prodeje</i> .....	54
2.2.7	<i>Oddělení pro velkoobchod</i> .....	55
2.2.8	<i>Komunikace se zákazníkem</i> .....	55
2.3	<b>INFORMAČNÍ SYSTÉM</b> .....	55
2.3.1	<i>Shoptet</i> .....	56
2.4	<b>ANALÝZA PRŮBĚHU ZAKÁZKY PODNIKEM</b> .....	57
2.5	<b>SWOT ANALÝZA</b> .....	59
2.5.1	<i>Silné stránky</i> .....	60
2.5.2	<i>Slabé stránky</i> .....	60
2.5.3	<i>Příležitosti</i> .....	61

2.5.4	<i>Hrozby</i> .....	62
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	<b>63</b>
3.1	VYUŽITÍ SOUČASNÉHO IS.....	63
3.2	IMPLEMENTACE TECHNOLOGIE RFID .....	66
3.2.1	<i>Skladový systém</i> .....	66
3.3	ZMĚNA ČINNOSTI PROCESU .....	68
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>70</b>
	<b>SEZNAM ZDROJŮ</b> .....	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>75</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>76</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>77</b>

# ÚVOD

Svoji bakalářskou práci jsem se rozhodl psát v obchodní společnosti, která se zabývá online prodejem předváděcí a repasované výpočetní techniky. Z důvodu zachování anonymity společnosti, budu v práci používat název XYZ s.r.o., která sídlí v Brně.

V dnešní době je množství prodejů uskutečňováno online. Internetové obchody rostou velmi rychlým tempem. Téměř každá velká značka má kamenné prodejny doplněné o internetový obchod. Internetové obchody se snaží přiblížit zákazníkům kamennými obchody.

Téma bakalářské práce je procesní řízení zakázky v obchodní organizaci, s cílem navrhnout zlepšení řízení zakázek v této společnosti. Důvodem pro výběr této společnosti byla praktická zkušenost. Při dlouhodobé spolupráci formou brigády jsem se seznamoval a postupně orientoval v celém procesu zakázky. Ten spojuje všechny činnosti a oddělení firmy. Je to hlavní a nejdůležitější proces. Klíčovým faktorem je komunikace a toky informací mezi jednotlivými odděleními, které jsou do činnosti zapojeny. Pro firmu je důležitý bezproblémový průchod zakázky, který vede k dodání objednávky v požadované kvalitě a v garantovaném čase.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretická část a analytická část. V teoretické části jsou popsány teoretické oblasti, vysvětleny důležité pojmy, které pomohou porozumět analytické a návrhové části.

Ve druhé části práce je představena společnost, její podnikatelský záměr, popsány jednotlivé procesy a důkladně analyzován průběh zakázky. Představení současného stavu a analýza vybrané zakázky od přijetí zakázky do systémů až po její expedici kurýrní společnosti.

V závěru práce je analýza návrhů pro naplnění cíle bakalářské práce, zefektivnění průběhu zakázky nebo odstranění zjištěných nedostatků při průběhu zakázky podnikem. Poslední část bude věnována uvedení přínosů a nástrah navržených řešení.

## CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu na optimalizaci průběhu zakázky v podniku s pomocí podrobné analýzy. Na základě podrobné analýzy bude možné vytvořit návrhy, které povedou k zefektivnění procesu dodávání výrobků a služeb. Spokojenost zákazníka hraje pro společnost důležitou roli, protože spokojený zákazník je pro rostoucí společnost zrcadlem kvality poskytovaných služeb. K oboustranné progresi firmy mohou přispět dílčí cíle práce:

- Zpracování odborné literatury, v oblastech spojených s danou problematikou
- Představení společnosti
- Soupis aktuálních procesů
- Analýza současného stavu průběhu zakázky
- Problémy v průběhu procesu
- Návrh na zlepšení průběhu zakázky na základě podrobné závěrečné analýzy
- Zhodnocení přínosů a nástrah navržených řešení

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Pro dosažení cílů bakalářské práce využiji teoretických poznatků, jež mi pomohou porozumět problematice představované oblasti.

## 1.1 Podnik a podnikání

Trhem nelze chápat masu zákazníků, trhem je zákazník s jeho individuálními potřebami a zdroji. Dnešní zákazník ocení výjimečnost, originalitu a novost spojenou s užitečností. Proto by měly podniky klást důraz na inovační procesy, poněvadž jen tvůrci trhu jsou dlouhodobě úspěšní (Košturiak, 2008, s. 5).

### 1.1.1 Podnikání

I přes velká rizika, velké množství lidí každý rok začíná s podnikáním. Nové podniky se liší rozdílným procesem lidského uvažování, ale část rysů mají společných. Proces podnikání představuje přesun od stávajícího modelu životního stylu, k založení nového podniku. Dochází k výrazné změně v pracovním prostředí člověka, který se pro samostatné podnikání rozhodl. Jde o změnu dosavadního způsobu života. Před začátkem je však důležité si položit několik otázek a odpovědět na ně. První otázky se týkají vztahu k rodinnému a kulturnímu prostředí, v němž člověk žije. Další otázky jsou spojeny s profesní a sektorovou problematikou, rozbohem a zpracováním podnikatelských příležitostí a přepracováním v úspěšnou cestu. Další problematika se týká financování založení a rozjedu společnosti, a také dočasného financování vlastních výdajů. Posledním důležitým faktorem je určitě motivace a energizační chování podnikatele (Jurová, 2016, s. 15-22).

### 1.1.2 Podnik

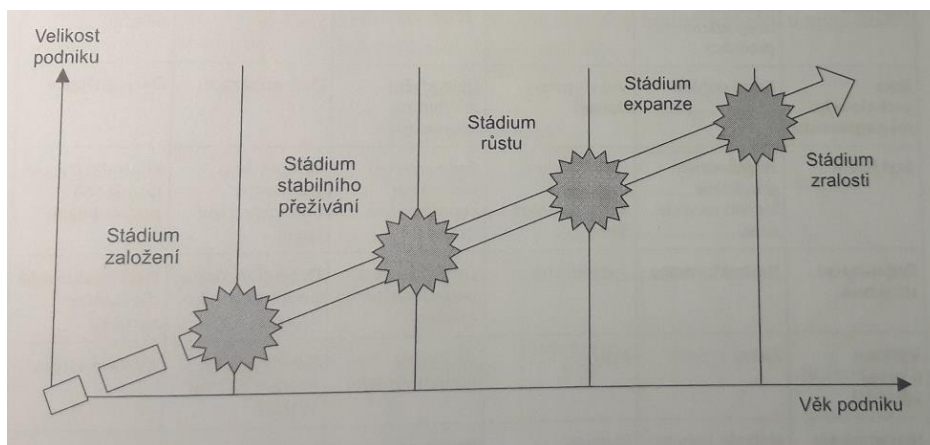
Pod pojmem podnik se skrývá označení pro organizaci, která je založená a podnikající za účelem zisku. Významově blízko má pojem firma, který označuje obchodní název podniku ve formě obchodní společnosti. Podnik je obecnější výraz pro ekonomickou nebo obchodní organizaci, která spojuje lidi s cílem produkovat výrobky a služby. Podnik je v právu a ekonomii definován jako soubor osobních, hmotných a nehmotných složek podnikání. K provozu podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty. Podnikem se rozumí celek určitých činností sloužících k podnikatelské činnosti v rámci podnikatelského subjektu (Mapa procesů, 2016).

### 1.1.3 Životní fáze podniku

Vývoj podniku může teoreticky po startu podnikání směřovat třemi trajektoriemi. Může se jednat o:

- úspěšný rozvoj podniku a jeho růst,
- stabilní přežívání podniku,
- pokles/pád podniku.

V každé z těchto fází musí podnik uplatňovat odlišné postupy managementu a zaměřit se na řešení specifických problémů. Začínající podnik prochází při svém růstu pěti stádii. Přejod z jednoho stádia do druhého vyžaduje změnu, a ta bývá doprovázena krizemi. Krize mají rozkladný účinek, avšak problém změny je možné redukovat, řeší-li majitelé-manažeři problémy předem, a nikoliv až jejich následky. Znalost těchto zákonitostí je pro podnikatele prospěšná v tom, že pomáhá analyzovat současnou situaci v podniku a umožňuje plánovat, co bude třeba provést při postupu podniku do dalšího stádia podniku. Při tomto přechodu podniku budou mít majitelé dva hlavní problémy: zvládnutí pravděpodobné krize a řízení “nového“ podniku. Tato znalost je užitečná v tom, že umožňuje předpovídat, kdy krize nastane a co bude nutné vykonat pro úspěšné zvládnutí dalšího stádia vývoje podniku. Je třeba však zdůraznit, že v kterémkoli stádiu může dojít k poklesu či strmému pádu. V nejčernějších případech se podnik může dostat do insolvence a může na něj být vyhlášen konkurz. Znázornění na obrázku pod textem (Jurová, 2016, s. 30).



**Obr. 1: Stádia a krize v jednotlivých fázích života podniku**

(Zdroj: Jurová, 2016, s. 31)

Je třeba se zmínit o tom, jak růst podniku vypadá ve skutečnosti. Jednotlivá stádia nejsou časově stejně dlouhá. Stádium založení je relativně krátké, ve stádiu stabilního přežívání některé podniky mohou zůstat léta (někteří dokonce cíleně nechtějí růst). Jednotlivé krize, jimiž prochází mají odlišnou razanci. Některé krize jsou velmi razantní, a v důsledku této krize může podnik ukončit svoji činnost. Některé krize jsou velmi měkké, podnik krizi nepocítí a pokračuje do dalšího stádia. Stane se tak, že dvě stádia se spojí v jedno (Jurová, 2016, s. 31).

#### **1.1.4 Princip prosperující firmy**

Hlavním úkolem vedení podniku je vybalancování vztahů mezi zájmovými skupinami. Mezi hlavní zájmové skupiny patří zákazníci, zaměstnanci a vlastníci podniku. Jednotlivé skupiny mají opačný zájem na cílech podniku. Zákazníci například požadují co nejmenší cenu za produkty nebo služby, které platí. Vlastníci oproti tomu chtějí maximalizovat zisky a zaměstnanci chtějí vyšší mzdy.

Jde o kruh zájmových skupin, v němž cílem je najít balanc mezi jednotlivými zájmovými skupinami. Cílem vedení je udržet posilující pozitivní vazby mezi skupinami a vyrovnávat tlaky, které působí na polaritu smyčky a obracejí se do sestupné „spirály smrti“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 18-19).



**Obr. 2: Výzva CEO**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Janišová, Krivánek, 2013, s. 18)

### 1.1.5 Potenciál a vize podniku

Za prosperující firmou stojí její vedení a zaměstnanci. Vedení úspěšné společnosti je v rukou lidí s vůdčími schopnostmi. Ti ale mohou pracovat i na nižších pozicích ve firmě. Pokud jim čas strávený v práci umožní a pomůže rozvinout svůj potenciál, může z toho těžit celý podnik. Jestliže dostanou málo příležitostí, vedení těmito lidem neumožní růst a rozvíjet se, bude těžší zvýšit potenciál firmy. Změnami ve firmě se zabývá vedení, které při správném přístupu k zaměstnancům umožní a podpoří jejich vize, využije a ohodnotí jejich schopnosti k prosperitě firmy (Kotter, 2015, s.169-170).

## 1.2 Elektronické podnikání

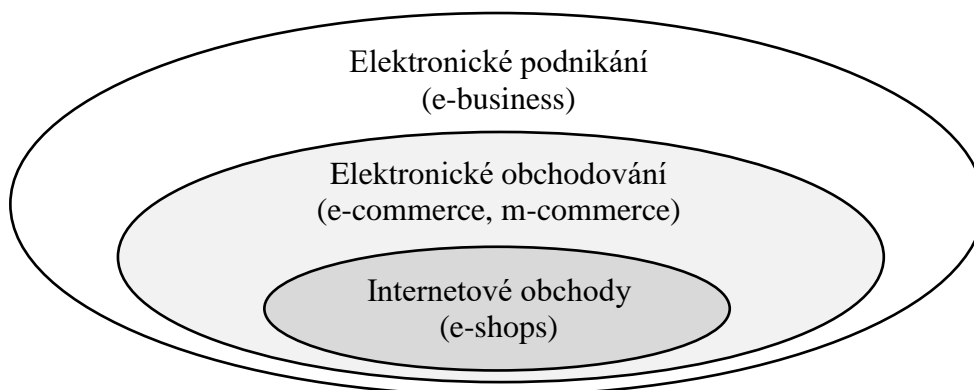
Elektronické podnikání (e-business) je odvětvím, které zaznamenává velmi rychlý vývoj. Na začátku byl e-business brán pouze jako internetové obchody, rezervační systémy apod., tedy aktivity, které dneska označujeme jako elektronické obchodování (e-commerce). E-business je ale mnohem širší oblast a patří sem i hodně dalších aktivit, jejichž cílem je hlavně podpora a zvyšování efektivity podnikových interních a externích procesů. Stejnou úroveň jako podniky a firmy v e-business mají běžní uživatelé, kteří jsou klíčovou cílovou skupinou z hlediska elektronicky realizovaných obchodů. Do oblasti e-business řadíme nástroje, s jejichž pomocí dojde k poskytnutí perfektních služeb cílové skupině nebo individuálním zákazníkům (Suchánek, 2012, s. 9).

„V dané souvislosti se do oblasti e-business řadí:

- *Řízení vztahů se zákazníky*
- *Marketing*
- *Prodej*
- *Řízení objednávek*
- *Platby*
- *Fakturace*
- *Balení*
- *Doprava*
- *Skladování*
- *Poprodejní servis*
- *Komunikační nástroje*
- *Informační systémy*
- *Řízení lidských zdrojů*
- *Řízení vztahů s obchodními partnery*
- *Finanční management*
- *Vývoj technologií*
- *Řízení technologií*
- *Vývoj produktů*
- *Výroba*
- *Řízení výroby*
- *Řízení zdrojů*
- *Řízení know-how*
- *Vrcholové řízení (Top Management)*
- *Legislativa“ (Suchánek, 2012, s. 9)*

Základním kritériem e-business je, že všechny uvedené aktivity a oblasti jsou alespoň částečně nebo plně realizovány, podporovány nebo řízeny pomocí elektronických nástrojů. Elektronickými nástroji je myšleno informační a komunikační technologie (ICT-Information and Communication Technology), jež zahrnují všechny technologie používané pro práci a komunikaci s daty a informacemi (Suchánek, 2012).

Hierarchicky e-business představuje nejvyšší úroveň pro podnikatelské aktivity s využitím ICT. Vezmeme-li v potaz pouze obchodní aktivity, tak hovoříme o tzv. elektronickém obchodování, známém také pod názvem e-commerce. Jedna z klíčových komunikačních rozhraní v e-commerce jsou internetové obchody (e-shopy), které představují jednotlivé webové aplikace (Suchánek, 2012, s. 9).



**Obr. 3: Části elektronického obchodování**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Suchánek, 2012, s. 10))

### 1.2.1 Internetový obchod

Je nutné konstatovat, že hlavní myšlenka a princip prodeje v internetovém a kamenném obchodu je totožná. Jedná se o nabídku zboží a služeb v obou případech s cílem maximálního počtu prodaných kusů. Prodaný produkt znamená pro prodejce zisk (za podmínek správné cenotvorby). Dle obecné filozofie veškerých obchodních aktivit musí být každý obchod realizovaný za účelem dosažení zisku. Stejně jako u klasických obchodů platí i v případě elektronických (internetových) obchodů stejné propagační postupy, rozdílem jsou použité technologie. Webový portál je pro internetový obchod, jako výloha či regál pro kamenný obchod. Nabízené zboží či služby lze za pomoci grafiky, virtuální reality a recenzí odborníků předkládat zákazníkům a přesvědčovat je o nepostradatelnosti nabízených produktů a služeb. V mnoha případech vytváří e-business aktivity nový prodejní kanál (Suchánek, 2012, s. 17)

### 1.2.2 Obchodní modely

- **B2B – Business to Business**

Model B2B je označením pro vztahy mezi dvěma různými společnostmi (podnikatelskými subjekty). Tyto vztahy napomáhají obchodování se zbožím a službami elektronickou cestou. Vztahy mohou být mezi subjekty v ideálním případě realizovány přes informační systémy plně automaticky jako elektronická výměna dat. Hlavní rozdíl mezi tímto druhem elektronického obchodu a internetovým obchodem B2C (business to customer) je ve známosti nakupujícího s prodávajícím (Chromý, 2013, s. 125-126).

Vždy jde o partnera, který má předem nastavené obchodní podmínky, dle kterých může nakupovat. Ukázkovým příkladem elektronického obchodu B2B jsou elektronická tržiště, kde mají přístup pouze schválení zákazníci. Větší subjekty organizují tržiště formou dražby, kdy s minimem nákladů a času získají množství nabídek (Chromý, 2013, s. 125-126).

- **B2C – Business to Customer**

Tento způsob elektronického obchodování je orientovaný na prodej koncovým zákazníkům (spotřebitelům). Je to forma klasického „kamenného“ obchodu na internetu. Tato podoba je pouze přibližná, internetový obchod nabízí mnoho výhod oproti klasickému kamennému. Hlavním přínosem může být identifikace nakupujícího včetně jeho adresy – což je možné využít pro cílení nabídky a marketingu konkrétně na daného zákazníka (Chromý, 2013, s. 121-125).

- **C2C – Customer to Customer**

Transakce mezi jednotlivými spotřebiteli Customer to Customer jsou elektronickým obchodem komerčních a marketingových aktivit. Rozvoj internetu přinesl rozvoj této oblasti stejně jako oblasti B2C. Je to forma internetových tržišť, na nichž se střetává nabídka s poptávkou uživatelů. Ve většině případů jde o zboží tzv. z druhé ruky, k tomu jsou využívány aukční portály (Aukro, Ebay). Tyto systémy patří mezi nejnavštěvovanější internetové weby (Chromý, 2013, s. 133).

### **1.3 Marketing na internetu**

Marketing na internetu je součástí obecného marketingu. Jehož podstatou je získávání zákazníků pro potřebu odbytu výrobků a služeb v podniku. To spočívá v poznání cílové skupiny a zacílení na ni. Cílit na zákazníky na internetu můžeme s pomocí reklamních nástrojů, kam řadíme: online reklamu, email marketing, provizní a referenční marketing, marketing spojený s vyhledáváním, blogy sociální sítě, online hry, widgety a hybridní webové aplikace. Marketingový mix se skládá z výčtu nástrojů, jenž se vhodně doplňují a podporují (Eger, 2015, s. 18-27).

Příkladem marketingového mixu v internetovém obchodě může být:

- reklama (např PPC, plošná reklama, přednostní výpisy),
- podpora prodeje (věrnostní a partnerské programy, pobídky k nákupu),
- přímý marketing (e-mailing, online chat),
- public relation (články, virální marketing) (Eger, 2015, s. 18-27).

### **1.3.1 Zákazník**

Vlastníci a zaměstnanci obvykle své podniky vidí hlavně zevnitř – soustředí se na výrobu a prodej svých výrobků a nevěnují si potřebám a nákupnímu chování svých zákazníků. Jde o to poznat konkrétní lidi, kteří jsou odpovědní za nákupní rozhodování a chápat jejich nákupní chování. Například v malých firmách se do rozhodování zapojují finanční, případně generální ředitel, z důvodu zvýšené pozornosti hotovostním tokům. Ve velkých firmách, které působí na mezinárodních trzích rozhodují technici s manažery nákupu. To nám jasně říká, že vždy je potřeba odlišný přístup k zákazníkům (Bossidy, 2004, s. 155-156).

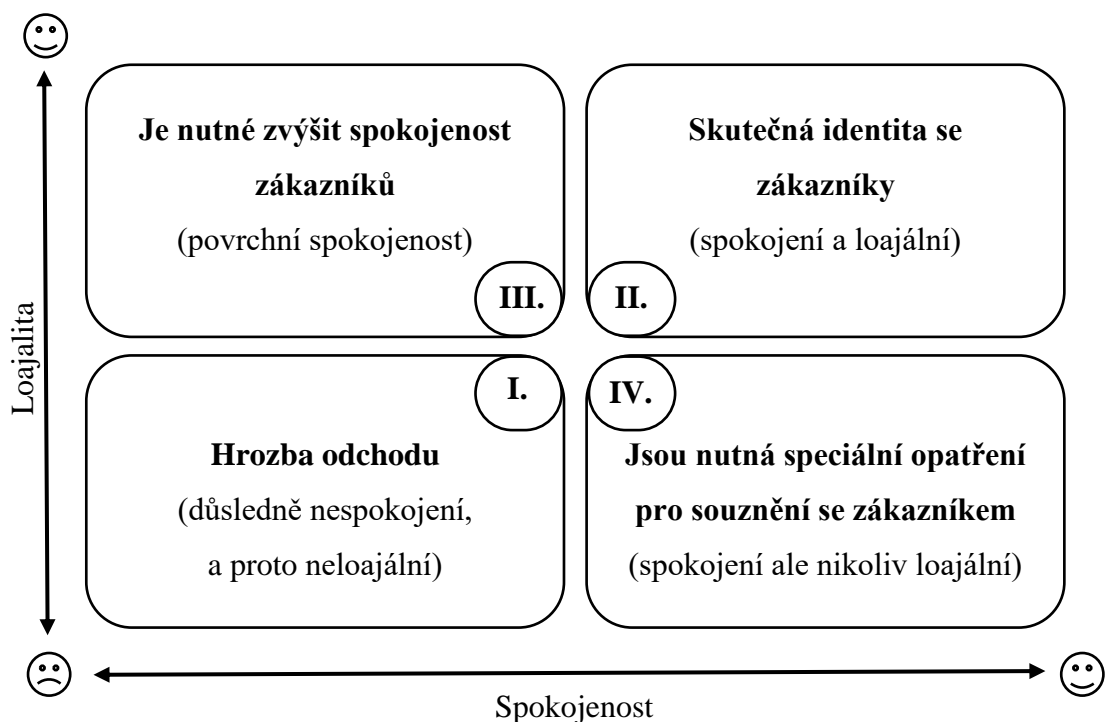
### **1.3.2 Uspokojování potřeb zákazníka**

Spokojenost zákazníků je předpokladem úspěchu každého podnikání. Pro dosažení tohoto cíle je potřeba systematicky zjišťovat požadavky i očekávání zákazníka a vyhodnocovat jeho spokojenost. Hlavní roli při zjišťování potřeb hraje marketing, tedy komunikace firmy ke svému okolí. Mezi tyto aktivity patří brand marketing, content marketing, práce se sociálními sítěmi, což dohromady tvoří prezentaci firmy. Dále jsou to nástroje pro lepší prezentaci jako jsou marketingové studie, dotazovací akce, vyhodnocování přání a očekávání zákazníků. K systematickému zlepšování výrobků a poskytovaných služeb podniku je potřeba vytvořit program „Zvyšování spokojenosti zákazníků“, který se bude zabývat:

- zjišťováním požadavků a očekávání zákazníků,
- pravidelné měření a vyhodnocování spokojenosti zákazníků,
- neustálým zlepšováním systému hodnocení zákazníků (Vytlačil, 1997, s. 15-17 a 177-178).

Hodnocení úspěšnosti firmy při uspokojování zákazníků je v praxi spojení dvou základních termínů. Zaprvé je to uspokojení zákazníků a za druhé loajalita zákazníků. Uspokojování zákazníků lze definovat jako výsledek kognitivního a afektivního procesu, tedy výsledek racionální a emoční procesu, v jehož rámci jsou uspokojovány přání či požadavky. V případě loajality zákazníka je potřeba vyjít z toho, že zákazník je loajální tehdy, když opět nakoupí zboží u daného prodávajícího a má k prodávajícímu pozitivní postoj. Tento postoj se projevuje například i tím, že zákazník doporučuje prodávajícího lidem ve svém okolí, členům rodiny, přátelům a známým. Dalším krokem ve spokojenosti zákazníků je tedy loajalita k podniku (Tomek, 2001, s. 51-55).

*Loajální zákazníci pomáhají firmě opětovnými, většími a dodatečnými nákupy, zmíněnou pozitivní propagandou „od úst k ústům“, snížením cenové elasticity a vyšší tolerancí vůči kolísání kvality i k požadovaným konkurenčním výhodám. (Tomek, 2001, str. 52)*



**Obr. 4: Matice spokojenosti a loajality zákazníka**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Tomek, 2001, s. 52)

Samotné úsilí o zvýšení spokojenosti zákazníků je základem výhodného vztahu, kdy spokojení zákazníci budou i loajální. Tyto parametry je možné vyjádřit v matici spokojenosti a loajality zákazníků (Tomek, 2001, s. 52)

## 1.4 Proces

Proces je sledem činností, při nichž je využíváno aktivní působení obsluhujícího personálu, a to jak intelektuální, tak manuální, na postupně vznikající předmět či službu, která přinese určitou hodnotu pro zamýšleného uživatele – zákazníka procesu. Proces se může slovně definovat několika způsoby (Svozilová, 2016 s. 83-84).

Procesy v podniku jsou typické svými atributy. Jedná se o jednotlivé znaky procesu, jež jsou v podpoře řízení činnosti nezbytné a stěžejní. Jednotlivé znaky nám přinášejí informace v souhrnné formě. Například to je znalost: cíle procesu (čeho má být dosaženo), ukazatel výkonnosti procesu (jak a co v procesu budeme měřit), kdo je vlastníkem procesu (odpovědná osoba) a předpisy, které se nesmí porušit, které identifikují vstupy a výstupy. Podrobné informace o procesech získáme z jejich atributů, které slouží také pro analýzu každého procesu (Jurová, 2016, s. 66-68).

Atributy, které charakterizují procesy:

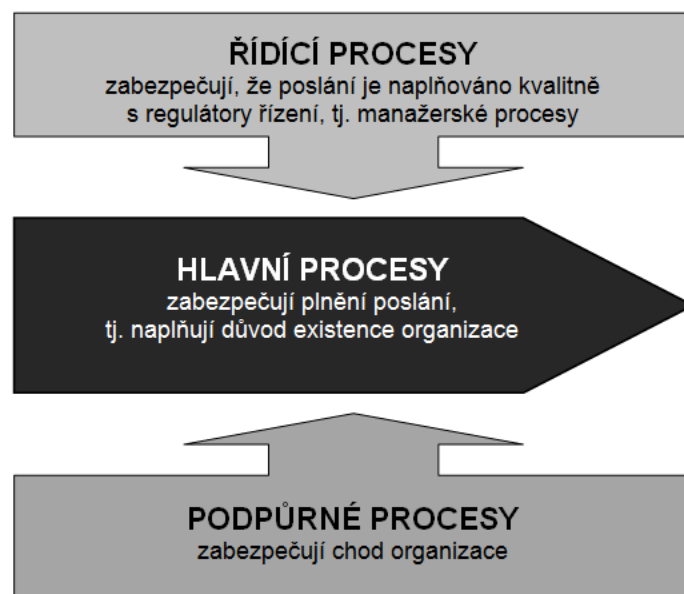
- „*Opakovatelný,*
- *má svého zákazníka,*
- *má svého vlastníka a správce,*
- *má svůj ocenitelný výstup,*
- *má měřitelné parametry,*
- *má jasné hranice (začátek a konec),*
- *má návaznost na jiné procesy,*
- *má svá omezení (vstupy, zdroje).“ (Jurová, 2016, s. 68)*

### 1.4.1 Rozdělení procesů

Procesy je možné dělit do tří základních skupin podle důležitosti a účelu, z nichž každá má pro podnik jiné funkce. Pro správné fungování organizace je třeba, aby všechny skupiny procesů fungovaly co nejlépe.

Základní rozdělení procesů:

- **Hlavní procesy** jsou označovány jako klíčové. Jsou hlavním důvodem existence organizace. Tvoří hodnotu pro zákazníka.
- **Řídící procesy** nepřinášejí společnosti zisk, ale zajišťují fungování organizace. Zajišťují říditelnost a stabilizaci společnosti. Vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů. Jako příklad řídicího procesu můžeme uvést vytváření strategie a plánování.
- **Podpůrné procesy** jsou vyděleny z hlavních procesů, zajišťují chod hlavních procesů. Můžou dodávat vstupy a zdroje. Podpůrné procesy vytvářejí produkt, který má interního zákazníka (Jurová, 2016, s. 68).



Obr. 5: Základní členění procesů

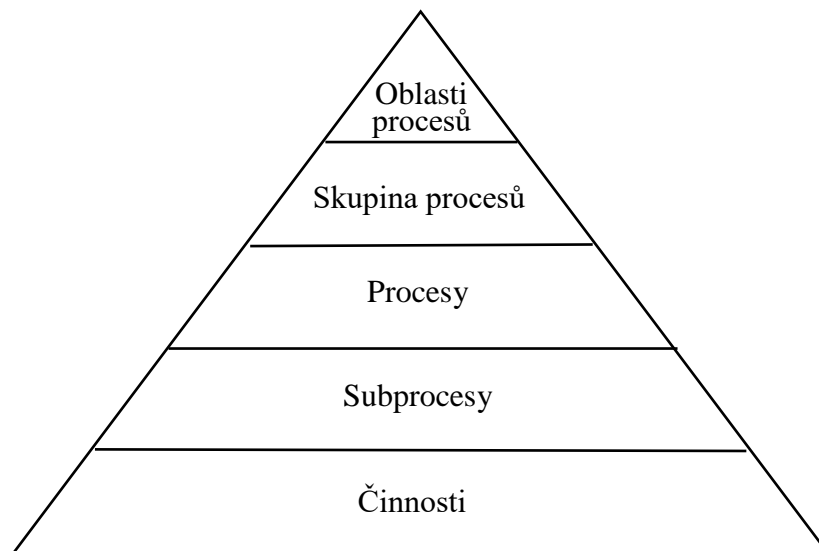
(Zdroj: Grasseová, 2008, s. 14)

## 1.4.2 Modelování procesu

Pro grafické znázornění procesů v procesních mapách, se využívá mnoho softwarových nástrojů. Jako základní rozdělení pro software se dá použít na nekomerční a komerční nástroje.

Procesní model organizace spojuje organizační, funkční a datový pohled na organizaci. Organizační pohled na organizaci nabízí organizační popis podniku nebo jeho části ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti. Běžně je hierarchicky uspořádán a v organizačním schématu jsou napsány názvy útvarů, následné rozčlenění až na jednotlivá funkční místa definovaná organizačním řádem podniku, a k nim jsou přiřazeni příslušní pracovníci.

Funkční pohled na organizaci (viz. Obrázek pod textem) zobrazuje procesní oblast, skupiny procesů, jednotlivé procesy, subprocessy a činnosti (Jurová,2016, s. 68-69).



**Obr. 6: Hierarchizace procesního řízení**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jurová, 2016, s. 69)

### 1.4.3 Teorie řízení

Příručka PMBOK rozděluje procesy řízení projektů na procesy zahajování, plánování, provádění, řízení a zavírání. Zaměřme se na klíčové procesy plánování, provádění a kontroly. Hlavní myšlenkou je, že tyto procesy vytvářejí uzavřenou smyčku: plánovací procesy poskytují plán, který je realizován prováděcími procesy, a odchylky od výchozího stavu nebo žádosti o změnu vedou k opravám při provádění či změnách v dalších plánech (Koskela, LJ and Howell, G, 2002).

### 1.4.4 Procesní mapa

Procesní mapou se označuje přehledné členění všech procesů (činností), které probíhají ve společnosti. Procesní mapa je členěna na tři kategorie, a to jsou hlavní, řídicí a podpůrné procesy.

Použití mapy procesů přináší výhody při analýze jednotlivých procesů. V praxi se dá procesní mapa využít pro oblast jako je procesní řízení, řízení výkonnosti firmy a managementu organizace (Mapa procesů, ©2011-2016).

### 1.4.5 Řízení procesů

Podstatou procesního řízení je pochopení základní logiky byznysu, základních řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Tyto řetězce činností určují základ fungování celé firmy.

Veškeré další záležitosti ve firmě jako je organizační struktura nebo informační systém, pak mají roli těchto business procesů. Jejich význam je odvozen od významu procesů, neboť infrastruktury jsou tu pro jejich podporu (Řepa, 2012).

*„Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.“ (Řepa, 2012, str. 17)*

Obecně platí, že jde o souhrn všech činností, které se zabývají každodenním korigováním a usměrňováním procesních toků, kontrolou výkonnosti a kvality, hodnocením, zda dosažené výsledky odpovídají potřebám a plánu, a následné optimalizaci výkonu procesů v organizaci. Všechny tyto činnosti podléhají standardnímu strategickému řízení, které musí uznávat potřeby zákazníků a nároky tržního prostředí. Zároveň jsou na tyto činnosti aplikovány další metody řízení, jako je například projektový management, jenž se užívá pro řízení individuálních zlepšovateľských námětů (Svozilová, 2011, s. 18-19).

#### **1.4.6 Zlepšení procesů**

Oproti řízení procesů, jak je zmíněno v předchozím odstavci, je zlepšování podnikových procesů činností, jenž je speciálně zaměřena na analyzování chování procesů. Odhalování příčin problémů spojených s jejich plynulým průběhem, s produktivitou a také kvalitou výstupů procesů. Identifikací, zviditelněním, pochopením a znovu-vymyšlením lze procesy prakticky navrhnout a tím dramaticky vylepšit, což je využíváno v metodě zvané reengineering (Svozilová, 2011, s. 19-20).

##### **Six Sigma**

Metoda Six sigma je výrazně spojována se slovem „kvalita“. Vnímání slova v tomto kontextu je ale jiné. „Kvalita“ v pojetí Six Sigma reprezentuje podnikatelský motor pro zvyšování profitability podniku. To je způsobeno soustředěním se na zvyšování hodnoty dodávané zákazníkovi a na celkovou efektivitu procesů. Six sigma má dvě hodnoty:

- „Potenciální kvalita“ – to, co lze v oblasti kvality dosáhnout,
- „Skutečná kvalita“ – to, čeho lze v procesu reálně dosáhnout (Svozilová, 2011, s. 24).



### 1.4.7 Změny v procesech

#### **Model osmi kroků změny:**

##### **1. krok: Vyvolání vědomí naléhavosti**

Průzkum trhu konkurenčního prostředí.

Identifikace kritických míst, potenciálních rizik nebo zásadních příležitostí a vyvolaná debata o nich.

##### **2. krok: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny**

Vytvářet pracovní tým schopný řídit změny.

Motivovat tým k společné práci.

##### **3. krok: Vytvoření vize a strategie**

Vytvořit strategie pro dosažení vize.

Změny procesů řídit vytvořenými vizemi.

##### **4. krok: Komunikace transformační vize**

Dostupné prostředky využívat k nepřetržité komunikaci o nových vizích a strategiích.

Poskytnutí prostoru k vyjádření zaměstnancům k navrhovaným vizím.

##### **5. krok: Delegování v širokém měřítku**

Vytvářet prostředí podporující změny.

Předávat nástroje pro vzdělávání zaměstnanců.

Podporovat inovativní myšlenky a rozhodnutí.

##### **6. krok: Vytváření krátkodobých vítězství**

Rozvíjet a posilovat důvěru v lepší výkon.

Odměňovat zaměstnance za výsledky práce.

##### **7. krok: Využití výsledků a podpora dalších změn**

Změny realizovat komplexně ve vzájemném souladu.

Podporovat probíhající změny i přes nutnost propustit či přijmout zaměstnance.

##### **8. krok: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury**

Zajistit vzdělání zaměstnanců na různých pozicích.

Zhodnotit předcházející kroky, jež vedly k podnikovým úspěchům (Kotter, 2015, s. 39-149).

## **1.5 Podnikový informační systém**

Systém lze charakterizovat jako soubor prvků a vazeb. Systém je charakterizován vstupními a výstupními vazbami, jež získávají ze svého okolí informace a zase je nazpět předávají. Pokud budeme vycházet z této definice, lze informační systém definovat jako uspořádání jednotlivých vztahů, které mohou být mezi datovými zdroji, lidmi, informačními zdroji, které vedou k dosažení cíle. V systému jsou formulovány metody, které dávají informace oprávněným uživatelům, vždy v požadované kvalitě (Basl, 2012, s. 198-203).

### **1.5.1 Logistický systém**

Centrem logistického systému je systém pro vyřizování objednávek. Zákaznická objednávka funguje jako komunikační sdělení či impuls, jenž uvede celý logistický proces do pohybu. Přímý vliv na účinnost celé operace a náklady mají kvalita a rychlost toku informací. Při navrhování informačního systému je potřeba začít průzkumem potřeb zákazníků, zjištěním hodnoty výkonu, které jsou potřebné pro uspokojení těchto potřeb. Dále se porovnávají potřeby zákazníků se současnými schopnostmi podniku. Přezkoumají se operace v podniku, aby se identifikovaly oblasti, které bude nutné monitorovat a vylepšovat (Lambert, 2005, s. 75-78).

## **1.6 Logistika**

Dynamicky rozvíjející se obor, který získává stále důležitější význam. Principem je řízení materiálového a informačního toku, proto dnes společnosti vytváří samostatné oddělení logistiky, jejichž úkolem je sladění a případně i realizace všech logistických procesů ve společnosti. Je pravdou, že tato oddělení pracují v mnoha případech pouze na základě intuitivních zkušeností a nevyužívají nástroje k podpoře řízení. S ohledem na budoucnost budou logistická oddělení pracovat na optimalizaci celého řetězce, který bude začínat u dodavatele až dojde ke konečnému zákazníkovi (spotřebiteli). Dosažení cílů jde dosáhnout zaměstnáním odborníků s logistickými znalostmi, což s sebou nese otázku odpovídajícího honorování za odvedenou práci (Sixta, 2009, s. 8-20).

### 1.6.1 Logistický řetězec

Logistický řetězec je nejdůležitějším pojmem logistiky. Označujeme jím dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, dílů a materiálů v hmotném a nehmotném aspektu, jenž se účelně odvíjí od poptávky (objednávky) konečného zákazníka (spotřebitele, kupujícího), respektive je spojena s konkrétní zakázkou, výrobkem, druhem či skupinou výrobků.

*„Nejdůležitější současnou vlastností logistických řetězců je pružnost. Dosahuje se sladění prvků po odstranění nadbytečných článků a operací z řetězce.“* (Pernica, 2004, s. 212)

Hmotná stránka u logistického řetězce je ve smyslu uchování a přemísťování věci, schopná uspokojit potřebu zákazníka, tj. hotovým výrobkem, anebo věcí podněcující uspokojení (jde o obal, nedokončený výrobek, díl základních a pomocných materiálů a surovinu potřebnou k výrobě a k distribuci hotového výrobku, může jít i o přemísťování osob, například servisních pracovníků).

Nehmotná stránka se zakládá na přemísťování informací potřebných k tomu, aby se přemísťování a uschovávání všech uvedených věcí či osob mohlo uskutečnit, dále také souvisí s toky peněz (cash flow) řízenými v zájmu zachování likvidity (Pernica, 2004, s. 209).

### 1.6.2 Logistické funkce

Jedná se o soubor přeměn objednávek určitých výrobků či zboží na jejich dodávky. V případě hmotného zboží to mohou být činnosti jako balení, nakládka, tvorba manipulačních a přepravních jednotek, přeprava, vykládka, vyskladňování, uskladňování, kompletace, kontrola, konsolidace, vystavování dokladů, fakturace apod. označujeme logistické funkce.

### **Struktura logistických funkcí:**

- **Strategická** – jsou to hlavní a dlouhodobě platné rozhodování o zdrojích, pravidlech a postupech.
- **Dispoziční** – krátkodobé rozhodování o způsobu uspokojení vzniklých potřeb v mezích pocházejících ze strategických rozhodnutí.
- **Administrativní** – informační procesy, sledování a evidování dokladů (což mohou být objednávky faktury a příkazy), podnět k procesu vytváří vydání dispozice.
- **Operativní** – realizace hmotné stránky všech logistických řetězců dle dispozic, respektive podle objednávek nebo příkazů z nadřazených úrovní (Pernica, 2004, s. 215).

### **1.6.3 Telematické logistické technologie**

V této problematice rozeznáváme části jako jsou označení (potisk čárovým kódem), nosič označení (visačka, samolepící etiketa, magnetický páska, obal, transpondér), jenž je stejný s objektem označení (výrobek, díl ve spotřebitelském obalu) nebo jsou spolu fyzicky spojeni. Snímacím zařízením je označení na nosiči (kód na objektu) přečteno a převedeno do zpracovatelného formátu. Vyhodnocovací jednotka slouží pro převod přečteného označení do srozumitelné podoby. Komunikace se dělí na monologovou (pouze čtení dat) anebo dialogovou (výměna dat zde funguje mezi programovatelným nosičem – transpondérem a snímacím zařízením). Součástí systému je i programovatelná jednotka pro ukládání dat na programovatelný nosič označení (Pernica, 2004, s. 920-921).

*„Automatická identifikace je založena na využití pasivních, popřípadě i aktivních prvků pocházejících logistickým řetězcem k přenosu s nimi souvisejících informací mezi články logistického řetězce.“* (Pernica, 2004, str. 920)

### **Principy automatické identifikace:**

- **optická** – snímá odražené světlo od obrazového kódu zdrojem ve dvou spektrech, viditelném a neviditelném,
- **radiofrekvenční** – signál je vysílán a vyvolává odpověď speciálního štítku (transpondéru),
- **induktivní** – obdoba radiofrekvenčního principu, přenos kódových dat mezi snímačem a štítkem je na malou vzdálenost elektromagnetickou indukci,
- **magnetický** – jde o čtení pomocí snímací hlavy z magnetického proužku nebo čipu, v němž se nachází zakódované informace,
- **biometrický** – funguje na hlasovém rozpoznání určitých slov nebo na bázi otisku prstu, využití k identifikaci osob z důvodu ochrany prostor (Pernica, 2004, s. 921).

### **Automatické technologie identifikace:**

- čárové kód (bar coding),
- optické rozeznávání znaků – OCR (Optical Character Recognition),
- radiofrekvenční (RFID – Radio Frequency Identification),
- induktivní,
- magnetický inkoust (MICR – Magnetic Ink Character Recognition),
- plastické karty s magnetickým proužkem (Magnetic stripe),
- paměťové karty,
- dotykové,
- biometrické.

Z nichž pro logistiku jsou nejvíce využívány první tři (Pernica, 2004, s. 921-922).

## 1.6.4 Technologie čárových kódů

Zdrojem dat pro systém mohou být čárové kódy, s nimiž se setkáváme denně na veškerých typech spotřebního zboží, které je zabaleno ve spotřebitelských obalech. Čárový kód se skládá s paralelních čar různých šířek, s různými rozestupy. V takto uspořádaných kódech jsou zakódovány informace jako písmena čísla a zvláštní znaky. Čtení těchto kódů se provádí opticky tak, že se „snímají“ paprskem světla. Obsažené informace se poté přenášejí do počítače nebo se přenášejí a ukládají přímo do počítačového systému (Lambert, 2005, s. 96).

*„Pro technologii čárových kódů existuje téměř 300 kódů, lišících se použitou metodou kódování při záznamu dat, skladbou záznamu a jeho délkou, hustotou záznamu a způsobem zabezpečení správnosti dat. Jsou to:*

- *lineární kódy (1D, licence places) s informacemi kódovanými v jedné rovině (tvořené jednou řadou čar a mezer), a to číselné (zejména kódy UPC, EAN, ITF), číselné se zvláštními znaky (např. Codabar) a alfanumerické (například kód 39, kód 128),*
- *dvoudimenzionální kódy (2D) s horizontálním a vertikálním záznamem dat, buď víceřadové (zahuštěné lineární – stacked linear, například kódy 16K, PDF 417) nebo maticové (matrix, block, například Data Matrix, Maxi Code),*
- *třidimenzionální kódy (3D) prostorové.“* (Pernica, 2004, s. 922)

### Příklady kódů:

Lineární kódy:



**Obr. 7: EAN-8**

(Zdroj: GS1 Czech Republic,  
2017)



**Obr. 8: GS1-128**

(Zdroj: GS1 Czech Republic,  
2017)



**Obr. 9: ITF-14**

(Zdroj: GS1 Czech Republic,  
2017)

Dvoudimenzionální kódy:



(01) 08591234560016  
(15) 181224  
(10) ABC12345

**Obr. 10: GS1 DataMatrix**

(Zdroj: GS1 Czech Republic, 2017)



[www.gs1cz.org/publikace/](http://www.gs1cz.org/publikace/)

**Obr. 11: GS1 QR Code**

(Zdroj: GS1 Czech Republic, 2017)

### 1.6.5 Reverzní a vratná logistika

Zpětný přesun zboží od zákazníka do společnosti může být pro obě strany složitý z různých důvodů. V případě, že společnost převezme zodpovědnost, to znamená, že nabídne službu odběru zboží u zákazníka, může to být příjemné pro oba zúčastněné. Zákazník získá hodnotu ve formě služby, kdy se o nic nestará a všechno za něj vyřídí druhá strana. A společnost tak může nabídnout přidanou hodnotu, a tím nabídnout lepší službu zákazníkům. Benefitem pro společnost je lepší organizace příjmu zpětných toků zboží a úplná evidence veškerých toků (Klapalová, 2017).

## 1.7 Skladování

Skladování hraje v logistických systémech klíčovou roli a poskytuje požadované úrovně služeb zákazníkům v kombinaci s dalšími logistickými činnostmi. Široká škála operací a úkolů se provádí ve skladu, ty lze rozdělit do tří základních funkcí:

- pohyb (manipulace s materiálem),
- skladování (držení zásob),
- přenos informací (Farahani, 2011, s. 31-32).

### 1.7.1 Přesun zboží

Funkce přesun zboží, popisuje toky materiálu uvnitř skladu. Tyto toky zboží jsou popsány činnostmi:

- **příjem zboží** – vyložení, vybalení, kontrola záznamu, kontrola stavu zboží a kontrola průvodní dokumentace,
- **ukládání zboží** – přesun zboží do skladu a uskladnění,
- **kompletace zboží dle objednávky** – úprava zboží podle požadavků zákazníka,
- **překládka zboží** – z místa příjmu do místa expedice (vynechání uskladnění tzv. cross-docking),
- **expedice zboží** – kontrola zboží dle objednávky, zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku, úprava skladových záznamů (Sixta, 2005, s. 132).

### 1.7.2 Řízení zásob

Pro spoustu výrobních maloobchodních i velkoobchodních společností představují zásoby největší jednotlivou investici. Zásoby běžně představují i více než 20 % celkového jmění u výrobců a více než 50 % celkového jmění u obchodních firem. Změna konkurenčního prostředí v posledních letech vedla k tomu, že se podnikům ve snaze uspokojování potřeb různých tržních segmentů výrazně rozšířily portfolia nabízeného sortimentu. Zákazníci v dnešní době očekávají vysokou úroveň dostupnosti výrobků. V případě mnoha podniků tento trend znamenal zvýšení hladiny zásob (Lambert, 2005, s. 148-152).

Pro snižování nákladů na zásoby jsou využívány metody řízení nákladů ABC, jde o provedení hodnotové a ziskové analýzy, která je zaměřená na jednotlivé objekty. Tento přístup vede v praxi k diskutabilním výsledkům a manažerským užitkům. V našich podmínkách je sledována ziskovost a hodnotí se v nedostatečné podobě a struktuře. Znamená to, že se ziskovost sleduje tradičně celkem, agregovaně za celý podnik. V lepším případě pak podnik hodnotí jednotlivá střediska, organizační – administrativní jednotky (Petřík, 2007, s. 85-90)

### **1.7.3 Přenos informací**

Přesné a včasné informace jsou pro manažery nutností pro správu skladové operace, proto přikládají velký význam funkci přenosu informací.

Tato funkce probíhá souběžně s ostatními skladovými funkcemi, pohyby, skladováním a poskytuje manažerovi skladu informace o zásobách a úrovních propustnosti, místech, kde se skladují produkty, jakož i příchozí a odchozí zásilky. Tyto informace spolu s údaji o využití prostoru, informací o zákaznících a personálu a další relevantní informace jsou nezbytné pro zajištění úspěšného skladování. Zásadní význam těchto informací je v tom, že společnosti neustále zlepšují rychlost a přesnost svých informací a přenášejí funkci pomocí počítačových a moderních procesů, jako je např. kódování svých produktů a používání internetu nebo systémů elektronické výměny dat (EDI) pro vyhodnocování informací (Farahani, 2011, s. 33).

## **1.8 Jakost (kvalita)**

Je možno konstatovat, že v současné době jakost výrobku je nejvýznamnějším činitelem ovlivňujícím zisk a postavení firmy na světovém trhu. Toto tvrzení vychází z poznatků řízení, kdy pojem kvalita se spojuje se systémem řízení, při němž vznikají kvalitní výrobky nebo služby. Toto je požadováno standardem nebo normou, což jistě ocení i zákazník (Bartes, 2004, s. 1-4).

### **1.8.1 Proces řízení kvality**

Výkon procesů řízení kvality nespočívá pouze v procesní skupině Řízení projektů a koordinace. Plán kvality se vytváří ve fázi plánování a může být upravován po celou dobu trvání projektu.

Základní cíle procesu řízení kvality projektu:

- objektivní posouzení procesů vzhledem k přijatým standardům, které jsou kladeny na výstup, k jehož vytvoření je projekt vytvořen,
- identifikace a dokumentace zjištěných problémů,
- informování zájmových skupin projektu o výsledcích měření nebo auditu kvality,
- zajištění nápravy zjištěných problémů, plánování a implementace opravných opatření (Svozilová, 2016, s. 267-270).

### 1.8.2 Odpovědnost za kvalitu

Všechny hlavní odborné prameny jsou naprosto jednotné ve výkladu odpovědnosti za kvalitu. Odpovědnost za kvalitu výstupu projektu je rozdělena mezi vrcholný management společnosti, manažera projektu a členy projektového týmu, kteří se na vytvoření projektu podílejí, a to v následujících činnostech:

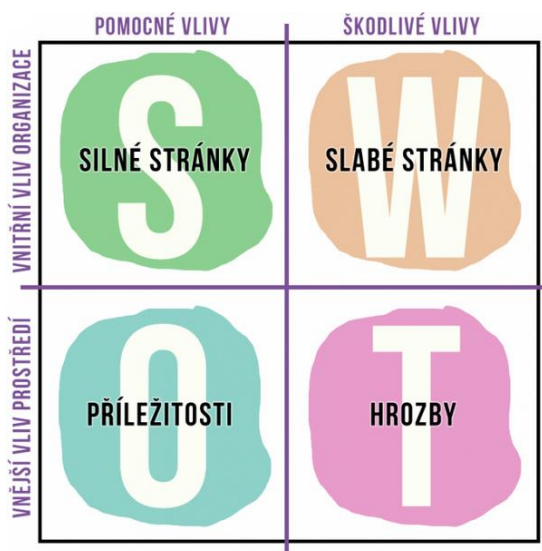
- **management** je odpovědný za vytvoření vhodného prostředí a obecných procesů pro řízení kvality,
- **manažer** projektu je odpovědný za převod požadavků na kvalitu do řídicích dokumentů projektu, za vytvoření prostředí na implementaci kvality uvnitř projektu, kontrolu účinnosti přijatých postupů a za odpovídající postupy při zjištění nedostatků v kvalitě vytvořených produktů v projektu,
- **výkonný pracovník** člen týmu je odpovědný za kvalitu dílčích činností, jejichž realizací byl pověřen (Svozilová, 2016, s. 344-345).

## 1.9 SWOT analýza

O vznik metody se postaral Albert S. Humphrey, který v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století řídil výzkumný projekt na Stanford Research Institute, v rámci, něhož analyzoval data 500 nejvýznamnějších firem v USA (Ježková, 2013, s. 39).

Zkratka SWOT znamená:

- „**Strenghts**“ – silné stránky organizace,
- „**Weaknesses**“ – slabé stránky organizace,
- „**Opportunities**“ - příležitosti ve vnějším prostředí organizace,
- „**Threats**“ – hrozby ve vnějším prostředí organizace (Novák, 2019).



**Obr. 12: SWOT diagram**

(Zdroj: Novák, 2019)

SWOT analýza je nástroj orientovaný na faktory, které mají spojení se strategickým postavením společnosti. Základem analýzy je zjištění podstatných silných a slabých stránek a porovnání s příležitostmi a hrozbami společnosti. Cílem je tedy rozvíjet silné a potlačovat slabé stránky, během toho využít příležitostí a předcházet hrozbám. Podstatná je ovšem strukturovaná analýza využívající správná data (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91).

SWOT analýzu lze aplikovat i na projekty. V takovém případě umožňuje:

- objevit příležitosti projektu,
- predikovat jeho zásadní rizika,
- využít silné stránky organizace důležité pro projekt,
- včas eliminovat slabé stránky ohrožující projekt (Ježková, 2013, s. 39-45).

Souhrnně zpracovaná SWOT analýza projektu, která spojuje veškeré dílčí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace, vedoucí k volbě strategie vhodné pro projekt, zahrnuje čtyři následující kroky:

- „*Výčet faktorů z vnějšího a vnitřního prostředí podstatných pro realizaci projektu,*
- *ohodnocení jednotlivých položek uvedených ve výčtu vnějších i vnitřních faktorů,*
- *stanovení závislosti mezi významnými vnějšími a vnitřními faktory,*
- *volbu strategie vhodné pro projekt.*“ (Ježková, 2013, s. 40)

### **1.9.1 Silné a slabé stránky**

I když okolí organizace je bezpochyby velice silným faktorem ovlivňujícím tvorbu strategie podniku, ukázalo se, že nemůže být faktorem jediným, ale musí být vzaty v úvahu i silné a slabé stránky organizace a její vnitřní zdroje. Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

- finanční síla organizace,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- úroveň managementu,
- organizace podniku,
- napojení na infrastrukturu,
- image firmy či výrobku atd. (Veber, 2000, s. 429-430).

## 1.9.2 Hrozby a příležitosti

Při analýze hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí. Je nepochybné, že prosazující se globalizace hranice relevantního okolí značně rozlišuje. Přehled typických hrozeb, přičemž řada z nich je odvozena z Porterových pěti sil:

- vysoká diferenciacce v odvětví,
- státní regulace,
- know-how, které se v odvětví používá,
- velký počet konkurujících si firem, stejně velké konkurující firmy,
- pomalý růst odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu nového výrobce atd.

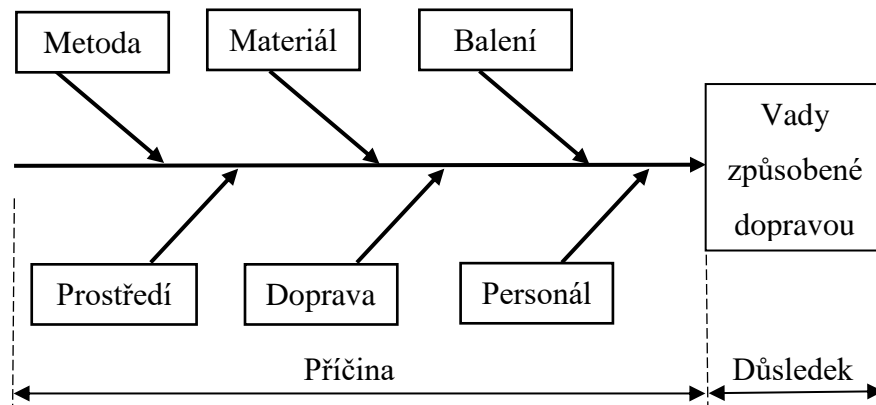
Příležitosti jsou v mnoha případech chápány jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. V druhém případě bude charakter příležitostí závislý na tom, zda se jedná o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy (Veber, 2000, s. 429).

## 1.10 Diagram příčin a důsledků (Ishikawa Diagram)

Podle autora nazýván také jako Ishikawa diagram nebo fishbone, se využívá pro analýzu kauzálních vztahů příčina – důsledek. V podnikové praxi (i v běžném životě) je obvyklé, že se řeší až důsledky, nikoliv jejich příčiny. Základním schématem tohoto nástroje je obrázek ve tvaru kostry ryby (Blecharz, 2011).

Analýza probíhá formou brainstormingu v následujících krocích:

- identifikace problémů – pojmenování jevu, ve kterém zjišťujeme nedostatky a hledáme příčiny,
- zjištění nejdůležitějších vlivů a příčin, které se na vzniku problematické situace podílejí,
- soupis ostatních možných jevů, které mohou dále situaci ovlivňovat,
- sestavení diagramu,
- analýza příčin a jejich procento na problematické situaci (Svozilová, 2016, s. 355-357).



**Obr. 13: Diagram "rybí kost"**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Svozilová, 2016, s. 356)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující části bakalářské práce podrobně představím společnost XYZ s.r.o. Shrnu informace o historii a právní formě podniku, prodávaném sortimentu a organizační struktuře. Dále zde představím informační systém, který v podniku funguje a zhodnotím procesy, které souvisí s objednávkami na e-shopu. Znázorním běžný průběh zakázky a sestavím analýzu silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku, za pomoci SWOT analýzy. Na konci kapitoly analýzy současného stavu bude shrnutí pro vlastní návrhy řešení.

### 2.1 Představení a popis podnikání společnosti

Podnik XYZ s.r.o. je provozovatel e-shopu a jedné kamenné prodejny v Brně, který prodává zboží především prostřednictvím internetového obchodu umístěného na webové adrese. Firma se zaměřuje na **prodej nové, předváděcí a repasované výpočetní techniky** a jejího příslušenství. V současnosti v portfoliu najdeme produkty značek Lenovo, Asus, Apple, Dell, Hewlett-Packard, Acer, Samsung a dalších výrobců výpočetní techniky.

Primárním cílem podniku je podnikání za účelem dosažení zisku. Významným cílem pro podnik je kvalita poskytovaných služeb a dobré jméno, s čímž souvisí pečlivý výběr dodavatelů a nabízených produktů. Zakladatelé se inspirovali marketingem 15. století. Úkolem podniku je zjistit zákaznickou potřebu a následně ji svými produkty uspokojit.

#### 2.1.1 Historie podniku

U zrodu projektu byli tři kamarádi, s touhou vytvořit něco vlastního, kde se nebudou muset podřizovat vedoucím. Svě představy se snaží přenést do reality. Prodeje výpočetní techniky započala společnost v roce 2015 nabízením tonerů a cartridge do tiskáren. Postupem času přišla nabídka, přidat do portfolia ostatní sortiment. Od začátku fungování podnik vystřídal již třetí prostory, ve kterých se vždy nachází prodejna, veškerá administrativa a sklad. Za příčinou stěhování stojí nedostatek prostoru z důvodu růstu podniku. Zdá se to jako včera, kdy jsem jako brigádník nastoupil do rozjíždějící se společnosti v roce 2016. Takto vznikala společnost, jako ji představuji dnes.

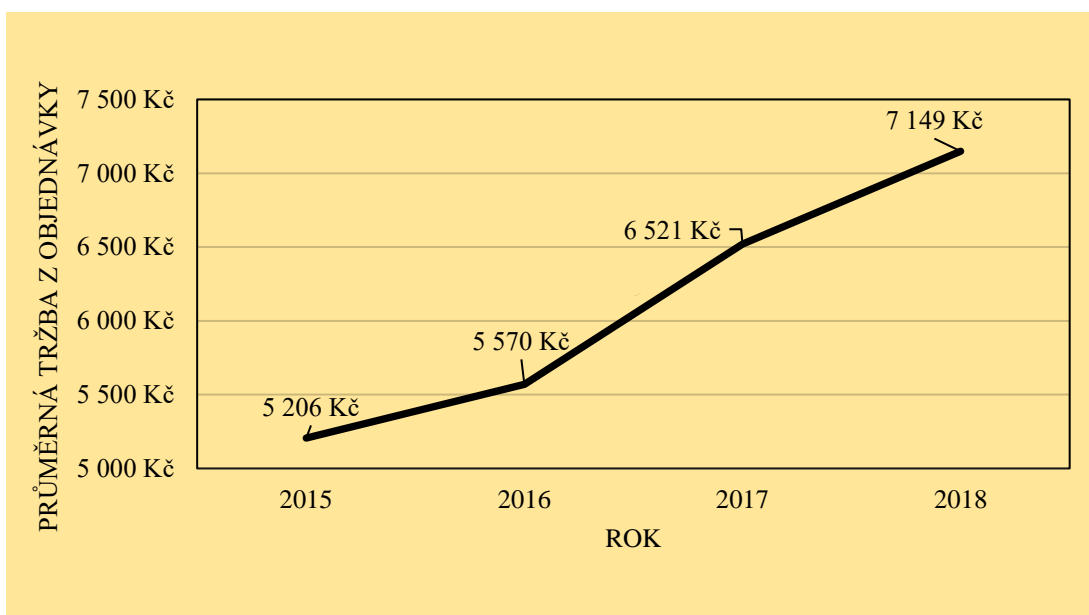
V tabulce je zobrazen přehled růstu společnosti za poslední 4 roky.

**Tab. 1: Přehled tržeb a počtu objednávek za předchozí 4 roky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Administrace Shoptet, 2019)

Rok	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej zboží	2 150 tis. Kč	35 370 tis. Kč	59 390 tis. Kč	89 920 tis. Kč
Počet objednávek	413	6350	9108	12 578

Vývoj průměrných tržeb v letech je zobrazen v následujícím grafu.



**Graf 1: Vývoj průměrné tržby za objednávku v jednotlivých letech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Administrace Shoptet, 2019)

**Tab. 2: Vývoj měsíčních obrátů a objednávek v roce 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Administrace Shoptet, 2019)

Období	Počet objednávek	Celkový obrat
Prosinec 2018	1279	11 556 168 Kč
Listopad 2018	1773	15 660 834 Kč
Říjen 2018	1146	10 492 519 Kč
Září 2018	1125	11 403 360 Kč
Srpen 2018	1150	10 723 962 Kč
Červenec 2018	971	8 377 657 Kč
Červen 2018	925	7 881 614 Kč
Květen 2018	789	6 487 841 Kč
Duben 2018	775	5 582 144 Kč
Březen 2018	828	5 863 026 Kč
Únor 2018	763	5 626 612 Kč
Leden 2018	1054	9 102 667 Kč
Součet	12 578	108 758 408 Kč

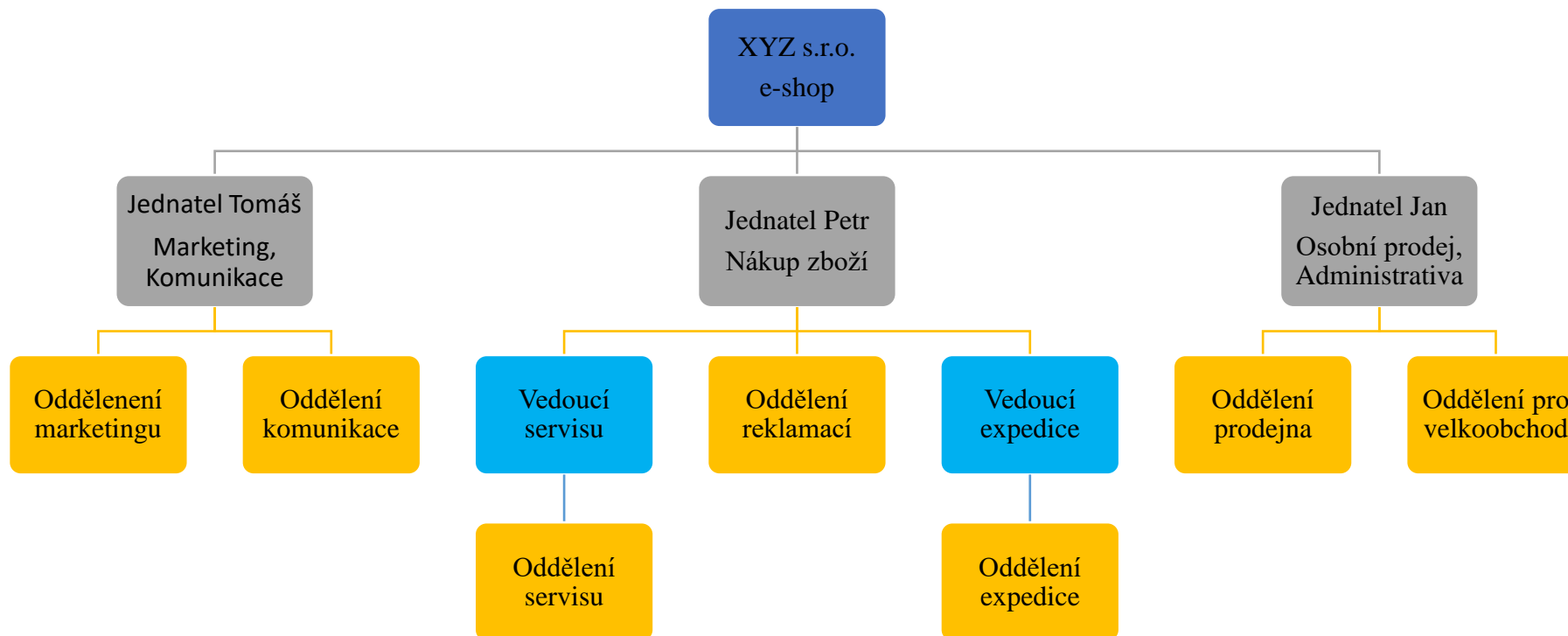
### **2.1.2 Velikost podniku a financování**

Základní kapitál společnosti je ve výši 200 000 Kč. Společnost využívá převážně vlastní kapitál. V rámci využití cizích zdrojů společnost využívá kontokorentního úvěrování od své banky, a to pro krátkodobé pokrytí výdajů spojených s nákupem zboží. Ne zcela běžná je možnost, že dodavatel nabízí nákup zboží na fakturu se splatností, což v tomto odvětví není standardem.

Provozování e-shopu a prodejny má na starosti 17 zaměstnanců, kteří pracují v sedmi odděleních. Oddělení komunikace, marketingu, osobního a velkoobchodního prodeje, reklamační oddělení, servisní oddělení a expedice. Do fungování podniku zapojují také studenty ať už formou brigád, či profesních stáží. Ukázalo se, že spolupráce se studenty je oboustranně výhodná, jelikož lidé nezatížení každodenní pracovní rutinou a pracovním přístupem, mohou přinášet náměty na zlepšení.

### **2.1.3 Organizační struktura společnosti**

Společnost je uspořádána do hierarchické organizační struktury. Hlavní vedení mají na starosti tři jednatele, kteří mají rozdělenou společnost na jednotlivé úseky. Jednatel Tomáš vede oddělení zaměstnanců pro komunikaci se zákazníky a marketingu. Další z jednatelů, jednatel Petr, zajišťuje nákup zboží a dále má na starost zaměstnance na oddělení reklamací a dva vedoucí z oddělení expedice a servisu. Tito vedoucí poté vedou své týmy a zajišťují kontrolu požadované kvality. Poslední z jednatelů, jednatel Jan, se stará o vedení prodejny, její zaměstnance, obchodníka pro velkoobchod a dále má na starosti administrativu celé společnosti.



**Obr. 14: Organizační struktura společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.1.4 Produkty a služby

V současnosti v portfoliu najdeme produkty značek Lenovo, Asus, Apple, Dell, Hewlett-Packard, Acer, Samsung a dalších výrobců výpočetní techniky.

Přehled prodávaného sortimentu:

**Notebooky**

**Stolní počítače**

**Telefony**

**Tablety**

**Monitory**

**Laserové a inkoustové cartridge**

**Doplňky** (fotoaparáty a kamery, reproduktory, myši, klávesnice, USB flash disky, dokovací stanice, napájecí adaptéry, sluchátka, kabely, drony, software)

**Komponenty** (operační paměti, pevné disky, externí disky, mechaniky, grafické karty, baterie do notebooků)

**Služby** (blesková výměna zboží, balíček aplikací – spust' a pracuj, instalace systému Linux, prodloužení záruky o 12/24 měsíců, upgrade zařízení – rozšíření RAM, výměna disku)

Mezi nejvíce prodávané položky patří notebooky a počítače ve dvou hlavních kategoriích, repasované, předváděcí a nové. Jako další prodávaný sortiment jsou repasované mobilní telefony včetně příslušenství. Doplnkový sortiment tvoří monitory k počítačům, propojovací kabely, klávesnice, myši, brašny na notebooky a sluchátka. Pro tisk jsou v nabídce inkoustové cartridge a laserové tonery. Zajímavým sortimentem jsou komponenty, jež je možné při objednávce vložit do košíku v e-shopu a využít odborné instalace komponentů do objednaného zařízení. Při objednání produktu jako je operační paměť (RAM), pevný disk a grafická karta je možno navýšit kapacitu či výkon zařízení. To vše provedou technici před samotným odesláním zboží zákazníkovi. Zákazník tak obdrží notebook nebo počítač s již nainstalovaným operačním systémem Windows i potřebnými ovladači a může zařízení začít využívat.

## 2.1.5 Zákazníci

Zájem o internetové nakupování roste v celém světě a tento trend se odráží i v České republice. Dokládají to výsledky největších tuzemských e-shopů zaměřujících se na elektroniku. Zájem o nakupování na internetu každoročně roste, což dokládá statistika zpracovaná Českým statistickým úřadem.

**Tab. 3: Vývoj nakupování na internetu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

	Jednotlivci v ČR, kteří nakoupili na internetu v poledních 12 měsících, v letech 2013 až 2018					
Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Jednotlivci 16+	34,4 %	39,3 %	41,9 %	43,6 %	51,6 %	53,9 %

Pro představu růstové tendence v roce 2005 nakupovalo přes internet 3 % osob. V případě elektroniky, jako jsou počítače včetně příslušenství a software to v roce 2018 bylo okolo 6 % nakupujících.

Společnost rozděluje zákazníky dle typu na koncový zákazník, velkoobchodní partner a velkoobchodní partner – dealer. Cílem většiny zákazníků je získat zboží nebo službu za nejnižší možnou cenu. Filozofií společnosti je chápání potřeb zákazníka. Odhalením jeho potřeby a prodejem vhodného zařízení firma získává spokojeného zákazníka, ze kterého se časem může stát loajální zákazník. Loajální zákazník je pro firmu to nejlepší, co může být.

### **2.1.6 Konkurence v oboru**

Konkurence v oboru prodeje výpočetní techniky je vysoká. To je dáno vysokou poptávkou po prodávaném sortimentu. Výpočetní technika a obecně elektronika je všude kolem nás, každý totiž vlastníme nějaké zařízení, ať už je to smartphone, notebook, počítač či tablet. Prodejci výpočetní techniky se předhánají v prodeji v kamenných obchodech a e-shopech. V dnešní době je již běžné, že kamenná prodejna má i e-shop a opačně. Pro firmu může být e-shop jako primární prodejní nástroj, případně jen prezentací prodávaných produktů a služeb s odkazem na návštěvu prodejny.

## **2.2 Procesy ve společnosti**

Pro internetový obchod jsou procesy z pohledu času a kvality středobod fungování. Je to zapříčiněno nároky zákazníků, kteří vyžadují dodání zboží v nejkratším možném čase. V případě zákazníků společnosti XYZ s.r.o. nakupujících na webových stránkách je to doručení do druhého dne při splnění podmínky objednání do druhé hodiny odpolední. Tato garance funguje i pro páteční objednávky s doručením v sobotu u společnosti PPL. Proces je nastavený tak, aby byla tato konkurenční výhoda pokaždé splněna. Což je v určitých dnech v týdnu a v sezóně při zvýšeném počtu objednávek problematické dodržet.

Mezi hlavní procesy společnosti patří prodej, který podnítl další procesy jako jsou nákup, příjem zboží a servis, skladování a expedice objednávek. Dále však ve společnosti nastanou i procesy podpůrné, kam jde zařadit komunikace, zákaznický servis a marketing. V rámci popisu procesů bude popis skladování a expedice objednávek stěžejní k odhalení nedostatků neefektivních činností a zbytečných pohybů.

**Procesní mapa viz Příloha I: Procesní mapa společnosti**

## 2.2.1 Marketing

Společnost se prezentuje na vlastních facebookových stránkách, kde intenzivně komunikuje s fanoušky formou otázkových příspěvků, nových produktů či témat, která se týkají oboru výpočetní techniky, internetu věcí, ale i aktuálních vtipů. Marketing podniku stojí na propagaci typické již pro 15. století, kdy se chodilo prodávat výrobky na trh. Švec, aby své produkty prodal, musel splnit mnoho podmínek. Celá vesnici musela vědět, že svou práci dělá nejlépe. Musel být dobrý, a hlavně ochotný prodejce. Rozhodovaly činy a dobré jméno. Reklama, jak ji známe dnes, v té době neexistovala. Svůj významný podíl na úspěchu jistě měl osobní přístup k zákazníkovi a pochopení jeho potřeb.

Propagace pomocí online reklamy na internetu je v oblasti internetového prodeje samozřejmostí a taktéž je tomu i u této společnosti. Běžně společnost XYZ s.r.o. využívá bannerovou reklamu zobrazující se na webových stránkách. Primární cílení internetové reklamy je na uživatele, kteří web už navštívili, ale opustili bez nákupu. Dále cílí na uživatele sociálních sítí, kteří jsou na své sociální síti zprostředkovaně propojeni se sítí společnosti. Z důvodů špatné zkušenosti s dosahem offline reklamy společnost nevyužívá tuto formu. Proto se soustředí na formy reklamy, které pro ni ekonomicky dávají smysl.

Oddělení marketingu má na starosti správu webové prezentace, což znamená, že se starají o nahrávání produktů do systému Shoptet, vytváření grafiky, fotografií a popisků ke všem prodávaným produktům. Společnost si základní činnosti provádí ve vlastní režii, sofistikovanější činnosti jako programování a online reklama jsou outsourcovány na agentury či osoby na volné noze.

S růstem společnosti je očekávatelné, že stále větší část momentálně externě prováděných činností bude směřována interně. A to z důvodu větší kontroly a zkrácení časů dodání služeb. Při marketingových strategiích, které firma do budoucna má, je důležité, aby služba pro zákazníka byla na co nejvyšší úrovni.

## **2.2.2 Nákup**

Podnětů k nákupu zboží na sklad je více. Nákup může být způsoben zjištěním podlimitního stavu položky na skladu, poptávkou zákazníka nebo nabídkou dodavatele. Nákup zboží zajišťuje jeden z jednatelů, ten zváží nutnost nákupu a poptá dodavatele či provede objednávku u dlouhodobých partnerů. Z velké části je nákup prováděn formou nabídky dodavatele, kdy dodavatel zašle nabídky na určité zboží, které je v setech či samostatně. Další možností jsou nabídky ve formě elektronické aukce, kdy je soutěžené zboží prodáno nakupujícímu, který zaplatí nejvyšší cenu. V případě nákupu zboží na poptávku zákazníka je vytvořena objednávka a pracovník expedice po převzetí zboží na sklad zkontroluje, zda má zboží zařadit do příjmového regálu nebo přiřadit zboží k vytvořené objednávce.

Pokud společnost obdrží od dodavatele cenově výhodnější nabídku, než je standardní nabídka (ve stejné kvalitě) nebo nabídku na nové zboží, které aktuálně není v nabídce, zváží nakupující výhodnost nabídky. Hodnocení výhodnosti nabídky provádí na základě předchozí zkušenosti s dodavatelem, obrátkovosti zboží, zajímavosti zboží a předpokladů prodejnosti v nadcházejícím období. Evidenci objednávek u dodavatelů si vede jednatel Petr samostatně, s blížícím se datem doručení zboží, informuje vedoucího expedice.

## **2.2.3 Příjem zboží**

Příjem zboží mají na starosti pracovníci oddělení expedice. Pokud se jedná o větší dodávku zboží (například paletové zboží), jsou pracovníci dopředu informováni vedoucím expedice. Pracovníci provedou dle interních předpisů zevnější prohlídku přebíraného zboží, případně zapíší do poznámky dopravci výtku. Poté zařadí do příjmacího regálu. Odsud následně zboží zaskladní, pokud nemusí procházet testováním. V případě předváděcího a repasovaného zboží předá pracovník expedice zásilku technikům servisního oddělení, kteří dále rozdělí zboží mezi testery.

### **Testování přijatého zboží**

Tester je pracovník servisního oddělení, který má na starosti zajištění otestování přijatého zboží. Test zboží se skládá z hardwarových a softwarových zkoušek, při kterých tester zjistí a zaznamená přesné specifikace výrobku a zhodnotí kvalitu do excelového souboru. Excelový soubor odesílá vždy na konci dne, soubor slouží pro pracovníka oddělení marketingu, konkrétně copywritera. Ten produkty vloží do systému a v případě nového produktu na web vloží popis produktu, vytvoří grafiku a přidá fotografie.

### **Příjem – vráceného zboží**

Mezi množstvím odeslaných balíků se občas objeví i balík, který zákazník z různých důvodů nepřevzme. Tato problematika se týká objednávek zboží dodávaných na dobírku. Zákazník prodejci neplatí za objednané zboží předem, ale až při jeho převzetí od kurýrní nebo balíkové společnosti. Ty jsou v případě nepřevzetí objednávky pro obchod ztratové z důvodů platby dopravy dvakrát a nákladům na expedici zboží. Náklady se pohybují okolo částky 200 Kč, tudíž jsou pro společnost ztráta. Bohužel jediné řešení, jak těmto situacím předejít, je službu na dobírku nenabízet. Problém takového řešení je, že ztráty způsobené nevyzvednutými balíky, nemusí převýšit zisk z počtu objednávek prostřednictvím této služby. Příjem těchto balíků má na starosti oddělení expedice, podobně jako tomu je v případě ostatního přijímaného zboží.

### **Příjem reklamací**

V případě komplikací s dodaným zbožím společnost nabízí svoz zařízení pomocí kurýrní společnosti. Zákazník nemusí nic zařizovat a zařízení nikam nosit. Kurýrní společnost vyzvedne zboží a přepraví do firmy na servis. Postup při příjmu balíků je podobný, s rozdílem, že pracovník expedice ví, že se jedná o svoz zařízení od zákazníka a předává k řešení pracovníkovi oddělení reklamací.

## 2.2.4 Skladování

Celý proces skladování je pro tuto bakalářskou práci stěžejní, tento popis bude využit pro odhalení případných nedostatků a navržení změn v neefektivních činnostech. Pobočka v současné době spojuje prodejnu, sklad a kanceláře, vše se nachází v Brně. Nakoupené zboží je uskladněno ve vlastním skladu, z důvodu specifických podmínek přijímání produktů, které musí projít testy. Společnost nemá při skladování potřebu využívat technicky náročné vybavení v podobě vysokozdvizných vozíků, vzhledem k charakteru produktu a velikosti objednávek zákazníků. Společnost pro skladování využívá systém policových regálů s nastavitelnou mezerou mezi jednotlivými policemi, zaskladnění probíhá ručně.

Celý proces začíná tím, že si pracovník expedice, který má skladování na starosti, vyzvedne plošinový vozík, na kterém jsou již naskládáné otestované a pětimístným číselným kódem označené produkty. Takto nachystané zboží založí do regálů rozdělených dle druhu a typu zboží. Nabízený sortiment je z pohledu velikosti skladovací položky rozmanitý, od flash disku po počítače. Společnost řeší skladování „po svém“, základní rozčlenění skladu se týká notebooků z důvodu nejčtenější položky ve skladu (běžný stav zásob mimo sezónu se pohybuje okolo 1000 kusů notebooků). Ty jsou vždy rozřazeny podle stavu na nové, předváděcí a repasované pro rozdílné skladovací velikosti. Například nové a předváděcí notebooky a počítače dodávají dodavatelé v originálních krabicích, což umožňuje jednotné skladování. Oproti tomu repasované notebooky jsou z poloviny dodávány v krabicích a druhá polovina pouze v bublinkové folii. Notebooky bez krabice jsou skládány do regálu na sebe v počtu 6 kusů z důvodu předcházení destruktivním škodám.

Objem skladovacích zásob na skladě se řídí dle sezonnosti a výhodnosti nabídek dodavatelů. Například již od srpna se počet položek zvyšuje i přes postupné zvyšování odběrů ze skladu. Celá nákupní strategie je zmíněná v procesu nákupu a přímo ovlivňuje množství položek na skladu. Proto je pro společnost důležitá velikost skladu k možnému nákupu většího množství zboží, tím se zvyšuje tlak na jeho využitelnost. Bohužel s velikostí skladu, a se zvyšujícím se počtem položek v něm, roste tlak na jeho lepší organizaci a řízení. Při současném stavu se společnost přesunula do větších prostor s dostatkem místa pro zkoušení různých nápadů na vylepšení.

## **2.2.5 Expedice objednávek – doručení zákazníkovi**

Expedice objednávek se skládá z dílčích činností, kterými jsou vyhledání zboží ve skladě, přípravění, zabalení zboží a předání kurýrní společnosti.

### **Vyhledání zboží**

Způsob hledání zboží do objednávky je následující. Pracovník expedice si v systému otevře položky z objednávky, vyexportuje si kódy zboží, typ produktu, výrobce a druh zboží. Vezme plošinový vozík a vyhledává ve skladu alespoň 5 objednávek. Orientace ve skladu je následující. Regály jsou rozděleny dle druhu zboží a typu produktu (nový, předváděcí a repasovaný). Produkty jsou seřazeny vždy vzestupně dle pětičíselného kódu na zboží.

### **Příprava zboží**

Zboží, které odpovídá kusu v objednávce pracovník expedice očistí čističi ve spreji a otře prachovou utěrkou. Jedná-li se o produkt s klávesnicí, je nutné klávesnici polepit originálními klávesnicovými polepkami. Důvodem tohoto je, že některé zboží není určeno přímo pro český trh, tudíž se na klávesnici mohou vyskytovat znaky pro jinou zemi. Pro zboží kategorie repasované, například počítače a notebooky, je ve většině případů potřeba očistit produkt také technickým benzínem od lepidel, které na produktech zůstávají od různých štítků. Nakonec zaměstnanec expedice čtečkou čárových kódů načte do dokladu výrobní a sériová čísla produktů, doplní záruku na dané zboží a vytiskne doklad.

### **Balení zboží**

Dle směrnic kurýrních a balíkových společností jsou jednotlivé objednávky baleny do 5 vrstevých lepenkových krabic a do prostoru uvnitř krabice je vložena bublinková folie, která zajistí bezpečnost při přepravě zboží. Notebooky a monitory jsou při přepravě nejnáchylnější na poškození. Z důvodů povahy zboží, způsobu přepravy balíků a manipulace s nimi, je nutné k balení náležitě přistupovat.

Při balení je potřeba do krabice dát veškeré položky napsané na dokladu, samotný doklad a letáky s návodem, slevou na další nákup a malý dárek. Nedílnou součástí procesu balení je také vizuální stránka balíku, která je pro společnost důležitá z důvodu, zákaznickova prvního dojmu při převzetí balíku. Zákazník má jiná očekávání, co bude v balíku, když mu kurýr předá neporušenou osobitou krabicí odpovídající povaze a hodnotě produktu, oproti potrhanému a pomačkanému balíku.

### **Přichystání zboží pro vyzvednutí na pobočce**

Pokud si zákazník objedná zboží s vyzvednutím na pobočce, je běžné, že je zboží v pracovní době nachystáno do hodiny od objednání. Pracovník expedice postupuje bez rozdílu v postupu vyhledání zboží, přípravy zboží a balení s detailem, že netiskne doklad a balík neuzavře. Takto přichystaný balík odevzdá do regálu pro osobní odběr, o zbytek už se postará pracovník prodejny.

### **Předání kurýrní společnosti**

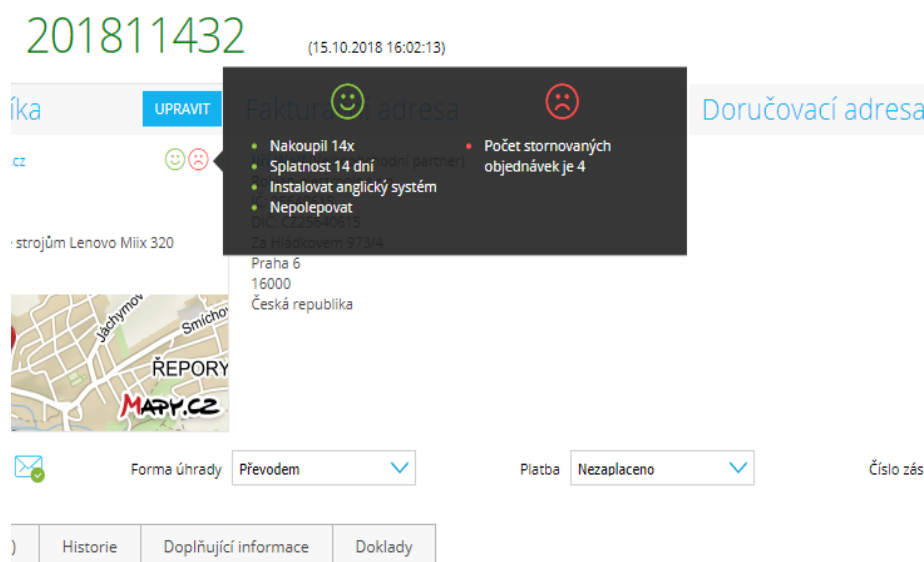
Při předání zboží kurýrovi pracovník expedice vytiskne předávací protokol, který si nechá kurýrem podepsat. Pro případ budoucích sporů či problému s balíky. Jednotlivé svozy kurýrních a balíkových společností jezdí v pravidelných časech. Proto je důležité postupovat i při expedování podle tohoto parametru. Pro dodání objednávky si zákazník vybírá z nabídky dopravy, ve které se nachází výčet známých kurýrních a balíkových společností. V nabídce dopravy zákazník najde dopravu na zvolenou adresu společnostmi DPD, PPL, Česká pošta, dále jsou v nabídce doručení na výdejní místa, kde své služby poskytují již zmíněné tři společnosti, a navíc společnost Zásilkovna, která doručuje pouze na výdejní místa.

## **2.2.6 Oddělení osobního prodeje**

Na tomto oddělení se zaměstnanci starají o zákazníky, kteří přišli na prodejnu ať už s požadavkem na nákup zboží nebo pouze osobní odběr objednaného zboží. V obou případech se snaží prodejce zjistit potřeby zákazníka. Na jejich základě může doporučit i jiné zboží, které by lépe splňovalo zákaznickovy požadavky. Takové jednání ale vyžaduje maximální profesionalitu při komunikaci se zákazníkem a odbornost prodejce.

## 2.2.7 Oddělení pro velkoobchod

Pro hlídání individuálních požadavků velkoobchodních partnerů slouží v systému ikona smajlíka, v případě najetí kurzorem myši se zobrazí interní informace o zákazníkovi. Tyto informace slouží pro expedici a pracovníka z velkoobchodu, který podle informací postupuje při expedici objednávek a komunikaci.



**Obr. 15: Karta zákazníka**

(Zdroje: Administrace Shoptet, 2019)

## 2.2.8 Komunikace se zákazníkem

Servis poskytovaný společností pro nové a stávající zákazníky je jednou z konkurenčních výhod společnosti. Firma od začátku vsadila na osobní přístup, který poskytuje svým zákazníkům. V případě sebemenších problémů zaměstnanec oddělení komunikace navrhne řešení a bezodkladně vyřeší situaci.

## 2.3 Informační systém

V rámci komunikace firmy XYZ s.r.o je používáno několik nástrojů. Prvním je online administrační systém Shoptet pro řízení procesů objednávek. Dalším nástrojem je Microsoft Outlook, Microsoft Access, který slouží pro interní komunikaci zaměstnanců a komunikaci se zákazníkem. A velmi využívaným je také Microsoft Excel.

### 2.3.1 Shoptet

V rámci řízení podniku je stěžejním online administrační systém e-shopu od společnosti Shoptet. Shoptet je největší a nejpopulárnější český poskytovatel pronájmu e-shopového řešení. V současné situaci funguje na platformě Shoptet přes 16tisíc e-shopů, což je přibližně jedna třetina všech e-shopů provozovaných v České republice. Není to jistě náhodou, proč je jednička na trhu, ovládání obchodu je jednoduché a velice intuitivní. Platforma obsahuje veškeré funkce, které jsou pro provozovatele potřebné. Naleznete zde nástroje pro tvorbu dokladů, objednání dopravy u dopravce, tisknutí štítků dopravce k jednotlivým balíkům, ale i databáze zákazníků, statistiky prodeje, nástroje analytiky a další prvky. Je to jedna z mála možností, jak si rychle, levně a kvalitně založit a provozovat vlastní e-shop. To byly jedny z mála kritérií, proč se podnik rozhodl právě pro Shoptet (Shoptet,2019).

Zobrazení systému viz **Příloha II**: Administrační prostředí systému Shoptet

#### **MS Excel**

Microsoft Excel je využíván v rámci přenosu dat o zboží, které je otestováno a je možné ho přidat do systému Shoptet. Hlavní využití je v rozřazování produktů do buněk dle parametrů produktů. Například u počítačů na technické parametry jako jsou procesor, operační paměť (RAM), úložiště, grafická karta, operační systém a další parametry, které jsou důležité pro následné naskladnění produktu do administračního systému Shoptet, a také pro zákazníka při výběru produktu na webové stránce.

#### **MS Outlook a Access**

Tyto nástroje jsou v podniku využívány pro komunikaci a práci s kontakty. Produkt Microsoft Outlook je využíván napříč celou společností pro komunikaci mezi jednotlivými odděleními a pracovníky. Microsoft Access využívá hlavně oddělení podpory prodeje – konkrétně obchodník pro firemní klienty a dále jednatel firmy, který má na starosti nákup zboží. Oba využívají Access pro archivaci kontaktů a potřebných informací.

## 2.4 Analýza průběhu zakázky podnikem

Průběh konkrétní objednávky ve společnosti.

Parametry objednávky:

<b>Notebook Lenovo ThinkPad T440S</b>	Typ produktu: <b>Repasovaný A</b>
Kód produktu: <b>11498</b>	Cena: 9 999 Kč
<b>Bezdrátová myš Genius NX-7015</b>	Typ produktu: <b>Nové</b>
Kód produktu: <b>00665</b>	Cena: 279 Kč
Objednávka placená kartou	Cena: 0 Kč
Doručení na adresu společností PPL	Cena: 99 Kč
<u>Celkem:</u>	Cena: <u>10 377 Kč</u>

### POSTUP:

1. Zákazník vybere požadované zboží na e-shopu a vybrané zboží vloží do košíku.

Po ukončení vybírání se zákazník přepne do košíku a vyplní požadované údaje, vybere zemi doručení, měnu, požadovaný způsob dopravy a zvolí vyhovující způsob platby. Následně zákazník vyplní osobní údaje, email, telefon, jméno, příjmení a adresu.

Pro dokončení objednávky musí zákazník kliknout na tlačítko „Souhlasím s obchodními podmínkami“, poté může objednávku odeslat. Současně s odesláním následuje přesměrování na platební bránu, kde je potřeba zaplatit.

2. Pracovník oddělení komunikace zkontroluje úplnost údajů vložených do objednávky zákazníkem a ověří, zda je objednávka zaplacená.
3. Pracovník expedice v systému zaznamená objednávku, zjistí potřebné údaje pro hledání ve skladu, tedy název produktu, kód produktu, typ produktu (informace jsou tučně vyznačeny v parametrech objednávky).

V tomto případě se jedná o repasovaný notebook. Pracovník expedice jde do skladu a v řadě, kde jsou repasované notebooky hledá produkty značky Lenovo a příslušný kód na produktech. Následně opakuje postup při vyhledávání objednaného příslušenství.

4. Po návratu ze skladu provede přípravu produktu, očistí případné zbytky lepidel technickým lihem, polepí klávesnici originálními klávesnicovými polepkami a otre prach. Z připraveného produktu načte výrobní a sériové číslo do dokladu, doplní záruku a vytiskne doklad.
5. Dle velikosti objednávky vhodně zabalí zboží s dokladem, návodem, poukazem na další nákup a dárkem. Vyplní prostor kolem produktu bublinkovou folii, uzavře a zalepí lepící páskou, Na závěr vytiskne štítek dopravce, nalepí na balík a uloží na určené místo pro všechny odesílané balíky.
6. Předá balíky přepravci.

### **Časová náročnost zpracování konkrétní objednávky**

<u>Činnost</u>	<u>Náročnost</u>	<u>Čas zahájení procesu</u>
1. Vytvoření objednávky:		10:27
2. Kontrola pracovníkem komunikace	(náročnost 2 minuty)	11:34
3. Expedice – vyhledání zboží	(náročnost 5 minuty)	11:06
4. Expedice – příprava zboží	(náročnost 9 minut)	
5. Expedice – balení	(náročnost 3 minuty)	
6. Předání všech balíků přepravci	(náročnost 15 minut)	17:30

**Celkový čas** potřebný pro zpracování konkrétní objednávky od vytvoření objednávky po zabalení a nalepení štítku pro dopravce trval **55 minut**. **Čistý čas**, čas přímo potřebný pro vykonání procesů je **19 minut**.

Je nutné zmínit, že se jednalo o objednávku zboží náročnější na přípravu. V případě předváděcích a nových produktů se celkový čas sníží na polovinu. Důvodem je snížení času přípravy zboží, které není nijak znečištěno, a proto se pouze přelepí klávesnice přelepky, a také zjednodušenému balení produktů, jelikož produkt je již skladován v originální krabici. Ostatní zboží, které je na e-shopu možné objednat, není při expedování časově náročnější.

## 2.5 SWOT analýza

Srovnání silných a slabých stránek podniku a současné porovnání možných příležitostí a hrozeb je zaznamenáno v následující tabulce, která představuje SWOT analýzu.

**Tab. 4: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (+)	Slabé stránky (-)
Dobré jméno (hodnocení uživatelů)	Limitující e-shop systém
Rychlé doručení	Nedostatečný skladový systém
Kvalitní a přehledný e-shop	Neznámá značka (mimozešťan)
Práce se zákazníky – komunikace	Podnikání v pronájmu
Kvalita produktů	Pouze jedna prodejna
Certifikace (Microsoft a HP partner)	Sezónní prodej
Výborné dodavatelské vztahy	
Nižší ceny oproti konkurenci	
Příležitosti (+)	Hrozby (-)
Navýšení počtu zákazníků	Neloajální zaměstnanci
Rozšíření sortimentu	Nefunkčnost systému
Expanze do zahraničí	Zvýšení konkurence
Větší skladovací kapacita	Ztráta obchodních partnerů (odběratelé, dodavatelé)
Přehledný sklad	Snížení standardů kvality dodání
Evidence konkrétního kusu ve skladu se skladovým místem	

## Shrnutí SWOT analýzy

### 2.5.1 Silné stránky

Hlavní silnou stránkou společnosti je dobré jméno společnosti, toto tvrzení vychází ze spokojenosti zákazníků, kteří ve společnosti nakoupili a následně na srovnávacím a hodnotícím portálu Heureka.cz doporučili nákup ostatním uživatelům. Následující výčet činností je spojnicí výše uvedeného. Rychlé dodání je rozhodně silnou stránkou a zároveň konkurenční výhodou společnosti, kterou žádá většina zákazníků. Je to způsobeno aktuální dobou, kdy jsou zákazníci ochotni si připlatit za služby v případě, že se jím sníží „námaha“ nebo uspoří vlastní drahocenný čas. Samozřejmě je to také zásluha kurýrních a balíkových společností. Webová stránka prodejce je jako výloha prodejny, je potřeba se o ni pravidelně starat, leštit okna a měnit prezentace ve výloze tak, aby zákazníka přilákala a zákazník vstoupil a nakoupil. Tyto činnosti se na webu nedělají, ale aby byl web přehledný a kvalitní, je třeba o něj pečovat. Péči o web je třeba svěřit grafikovi, jenž má cit pro grafiku a design. Na prodejně může zákazníka „přesvědčit“ prodavač, na webu to musí udělat za něj kvalitní popis, který k produktům vytváří copywriter a vlastní kvalitní fotografie prodáváného zboží. Komunikace je pro společnost důležitá z důvodu vytváření osobního vztahu mezi společností a zákazníkem. Zaměřuje se na případné dotazy při výběru zboží nebo při sebemenších problémech při užívání zakoupeného zboží. Ať už se jedná o komunikaci v rámci reklamy či sociálních sítí nebo přímý telefonický kontakt v případě komplikací či nějakých nejasností. Kvalita produktů a dodavatelské vztahy jsou spjaty s výběrem dodavatelů a prací s nimi. Následně je možné získávat lepší podmínky a certifikaci nebo ocenění. Viz **Příloha III**

### 2.5.2 Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti je jistě systém pro řízení e-shopu, který momentálně už společnost limituje v rozvoji. Nutné je však zmínit, že je úctyhodné s pronajímaným e-shop systémem, který stojí měsíčně v řádech jednotek tisíc korun, tvořit obrat společnosti ve vyšších jednotkách milionů korun. V případě přechodu na vlastní, na míru vytvořený e-shop, je investice v řádech milionů momentálně pro společnost nezajímavá. Dále je zde zmíněný skladový systém, jenž je součástí systému Shoptet, na němž běží celý e-shop. Skladový systém neumožňuje evidovat konkrétní kus zboží na skladě, což je

pro společnost náročné z důvodu problematiky skladování jejich zboží. Výraznou slabou stránkou je samozřejmě známost značky. Pokud firma neinvestuje masivně do reklamy, není možné dosáhnout takového povědomí u zákazníků. Možnou slabinou může být v budoucnu i podnikání v pronájmu z důvodu případné ztráty prodejny v dostupné lokalitě. V případě předpokládaného růstu je však možné, že prostory nebudou velikostí vyhovovat. Do budoucna společnost zvažuje druhou prodejnu, která momentálně dle zákazníků chybí. Spojitost se skladovým systémem má prodejní sezónnost, jenž je, dalo by se říct, pro obchodní společnost provozující e-shop typická. Hlavní prodejní sezóna je 2 měsíce před Vánocemi, což je vidět na nárůstu objednávek a obratu v jednotlivých měsících v roce. Viz **Příloha IV**

### **2.5.3 Příležitosti**

Pro společnost je příležitostí nezastavující se růst objednávek a počtu nových zákazníků. Od začátku svého působení společnost vždy v ročních a meziročních srovnáních rostla. Tento růst je pro společnost hnacím motorem. Proto bude potřeba pracovat s jednotlivými příležitostmi. Jako první příležitostí se nabízí rozšíření sortimentu o další zboží, jenž může přilákat nové zákazníky, případně dopomoci k opakovaným nákupům stávajících zákazníků. Bohužel se zvyšujícím se množstvím nabízeného sortimentu se zvyšuje i objem zásob ve skladě. Pro společnost bude důležité stanovit pravidla, jež pomohou zlepšit přehlednost a využitelnost skladu. Další příležitostí je pro společnost expanze do zahraničí, například Polska, Maďarska, Rumunska, ale i dalších okolních států jako je Německo či Rakousko. Expanze do jednoho ze států by mohla přinést nové zákazníky a podpořit další růst společnosti. S tímto krokem samozřejmě narůstá potřeba zlepšení logistických procesů. Ty mohou mít momentálně spíše negativní vliv na expanzi. Z důvodu očekávaného růstu je třeba, aby prostory růst společnosti umožňovaly at' už v oblasti kanceláří, tak v oblasti skladu. Pro společnost je sice ekonomicky výhodné, když využívá své prostory na 100 %, bohužel není prospěšné, když jsou její prostory naplněné k prasknutí a zaměstnanci se nemohou hnout. Vzniká tlak v pracovním prostředí a tím možné zvýšení chyb při práci zaměstnance. Vytvoření příjemného pracovního prostředí je cílem ke spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanci ve skladu vždy ocení stručný návod a postup, jak efektivně postupovat při práci. Zde je to jistě příležitost pro jednoduché zlepšení, které usnadní a zefektivní zaškolování nových pracovníků do oddělení expedice. S větším objemem zásob bude nevyhnutelná evidence konkrétních kusů na skladu, také vyšší kontrola zboží v jednotlivých objednávkách.

#### **2.5.4 Hrozby**

Najít nového zaměstnance do oddělení expedice je pro společnost v dnešní době složité, časově i finančně náročné. Kvalitního zaměstnance je dnes téměř nereálné najít. Může za to současná ekonomická situace, díky níž je nezaměstnanost v České republice procentuálně nejnižší. Jednou z cest je pro společnost práce se současnými zaměstnanci, pomáhat jim s rozvojem, oceňovat za odvedenou práci a motivovat je k dalšímu vzdělávání. Hrozbou pro společnost je nefunkční systém v případě napadení či výpadku na straně poskytovatele e-shopového řešení. Konkurenční prostředí narůstá, stále se objevují nové prodejny a e-shopy s podobným sortimentem zboží. Ve vzrůstající konkurenci je stále těžší se prosadit. Ztráta obchodního partnera může být pro společnost významná jedná-li se o dodavatele. Ta ovlivní prodejní sortiment dané značky či snížení celého objemu. Do budoucna je pro společnost důležité udržet nastavený standard dodání zboží, který zákazníci očekávají.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce navážu na analytickou část společnosti XYZ s.r.o., jež je vypracovaná v předchozí části práce. Obsahem bude představení návrhů, které povedou ke zlepšení a zproduktivnění procesů či jednotlivých činností v podniku. Díky těmto návrhům může společnost lépe řídit sklad a činnosti v oblasti expedice produktů, díky čemuž si společnost udrží i při růstu společnosti současnou kvalitu poskytovaných služeb a produktů.

#### 3.1 Využití současného IS

Nákup přenosné čtečky **Honeywell Captuvo SL42** s využitím stávajícího systému.



**Obr. 16: Čtečka Honeywell Captuvo SL42**

(Zdroj: Honeywell, 2019)

V tomto návrhu využiji stávajícího skladového modulu v systému Shoptet. Zařízení bude využívat kolonku interní poznámka, do níž bude umístěn 1D kód. Tuto poznámku je možné exportovat/importovat. Do této poznámky se bude načítat kód pozice ve skladu. Současně celý sklad přejde pod označení, jak je vidět na následujícím obrázku. Cedulky jsou viditelné v prostoru uličky a na policích jsou natisknuté tzv. 1D kódy s ohledem na možnost využití stávající tiskárny Brother. Štítek je zakryt průhlednou folií proti poškození.

Doplňující informace

Značka: HP

Záruka: 2 roky

Druh položky: Produkt

Viditelnost: zobrazit produkt

Interní poznámka

Poznámka k produktu, která slouží pouze pro interní účely. Poznámka se také propisuje do exportu produktů a lze jí importovat. Na e-shopu ani v objednávkách se však zákazníkům nezobrazuje.

**Obr. 17: Interní poznámka**  
(Zdroj: Administrace Shoptet, 2019)



**Obr. 18: Skladovací štítek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Co znamená označení na štítku?

**Řada:** A2  
**Sloupec:** A4  
**Police:** 1



**Obr. 19: Označení skladu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jungheinrich, 2019)

## **Popis postupu**

Při zaskladňování zboží provede pracovník s pomocí čtečky vložení kódu do interní poznámky produktu v systému Shoptet a uloží. Při vychystávání zboží provede pracovník expedice export dat z objednávek, a to kód produktu, interní poznámku, přepravce. Takový soubor se stáhne do excelu, v excelu dáme filtr, nastavíme od nejmenšího po největší a získáme expediční trasu. Následně, díky vypracované trase skladu, bude každý pracovník při hledání vědět, kam pro produkt jít. Pracovník jde, a do vozíku si vychystá dle spisu zboží, získáme tak efektivní trasu pro vyskladnění. Můžeme i filtrovat dopravce, a tak chystat balíky pro dříve dojíždějící přepravu.

### **Výhody:**

- Zrychlení hledání zboží ze skladu
- Není zapotřebí nový skladový systém
- Cena 11 832 Kč bez DPH + iPhone 6S (cena za repasovaný kus: 6 990 Kč)
- Čtečka využívá pro fungování iPhone 6S, který společnost prodává
- Využití stávající tiskárny
- Telefon umožňuje práci v současném systému Shoptet

### **Podmínky realizace:**

- Nutnost zaškolení všech pracovníků pohybujících se ve skladu
- Nové označení skladu
- Nutnost zakoupení čtečky Honeywell Captuvo SL42
- Vytvoření mapy skladu

## 3.2 Implementace technologie RFID

Podmínkou implementaci technologie RFID je doplnění stávajícího systému o nový skladový systém, jenž tuto možnost podporuje. Napojení skladového systému EWA II na stávající administrační systém Shoptet. Konkrétně napojení do modulu pro skladové hospodářství, současně však lze tato data využít i do dalších modulů jako je tvorba faktur, nákup zboží a fakturace.

### Popis technologie RFID

Štítek s čárovým kódem obsahuje všechny potřebné informace, které slouží k jednoznačné identifikaci přijímaného i vydávaného zboží – evidenční, sériové nebo výrobní číslo a licenční číslo. Příjem pomocí čárového kódu se realizuje načtením štítků prostřednictvím mobilního terminálu. Takto získaná data jsou pak podkladem pro příjem zboží v informačním systému. Při výdeji zboží může být výdejka importována do mobilního terminálu před samotným vyskladněním, a tím je čárový kód využit pro ověření skutečného počtu kusů. Současně je tak zaručeno vydání správného zboží k objednavce (Eprin, 2019).

### 3.2.1 Skladový systém

Díky systému **EWA II** bude možné zrychlit procesy skladování, což povede k úspoře času a tím i nákladů. Systém umožní kontrolovat zaplnění a využití skladu pro správnou optimalizaci. Moderní a přehledné prostředí uživatelům usnadní práci a díky flexibilitě softwaru, který je otevřený úpravám na míru, bude práce snazší.

#### Výhody:

- pořizování dat elektronicky,
- zrychlení příjmu, výdeje a inventarizace zboží,
- evidence konkrétního kusu zboží,
- nezávislost na typu mobilního terminálu,
- intuitivnost ovládání,
- eliminace lidských omylů,
- možnost individuální úpravy,
- propojení se současným IS (Eprin, 2019).

### Podmínky realizace:

- dohoda s dodavatelem o jednotném označování zboží,
- příjem zboží s kódy již od dodavatele (v případě nedohodnutí s dodavatelem vytváření vlastních štítků),
- zakoupení systému EWA II (cena od 310 000 Kč bez DPH, v ceně není zahrnuta implementace, doplňkové moduly, úpravy a odborné zaškolení),
- nákup tiskárny na RFID štítky (Honeywell Intermec PC43d UHF RFID, cena: 34 300 Kč bez DPH),
- nutnost zakoupení ručního terminálu (Motorola MC3190-Z s RFID, cena: 70 286,5 Kč bez DPH),
- nákup spotřebního materiálu ve formě RFID etiket (RFID etiketa Confidex Casey, cena: 5 Kč bez DPH/kus),
- zakoupení dvou RFID antén (Alien ALR-8697 cena: 3 900 Kč bez DPH/ks)
- odborné zaškolení pracovníků,
- implementace IS do skladového hospodářství (E-shop Eprin, 2019).



**Obr. 20: RFID etiketa Confidex Casey**

(Zdroj: E-shop Eprin, 2019)



**Obr. 21: Terminál Motorola MC3190-Z s RFID**

(Zdroj: E-shop Eprin, 2019)

### 3.3 Změna činnosti procesu

Z důvodu časového vytížení oddělení expedice při odbavování objednávek navrhuji změnu postupu skladování. Vytížení expedice balením objednávek ve dvou obdobích:

**Tab. 5: Přehled objednávek v jednotlivých dnech v roce 2018 mimo prodejní sezónu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Administrace Shoptet, 2019)

Mimo sezónní přehled	Počet objednávek
Pondělí	45 až 60
Úterý až pátek	30 až 45
Dny po přechozím volnu (po svátcích)	45 až 60

**Tab. 6: Přehled objednávek v jednotlivých dnech v roce 2018 v prodejní sezónu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Administrace Shoptet, 2019)

Sezónní přehled	Počet objednávek
Pondělí	70 až 100
Úterý až pátek	60 až 85
Období od 1.12 do 20.12.	90 až 140

K výčtu odesílaných objednávek má expedice na starosti příjem zboží, tudíž musí zastavit činnosti spojené s přípravou a balením objednávek. A dále zajišťuje zaskladňování přijatého a otestovaného zboží do skladu. To se děje v době, kdy jsou již veškeré objednávky připraveny k odvozu kurýrní společností, tedy v čase mezi 17 do 18 hodiny.

#### Návrh řešení

Z důvodu zvyšování počtu odeslaných balíků denně, navrhuji opatření, s nímž dojde ke snížení času při přípravě produktu před odesláním. Jelikož tato činnost je časově nejnáročnější, přesune se před činnost zaskladnění. Jde o činnost převážně na produktech repasovaného zboží, na nichž by se provede odstranění zbytků lepidla z produktů a polepení klávesnice. V případě nových a předváděcích produktů jde jen o polepení klávesnice. Pokud čas potřebný k expedici – přípravě zboží, který je u repasovaných notebooků 9 minut, **snížím na 2 minuty**, získám časový prostor pro odbavení dalších

objednávek, které s růstem společnosti přibývají. Počet objednávek se zvyšuje také s blížícím se datem Vánoc. Období před Vánocemi je pro společnost hlavní sezónou. V případě realizace společnost získá volný časový prostor pro odbavení nových objednávek.

Jako ilustrativní **příklad** uvedu měsíc s nejnižším počtem objednávek na den **v roce 2018**.

Dle **Tab. 2**: Vývoj měsíčních obrátů a objednávek v roce 2018 dosáhla společnost v měsíci květen (**23 pracovních dnů**) **789 objednávek**. Průměrně za jeden pracovní den přibližně **34 objednávek**. Dle statistiky ze zdroje Administrace Shoptet činní **39 %** prodeje **repasované notebooky**.

Což znamená:

$$34 \cdot 0,39 \cong 13 \text{ kusů repasovaných notebooků}$$

Současný čas potřebný na expedici jednoho repasovaného notebooku je 17 minut.

$$17 \cdot 13 = 221 \text{ minut/den}$$

Vynásobením počtu notebooků s časem ušetřeným při expedování získáme **celkový ušetřený čas** na přípravě zboží.

$$7 \cdot 13 = \mathbf{91 \text{ minut /den}}$$

Tento čas jde přepočítat na případné navýšení počtu objednávek. I v případě, že se počet objednávek zvýší ze 13 kusů na **21 kusů** repasovaných notebooků, tak pracovník zvládne objednávky odeslat. S navrhovanou změnou se předpokládaný čas potřebný pro expedici zboží zkrátí na **10 minut**.

$$\text{Navrhovaný stav} \quad \mathbf{10 \cdot 20 = 200 \text{ minut/den}}$$

$$\text{Současný stav} \quad 17 \cdot 13 = 221 \text{ minut/den}$$

Touto změnou dokáže pracovník expedice zabalit **o více než 50%** objednávek **repasovaných notebooků** za den. Tato změna přinese úsporu nejen časovou, ale i finanční. Neodbornou činnost provede brigádník s nižšími hodinovými náklady, oproti proškolenému zaměstnanci, který zvýší počet odeslaných objednávek v požadované kvalitě.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat průběh zakázek vybrané společnosti, která provozuje elektronický obchod a prodejnu. S touto analýzou jsem navrhl optimalizaci skladového hospodářství a průběhu zakázky. Pomocí navržených řešení se může společnost stabilizovat a nadále zvyšovat svou konkurenceschopnost. Při zpracování své práce jsem vycházel z osobních zkušeností a detailní znalosti skladového hospodářství společnosti XYZ s.r.o. Všímal jsem si fungování jednotlivých oddělení a procesů souvisejících s dodáváním zboží zákazníkovi, a to pak využil při zpracování analytické části práce.

Průběh zakázky ve společnosti se na počátku jevil jako propracovaný do detailů. V průběhu zkoumání analytické části však docházelo k problémům při odesílání většího množství balíků, proto navrhuji změnu postupu. Přesunem činnosti lze získat časový prostor pro zvládnutí odbavení většího množství objednávek. Navrhuji úpravy ve způsobu skladování pramenící z každodenních problémů při vyhledávání zboží ve skladu. Tato činnost je neefektivní. Návrhy proto obsahují varianty, které mohou částečně nebo úplně přispět ke zrychlení vyhledávání a evidenci zboží na skladě. V návrhu, který počítá s využitím stávajícího systému s pomocí zakoupené čtečky společnost získá možnost přiřazení produktu ke skladovému místu. To může být začátek postupného zlepšování procesu skladování. Pokud společnost implementuje systém pro evidenci kusů na skladu při současném objemu zásob, přechod na nový způsob práce nebude tak razantní a nemusí narušit dodávání zboží zákazníkům. Při vysokém objemu skladu by přechod na nový systém mohl znamenat výpadky dodávání a větší problémy při záběhu systému.

Všechny předložené návrhy pro podnik představují investici. V prvním a třetím návrhu nejde o vysoké finanční výdaje na zavedení. V případě druhého návrhu je výše investice podstatně vyšší. Dle výše nákladů na realizaci jednotlivých návrhů je potřeba mít oprávněná očekávání.

Na základě zjištění a analýzy procesů, vlastních propočtů a návrhů v mé bakalářské práci jsem došel k závěru, že aplikací jednotlivých navrhovaných opatření lze dosáhnout zvýšení počtu odbavených objednávek, jež povedou k nárustu objemu tržeb. Domnívám se, že vynaložené prostředky na realizaci budou značným přínosem pro podnik, majitele, zaměstnance i samotné zákazníky.

## SEZNAM ZDROJŮ

- Administrace Shoptet, 2019. *Shoptet* [online]. Praha: Shoptet, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/admin/login/>
- BARTES, František. *Quality management = Řízení jakosti*. Brno: Zdeněk Novotný, 2004, iii, 110 s. ISBN 80-86510-92-1.
- BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 323 s.: il., portréty; 25 cm. ISBN 978-80-247-4307-3.
- BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.
- BLECHARZ, Pavel, 2011. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 122 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-86929-75-0.
- Česky statistický úřad [online], 2019. Praha [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- EGER, Ludvík, Jan PETRÝL, Hana KUNEŠOVÁ, Michal MIČÍK a Martin PEŠKA, 2015. *Marketing na internetu*. V Plzni: ZČU, 157 stran: ilustrace. ISBN 978-80-261-0573-2.
- Eprin [online], 2019. Brno: Eprin [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.eprin.cz/>
- E-shop Eprin [online], 2019. Brno: Eprin [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.rfidshop.cz/>
- FARAHANI, Reza Zanjirani; REZAPOUR, Shabnam; KARDAR, Laleh. *Logistics operations and management: concepts and models*. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- GS1 Czech Republic [online], 2017. Praha: GS1 Czech Republic [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.gs1cz.org/>
- Helms, M. M., & Nixon, J., 2010. Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17554251011064837>

*Heureka* [online], 2019. Praha: Rockaway [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.heureka.cz/>

*Honeywell* [online], 2019. Honeywell International [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.honeywell.com/>

CHROMÝ, Jan. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*. Praha: Extrasystem Praha, 2013, 263 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-87570-10-4.

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC, 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 381 stran; ilustrace (některé barevné). ISBN 978-80-905297-1-7.

*Jungheinrich* [online], 2019. Jungheinrich [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.jungheinrich.cz/>

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 254 s. ISBN 978-80-247-5717-9.

KLAPALOVÁ, Alena, 2017. *Řízení zpětných toků jako prostředek tvorby hodnoty*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8154-3.

KOSKELA, Lauri a Gregory HOWELL, 2002. *The underlying theory of project management is obsolete* [online]. Manchester [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <http://usir.salford.ac.uk/9400>. University of Salford.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTTER, John P., Hana ŠKAPOVÁ a Michal ČAKRT. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 228 stran; ilustrace. ISBN 978-80-7261-314-4.

Mapa procesů, 2016. *Management mania* [online]. Wilmington: MANAGEMENTMANIA.COM, 05. 09. 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mapa-procesu>

NOVÁK, Filip, 2019. SWOT analýza. *ZeptejSeFilipa: Marketingová show ZeptejSeFilipa* [online]. Brno: ZeptejSeFilipa, 2017 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://zsf.cz/show/swot-analyza-rychleho-nasazeni>

PERNICA, Petr, 2004. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Díl 1. Praha: Radix, 569 s. ISBN 80-86031-59-4.

- PERNICA, Petr, 2004. *Logistika pro 21. století: (supply chain management). Díl 2.* Praha: Radix, s. 571-1095. ISBN 80-86031-59-4.
- PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management).* Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu.* Praha: Grada, 2001, 352 s.: il. ISBN 80-247-0053-0.
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 700 s.: il.; 24 cm. ISBN 80-7261-029-5.
- VYTLAČIL, Milan, Ivan MAŠÍN a Miroslav STANĚK. *Podnik světové třídy: geneze produktivity a kvality.* Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997, 276 s. ISBN 80-902235-1-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- Shoptet* [online], 2019. Praha: Shoptet [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/>
- SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, 2009. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů.* Brno: Computer Press, 238 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-251-2563-2.
- SUCHÁNEK, Petr, 2012. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování.* Praha: Ekopress, 144 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-86929-84-2.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016, 421 stran: ilustrace. ISBN 978-80-271-0075-0.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů.* Praha: Grada, 2011, 223 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-3938-0.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Stádia a krize v jednotlivých fázích života podniku.....	15
Obr. 2: Výzva CEO.....	16
Obr. 3: Části elektronického obchodování .....	18
Obr. 4: Matice spokojenosti a loajality zákazníka.....	21
Obr. 5: Základní členění procesů.....	23
Obr. 6: Hierarchizace procesního řízení .....	24
Obr. 7: EAN-8.....	32
Obr. 8: GS1-128.....	32
Obr. 9: ITF-14.....	32
Obr. 10: GS1 DataMatrix.....	33
Obr. 11: GS1 QR Code .....	33
Obr. 12: SWOT diagram.....	37
Obr. 13: Diagram "rybí kost" .....	40
Obr. 14: Organizační struktura společnosti .....	45
Obr. 15: Karta zákazníka .....	55
Obr. 16: Čtečka Honeywell Captuvo SL42 .....	63
Obr. 17: Interní poznámka .....	64
Obr. 18: Skladovací štítek.....	64
Obr. 19: Označení skladu.....	64
Obr. 20: RFID etiketa Confidex Casey.....	67
Obr. 21: Terminál Motorola MC3190-Z s RFID .....	67
Obr. 22: Procesní mapa společnosti.....	78
Obr. 23: Administrační prostředí systému Shoptet.....	79
Obr. 24: Hodnocení zákazníků na srovnávacím portálu Heureka .....	80

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled tržeb a počtu objednávek za předchozí 4 roky .....	42
Tab. 2: Vývoj měsíčních obrátů a objednávek v roce 2018.....	43
Tab. 3: Vývoj nakupování na internetu .....	47
Tab. 4: SWOT analýza.....	59
Tab. 5: Přehled objednávek v jednotlivých dnech v roce 2018 mimo prodejní sezónu	68
Tab. 6: Přehled objednávek v jednotlivých dnech v roce 2018 v prodejní sezónu.....	68

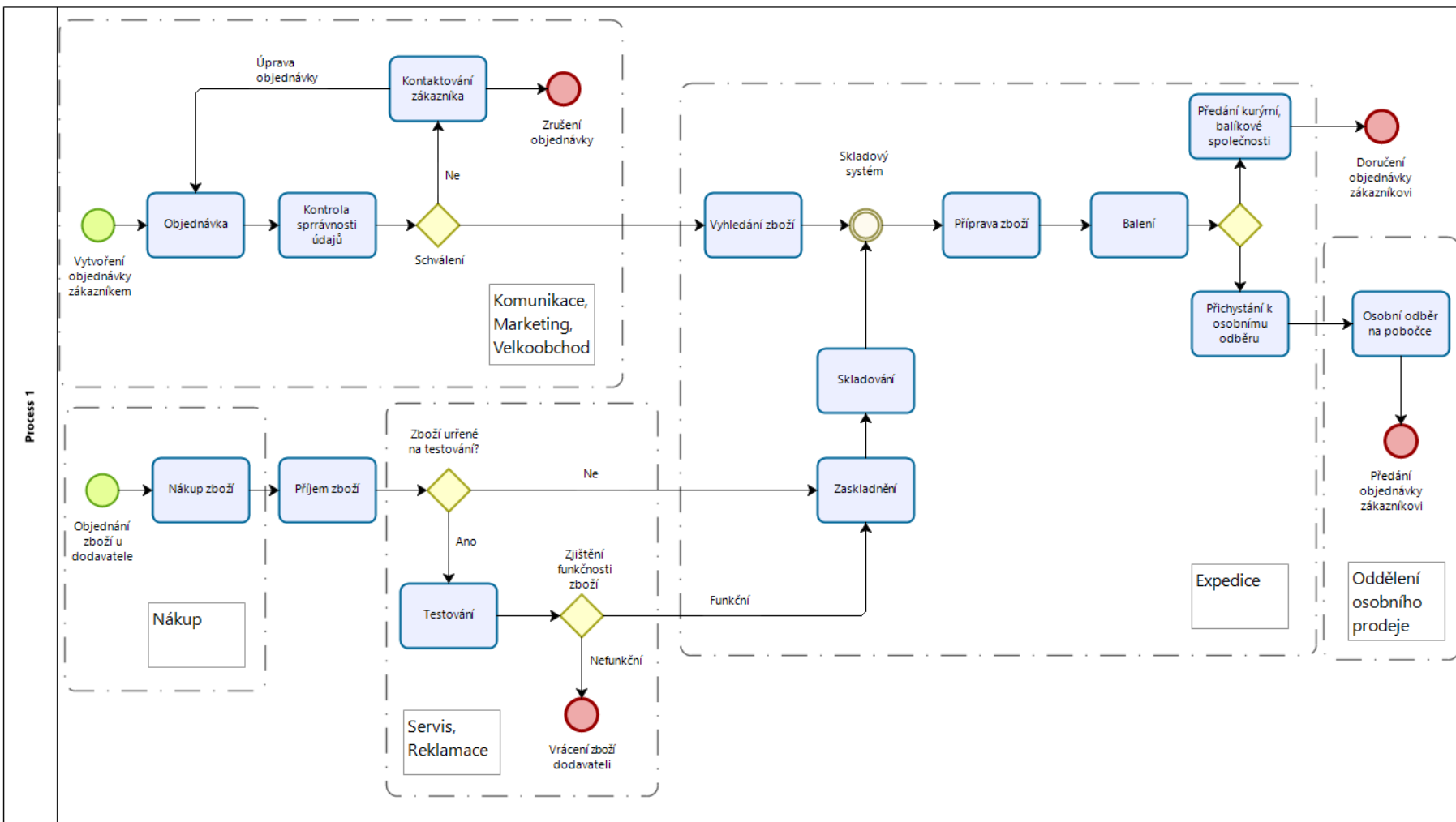
## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj průměrné tržby za objednávku v jednotlivých letech.....	42
Graf 2: Vývoj počtu objednávek v závislosti na období v roce 2018.....	81

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Procesní mapa společnosti .....	78
Příloha II: Administrační prostředí systému Shoptet.....	79
Příloha III: Hodnocení zákazníků na srovnávacím portálu Heureka.....	80
Příloha IV: Graf vývoje počtu objednávek v závislosti na období v roce 2018 .....	81

**Příloha I: Procesní mapa společnosti**



**Obr. 22: Procesní mapa společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování v programu Bizagi)

## Příloha II: Administrační prostředí systému Shoptet

The screenshot shows the Shoptet administrative interface. The top navigation bar includes the Shoptet logo, a search bar, and user information. The left sidebar contains a menu with categories like 'Základní přehled', 'Objednávky', 'Produkty', 'Zákazníci', 'Pokladna', 'Videa a obsah', 'Marketing', 'Propojení', 'Statistiky', and 'Nastavení'. The main content area is titled 'Přehled objednávek' and features a filter bar and a table of orders.

Kód a datum	Jméno a příjmení	Způsob dopravy	Platba	Stav	Cena
14.02.2019 14:02	[redacted]	DPD - kurýr	Na splátky - splatba.cz	Nevyřízená	22 098 Kč
14.02.2019 13:59	[redacted]	Osobní vyzvednutí - pokladna	Kartou (Pokladna)	Vyřízena	3 499 Kč
14.02.2019 13:51	[redacted]	Čeká pošta - balík do ruky	Na splátky - splatba.cz	Nevyřízená	14 337 Kč
14.02.2019 13:45	[redacted]	DPD - kurýr	Dobírkou	Stornována	0 Kč
14.02.2019 13:21	[redacted]	Zásilkovna - omezení výšky balíku viz "P"	Platba kartou online	Odeslat	6 577 Kč
14.02.2019 13:13	[redacted]	Osobní vyzvednutí - pokladna	Kartou (Pokladna)	Vyřízena	7 739 Kč
14.02.2019 12:48	[redacted]	DPD - kurýr	Dobírkou	Odeslat	1 424 Kč
14.02.2019 12:59	[redacted]	Zásilkovna - omezení výšky balíku viz "P"	Dobírkou	Odeslat	13 457 Kč
14.02.2019 12:58	[redacted]	Osobní vyzvednutí - pokladna	Kartou (Pokladna)	Vyřízena	2 399 Kč
14.02.2019 11:56	[redacted]	DPD - kurýr	Převodem - platba předem na účet	Odeslat	12 688 Kč
14.02.2019 11:19	[redacted]			Nevyřízená	14 580 Kč
14.02.2019 11:14	[redacted]	DPD - kurýr	Dobírkou	Odeslat	218 Kč
14.02.2019 11:04	[redacted]	DPD - kurýr	Na splátky - splatba.cz	Stornována	0 Kč
14.02.2019 10:40	[redacted]	DPD - kurýr	Na splátky - splatba.cz	Stornována	0 Kč
14.02.2019 10:39	[redacted]	Osobní vyzvednutí - pokladna	Kartou (Pokladna)	Vyřízena	8 799 Kč
14.02.2019 10:09	[redacted]	Osobní odběr v březí	Platba kartou online	Připraveno	8 239 Kč
14.02.2019 09:13	[redacted]	Osobní vyzvednutí - pokladna	Hotově (Pokladna)	Vyřízena	8 178 Kč

Obr. 23: Administrační prostředí systému Shoptet

(Zdroj: Vlastní úprava dle: Administrace Shoptet, 2019)

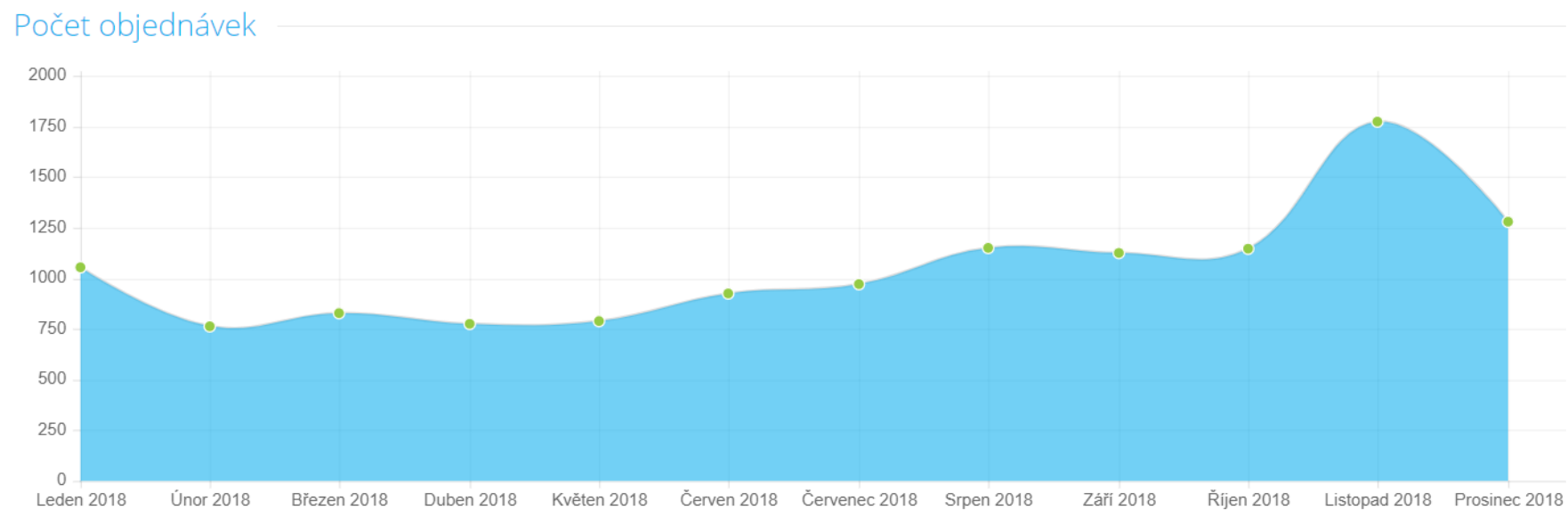
### Příloha III: Hodnocení zákazníků na srovnávacím portálu Heureka

The screenshot displays the Heureka website interface. At the top left is the Heureka logo. A search bar contains the text "Hledejte na Heurece" and a magnifying glass icon. Below the search bar, the breadcrumb "Heureka.cz > Internetové obchody >" is visible. The main content area is divided into two columns. The left column features a green banner with the text "99% zákazníků doporučuje podle dotazníku spokojenosti za posledních 90 dní." and a "OVĚŘENO ZÁKAZNÍKY" badge. Below this, a rating of 4,9 is shown with five green stars, followed by "celková spokojenost s obchodem". Further down, a green box indicates "2,3 průměrná doba dodání ve dnech" and another green box shows "99% zákazníků zboží dorazilo do 10 dní". The bottom of the left column has a "Kontakty" section with a "Web" link. The right column has three tabs: "Recenze (1 278)", "Výdejní místa (1 885)", and "Diskuze". Below the tabs, it says "Zobrazit recenze: Ověřené (1 264) Pozitivní (1 245) Negativní (7) [Všechny recenze \(1 278\)](#)". A section titled "Zákazníci u obchodu v posledním půlroce nejčastěji zmiňují" lists: "+ rychlost doručení (82)", "+ ceny (40)", "+ komunikace (30)", "+ ochota (19)", and "+ kvalita zboží (14)". Below this, a user profile is shown with the text "před 2 hodinami", a profile picture, and "Doporučuje obchod" with a 100% rating and five stars. The user lists: "+ Kvalitny tovar" and "+ Vyborne ceny".

Obr. 24: Hodnocení zákazníků na srovnávacím portálu Heureka

(Zdroj: Heureka, 2019)

**Příloha IV: Graf vývoje počtu objednávek v závislosti na období v roce 2018**



**Graf 2: Vývoj počtu objednávek v závislosti na období v roce 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Administrace Shoptet, 2019)