



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH PLÁNOVÁNÍ ZAKÁZEK A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ
ZAKÁZKY**

DESIGN OF ORDER PLANNING AND ORDER COST MANAGEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Oliver Kloc

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Oliver Kloc**
Studijní program: Ekonomika podniku
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2020/21

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:

Návrh plánování zakázek a řízení nákladů zakázky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Popis podnikání ve vybrané organizaci
Cíle práce
Vyhodnocení teoretické přípravy
Analýza současného stavu vybraných činností zakázky
Návrh řešení průběhu činností zakázky
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Optimalizace průběhu činností zakázky v organizaci se zaměřením na tvorbu přidané hodnoty zákazníkovi s ohledem na dodací termín a náklady.

Základní literární prameny:

BAILY, Peter, David FARMER, David JESSOP a David JONES. Purchasing Principles and Management. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005, 427 p. ISBN 0273 64689 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.

JUROVÁ, Marie et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9 .

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 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o optimalizaci průběhu činností zakázky v organizaci se zaměřením na tvorbu přidané hodnoty zákazníkovi s ohledem na dodací termín a náklady s tím spojené. Společnost se zabývá internetovým prodejem dárkových košů, prostřednictvím svého elektronického obchodu. Práce navrhuje možné změny v průběhu činností zakázky, které povedou k její optimalizaci, konkrétně ke zkrácení času vyřízení a s tím spojené úspoře nákladů.

Abstract

The bachelor thesis deals with the optimization of order activities in organization focusing on creating added value to the customer with respect to the date of delivery and with associated costs. The company concentrates on online gift baskets sale through their e-shop. The work suggests possible changes in the course of the activities of the order, leading to its optimization, particularly to shortening of processing time and cost savings connected with.

Klíčová slova:

optimalizace, zakázka, průběh zakázky, elektronický obchod, společnost

Key words

optimization, order, order processing, eshop, company

Bibliografická citace

KLOC, Oliver. Návrh plánování zakázek a řízení nákladů zakázky. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131875>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické V Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. 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 14. května 2021

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat své vedoucí bakalářské práce, prof. Ing. Marie Jurová, CSc. za odborné vedení, cenné rady a její čas. Dále bych chtěl poděkovat vedení analyzované společnosti, které mi bylo ochotné poskytnout potřebné informace pro analytickou část této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	11
Cíl a metodika práce	12
1. Informace o společnosti	13
1.1 Produkty a služby společnosti.....	13
1.2 Historie Společnosti	13
1.3 Velikost Společnosti	14
1.4 Konkurence na trhu.....	14
1.5 Organizační struktura.....	14
1.6 Zákazníci.....	14
1.7 Dodavatelé	14
1.8 Financování společnosti.....	15
1.9. Informační systém společnosti.....	15
2. Vyhodnocení teoretické přípravy.....	16
2.1. Elektronický obchod	16
2.1.1. Definice.....	16
2.1.2. Základní členění modelů elektronického obchodu	16
2.1.2. Výhody a nevýhody spojené s elektronickým obchodem	17
2.1.3. Potřebné náležitosti elektronického obchodu	18
2.1.4. Nákupní proces	19
2.1.5. Možnost platby	20
2.2. Podnikový informační systém	20
2.3. Hodnotový řetězec podniků.....	21
2.4. Reverzní logistika	22
2.4.1. Definice.....	22
2.4.2. Push a pull nástroje.....	22
2.4.3. Vztah reverzní logistiky a elektronického obchodování.....	23
2.4.4. Procesy a pasivní prvky reverzní logistiky	23
2.4.5. Gatekeeping	24

2.5. Členění nákladů	25
2.6. Kalkulace	28
2.6.1. Předmět kalkulace.....	28
2.6.2. Přiřazování nákladů předmětů kalkulace	28
2.6.1. Kalkulační systém.....	29
2.7. SLEPT analýza	30
2.8. SWOT analýza.....	30
3. Analýza současného stavu vybrané zakázky	31
3.1. Obecný průběh zakázky ve společnosti	31
3.1.1. Průběh objednávky zakázky z pohledu zákazníka.....	31
3.1.2. Příjem objednávky společností	33
3.1.3. Příprava na expedici zakázky	34
3.1.4. Expedice zakázky	34
3.1.5. Dodání zakázky zákazníkovi	35
3.1.6. Možné reklamace zakázky	35
3.1.7. Cena zakázky	35
3.2. Analýza průběhu konkrétní zakázky ve společnosti	37
3.2.1. Potvrzení objednávky	37
3.2.2. Příprava na expedici.....	37
3.2.3. Expedice.....	38
3.2.4. Dodání zákazníkovi	38
3.2.5. Fakturace.....	39
3.2.6. Cenová náročnost zakázky.....	39
3.2.7. Režijní náklady zakázky	41
3.2.8. Časová náročnost zakázky	42
3.3. Doplnující analýzy	43
3.3.1. SLEPTE analýza.....	43
3.3.2. SWOT analýza	45
4. Vlastní návrh řešení	48

4.1. Návrh na novou pracovní pozici picker	48
4.1.1. Podmínky realizace návrhu.....	49
4.1.2. Přínosy návrhu	49
4.1.3. Náklady na návrh	49
4.2. Návrh na nové technologické vybavení.....	50
4.2.1. Podmínky realizace návrhu.....	50
4.2.2. Přínosy návrhu	51
4.2.3. Náklady na návrh	51
4.3. Návrh na využití volného prostoru výrobní haly	51
4.3.1. Podmínky realizace návrhu.....	52
4.3.2. Přínosy návrhu	52
4.3.3. Náklady na návrh	52
4.4. Celkové náklady na návrhy.....	52
Závěr	54
Použité zdroje	56
Seznam tabulek	58

Úvod

V současné uspěchané době je pro společnosti převážně důležité zajistit realizaci objednaných zakázek v co nejlepší kvalitě, nejkratším časovém intervalu a zároveň udržet stabilitu v dodržování nákladů společnosti. Aby podnik prosperoval a dokázal se udržet na konkurenčním trhu, je povinnost dbát na požadavky zákazníků a splnit je co nejlépe. Jelikož je v dnešní době konkurence na trhu vysoká a zákazník rozhoduje o tom jakou společnost si vybere, musí společnosti řešit i přidanou hodnotu pro zákazníka, která kolikrát zapříčiní budoucí návrat zákazníků. Vzhledem k těmto okolnostem jsem si pro zpracování bakalářské práce vybral téma „Metody plánování a řízení režijních nákladů“ se zaměřením na optimalizaci průběhu zakázky v organizaci a s tím spojené plánování a řízení režijních nákladů.

Společnost, které se týká tato bakalářská práce, jsem si vybral vzhledem k absolvované praxi a osobnímu zájmu v dané problematice. Tato společnost se primárně zabývá online prodejem dárkových košů, které si zákazník objedná na jejich e-shopu. Dárkové koše se upravují dle požadavků zákazníka, díky této možnosti je každý dárkový koš svým způsobem originál. Firma se primárně soustředí na český trh, navzdory tomu, rozšířila svou nabídku již do Německa a Slovenska.

Bakalářská práce bude rozdělena do několika částí. Nejprve bude popis podnikání a základní informace o společnosti. Dále cíle práce, kterými je práce definována. Následně vyhodnocení teoretické přípravy pro analýzu současného stavu vybraných činností zakázky. Nakonec bude práce obsahovat návrh řešení průběhu činností zakázky, podmínky realizace a přínosy, závěr.

Společnost si nepřeje, aby v bakalářské práci byla uvedena a také si nepřeje, aby byli uváděni její dodavatelé, proto zde nebudou dodavatelé a společnost uvedeni.

Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je optimalizace průběhu činností zakázky v organizaci se zaměřením na tvorbu přidané hodnoty zákazníkovi s ohledem na dodací termín a náklady.

Dílčí cíle

Jako dílčí cíl bylo stanoveno prověřit průběh jedné konkrétní zakázky od úplného začátku, tedy od objednání produktu zákazníkem přes internetový obchod až po dodání vybraného produktu zákazníkovi a prověřit dále všechny nákladové složky, které se průběhu týkají s ohledem na režijní náklady s ní spojené. Dále prověřit možné změny vedoucí k aktualizaci a zkrácení časové náročnosti průběhu zakázky což zapříčiní i snížení některých nákladů.

Metodika práce

Práce je zpracována na základě informací, které se dají získat za pomoci odborné literatury a všeobecně známých technik, které jsou často používány.

Analytická část a vlastní návrhy jsou vypracovány ve spolupráci se zaměstnanci firmy a jejím vedením, vychází především z reálných dat.

Výstupy z této bakalářské práce budou předány managementu společnosti k posouzení a jako návrh možné změny pro společnost.

1. Informace o společnosti

Společnost se věnuje prodeji dárkových prémiových předmětů zabalených v originálních dárkových košů, které se kompletují dle přání zákazníka.

1.1 Produkty a služby společnosti

Společnost nabízí k prodeji několik specifických produktů, které by se daly rozdělit do několika hlavních kategorií.

- Dárkové koše pro muže
- Dárkové koše pro ženy
- Dárky pro děti

Dárkové koše pro muže

- Může obsahovat osobní zkaz, vánoční motivy, srdíčka a fotky, dle výběru zákazníka.
- Zákazník má na výběr z několika předem poskládaných nabídek nebo si může vybrat obsah koše individuálně.
- Předem poskládané nabídky košů rozděluje na Pivo a maso, Delikatesy, Romy, Whisky, bourboun, cognac, Likéry a bílý alkohol, Víno, prosecco, šampaňské, Káva a čaj, Sladkosti a Chilli, Zdravé, fitness, raw, k příležitostem, Sport a hobby, holení a kosmetika, k výročí, party a oslavy.

Dárkové koše pro ženy

- Může obsahovat osobní zkaz, vánoční motivy, srdíčka a fotky, dle výběru zákazníka.
- Zákazník má na výběr z několika předem poskládaných nabídek nebo si může vybrat obsah koše individuálně.
- Předem poskládané nabídky košů rozděluje na kosmetika a svíčky, káva a čaj, víno, prosecco, šampaňské, sladkosti a chilli, delikatesy a pivo, likéry a bílý alkohol, zdravé, fitness, raw, romy, k příležitostem, TOP koše, k výročí.

Dárky pro děti

- Zákazník má na výběr z několika předem poskládaných nabídek s rozdělením podle pohlaví dítěte, nebo si může vybrat obsah bedny individuálně.

1.2 Historie Společnosti

Roku 2013 si původní zakladatelé společnosti řekli jasné „NE“ ohraným a nudným dárkům pro muže, částečně i díky vlastní zkušenosti. Vytvořili originální koncept a začali dárkové koše pro muže realizovat.

Díky obrovskému nárazovému růstu poptávky se za dalších 5 let rozhodli rozšířit vlastní nabídku i o dárkové koše pro ženy.

V současné době mají v nabídce několik různých prémiových obalů, které kompletují dle přání zákazníků prémiovým zbožím.

1.3 Velikost Společnosti

Společnost má v současné době okolo 30 zaměstnanců, podle definice o velikosti podniků tedy spadá do tzv. Malých podniků.

1.4 Konkurence na trhu

Konkurence na trhu dárkových předmětů je obrovská. Společnost ale díky svým originálním obalům nespadá přímo pod klasický trh s dárkovými předměty. Společnost se sama identifikuje pod konkurenčním trhem na originální dárkové obaly s dárkovým obsahem. V tomto případě neexistuje až tolik konkurentů ovšem vzhledem ke specifickým vlastnostem je konkurence srovnatelná s konkurencí pouhých dárkových předmětů, například pokud by se v této bakalářské práci uvedlo jméno společnosti a jejich dodavatelů bylo by to pro společnost naprosto devastující.

1.5 Organizační struktura

Hlavní slovo má majitel společnosti a projektový ředitel s marketingovým ředitelem v jedné osobě. Pod tyto dva lidi patří všechny úseky, které společnost rozděluje na Vedoucí nákupu, logistický manager, It, marketing, zákaznická podpora, sklad, výroba, finance. Každá sekce má svou řídicí osobu, ale ty pořád spadají pod majitele a projektového ředitele ti řídí celou firmu a delegují úkoly na vedoucí jednotlivých úseků.

1.6 Zákazníci

Mezi zákazníky společnosti můžeme zařadit úplně kohokoliv kdo má zájem o daný produkt. Hlavní cílová skupina společnosti by se dala definovat od věku 20let. Většina zákazníků, kteří si u společnosti objednají daný produkt se nadále ke společnosti vracejí a nedají na ni dopustit.

1.7 Dodavatelé

Společnost má aktuálně zhruba okolo 100 dodavatelů. Dodavatele můžeme rozdělit do následujících skupin.

- **Dodavatelé na obal**

Dodavatelé dodávající polotovary obalů, který se následně zkompletuje ve skladu společnosti a upraví dle přání zákazníků.

- **Dodavatelé obsahu**

Dodavatelé dodávající prémiový obsah do beden a dalších obalů.

- **Dodavatelé služeb**

Dodavatelé dodávající služby, kam lze zařadit dopravce, externí pracovníky (marketingové agentury, copyright atd...), uklízející firmy.

- **Jednorázoví dodavatelé**

Dodavatelé dodávající ochranné výplně do dárkových košů, zdobný materiál na dárkové koše, papíry do tiskáren atd...

- **Dodavatelé balících obalů na dárkové obaly**

Dodavatelé dodávající specifický obal na dárkové koše, obalový a výplňový materiál, aby se dárkový koš a jeho obsah při převážení k zákazníkovi nerozbil nebo nepoškodil.

1.8 Financování společnosti

Společnost má dva hlavní zdroje financování a to:

- Zisk z minulých let
- Tržby

Společnost ve své podstatě odmítá využívání úvěrů a dále ani nepoužívá odpisy. Veškeré financování plní z aktuálních tržeb a zisků minulých.

1.9. Informační systém společnosti

Společnost využívá svůj vlastní naprogramovaný informační systém CRM a dále vlastní skladový systém, který je potřeba neustále aktualizovat. Na tyto aktualizace má své vlastní IT oddělení a vše si řeší sama ve své režii.

2. Vyhodnocení teoretické přípravy

2.1. Elektronický obchod

2.1.1. Definice

„Elektronický obchod je podnikání prostřednictvím elektronických prostředků, tj. především obchodování se zbožím a službami. Související aspekty: způsob uzavírání smluv na dálku, problematika ukládání informací poskytnutých uživatelem, úprava šíření obchodních sdělení, reklama a poprodejní podpora a služby. Též přehled možností elektronických podání vůči státní správě, kategorizaci elektronického obchodu a typy elektronických podpisů.“ (13)

„Podle definice používané OECD (Organization for Economic Co-operation and Development, česky ,Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) zahrnuje elektronický obchod jakékoliv obchodní transakce, které provádějí osoby fyzické i právnické, přičemž tyto transakce jsou založeny na elektronickém zpracování a přenosu dat.“ (13)

„Podobně WTO (World Trade Organization, česky Světová obchodní organizace) pod elektronický obchod zahrnuje jak výrobky, které jsou prodávány a placeny přes internet, ale doručovány ve hmotné podobě, tak produkty, které jsou přes internet doručovány v podobě digitální.“ (13)

„Elektronický obchod (electronic commerce nebo pouze e-commerce) znamená zajištění obchodních aktivit podniku prostřednictvím nejrůznějších informačních a komunikačních technologií. Jiná definice říká, že elektronický obchod můžeme chápat jako výměnu informací po elektronickém médiu za účelem uzavření obchodu nebo k jeho podpoře.“ (1, s. 30)

2.1.2. Základní členění modelů elektronického obchodu

Elektronický obchod můžeme rozdělit na následující hlavní oblasti:

- **B2B** - Elektronický obchod, který zahrnuje transakce a obchodní aktivity mezi firmami a institucemi. Zkratka je odvozena od anglického business to business.
- **B2C** – Elektronický obchod v oblasti prodeje koncovým zákazníkům. Zkratka je odvozena od anglického business to consumer.
- **C2C** – Elektronický obchod v oblasti, do které patří transakce uskutečněné prostřednictvím on-line aukčních serverů a internetové inzerce. Zkratka je odvozena od anglického consumer to consumer.
- **B2P** – Zahrnuje oblast vztahů s ostatními, nikoliv tedy obchodními, partnery. Zkratka je odvozena od anglického business to partner.

- **B2E** – Oblast vztahů se zaměstnanci. Zkratka je odvozena od anglického business to employee.
- **B2A** – Oblast zahrnující vztahy se státem a státními institucemi. Tato oblast je podobně jako B2B a B2C součástí širší oblasti elektronického podnikání. (1, s. 30-31)

2.1.2. Výhody a nevýhody spojené s elektronickým obchodem

Elektronický obchod je spojován s různými výhodami a nevýhodami, jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance, některé z nich jsou uvedené níže.

Výhody pro zákazníka

- **Nižší cena** – internetové obchody často nabízejí nižší cenu oproti kamenným prodejnám. Dále mají většinou častější akce, bonusy a slevy na produkty.
- **Globálnost** – produkt si může objednat kdokoli a kdekoli, kdo má přístup k počítači a internetovému připojení.
- **Pohodlí a úspora času** – nakupování produktu přes internet šetří zákaznickový čas. Nemusí dojít na žádné určené místo prodejny a může nakupovat klidně i z domova, zároveň se dá vyhnout i nepříjemným frontám.
- **Pohodlné dodání** – objednané produkty si zákazník může nechat dovést na ním předem určené místo např. domů anebo do práce.
- **Možnost srovnání cen** – zákazník si může srovnat ceny stejných produktů v různých elektronických obchodech. V dnešní době má možnost navštívit i speciální srovnávače cen jako např. heureka.cz, zboží.cz atp...
- **Široká nabídka produktů** – elektronické obchody mnohdy nabízejí větší množství produktů oproti kamenným prodejnám. Jelikož je nemusí limitovat prostor prodejny.
- **Nepřetržitý provoz** – internetové obchody jsou otevřené k objednávkám nonstop a nezáleží, jestli nakupujete o půlnoci nebo ve čtyři hodiny ráno.
- **Internetové diskuze** – zákazník má k dispozici různé recenze, komentáře a reference od zákazníků, kteří mají s daným internetovým obchodem zkušenost. Zákazník si tak dokáže udělat představu o kvalitě obchodu a produktů během pár minut a rozhodnout se, zda tento nákup uskutečnit nebo ne.
- **Možnost vrácení zboží** – zákazník má možnost vrátit zboží do 30 dnů bez udání důvodu. (14)

Nevýhody pro zákazníka

- **Nedůvěra** – zákazník může mít obavy ze zneužití osobních údajů, údajů o platbě nedodání zboží anebo dodání jiného či poškozeného zboží.
- **Absence osobního kontaktu s prodejcem** – některým zákazníkům nevyhovuje nákup přes internet z důvodu absence osobního kontaktu s prodejcem a raději si tak zajdou přímo na kamennou prodejnu.

- **Zboží** – zákazník nemá možnost si daný produkt prohlédnout naživo, osahat, vyzkoušet atd. . .
- **Reklamace** – při reklamaci musí většinou nespokojený zákazník zboží sám zabalit a odeslat do elektronického obchodu sám. (14)

Výhody pro prodejce

- **Široká působnost a neomezená otevírací doba** – internetové obchody nejsou omezené pouze na lokalitu prodejny, zákazník si může objednat klidně i z jiného města či země. Internetový obchod nemá otevírací ani zavírací dobu, takže nabídka a možnost zakoupení je aktivní 24 hodin denně.
- **Úspora nákladů** – náklady na provoz internetového obchodu nejsou spojeny s pronájmem prostoru kamenné prodejny, mzdami pro zaměstnance kamenné prodejny atd. . .
- **Nižší ceny a širší nabídka zboží** – jelikož má internetový obchod menší náklady na provoz dokáže tak zajistit menší ceny za produkty než kamenná prodejna. Nemusí se také omezovat prostorem jako kamenné prodejny, a tak většinou mají i širší nabídku zboží
- **Komunikace se zákazníky** – možnost newsletteru, prodejce může svým stávajícím i potenciálním zákazníkům zasílat informace o různých akcích a slevách prostřednictvím emailu. (14)

Nevýhody pro prodejce

- **Cena** – cenu jako takovou můžeme zařadit jak do výhod, tak i do nevýhod. Díky různým srovnávačům cen si zákazníci mohou vybírat mezi stejnými produkty se stejnou cenou a většinou zakoupí nejlevnější produkt. Naopak výhodou srovnávačů je zviditelnění daného obchodu.
- **Kontakt se zákazníky** – v internetové podobě bohužel prodejce nedokáže naplno využít svůj potenciál, jako u osobního kontaktu, obchod se tedy musí spoléhat na své nastavení webových stránek.
- **Konkurence** – pokud zákazník vyhledává jakýkoliv produkt je většinou větší šance na to, že tento produkt prodává více elektronických obchodů a zákazník si tedy musí vybrat mezi různými obchody.
- **Anonymita** – prodejce neví komu svůj produkt prodává. (14)

2.1.3. Potřebné náležitosti elektronického obchodu

Identifikační údaje – název obchodní firmy nebo jméno fyzické osoby společně s identifikačním číslem, adresa sídla nebo pokud se jedná o fyzickou osobu adresu bydliště, údaje o zápisu v obchodním rejstříku či jiné evidenci, dále spisovou značku, jestliže byla přidělena.

Obchodní podmínky:

- **Identifikační údaje**

- **Kontaktní údaje** – kontaktní adresa pro doručení, telefonní číslo, emailovou kontaktní adresu apod.
- **Název a hlavní charakteristiky zboží nebo služeb** – popis zboží a služeb, parametry a specifikace, které umožní jednoznačně identifikovat druh produktu.
- **Cena** – přesná cena produktu společně se všemi poplatky, daněmi a vším co s cenou souvisí.
- **Náklady na dodání** – náklady, které zákazník zaplatí za dodání produktu na jím zvolené místo. Musí být stanovené ještě před uzavřením smlouvy.
- **Způsob platby a dodání** – musí být stanovené jaké platební kanály daná společnost akceptuje (platba dobírkou, platba na účet, platba kreditní kartou apod.) a jaké jsou možnosti dodání produktu k zákazníkovi (Česká pošta, osobní odběr na odběrovém místě, kurýrní služby apod.)
- **Poučení o právu na odstoupení od kupní smlouvy** – všeobecně platí ve lhůtě 14dní od převzetí vybraného produktu.
- **Náklady na použití komunikačních prostředků na dálku** – zákazník musí vědět, kolik zaplatí za hovor na uvedené kontaktní telefonní číslo.
- **Doba, po kterou zůstává nabídka nebo cena v platnosti** (15, 16)

Reklamační řád – musí obsahovat informace o tom, jakým způsobem, za jakých podmínek a do jakého rozsahu bude uplatněna odpovědnost za vady výrobků nebo služeb. Musí být uvedené, kde můžeme reklamaci uplatnit. (17)

2.1.4. Nákupní proces

- Zákazník nejdříve vyhledá internetový obchod, kde se rozhodl uskutečnit nákup.
- Na internetovém obchodě zákazník vyhledá produkt, o který má zájem. Jestliže si už nějaký produkt vybral, stačí kliknout na hypertextové tlačítko „koupit“, které se nachází u daného produktu.
- Zákazník je následně přesměrován do nákupního košíku. Pokud je spokojený s výběrem, má možnost vybrat si způsob platby a dopravy, který daný internetový obchod nabízí.
- Poté co si zákazník vybere způsob platby a dopravy, může dále pokračovat v objednávce. Zákazník je následně vyzván k vyplnění kontaktních údajů. Po zákazníkovi se vyžaduje jeho jméno a příjmení, adresa, kam chce zákazník objednaný produkt zaslat, telefonní kontakt, e-mailová adresa.
- Zákazník, který vyplní kontaktní údaje odešle svojí závaznou objednávku. Elektronický obchod většinou potvrdí objednávku zákazníkovi pomocí potvrzovacího e-mailu, který zákazník zadal při vyplňování kontaktních údajů. (18)

2.1.5. Možnost platby

Mezi nejčastější způsoby, jak zaplatit za zboží objednané na internetu v současné době patří:

- **Dobírka** – Jeden z nejrozšířenějších způsobů platby. Platba je prováděna prostřednictvím hotových peněz anebo platbou pomocí platební karty. Zákazník zaplatí za zboží až ve chvíli, kdy je mu zboží doručeno.
- **Bankovní převod** – částka peněz se převede z bankovního účtu plátce na bankovní účet příjemce. Platební příkaz je možné provést pomocí elektronického bankovníctví nebo převedením určené částky na účet příjemce složenkou.
- **Platební karta on-line** – platba se realizuje prostřednictvím platební brány. Jedná se o velice jednoduchý a bezhotovostní způsob. Potřebné údaje se opišou z platební karty a vyplní se množství peněžních prostředků, které chce zákazník převést.
- **Rychlá platba on-line** – rychlý bankovní převod z účtu plátce ba účet příjemce skrz internetové bankovníctví plátce. Z košíku se tak zákazník dostane přímo na internetové bankovníctví. Přihlásí se do svého internetového bankovníctví a vyplní předem vyplněnou platbu.
- **Elektronická peněženka** – platba přes služby jako např. PayPal, PaySec. Elektronickou peněženku musí zákazník dobíjet přes bankovní účet anebo platební kartu.
- **Platba na odběrovém místě** – zákazník platí zboží při převzetí na odběrovém místě. Možnosti platby jsou prostřednictvím platební karty či hotovostí.
- **Platba na splátky** – platba přes služby společností Cofidis, Cetelem apod. Platba je rozdělena do určitých intervalů a platí se po částech. Většina elektronických obchodů tuto možnost nenabízí.
- **Odložená platba** – platba přes služby jako např. FerBuy, Twisto atd... Možnost platby, kde je stanovena lhůta 14 dnů na vyzkoušení zboží. Platí se až poté. Většina elektronických obchodů tuto možnost nenabízí. (19)

2.2. Podnikový informační systém

Význam, kterým je chápán pojem Systém může být různý, záleží na tom, v jaké konkrétní oblasti se pohybujeme. Velmi obecně jej můžeme chápat jako množinu složenou z prvků a vazeb. Kde jednotlivé prvky systémů na dané úrovni chápeme jako nedělitelné a vazby představují jednosměrné nebo obousměrné spojení těchto prvků. Systém je zpravidla nějak ohraničen a za touto hranicí se nachází okolí systému tzv. podstatné okolí. Vztah samotného systému a jeho okolí je definován vstupními a výstupními vazbami. (2, s.8-9)

Příklady systému tedy mohou být:

- Počítačový systém

- Sluneční soustava
- Systém katalogizace publikací
- Systém klasifikace živočichů
- Sociální systém
- Informační systém (2, s. 8)

Z předchozího definování obecného chápání pojmu Systém můžeme tedy definovat Informační systém.

„Informační systém chápeme jako systém pro sběr, zpracování a prezentaci dat. Představuje uspořádanou množinu prvků – lidí, informačních zdrojů, procedur jejich zpracování a odpovídajících vztahů mezi nimi, sloužící dosažení stanovených cílů organizace (podniku).“ (2, s. 9)

Informační systém v sobě obsahuje další složky, jakými mohou například být hardware, software, data, informace, organizační struktura. (2, s. 9)

2.3. Hodnotový řetězec podniků

„Podnik ve svých činnostech je komplexním systémem. Je daleko více než jen souborem strojů, peněz či lidí. Tyto základní prvky podniku (systému), umístěné v jednotlivých procesech zajišťují tvorbu výrobků nebo služeb a přispívají tak k tvorbě celkové hodnoty pro zákazníka.“ (3, s. 32)

Primární aktivity podniku je pět hlavních oblastí činností podniku:

- **Vnitřní logistika** – jakékoliv činnosti spojené s přijímáním, uskladněním či distribucí všech nutných vstupů pro konečný výrobek nebo službu.
- **Operace** – činnosti, které přeměňují vstupy na finální výrobek či službu. Řadíme mezi ně jak zpracování, tak i montáž, testování balení apod.
- **Vnější logistika** – logistika, která probíhá na výstupu. Zajišťuje uskladnění a distribuci hotových výrobků k zákazníkovi.
- **Marketing a trh** – činnosti ve vztahu se zákazníkem. Podporují zvýšení poptávky po výrobcích a zároveň zákazníkovi umožňují si výrobek zakoupit.
- **Služby** – veškeré činnosti, které zapříčiní zvýšení hodnoty výrobku nebo služby a zároveň tuto hodnotu udržují. (3, s. 32-33)

Sekundární (podpůrné) aktivity, které přispívají k tvorbě hodnoty pro zákazníka jsou:

- **Zprostředkování** – aktivity, které souvisí s primárními aktivitami jako takovými, a ne pouze se vstupními zdroji
- **Vývoj technologie** – aktivity spojené přímo s produktem, konkrétně se jedná o výzkum, vývoj a procesy s nimi spojené.
- **Řízení lidských zdrojů** – aktivity spojené přímo s lidmi uvnitř podniku. Řadíme mezi ně například nábor nových pracovníků, jejich následné zacvičení do pracovních pozic a odměny.

- **Firemní infrastruktura** – zahrnuje systémy plánování, finanční systémy, systémy řízení kvality a další informační systémy, ale řadíme sem i organizační strukturu podniku nebo podnikovou kulturu. (3, s. 33)

2.4. Reverzní logistika

2.4.1. Definice

„Hlavní náplní reverzní logistiky (neboli zpětné logistiky) je sběr, třídění, demontáž a zpracování použitých výrobků, součástek, vedlejších produktů, nadbytečných zásob a obalového materiálu, kde hlavním cílem je zajistit jejich nové využití, nebo materiálové zhodnocení způsobem, který je šetrný k životnímu prostředí a ekonomicky zajímavý.“ (4, s. 21)

2.4.2. Push a pull nástroje

Pro reverzní logistiku má jeden z primárních významů oblast životního prostředí. Právě kvůli udržování životního prostředí, začaly některé ekologické iniciativy tlačit podniky k většímu využívání reverzní logistiky. To mělo za následek vznik poměrně rozsáhlé legislativy, která nutí podniky věnovat se více otázkám reverzní logistiky. (4, s. 30)

Způsoby, jak přimět producenty k ekologičtějšímu chování lze rozdělit do 2 základních komunikačních strategií push a pull. (4, s. 30)

Push ekostrategie

Push ekostrategií, můžeme rozumět strategie, které jsou státního původu. Tyto strategie jsou zásahy státu, které nepřímo nutí podniky k většímu využívání rezervní logistiky. Ve většině případů se jedná o strategii kdy podniku vznikají větší náklady při nedostatečném využívání rezervní logistiky. (4, s. 30)

Mezi push ekostrategie řadíme například:

- *„Přijímání zákonů na ochranu životního prostředí*
- *Protesty občanských iniciativ*
- *Směrnice odvětvových svazů*
- *Směrnice pro poskytování úvěrů*
- *Ekologická uvědomělost zaměstnanců*
- *Ekologické chování konkurence“ (4, s. 30)*

Pull strategie

Pull strategie je oproti push strategii méně příkazující a závisí na vzdělání, ekonomické situaci spotřebitelů a jejich osobním přesvědčení. Spotřebitelé zde vyvíjí přímý tlak na výrobce. (4, s. 30)

„Jistě ne každého spotřebitele otázka ekologie osloví. Z toho důvodu marketingoví odborníci rozdělili zákazníky z hlediska vztahu k ekologicky šetrnější spotřebě na: aktivní, aktivovatelné a pasivní (ti jsou pro ekomarketing momentálně nezajímaví).“ (4, s. 30)

Mezi pull strategie řadíme například:

- Ekologicky uvědomělé spotřebitele
- Přání odběratelů, obchodu
- Programy subvencí pro ekologické aktivity
- Udělování eko cen a ekolabeling (4, s. 30)

2.4.3. Vztah reverzní logistiky a elektronického obchodování

Elektronické obchody způsobily, že se zvedlo všeobecné povědomí a zájem o řízení zpětných toků, jelikož s nárůstem elektronických obchodů se zvýšila i míra vrácených výrobků například kvůli špatné velikosti, neodpovídající kvalitě, či poškození výrobku přepravou k zákazníkovi.

To souvisí i s jednou z nevýhod elektronických obchodů oproti kamenným prodejnám, a to fyzického kontaktu zákazníka s produktem. Pro elektronické obchody se jedná o nežádoucí stav a snaží se mu zabránit různými nástroji či strategiemi. (4, s. 28-30)

2.4.4. Procesy a pasivní prvky reverzní logistiky

Prostřednictvím běžného logistického řetězce, který můžeme rozdělit na nákupní, výrobní a distribuční část, se výrobky ocitnou na trhu. Výrobky se postupem času pro majitele stanou nadále nepoužitelné, i když byly užívány způsobem, pro který byly navrženy a vyrobeny.

Výrobek poté může být odprodán za sníženou cenu dalším zákazníkem od původního majitele, výrobek nadále dokáže vykonávat původní využití výrobku. Po určité době ovšem přestane být použitelný a stane se součástí toku nepoužitelných výrobků.

Jakmile se výrobek stane nepoužitelným pro původní způsob využití, stává se výrobek součástí toku nepoužitelných výrobků, čímž se stane předmětem zájmu aktivit reverzní logistiky. (4, s. 34)

Tyto Výrobky můžeme dále rozdělit do následujících skupin:

- Použité výrobky od spotřebitelů

- Odpad a materiálové ztráty v souvislosti s výrobou
- Zboží vrácené obchodem, včetně obalů (4, s. 34)

Dále můžeme dle kategorií rozdělit vstupy do zpětného toku takto:

Výroba – do zpětného toku vstupují zbytky surovin, nepovedené meziprodukty a vedlejší produkty výroby.

Vrácené zboží obchodem – neprodané výrobky, sezónní zboží, výměna starého zboží za nové, výrobky poškozené přepravou, zboží s prošlou záruční dobou a obaly.

Koncoví zákazníci – vrácené vadné výrobky v záruční lhůtě, výrobky spojené s reklamací.

Odpady – obaly podléhající zpětnému odběru, komunální odpad. (4, s. 35)

2.4.5. Gatekeeping

„Gatekeeping prakticky znamená prověřit výrobky a materiál před vstupem do dalších činností zpětné logistiky. Spadá sem otázka autorizace zboží: vrací zákazník výrobek, který jsme vyrobili nebo prodali my? Vztahuje se na něj reklamační lhůta či jiná směrnice reklamační politiky? Má materiál požadované látkové složení?“ (4, s. 38)

Vstupní kontrola musí být zpravidla co nejkvalitnější, jelikož se jedná o první kritický faktor pro efektivní řízení zpětných toků a úzce souvisí se ziskovostí podniku.

Podnik musí brát při nastavování reklamačních podmínek v potaz hned několik hledisek a tyto podmínky nastavit co nejefektivněji. Pokud by například měl podnik příliš přísné reklamační podmínky, mohlo by to zapříčinit neochotu zákazníků k další koupi výrobků od podniku. V opačném případě, při nastavení liberálnějších reklamačních podmínek se může zvýšit objem vráceného zboží od zákazníků a s tím i nárůst nákladů.

Častými důvody pro vrácení zboží mohou být například:

Reklamace od zákazníka

- Výrobek neodpovídá potřebám
- Zákazník neví, jak výrobek správně používat
- Výrobek byl vadný
- Zákazník zneužívá liberální reklamační politiku

Reklamace od maloobchodu

- Prošla záruční doba

- Sezónní výrobek
- Výrobek nahrazen novější verzí
- Zastaven prodej výrobku
- Vysoká stav zásob výrobku
- Ukončení činnosti obchodníka

Nástroje, které slouží k ovlivnění množství vráceného zboží od zákazníka rozdělujeme na ekonomické a neekonomické faktory. (4, s. 38)

Ekonomické faktory

- Zálohování – například některých obalů ve, kterých výrobek, zboží poskytujeme.
- Odkoupení zpět – zde je potřeba nastavit si parametry, jaké musí výrobek pro zpětné odkoupení splňovat. Při zpětném odkoupení nekvalitního výrobku podnikem od zákazníka může podniku vznikat ztráta.
- Finanční odměna za dodání výrobku – jedná se o výrobky určené k přepracování anebo výrobky vhodné k recyklaci.
- Sleva na nový výrobek při dodání starého – tento faktor je hojně využíván například u prodeje automobilů-
- Bezplatný či levnější zpětný odběr – týká se osob, které musí využít služeb specializovaných společností k likvidaci určitého statku. (4, s. 38-39)

Neekonomické faktory

- Výměna nového výrobku za starý – často využíváno v automobilovém průmyslu.
- Pronájem výrobků místo jeho prodeje – výrobek je právně vázaný smlouvo, že se vrátí tomu, kdo jej uvedl na trh.
- Obtížnost vrácení zboží – náročnost způsobu vrácení ovlivňuje rozsah výsledného toku.
- Včasná a jasná informace – jedná se o informaci pro zákazníky. Nejlépe když je informace umístěná přímo na výrobku s informacemi o tom kdy, kde a jak jde výrobek vrátit.
- Legislativa – zmenšování počtu skládek, zdražování provozu skládek apod.
- Politická síla zákazníků – řadíme sem i zájmové skupiny
- Apel na environmentálně uvědomělé zákazníky – úzce souvisí s marketingovými nástroji.
- Stimulace skrze charitu – společnost za vrácení výrobků či zboží od zákazníků nepřímo přispěje na charitu. Například sběr plastových vršků od PET láhvi. (4, s. 39)

2.5. Členění nákladů

„Před tím, než se začneme zabývat bližším poznáváním nákladů, je nutné si objasnit otázku, co vůbec považujeme za náklad. Je téměř jisté, že náklady

bude vnímat jinak účetní a jinak manažer zaměřující se na strategický rozvoj. Různé účely, ke kterým jsou náklady evidovány, vyžadují pojmát tyto náklady z odlišných hledisek, které v zásadě respektují rozdělení účetnictví jako takového. Buďto přistupujeme k definici nákladů z pohledu externího uživatele, který je vymezen finančním účetnictvím, nebo se na náklady díváme z pohledu manažerského. V zásadě rozlišujeme dvě základní, tzv. pojetí nákladů:

- *Finanční pojetí nákladů,*
- *Manažerské pojetí nákladů.* “ (5, s. 32)

Náklady se dají klasifikovat do následujících skupin:

- **Druhov**é – „*Pokud se podrobněji člení náklady, které vstupují do reprodukčního procesu podniku z vnějšího okolí, projevují se v prvotní podobě jednotlivých druhů. Druhov*é členění nákladů je tedy jejich *soustředování do stejnorodých skupin spojených se spotřebou jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek).*“ (6, s. 21) Mezi druhové náklady můžeme zařadit spotřebu materiálu, spotřebu energie, osobní náklady v podobě mezd, sociálních nákladů apod., odpisy investičních majetků, spotřebu použití externích prací a služeb, finanční náklady. (6, s. 21)
- **Účelové** – Toto členění se využívá, jestliže chceme rozpoznat vztah nákladů k efektivnosti jednotlivých výkonů, činností a efektivnímu řízení transformačního procesu. Toto členění má za základ stanovení racionálního nákladového úkolu, se kterým se poměřuje spotřeba nákladové složky. Účelové členění nákladu lze dále rozdělit na následující skupiny:

Náklady technologické

Náklady, které jsou bezprostředně vyvolané technologií dané činnosti, aktivity anebo operace. Řadíme sem například spotřebu konkrétního dřeva na výrobu kusu nábytku.

Náklady na obsluhu řízení

Zahrnují náklady vynaložené za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek přirozeného průběhu činnosti, aktivity anebo operace. Řadíme sem například náklady za vytápění dílny nebo plat pracovníků.

Náklady jednicové

Jsou součástí technologických nákladů. Vyjadřují technologické náklady, které jsou soustředěny přímo na jednotku výkonu tzn. nesouvisí s technologickými náklady jako celek.

Náklady režijní

Jsou součástí technologických nákladů. Vyjadřují technologické náklady, kteří jsou soustředěny na technologický proces jako celek. Obecně, by se dalo říct, že je režijním nákladem vše v provozu, když nic nevyrobíme.

(6, s. 22-24)

- **Kalkulační** – „V rámci rozhodovacích procesů v organizaci dochází často k posuzování rozhodovacích úloh typu „vyrobit či koupit“, „preferovat či potlačovat produkci daného typu výrobku nebo služby“ nebo „zrušit či zavést výrobu určitého sortimentu“. Tyto rozhodovací úlohy vychází z posouzení příčinné souvislosti nákladů s určitým finálním nebo dílčím výkonem. Toto přiřazování nákladů k výkonu či jeho části nazýváme kalkulačním členěním nákladů.“ (6, s. 24)

Vzhledem k příčinným vazbám nákladů, výkonů a početně technivckým možnostem rozlišujeme tyto náklady na dvě následující skupiny:

Přímé náklady

Úzce souvisejí s konkrétním výkonem a můžeme je k tomuto výkonu přímo přiřadit.

Nepřímé náklady

Nesouvisejí úzce s konkrétním výkonem a nemůžeme je tedy k výkonu přímo přiřadit. Zajišťují průběh podnikatelského procesu. (6, s. 24)

- **Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů** – Toto členění využívá chování nákladů při různých variantách objemu budoucích výkonů. Radíme ho zároveň do základních nástrojů manažerského účetnictví. Jeho základem jsou dvě základní skupiny nákladů: variabilní náklady a fixní náklady. (6, s. 25)
- **Variabilní náklady** – „Nejčastější a v praxi nejsnáze kvantifikovatelnou část variabilních nákladů tvoří náklady proporcionální. Tyto náklady jsou vyvolány jednotkou výkonu a jejich celkový objem roste přímo úměrně počtu výkonů.“ (6, s. 25)
Variabilní náklady můžeme vzhledem různým průběhům podnikatelského procesu dále rozdělit na nadproporcionální a podproporcionální náklady. Radíme mezi ně například mzdové náklady pracovníků, spotřebu materiálu apod. (6, s. 25-26)
- **Fixní náklady** – Zahrnujeme mezi ně náklady, které se nemění vzhledem k objemu výroby v určitém časovém úseku. Můžeme je též nazvat kapacitní

náklady. Zjednodušeně řečeno fixní náklady jsou ty, které musíme zaplatit i když nevyrobíme ani jeden výrobek. Radíme sem například odpisy dlouhodobého majetku, leasingové splátky apod. (6, s. 26-27)

2.6. Kalkulace

Kalkulaci bychom v nejobecnějším smyslu slova mohli definovat jako jakýkoliv: „*propočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo operaci, kterou je potřeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu.*“ (6, s. 50)

Pojem kalkulace využíváme v následujících základních významech:

- Činnost, která vede k určení hodnot nákladů na výkon, tento výkon musí být přesně druhově, objemově a jakostně vymezen.
- Dále jako výsledek výše zmíněné činnosti.
- Součást informačního systému společnosti, kterou dokážeme od tohoto systému segregovat. V tomto případě se již za kalkulaci nepokládá izolovaný propočet hodnotových veličin na jednotku výkonu, ale kalkulace je brána jako systém několika vzájemně se ovlivňujících propočtů, které se zpracovávají ve společnosti pro různé účely. (6, s. 50)

2.6.1. Předmět kalkulace

„*Předmětem kalkulace mohou obecně být všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které jsou v podniku vykonávány.*“ (6, s. 51)

V minulosti se předmět kalkulace úzce soustředil pouze na výsledný výrobek, s postupem času a vzrůstajícími požadavky na kvalitu účetnictví se předmět kalkulace rozšířil do několika kalkulovaných výkonů.

Předmět kalkulace je vymezen jako:

- Kalkulační jednice – jeden konkrétní výkon, který je vymezen druhem a měrnou jednotkou. Zjednodušeně si pod kalkulační jednicí můžeme představit jeden výsledný výrobek.
- Kalkulované množství – v sobě obsahuje několik kalkulačních jednic, využívá se především pokud společnost má kalkulační jednici tak malou, že by mohla ovlivnit výsledky kalkulace. (6, s. 51)

2.6.2. Přiřazování nákladů předmětů kalkulace

Pro přiřazování jednotlivých nákladů k předmětu kalkulace se tradičně využívá kalkulační členění nákladů. Rozlišujeme tedy náklady na přímé a nepřímé.

Zatímco přímé náklady úzce souvisejí s konkrétním výkonem a můžeme je k tomuto výkonu přímo přiřadit, nepřímé náklady ke konkrétnímu výkonu nepřičítáme. Proto se u nepřímých nákladů využívá zprostředkující veličina anebo vztah, který nám umožní je k výkonu přiřadit.

Vzhledem k této klasifikaci nákladů se v současné době v některých společnostech ustupuje od přiřazování přímých a nepřímých nákladů do předmětu kalkulace. Větší význam získává členění nákladů na jednicové, režijní, variabilní a fixní, relevantní a irelevantní. (6, s. 52)

2.6.1. Kalkulační systém

„Využití kalkulací v manažerském řízení je velice mnohostranné. Kalkulace ve všech svých formách využítí, ať už jde o kalkulaci nákladů finálních výkonů, polotovarů, činností, dílčích aktivit a operací, jsou informačním nástrojem s nejširším polem využití.“ (6, s. 60)

Kalkulace dále využíváme například pro rozhodování o optimální výrobní kapacitě, rozhodování, jestli vyrobit či nakoupit, vypracování cenových rozhodnutí a jako důležitý podklad pro zpracování rozpočtu nákladů, výnosů a zisku.

V praxi se převážně setkáme se soustavou několika kalkulací, jelikož pouhá kalkulační jednice nedokáže všechny tyto úkoly objektivně plnit.

Soustavy jednotlivých kalkulací v podniku tvoří v některých případech rozsáhlý kalkulační systém. (6, s. 60)

Kalkulace v kalkulačním systému můžeme rozdělit tedy do následujících prvků kalkulací:

- **Propočtová kalkulace** – využívá například, když chce společnost zavést nový výrobek anebo službu, který v minulosti nikdy nezaváděla. Díky této kalkulaci zjistíme předběžnou nákladovou náročnost tohoto výkonu. Sestavuje se zpravidla zároveň s technickým upřesněním výrobku nebo služby.
- **Plánová kalkulace** - oproti propočtové kalkulaci obsahuje více detailů. Sestavuje se pro úkony, které je potřeba naplánovat na delší časový interval a navazuje přímo na již podrobnou vypracovanou konstrukční a technologickou přípravu výroby určitého výrobku.
- **Operativní kalkulace** – sestavuje se při průběhu výroby určité série výrobků. Jsou důležité zejména, kvůli tomu že, dokáží reflektovat změny v přímých nákladech. Tyto změny mohou být vyvolané například změnou postupu výroby, jiného nastavení strojů apod.
- **Výsledná kalkulace** – slouží ke zpětnému zhodnocení hospodárnosti realizovaných výkonů. Výsledná kalkulace nám tak dokáže zobrazit jaké byly

skutečné průměrné náklady konkrétního výkonu za daný časový interval, jestliže byl výkon vyráběný v určité sérii. (6, s. 61)

2.7. SLEPT analýza

Tato analýza zahrnuje popis takových skutečností, které jsou důležité pro vývoj externího prostředí společnosti. Společnost zpravidla nemůže tyto externí vlivy sama ovlivnit, a proto se vychází z dat minulých let, následně jsou tato data zvážena pro budoucí předpověď vývoje a rozdělena dle jejich úrovně důležitosti.

SLEPT analýza využívá obecně následující faktory:

- **Ekonomické faktory** – vývoj HDP, výše úrokových sazeb, změny peněžní zásoby, výše inflace, procentuální nezaměstnanost apod.
- **Politicko-právní faktory** – antimonopolní opatření, zákony na ochranu životního prostředí, regulace zahraničního obchodu, stabilita vlády apod.
- **Sociálně kulturní faktory** – demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, přístup k práci apod.
- **Technologické faktory** – vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve výzkumu a vývoji, míra zastarávání technologií apod. (7, s. 42-48)

2.8. SWOT analýza

„Metoda SWOT navazuje na známé modely S-C-P (structure – conduct – performance), které byly vyvinuty pro tvorbu strategie. Chceme-li si přiblížit metodu SWOT, pak můžeme vyjít z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.“ (8, s. 428–431)

SWOT analýza kombinuje dohromady porovnání budoucích faktorů hrozeb a příležitostí budoucího okolí a silné a slabé stránky organizace. Díky těmto budoucím faktorům, můžeme z analýzy vyvodit možný budoucí dopad na strategické chování. (8, s. 428–431)

3. Analýza současného stavu vybrané zakázky

Tato část bakalářské práce je zaměřena na příjem a následný průběh zakázky ve vybrané společnosti. Analýza bude zaměřená na určitý druh zakázky, kterou společnost přijmula od zákazníka a kompletovala se dle jeho zadání.

3.1. Obecný průběh zakázky ve společnosti

3.1.1. Průběh objednávky zakázky z pohledu zákazníka

Každá zakázka začíná objednávkou od zákazníka, objednávku lze u této společnosti provést pouze skrz jejich elektronický obchod. Zákazníkem může být naprosto kdokoliv. Služby společnosti ale nejčastěji využívají fyzické osoby a další společnosti, které chtějí obdarovat své zaměstnance.

Zákazník musí nejdříve navštívit elektronický obchod společnosti, kde má na výběr z předem nastavených nabídek kompletních dárkových košů anebo přejde do nabídky, kde si podobu a obsah dárkových košů vybere sám dle svých požadavků.

3.1.1.1. Nabídka společnosti

V nabídce kompletních dárkových košů má zákazník na výběr tyto produkty:

Dárkové koše pro muže

- Může obsahovat osobní zkaz, vánoční motivy, srdíčka a fotky, dle výběru zákazníka.
- Zákazník má na výběr z několika předem poskládaných nabídek nebo si může vybrat obsah koše individuálně.
- Předem poskládané nabídky košů rozděluje společnost na Pivo a maso, Delikatesy, Romy, Whisky, bourboun, cognac, Likéry a bílý alkohol, Víno, prosecco, šampaňské, Káva a čaj, Sladkosti a Chilli, Zdravé, fitness, raw, k příležitostem, Sport a hobby, holení a kosmetika, k výročí, party a oslavy.

Dárkové koše pro ženy

- Může obsahovat osobní zkaz, vánoční motivy, srdíčka a fotky, dle výběru zákazníka.
- Zákazník má na výběr z několika předem poskládaných nabídek nebo si může vybrat obsah koše individuálně.
- Předem poskládané nabídky košů rozděluje společnost na kosmetika a svíčky, káva a čaj, víno, prosecco, šampaňské, sladkosti a chilli, delikatesy a pivo, likéry a bílý alkohol, zdravé, fitness, raw, romy, k příležitostem, TOP koše, k výročí.

Jestliže má zákazník zájem o dárkové koše kompletované dle jeho vlastních požadavků má na výběr několik možností, které musí vybrat, jedná se konkrétně o:

- Velikost koše - malý, střední, velký
- Koš pro muže, koš pro ženy
- Barvu koše - modrá, růžová, černá, bezbarvá
- Dřevěné doplňky na koš - srdce, květiny, 3D číslo (věk, výročí), motiv všechno nejlepší, dřevěné vlastnoručně psané 3D přání, 3D znamení zvěrokruhu, motiv děkuji, motiv gratuluji, motiv nejlepší táta, pirátský motiv, zamilovaný motiv, vánoční motiv, velikonoční motiv
- Obsah vzkazu přiloženého v dárkovém koši
- Možnost přidání fotografie na dárkový koš
- Obsah koše – koš s Baileys, wellness koš, koš pro gurmánku, koš s kosmetikou mix, koš plný vůní, koš s proseccem, wellness koš s difuzérem, koš plný sladkostí, koš pro kafařku, koš s tělovou kosmetikou, raw & bio koš, koš plný čokolády, koš k narození dítěte, koš pro vinařku-suché, koš pro pivařku, koš s rumem Kakadu, koš s pleťovou kosmetikou, koš se šampaňským, koš pro fitkařku, koš pro čajařku, koš s portským vínem, koš s chilli-velmi pálivý, koš s gin & tonic, koš pro vinařku-sladší, koš s rumem Legendario, koš pro Býložravkyni, koš plný specialit, koš pro masožravkyni, koš s vlasovou kosmetikou, koš ze světa, koš s Grand Marnier, koš s rumem Republica, koš s rumem Bumbu, koš s Morgan Black, koš s Diplomatico, koš s rumem Don Papa, koš s rumem Zacapa, koš s rumem Bumbu XO, koš s rumem Captain Morgan, koš s rumem Zacapa XO, koš s vodkou, koš s Jägermeisterem, koš se slivovicí, koš s hruškovicí, koš s domácím ciderem, koš s Becherovkou, koš s Fernetem, koš s Metaxou 5*, koš s Metaxou 7*, koš s Fernetem Citrus, koš s rumem Havana, koš jerkynátor

3.1.1.2 Doprava a platba

Poté co si zákazník vybere z nabídky společnosti ho elektronický obchod přesune do košíku, kde nalezne resumé vybraných produktů a jejich vlastností. A musí zvolit způsob dopravy a platby objednávky.

Společnost poskytuje dopravu následujícími způsoby:

- Doprava společností PPL
- Doprava společností GLS
- Doprava společností PPL za pomoci PPL ParcelShopu
- Doprava společností Zásilkovna
- Možnost osobního vyzvednutí na adrese společnosti

Zákazník může objednávku zaplatit následujícími způsoby:

- Rychlá online platba za pomoci platební karty
- Online bankovním převodem

- Hotově nebo kartou při osobním převzetí
- Platba pomocí služby Twisto Pay

5.1.1.3. Vyplnění osobních údajů

Na závěr musí zákazník vyplnit své osobní údaje a fakturační adresu. Dále může objednávku doplnit poznámkou pro společnost anebo pro přepravce, kterého si zvolil.

Zákazník musí vyplnit:

- Jméno
- Příjmení
- Firma
- IČ
- DIČ
- Ulice
- Číslo popisné / číslo orientační
- Město
- PSČ
- E-mail
- Telefon
- Datum narození – jedná-li se o objednávku obsahující alkohol

3.1.1.4. Souhrn objednávky

Na závěr zákazníkovi vyjde na elektronickém obchodě společnosti celkový souhrn jeho objednávky, obsahující souhrn informací týkající se zvoleného nastavení objednávky. Objednávka je celkově dokončena až po potvrzení tohoto souhrnu.

3.1.2. Příjem objednávky společností

Za správný chod elektronického obchodu společnosti je zodpovědné její IT oddělení. Společnost využívá pro veškeré obchodní transakce, spojené s online objednávkou, vlastní CRM systém.

Jakmile zákazník na internetovém obchodě dokončí objednávku, systém CRM ji zaregistruje, vyhlásí objednávku jako přijatou, dále ověří, jestli je vše v objednávce skladem a následně odečte ze systému zboží, které objednávka obsahuje. Systém CRM je nastavený tak, aby na elektronickém obchodě nebylo možné objednávat zboží, které aktuálně není skladem a společnost tak nemusela rušit objednávky, kvůli nedostatku zboží na skladě.

Po přijmutí objednávek se objednávka automaticky vytiskne v oddělení, které se stará o příjem objednávek a tyto vytištěné objednávky se předávají k přípravě na expedici skladníkovi.

3.1.3. Příprava na expedici zakázky

Příprava na expedici zakázky probíhá ve skladních prostorech v místě, kde se společnost nachází. Skladník od oddělení, které se stará o objednávky dostane vypsané objednávky. A dle druhu objednávky chystá potřebné zboží a materiál pro zhotovení zakázky.

Každý večer se kontroluje stav naskladněného zboží a materiálu dle vydaných objednávek.

Jestliže se jedná o objednávku, kde si zákazník vybral již zhotovený kompletní dárkový koš, skladník nachystá tento zhotovený kompletní koš k expedici. Společnost se totiž rozhodla, u těchto kompletních dárkových košů, pro jejich každodenní kompletaci. K těmto účelům má ve skladových prostorech vyhrazenou pracovní plochu o rozloze 250m². Tuto kompletaci provádějí 4 pracovníci skladu.

Když se jedná o objednávku, která obsahuje dárkové koše kompletované dle požadavků zákazníka, skladník, který je zodpovědný za přípravu dárkového koše k expedici, dle požadavků v objednávce nachystá potřebné zboží a materiál ke zhotovení.

3.1.4. Expedice zakázky

Poté co skladník nachystá potřebný materiál a zboží ke zhotovení dárkového koše, předá tento materiál a zboží expedientovi, který má na starosti dárkový koš sestavit a nachystat dle požadavků zákazníka v objednávce. Společnost pro tyto potřeby vyhradila pracovní plochu o rozloze 350m² nacházející se v blízkosti skladních prostor. Tuto kompletaci na míru provádí 8 pracovníků.

Kompletace dárkového koše může obsahovat následující činnosti:

- Vyplnění dárkového koše ochranným materiálem pro zboží
- Sestavení obsahu dárkového koše dle nastavených standardů společnosti
- Vytisknutí zákazníkem zvoleného textu do vzkazu přiloženého v dárkovém koši
- Přidání dřevěných ozdob na dárkový koš zvolené zákazníkem
- Přidání fotografie zvolené zákazníkem na dárkový koš
- Vyplnění ochranných krabic ochranným materiálem pro vložení koše
- Zajištění obsahu dárkového koše pro převoz
- Polepení ochranné krabice údaji zákazníka pro přepravu zákazníkovi
- Zajištění vnější strany ochranné krabice

Finální dárkové koše je nakonec potřeba roztřídit dle zákazníkem zvoleného dopravce. Každý dopravce má v prostorách zvoleném pro expedici zřízené své paletové stání, kam expedient výsledný a zabalený dárkový koš umístí.

3.1.5. Dodání zakázky zákazníkovi

Finální dárkové koše je nakonec potřeba roztrždit dle zákazníkem zvoleného dopravce. Každý dopravce má v prostorách zvoleném pro expedici zřízené své paletové stání, kam expedient výsledný a zabalený dárkový koš umístí.

Dopravní společnosti provádějí svozy výsledných zásilek přímo do prostorů společnosti. Vyexpedované a roztržené dárkové koše se poté naloží do nákladních prostor dopravních prostředků těchto společností. Cena za tyto služby se většinou odráží od množství objednávek, které je potřeba dopravit k zákazníkovi.

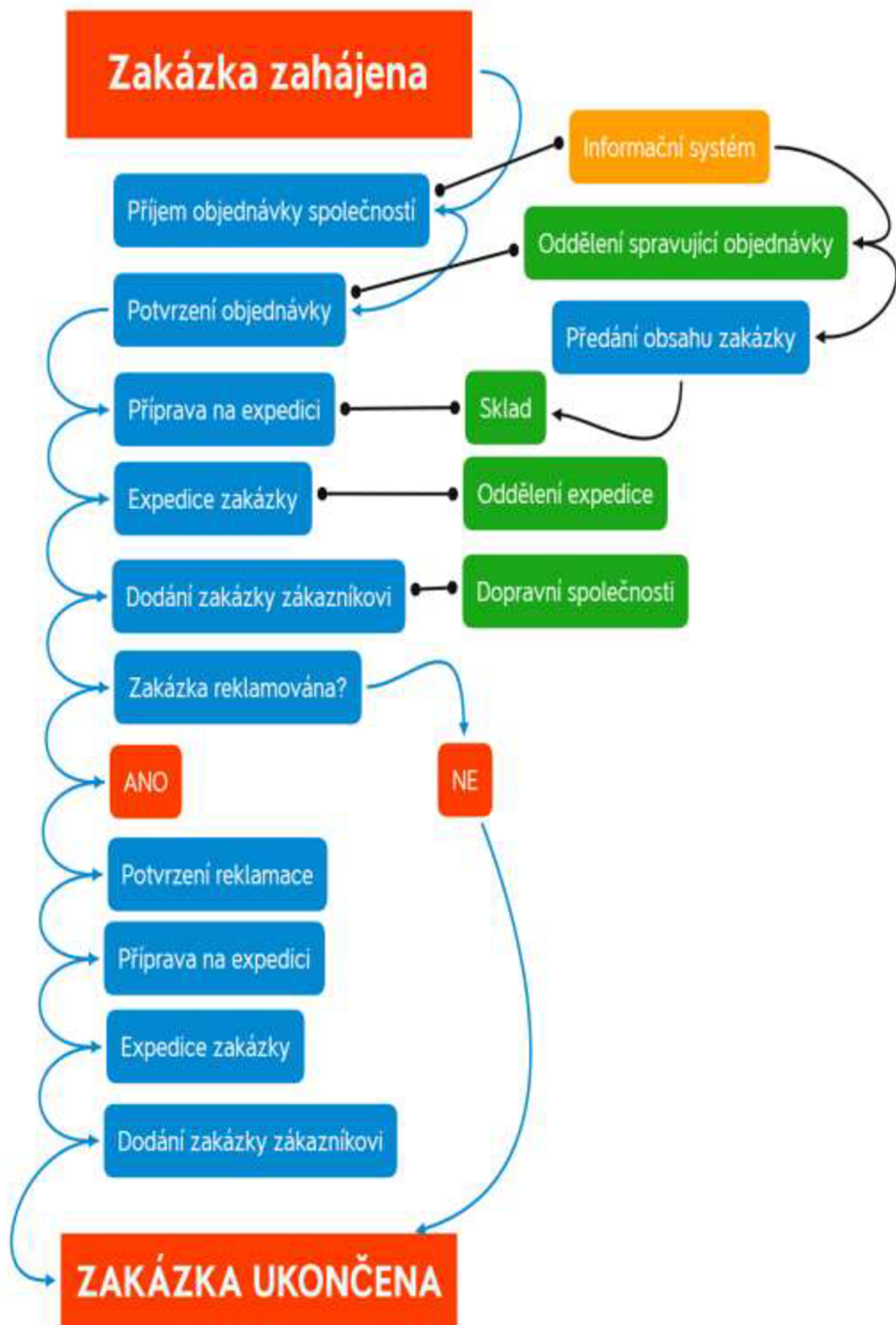
3.1.6. Možné reklamace zakázky

Pokud nastane fakt, že zákazníkovi došla špatná objednávka, nebo není výsledný produkt v souladu se standarty společnosti, je možné aby zákazník využil možnost reklamace. Reklamace z pravidla probíhá na zpětném zaslání zakázky zákazníkem na náklady společnosti. Společnost provede následně kontrolu kvality a zjistí, zda byli porušeny standarty kvality. Pokud je zákazník v právu a tyto standarty byly porušeny, společnost na své náklady zhotoví nový dárkový koš, tak aby tyto standarty již dodrženy byly. Zpravidla se společnost snaží kvalitu výsledných produktů kontrolovat tak, aby k této situaci docházelo co nejméně. Společnost má v současné době počet reklamovaných kusů přibližně 2% z celkové produkce.

3.1.7. Cena zakázky

Výsledná cena zakázky se odvíjí dle výběru zákazníků a specifických úpravách na dárkovém koši. Všechny tyto položky mají v elektronickém obchodě přiřazenou vlastní cenu, která se odvíjí od marže a nákladů spojených se společností. Zákazník dostane výslednou fakturaci již při dokončení své objednávky. Objednávky se platí předem pomocí platební brány na elektronickém obchodě anebo hotově nebo kartou při osobním převzetí objednávky.

Znázornění průběhu zakázky



Obrázek 1: Průběh zakázky ve společnosti (Vlastní zpracování dle analýzy průběhu zakázky X mind)

3.2. Analýza průběhu konkrétní zakázky ve společnosti

3.2.1. Potvrzení objednávky

Dne 15. 12. 2020 společnost obdržela přes vlastní elektronický obchod objednávku od zákazníka. Jednalo se o nejmenovanou společnost, která si objednala 20 kusů dárkových košů s požadavky na specifické úpravy, které společnost na svém elektronickém obchodě nabízí. Dále měla další specifický nárok na podobu dřevěných ozdob na koši a na barvu koše.

Objednávka na podobu košů obsahovala tyto vlastnosti:

- Velikost košů – Velký
- Barva košů – 12 růžových košů, 8 modrých košů
- Dřevěné doplňky na koš – Vánoční motiv a dřevěné vlastnoručně psané 3D přání s názvem společnosti
- Vlastní obsah vzkazu přiloženého v dárkovém koši
- Obsah koše – 12 košů s tělovou kosmetikou, 8 košů plných specialit

Jako způsob dopravy společnost v objednávce zvolila dopravu pomocí společnosti PPL.

Společnost garantuje dopravení zakázky nejpozději do 2. dne od objednání zákazníkem.

Jelikož bylo vše pro realizaci této objednané zakázky v pořádku a materiál a zboží naskladněno, systém CRM vyhodnotil objednanou zakázku jako vyhovující a oddělení starající se o objednávky tuto objednávku potvrdila.

3.2.2. Příprava na expedici

Poté co byla objednávka potvrzena oddělením starajícím se o objednávky, byla následně vytištěna a předána skladníkovi na nachystání potřebného zboží a materiálu k realizaci této objednávky.

Skladník po nachystání všech důležitých komponentů zkontroloval zbylé množství ve skladu a zkontroloval, jestli zbylé množství sedí se zápisem v informačním systému.

Tyto komponenty musí vždy splňovat nastavenou kvalitu a standardy od společnosti. Proto je velice důležité, aby skladníci při přebírání materiálu a zboží vždy zkontrolovali každý kus zvlášť, jestli splňuje zadané standardy. V opačném případě, jestliže je materiál nebo zboží poškozeno a neodpovídá nastavené kvalitě, je nutné tento materiál nebo zboží nachystat na navrácení dodavateli a vyřízení reklamace. Společnost se s variantou vrácení a následné reklamace průměrem potkává v 4 % celkovém počtu objednaného zboží a materiálu od dodavatelů.

V případě této zakázky nebylo zjištěno žádné zásadní pochybení kvality zboží a materiálů od dodavatelů. Skladník mohl tedy nachystaný materiál a zboží předat pověřenému pracovníkovi do prostorů, kde se provádí expedice a kompletování.

3.2.3. Expedice

Materiál a zboží potřebné pro dokončení a vyexpedování této zakázky, bylo již překontrolováno a přeneseno na stanoviště expedice. Tento materiál a zboží přebrali pracovníci expedice ke zkompletování.

Na expedici bylo potřeba několika úprav dárkových košů, které zákazník požadoval v objednávce, Konkrétně se jednalo o:

- Umístění dřevěných doplňků na koš s vánočním motivem
- Umístění dřevěného vlastnoručního psaného 3D přání s názvem společnosti
- Umístit název společnosti na dřevěné 3D přání
- Vyplnění dárkových košů zvoleným obsahem v objednávce zákazníka dle standardů společnosti
- Umístění vzkazu s vlastním obsahem dle přání zákazníka
- Vyplnění dárkového koše ochranným materiálem pro zboží
- Vyplnění ochranných krabic ochranným materiálem pro vložení koše
- Zajištění obsahu dárkového koše pro převoz
- Polepení ochranné krabice údaji zákazníka pro přepravu zákazníkovi
- Zajištění vnější strany ochranné krabice

Po zkompletování dárkových košů pracovníky expedice do finální podoby pro zákazníka, byly zabalené koše v ochranných vnějších krabicích umístěny na paletové stání určené pro objednávky, které zvolily možnost dopravení společností PPL.

3.2.4. Dodání zákazníkovi

Zkompletována zakázka, připravená pro dodání zákazníkovi, byla přepravena na konečné paletové stání pro zakázky čekající na předání společnosti PPL. Pro tyto paletové stání má společnost vyhrazený prostor ve skladu v blízkosti nákladní rampy o rozloze 150 m².

Po příjezdu řidiče společnosti PPL je potřeba zkontrolovat veškerou dokumentaci o převozu, jestli je správně nastavená a všechny vyplněné položky obsahují potřebné náležitosti.

U této zakázky nebylo zjištěné pochybení v dokumentaci a zakázka se v pořádku mohla předat řidiči společnosti PPL do nákladního auta.

Od této chvíle je za zakázku zodpovědná společnost převážející produkt, v tomto případě PPL a po předání zakázky zákazníkovi je povinna společností potvrdit jeho včasné a správné doručení zákazníkovi.

Zakázka byla společností PPL převezena bez problémů a dle známých standardů společnosti PPL.

Zákazník zakázku převzal dne 17. 12. 2020

3.2.5. Fakturace

Společnost vydává fakturu zákazníkovi ihned po obdržení platby od zákazníka, v elektronické podobě prostřednictvím emailu. Dárkové koše dále ve svém obsahu obsahují vydanou fakturu ve fyzické podobě. Zákazník tak už předem ví, jaká bude cena výsledné zakázky a ve většině případů ji platí přímo v elektronickém obchodě prostřednictvím platební brány.

V případě této zakázky byl zvolený způsob platby pomocí online bankovním převodem a faktura byla zákazníkovi odeslána na email. Dále zvolená zakázka obsahovala fyzickou podobu faktury za všech 20 dárkových košů upravených dle přání zákazníka.

3.2.6. Cenová náročnost zakázky

Společnost má určené konkrétní ceny na dané druhy dárkových košů. Dárkové koše, které jsou předchystány a kompletované dopředu, mají vždy pevnou cenu.

U dárkových košů, které je potřeba upravit a nachystat dle požadavků zákazníka se cena liší kus od kusu. Ceny se liší dle vykonaných úprav na přání zákazníka. Jednotlivé úpravy mají své vlastní určené ceny a zákazník tak při objednávání vidí kolik ho výsledný dárkový koš kompletovaný dle přání zákazníka bude stát.

Výslednou cenu a nákladovou náročnost u této zakázky si ukážeme na následujících tabulkách:

Tabulka 1. zobrazuje prodejní cenu zakázky 20. dárkových košů a nákladovou náročnost

Název	Náklady v Kč
Materiál	19424,7144
Zboží	11401,4628
Práce	5067,3168
Variabilní výrobní náklady	2955,9348
Fixní materiálové režijní náklady	2111,382
Doprava	1266,8292
Celkové náklady	42 227,64
Prodejní cena	51 940

Tabulka 2. zobrazuje prodejní cenu jednoho dárkového koše z provedené zakázky

Název	Náklady v Kč
Materiál	971,23572
Zboží	570,07314
Práce	253,36584
Variabilní výrobní náklady	147,79674
Fixní materiálové režijní náklady	105,5691
Doprava	63,34146
Celkové náklady	2 111,38
Prodejní cena	2 597

Materiál – představuje zde skutečný materiál využitý pro celkovou kompletaci. Materiál je předem oceněn dle přijatých faktur společnosti. Do ceny materiálu řadíme i vedlejší náklady jako obaly na materiál, ochranné

Zboží – zahrnuje zboží poskytnuté od dodavatelů.

Práce – skutečně odvedená práce dle jednotlivých oddělení a operací potřebných ke zhotovení zakázky.

Variabilní výrobní náklady – zahrnují z velké části režijní náklady.

Fixní materiálové režijní náklady – náklady, které zabezpečují materiálovou základnu.

Doprava – zahrnuje náklady na dopravu k zákazníkům, přes dopravní společnost.

Celkové náklady – součet všech předchozích nákladů, které jsou uvedeny v tabulce.

Prodejní cena – vzniká z výše uvedených položek sečtených dohromady, za tuto sumu je následně produkt nabízen zákazníkovi. K výpočtu konečné ceny se vztahuje i koeficient marže 1,23, výchozí cena jsou tedy celkové náklady zvýšené o marži.

3.2.7 Režijní náklady zakázky

Společnost má režijní náklady určené jako 8% podíl z celkových nákladů zakázky, při aktuálním objemu zakázek. Průměrný aktuální objem výdeje zakázek se rovná 318 zakázek za měsíc tzn. průměrně 3 816 zakázek za rok. Průměrný denní objem výdeje dárkových košů se rovná 156 kusů dárkových košů, tzn. průměrně 4 836 kusů za měsíc.

Náročnost zakázky na režijní náklady si ukážeme na následující tabulce:

Tabulka 3. zobrazuje režijní náklady zakázky

Název	Náklady v Kč
Informační systém	329,375592
telefony, internet, pojištění	253,36584
kancelářské a toaletní potřeby, drobný režijní materiál	405,385344
pronájem prostor	1013,46336
vybavení a zařízení	430,721928
energie na provoz	456,058512
dodavatelské služby	760,09752
náklady na nepřímé mzdy	304,039008
náklady na opravy	354,712176
náklady na reklamace	101,346336
náklady na neproduktivní čas ve výrobě	202,692672
náklady na sociální a zdravotní odvody	405,385344
Režijní náklady Celkem	5067,3168

Informační systém – zahrnuje režijní náklady spojené s údržbou elektronického obchodu a zároveň zahrnuje i např. cenu domény elektronického obchodu.

Telefony, internet, pojištění – zahrnuje náklady spojené s poplatky za internetové připojení v prostorech společnosti, náklady za využívání telefonních linek operátorů, drobná pojištění.

Kancelářské a toaletní potřeby, drobný režijní materiál – papír do tiskáren, propisky, tužky, toaletní potřeby do společných prostor, nůžky, lepicí pásky, tonery do tiskáren a další...

Pronájem prostor – zahrnuje náklad za pronajímané prostory, zahrnuje skladové prostory, expediční prostor kanceláře a další...

Vybavení a zařízení – zahrnuje náklady za nábytek, PC atd...

Energie na provoz – náklady spojené s placením záloh za elektřinu a plyn

Dodavatelské služby – zahrnuje náklady spojené s využíváním kurýrních společností pro dovoz zakázek k zákazníkovi

Náklady na nepřímé mzdy – náklady, které nelze přímo přiřadit k určitému výkonu (výrobku, službě)

Náklady na opravy – náklady spojené s opravami zboží a výrobků

Náklady na reklamace – jedná se o náklady spojené s možnou reklamací zakázky

Náklady na neproduktivní čas ve výrobě

Náklady na sociální a zdravotní odvody

Režijní náklady celkem – souhrn všech výše uvedených položek režijních nákladů tvoří celkové režijní náklady

3.2.8. Časová náročnost zakázky

Společnost garantuje dopravení zakázky nejpozději do 2. dne od objednání zákazníkem. Čistá časová náročnost zakázky je zobrazená na následující tabulce:

Tabulka 4. zobrazuje časovou náročnost úkonů zakázky

Název úkonu	Doba trvání v minutách	Zahájení	Dokončení
Potvrzení objednávky	10	15.12.2020	15.12.2020
Příprava na expedici	50	16.12.2020	16.12.2020
Expedice	50	16.12.2020	16.12.2020
Úkony celkem	110	15.12.2020	16.12.2020

Potvrzení objednávky – Zahrnuje objednání zákazníkem přes elektronický obchod, zaregistrování objednávky a potvrzení objednávky.

Příprava na expedici – Zahrnuje předání objednávky pracovníku skladu, následné nachystání materiálů a zboží, překontrolování kvality materiálu se zbožím a následné předání na expedici. Průměrný čas strávený u jednoho dárkového koše byl u této zakázky 5 minut, přičemž přípravu na expedici prováděli dva pracovníci skladu. Společnost pro přípravu na expedici využívá pracovníky skladu, kteří mají na starosti i chod samotného skladu včetně naskladňování nově dovezeného zboží, materiálu atd... Jestliže jsou pracovníci skladu zaneprázdněni nakládáním nově přivezeného zboží, anebo naopak nakládáním hotových zakázek do nákladních aut dopravců, tak se příprava na expedici může v těchto případech prodloužit i o několik minut na přípravu jednoho dárkového koše.

Expedice – Zahrnuje všechny procesy spojené s finální kompletací dárkových košů dle přání zákazníka. Po dokončené kompletaci, umístění zabalených výsledných produktů na paletové stání pro dopravní společnost, kterou si zákazník určil. U této konkrétní zakázky byl průměrný čas na zkompletování jednoho dárkového koše 15 minut, kompletování na expedici při této zakázce provádělo 6 pracovníků expedice.

Celková časová náročnost zakázky

Společnost se věnuje několika zakázkám naráz a z toho důvodu doba trvání úkonů zakázky neodpovídá celkové časové náročnosti zakázky od objednání zakázky zákazníkem a převzetí zakázky zákazníkem.

Společnost potvrdila objednávku zákazníka 15.12.2020 v odpoledních hodinách. Pracovníci skladu objednávku k přípravě na expedici obdrželi 16.12.2020, následně poté co bylo příprava k expedici dokončena se ještě tentýž den (16.12.2020) předala k expedici. Zakázka byla předána dopravní společnosti zvolenou zákazníkem 17.12.2020 v ranních hodinách.

Celková časová náročnost zakázky tedy byla v průběhu 3 dnů (od 15.12.2020 do 17.12.2020), kdy si zákazník převzal hotovou zakázku od dopravce.

3.3. Doplnující analýzy

Pro přiblížení interního a externího prostředí bude provedena analýza SLEPTE a SWOT.

3.3.1. SLEPTE analýza

Sociální faktory

Nejmenovaná společnost sídlí ve Středočeském kraji, ve městě s počtem obyvatel 1.1.2020 (včetně přilehlých obcí) 1 324 277, z toho 647 286 mužů a 676 991 žen v průměrném věku 41,9 let. (ČSÚ 2021)

V roce 2020 byla v tomto městě průměrná nezaměstnanost 3,66 %. (ČSÚ 2021)

Společnost tedy nemá nouzi o pracovní dělníky, kteří disponují nižším vzděláním. Společnost se spíše potýká s nedostatkem pracovníků s odborným zaměřením v oboru IT.

Legislativní faktory

Všechny společnosti podnikající na území České republiky se musí řídit platnými legislativními nařízeními této země. Patří mezi ně zákony, vyhlášky, nařízení vlády a další dokumenty. Jedná se například o:

- Zákoník práce
- Zákon o dani z příjmu
- Občanský zákoník
- Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon o účetnictví
- Zákon o nakládání s odpady
- Nařízení týkající se BOZP
- Nařízení týkající se problému s ekologií apod.

Ekonomické faktory

Také ekonomické faktory ovlivňují ať už přímo nebo nepřímo ekonomickou situaci společnosti. Mezi tyto faktory patří např.:

- Inlace – „*Spotřebitelské ceny klesly v prosinci proti listopadu o 0,2 %. Tento vývoj byl ovlivněn zejména poklesem cen v oddíle potravin a nealkoholické nápoje. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v prosinci o 2,3 %, což bylo o 0,4 procentního bodu méně než v listopadu. Jednalo se o nejnižší meziroční růst cen od prosince 2018. Průměrná míra inflace za celý rok 2020 byla 3,2 %.*“ (ČSÚ 2021)
- Daň z příjmu právnických osob – ovlivňuje všechny výrobky a služby související s podnikáním a dle zákona o dani z příjmů je sazba stanovena ve výši 19 %
- Průměrná mzda – „*Ve 3. čtvrtletí 2020 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství proti stejnému období předchozího roku o 5,1 %, reálně vzrostla o 1,7 %. Medián mezd činil 31 183 Kč.*“ (ČSÚ 2021)
- Stav směnného kurzu – velice významným ekonomickým faktorem je vývoj směnného kurzu, který ovlivňuje ceny produktů, a to ať už při dovozu různých komponent potřebných pro výrobu, nebo při vývozu konečných produktů

- Cena ropy – další z vlivů, které se projeví ať už při dovozu materiálu, příp. zboží potřebného pro výrobu, nebo vývozu vlivem výše ceny dopravy účtované od dopravních společností.

Politické faktory

Politická situace v ČR ovlivňuje veškeré podnikatelské subjekty na trhu. Pro společnost je důležité, aby byla politická situace co nejstabilnější. Nejedná se pouze o ČR, ale i Evropskou unii, které jsme součástí. Je proto velice důležité, aby i EU byla stabilní a nedocházelo k žádným krizím.

Vzhledem k aktuálnímu problému s virovým onemocněním COVID 19, bylo nařízeními vlády proti šíření tohoto viru, ohroženo několik podnikatelských subjektů a bylo potřeba řešit i možné kompenzace pro podnikatele.

Společnost vzhledem ke svému druhu podnikání nebyla nijak zvlášť ovlivněna nařízeními vlády vzhledem k onemocnění COVID 19 a neregistrovala extra velké změny v provozu.

Technické faktory

Jelikož společnost se věnuje elektronickému obchodování je zapotřebí se neustále snažit o technický a technologický rozvoj. K tomu, aby měla elektronický obchod co nejvíce stabilní a aktuální ke standardům elektronických obchodů konkurentů, využívá svůj vlastní informační systém, který se jejich IT oddělení snaží neustále vylepšovat a aktualizovat.

Ekologické faktory

Problematika životního prostředí a jeho ochrany je jedním ze základních témat, které se snaží v současné době společnost řešit a kterému přikládá velký význam. Snaží se plnit požadavky svých zákazníků nejen v oblasti kvality a spolehlivosti, ale také z pohledu ekologické nezávadnosti výrobků. Společnost se snaží neustále domlouvat s dodavateli zboží o možné recyklaci obalových materiálů zboží a mít co nejmenší nároky na ochranný materiál materiálu.

3.3.2. SWOT analýza

Tato analýza se zabývá možnými slabými a silnými stránkami, možnými příležitostmi a hrozbami.

Silné stránky

- Kvalitní výrobky
- Dobrá finanční situace
- Vysoká úroveň marketingové komunikace
- Kladné reference zákazníků
- Odborná kvalifikace zaměstnanců

- Dostatečné vzdělání zaměstnanců pro výkon jim určených prací

Slabé Stránky

- Přetíženost některých zaměstnanců
- Nedostatečná automatizace některých firemních procesů
- Nedostatečné využití všech prostorů pracovní haly

Příležitosti

- Expanze na zahraniční trh
- Chybná strategie konkurence
- Zkvalitnění a zrychlení některých procesů ve společnosti
- Rozvoj dodavatelských vztahů

Hrozby

- Velmi silná konkurence
- Ekonomická krize
- Politická situace v ČR
- Zvýšení cen energií a nájmu
- Ztráta významných dodavatelů
- Zvýšení cen dodávaného materiálu a zboží

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost má dobré postavení na trhu, navzdory tomu, že se jedná o společnost s krátkým působením a vysokou konkurencí. Mezi hlavní silné stránky společnosti patří jejich originální a vysoce kvalitní výrobky. Dále vysoká úroveň marketingové komunikace a kladné reference od zákazníků, většina nově přichozích zákazníků se tak rozhodne stát se stálými zákazníky a zůstávají společnosti věrní a nakupují opakovaně i několikrát během roku. Další silnou stránkou je kvalita a uživatelsky přívětivé zpracování jejich elektronického obchodu, za co vděčí společnost převážně zkušeným pracovníkům v IT oboru.

Mezi slabé stránky společnosti patří přetíženost některých zaměstnanců, převážně v obdobích různých svátků jako jsou Vánoce, Velikonoce, Valentýn apod. Společnost má dále mezery mezi automatizací některých firemních procesů, kde společnost může ztratit efektivní využití času a tím pádem i snižovat objem vydaných zakázek. Další slabou stránkou je nedostatečné využití všech prostorů pracovní haly, společnost má k dispozici volný prostor zhruba o rozměrech 30 m².

Společnost se snaží expandovat na zahraniční trhy jiných zemí, což by pro společnost znamenalo větší odbyt výrobků. Vzhledem k tomu, že má každá země jiné nastavení elektronických obchodů, byla by to při expanzi na nový zahraniční trh nová zkušenost. Společnost se pohybuje na malém specifickém trhu, kde konkurenčních společností není tolik, ovšem vzhledem ke specifickým vlastnostem trhu je konkurence obrovská. Při vstupu každého

nového konkurenta, téměř vždy hrozí negativní ovlivnění plynulého chodu společnosti.

4. Vlastní návrh řešení

Při návrhu vlastního řešení pro optimalizaci činností zakázky s ohledem na dodací termín a náklady vybranou společností budeme vycházet ze závěru SWOT analýzy.

Jak ze SWOT analýzy vyplynulo, mezi hlavní problémy společnosti patří přetíženost některých zaměstnanců, nedostatečná automatizace některých firemních procesů, kde společnost může ztrácet efektivní využití času a tím pádem i snižovat objem vydaných zakázek, dále nedostatečné využití všech prostorů výrobní haly, kde má společnost k dispozici volný prostor zhruba o rozměrech 30 m².

Zároveň pokud jsou pracovníci skladu, kteří mají zároveň i na starost přípravu na expedici zakázky, zaneprázdnění z důvodu jiné aktivity na skladě, příprava na expedici zakázky se může následně prodloužit i o několik minut.

Z těchto důvodů bych rád navrhnul využití volných prostorů výrobní haly, které má společnost k dispozici, konkrétně 12 m².

Navrhuji využít volný prostor výrobní haly k přidání nové dílčí činnosti zakázky. Tato dílčí činnost by měla propojit a zjednodušit průběh zakázek a zefektivnit využití času při průběhu zakázek, které povedou ke zvýšení objemu vydaných zakázek a tím snížením režijních nákladů na jednu zakázku.

4.1. Návrh na novou pracovní pozici picker

Jak již, bylo výše zmíněno, tak jeden z problémů společnosti je při přípravě zakázky k expedici. Tento úsek činnosti zakázky je pro společnost velice důležitý, jelikož je součástí každé zakázky. Navrhuji proto vytvořit novou pracovní pozici pro tento úsek činnosti zakázky.

Tato nová pracovní pozice by obnášela doposud vykonávané úkony pracovníky skladu, kteří měli na starost i přípravu na expedici a provoz samotného skladu. Vytvořením nové pracovní pozice pickera, by se tyto dvě činnosti zakázky oddělily na dvě pracovní pozice skladu. Skladníci by díky této optimalizaci mohli vykonávat pouze úkony spojené s provozem skladu a uskladňování. Nová pracovní pozice pickera by se věnovala pouze samotné přípravě zakázky na expedici.

Pracovní pozice pickera by tedy obnášela následující pracovní úkony ve skladu:

- Obdržení potvrzené objednávky od oddělení spravující objednávky
- Nachystání materiálů a zboží zakázky k expedici a překontrolování kvality
- Předání potřebných materiálů a zboží na oddělení expedice

Najmout nové zaměstnance pro tuto pracovní pozici by vzhledem k sídlu společnosti a náročnosti této pracovní činnosti, nemělo být náročné.

Jelikož se jedná o nesespecializovanou pracovní pozici, ke které stačí minimálně základní vzdělání, může společnost uvažovat i o možnosti najmutí brigádníků do této nové pracovní pozice.

4.1.1. Podmínky realizace návrhu

Při tomto návrhu je jednou z nejdůležitějších podmínek ochota změny průběhů činností zakázky a souhlas společnosti s budoucími změnami. Další podmínkou je uvolnění finančních prostředků na mzdy nových zaměstnanců. Finanční prostředky, které budou využité na mzdy nových zaměstnanců, by měli být schváleny vedením společnosti.

4.1.2. Přínosy návrhu

Vytvoření této nové pracovní pozice, by pro společnost znamenalo následující přínosy:

- Zkrácení časové náročnosti zakázky
- Zrychlení pracovních procesů
- Dvojitou kontrolu kvality materiálů a zboží
- Větší objem vydaných zakázek a tím snížené režijní náklady na jednu zakázku
- Zvýšení tržeb díky většímu objemu vydaných zakázek
- Eliminace časového zdržení zakázky z důvodů pracovních povinností na skladě

4.1.3. Náklady na návrh

Pro tento návrh nelze určit přesné náklady, jelikož zde záleží na vybraných pracovnících, jestli se bude jednat o brigádníky anebo o stálé pracovníky na hlavní pracovní poměr. Dále náklady nelze přesně určit kvůli skutečnosti se super hrubou mzdou, zdali bude znovu zavedena a popřípadě kdy. Pokusíme se tedy pouze o orientační náklady.

Při určení nákladů na návrh v tomto případě počítáme se zavedenou superhrubou mzdou a novými zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Vycíslené hodnoty jsou uváděné v korunách a jsou zobrazené na následující tabulce:

Tabulka 5. zobrazuje náklady na návrh na novou pracovní pozici picker

Popis	Částka v Kč
Měsíční mzda nového zaměstnance	37 520
CELKEM NA NÁVRH	37 520

4.2. Návrh na nové technologické vybavení

Tento návrh úzce souvisí s návrhem na novou pracovní pozici picker. Z analýzy současného stavu zakázky, jsme se dozvěděli, že po potvrzení objednávky se detaily a obsah objednávky vytiskne na oddělení spravujícím objednávky a tento dokument se předá pracovníku skladu, který na základě informací z dokumentu provede přípravu na expedici.

Vzhledem ke zvýšení automatizace pracovního procesu navrhuji, aby společnost pořídila pracovníkům oddělení starajícím se o přípravu na expedici nové technologické vybavení.

Konkrétně dotykové tablety, které by měli zaměstnanci na pozici picker k dispozici. Jelikož podávat pracovníkům detaily a obsah o zakázce v papírové formě prodlužuje časovou náročnost přípravy na expedici zakázky a dále určitým podílem zvyšuje i režijní náklady na kancelářské potřeby. Výhoda přenosných dotykových tabletů v tomto případě je jejich možnost přenášení v prostorech skladu, možnost umístění na rukáv atd... Pracovník tak bude mít neustále přehled o potvrzených objednávkách k přípravě na expedici a nebude muset konat jiné úkony kromě chystání a přípravy materiálu a zboží k přípravě zakázky na expedici. Takto by pracovníci obdrželi potvrzené objednávky přímo na dotykový tablet a nemuseli by vyzvedávat potvrzené vytištěné objednávky u oddělení spravující objednávky, které je vzdálené od místa expedice zakázek.

Tento návrh lze dále využít i v případě, kdy by nebyl realizován první návrh nové pracovní pozice picker. Jestliže by přípravu na expedici nadále prováděli samotní skladníci, společnost by díky tomuto návrhu ušetřila časovou náročnost přípravy na expedici a určitý podíl režijních nákladů za kancelářské potřeby.

4.2.1. Podmínky realizace návrhu

V první řadě by společnost měla vědět proč a za jakým účelem nové technologické vybavení zavádí. Dále je potřeba souhlas vedení pro tento návrh. Následně musí být určen pracovník, který bude mít zavedení nového technologického vybavení, tedy dotykových tabletů, na starost a bude celý proces zavedení řídit. Poté je potřeba spolupráce IT oddělení společnosti s pracovníkem, který bude nové technologické vybavení zavádět do provozu, aby se dotykové tablety napojily na již zavedený informační systém, který má na starost právě IT oddělení společnosti.

Následně je potřeba udělat průzkum trhu s dotykovými tablety a vybrat dostatečně výkonné dotykové tablety na tuto pracovní činnost za adekvátní peněžní částku. S tím souvisí i podmínka uvolnění finančních prostředků na pořízení těchto tabletů. Finanční prostředky, které budou využité na pořízení dotykových tabletů, by měli být schválené vedením společnosti.

4.2.2. Přínosy návrhu

- Zkrácení časové náročnosti zakázky
- Zrychlení pracovních procesů
- Automatizace předání potvrzené zakázky rovnou na přípravu zakázky k expedici
- Snížení režijních nákladů na kancelářské potřeby, díky digitalizaci
- Větší přehlednost o potvrzených objednávkách

4.2.3. Náklady na návrh

Náklady na pořízení nového technologického vybavení, konkrétně dotykových tabletů, nelze přesně určit, protože trh s těmito produkty je veliký a nabízí spoustu zařízení s jinými parametry a za rozdílné ceny. Cena za dotykové tablety se bude odvíjet od vybraných typů tabletů. Dle předběžných odhadů by se náklady mohly pohybovat okolo částky 50 000 Kč. V těchto nákladech jsou zahrnuty 4 dotykové tablety včetně příslušenství a dobíjecích stanic, zároveň obsahují zavedení do provozu a proškolení zaměstnanců.

Tabulka 6. zobrazuje náklady na návrh nového technologického vybavení

Popis	Částka v Kč
Náklady na pořízení dotykových tabletů	44 000
Náklady na školení zaměstnanců	6 000
CELKEM NA NÁVRH	50 000

4.3. Návrh na využití volného prostoru výrobní haly

Tento návrh souvisí s předešlými návrhy, jelikož společnost má k dispozici nevyužité prostory výrobní haly zhruba o rozměrech 26 m². Jestliže by společnost přistoupila na předešlé dva návrhy a rozhodla by se tyto návrhy realizovat, bylo by za potřebí vytvořit nové prostory pro pracovníky přípravy na expedici (pickery), kde by měli umístěné dobíjecí stanice dotykových tabletů, příslušenství a další potřebné prostředky k předání připraveného materiálu a zboží na místo expedice zakázek. Mezi toto příslušenství můžeme zařadit ruční paletové vozíky a další nutné příslušenství pro přepravu připraveného materiálu a zboží. Společnost těmito prostředky pro přepravu oplývá v hojném množství, takže by nebylo potřeba další prostředky pro přepravu nově pořídit.

4.3.1. Podmínky realizace návrhu

Při tomto návrhu je jednou z nejdůležitějších podmínek ochota změny průběhů činností zakázky a souhlas společnosti s budoucími změnami. Dále ochota vedení k uvolnění finančních prostředků k zabezpečení prostoru vyhrazeného pro novou pracovní pozici picker.

4.3.2. Přínosy návrhu

- Využití volných prostorů výrobní haly
- Přiřazený sektor pro novou pracovní pozici picker
- Zrychlení pracovních procesů

4.3.3. Náklady na návrh

Jelikož má společnost k dispozici volný prostor, který není nijak využíván, nevznikají tak žádné další náklady na zajištění sektoru pro novou pracovní pozici. Příslušenství pro novou pracovní pozici pickera má společnost taktéž k dispozici. Jediné náklady na tento návrh jsou spojené s návrhem na technologické vybavení. V případě pořízení dotykových tabletů a dobíjecích stanic by společnost musela tento prostor zařídit vybavením pro možné vložení tabletů do těchto dobíjecích stanic. Mezi toto vybavení lze zařadit především různé pracovní stoly s různými využitími. Vzhledem k různorodosti pracovních stolů nelze tyto náklady přesně určit. Dle předběžných odhadů by se náklady na pracovní stoly mohly pohybovat okolo částky 25 000 Kč. V tomto předběžném odhadu jsou zahrnuty 4 pracovní stoly.

Tabulka 7. zobrazuje náklady na návrh využití volného prostoru výrobní haly

Popis	Částka v Kč
Náklady na pořízení pracovních stolů	25 000
CELKEM ZA NÁVRH	25 000

4.4. Celkové náklady na návrhy

Zde jsou uvedeny náklady na celý návrh bakalářské práce. Tyto náklady by vznikly pouze v okamžiku, kdy by se vybraná společnost rozhodla realizovat všechny návrhy současně.

Tabulka 8. zobrazuje celkové náklady na návrhy

Popis	Částka v Kč
Měsíční mzda nového zaměstnance	37 520
CELKEM NA NÁVRH	37 520
Náklady na pořízení dotykových tabletů	44 000
Náklady na školení zaměstnanců	6 000
CELKEM NA NÁVRH	50 000
Náklady na pořízení pracovních stolů	25 000
CELKEM ZA NÁVRH	25 000
CELKOVÉ NÁKLADY	112 520

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byl návrh na optimalizaci průběhu činností zakázky v organizaci se zaměřením na tvorbu přidané hodnoty zákazníkovi s ohledem na dodací termín a náklady.

Dílčími cíli této práce bylo představení společnosti, popis současného stavu průběhu zakázky ve vybraném podniku a následné vyhotovení analýz, které vedly k výstupu bakalářské práce. Výstupem této práce by měl být návrh pro zkrácení časové náročnosti zakázky a s tím snížení spojených režijních nákladů, zároveň zlepšení jednotlivých činností a představení podmínek pro realizaci.

Úvod byl zaměřen na představení společnosti. Představení zahrnovalo základní údaje o společnosti, předmět podnikání, organizační strukturu společnosti a její právní formu.

Práce dále pokračovala teoretickou částí, která byla zaměřena na vytipování teoretických přístupů, které se vztahují k tématu bakalářské práce. Tyto přístupy byly poté využity při dalším zpracování práce.

Dále následovala analytická část, ve které byl analyzován celý průběh zakázky vybranou společností. Průběh zakázky byl analyzován od potvrzení objednávky zakázky od zákazníka až po předání hotové zakázky zákazníkovi. Ke konci této části byly použity analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Ve SLEPT analýze bylo zjištěno, v jakém prostředí se společnost nachází, ve SWOT analýze byly vyhodnoceny slabé a silné stránky podniku, ale i příležitosti a hrozby, které mohou pro podnik nastat.

Na základě těchto analýz bylo navrženo zlepšení, které by mělo vést ke zlepšení. Z analýz vyplývá, že mezi hlavní problémy společnosti patří přetíženost některých zaměstnanců, nedostatečná automatizace některých firemních procesů, kde společnost může ztrácet efektivní využití času a tím pádem i snižovat objem vydaných zakázek, dále nedostatečné využití všech prostorů výrobní haly, kde má společnost k dispozici volný prostor zhruba o rozměrech 30 m².

Na základě této analýzy byl tedy navrhnout vznik nové pracovní pozice pro přípravu zakázky k expedici, pozici picker. Nová pracovní pozice pickera by nahradila práci, kterou musel doposud vykonávat zároveň skladník i s provozem skladu. Nová pracovní pozice by se věnovala naplno a samostatně přípravě zakázky k expedici. To by mělo za výsledek zkrácení časové náročnosti zakázky, zrychlení pracovních procesů, dvojitou kontrolu kvality materiálů a zboží, větší objem vydaných zakázek a tím snížené režijní náklady na jednu zakázku, zvýšení tržeb díky většímu objemu vydaných zakázek a eliminaci časového zdržení zakázky z důvodů pracovních povinností na skladě. Společně s tímto návrhem na nové pracovní pozice pro přípravu

zakázek k expedici bylo navrženo nové technologické vybavení pro tuto pozici. Z analýzy současného stavu zakázky, jsme se dozvěděli, že po potvrzení objednávky se detaily a obsah objednávky vytiskne na oddělení spravujícím objednávku a tento dokument se předá pracovníku skladu, který na základě informací z dokumentu provede přípravu na expedici. Proto bylo navrženo pořízení nového technologického vybavení, konkrétně dotykových tabletů, které by měli zaměstnanci na pozici picker k dispozici. Tento návrh by zkrátil časovou náročnost zakázky a zrychlil některé pracovní procesy, zároveň by přispěl i ke snížení režijních nákladů na kancelářské potřeby, díky digitalizaci procesu. Na závěr bylo navrženo využití volných prostorů výrobní haly, jelikož společnost má k dispozici nevyužité prostory výrobní haly zhruba o rozměrech 26 m². Jestliže by společnost přistoupila na předešlé dva návrhy a rozhodla by se tyto návrhy realizovat, bylo by za potřebí vytvořit nové prostory pro pracovníky přípravy na expedici (pickery), kde by měli umístěné dobíjecí stanice dotykových tabletů, příslušenství a další potřebné prostředky k předání připraveného materiálu a zboží na místo expedice zakázek. To by společnosti přineslo zrychlení pracovního procesu a využití volných prostorů výrobní haly.

Použité zdroje

Knižní zdroje

1. DVOŘÁK, Jiří a Jiří DVOŘÁK. Elektronický obchod: studijní text pro kombinované studium. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. ISBN isbn80-214-2600-4.
2. VYMĚTAL, Dominik. Podnikové informační systémy - ERP. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2010. ISBN isbn978-80-7248-618-2.
3. JUROVÁ, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-5717-9.
4. ŠKAPA, Radoslav. Reverzní logistika. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN isbn80-210-3848-9.
5. POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-247-2974-9.
6. POPEŠKO, Boris, Eva VEJMĚLKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ. Manažerské účetnictví. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN isbn978-80-7318-702-6.
7. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1911-5.
8. VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN isbn978-80-7261-029-7.
9. BAILY, Peter, David FARMER, David JESSOP a David JONES. Purchasing Principles and Management. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005, 427 p. ISBN 0273 64689 3.
10. 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.
11. JUROVÁ, Marie et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9 .
12. 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.

Internetové zdroje

13. DOLEČEK, Marek. Elektronický obchod [online]. 2018 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/elektronicky-obchod-ppbi/>

14. MORÁVEK, Daniel. Přečtěte si hlavní výhody a nevýhody e-shopů, jak je vidí jejich provozovatelé. [online]. 8. 6. 2012 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/prectete-si-hlavni-vyhody-a-nevyhody-e-shopu-jak-je-vidi-jejich-provozovatele/>
15. Informační povinnost. dTest [online]. 15. 9. 2013 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/clanek-3093/informacni-povinnost>
16. MACICH, Jiří. Co nesmí chybět na webu podnikatele? [online]. 26. 9. 2012 [cit.2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.interval.cz/clanky/co-nesmi-chybet-na-webu-podnikatele/>
17. Jak založit a provozovat eshop: Zákonná reklamace. Podnikatel [online]. 2008 [cit.2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/specialy/jak-zalozit-a-provozovat-e-shop/zakonna-reklamace/>
18. PROCHÁZKA, David. První kroky s internetem [online]. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 112 s. [cit. 2020-12-16]. ISBN 978-80-247-6486-3. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=jk1aAgAAQBAJ&hl=cs&source=gbs_navlinks
19. KOHOUTOVÁ, Zuzana. Přehled: Jak se platí v českých e-shopech. Trendem je osobní odběr. [online]. 11. 7. 2014 [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/jak-platime-na-internetu.A140708_150923_viteze_zuk

Seznam tabulek

Tabulka 1. zobrazuje prodejní cenu zakázky 20. dárkových košů a nákladovou náročnost.....	40
Tabulka 2. zobrazuje prodejní cenu jednoho dárkového koše z provedené zakázky	40
Tabulka 3. zobrazuje režijní náklady zakázky	41
Tabulka 4. zobrazuje časovou náročnost úkonů zakázky	42
Tabulka 5. zobrazuje náklady na návrh na novou pracovní pozici picker.....	50
Tabulka 6. zobrazuje náklady na návrh nového technologického vybavení	51
Tabulka 7. zobrazuje náklady na návrh využití volného prostoru výrobní haly.....	52
Tabulka 8. zobrazuje celkové náklady na návrhy	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průběh zakázky ve společnosti (Vlastní zpracování dle analýzy průběhu zakázky X mind).....	36
---	----