

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Bakalářská práce

Přerov 2022

Karina Alimbekova



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

studentka

Karina Alimbekova

studijní program
obor

LOGISTIKA
Logistika v dopravě

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Stanovení logistických ukazatelů výkonnosti pro eCommerce**

Cíl práce:

Na základě posouzení aktuálního stavu stanovit logistická KPI (Key performance indicator) pro oblast eCommerce. Jejich využití prezentovat na vhodných typových příkladech a tyto zhodnotit.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Logistický základ
2. Teorie řešeného problému
3. Prostředí firmy
4. Návrh řešení
5. Zhodnocení návrhu

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha, C. H. Beck 2002. ISBN 80-7179-603-4.

ECR, GS1, EY: Program Lean+Green [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://www.lean-green.cz>

GROS, Ivan, BARANČÍK, Ivan a Zdeněk ČUJAN. Velká kniha logistiky. Praha: VŠCHT, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Dr. Ing. Oldřich Kodým


Datum zadání bakalářské práce:

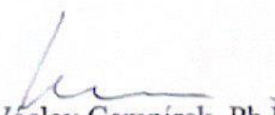
31. 10. 2021

Datum odevzdání bakalářské práce:

6. 5. 2022

Přerov 31. 10. 2021


Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne 28. 04. 2022


.....
podpis

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá stanovením logistických ukazatelů výkonnosti pro eCommerce. Zaměřuje se na oblast elektronického obchodování a logistické služby. Cílem práce je stanovit logistická KPI pro internetový obchod Rohlik.cz a prezentovat jejich využití na vhodných příkladech. Závěrem práce je zhodnocení stanovených logistických ukazatelů.

Klíčová slova

eCommerce, KPI, výkonnost, skladování, dodávka, logistický ukazatel výkonnosti, elektronický obchod.

Annotation

This bachelor thesis deals with the determination of logistics performance indicators for eCommerce. It focuses on the electronic trading field and logistics services. The aim of the work is to determine the logistics KPI for the online store Rohlik.cz and to present its use on suitable examples. The conclusion of the thesis is the evaluation of the mentioned logistics performance indicators.

Keywords

eCommerce, KPI, performance, warehousing, supply, logistic performance indicator, electronic trading.

Obsah

Úvod	8
1 Základní pojmy	10
1.1 Logistický výkon	10
1.2 Výkonnost.....	11
1.2.1 Měření výkonnosti v podniku.....	12
1.2.2 Systémy měření výkonnosti	14
1.2.3 Tradiční metody měření výkonnosti.....	16
1.2.4 Moderní metody měření výkonnosti	17
2 eCommerce – elektronické obchodování	19
2.2 Vznik elektronického obchodování	19
2.3 Současnost eCommerce	20
2.4 Technické a organizační aspekty využití eCommerce v řízení	20
2.5 Výhody, nevýhody a bariéry elektronického obchodování a elektronického obchodu 21	
2.6 Výhody elektronického obchodování, obchodu	22
2.6.1 Výhody pro uživatele (zákazníky)	22
2.6.2 Výhody pro organizace	23
2.6.3 Výhody pro společnost.....	23
2.7 Poskytování zkušeností pro zákazníka	24
2.8 Nevýhody elektronického obchodování, bariéry v elektronickém obchodování	25
2.8.1 Technické bariéry	25
2.8.2 Netechnické bariéry	25
3 Bezpečnost elektronického obchodu.....	27
3.1 Netechnické problémy bezpečnosti elektronického obchodu.....	28
3.2 Technické problémy bezpečnosti elektronického obchodu.....	28
4 Metodika práce.....	29
5 Rohlik.cz	30

5.1	Představení společnosti.....	30
5.2	Výzkum.....	31
5.2.1	Ukazatele výkonnosti v oblasti skladování	32
5.2.2	Ukazatele výkonnosti v oblasti dodávek	32
5.2.3	Ukazatele výkonnosti v oblasti dopravy	33
5.3	Vypočítání a reprezentace výsledků výzkumu	34
5.3.1	Ukazatele výkonnosti v oblasti skladování	34
5.3.1	Ukazatele výkonnosti v oblasti dodávek	35
5.3.2	Ukazatele výkonnosti v oblasti dopravy	36
5.4	Vyhodnocení výsledků	37
6	Zavedení KPI pro lidské zdroje	38
6.1	KPI v personální oblasti.....	38
	Závěr.....	43
	Seznam tabulek.....	47

Úvod

Elektronický obchod se stal základním způsobem obchodu pro podniky s nutností a schopností organizace propagovat svou službu či produkt. Stala se tak jednou z nejrychleji rostoucích technologií v maloobchodním průmyslu. K rozvoji elektronického obchodování lze použít různé strategie, ale v technologii, která se používá pro elektronický obchod, stále existují mezery. Jednou z nejdůležitějších věcí v každém podnikání je jedinečná prodejní nabídka. Nejinak je tomu v eCommerce.

Schopnost identifikovat unique selling proposition (USP, jedinečný prodejní argument) je schopnost instalovat produktivní a ziskovou strategii elektronického obchodování. Samotná platforma (tj. internet) může někdy přispět k USP, jako jsou supermarket, které lidem umožňují nakupovat zboží online a poskytovat doručení až k jejich dveřím. Je také důležité, aby spotřebitel měl pocit, že může nakupovat ve svém volném čase, aniž by musel jít do fyzického místa. Jak se však počet online prodejců zvyšuje, může dojít k narušení USP, který do značné míry závisí na platformě.

Marketing nebo reklama pro e-podnikání je velmi důležitou součástí celkové strategie e-podnikání. Rozvoj marketingu a reklamy pro organizaci stojí před mnoha výzvami a je nutné, aby byla organizace stále viditelná pro spotřebitele. Rozvoj technik internetového marketingu, jako jsou placené reklamy pro vyhledávání klíčových slov, bannerové reklamy a také používání aplikací Web 2.0, které využívají sociální sítě pro reklamu, změnily způsob, jakým marketing a reklama funguje.

Rozvoj platform pro lepší kontakt se zákazníky je důležitý pro rozvoj věrnosti zákazníků a značce prostřednictvím elektronického obchodování, kterého lze dosáhnout vytvořením dostupných propagačních strategií. Množství informací, které jsou dnes k dispozici, umožnilo pečlivě se zaměřit na zákazníky na základě profilů, sítí atd.

K plnému využití dostupných příležitostí je nutná dobrá znalost mechanismů technologie. Při vývoji strategií prostřednictvím sociálních médií je vhodné pochopit, že tato digitální ústní verze je pro organizaci nesmírně cenná a nic nestojí. Internet a sociální média také umožňují organizacím oslovit zákazníky ve větším měřítku.

Bezpečnost a důvěra jsou v elektronickém obchodování nesmírně důležité otázky. Jednou z hlavních vnímaných hrozeb elektronického obchodování je otázka bezpečnosti. Ohrožení bezpečnosti a důvěry pocházejí ze dvou oblastí elektronického

obchodování – hrozby útoků třetích stran na legitimní transakce mezi prodejcem a zákazníkem a hrozby podvodných prodejců vůči zákazníkům. Pro organizace a jejich online přítomnost se stalo důležitým identifikovat rizika a hrozby s cílem podporovat bezpečnostní prostředí. Zákazníci si více uvědomují problémy související se zabezpečením, zejména v bankovním odvětví a rozvojem bezpečných sítí pro online nakupování.

Všechny výše uvedené oblasti jako jsou elektronický obchod, eCommerce, marketing a následně také bezpečnost a důvěra jsou oblastmi, které budou v níže předkládané práci uvedeny. Hlavním cílem této práce je následné zanalyzování fungování společnosti Rohlik.cz na základě stanovených logistických Key Performance Indicator (KPI). Tato analýza bude provedena skrze empirické šetření na základě pohovoru s vedoucím manažerem logistiky. Následně na základě výsledků tohoto výzkumu budou uvedeny návrhy pro zlepšení současné situace ve firmě.

1 Základní pojmy

V úvodu teoretické části budou stručně definovány základní pojmy a struktury související s tematikou měření výkonnosti a principu JIT. Tyto jednotlivé pojmy budou v práci uvedeny pro následující lepší přehlednost v dané práci a pro její lepší pochopení v případě četby od laické veřejnosti.

1.1 Logistický výkon

Moderní logistika se zaměřuje na uspokojení potřeb zákazníka jako na primární cíl podniku. Efektivním řízením logistiky a logistického řetězce lze docílit zvýšení hospodárnosti v podnicích a efektivitu, a tím v konečném důsledku i zvýšení konkurenceschopnosti podniku [2].

Určitý logistický výkon je možné v tomto případě vymezit také jako určitou podmnožinu v rámci využívaného pojmu „organizační výkon“ v rámci dané společnosti, firmy či jiné oblasti. Hall [3] v rámci své publikace uvádí, že je možné nalézt určité propojení v rámci neúspěšných pokusů v hledání tzv. one best practice v rámci definice výkonu. To však s ohledem na množství nejrůznějších definic není zcela možné. Autoři Gleason a Barnum rozlišují mezi účinností a efektivitou. Efektivita je definována jako míra, v jaké bylo cíle dosaženo, zatímco účinnost byla definována jako míra, do jaké byly zdroje používané ekonomicky [5, s. 380]. Jednoduše řečeno, účinnost je "dělat věci správně", zatímco efektivita je "dělat správnou věc" [5].

U autora Sinka [6] je možné nalézt jinou definici a to tzv. sedmi složek, které do určité míry svojí definicí vystihují definice pojmu výkon. Do těchto složek jsou zařazovány pojmy jako účinnost, kvalita, produktivita, kvalita pracovního života, inovace či celková ziskovost v rámci společnosti či jiné oblasti, ve které se výkonnost nachází. Díky tomu, že je možné v rámci nejrůznějších zdrojů nalézt velmi rozsáhlé množství nejrůznějších definic, není tak možné ani v rámci této práce vymyslet a následně uvést jednolitou definici tohoto pojmu v rámci logistického výkonu.

Důležité je tak v rámci výkonnosti dát odpověď na otázku „Co je logistická výkonnost?“. Důležitým bodem jsou také jednotlivé parametry výkonnosti logistiky, díky kterým je možné logistickou výkonnost sledovat. Jedná se o zvýšení prodeje, cenovou efektivitu, dodržování závazků, bezpečnost při práci, profitabilitu, nízké ztráty a škody, uspokojení zákazníka, sociální zodpovědnost, férové ceny pro vstupy, dostupnost produktu, včasné dodání a flexibilitu.

Různorodost faktorů jednotlivých parametrů naznačuje četné vzájemné souvislosti a konflikty mezi jednotlivými cíli. Například je pravděpodobné, že existuje vztah mezi spokojeností zaměstnanců, kvalitou zákaznického servisu a celkovou finanční stránkou pro daný podnik. Konfliktem se následně může nazvat situace, kdy dojde k problému v rámci zvýšení platů zaměstnanců a následně dojde ke snížení produktivity těchto zaměstnanců a zpomalení celkového fungování v rámci produkce. Díky těmto jednotlivým aspektům je následně možné sledovat samotný výkon v rámci logistiky podniku.

1.2 Výkonnost

Definovat komplexně pojem výkonnost je velmi těžké a v mnoha zdrojích se tyto pojmy definují zcela odlišně. Hlavním důvodem těchto rozdílných definic je zejména odlišné chápání výkonnosti a její specifikace v rámci jednotlivých firem, které si výkonnost podniku, jedinců atd. představují rozlišným způsobem. V jednom cíli se však firmy shodují, a to je co největší maximalizace zisku podniku.

Cíl zisku však není jediným cílem, ale doprovázejí jej komplementární cíle jako zákaznický servis nebo nárůst tržního podílu a podobně. Na základě cílů si podniky vybírají techniky a způsoby, jak jich dosáhnout. Velmi striktní definici tohoto pojmu je možné uvést z anglického pojmu performance, která je do jisté míry uvedena tak, že se jedná o měřítko v rámci úsilí, které je v dané společnosti vynaloženo, aby bylo dosaženo stanoveného cíle [7].

V rámci výkonnosti je možné nalézt také pojem s názvem Performance management, kdy se jedná o určitou koncepci v rámci řízení výkonnosti [8]. Naopak velmi podobný pojem, kterým je Performance measurement je definován díky autorovi Neely [9] jako proces, který kvantifikuje efektivnost a účinnost v rámci dané činnosti. Tento systém dále popisuje jako skupinu určitých faktorů, které slouží k vyčíslení a analýze efektivnosti.

Pokud v rámci podniku dochází k měření dané výkonnosti, jedná se o určitý soubor činností, které jsou navzájem propojeny a účelem těchto činností jsou:

- Sbírat data o výkonnosti podnikových činností;
- Transformace sesbíraných dat na srozumitelné a interpretovatelné informace;
- Vyhodnocení naplnění strategických, taktických a operativních cílů;
- Vytvořit základ pro rozhodnutí v rámci vedení manažera či vedení společnosti [7].

1.2.1 Měření výkonnosti v podniku

Výkonnost a její následné měření není spjata pouze se zlepšením současného stavu, ale také s dosažením vyšší konkurenceschopnosti podniků, a to v dlouhodobém horizontu. Zabývat se jen krátkodobými cíli a dílčími řešeními problémů není pro podniky ze strategického hlediska dostačující.

Na základě toho rozlišujeme dva druhy výkonnosti [11]:

- Operativní výkonnost – jinak řečeno provozní dokonalost, je zaměřena na sledování konkurenceschopnosti podnikových procesů. Pro zlepšování operativní výkonnosti je charakteristické snižování provozních nákladů, zvyšování kvality produktů, nebo zkracování operačních časů. Pro dosažení těchto cílů jsou dostupné různé metody a nástroje jakými jsou například ABC či Six Sigma atd.
- Strategická výkonnost – jedná se o určitou schopnost společnosti k tomu, aby dosáhla dlouhodobě svých strategických cílů. Pro to, aby bylo možné tento typ výkonnosti rozvíjet, je nutné zlepšit podnikové procesy, které jsou do jisté míry určeny za pomoci strategických ukazatelů.

Činnost měření výkonnosti je tak zabezpečena pouze za předpokladu, že má podnik o dané problematice dostatečné množství informací. Tyto informace jsou ve většině případů v podobě ukazatelů či systémů ukazatelů. V tomto kontextu je možné mluvit o tzv. použití performance measurement konceptů, jejichž úkolem a cílem je komplexní zobrazení výkonnosti podniku. Za původ měření výkonnosti považuje autor Maskell dobu, kdy došlo ke vzniku tzv. podvojného účetnictví, a to na konci 15. století. Rozvoj této oblasti byl do jisté míry pozastaven až do období 19. století. Většina podniků měla tzv. jednorázové transakce a samotné měření tak bylo možné provést jednoznačně.

S nástupem průmyslové revoluce a se vznikem hierarchicky komplexnějších a větších podniků, které disponovaly větším kapitálem, vzrostla potřeba sledování výkonnosti a

produktivity. Dalším milníkem byl vznik a rozvoj Taylorova managementu, který zavedl porovnávání cílových hodnot s reálně dosaženými výsledky. Následoval rozmach dané výroby a samotného průmyslu, který zapříčinil, že došlo k rozvoji dalších metod pro měření výkonnosti, kterým byla například metoda ukazatel ROI. Tato metoda slouží zejména ke sledování rentability a výnosnosti daného podniku.

Velkou roli také hrálo to, jakým způsobem byly dané informace zpracovány jakožto podklady pro dané měření. V 50. letech 20. století byl zaznamenán první pokus o uvedení pojmu manažerské účetnictví do této oblasti podnikání. Tento pojem byl uveden v platnost zejména v souvislosti s problematikou finančních ukazatelů, manipulací s daty atd. Samotné vyhodnocení výkonnosti na základně finanční stránky není dle mnoha odborníků však zcela dostačující. Dle nich má takové měření výkonnosti velmi malou výpovědní hodnotu pro samotné fungování společnosti.

Podmínky, které v daných společnostech v této době panovaly, však byly zcela odlišné od podmínek, které je možné v rámci firem nalézt v současné době zejména s ohledem na flexibilitu, zákaznický servis, či konkurenceschopnost. Díky tomu tak začaly vznikat iniciativy a metody, které dostatečným způsobem upozorňovaly na potřebu zvýšení sledovanosti a vyhodnocování i nefinanční stránky daného podniku a jeho výkonnosti [12, s. 26].

Měření výkonnosti v rámci podniku nelze vnímat jako samoučelný proces, je nutné, aby cílem byl nejen samotné měření, ale i vznik příležitostí pro následné zlepšení daného výkonu. V podniku v souvislosti s měřením musí následně probíhat také analyzování a hodnocení provozní výkonnosti (Orosová a Pašková 2012). Jak již byl zmíněno výše, pokud je hodnocena výkonnost podniku, je nutné, aby došlo také ke stanovení cíle, kterého má být díky následujícího zlepšení výkonnosti dosaženo a na co se tedy daná firma má soustředit.

Díky tomu je tak možné dojít ke měření tzv. skutečných výsledků a následné srovnání. Poté jsou určeny odchylky v rámci tohoto měření a uvedení příčin jejich vzniku v rámci daného rozdílu. Právě tento postup je podmínkou pro zavedení nápravných opatření, které mají následně vliv na změnu v rámci fungování daného podniku [14].

Při vývoji systému KPI je třeba vzít v úvahu určité požadavky, které se vztahují na každý z koeficientů – systém SMART. Předložená zkratka zahrnuje pět charakteristik, které by měl mít každý klíčový ukazatel výkonnosti.

- S (specific) – „konkrétní“ – znamená, že cíl by měl být konkrétní a jasně formulovaný a ukazatel by měl přímo souviset s procesem;
- M (measurable) – „měřitelný“ – znamená, že cíl musí mít kvantitativní nebo kvalitativní parametry, pomocí kterých ho lze hodnotit, což zaručuje možnost jasné definice v každé fázi procesu;
- A (achievable) - "dosažitelný" - znamená, že cíl musí být realistický a dosažitelný v časovém úseku, který je pro něj stanoven;
- R (reasonable, relevant) – „relevantní, vhodný nebo realistický“ – znamená, že cíl musí být adekvátní a v souladu s ostatními cíli, nesmí být v rozporu s činností firmy a musí být orientován na výsledek;
- T (time-bounded) – „definovaný v čase nebo má časový úsek“ – znamená, že cíl musí být omezen časovými úseky a musí být dosažen v určitém, předem stanoveném termínu [16].

1.2.2 Systémy měření výkonnosti

Systém, jakým je měření výkonnosti prováděno je velmi důležité pro následující řízení podniku jako takového a umožní poskytnout informaci, které jsou potřebné pro následující rozvoj a strategii dalšího fungování. Autor Olsen [10] v rámci své publikace uvádí informace, které jsou dle něj potřebné pro sledování, vyhodnocení a získání určité zpětné vazby v rámci společnosti pro management této společnosti.

Autor Globerson [15] v rámci své publikace uvádí, aby systém měření výkonnosti splňoval následující kritéria:

- Soulad s podnikovými cíli;
- Srovnatelnost s jinými organizacemi podobného charakteru;
- Jasně definovaný účel;
- Jasně definovaný způsob sběru dat a jejich vyhodnocování;
- Objektivnost.

I když jsou podmínky pro systém měření vymezeny poměrně jednoznačně, náročnější je jejich naplnění v praxi. Například kritérium objektivnosti je problematické zejména při sledování ukazatelů, které se netýkají finanční stránky, tedy tzv. nefinančních ukazatelů anebo také v případě vzájemných vztahů mezi organizacemi. Výsledky nelze následně porovnat také mezi společnostmi, které nejsou totožné či podobné, co se týče velikosti organizace, výrokového portfolia a podobně. Jen málokde najdeme dva podniky, které

jsme mohli považovat za natolik podobné, že bychom mohli jejich výsledky srovnávat bez ohledu na jiné faktory, které ovlivňují jejich výkonnost.

Wickinghoff [12] uvádí sedm principů měření výkonnosti:

1. Systém by měl být přímo odvozen z firemní strategie;
2. Měl by obsahovat (i) nefinanční ukazatele;
3. Měření by se měla lišit mezi jednotlivými lokalitami;
4. Měření by se mělo měnit v čase v závislosti na změnách v okolí;
5. Měření by mělo být jednoduché;
6. Systém by měl být schopen poskytnout rychlou zpětnou vazbu;
7. Podpora neustálého rozvoje.

Z toho vyplývá, že systém měření by se měl skládat z menšího počtu ukazatelů, aby mohla být zajištěna optimálnost a přesnost výsledků a systém by zároveň zůstal jednoduchý a přehledný. Zároveň bude způsobovat nižší náklady a bude moci flexibilně reagovat na změněné podmínky reálného prostředí, což maximalizuje jeho efektivnost. Měření výkonnosti se ale podle Maskella mělo měnit v čase podle aktuálních potřeb. Při rychlých změnách ukazatelů se však může vytratit jednotnost a vazba na strategické cíle podniku. Systém měření výkonnosti je podle Neelyho definován jako proces kvantifikace efektivnosti a účinnosti určité aktivity či akce.

Je to soubor metrik využívaných pro výpočet těchto dvou parametrů [9]. Měření výkonnosti je považováno za jednu ze čtyř klíčových kompetencí podniku. Systém měření by měl sloužit k zajištění dostatečné informovanosti manažerů, aby byli schopni provádět správná rozhodnutí. Mezi relevantní informace řadí Kaplan a Norton [10] finanční data, inovace, vývoj a zákaznický servis. Výzvou pro úspěšné měření výkonnosti je v tomto případě nepochybně vymezení klíčových ukazatelů.

Efektivní systém měření výkonnosti by měl být [16].

- Praktický;
- obsahovat snadno měřitelné ukazatele;
- spolehlivý;
- srovnatelný se systémem jiných podniků;
- s nízkými operativními náklady.

Wagner [17] navíc kromě těchto kritérií zdůrazňuje i důležitost zpětné vazby, na základě které by se podnik měl zaměřit na data, která poukazují na nedostatky a tedy na

místa, kde existuje potenciál ke zlepšení. Průnik zkoumaných kritérií v rámci měření výkonnosti by měl být co možná nejmenší, abychom se vyhnuli nadhodnocování určitého parametru, čímž by utrpěla výpovědní hodnota měření. Dále tvrdí, že systém by měl být postaven na spolehlivých měřeních a měl by být schopen poskytnout zpětnou vazbu v různých zkoumaných oblastech, aby bylo zamezeno duplikování kritérií. Determinoval 28 takových metrik, které lze použít při měření výkonnosti. Tyto ukazatele dále rozdělil do čtyř kategorií:

- Čas;
- Kvalita;
- Náklady;
- Diagnostika měření.

Přínosem či výhodou jeho přístupu je to, že na metriky nahlížíme z různých úrovní rozhodování. Zaměříme-li měření na různé kategorie, zamezíme tím jednostrannému zaměření a zkreslení dat, ke kterému může dojít, pokud systém měření výkonnosti není vyvážený a ucelený.

Definování a měření výkonnosti v oblasti logistiky je náročným úkolem pro podnik i pro výzkumníky a manažery. Podniky, které sledují svou výkonnost, mohou mít různé motivy. Efektivní systém měření je na jedné straně podmínkou podle standardů ISO či VDA a na straně druhé je skoro nemožné, aby podniky v rámci svého fungování nesledovali svoji vlastní výkonnost. Dané výsledky jsou důležité pro stanovení strategických či taktických rozhodnutí a strategie, poukazují na slabá místa klíčových oblastí a celkové směřování podniku. Také umožňují mezipodnikové porovnávání.

1.2.3 Tradiční metody měření výkonnosti

Jak již bylo uvedeno v rámci této kapitoly výše, samotné tradiční měření výkonnosti probíhalo ve většině případů skrze zaměření na finanční stránku podniku, jako je například ROI, cash flow a další. S touto metodou však došlo k nepoužívání určité retrospektivy či ke zohlednění nehmotných prvků a pozdní vyhodnocení informací. To přinutilo výzkumníky přehodnotit přístup ke způsobu měření dat a metodám a zabývat se tak daným tématem již v modernějším pojetí a s ohledem i na další aspekty [18].

Pokud se podíváme na změnu prostředí v posledních letech je možné vidět velmi výrazné, až tzv. turbulentní změny. Díky těmto změnám je tak následně nutné se v rámci vedení podniku rozhodnout, jakým způsobem bude provedena kontrola v rámci

fungování daného podniku a jaké oblasti si následně tak budou zaslouhovat největší pozornost [13].

Další změnou v rámci chápání výkonnosti podniků je, že dnešní podniky nemohou obstát v konkurenci jednotlivě jako samostatné subjekty, ale jen jako součást řetězce. V důsledku těchto změn je třeba vytvořit systém měření výkonnosti, který bude kombinací finančních a nefinančních oblastí a budou v rámci těchto oblastí zohledněny také oblasti jakožto podnik v rámci logistického řetězce. Základní rysy tradičních metod jsou orientace na profit, krátkodobá a dlouhodobá orientace, přičemž v nich převládá subjektivní hodnocení.

Inovativní metrika tvoří určitý protipól. Mezi její hlavní znaky lze zařadit neosobnost, přesnost a poměrně snadná dostupnost dat. Údaje jsou často velmi přesné a v mnoha případech k dispozici po dlouhou dobu. Pro podnik je tedy jednoduchá taková data sesbírat a vyhodnotit.

Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku spočívá v tom, že ve většině případů je posuzování výkonnosti založeno na účetních údajích z minulosti. Jejich největším nedostatkem je to, že nezohledňují riziko, vliv inflace, nezabývají se časovým úkolem peněz a neporovnávají výsledek hospodaření s náklady obětované příležitosti. Finanční ukazatele hrají velkou roli, pokud jde o měření orientované na hospodářské výsledky výkonnosti firmy. Také analýza finanční výkonnosti podniku je základem pro analýzu nefinančních faktorů ovlivňujících strategickou úspěšnost podniku [19].

1.2.4 Moderní metody měření výkonnosti

Inovace v přístupu k měření výkonnosti, k nimž docházelo od 80. let 20. století, vznikaly zejména jménem kritiky tradičních metod orientovaných na hospodářský výsledek podniku. Z řady moderních metod měření výkonnosti existují přístupy autorů, kteří uvádějí konkrétní ukazatele, které by měly poskytnout nejefektivnější dosažení cílů. Neely at al., [9] definoval, jaká kritéria je třeba zohlednit, aby podnik dokázal identifikovat efektivní ukazatele:

- Ukazatele výkonnosti musí korespondovat s cíli podniku;
- Na základě zvolených ukazatelů musí být možné srovnání podniku s konkurenty ze stejné oblasti;
- Jasně definovaný účel a způsob kalkulace každého měření;
- Preference objektivních a poměrových ukazatelů;

- Výběr ukazatelů by měl vzniknout diskusí zúčastněných osob.

2 eCommerce – elektronické obchodování

eCommerce nebo elektronické obchodování či e-komerci lze definovat jako systém pro nákup a prodej zboží či služeb, a to za pomoci elektronického systému, primárně tedy skrze internet. Aby bylo umožněno kvalitním způsobem provozovat elektronický obchod v rámci daného státu, je nutné se zaměřit na tři základní faktory, kterými jsou:

1. Daná úroveň státu v rámci ekonomiky;
2. Úroveň obyvatelstva daného státu;
3. Zavedení nových technologií do dané ekonomiky.

Samotné celkové množství jednotlivých elektronických obchodů zaznamenalo nejvyšší rozvoj po silném rozvoji internetu jako takového. V rámci elektronického obchodování a online obchodů jsou zavedeny i tzv. elektronické převody financí, dále supply chain management, internetový management, dále probíhá také online zpracování daných transakcí, dochází k výměně elektronických dat (EDI) a v neposlední řadě je možné za pomoci systému kontrolovat i online stav zásob daného obchodu.

Většinu elektronického obchodování v rámci celého světa využívá tzv. World Wide Web, známý spíše pod zkratkou WWW. V rámci obchodování a nákupu skrze internet je do jisté míry fenoménem a novinkou v 21. století, ovšem samotná bezpečnost tohoto obchodu je i dnes velmi spekulativní a mnoho lidí tomuto způsobu nákupu stále nevěří. Lidé jsou nedůvěřiví nejen v rámci samotného převodu financí, ale také s ohledem na nerespektování některých prodejců.

2.2 Vznik elektronického obchodování

Samotný význam elektronického obchodování, jak již bylo uvedeno v rámci této kapitoly výše, se do jisté míry velmi výrazným způsobem změnil a stále mění. Elektronické obchodování znamenalo podporu elektronických obchodních transakcí, a to za pomoci využití elektronické výměny dat neboli Electronic Data Interchange – EDI a elektronických převodů finančních prostředků neboli Electronic Funds Transfer - EFT. Jednotlivé technologie, vyvinuté v 70. letech 20. století umožňují firmám posílat faktury či jiné dokumenty [20].

Od 90. let se následně k těmto systémům přidaly také systémy věnující pozornost podnikovému plánování zdrojů a informacím v rámci datových skladů nebo data warehousing. Prvním velkým elektronickým obchodem mezi větším množstvím osob bylo obchodování přes Boston Computer Exchange. Jednalo se o burzu, která vznikla v roce 1982. Samotná první informační burza je v rámci této oblasti považována jako American Information Exchange, která byla založena v roce 1991 a byla vnímána jako tzv. před internetový systém.

2.3 Současnost eCommerce

Elektronické obchodování, nebo také je možné říci dnes již eCommerce umožnila celému světu velmi ulehčit předávání neboli prodej nejrůznějších typů zboží či služeb. Malý prodejci mohou za pomoci internetu velmi rentabilně prodávat své produkty, a to skrze webové stránky, nebo například i online aukční síně jako je například eBay či větší prodejce, mezi které lze zařadit celosvětově velmi známý a rozšířený Amazon. V roce 2007 bylo v rámci USA dosaženo přes 256 miliard dolarů v rámci online transakcí, jednalo se o 18 % navýšení oproti roku 2006.

Tato informace byla zpracována skrze State Of Retailing Online 2007, která byla vyhodnocena v rámci organizace s názvem National Retail Federation (NRF). V současné době má celkem 67 společností pocházejících ze seznamu FORTUNE 1000, jakožto největšího seznamu 1000 největších korporací v rámci USA, výnosy převyšující hodnotu 10 milionů dolarů, a to v rámci oblasti eCommerce.

V rámci elektronického obchodování je za možné za největší prodejce označit Amazon, Staples, Office Depot, Dell a Hewlett Packard. Mezi hlavní produkty, které jsou nejvíce na internetu prodávány, patří hudba, knihy, elektronika a počítače [21].

2.4 Technické a organizační aspekty využití eCommerce v řízení

V rámci procesu řízení jsou v eCommerce zařazeny následující technické či organizační oblasti:

- Dostatečné vypracování analýzy trhu a konkurence v rámci dané oblasti podnikání. Díky tomu je následně možné a nutné vypracovat podnikatelský plán, který musí být v souladu s poptávkou a nabídkou na trhu;

- Firemní IT, které bude dobře v této oblasti vzděláno a bude mít dostatečné množství zkušeností a informací v dané oblasti. Díky tomu se tak bude moci přizpůsobit měnícímu se trhu a obchodu jako takovému;
- Poskytnutí bezpečných cest pro transakci financí v rámci obchodu se zákazníkem. Až v 90 % všech nákupů jsou nejvíce populární transakce skrze online platební karty;
- Zabezpečení bezpečnosti a spolehlivosti by pro obchod mělo být jednou z priorit. Na pomoc v rámci tohoto zabezpečení by měli využívat paralelní servery, redundanci hardwaru, technologii zabraňujícím poruchám, ale také šifrování důvěryhodných informací a firewally, které brání servery před útokem hackerů;
- Zajistit komplexnost v rámci pohledu na daného zákazníka. Jedná se o tzv. 360stupňový pohled, kdy musí být ze strany prodejce, dodavatele a jiných subjektů nahlíženo na zákazníka stejným způsobem;
- Zajištění finančně spolehlivého modelu pro prodej produktů;
- Využívat technologie pro obchod a následně je co nejvíce zdokonalovat;
- Být v neustálé ostražitosti a disponovat schopností pružně reagovat na případné změny na trhu;
- Zajistit vytvoření takových webových stránek, které budou korespondovat s prodávanými produkty a budou pro zákazníka příjemné, jednoduché a spolehlivé;
- Neustále věnovat pozornost zdokonalování obchodních procesů;
- Poskytovat co nejvíce informací o produktech, službách, které nejsou vždy uvedeny na dané stránce [22].

2.5 Výhody, nevýhody a bariéry elektronického obchodování a elektronického obchodu

Mnoho inovací jednadvacátého století přineslo se sebou výhody a pokrok. Právě elektronický obchod je jednou z těch nejvýznamnějších, které přinesly mnoho výhod a přínosů pro ekonomiku, obchodování ale i společnost. A jako každý nový objev, zda inovace, i elektronický obchod s sebou přináší úskalí a možné nevýhody či rizika.

Tyto je ale možné postupným zdokonalováním zmenšit či dokonce úplně odstranit. Obecně je tedy elektronický obchod považován za výhodný a přínosný pro podnikatele, organizace, zákazníky, ba dokonce je lze říct, že i pro celou společnost [23].

2.6 Výhody elektronického obchodování, obchodu

Jak již bylo výše zmíněno, elektronický obchod přinesl s sebou mnohé výhody jak pro uživatele (zákazníky), tak pro organizace, a tedy celou společnost. Samozřejmě, pro každou zúčastněnou stranu jsou tyto výhody pozměněno, a tedy každá strana považuje za hlavní výhody elektronického obchodu něco jiného.

2.6.1 Výhody pro uživatele (zákazníky)

V první řadě se jedná o časovou neomezenost využívání služeb jakéhokoli elektronického obchodu. Při této formě nakupování není zákazník vázaný otevírací dobou prodejny, a tedy je mu přístupná 24 hodin denně 7 dní v týdnu a 365 dní v roce. Dále umožňuje elektronický obchod nejen časovou, ale také prostorovou neomezenost. Tedy zákazník má možnost vybrat si z širšího sortimentu produktů a zároveň prodejců, a není vázaný jen na lokální obchodníky, a tedy nastává všeobecná globalizace obchodních procesů.

Toto se pojí s další výhodou, kterou je možnost rychlého porovnávání výrobků u různých prodejců. Porovnávání se může vztahovat jak na kvalitu, tak na cenu, případně na kvalitu souvisejících poskytovaných služeb, jako je rychlost doručení, cena doručení, či kvalita popisu produktu [22].

Rychlost dodání zákazníkovi se zvyšuje zejména při digitálních produktech. Zvyšováním množství konkurence se zároveň zlepšují podmínky pro spotřebitele. Další nepopíratelnou výhodou se stává míra informovanosti zákazníka o produktech. Je jednoznačné, že informace získané při vyhledávání a prohlížení na internetovém obchodě jsou mnohem širší, rozsáhlejší a celistvější, než informace získávané v "kamenných" prodejnách. Rovněž jsou tyto informace zbaveny lidského omylového faktoru.

Na elektronický obchod se váží i výhody ne přímo spadající do prodejního procesu, ale takové, které s ním souvisí. Takovou výhodou se stává například možnost komunikace zákazníků prostřednictvím internetu v takzvaných elektronických komunitách. Tento druh komunikace bývá využíván ke vzájemnému porovnávání zkušeností či názorů o produktech a službách v jednotlivých elektronických obchodech. Tato možnost umožňuje zákazníkům vybrat si nejvhodnějšího a nejspolehlivějšího prodejce [23].

2.6.2 Výhody pro organizace

Jednou z nejzřetelnějších výhod elektronického obchodu pro organizace je globalizace. Pomocí elektronického obchodu se trh rozšiřuje na národní a mezinárodní trhy. Bez podstatných výdajů a námahy je schopná jakákoli firma najít množství zákazníků, dodavatelů či nejvhodnějších obchodních partnerů, a to právě v globálním měřítku. Je samozřejmé, že se tím zjednodušují a zefektivňují mnohé výrobní procesy.

Elektronický obchod také podstatně zjednodušuje používání informací, vzhledem k tomu, že doposud byly informace týkající se obchodu tvořeny a skladovány v papírové formě. Například, po uvedení elektronického zadavatelského systému mohou firmy ušetřit prodejní administrativní náklady až o 85 %. Také se významně snižují náklady v případě používání elektronických plateb, a to mnohonásobně [22].

Díky současně velmi dobrému fungování webových stránek a okamžitého připsání objednávky do systému a následně i případné platby není nutné, aby veškeré produkty byly v rámci obchodu v zásobě. Jedná se o využití principu s názvem Just in Time, kdy dojde k výrobě daného produktu až v případě, že je daný produkt zákazníkem objednan. Díky tomu se tak následně redukuje zásoby a není ta nutné zajistit velké prostory pro tyto produkty. Nastávají obchodně-procesní změny, které vyvolávají nárůst produktivity prodejců, znalostních pracovníků a administrátorů. Tento nárůst se šplhá až na více než 100 %.

Elektronický obchod ve velké míře také snižuje náklady na telekomunikace. Další úsporou financí je úspora na marketingových výzkumech. Vzhledem k tomu, že jsou vytvářeny elektronické komunity zákazníků, tyto výzkumy jsou mnohem jednodušší a méně náročné než po personální stránce, tak i po té finanční. K ostatním výhodám patří i zlepšování dobrého jména firem, zkvalitnění služeb zákazníkům, zjednodušování obchodních procesů, zmenšování počtu chyb, jednoduché vyhledávání obchodních partnerů, zlepšování přístupu k informacím, redukce transakčních nákladů a zvyšování flexibility organizací [23].

2.6.3 Výhody pro společnost

V rámci výhod pro společnost plynoucích z elektronického obchodování je možné říci mnoho těchto výhod. Mezi hlavní, které si však mnoho osob neuvědomuje, je celkové snižování nákladů na výrobu a produkci a následně tedy i snižování prodejních cen výrobků. V případě, že dojde k objednávce, může daný prodejce produkt vyrobit a

následně přímo zaslat zákazníkovi, nedochází zde tedy ke kontaktu se třetí osobou, která by musela produkt skladovat, a ji by následně muselo být zapláceno, tedy by vznikaly finanční vazby a zvyšovala by se tak cena produktu.

Další výhodou je zlepšení v rámci třetího světa, kdy je možné zajistit dostupnost některých produktů v těchto oblastech, kam by se bez elektronického obchodu ani nedostali. Popřípadě je těmto osobám nabídnuta práce, čímž je zabezpečen lepší chod ekonomiky v daném místě. Výhodou je také možnost pro zaměstnance těchto firem pracovat z domova a nabízet své služby z domu, čímž jsou opět sníženy náklady na provoz daného obchodu (Suchánek 2012).

2.7 Poskytování zkušeností pro zákazníka

Úspěšná organizace, která využívá elektronické obchodování, musí poskytovat zákazníkovi příjemný a užitečný prodejní zážitek. Několik faktorů, které umožňují příjemný a užitečný zážitek pro zákazníka:

1. Poskytování hodnoty pro zákazníka. Prodejci mohou dosáhnout hodnotu pro zákazníka nabízením produktu nebo skupiny produktů, které jsou atraktivní pro potenciálního zákazníka pomocí konkurenční ceny produktu jako v klasickém ne elektronickém obchodě;
2. Poskytování služby a efektivnosti. Nabízení odpovídajícího, uživatelsky přívětivého zážitku z nákupu, tak jako by byl obchodník skutečným prodávacem v kamenném obchodě;
3. Poskytování podnětu pro kupujícího ke koupi i k opakovanému návratu zákazníka. Podporu prodeje za tímto účelem můžeme dosáhnout pomocí kuponů, speciálních nabídek a slev. Mohou také pomoci propojené internetové stránky a reklamní programy;
4. Poskytování osobní pozornosti. Personalizované webové stránky, návrhy produktů ke koupi a personalizované speciální nabídky mohou vést některou cestou k nahrazení vzájemného působení nákupu tváří v tvář;
5. Poskytování smyslu pro společenství. Diskusní místnosti a diskusní skupiny vytvářejí možnost zákaznického vstupu do obchodování. V tomto ohledu mohou pomoci i loajální programy;
6. Nechat zákazníkům pomoci si navzájem. Poskytnutí samoobslužné stránky, snadno použitelné bez asistence, může po této stránce pomoci. Z toho vyplývá, že

veškeré informace k produktu by mohly být tímto k dispozici. Prodejce nebo ostatní zákazníci mohou potenciálnímu zákazníkovi poradit s alternativami k produktu, o který má zájem;

7. Vžít se do situace zákazníka a pomoci mu při nákupu. E-obchodníci a online nákupní katalogy mohou poskytnout velkou pomoc přes bohaté srovnávací informace a dobré vyhledávací možnosti. Pořízení informací o žádaném produktu a obecné komentáře mohou pomoci definovat e-obchodníkům situaci zákazníka (Mikulášková a Sedlák 2015).

2.8 Nevýhody elektronického obchodování, bariéry v elektronickém obchodování

Vzhledem ke stálému rozvoji elektronického obchodu se stále dá mluvit i o nevýhodách elektronického obchodování. Ty jsou způsobeny bariérami, které jsou postaveny do cesty rozvoji. Obecně by se daly rozdělit do dvou základních kategorií, a to jsou technické bariéry a netechnické bariéry elektronického obchodu. Většími a hůře řešitelnými bariérami se jeví bariéry netechnické, a tedy jejich řešení je časově náročnější.

2.8.1 Technické bariéry

Technické bariéry se vztahují na nedokonalost technických prostředků, které v současné společnosti známe a aktivně využíváme. Tyto bariéry jsou buď lokálního, nebo globálního charakteru, a tedy se týkají na jednotlivců, nebo celou společnost. Mezi lokální patří například nedostatečná technická vybavenost uživatelů, nekompatibilita hardwarového a softwarového vybavení. Faktory, které ovlivňují celou společnost, jsou způsobené rychlým a nerovnoměrným vývojem technologií a systémů.

Také je v současnosti stále nedostatečně rozvinutá telekomunikační infrastruktura, a to zejména v některých oblastech. Bariéry technického charakteru jsou průběžně zmenšovány a často zcela odstraňovány, proto se předpokládá, že časem budou odstraněny úplně.

2.8.2 Netechnické bariéry

Tak, jako v mnoha jiných odvětvích jsou bariérou náklady. Tyto jsou stále dost vysoké, jak na vývoj nových technologií, tak na jejich šíření a zavádění. Také náklady uživatele na zavedení a používání internetu jsou v některých regionech dost vysoké.

Tento problém se ale rychle odstraňuje vzhledem k nárůstu konkurence, tedy zvyšování počtu společností, které poskytují připojení na internet (providéři), díky čemuž cena připojení neustále klesá, a zároveň roste kvalita poskytovaných služeb [22].

Dalším problémem je legislativa. Vzhledem k tomu, že elektronický obchod je teprve na začátku svého vývoje, není legislativa dostatečně rozvinuta a připravena na nové překážky vnikající během vývoje. Tento problém se z části dotýká i dalšího – zabezpečení bezpečnosti osobních údajů a ochrany anonymity účastníků elektronického obchodování. I když se tento problém zmenšuje a odstraňuje, stále se objevují nová úskalí v bezpečnosti.

Specifickou částí této problematiky jsou takzvané spamy. Spamem je propagační zpráva hromadně zasílaná přes internet téměř každému, koho adresa je známá, aniž by kdokoli žádal o povolení. Otázka těchto nechtěných zpráv, které čím dál více zahlcují e-mailové schránky, není dosud vyřešena. Ve většině případů se jedná o různé obchodní nabídky. Přestože legislativní je tento způsob šíření obchodních nabídek podle zákona 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů, upraven tak, že k zaslání takové nabídky je zapotřebí vyslovený souhlas spotřebitele, není výjimkou, že spotřebiteli přicházejí i bez jeho souhlasu.

V otázce problémů je možné jmenovat i jazykovou nejednotnost světového trhu. I když je oficiálně za světový internetový jazyk považována angličtina, v případě jednotlivých spotřebitelů není samozřejmostí znalost tohoto jazyka. Z tohoto důvodu internetové obchody určené pro koncové uživatele (B2C) jsou sestaveny v jazyce dané země, čímž vzniká problém při vyhledávání některých produktů a informací.

Pro spotřebitele nastává ještě jedna otázka, a tou je důvěryhodnost elektronických obchodů. V globálu uživatelé elektronickým obchodem nedůvěřují. Zákazníci nevěří neznámému prodejci, kterého nevidí, nevěří bezpapírové transakci, nebo elektronickým penězům. Z toho vyplývá, že přechod od fyzických forem obchodu na virtuální může představovat problém. K tomuto se přidává i nedůvěra k produktům jako takovým, a to zejména z důvodu neumožnění odzkoušení předmětu ještě před koupí. Mnoho prodejců se snaží tento problém řešit pomocí možnosti vrácení nepoškozeného zboží bez udání důvodu do několika dní. Právě z důvodu nedůvěry spotřebitele vůči obchodu je pro úspěšnost důležité zajistit co nejlepší podmínky a záruky kvality a důvěryhodnosti [23].

3 Bezpečnost elektronického obchodu

Jak již bylo uvedeno v této práci výše, velkým problémem pro elektronické obchodování je nedůvěra některých lidí nejen v rámci České republiky, ale i světa, v její bezpečnosti ať již z pohledu finančních transakcí či podvodného jednání. Součástí elektronického obchodování je mimo samotný prodej a dodání také nutnost zaplacení dané objednávky předem. Právě platba je dle mnoha odborníků největším rizikem v rámci obchodování na internetu, a to kvůli tomu, že firmy mají malé zabezpečení těchto finančních transakcí, které jsou realizovány skrze síť a následně je možné je velmi rychle narušit zkušeným hackerem.

V rámci elektronického obchodování je využíván informační systém v rámci technologie IT. Cílem IT je udržet v rámci obchodování bezpečnost, důvěrnost, integritu či autenticitu v rámci internetové oblasti daného obchodu. Díky IT je následně také zabezpečeno vedení evidence, spolehlivost informací a fungování webových stránek atd. Poskytované služby by měly být vždy na takové úrovni, která odpovídá velikosti a náročnosti daného internetového obchodu.

Důvěrná aktivita – jedná se o pojem, který uvádí, že nelze umožnit přístup osobám, které nejsou v rámci dané oblasti oprávněny. Subjektem může být nejen člověk, ale také technický či jiný druh systému, který může chráněný obsah narušit.

Integrita – aktiva systému jsou modifikovatelná (úprava originálu), doplňovaná nebo rušeno pouze autorizovaným způsobem.

Autenticita – ověřitelnost původu.

Nepopiratelnost – záruka, že aktiva systému jsou autorizovanému subjektu dostupná pouze s nezbytným zdržením.

Spolehlivost – konzistence zamýšleného a výsledného chování daného systému.

Systém samotného obchodování na internetu se skládá z několika platforem, které jsou rozloženy v rámci dané sítě. Tyto jednotlivé systémy spolu musí vzájemně komunikovat, aby docházelo ke správnému fungování a následné realizaci objednávek. Slabinou v rámci bezpečnosti může být například způsobena falešnou transakcí či porušením důvěrnosti. V rámci těchto systémů je tak nutné zavést spolehlivé systémy ochrany, které pokryjí požadovanou oblast v rámci bezpečnosti [25].

Mezi jednu z bezpečnostních možností je tzv. VPN. Tento systém zajistí zřízení bezpečnostního datového tunelu mezi dvěma místy v rámci nebezpečného prostředí, kterým jsou právě veřejné sítě. Zavedení VPN je však náročnější na aplikování a je nutné zajistit speciální softwarové protokoly, které zajistí důvěryhodnost a integritu daných dat. Jednotlivé bezpečnostní problémy lze rozdělit na technické a netechnické skupiny problémů.

3.1 Netechnické problémy bezpečnosti elektronického obchodu

Mezi největší netechnický problém lze přiřadit zejména všeobecně malý pojem o nutnosti a potřebě v rámci zabezpečení bezpečnosti. Kdy mnoho lidí nemá dostatečné vědomí o potřebách a samotných principech bezpečnosti, uživatelé mají mnohdy nejasné představy o fungování internetu jako takového a následně také o jeho bezpečnosti. Dalším netechnickým problémem v rámci zajištění bezpečnosti je také legislativa, která mnohdy nepokrývá potřebnou oblast. Dalším problémem je novodobě fungující digitální podpis, který je možné v mnoha případech zneužít a následně je velmi obtížné zjistit, kdy přesně k danému problému došlo a kdo tento problém způsobil.

Velkým problémem je samotné poskytování čísla platební karty, která je využívána v rámci finanční transakce při obchodu. Stejně však jako například při telefonní či poštovní transakci, zákazník nemůže ovlivnit proces zasílání daných dat a samotné riziko tak je kladeno na obchodníkovu stranu. Velikost samotného rizika při zasílání takto citlivých dat skrze elektronické stránky se v mnoha případech velmi podceňuje.

3.2 Technické problémy bezpečnosti elektronického obchodu

Mezi technické bezpečnostní problémy je možné zařadit zejména fungování v rámci IT, informačních systémů a dalších částí tohoto internetového světa. Zabezpečení bezpečnosti v rámci internetu je tak závislé na mnoha faktorech a technikách, zejména po vývojové stránce. Pro zajištění komplexní bezpečnosti nelze využít pouze dílčí bezpečnostní mechanismy, jako je například již zmíněný platební systém. Pro komplexní ochranu je nutné zajistit kompletní bezpečnostní systémy, které pokryjí celou potřebnou oblast [25].

4 Metodika práce

Ještě předtím, než bude v rámci práce uvedena praktická část této práce, je nutné uvést také základní informace týkající se metodiky, cíle a vedlejších cílů této práce.

Metodika v rámci teoretické části práce byla provedena skrze literární rešerši. Díky literární rešerši byli nejprve vymezeny literární a jiné tituly, které následně byly podrobeny analýze, a poté z nich byl vyňat základní koncept zdrojů, které byly pro tuto práci využity. Všechny zdroje, které jsou v práci uvedeny a ze kterých bylo čerpáno, jsou v uvedeny na konci této práce v seznamu zdrojů.

Praktická část se v rámci metodiky zaměřila pouze na jednu z nich, a to bylo metodou osobního pohovoru s vedoucím manažerem logistiky společnosti Rohlik.cz. Během tohoto pohovoru byly zjištěné potřebná data a probraná současná situace ve firmě. Samotný výzkum byl prováděn osobně v dané firmě.

Cílem této práce je provést analýzu fungování a následujícího rozvoje společnosti Rohlik.cz na základě stanovených logistických KPI. Vedlejším cílem je navrhnout pro tyto zjištěné informace řešení, která by mohla společnosti pomoci v dalším rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

5 Rohlik.cz

V rámci praktické části této práce bude prováděn osobní pohovor s vedoucím manažerem logistiky. Tento osobní pohovor byl proveden v rámci firmy Rohlík, která působí na českém trhu již velmi dlouho. Nejprve bude představena tato firma a následně budou uvedeny výsledky výpočtů jednotlivých ukazatelů. Osobní pohovor v této firmě probíhal dne 15. 2. 2022.

Veškeré údaje, které byly za pomoci osobního pohovoru získány, jsou citlivé interní údaje firmy a není možné jich zobrazit v práci. V poslední části této práce budou údaje, uvedené a přidané během pohovoru, zpracovány a následně bude navrhnout návrh řešení pro určitou problematickou oblast.

5.1 Představení společnosti

Společnost Rohlik.cz je jedním z největších internetových obchodů působících v potravinářském průmyslu, jedná se tak o internetový obchod s potravinami. Tato společnost byla založena v roce 2014 se sídlem v Praze a jejím zakladatel byl Tomáš Čupr. Mezi největší konkurenty této firmy je možné zařadit společnosti Košík.cz, iTesco.cz nebo E-Coop.cz. V současné době lze zboží nabízené v tomto obchodě objednat v rámci webových stránek, mobilní aplikace a následně si dané zboží nechat dovézt přímo na místo či vyzvednout na odběrovém místě.

V současnosti největší podíl v této firmě vlastní Tomáš Čupr a to se 74 %, dále je to se 14% firma Enern a investiční skupina Miton vlastní 11 %. Od roku 2014 působila firma do roku 2017 pouze ve městě Praha a Brno, v roce 2017 následně expandovala do měst Plzeň, Liberec, Ústí nad Labem, Hradce Králové a Pardubic. O rok později i do Olomouce. V současné době je tato společnost se svojí nabídkou dostupná pro přibližně 2,5 milionů obyvatel v ČR. Dle posledních údajů v roce 2021 rozvážela své potraviny také do Benešova, Příbrami, Jablonce n. N., Mladé Boleslavi, Nymburku, Poděbrad, Kolína, Kutné hory, Litoměřic, Roudnice, n. L., Ústí n. L., Teplic, Jihlavy, Břeclavi, Prostějova, Přerova, Olomouce, Kroměříže, Lipníku nad Bečvou, Zlína a Ostravy.

Velký rozmach této firmy byl zaznamenán také tím, že firma expandovala i do zahraničí, a to konkrétně do Maďarska, Rakouska a Německa. V současné době se snaží o expanzi do Francie, Rumunska, Itálie a Španělska.

Ovšem, stejně jako i jiné společnosti se i společnost Rohlik.cz neobešla bez problémů. V roce 2017 bylo ve skladu této firmy zadrženo celkem 85 nelegálně pracujících zaměstnanců a v předchozím období bylo odhaleno dalších 24 těchto zaměstnanců, kteří následně byli vyhoštěni z České republiky. O rok později se situace nezměnila a bylo zde odhaleno dalších 7 takových zaměstnanců. Dalším problémem bylo zrušení prodeje potravin společnosti Penam, která ve vlastnictví Andreje Babiše. Byla pod palbou kritiky a podezření z využívání dotací. Následně byl prodej těchto potravin ve společnosti obnoven.

Velkým problémem v rámci lidských zdrojů této firmy byla také problematika odměňování kurýrů, která nastala v této společnosti v roce 2022. Zde se díky novému systému odměňování kurýři obávali snížení mezd. V souvislosti s tím byly sepsány petice, výzvy k založení odborů či stávce. Následně se vedení společnosti rozhodlo nový systém opravit. V březnu 2022 byla společnosti udělena anticena Velkého bratra, která je udělována subjektům, kteří nejvíce narušují soukromí lidí.

5.2 Výzkum

Táto podkapitola praktické části práce bude věnována stanovení logistických ukazatelů výkonnosti pro eCommerce na základě hodnot za rok 2021 poskytnutých vedoucím manažerem logistiky společnosti Rohlik.cz. Jelikož jde o citlivá interní data společnosti, není možné tento celý soubor dat opublikovat. Tyto údaje jsou sbírány každý měsíc, což znamená, že mají vysokou informativnost a aktuálnost. Společnost Rohlik.cz nestanoví cílové průměrné hodnoty ukazatelů na základě komparaci s hodnotami předchozího roku, ale určuje cílovou průměrnou hodnotu pro aktuální rok. Pro rok 2021 táto průměrná hodnota pro oddělení logistiky byla stanovena na 89 %.

Na základě poskytnutých od společnosti údajů byly stanoveny následující ukazatele KPI pro tyto oblasti logistiky:

5.2.1 Ukazatele výkonnosti v oblasti skladování

- Obrat zásob na skladě – pomocí tohoto ukazatele je reprezentován podíl celkového prodaného zboží za rok a průměrný stav zásob za rok. Tento ukazatel ukazuje rychlost obratu zboží na skladě. Náklady na skladování jsou ovlivněny rychlostí obratu. Tento ukazatel se vypočítá dle následující rovnice:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{prodané zboží za rok}}{\text{průměrný stav zboží na skladě za rok}} \text{ (krát)} \quad (5.1)$$

- Dodržování harmonogramů – tento ukazatel reprezentuje podíl počtu včas přijatého zboží k celkovému počtu přijatého zboží. Slouží ke kontrole úrovně skladových služeb společnosti.

$$\text{Dodržování harmonogramů} = \frac{\text{počet včas přijatého zboží}}{\text{celkový počet přijatého zboží}} \text{ (\%)} \quad (5.2)$$

- Zásoby bez pohybu – tento ukazatel představuje podíl neprodaného zboží za poslední týden k celkové hodnotě zboží na skladě. Vyjadřuje se v procentech. Týká se to těch zásob, které zůstávají ve skladu déle než žádané zboží.

$$\text{Zásoby bez pohybu} = \frac{\text{hodnota zboží ležícího na skladě poslední týden}}{\text{celková hodnota zboží na skladě}} \text{ (\%)} \quad (5.3)$$

- Náklady na skladování – náklady jsou vždy základním faktorem v podnikání. V logistice proto samozřejmě hrají roli i náklady na skladování. Tento ukazatel analyzuje vztah mezi náklady na skladování a počtem produktu na skladě v daném období.

$$\text{Náklady na skladování} = \frac{\text{celkové náklady na skladování}}{\text{jmenovitá kapacita} \times \text{míra obsazenosti}} \text{ (mil. Kč)} \quad (5.4)$$

5.2.2 Ukazatele výkonnosti v oblasti dodávek

- Doba realizace objednávky – jedná se o rozdíl mezi okamžikem přijetí objednávky skladem a okamžikem dodání objednávky zákazníkovi. Reprezentuje úroveň služeb celkového logistického řetězce firmy.

$$\text{Doba realizace objednávky} = \text{čas přijetí obj.} - \text{čas dodání obj.} \quad (5.5)$$

- Spolehlivost dodávek – ukazatel výkonnosti který slouží ke stanovení pravděpodobnosti neúspěchu objednávek kvůli neposkytnutí služby nebo nevyhovění kvality zboží. Rovná se podílu celkového počtu odmítnutých objednávek k celkovému počtu uskutečněných objednávek. Vyjadřuje se v procentech.

$$\text{Spolehlivost dodávek} = \frac{\text{celkový počet odmítnutých objednávek}}{\text{celkový počet uskutečněných objednávek}} (\%) \quad (5.6)$$

5.2.3 Ukazatele výkonnosti v oblasti dopravy

- Náklady na dopravu – důležitým faktorem je, zda jsou náklady na dopravu přijatelné v poměru k obratu. Protože pouze pokud jsou náklady na dopravu srovnatelné nízké, má cenu tohoto dodavatele nadále využívat, aby marže z prodeje byla dostatečně vysoká. Jedná se o dopravu zboží od farmářů a jiných dodavatelů přímo do skladu.

$$\text{Náklady na dopravu} = \frac{\text{celkové náklady na dopravu}}{\text{obrat}} \text{ (mil. Kč)} \quad (5.7)$$

- Míra využití vozového parku – ukazatel který vyjadřuje míru vyžadované přepravní kapacity jednotlivé objednávky v porovnání s celkovou kapacitou dopravního vozu. Tento poměr se vypočítán buď v metrech krychlových (m³) nebo hmotnosti (kg).

$$\text{Míra využití} = \frac{\text{využitá kapacita}}{\text{celková kapacita vozu}} \text{ (m}^3 \text{ nebo kg)} \quad (5.8)$$

- Přesnost dodání – jedná se o ukazatel, který udává poměr objednávek, doručených zákazníkům v jimi stanovený čas k celkovému počtu objednávek expedovaných včas ze skladu. Vyjadřuje se v procentech.

$$\text{Přesnost dodání} = \frac{\text{celkový počet dodaných včas objednávek}}{\text{celkový počet expedovaných včas objednávek}} (\%) \quad (5.9)$$

5.3 Vypočítání a reprezentace výsledků výzkumu

Na základě poskytnutých údajů od společnosti Rohlik.cz byly vypočítány a zhodnoceny stanovené ukazatele výkonnosti společnosti Rohlik.cz. Jak již bylo zmíněno výše v této práci, jedná se o soukromé interní informaci firmy a není možné ji zobrazit ve výchozí podobě. Některé z ukazatelů jsou vyjadřované buď v jednotkách nebo v procentech. Pro ukazatele vyjádřené v jednotkách byly vytvořeny tabulky hodnot, odpovídajících hodnotě ukazatele výkonnosti v procentech.

5.3.1 Ukazatele výkonnosti v oblasti skladování

- Obrat zásob = 34krát za rok. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát za rok celý sortiment skladu se obrací. Jelikož sortiment firmy Rohlik.cz obsahuje položky bez doby trvanlivosti, jakými jsou například kuchyňské potřeby, dětské hračky, květiny, drobné oblečení a jiné, doba obratu zásob ve skladě se nepatrně snižuje. Bez ohledu na tyto výrobky, obrat skladu je na relativně vysoké úrovni díky rozumnému naplnění skladu nežádaných výrobků v minimálním množství.

Tab. 5.1 Obrat zásob

Obrat zásob	Odpovídající procentuální hodnota
40 – 50	80% – 100%
30 – 39	60% – 78%
20 – 29	40% – 58%
10 – 19	10% – 38%
10 a méně	8% a méně

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky 5.1 dosažená hodnota 34krát za rok se odpovídá 68 %, což je možné považovat za dobrý výsledek s ohledem na různorodost sortimentu.

- Dodržování harmonogramu = 96 %. Hodnota tohoto ukazatele je na velmi vysoké úrovni. Je dáno specifikou sortimentu, protože nedodržování harmonogramu a

pozdě přijaté zboží může způsobit rychlejší vypršení doby trvanlivosti a s tím spojené zvýšené skladovací náklady.

- Zásoby bez pohybu = 13 %. Podle následujícího ukazatele je vidět, že 13 % celkového zboží na skladě zůstává bez pohybu. Jak již bylo zmíněno v předchozím ukazateli obratu zásob, sortiment společnosti Rohlik.cz zahrnuje v sobě výrobky bez doby trvanlivosti. Nicméně tento ukazatel nezahrnuje jenom tyto výrobky, ale také výrobky s malou dobou trvanlivosti. Díky tomuto ukazateli je vidět, že i když 87 % zásobovaného zboží se na skladě nezůstává, relativně velké procento - 13 % se zkazí na skladě a tím se zvýší náklady na skladování.
- Náklady na skladování = 378,4 mil. Kč. Pro tento ukazatel byl využit časový úsek jeden kalendářní rok. Ukazatel představuje vztah mezi celkovými náklady na skladování a součinem celkového počtu produktů na skladě během sledovaného období. Je vidět z předchozího ukazatele, že poměrně velká část výrobků se zůstává na skladě.

Tab. 5.2 Náklady na skladování

Náklady na skladování v mil. Kč	Odpovídající procentuální hodnota
100 – 199	100% – 76%
200 – 299	75% – 51%
300 – 399	50% – 26%
400 – 499	25% a méně

Zdroj: Vlastní zpracování

Je vidět z tabulky 5.2 že firma dosahuje jen 47,6 % úspěšnosti. Tento ukazatel spolu s předchozím je zřetelně se da vylepšit.

5.3.1 Ukazatele výkonnosti v oblasti dodávek

Doba realizace objednávky = 8,5 hodin. V tomto ukazateli byla vypočítaná průměrná doba realizace objednávky za rok 2021. Při výpočtu byli vyloučeni uživatelé, kteří si při vytvoření objednávky zvolili termín doručení v následující den a později.

Tab. 5.3 Doba realizace objednávky

Doba realizace objednávky	Odpovídající procentuální hodnota
1,5 hodin – 4 hodiny	100% – 75%
4 hodiny – 8 hodin	74% – 50%
8 hodin – 12 hodin	49% – 25%
12 hodin – 14 hodin	24% – 1%

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě následující tabulky 5.3 doba realizace objednávky má 46 % úspěšnosti.

- Spolehlivost dodávek = 93 %. Díky tomuto ukazateli je vidět velmi nízké procento nespolehlivosti objednávek, což tvoří jen 7 % všech dodávek. Ukazatel reprezentuje vysokou úroveň skladových služeb.

5.3.2 Ukazatele výkonnosti v oblasti dopravy

- Náklady na dopravu = 180 mil. Kč. Tento ukazatel byl spočítán pro doručení zboží do skladu.

Tab. 5.4 Náklady na dopravu

Náklady na dopravu	Odpovídající procentuální hodnota
50 – 99	100% – 76%
100 – 149	75% – 51%
150 – 199	50% – 26%
200 a více	25% a méně

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.4 vypovídá že náklady na dopravu vybrané společnosti odpovídají hodnotě 40 % a jsou relativně vysoké. Avšak výběr určitého dodavatele je podmíněn kvalitou zboží, kterou společnost chce poskytovat.

- Míra využití vozového parku = 4 m³. V tomto ukazateli byla vypočítána průměrná využitá plocha dopravního vozu. Podle tohoto ukazateli je vidět že prostor v dopravních vozech je využíván skoro naplno.

Tab. 5.5 Míra využití vozového parku

Míra využití vozového parku v m ³	Odpovídající procentuální hodnota
4,2 m ³ – 3,2 m ³	100% – 76%
3,1 m ³ – 2,2 m ³	73% – 52%
2,1 m ³ – 1,2 m ³	50% – 28%
1,1 m ³ a méně	26% a méně

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.5 reprezentuje výsledek 4 m³ na úrovni využití 95,2 %. Jde o vysokou využitelnost plochy vozu a také o případné přetížení kurýrů. S ohledem na aktuální informaci o problematice mezd kurýrů, jde o velmi důležitý ukazatel, na který má firma precizně dohlížet.

- Přesnost dodání – 98 %. Kromě toho, že je přetíženost kurýrů na relativně vysoké úrovni, stanovený čas dodání, vybraný zákazníkem je skoro vždy dodržen.

5.4 Vyhodnocení výsledků

Tab. 5.6 Vyhodnocení výsledků

Název ukazatelů	Hodnoty
Obrat zásob	86 %
Dodržování harmonogramů	96 %
Zásoby bez pochybu	87 %
Náklady na skladování	47,6 %
Doba realizace objednávky	46 %
Spolehlivost dodávek	93 %
Náklady na dopravu	40 %
Míra využití	95,2 %
Přesnost dodání	98 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota výše popsaných ukazatelů v tabulce 5.6 je 76,5 %. Jak již bylo zmíněno výše, společnost nastavila průměrnou hodnotu logistických KPI pro rok 2021 na úroveň

89 %. Dle tabulky 5.6 je vidět, že nejproblematictějšími ukazateli jsou náklady na skladování, doba realizace objednávky a náklady na dopravu. Je také vidět i vysokou míru využití vozového parku. I když pro management společnosti tato hodnota je vnímaná pozitivně, jde o vyšší náročnost pro kurýry. Zároveň když jsou doba realizace a náklady na dopravu méně ovlivnitelné ze strany firmy, je možné se zaměřit buď na snížení nákladů na skladování nebo snížení míry využití vozového parku. S ohledem na rostoucí problém nespokojenosti kurýrů na výši platu, pro návrh zlepšení situace ve firmě byla prozkoumaná problematika lidských zdrojů.

6 Zavedení KPI pro lidské zdroje

Pro zkoumání problematiky lidských zdrojů v rámci této práce jsem zvolila vymezení KPI pro oblast lidských zdrojů, jelikož mi v rámci výše uvedených problémů, se kterými se firma v současné době potýká, přišly právě lidské zdroje jako jedny z nejdůležitějších pro řešení do budoucna pro správný rozvoj firmy. V současné době firma zaměstnává přibližně 700 zaměstnanců, jedná se o poslední údaj počtu zaměstnanců, který bylo možné v rámci této firmy zjistit a jedná se o stav zaměstnanců pro rok 2021. Kmenovým zaměstnancům na vyšších pozicích jsou v současné době poskytovány zaměstnanecké benefity jako jsou příspěvky v rámci penzijního spoření, dotované vstupy do bazénů či saun. Zaměstnanci, kteří potřebují pro výkon své pracovní pozice v rámci této práce cizí jazyk, se mohou zúčastnit jazykových kurzů, které jsou ze strany společnosti hrazeny.

6.1 KPI v personální oblasti

V oblasti lidských zdrojů jsou v rámci této práci sledovány celkem tři základní ukazatele PI, a to počet zaměstnanců, nemocnosti a fluktuace. Sběr veškerých dat byl zajištěn prostřednictvím systému SAP, přičemž výsledné hodnoty těchto jednotlivých ukazatelů jsou reportovány jednou měsíčně v rámci působení této firmy, a to v rámci vedoucích pracovníků. Jednotlivé ukazatele v rámci KPI jsou opřeny o cíle, které daná společnost v rámci této oblasti svého působení má. Jednotlivé ukazatele KPI v rámci této oblasti jsou uvedeny v tabulce 6.1.

Tab. 6.1 KPI v oblasti lidských zdrojů.

KPI	Určení hodnoty ukazatele	Vykazování	Detail ukazatele	Adresáti informací
Počet zaměstnanců	Počet na konci měsíce	Měsíc	Závod, divize, oddělení	Vedoucí pracovníci
Fluktuace	Počet ukončených pracovních poměrů za dané období	Pololetně	Závod, divize	Vedoucí pracovníci
Nemocnost	Hodiny z fondu nemocnost/počet odpracovaných hodin	Měsíc	Střediska, divize	Vedoucí pracovníci

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet v rámci zaměstnanců ve firmě Rohlík.cz, stejně jako i v jiných společnostech v České republice je základním ukazatelem. V současné době, jak již bylo uvedeno výše zaměstnává firma 700 zaměstnanců. Pro zabezpečení výroby a distribuce jsou využíváni kmenoví zaměstnanci společnosti a následně také agenturní pracovníci za pomoci personální leasingu. V tomto počtu zaměstnanců se tak jedná o kmenové zaměstnance, agenturní pracovníky a brigádníky. V rámci ukazatele nejsou však zahrnuti zaměstnanci s dlouhodobá pracovní neschopností (od 6. měsíce) zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené, osoby působící ve společnosti na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Report celkového počtu zaměstnanců je uveden vždy měsíčně všem vedoucím pracovníkům, náhled do tohoto počtu je umožněn také během ostatních období.

Společnost v rámci svého ustanovení uvedla, že maximální počet agenturních pracovníků má být nastaven na 15 %. V současné době dle dostupných údajů je tento počet vyšší. V současné době je tento počet roven 28 % všech zaměstnanců, tedy celkem 196 zaměstnanců. Maximální počet 15 % agenturních pracovníků však tvoří celkem 105 zaměstnanců. Rozdíl, tedy celkem 91 zaměstnanců by mělo být převedeno do kmenového stavu, aby byl zachován cílový poměr mezi kmenovými a agenturními zaměstnanci.

V rámci společnosti je možné využít právě personální leasing, tedy při nárůstu objednávek je možné okamžitě zvýšit počet pracovníků a zabezpečit tak správný chod společnosti. Zároveň jsou agenturní pracovníci vhodní k tzv. rychlejšímu propouštění v případě potřeby. Díky tzv. vypůjčení pracovních sil dochází ke snížení nákladů, které

jsou spojeny s náborem nových zaměstnanců. Za pomoci agenturních pracovníků je možné ovlivnit také fluktuaci zaměstnanců – nejedná se o ukončení pracovního poměru.

Nevýhodou však je, že si společnost sama nemůže dané zaměstnance vybrat. Následně je také nevýhodou, že společnost platí nejen mzdu pracovníkovi, ale také agentuře, která jeho práci v rámci společnosti zprostředkovala. Výhodou je zde možnost odpočtu DPH na vstupu.

Fluktuace zaměstnanců, jak již bylo zmíněno výše, je pojmem označujícím rozvázání pracovního poměru za určité období v rámci společnosti. Není zde rozdíl ukončení zaměstnancem či zaměstnavatelem. Do výpočtu nejsou zahrnuti agenturní pracovníci a přechod zaměstnanců na jinou pozici. Tato fluktuace je vyjádřena jako míra fluktuace v procentech, a to celkový počet ukončených pracovních poměrů za dané období x 100/průměrný počet zaměstnanců v daném období. Zjišťováno je zde jednou za půl roku a je tak možné do ní nahlédnout pouze v řádném reportu jednou za půl roku. Rozdělení těchto reportů je možné do oddělení či na celý podnik.

Negativním dopadem fluktuace jsou kromě ztráty zaškolených pracovníků také náklady spojené s následným získáním pracovníků či jejich zaškolení. Dochází ke snížení produktivity práce a demotivaci zaměstnanců – nestabilita pracovních týmů. Naopak výhodou mohou být nové nápady díky novým zaměstnancům, větší nadšení zaměstnanců. Určitá míra fluktuace je tak pro podnik důležitá. V rámci společnosti, bylo pro jednotlivá oddělení – kurýři, zaměstnanci na skladě a marketing rozděleno do maximální úrovně fluktuace, který byla stanovena na základě předchozí analýzy fluktuace a nemocnosti zaměstnanců.

Pro kurýry se jedná o maximální fluktuaci 8 %, zaměstnance na skladě do 4 % a pro marketing od 3 do 4 %. Naopak nemocnost je stanovena opačně u kurýrů na 0,6 %, sklad 1,7 % a marketing do 6 %.

V případě odchodu z rozhodnutí zaměstnance jsou dotazováni na důvod odchodu, následně je důvod zaznamenán, v současné době však nedochází k analýze důvodu fluktuace. Společnost v současné době zvažuje zavedení nových ukazatelů KPI, které doplní tyto tři základní, které fungují dnes – právě jedním z nich je analýza důvodů fluktuace. Společnost Rohlík.cz se v současné době potýká s vysokým odchodem zaměstnanců z řad kurýrů, právě analýza důvodu odchodu by mohla přispět k eliminaci tohoto negativního vývoje.

Nemocnost zaměstnanců je posledním ze tří ukazatelů v rámci KPI v oblasti personálního. Jedná se o vyjádření nemocnosti v procentech a jsou zde brány v potaz hodiny, které zaměstnanec nepracoval a celkové odpracované hodiny za dané období. Cíle, které chce společnost v této oblasti splnit jsou uvedeny výše. Na rozdíl od reportu v rámci fluktuace je právě nemocnost opět evidována měsíčně pro celou firmu i jednotlivá oddělení. Výpadek zaměstnanců ve firmě způsobuje nemalé problémy a je nutné za tyto zaměstnance hledat náhradu, pracovníci tak pracují přes čas a následně je nutné najmout náhradu. Zaměstnavatel má v rámci nemocnosti povinnost vyplácet náhradu mzdy od čtvrtého do čtrnáctého dne pracovní neschopnosti. Jsou tak tímto způsobeny nemalé náklady.

Významným ukazatelem, který není v rámci firmy v současné době považován za KPI je hodnota přesčasů, které taktéž vyžadují velmi vysoké náklady. Celková hodnota přesčasů je sledována měsíčně na úrovni jednotlivých oddělení. Společnost by tak měla uvést v potaz do dalšího období jako další KPI zavedení analýzy důvodů fluktuace, aby mohla sledovat poměr personálních nákladů vzhledem k celkovým nákladům společnosti, jelikož lidské zdroje představují pro společnost velmi významné náklady.

Mimo tři výše uvedené základní KPI v oblasti lidských zdrojů jsou v rámci podniku sledovány ukazatele jako spokojenost zaměstnanců, počet přijatých žádostí o zaměstnání, počet předčasně ukončených pracovních smluv, počet školení zaměstnanců a nákladů na vzdělávání pro zaměstnance. Zaměstnanci personálního oddělení sledují vývoj těchto ukazatelů dle systému SAP a zaznamenávají jednotlivé informace vždy v okamžiku, kdy nastanou. Výsledky KPI pak následně prezentují v grafických podobách pro vedení společnosti a je tak možné odhalit výkyvy s ohledem na jednotlivá období. V rámci znázornění je uvedena také stanovená hranice jednotlivých ukazatelů, uvedená v rámci této kapitoly výše, kde je jasně vidět, zda jsou KPI splněny či nikoli. Jednotlivá zavedená KPI v rámci oblasti lidských zdrojů odpovídají cílům společnosti Rohlík.cz do budoucna. Zcela jasně vyplývá nutnost zavedení ukazatelů KPI jako analýza důvodů fluktuace, náklady na vzdělávání zaměstnanců a poměr personálních nákladů k celkovým nákladům společnosti.

V současnosti se firma potýká zejména s vysokou fluktuací u kurýrů, kdy by analýza důvodu této fluktuace mohla napomoci k řešení tohoto problému, je však těžké stanovit způsob této analýzy. Možností by bylo stanovit přehled důvodů ukončení pracovního poměru jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance a následně při každém ukončení pracovního poměru zaznamenat do systému, co bylo příčinou

ukončení pracovního poměru. V souvislosti s odchodem zaměstnanců je nutné sledovat také míru nezaměstnanosti, neboť při vysoké míře nezaměstnanosti je fluktuace vždy vyšší.

Při zavedení KPI v rámci nákladů na vzdělávání by bylo vhodné určit cílové hodnoty pro jednotlivý období a následně stanovit také hranice na náklady. Tím by bylo docíleno stanovení nákladů na jednoho zaměstnance v rámci daného oddělení. V rámci personálních nákladů a celkových nákladů společnosti by také měla být stanovena cílová hodnota. Tato hodnota by měla vycházet z analýzy v rámci poměru personálních a celkových nákladů za období předešlé. KPI v rámci nákladů na vzdělávání by bylo vhodnější sledovat vždy měsíčně. Detailnější zpracování jednotlivých KPI v této oblasti by mělo být uvedeno vždy jednou za rok.

Závěr

eCommerce jakožto ústřední téma této práce je velmi silně se rozvíjející oblastí v rámci fungování elektronických obchodů, a tedy i samotného systému nakupování nejen v rámci České republiky, ale po celém světě. Ústředním cílem této práce bylo zanalyzovat fungování v rámci činnosti společnosti Rohlik.cz na základě zavedených logistických KPI. Pro splnění tohoto cíle bylo nutné provést empirické šetření.

V rámci osobního pohovoru s vedoucím manažerem logistiky bylo zjištěno, že i takto silně prosperující a konkurenčně výhodná firma na trhu má jisté problémy, které je nutné v rámci jejího fungování řešit. Společnost Rohlik.cz působí na trhu již téměř 10 let a za celou dobu svojí existence si vybuodovala velmi silné postavení nejen v rámci České republiky, ale i v zahraničí kam se rozhodla tato firma ve velké míře expandovat.

Díky osobnímu pohovoru bylo zjištěno větší množství problémů, na které by se tato firma měla soustředit. Prvním z problémů je vysoké náklady na skladování. Tento problém je podmíněn širokým sortimentem a krátkou dobou trvanlivosti většiny výrobků.

Dalším problémem je doba realizace objednávky. I když tento ukazatel je méně ovlivnitelný než ostatní z toho důvodu, že zákazník se volí čas doručení sám, často se stává situace, kdy zůstává jen několik časových možností. Tuto skutečnost je vidět i v ukazateli míry využití vozového parku.

To vše shrnuje problém v oblasti lidských zdrojů v rámci působení této firmy. Společnost se v současné době potýká s jistými problémy v rámci lidských zdrojů a samotných zaměstnanců,

Dalším z problémů jsou vysoké náklady na dopravu. Jsou podmíněny kvalitou zboží a výběrem určitého dodavatele. Jelikož společnost chce udržovat vysoký úroveň kvality zboží a dbát se na své postavení na trhu, není schopna zvolit levnější zboží,

Společnost Rohlik.cz lze v rámci své oblasti podnikání považovat za jednu z nejlepších firem a nejlépe prosperujících firem v České republice. Vedení by však dle mého názoru nemělo na toto spoléhat a mělo by se stále více snažit o podporu tohoto podnikání a snažit se nejen firmu expandovat do jiných zemí, ale věnovat pozornost stále i zdejší pobočce, která dala této obrovské firmě možnost vzniknout.

Zdroje

1. LAI, K. H., & CHENG T. C. E., 2009. Just-in-Time logistics. Surrey: Gower. ISBN 978-0-566-08900-8
2. ČAMBÁL, Miloš a Viliam CIBULKA. *Logistika výrobného podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2008. Edícia vysokoškolských učebníc. ISBN 978-80-227-2904-8.
3. HALL, Richard, 1991. Organizations: Structures, Processes and Outcomes. London: Prentice- Hall. ISBN 978-0132448406.
4. LEWIN, Arie Y. a John W. MINTON, 1986. Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research. *Management Science* [online]. 32 (5), s. 514-38. [cit. 28-04-2022] Dostupné z: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.5.514>
5. GLEASON, John M. a Darold T. BARNUM, 1986. Toward Valid Measures of Public Sector Productivity: Performance Measures in Urban Transit. *Management Science* [online]. 28 (4) s. 379-86. [cit. 28-04-2022] Dostupné z: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.28.4.379>
6. SINK, Scott D. a Thomas C. TUTTLE a Sandra DeVRIES, 1984. Productivity measurement and evaluation: What is available? *National Productivity Review* [online]. 3 (3), s. 265-287. [cit. 28-04-2022] Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/npr.4040030305/abstract>
7. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-000.
8. WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903-5164-6.
9. NEELY, Andy a Mike GREGORY a Ken PLATTS, 1995. Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management* [online]. 15 (4), s. 80–116. ISSN: 0144-3577. [cit. 28-04-2022] Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443579510083622>
10. GUNASEKARAN, Angappa a Bulent KOBU, 2007. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *International Journal of Production Research* [online]. 45 (12), s. 2819–2840. [cit. 28-04-2022] Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540600806513#.V2bGZvntmko>

11. HALÁSKOVÁ, Martina, Renáta HALÁSKOVÁ, Beata GAVUROVÁ a Matuš KUBÁK. Fiscal Decentralisation of Services: The Case of the Local Public Sector in European Countries. *Journal of Tourism and Services*. Vysoká škola obchodní v Praze, 2021, **12**(23), s. 26-43. ISSN 1804-5650
12. WICKINGHOFF, Constantin, 1999. Performance measurement in der Logistik. Grundlagen , Konzepte und Ansatzpunkte einer Bewertung logistischer Prozesse. Universität zu Köln, 1999, Diplomarbeit.
13. OROSOVÁ, Monika a Martina PAŠKOVÁ. 2012. Vplyv supply chain manažmentu na výkonnosť podniku prostredníctvom informačných technológií. [online]. [cit. 28-04-2022] Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj80-cz.pdf>
14. HUDYMAČOVÁ, Martina a Marek HILA. 2011. Výkonnosť podniku. QMagazín: internetový časopis o jakosti [online]. [cit. 28-04-2022] ISSN 1213-0451. Dostupné z: <http://www.fmmi.vsb.cz/639/clanek.html>
15. GLOBERSON, Shlomo, 1985. Issues in developing a performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research* [online]. 23 (4), s. 639–646. [cit. 28-04-2022] ISSN: 0020-7543.
16. DANĚK, Vladimír. *Výkonnosť (032)*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. Učební texty pro teoretickou přípravu dopravních pilotů dle předpisu JAR-FCL 1. ISBN 80-720-4446-X.
17. WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
18. PARKER, Charles. 2000. Performance measurement. *Work Study. International Journal of Productivity and Performance Management* [online]. 49 (2), s. 63–66. ISSN 0043-8022. [cit. 28-04-2022].
19. SEIFERTO VÁ, Věra. *Průvodcovské činnosti*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4807-8.
20. PROKOP, Michal a Jiří ADAMEC. *Jak uspět na internetu: uskutečňte svůj podnikatelský sen*. V Praze: Blue Vision, 2016. ISBN 978-80-87672-55-6.
21. OLSHER, Steve. *Internetoví vizionáři: světoví experti odhalují, jak vydělávat online*. V Praze: Blue Vision, 2013. ISBN 978-80-87672-06-8.
22. SUCHÁNEK, Petr. *ECommerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.
23. ISAACSON, Walter. *Inovátoři: jak skupinka vynálezců, hackerů, génů a nadšenců stvořila digitální revoluci*. Praha: Práh, 2015. ISBN 978-80-7252-579-9.

24. MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mírek SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4383-4.
25. PETERKA, Jiří. *Báječný svět elektronického podpisu*. Praha: CZ.NIC, c2011. CZ.NIC. ISBN 978-80-904248-3-8.

Seznam tabulek

Tab. 5.1 Obrat zásob.....	34
Tab. 5.2 Náklady na skladování	35
Tab. 5.3 Doba realizace objednávky	36
Tab. 5.4 Náklady na dopravu	36
Tab. 5.5 Míra využití vozového parku	37
Tab. 5.6 Vyhodnocení výsledků.....	37
Tab. 6.1 KPI v oblasti lidských zdrojů.	38