

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Bakalářská práce**

**Uplatnění logistických postupů v konkrétní firmě –  
společnost Internet Mall a.s.**

**Dariga Dulat**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dariga Dulat

Ekonomika a management

Název práce

**Uplatnění logistických postupů v konkrétní firmě – společnost Internet Mall a.s.**

Název anglicky

**Application of logistics procedures in a specific company – Internet Mall a.s.**

---

### Cíle práce

Cílem práce je analyzovat logistické postupy ve vybrané společnosti a navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení její efektivity.

Hlavním cílem práce je vlastní výstup v podobě sestavení návrhů na zefektivnění, které si klade za cíl uspokojit potřeby zákazníků v logistice.

### Metodika

Problematice zefektivnění logistických procesů ve vybrané společnosti je nejdříve nezbytně správně porozumět, a proto v první části bakalářské práce bude vypracován teoretický rozbor.

V první části bakalářské práce, části teoretické, bude popsán termín „logistika“, dále pak budou určeny její role, cíle, logistické technologie a metody pro řešení logistických problémů.

Ve druhé části bakalářské práce, části teoretické budou charakterizovány klíčové logistické činnosti, jako jsou doprava, skladování, zpracování a plnění objednávek, expedice, celní odbavení, řízení dodavatelského řetězce, balení distribuce, správa vozového parku, správa zásob, získávání a zadávání zakázek.

Praktická část se bude věnovat podrobnému výzkumu vybrané společnosti, od základních informací až po jednotlivé logistické činnosti. Autor práce si vybral společnost Internet Mall a.s. Důvodem výběru této společnosti je autorčin pracovní poměr v této společnosti, a tak je patrná znalost logistických činností v podniku.

V závěrečné části bakalářské budou sestaveny tři návrhy, které mají za cíl zefektivnit logistické činnosti ve vybrané společnosti s cílem optimalizovat uspokojení konečného spotřebitele, zákazníka.

### Doporučený rozsah práce

60 stran

### Klíčová slova

Logistika, logistické náklady, distribuce, zásobování, výroba, řetězec.

---

### Doporučené zdroje informací

1. GROS, I. Logistika. Praha: VŠCHT, 1996, 228 s. ISBN 80-7080-262-6.
10. ESPARRAGO, Romeo A. Jr. Kanban. Production and Inventory Management Journal [online] 1988.
2. SCHULTE, C. Logistika. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
3. SIXTA, J a MAČÁT, V. Logistika: teorie a praxe. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80- 251-0573-3.
4. DRAHOTSKÝ, I. a ŘEZNÍČEK, B. Logistika: procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
5. STEHLÍK, A. a KAPOUN, J. Logistika pro manažery. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
6. ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6
7. PERNICA, P. Logistický management: teorie a podniková praxe. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
8. JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.
9. LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika: (příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží). 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

---

### Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

### Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

### Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 22. 8. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 22. 8. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Uplatnění logistických postupů v konkrétní firmě – společnost Internet Mall a.s." jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne datum odevzdání

\_\_\_\_\_



## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce doc. Ing. Tomáši Šubrtovi, Ph.D. za jeho vedení, podporu a neocenitelné poznatky v průběhu procesu psaní práce. Také děkuji své rodině za podporu během celého studia.

# Uplatnění logistických postupů v konkrétní firmě – společnost Internet Mall a.s.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na aplikaci logistických postupů ve společnosti Internet Mall a.s., vedoucí e-commerce společnosti se sídlem v České republice. Cílem práce je identifikovat a analyzovat současné logistické postupy a procesy implementované společností Internet Mall a.s. a vyhodnotit jejich efektivitu. Studie si také klade za cíl navrhnout potenciální zlepšení a inovace v řízení logistiky s cílem zvýšit konkurenceschopnost společnosti a spokojenost zákazníků. Metodologie výzkumu zahrnuje jak kvalitativní, tak kvantitativní techniky sběru dat, jako jsou pozorování, srovnávání, a analýza firemních dokumentů. Výsledky studie poskytují cenné poznatky o logistických operacích společnosti Internet Mall a.s. a ukazují důležitost efektivního řízení logistiky pro úspěch podnikání.

**Klíčová slova:** logistické postupy, řízení podniku, logistické procesy, zákazník, analýza

# **Application of logistics procedures in a specific company**

## **– Internet Mall a.s.**

### **Abstract**

This bachelor's thesis focuses on the application of logistics procedures in Internet Mall as, a leading e-commerce company based in the Czech Republic. The aim of the work is to identify and analyse the current logistics procedures and processes implemented by Internet Mall a.s. and evaluate their effectiveness. The study also aims to suggest potential improvements and innovations in logistics management to increase company competitiveness and customer satisfaction. The research methodology includes both qualitative and quantitative data collection techniques such as observation, comparison, and analysis of company documents. The results of the study provide valuable insights into the logistics operations of Internet Mall a.s. and show the importance of effective logistics management for business success.

**Keywords:** logistics procedures, business management, logistics processes, customer, analysis

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíl práce .....	11
1.2 Metodika.....	11
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
2.1 Termín logistika .....	12
2.1.1 Role logistiky v podniku .....	14
2.1.2 Cíle logistiky v podniku.....	15
2.1.3 Logistické technologie .....	16
2.1.4 Metody pro řešení logistických problémů .....	18
2.2 Logistický řetězec.....	20
2.2.1 Typy logistických řetězců .....	22
2.2.2 Zpětná logistika.....	23
2.2.3 Postupy při zavádění procesního řízení .....	25
2.2.4 Procesní modelování v logistice .....	26
2.3 Klíčové logistické činnosti .....	28
2.3.1 Doprava.....	29
2.3.2 Skladování.....	31
2.3.3 Zpracování a plnění objednávek .....	31
2.3.4 Spedice a celní odbavení .....	32
2.3.5 Řízení dodavatelského řetězce .....	32
2.3.6 Balení .....	33
2.3.7 Distribuce .....	33
2.3.8 Správa vozového parku .....	34
2.3.9 Správa zásob .....	35
2.3.10 Získávání a zadávání zakázek .....	35
<b>3 Praktická část .....</b>	<b>36</b>
3.1 Charakteristika vybraného podniku.....	36
3.1.1 Základní informace .....	38
3.1.2 Organizační struktura a zaměstnanci .....	40
3.1.3 Portfolia produktu .....	43
3.2 Hodnocení úrovně podnikové logistiky .....	44
3.2.1 Dodavatelé a odběratelé .....	45
3.2.2 Skladování.....	45
3.2.3 Přeprava .....	46
3.2.4 Zpětná a ekologická logistika v podniku .....	46

3.2.5	Logistické technologie v podniku.....	47
3.3	Osobní pohled a rady na zlepšení logistiky.....	48
3.4	SWOT analýza společnosti Internet Mall a.s. ....	50
3.4.1	Vybrané stránky SWOT analýzy .....	51
3.4.2	Maticе efektivity a důležitosti.....	52
3.4.3	Typy stránek SWOT analýzy.....	52
3.4.4	SWOT analýza společnosti Internet Mall a.s.....	52
3.4.5	Výsledky a shrnutí .....	53
3.5	Návrh na zlepšení a zhodnocení návrhů.....	53
3.5.1	Spolupráce se společností M2M Solutions, s.r.o. ....	53
3.5.2	Skladová navigace .....	54
3.5.2.1	Návrh konkrétní skladové navigace Linde .....	55
3.5.3	Investice do robotizace .....	56
3.5.4	Uplatnění vytvořených návrhů v praxi, ve společnosti.....	57
3.5.4.1	Spolupráce se společností M2M Solutions, s.r.o. ....	57
3.5.4.2	Skladová navigace .....	58
3.5.4.3	Investice do robotizace .....	58
<b>4</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>60</b>
4.1	Spolupráce se společností M2M Solutions, s.r.o. ....	60
4.2	Skladová navigace.....	60
4.3	Investice do robotizace.....	60
4.4	Otázky k diskusi.....	61
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>67</b>
7.1	Seznam obrázků .....	67
7.2	Seznam tabulek .....	67
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>68</b>

## Úvod

Logistika hraje klíčovou roli v úspěchu jakéhokoli podnikání, zejména v rychle rostoucím odvětví elektronického obchodování. Zahrnuje plánování, implementaci a kontrolu efektivního toku a skladování zboží, služeb a informací z místa původu do místa spotřeby. V posledních letech se důležitost řízení logistiky stále více ukazuje, jak společnosti usilují o zlepšení efektivity, snížení nákladů a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Společnost Internet Mall a.s. je vedoucí e-commerce společnost se sídlem v České republice, která prostřednictvím své online platformy nabízí širokou škálu produktů a služeb. Společnost v posledních letech zaznamenala významný růst a úspěch, částečně díky jejímu inovativnímu obchodnímu modelu a silným logistickým postupům. Vzhledem k tomu, že se však odvětví elektronického obchodování neustále vyvíjí a konkurence zesiluje, je pro Internet Mall a.s. neustále vyhodnocovat a optimalizovat své logistické postupy.

Tato bakalářská práce si klade za cíl prozkoumat aplikaci logistických postupů v rámci společnosti Internet Mall as, se zaměřením na identifikaci a analýzu současných logistických postupů a procesů implementovaných společností. Cílem výzkumu je také vyhodnotit účinnost a efektivitu těchto postupů a navrhnout potenciální zlepšení a inovace v řízení logistiky ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a spokojenosti zákazníků. Prostřednictvím této studie autorka poskytne cenné poznatky o logistických operacích společnosti Internet Mall a.s., ve které pracuje na pozici koordinátorky expedice a ukáže důležitost efektivního řízení logistiky pro úspěch e-commerce podnikání.

# **1 Cíl práce a metodika**

V následujících podkapitolách uvádí autorka cíle a metodiku bakalářské práce.

## **1.1 Cíl práce**

Cílem práce je analyzovat logistické postupy, identifikovat slabá místa a navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení její efektivity pro zlepšení celkové situace ve zvolené firmě. Hlavním cílem mé práce je takový návrh zefektivnění, který povede k optimálnímu uspokojení potřeb zákazníků v logistice.

## **1.2 Metodika**

Problematicke zefektivnění logistických procesů v podniku je nejdříve nezbytné správně porozumět, a proto v první části bude zpracováván teoretický rozbor. Pro identifikování slabých míst a zlepšení celkové situace firmy bude použita metodika rešerše literatury, pozorování, srovnávání a vytvořeny návrhy na zlepšení chodu celého podniku.

První část práce je věnována teorii, ve které jsou popsány základní informace týkající se termínu logistika, její technologie, charakterizován je logistický řetězec a klíčové logistické činnosti, jako jsou například doprava, skladování, balení, distribuce, správa zásob, správa vozového parku a další.

Praktická část je zaměřena na vybraný podnik Internet Mall a.s., který je podrobně analyzován. Autorka práce uvádí základní informace o podniku, popisuje organizační strukturu společnosti a její zaměstnance. V další části analyzuje a hodnotí úroveň podnikové logistiky na základě vybraných stránek – dodavatelé a odběratelé, skladování, přeprava, zpětná a ekologická logistika podniku, logistické technologie v podniku. Ke zkvalitnění bakalářské práce přispívá osobní pohled a rady na zlepšení logistiky, které autorka této práce uvádí. Dále pak je sestavena podrobná SWOT analýza podniku Internet Mall a.s.

Klíčová část práce je zaměřena na jednotlivé návrhy a opatření, které eliminují zjištěné problémy a pomáhají zefektivnit a zkvalitnit logistické procesy. Na závěr práce je uvedené zhodnocení návrhů, jejich výsledky a je položeno několik otázek do diskuze.

## 2 Teoretická východiska

Teoretické základy podnikové logistiky odkazují na základní principy a koncepty, které informují o plánování, organizaci a řízení logistických činností v rámci podniku. Patří mezi ně řada ekonomických, provozních a strategických úvah, které jsou nezbytné pro zajištění efektivního a efektivního toku zboží, služeb a souvisejících informací.

Celkově teoretické základy podnikové logistiky zahrnují širokou škálu ekonomických, provozních a strategických úvah, které jsou nezbytné pro zajištění efektivního a efektivního toku zboží a služeb v rámci podniku. Pochopením a aplikací těchto principů a konceptů mohou podniky optimalizovat své logistické aktivity a získat konkurenční výhodu na trhu.

Logistika je kritickou součástí řízení dodavatelského řetězce, což je řízení toku zboží, informací a dalších zdrojů od fáze surovin až ke konečnému spotřebiteli. Efektivní řízení logistiky je nezbytné pro zajištění toho, aby zboží a služby byly zákazníkům dodávány včas a nákladově efektivním způsobem, a hraje klíčovou roli v celkové efektivitě a efektivitě podnikání.

V dnešním globalizovaném a vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí hraje logistika zásadní roli v úspěchu podniků všech velikostí. Je to stále složitější a dynamická oblast, která vyžaduje integraci pokročilých technologií, jako je sledování GPS, prediktivní analytika a automatizace, k optimalizaci toku zboží a služeb.

### 2.1 Termín logistika

Logistikou se rozumí plánování, organizace a řízení pohybu a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa původu do místa spotřeby. Zahrnuje koordinaci a integraci všech činností zapojených do nákupu, distribuce a přepravy zboží a služeb, včetně získávání zdrojů, nákupu, výroby, skladování, distribuce a dodávky.

Lze zmínit následující tvrzení definici logistiky: *„Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím*



*způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.“ [1, str. 25]*

Také lze uvést další definice logistiky:

*„Souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem. Zahrnuje nejen tok materiálu, ale také tok informací mezi všemi objekty a časově překlepuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě.“ [Kirsch, 1971]*

*„Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkům (zboží, služby, přeprava, dodávky) až po získání zdrojů.“ [2, str. 4]*

Existuje mnoho různých typů logistických činností, včetně příchozí logistiky, která zahrnuje řízení toku surovin a komponent do společnosti, a odchozí logistiky, která zahrnuje řízení toku hotových výrobků k zákazníkům. Mezi další logistické činnosti patří reverzní logistika, která zahrnuje řízení toku použitého nebo vráceného zboží, a mezinárodní logistika, která zahrnuje řízení toku zboží přes mezinárodní hranice.

Logistiku lze rozdělit do několika dílčích disciplín, včetně dopravní logistiky, která zahrnuje plánování a řízení pohybu zboží po zemi, po moři a ve vzduchu; skladová logistika, která zahrnuje řízení skladování zboží ve skladech a distribučních centrech; a informační logistika, která zahrnuje řízení toku informací a dat souvisejících s logistickými činnostmi. [3]

Jedním z klíčových teoretických základů podnikové logistiky je koncept celkových nákladů na vlastnictví (TCO). To se týká celkových nákladů na pořízení, vlastnictví a likvidaci zboží nebo aktiv během celého jejich životního cyklu, včetně přímých a nepřímých nákladů, jako je kupní cena, doprava, skladování, údržba a likvidace.

Pochopení TCO různého zboží a majetku může podnikům pomoci přijímat informovaná rozhodnutí o sourcingu, nákupu a logistických strategiích.

Dalším důležitým teoretickým základem podnikové logistiky je koncept dodavatelského řetězce. To se týká sítě organizací, lidí, činností, informací a zdrojů zapojených do výroby, manipulace a distribuce zboží a služeb od surovin až po konečné spotřebitele. Efektivní řízení logistiky je nezbytné pro zajištění hladkého a efektivního toku zboží a informací v rámci dodavatelského řetězce a pro minimalizaci plýtvání, zpoždění a dalších neefektivností. [4, str. 1-2]

Kromě těchto ekonomických a provozních úvah zahrnuje podniková logistika také strategické plánování a rozhodování. To může zahrnovat rozhodování o nejvhodnějších logistických sítích a konfiguracích, například zda použít interní nebo externí poskytovatele logistiky nebo zda přijmout centralizovaný či decentralizovaný přístup k řízení logistiky. Mezi další strategické úvahy může patřit použití pokročilých technologií, jako je umělá inteligence a automatizace, k optimalizaci logistických procesů a zlepšení účinnosti a efektivity.

### **2.1.1 Role logistiky v podniku**

Logistika hraje klíčovou roli v úspěchu podniků všech velikostí. Týká se plánování, organizace a řízení pohybu a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa původu do místa spotřeby. Efektivní řízení logistiky je nezbytné pro zajištění toho, aby zboží a služby byly zákazníkům dodávány včas a nákladově efektivním způsobem, a hraje klíčovou roli v celkové efektivitě a efektivitě podnikání.

Existuje mnoho různých typů logistických činností, včetně příchozí logistiky, která zahrnuje řízení toku surovin a komponent do společnosti, a odchozí logistiky, která zahrnuje řízení toku hotových výrobků k zákazníkům. Mezi další logistické činnosti patří reverzní logistika, která zahrnuje řízení toku použitého nebo vráceného zboží, a mezinárodní logistika, která zahrnuje řízení toku zboží přes mezinárodní hranice.

V dnešním globalizovaném a vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí hraje logistika zásadní roli v úspěchu podniků všech velikostí. Je to stále složitější a dynamická oblast, která

vyžaduje integraci pokročilých technologií, jako je sledování GPS, prediktivní analytika a automatizace, k optimalizaci toku zboží a služeb.

Role logistiky v podnikání přesahuje pouhé stěhování a skladování zboží. Zahrnuje také koordinaci a integraci všech činností souvisejících s nákupem, distribucí a přepravou zboží a služeb, včetně získávání zdrojů, nákupu, výroby, skladování, distribuce a dodávky. To vyžaduje úzkou spolupráci s řadou zainteresovaných stran, jako jsou dodavatelé, zákazníci a logistické partneři, aby bylo zajištěno, že tok zboží a informací bude hladký a efektivní. [5, str. 11]

Efektivní řízení logistiky může podnikům poskytnout řadu výhod, včetně:

Zlepšené služby zákazníkům: Zajištěním včasného a spolehlivého dodání zboží a služeb mohou podniky zlepšit spokojenost a loajalitu zákazníků.

Zvýšená efektivita: Optimalizací logistických procesů a činností mohou podniky snížit náklady a zvýšit efektivitu, což může vést ke zlepšení ziskovosti.

Zvýšená konkurenceschopnost: Nabídkou špičkových logistických služeb se podniky mohou odlišit od konkurence a získat konkurenční výhodu na trhu.

Celkově je role logistiky v podnikání zásadní pro úspěch podnikání. Efektivním řízením logistických procesů a činností mohou podniky zlepšit služby zákazníkům, zvýšit efektivitu a zvýšit konkurenceschopnost.

### **2.1.2 Cíle logistiky v podniku**

Cílem logistiky v podniku je zajistit efektivní a efektivní pohyb a skladování zboží, služeb a informací z místa původu do místa spotřeby. To zahrnuje koordinaci přepravy, skladování a distribuce produktů, stejně jako řízení toku materiálů a informací v rámci dodavatelského řetězce. [6, str. 25]

Jedním z hlavních cílů logistiky je optimalizovat využití zdrojů, včetně práce, dopravy a zásob. To zahrnuje vyvážení potřeby včasného dodání s náklady na dodání zboží a nalezení nejúčinnějších a nákladově nejefektivnějších způsobů přesunu a skladování produktů.

Dalším důležitým cílem logistiky je zlepšit spokojenost zákazníků poskytováním rychlého a spolehlivého dodání zboží a služeb. To může zahrnovat použití pokročilých technologií, jako je sledování v reálném čase a automatizované systémy, aby byli zákazníci informováni o stavu jejich objednávek a aby bylo možné identifikovat a řešit případná zpoždění nebo problémy.

### **2.1.3 Logistické technologie**

Logistickými technologiemi se rozumí pokročilé nástroje, systémy a metody používané k optimalizaci a zefektivnění logistických procesů a činností. Tyto technologie lze použít ke zlepšení efektivity, přesnosti a rychlosti při pohybu a skladování zboží, služeb a souvisejících informací od místa původu až po místo spotřeby.

Jednou z klíčových logistických technologií jsou systémy řízení dopravy (TMS). Jedná se o počítačové systémy, které pomáhají podnikům plánovat a řídit pohyb zboží po zemi, po moři a vzduchem. Systémy TMS lze použít k optimalizaci tras, plánování dodávek, sledování zásilek a řízení nákladů na dopravu. Mohou také zahrnovat funkce, jako je sledování v reálném čase, prediktivní analytika a integrace s dalšími logistickými systémy, jako jsou systémy řízení skladů (WMS) a systémy plánování podnikových zdrojů (ERP).

Další důležitou logistickou technologií jsou systémy řízení skladů (WMS). Jedná se o počítačové systémy, které pomáhají podnikům řídit skladování, manipulaci a distribuci zboží ve skladech a distribučních centrech. Systémy WMS lze použít k optimalizaci uspořádání a návrhu skladů, sledování úrovně zásob a řízení zpracování a plnění objednávek. Mohou také zahrnovat funkce, jako je sledování v reálném čase, prediktivní analytika a integrace s jinými logistickými systémy, jako jsou systémy TMS a ERP.

Kromě systémů TMS a WMS existuje řada dalších logistických technologií, které lze využít k optimalizaci logistických procesů a činností. Tyto zahrnují:

Systémy radiofrekvenční identifikace (RFID): Jedná se o bezdrátové technologie, které využívají rádiové vlny k automatické identifikaci a sledování pohybu zboží.

Systémy RFID lze použít ke zlepšení řízení zásob, snížení chyb a zvýšení efektivity logistických operací.

Sledování GPS: Tato technologie využívá satelitní navigační systémy ke sledování polohy a pohybu zboží a vozidel v reálném čase. GPS sledování lze použít k optimalizaci tras, plánování dodávek a sledování zásilek.

Prediktivní analytika: To se týká použití pokročilých technik analýzy dat k předpovídání a optimalizaci logistických procesů. Prediktivní analytiku lze použít k predikci poptávky, optimalizaci úrovně zásob a zlepšení plánování dopravy.

Mezi další běžně používané logistické technologie patří:

Automatizace a robotika: Automatizační technologie, jako jsou roboti a autonomní vozidla, lze použít ke zlepšení efektivity a přesnosti v logistických operacích, zejména u úkolů, které se opakují nebo jsou nebezpečné. Tyto technologie mohou také pomoci snížit náklady na pracovní sílu a zlepšit bezpečnost na pracovišti. [7]

Internet věcí (IoT) a technologie senzorů: IoT označuje síť fyzických objektů, jako jsou zařízení a vozidla, které jsou vybaveny senzory a konektivitou, což jim umožňuje komunikovat a vyměňovat si data. Technologie senzorů, jako jsou senzory zabudované ve zboží a obalech, lze použít ke sledování a sledování pohybu a stavu zboží v reálném čase. Toho lze využít ke zlepšení viditelnosti dodavatelského řetězce, optimalizaci řízení zásob a snížení rizika ztráty nebo poškození zboží.

Blockchain: Blockchain je technologie distribuované účetní knihy, která umožňuje bezpečnou a transparentní výměnu dat a transakcí. Má potenciál způsobit revoluci v logistice tím, že umožňuje vytvoření decentralizovaných, transparentních a bezpečných dodavatelských řetězců.

Umělá inteligence (AI) a strojové učení: Technologie umělé inteligence a strojového učení lze využít ke zlepšení efektivity a přesnosti v logistických operacích automatizací rozhodovacích a analytických úloh. Systémy s umělou inteligencí lze například použít k optimalizaci tras, předpovídání poptávky a zlepšení řízení zásob. [7]

Stručně řečeno, logistické technologie jsou nezbytnou součástí moderního logistického řízení a stále častěji se používají k optimalizaci a zefektivnění logistických procesů a činností. Přijetím a efektivním používáním těchto technologií mohou podniky zlepšit efektivitu, snížit náklady a získat konkurenční výhodu na trhu. Celkově jsou logistické technologie nezbytnou součástí moderního řízení logistiky a stále častěji se využívají k optimalizaci a zefektivnění logistických procesů a činností. Přijetím a efektivním používáním těchto technologií mohou podniky zlepšit efektivitu, snížit náklady a získat konkurenční výhodu na trhu.

#### **2.1.4 Metody pro řešení logistických problémů**

Logistické problémy se týkají jakýchkoli výzev nebo problémů, které vyvstanou při plánování, organizaci a řízení logistických činností. Tyto problémy mohou sahát od jednoduchých provozních problémů, jako jsou zpoždění nebo chyby při pohybu nebo skladování zboží, až po složitější strategické problémy, jako jsou narušení dodavatelského řetězce nebo měnící se podmínky na trhu. [4]

Existuje řada metod, které lze použít k řešení logistických problémů v závislosti na povaze a složitosti daného problému. Některé běžné metody řešení logistických problémů zahrnují:

Analýza kořenových příčin: Tato metoda zahrnuje identifikaci základních příčin problému a vypracování plánu na jejich řešení. Toho lze dosáhnout pomocí technik, jako je 5 Proč, což zahrnuje opakované ptát se „proč“ k identifikaci hlavní příčiny problému, nebo Diagram rybí kosti, který zahrnuje zmapování potenciálních příčin a jejich vztahu k problému.

Mapování procesů: Tato metoda zahrnuje vizualizaci kroků a činností zapojených do procesu a identifikaci oblastí pro zlepšení. Toho lze dosáhnout pomocí technik, jako jsou vývojové diagramy, které ukazují tok materiálů a informací, nebo mapy toku hodnot, které ukazují tok činností s přidanou hodnotou.

Analýza dat: Tato metoda zahrnuje sběr a analýzu dat o logistických procesech a činnostech za účelem identifikace trendů, vzorců a oblastí pro zlepšení. Toho lze dosáhnout pomocí technik, jako je statistická kontrola procesů (SPC), která využívá statistické nástroje k identifikaci a kontrole variací procesu, nebo Six Sigma, která k identifikaci a odstranění defektů využívá techniky řešení problémů založené na datech.

Spolupráce a komunikace: Tato metoda zahrnuje spolupráci se zainteresovanými stranami, jako jsou zákazníci, dodavatelé a logistické partneři, s cílem identifikovat a vyřešit logistické problémy. Efektivní komunikace a spolupráce může pomoci včas identifikovat a vyřešit problémy a může také pomoci vybudovat pevnější vztahy a zlepšit celkovou výkonnost logistiky.

Simulace a modelování: Tato metoda zahrnuje použití počítačových simulací a modelů k předpovídání a analýze dopadu různých logistických scénářů, jako jsou změny v poptávce, narušení dodavatelského řetězce nebo změny v dopravních sítích. Simulace a modelování mohou podnikům pomoci vyhodnotit a porovnat různé logistické strategie a určit nejúčinnější přístup.

Pokročilé technologie: Existuje řada pokročilých technologií, které lze použít k řešení logistických problémů, jako je umělá inteligence (AI), strojové učení a internet věcí (IoT). Tyto technologie lze použít k automatizaci rozhodovacích a analytických úloh, zlepšení viditelnosti dodavatelského řetězce a optimalizaci logistických procesů a činností.

Principy štihlosti: Principy štihlosti, jako je mapování hodnotového toku, neustálé zlepšování a eliminace plýtvání, lze použít v logistice k identifikaci a eliminaci činností, které nepřidávají hodnotu, a optimalizaci toku zboží a informací.

Návrh a optimalizace dodavatelského řetězce: Tato metoda zahrnuje návrh a optimalizaci celkové sítě dodavatelského řetězce s cílem minimalizovat náklady, zlepšit efektivitu a zvýšit flexibilitu. Toho lze dosáhnout pomocí technik, jako je návrh sítě, který zahrnuje optimalizaci umístění a velikosti skladů a distribučních center, nebo optimalizace dopravy, která zahrnuje optimalizaci tras a způsobů přepravy.

Celkově řešení logistických problémů vyžaduje proaktivní a systematický přístup a nejvhodnější metoda bude záviset na povaze a složitosti daného problému. Pomocí řady nástrojů a technik mohou podniky efektivně identifikovat a řešit logistické problémy a optimalizovat své logistické procesy a činnosti. [4]

## 2.2 Logistický řetězec

*„Logistický řetězec představuje posloupnost hmotných a nehmotných toků probíhajících v řadě dodávajících a odebírajících subjektů, jejichž struktura a chování jsou odvozeny od požadavku na pružné a hospodárné uspokojení dané potřeby konečného zákazníka včetně zpětných toků reklamovaného či neprodaného zboží a obalů, toků obalů a odpadů k recyklaci nebo k likvidaci. Články logistického řetězce jsou na sebe navazující činnosti – doprava, manipulace, skladování, řízení zásob, balení a všechny s tím spojené informační a řídicí procesy.“ [8, str. 8]*

Logistický řetězec označuje řadu činností a procesů, které se podílejí na toku zboží, služeb a informací z místa původu do místa spotřeby. Jde o komplexní a dynamický systém, který zahrnuje různé hráče a zainteresované strany, včetně dodavatelů, výrobců, přepravců, skladů, distribučních center a maloobchodníků. Logistický řetězec hraje klíčovou roli v globální ekonomice, protože umožňuje efektivní a včasný pohyb zboží a služeb napříč různými regiony a trhy.

Jednou z klíčových součástí logistického řetězce je doprava, která zahrnuje přesun zboží z jednoho místa na druhé. Přepravu lze uskutečnit různými způsoby, jako je letecká, pozemní, námořní nebo železniční, v závislosti na typu a velikosti zboží, vzdálenosti, kterou je třeba překonat, a na požadavcích na rychlost a náklady. Dalším důležitým prvkem logistického řetězce je skladování a skladování, které zahrnuje manipulaci, skladování a distribuci zboží v rámci konkrétního místa. Skladování a skladování lze provádět různými formami, včetně veřejných skladů, soukromých skladů a cross-dockingových zařízení.

Logistický řetězec také zahrnuje různé procesy a činnosti související s manipulací a správou zboží, jako je zpracování objednávek, řízení zásob a distribuce. Tyto procesy mají za cíl zajistit, aby bylo správné zboží doručeno na správné místo ve správný čas, co nejefektivnějším a nákladově nejefektivnějším způsobem. Logistický řetězec také zahrnuje výměnu informací a komunikaci mezi různými hráči a zúčastněnými stranami prostřednictvím různých kanálů, jako je elektronická výměna dat, čárové kódy a systémy radiofrekvenční identifikace (RFID). [2]



Efektivní řízení logistiky je nezbytné pro úspěch každého podnikání, protože pomáhá optimalizovat tok zboží a služeb, snižovat náklady a dodací lhůty a zlepšovat spokojenost zákazníků. Vyžaduje dobře koordinovaný a integrovaný přístup zahrnující efektivní plánování, realizaci a kontrolu logistického řetězce. Zahrnuje také použití pokročilých technologií a nástrojů, jako jsou systémy plánování podnikových zdrojů (ERP), systémy řízení dopravy (TMS) a systémy řízení skladů (WMS), k automatizaci a optimalizaci různých logistických procesů.

Logistický řetězec však není bez problémů a rizik. Mezi běžné výzvy, kterým čelí manažeři logistiky, patří řízení výkyvů poptávky a nabídky, zvládnutí neočekávaných narušení, řešení složitých regulačních problémů a problémů s dodržováním předpisů a řízení nákladů na dopravu a skladování. Kromě toho mohou být logistické operace zranitelné vůči různým rizikům, jako jsou nehody, přírodní katastrofy, narušení bezpečnosti a krádeže, což může narušit tok zboží a služeb a ovlivnit celkovou efektivitu a efektivitu logistického řetězce.

Aby se manažeři logistiky vypořádali s těmito výzvami a riziky, musí přijmout proaktivní a inovativní přístup, který zahrnuje použití pokročilých technologií a nástrojů a také implementaci robustního řízení rizik a pohotovostních plánů. Mohou například používat prediktivní analytiku a algoritmy strojového učení k předpovídání poptávky a optimalizaci úrovně zásob nebo mohou využívat technologie blockchainu a digitálního dvojčete ke zlepšení viditelnosti a sledovatelnosti dodavatelského řetězce. Mohou také využít vznikající technologie, jako jsou drony, autonomní vozidla a robotika, ke zlepšení efektivity a rychlosti logistických operací.

Závěrem lze říci, že logistický řetězec je kritický a komplexní systém, který hraje zásadní roli v globální ekonomice. Zahrnuje různé činnosti a procesy související s pohybem, manipulací a správou zboží, služeb a informací od místa původu až po místo spotřeby. Efektivní řízení logistiky je nezbytné pro úspěch každého podnikání, protože pomáhá optimalizovat tok zboží a služeb, snižovat náklady a dodací lhůty a zlepšovat spokojenost zákazníků. Logistické operace však také čelí různým výzvám a rizikům a je důležité, aby manažeři logistiky přijali proaktivní a inovativní přístup k řešení těchto výzev a rizik a zvýšili celkovou efektivitu a efektivitu logistického řetězce.

### 2.2.1 Typy logistických řetězců

Existují různé typy logistických řetězců, které podniky používají k optimalizaci toku zboží, služeb a informací z místa původu do místa spotřeby. Tyto typy logistických řetězců lze klasifikovat na základě různých kritérií, jako je typ přepravovaného zboží, způsob přepravy, umístění dodavatelského řetězce a úroveň integrace a kontroly. Některé z běžných typů logistických řetězců jsou popsány níže. [10]

Lineární logistický řetězec: Lineární logistický řetězec zahrnuje přímý tok zboží z místa původu do místa spotřeby bez jakýchkoli mezizastávek nebo prostředníků. Tento typ logistického řetězce se obvykle používá pro přepravu surovin, polotovarů a hotových výrobků od dodavatele k výrobcí nebo od výrobce k maloobchodníkovi nebo koncovému zákazníkovi. Lineární logistické řetězce se obvykle vyznačují vysokou úrovní kontroly a integrace, protože stejný subjekt řídí celý dodavatelský řetězec.

Zprostředkující logistický řetězec: Zprostředkující logistický řetězec zahrnuje tok zboží přes jednoho nebo více zprostředkovatelů, jako jsou velkoobchodníci, distributoři nebo poskytovatelé logistických služeb, mezi místem původu a místem spotřeby. Tento typ logistického řetězce se obvykle používá pro přepravu hotových výrobků od výrobce k maloobchodníkovi nebo koncovému zákazníkovi. Zprostředkující logistické řetězce se obvykle vyznačují nižší úrovní kontroly a integrace ve srovnání s lineárními logistickými řetězci, protože různé subjekty řídí různé části dodavatelského řetězce.

Multimodální logistický řetězec: Multimodální logistický řetězec zahrnuje použití více druhů dopravy, jako je letecká, pozemní, námořní nebo železniční, k přesunu zboží z místa původu do místa spotřeby. Tento typ logistického řetězce se obvykle používá pro přepravu zboží na dlouhé vzdálenosti nebo pro pohyb zboží mezi různými regiony nebo zeměmi. Multimodální logistické řetězce se obvykle vyznačují vysokou úrovní složitosti a koordinace, protože zahrnují integraci různých druhů dopravy a řešení různých celních, regulačních a dodržování předpisů.

Reverzní logistický řetězec: Reverzní logistický řetězec zahrnuje tok zboží z místa spotřeby zpět do místa původu nebo na jiné místo za účelem recyklace, opětovného použití nebo

likvidace. Tento typ logistického řetězce se obvykle používá pro nakládání s odpady, vratky a produkty s ukončenou životností. Reverzní logistické řetězce se obvykle vyznačují vysokou úrovní složitosti a udržitelnosti, protože zahrnují integraci environmentálních, sociálních a ekonomických aspektů do dodavatelského řetězce.

Bezpochyby však lze říci, že existují různé typy logistických řetězců, které podniky používají k optimalizaci toku zboží, služeb a informací z místa původu do místa spotřeby. Tyto typy logistických řetězců lze klasifikovat na základě různých kritérií, jako je typ přepravovaného zboží, způsob přepravy, umístění dodavatelského řetězce a úroveň integrace a kontroly. Pochopení různých typů logistických řetězců je pro manažery logistiky zásadní, aby si vybrali nejvhodnější a nejefektivnější logistický řetězec pro své obchodní potřeby. [11]

### **2.2.2 Zpětná logistika**

Zpětná logistika se týká toku zboží z místa spotřeby zpět do místa původu nebo na jiné místo za účelem recyklace, opětovného použití nebo likvidace. Je kritickou složkou celého dodavatelského řetězce, protože pomáhá efektivně a udržitelně řídit odpad, vracení a produkty s ukončenou životností. Zpětná logistika je přínosná nejen pro životní prostředí, protože pomáhá snižovat množství odpadu a znečištění, ale také pro podniky, protože pomáhá optimalizovat využití zdrojů a snižovat náklady.

Škapa zmiňuje, že zpětnou logistikou je: „*aktivita realizována zejména maloobchodními podniky a představuje další prodej a redistribuci neprodaných výrobků vyplývajících také z uplatňování záruk spotřebiteli. Jejím úkolem je zejména naplňování ekonomických a marketingových cílů. Zpětná logistika je synonymem pro materiálovou recyklaci a nakládání s odpady ve snaze minimalizovat náklady, získat hodnotu ze zpětných toků, naplňovat legislativní požadavky týkající se apriori ochrany životního prostředí.*“ [10, str. 11]

Proces zpětné logistiky obvykle zahrnuje několik kroků, jako je vyzvednutí zboží z místa spotřeby, přeprava zboží zpět do místa původu nebo na jiné místo, třídění a zpracování zboží a opětovné použití nebo likvidace zboží. Proces zpětné logistiky může provádět stejný

subjekt, který řídí proces dopředné logistiky, nebo samostatný subjekt, který se specializuje na zpětnou logistiku.

Existují různé typy zpětné logistiky v závislosti na povaze a účelu vraceného zboží. Některé z běžných typů zpětné logistiky jsou popsány níže.

Vrácení produktu: Vrácení produktu se týká toku zboží z místa spotřeby zpět do místa původu nebo na jiné místo z důvodu závad, poškození nebo nespokojenosti. Vrácení produktů je běžným jevem v maloobchodě a v odvětví elektronického obchodování a může mít významné náklady a dopady na podniky, pokud jde o ztráty prodeje, sníženou spokojenost zákazníků a zvýšené provozní náklady. K efektivnímu řízení vrácení produktů musí podniky zavést robustní zásady vrácení a také efektivní a nákladově efektivní procesy vrácení, jako je použití předplacených štítků pro vrácení zboží, online portály pro vrácení zboží a automatizovaná návratová centra.

Řízení stahování: Řízení stahování se týká toku zboží z místa spotřeby zpět do místa původu nebo na jiné místo z důvodu bezpečnosti nebo kvality. Řízení stažení je obvykle prováděno výrobcem nebo regulačními orgány, aby se zabránilo nebo zmírnilo rizika a dopady vadných nebo nebezpečných produktů na spotřebitele a životní prostředí. Řízení stažení vyžaduje dobře koordinovaný a transparentní přístup, který zahrnuje identifikaci a upozornění postižených zákazníků, vyhledání a zničení vadných produktů a implementaci nápravných opatření.

Nakládání s odpady: Nakládání s odpady se týká toku zboží z místa spotřeby zpět do místa původu nebo na jiné místo za účelem recyklace, opětovného použití nebo likvidace. Odpadové hospodářství je kritickou součástí celého dodavatelského řetězce, protože pomáhá snižovat plýtvání a znečištění a optimalizovat využití zdrojů. Nakládání s odpady zahrnuje třídění, sběr, přepravu a zpracování odpadních materiálů podle jejich druhu a vlastností. Nakládání s odpady mohou provádět veřejné nebo soukromé subjekty a může zahrnovat různé technologie a postupy, jako je recyklace, kompostování, spalování nebo skládkování.

Nicméně zpětná logistika je kritickou složkou celkového dodavatelského řetězce, protože pomáhá řídit odpad, vrácení a produkty s ukončenou životností účinným a udržitelným

způsobem. Zpětná logistika zahrnuje tok zboží z místa spotřeby zpět do místa původu nebo na jiné místo za účelem recyklace, opětovného použití nebo likvidace. Existují různé typy zpětné logistiky v závislosti na povaze a účelu vraceného zboží, jako je vrácení produktů, řízení stažení a nakládání s odpady. K efektivnímu řízení zpětné logistiky musí podniky přijmout proaktivní a inovativní přístup, který zahrnuje použití pokročilých technologií a nástrojů a také implementaci robustních politik a procesů.

### **2.2.3 Postupy při zavádění procesního řízení**

Procesní řízení znamená systematické a neustálé zlepšování procesů s cílem optimalizovat tok zboží, služeb a informací a zvýšit efektivitu a efektivitu logistického řetězce. Řízení procesů zahrnuje identifikaci, analýzu, návrh, implementaci a hodnocení procesů pomocí různých nástrojů a technik, jako je mapování procesů, analýza procesů, redesign procesů a měření procesů. Řízení procesů lze aplikovat na různé logistické procesy, jako je doprava, skladování a skladování, řízení zásob, zpracování objednávek a distribuce. [12]

Implementace procesního řízení v logistice zahrnuje několik kroků, které jsou popsány níže.

Identifikace procesu, který se má zlepšit: Prvním krokem při implementaci procesního řízení v logistice je identifikace procesu, který je třeba zlepšit. Toho lze dosáhnout různými metodami, jako je mapování procesů, analýza procesů nebo zpětná vazba od zákazníků. Identifikovaný proces by měl být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově ohraničený (SMART).

Analyzování současného procesu: Druhým krokem při implementaci procesního řízení v logistice je analyzovat současný proces, pro pochopení, jak funguje, kde přidává hodnotu a kde vytváří plýtvání nebo neefektivitu. Toho lze dosáhnout různými metodami, jako je mapování procesů, analýza procesů nebo benchmarking procesů. Analýza by měla zahrnovat sběr a analýzu dat a informací, jako je procesní tok, procesní kroky, procesní vstupy, procesní výstupy, výkonnost procesu a procesní rizika.

Navrhování vylepšeného procesu: Třetím krokem při implementaci procesního řízení v logistice je navrhnout vylepšený proces na základě zjištění analýzy. Návrh by měl zahrnovat vývoj podrobného a realistického plánu pro vylepšený proces, včetně procesních

cílů, procesních činností, procesních rolí, procesních zdrojů, procesních indikátorů a procesních standardů. Návrh by měl rovněž zahrnovat identifikaci a analýzu potenciálních rizik a dopadů a vypracování krizových plánů.

Implementace vylepšeného procesu: Čtvrtým krokem při implementaci procesního řízení v logistice je implementace vylepšeného procesu podle konstrukčního plánu. To zahrnuje školení a podporu příslušných zaměstnanců a zainteresovaných stran, komunikaci a koordinaci zlepšeného procesu a zavádění nezbytných kontrolních a monitorovacích systémů. Implementace by měla zahrnovat pilotní fázi, ve které se vylepšený proces testuje a zdokonaluje, než bude zaveden do celé organizace.

Vyhodnocení: Pátým a posledním krokem při implementaci procesního řízení v logistice je vyhodnocení vylepšeného procesu za účelem zjištění jeho výkonnosti a efektivity. Toho lze dosáhnout různými metodami, jako je měření procesů, monitorování procesů, benchmarking procesů nebo zpětná vazba od zákazníků. Hodnocení by mělo zahrnovat sběr a analýzu dat a informací, jako jsou procesní ukazatele, procesní standardy, procesní dopady a procesní rizika. Hodnocení by také mělo zahrnovat identifikaci a realizaci nápravných opatření na základě zjištění hodnocení.

Implementace procesního řízení v logistice zahrnuje několik kroků, včetně identifikace, analýzy, návrhu, implementace a hodnocení procesů. Řízení procesů lze aplikovat na různé logistické procesy, jako je doprava, skladování a skladování, řízení zásob, zpracování objednávek a distribuce. Implementace procesního řízení v logistice vyžaduje systematický a nepřetržitý přístup, zahrnující použití pokročilých nástrojů a technik, jakož i školení a podporu příslušných zaměstnanců a zainteresovaných stran. Implementace řízení procesů v logistice může podnikům pomoci optimalizovat tok zboží, služeb a informací a zvýšit efektivitu a efektivitu logistického řetězce.

#### **2.2.4 Procesní modelování v logistice**

Procesní modelování se týká reprezentace a vizualizace procesů s cílem porozumět, analyzovat a zlepšit tok zboží, služeb a informací v logistickém řetězci. Procesní modelování

zahrnuje použití různých nástrojů a technik, jako je mapování procesů, procesní analýza a redesign procesů, k reprezentaci a analýze různých aktivit, vstupů, výstupů a výkonnosti procesů. Procesní modelování lze aplikovat na různé logistické procesy, jako je doprava, skladování a skladování, řízení zásob, zpracování objednávek a distribuce. [12]

V logistice lze použít různé typy modelování procesů v závislosti na povaze a složitosti modelovaných procesů. Některé z běžných typů procesního modelování jsou popsány níže.

Vývojový diagram: Vývojový diagram je grafické znázornění procesu, zobrazující posloupnost činností, vstupů, výstupů a rozhodnutí zahrnutých do procesu. Vývojový diagram je užitečný pro pochopení a komunikaci kroků a toku procesu a pro identifikaci potenciálních úzkých míst, neefektivnosti nebo rizik. Vývojový diagram lze vytvořit ručně nebo pomocí specializovaného softwaru, jako je Microsoft Visio nebo Lucidchart.

Mapa toku hodnoty: Mapa toku hodnoty je grafická reprezentace toku materiálu a informací v procesu, která ukazuje činnosti, které přidávají hodnotu a které nepřidávají hodnotu, které jsou součástí procesu. Mapa toku hodnot je užitečná pro identifikaci a eliminaci plýtvání v procesu a pro zlepšení toku a efektivity procesu. Mapu toku hodnot lze vytvořit ručně nebo pomocí specializovaného softwaru, jako je LeanKit nebo Visio.

Procesní mapa: Procesní mapa je grafické znázornění interakcí a závislostí mezi procesy, zobrazující vstupy, výstupy a vztahy procesů. Procesní mapa je užitečná pro pochopení a zlepšení propojení a rozhraní procesů a pro identifikaci potenciálních oblastí pro integraci a optimalizaci. Mapu procesů lze vytvořit ručně nebo pomocí specializovaného softwaru, jako je Visio nebo Gliffy.

Procesní modelování je užitečným nástrojem pro pochopení, analýzu a zlepšení toku zboží, služeb a informací v logistickém řetězci. Procesní modelování zahrnuje použití různých nástrojů a technik, jako jsou vývojové diagramy, mapy toku hodnot a mapy procesů, k reprezentaci a analýze různých činností, vstupů, výstupů a výkonnosti procesů. Procesní modelování lze aplikovat na různé logistické procesy, jako je doprava, skladování a skladování, řízení zásob, zpracování objednávek a distribuce. Modelování procesů vyžaduje systematický a nepřetržitý přístup, zahrnující sběr a analýzu dat a informací

a identifikaci a implementaci zlepšení. Procesní modelování může podnikům pomoci optimalizovat tok zboží, služeb a informací a zvýšit efektivitu a efektivitu logistického řetězce.

## 2.3 Klíčové logistické činnosti

Logistika je kritickou součástí každého podnikání, protože zahrnuje plánování, provádění a řízení pohybu a skladování zboží, služeb a informací z místa původu do místa spotřeby. Hraje klíčovou roli při zajišťování, že produkty a služby jsou zákazníkům dodávány včas a efektivně, a pomáhá podnikům snižovat náklady, zlepšovat spokojenost zákazníků a zvyšovat ziskovost. [8]

Existuje několik klíčových logistických činností, které jsou nezbytné pro úspěšné fungování podniku. Tyto zahrnují:

Doprava: Doprava je klíčovou logistickou činností, která zahrnuje přesun zboží a produktů z jednoho místa na druhé. To lze provést různými způsoby, jako je nákladní auto, vlak, loď nebo letadlo. Doprava hraje zásadní roli při zajišťování toho, aby zboží dorazilo na místo určení včas a v dobrém stavu.

Skladování: Skladování je základní logistická činnosti, která zahrnuje správnou manipulaci a ochranu zboží, dokud jej zákazník nepotřebuje. To zahrnuje řízení úrovní zásob a používání vhodných skladovacích zařízení a vybavení.

Zpracování a plnění objednávek: Zpracování a plnění objednávek zahrnuje správu objednávek od zákazníků, včetně příjmu, zpracování a plnění objednávek. To zahrnuje sledování objednávek, koordinaci dodávek a vyřizování vracení a výměn.

Spedice a celní odbavení: Spedice je proces zajištění přepravy zboží z jednoho místa na druhé, včetně vyřízení celní dokumentace a odbavení. To často provádí poskytovatel logistiky třetí strany, který se specializuje na pohyb zboží přes mezinárodní hranice.

Řízení dodavatelského řetězce: Řízení dodavatelského řetězce je koordinace všech logistických činností spojených s výrobou, distribucí a dodávkou zboží a služeb. To zahrnuje



řízení dodavatelů, výrobců, přepravních společností a dalších partnerů v dodavatelském řetězci s cílem zajistit efektivní tok zboží a služeb k zákazníkům.

Balení: Balení je proces přípravy zboží k přepravě a skladování. To zahrnuje výběr a použití vhodných obalových materiálů a metod k ochraně zboží během manipulace a přepravy, jakož i označování a označování balíků pro účely identifikace a sledování.

Distribuce: Distribuce se týká pohybu zboží z místa výroby nebo skladování do místa spotřeby. To může zahrnovat různé činnosti, jako je přeprava, skladování a plnění objednávek, a často to spravuje poskytovatel logistiky třetí strany nebo samotný podnik.

Správa vozového parku: Správa vozového parku je proces správy vozidel a dopravních prostředků společnosti. To zahrnuje údržbu a opravy vozidel, plánování přepravních tras a zdrojů a sledování a monitorování výkonu a využití vozidel.

Správa zásob: Správa zásob zahrnuje sledování a kontrolu úrovní zásob, aby bylo zajištěno, že jsou k dispozici dostatečné zásoby pro uspokojení poptávky zákazníků, a zároveň minimalizuje nadměrné zásoby a související náklady. To zahrnuje prognózování poptávky, plánování výroby a nákupu a používání systémů a nástrojů řízení zásob.

Získávání a zadávání zakázek: Získávání a zadávání zakázek zahrnují identifikaci a získávání zboží a služeb potřebných pro podnikání. To zahrnuje hodnocení a výběr dodavatelů, vyjednávání podmínek a řízení smluv a vztahů s dodavateli.

### **2.3.1 Doprava**

Existuje několik faktorů, které ovlivňují výběr způsobu přepravy v logistice, včetně typu a velikosti přepravovaného zboží, vzdálenosti a trvání cesty a nákladů a spolehlivosti varianty přepravy. Každý způsob dopravy má svůj jedinečný soubor charakteristik, výhod a omezení a podniky musí tyto faktory pečlivě zvážit při výběru nejvhodnějšího způsobu dopravy pro své potřeby.

*„Včasné a kvalitní dodání výrobků zvyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka a tím i úroveň*

*zákaznického servisu. Náklady spojené s přepravou jsou ale jedny z největších v logistice a často se významnou měrou podílejí na ceně výrobků.“ [14, str. 14]*

Kamionová doprava je v logistice běžným způsobem přepravy, protože nabízí vysoký stupeň flexibility a je vhodná pro přepravu zboží na krátké až střední vzdálenosti. Nákladní automobily mají přístup k široké škále míst, včetně městských a venkovských oblastí, a jsou schopny přepravovat různé zboží včetně zboží podléhajícího zkáze, nebezpečných a nadrozměrných položek. Kamionová doprava však může být dražší a méně efektivní než jiné druhy dopravy na delší vzdálenosti nebo při přepravě velkých objemů zboží.

Železniční doprava je dalším běžným způsobem v logistice, protože je často nákladově efektivnější a efektivnější než kamionová doprava pro přepravu velkých objemů zboží na dlouhé vzdálenosti. Železnice je také šetrnější k životnímu prostředí a méně náchylná ke zpožděním a poruchám než jiné druhy dopravy. Železniční doprava však může být omezena dostupností infrastruktury a velikostí a hmotností přepravovaného zboží.

Námořní přeprava je hlavním způsobem přepravy v logistice, protože se dobře hodí pro přepravu velkých objemů zboží na velké vzdálenosti, zejména pro mezinárodní obchod. Námořní doprava je často nákladově nejefektivnější a nejefektivnější možností pro přepravu hromadného zboží, jako je ropa, obilí a uhlí. Námořní přeprava však může podléhat povětrnostním vlivům a dalším faktorům prostředí a vyžaduje specializovaná manipulační a skladovací zařízení.

Letecká doprava je rychlý a efektivní způsob přepravy v logistice, ale je také nejdražší. Dobře se hodí pro přepravu vysoce hodnotného zboží citlivého na čas, jako je elektronika, léčiva a módní zboží. Letecká doprava je však omezena velikostí a hmotností přepravovaného zboží a dostupností letištní infrastruktury.

Doprava je klíčovou logistickou činností, která hraje zásadní roli v globální ekonomice. Podniky musí pečlivě zvážit různé způsoby dopravy a faktory, které ovlivňují jejich výběr, aby optimalizovaly pohyb zboží a produktů tak, aby vyhovovaly potřebám svých zákazníků.

### **2.3.2 Skladování**

Existuje několik hlavních aspektů při skladování, včetně umístění skladu, typu a velikosti zařízení a použitého skladovacího a manipulačního zařízení. Umístění skladu by mělo být zvoleno na základě faktorů, jako je blízkost dodavatelů, zákazníků a dopravních sítí, stejně jako dostupnost pracovních sil a dalších zdrojů. Typ a velikost skladu bude záviset na povaze a objemu skladovaného zboží, stejně jako na dostupném prostoru a zdrojích. [14]

Skldování také zahrnuje řízení úrovní zásob, což je proces sledování a řízení toku zboží do a ze skladu. To zahrnuje prognózování poptávky, plánování výroby a nákupu a používání systémů a nástrojů řízení zásob. Správné řízení zásob pomáhá zajistit, aby byly k dispozici dostatečné zásoby pro uspokojení poptávky zákazníků, a zároveň minimalizovat nadměrné zásoby a související náklady.

Skldování zahrnuje kromě skladování a řízení zásob také manipulaci a ochranu zboží. To zahrnuje použití vhodných obalových materiálů a metod k ochraně zboží během manipulace a skladování, jakož i provádění bezpečnostních a bezpečnostních opatření, aby se zabránilo poškození nebo ztrátě.

Efektivní správou úrovní zásob, manipulací se zbožím a jeho ochranou a výběrem správného skladového umístění a zařízení mohou podniky zajistit, že jejich produkty budou dostupné a připravené k dodání v případě potřeby. [1]

### **2.3.3 Zpracování a plnění objednávek**

Zpracování objednávek zahrnuje příjem a ověřování zákaznických objednávek, což obvykle zahrnuje ověření platby a dostupnosti požadovaných produktů nebo služeb. Zahrnuje také koordinaci dodávek, která zahrnuje plánování přepravy a sledování objednávek, aby bylo zajištěno, že dorazí na místo určení včas a v dobrém stavu.

Plnění se týká skutečné dodávky produktů nebo služeb zákazníkovi, což může zahrnovat balení a označování produktů, přípravu faktur a další dokumentace a vyřizování vracení a výměn. Pro podniky je důležité mít zavedený jasný a účinný proces plnění objednávek, protože to pomáhá zajistit, aby byly objednávky zákazníkům doručeny včas a přesně.

Kromě tradičních činností souvisejících se zpracováním a plněním objednávek přineslo rostoucí využívání elektronického obchodu a online platform také nové výzvy a příležitosti pro podniky. To zahrnuje potřebu spravovat a sledovat digitální objednávky, stejně jako integraci online a off-line kanálů.

Zpracování a plnění objednávek jsou kritickými logistickými činnostmi, které hrají zásadní roli v efektivním toku zboží a služeb k zákazníkům. Efektivním řízením příjmu, zpracování a plnění objednávek mohou podniky zajistit, aby jejich produkty a služby byly zákazníkům dodány včas a efektivně, a zároveň zlepšit spokojenost a udržení zákazníků.

#### **2.3.4 Spedice a celní odbavení**

Celní odbavení je důležitým aspektem spedice, protože zahrnuje proces získání povolení k dovozu nebo vývozu zboží přes státní hranice. To zahrnuje přípravu a předložení celní dokumentace, placení cel a daní a dodržování předpisů a zákonů týkajících se dovozu a vývozu zboží. Celní odbavení může být složitý a časově náročný proces a je důležité, aby podniky spolupracovaly se zkušenými speditéry a celními makléři, aby bylo zajištěno, že zboží bude odbaveno včas a efektivně.

Spedice také zahrnuje koordinaci různých druhů dopravy a dopravců potřebných k přesunu zboží z jednoho místa na druhé. To zahrnuje výběr nejvhodnějšího způsobu dopravy na základě faktorů, jako je typ a velikost zboží, vzdálenost a doba trvání cesty a náklady a spolehlivost varianty dopravy. Převážci také často poskytují doplňkové služby, jako je skladování, pojištění a příprava dokumentace, aby pomohly zefektivnit proces přepravy.

#### **2.3.5 Řízení dodavatelského řetězce**

Jedním z klíčových aspektů řízení dodavatelského řetězce je řízení úrovní zásob, které zahrnuje sledování a kontrolu toku zboží do dodavatelského řetězce. To zahrnuje prognózování poptávky, plánování výroby a nákupu a používání systémů a nástrojů řízení zásob. Správné řízení zásob pomáhá zajistit, aby byly k dispozici dostatečné zásoby pro uspokojení poptávky zákazníků, a zároveň minimalizovat nadměrné zásoby a související náklady.

Řízení dodavatelského řetězce také zahrnuje optimalizaci přepravních a logistických činností, včetně výběru nejvhodnějšího způsobu přepravy a přepravce na základě faktorů, jako je typ a velikost zboží, vzdálenost a doba trvání cesty a náklady a spolehlivost. možnosti dopravy. Zahrnuje také řízení skladování a skladování, včetně výběru vhodných zařízení a vybavení a manipulaci a ochranu zboží.

Kromě tradičních činností v oblasti řízení dodavatelského řetězce přineslo rostoucí využívání technologií a digitálních platform také nové výzvy a příležitosti pro podniky. To zahrnuje použití pokročilých nástrojů pro analýzu a správu dat k optimalizaci dodavatelského řetězce a také integraci online a offline kanálů.

### **2.3.6 Balení**

Přibalení je několik důležitých hledisek, včetně typu a velikosti použitých obalových materiálů a metod, označování a značení balíků pro účely identifikace a sledování a dodržování předpisů a norem. Výběr balicích materiálů a metod bude záviset na povaze a vlastnostech baleného zboží, jakož i na podmínkách přepravy a skladování.

Balení lze provádět ručně nebo pomocí automatizovaných balicích systémů a zařízení. Automatizované balicí systémy mohou zlepšit efektivitu a rychlost balicího procesu a také snížit riziko chyb a nehod. Mohou však také vyžadovat vyšší počáteční investice a specializované školení a údržbu.

Kromě tradičních obalových materiálů, jako jsou kartonové krabice a igelitové sáčky, roste také trend používání udržitelných a ekologických obalových materiálů. To zahrnuje použití recyklovaných a biologicky rozložitelných materiálů, stejně jako návrhy obalů, které minimalizují odpad a snižují dopad na životní prostředí.

### **2.3.7 Distribuce**

*„Distribuce je proces rozdělování a rozmístování zboží od výrobce k odběratelům a s tím spojené poskytování příslušných služeb. Vztahuje se k hmotnému toku hotových výrobků, který prochází fází skladování, manipulace, balení a přepravy.“ [13, str. 41]*

Existuje několik faktorů, které ovlivňují výběr distribučních kanálů v logistice, včetně typu a velikosti distribuovaného zboží, vzdálenosti a trvání cesty a nákladů a spolehlivosti možnosti distribuce. Každý distribuční kanál má svůj vlastní jedinečný soubor

charakteristik, výhod a omezení a podniky musí tyto faktory pečlivě zvážit při výběru nejvhodnějšího kanálu pro své potřeby.

Jedním z běžných distribučních kanálů je distribuce přímo ke spotřebiteli (DTC), která zahrnuje přímé dodání zboží a služeb zákazníkům. Toho lze dosáhnout různými prostředky, jako jsou online platformy, stránky elektronického obchodu nebo fyzické výlohy, a podnikům to umožňuje přímou kontrolu nad distribucí jejich produktů a služeb. Distribuce DTC však může být také dražší a časově náročnější než jiné kanály a může vyžadovat vyšší úroveň zákaznických služeb a podpory.

Dalším běžným distribučním kanálem je nepřímá distribuce, která zahrnuje použití zprostředkovatelů, jako jsou velkoobchodníci, distributoři a maloobchodníci, aby oslovili zákazníky. To může být efektivní způsob, jak oslovit větší zákaznickou základnu, protože zprostředkovatelé mají často vybudované sítě a vztahy se zákazníky. Nepřímá distribuce však může také zahrnovat dodatečné náklady a složitost, protože vyžaduje koordinaci více partnerů a zúčastněných stran. [13]

### **2.3.8 Správa vozového parku**

Jedním z aspektů správy vozového parku je údržba a opravy vozidel, což zahrnuje pravidelný servis a opravy vozidel, aby byla zajištěna jejich bezpečnost a spolehlivost. To zahrnuje plánování preventivní údržby, identifikaci a opravu závad a problémů a sledování záznamů o údržbě vozidla.

Dalším aspektem správy vozového parku je plánování přepravních tras a zdrojů, které zahrnuje plánování a koordinaci pohybu vozidel a řidičů tak, aby vyhovovaly potřebám podniku. To zahrnuje optimalizaci tras a jízdnicích řádů s cílem minimalizovat náklady a maximalizovat efektivitu, stejně jako řízení dostupnosti a kapacity vozidel a řidičů.

A konečně, správa vozového parku také zahrnuje sledování a monitorování výkonu a využití vozidel, což zahrnuje použití sledovacích a monitorovacích technologií pro sběr dat o poloze vozidla, rychlosti, spotřebě paliva a dalších výkonnostních metrikách. Tato data lze použít k optimalizaci operací vozového parku, identifikaci a řešení problémů a ke zlepšení celkové efektivity.

### **2.3.9 Správa zásob**

Aby podniky mohly efektivně řídit zásoby, musí jasně rozumět vzorcům poptávky a době potřebné k doplnění zásob. To zahrnuje předpovídání poptávky na základě historických údajů a tržních trendů, jakož i zohlednění faktorů, jako je sezónnost a dopad vnějších událostí. Na základě této prognózy poptávky pak podniky musí plánovat svou výrobu a nákup, aby zajistily, že budou k dispozici dostatečné zásoby pro uspokojení potřeb zákazníků. [11]

Systemy a nástroje řízení zásob lze také použít k efektivnějšímu řízení úrovní zásob. Tyto systémy mohou podnikům pomoci sledovat a monitorovat stav zásob v reálném čase, stejně jako nastavit objednávací body a úrovně bezpečnostních zásob, aby se minimalizovalo riziko vyprodání zásob. Systémy řízení zásob mohou také pomoci optimalizovat tok zboží dodavatelským řetězcem tím, že identifikují úzká místa a neefektivitu a umožňují podnikům provádět úpravy podle potřeby.

### **2.3.10 Získávání a zadávání zakázek**

Aby byly podniky úspěšné při získávání zdrojů a zadávání veřejných zakázek, musí jasně rozumět svým potřebám a požadavkům a také dobře definovanému procesu zadávání zakázek. To zahrnuje identifikaci potenciálních dodavatelů a hodnocení jejich schopností a schopností. Je také důležité, aby podniky zvážily faktory, jako jsou náklady a kvalita pořizovaného zboží a služeb, stejně jako spolehlivost a udržitelnost dodavatelů. [1]

Pro efektivní řízení procesu zadávání zakázek podniky často používají software a nástroje pro zadávání zakázek k automatizaci a zefektivnění procesu. Tyto nástroje mohou pomoci řídit tok zboží a služeb dodavatelským řetězcem a také sledovat a monitorovat výkon dodavatelů.

Pro podniky je však důležité, aby při rozhodování o nákupu a nákupu našly správnou rovnováhu mezi náklady a kvalitou. To vyžaduje pečlivé plánování a hodnocení, stejně jako rozvoj dlouhodobých vztahů s dodavateli za účelem optimalizace nákladů a zajištění spolehlivosti a udržitelnosti dodavatelského řetězce. Závěrem lze říci, že získávání zdrojů a zásobování jsou důležité logistické činnosti, které hrají zásadní roli v efektivním toku zboží a služeb dodavatelským řetězcem.

### **3 Praktická část**

Cílem této kapitoly je představit téma výzkumu a poskytnout základní informace o společnosti Internet Mall a.s. Tato kapitola začne přehledem odvětví elektronického obchodování v České republice, následuje krátká historie společnosti Internet Mall a.s. a její současná pozice na trhu.

#### **3.1 Charakteristika vybraného podniku**

Internet Mall a.s. je velmi úspěšným online prodejcem v České republice s pevným výsledkem poskytování vysoce kvalitního zboží a služeb. Podnik získal řadu klíčových rysů, které podnítily jeho růst. Podnikání klade vysokou prioritu při nabízení skvělých zákaznických služeb a má po ruce zaměstnance angažovaných specialistů na péči o zákazníky, aby pomohli klientům s jakýmkoli dotazy nebo problémy, které by mohly mít. Podnikání také poskytuje celou řadu výběru doručení a přizpůsobivé alternativy plateb, aby vyhovovaly požadavkům svých klientů.

Rozsáhlý výběr produktu nabízeného Internet Mall a.s. je další pozoruhodná funkce. Firma prodává širokou škálu zboží, včetně elektroniky, domácího zboží, oblečení, kosmetiky a mnoha dalších věcí. Zákazníci nyní mohou najít vše, co potřebují na jednom místě, což usnadňuje a urychluje proces nákupu. Navíc, Internet Mall a.s. je známý svými dostupnými cenami. Podnikání pečlivě sleduje trh, aby zajistilo, že jeho ceny jsou přiměřené, a pro své klienty často provozuje speciální nabídky.

Internet Mall a.s. má solidní vztahy s dodavateli a výrobci, a tím se tak odlišuje od svých soupeřů. Podnikání vytvořilo trvalé partnerství s různými dodavateli, což mu umožnilo poskytovat širokou výběr předmětů při dostupné ceně. Podnikání také udržuje nepřetržitou komunikaci se svými dodavateli, aby zaručilo, že veškeré zboží je bezpečné a až do nejvyšších standardů kvality. Společnost Internet Mall a.s. zaměřuje vysokou prioritu na poznatky spotřebitelů a na analýzu dat. Podnikání používá sofistikované technologie analýzy dat ke shromažďování a zkoumání údajů o spotřebitelích, jako jsou nákupní návyky, preference a zpětná vazba. Zkušenost zákazníků, ceny a správa zásob jsou optimalizovány a pomocí těchto dat se vytvářejí specifické marketingové kampaně.



Spolu s výše uvedenými vlastnostmi je kladen důraz na inovace a technologie, aby se zlepšila klientská zkušenost a jeho operace. Firma vždy investuje do nových technologií a řešení, aby bylo tak zajištěno, že položky budou doručeny spotřebitelům rychle a efektivně. Podnik je také velmi oddaný udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Internet Mall a.s. zavedl řadu úsilí o snížení jeho dopadu na životní prostředí a pokrok v sociální péči. Například podnikání zahájilo program na recyklaci elektronického odpadu a spolupracoval s řadou filantropických organizací ve prospěch znevýhodněných komunit a místních obyvatel.

Internet Mall a.s. je proslulá společností se svými pulzujícími pracovníky na pracovišti. Týmová práce, otevřená komunikace a pokračující učení a růst jsou firmou vysoce ceněna. Výsledkem je, že nyní existuje více povzbuzující a kooperativní pracovní atmosféra s motivovaným personálem, který se věnuje výrobě produktů nejvyššího kalibru.

Atributy internetového centra, jako je jeho strategie zaměřená na zákazníka, široký výběr produktů, agresivní ceny, důraz na inovace a technologii, odhodlání udržitelnosti a sociální odpovědnosti a silná firemní kultura, pomohly společnosti uspět v e – Obchodní sektor. Výsledkem je, že Internet Mall a.s. získal pověst za „důvěryhodný a spolehlivý dodavatel špičkového zboží a služeb klientům“ v celé České republice. Internet Mall a.s. na svých webových stránkách provedl významné investice, aby se ujistil, že je přístupný a snadno použitelný. Precizní popisy produktů, prvotřídní fotografie a uživatelsky přívětivé vyhledávací a filtrační funkce přispívají k bezchybnému nákupnímu zážitku webu.

V neposlední řadě, Internet Mall a.s. má solidní pověst značky i pro její marketingové iniciativy. Se silným důrazem na kvalitu a dostupnost, vytvořila společnost Internet Mall a.s. výraznou identitu značky. Podnikání používá řadu marketingových strategií, jako je marketingový marketing, marketing sociálních médií a digitální reklama, ke zvýšení rozpoznávání značky a zvýšení interakce spotřebitelů.

Při pohledu do budoucnosti, Internet Mall a.s. je dobře umístěn, aby si udržel svůj úspěch a expanzi v sektoru elektronického obchodování. Podnikání neustále hledá způsoby, jak rozšířit nabídku produktu, přístup k novým trhům a využívání špičkové technologie ke zlepšení zážitku zákazníka. Například Internet Mall a.s. v současné době zkoumá, jak by

umělá inteligence a strojové učení mohly zvýšit její operace a poskytnout zákazníkům více nakupování na míru. Aby se zlepšila podniková logistika a bylo rychlejší a spolehlivější doručení, investuje také do nových technologií a řešení.

Internet Mall a.s. kultivoval řadu rysů, které mu pomohly stát se úspěšným lídrem elektronického obchodování v České republice. Skládají se z její strategie zaměřené na zákazníka, široké nabídky produktů, cenově dostupných cen, důrazu na inovace a technologii, odhodlání udržitelnosti a sociální odpovědnosti, solidní partnerství s dodavateli a výrobci, poznatky založené na údajích a silnou reputaci značky kromě jejího marketingu iniciativy. Všechny tyto vlastnosti pomohly Internet Mall a.s. etabloval se, jako renomovaný a důvěryhodný dodavatel špičkového zboží a služeb pro klienty v České republice.

### **3.1.1 Základní informace**

Trh s elektronickým obchodem České republiky se v posledních letech výrazně rozšířil. Český statistický úřad uvedl, že celková částka online prodeje v roce 2020 činila 224 miliard CZK, což je nárůst o 14,5 % oproti předchozímu roku (česká statistická kancelář, 2021). Epidemie CoVID-19, rostoucí popularita online nakupování a rostoucí počet podniků elektronického obchodování na trhu jsou jen některé z příčin, které k tomuto nárůstu přispívají.

Český podnik elektronického obchodování s názvem Internet Mall a.s. byl založen v roce 1999. Podnikání začalo, jako online prodejce počítačového hardwaru a softwaru, ale postupně diverzifikoval prodávání široké škály zboží, včetně elektroniky, spotřebičů, oblečení a kosmetiky. Mnoho online prodejců, včetně Mall.CZ, Kasa.CZ a OBCHOD.CZ, je provozováno společností Internet Mall a.s.

Investiční firma Rockaway Capital zakoupila Internet Mall a.s. v roce 2019 a to umožnilo podniku růst jeho operací a zlepšit jeho nabídky. Jeden z největších podniků elektronického obchodování v České republice od roku 2021, Internet Mall a.s. má více než 2 miliony registrovaných klientů a více než 7 000 dodavatelů.

**Tabulka č. 1: Základní informace o vybraném podniku**

Základní informace o vybraném podniku	
Obchodní firma	Internet Mall, a.s.
Právní forma podnikání	Akciová společnost
Datum zápisu do Obchodního rejstříku	13. října 2000
Sídlo	U garáží 1611/1, Holešovice, 170 00 Praha 7
Identifikační číslo	26204967
Spisová značka	B 8501 vedená u Městského soudu v Praze
Základní kapitál	338 975 000,- Kč
Statutární orgán – představenstvo	Pavel Knap a Alvis Favara
Internetové stránky	<a href="http://www.mall.cz">www.mall.cz</a>
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"><li>- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li><li>- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru</li><li>- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí</li><li>- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence</li><li>- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin</li></ul>

Zdroj: Vlastní úprava podle [15]

Níže uvedená tabulka č. 2 poskytuje základní informace o vývoji nejčastěji sledovaných ekonomických ukazatelích společnosti. Jednotlivé hodnoty jsou čerpány z výročních zpráv, které jsou sestaveny k rozvahovému dni, tj. k 31. 3. příslušného kalendářního roku.

**Tabulka č. 2: Vývoj ekonomických ukazatelů v letech 2020-2021 (v tis. Kč)**

Ukazatel (v tis. Kč)	2020	2021
Tržby	11 957 616	10 624 673
Čistý obrat za účetní období	12 150 596	10 980 673
Provozní VH	-354 360	-559 942
VH před zdaněním	-368 638	-570 113
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	112 768	490 997

*Zdroj: Vlastní úprava podle [15]*

Poskytnutá data ukazují meziroční změny v Internet Mall a.s. mezi 2020 a 2021.

Celkové příjmy společnosti se snížily z 11 957 616 Kč v roce 2020 na 10 624 673 Kč v roce 2021, což představuje pokles přibližně 11,2 %. Podobně se čistý obrat za účetní období snížil z 12 150 596 Kč v roce 2020 na 10 980 673 Kč v roce 2021, což představuje pokles přibližně 9,6 %. Provozní zisk za období se mírně zlepšil, přičemž společnost vykázala ztrátu -354 360 Kč v roce 2020 a ztrátu -559 942 Kč v roce 2021. Zisk před zdaněním se však snížil z -368 638 Kč v roce 2020 až 570 113 Kč v in. 2021, představující pokles přibližně 54,5 %.

Pozitivní je, že čistý peněžní tok společnosti z finančních činností se výrazně zvýšil z 112 768 Kč v roce 2020 na 490 997 Kč v roce 2021, což představuje nárůst přibližně o 335,8 %. Údaje celkově naznačují, že Internet Mall a.s. ve srovnání s předchozím rokem zaznamenal pokles příjmů a ziskovosti. Nárůst čistého peněžního toku z finančních činností však může naznačovat, že společnost zlepšila své finanční postupy řízení, což může pomoci podpořit jeho budoucí růst a úspěch.

### **3.1.2 Organizační struktura a zaměstnanci**

Společnost Internet Mall, a.s., provozovatel největší internetové nákupní galerie Mall.cz, pronikl expandoval na zahraniční trhy. Z tohoto důvodu došlo k zásadním změnám ve struktuře této společnosti. Vlastníkem společnosti Internet Mall, a.s. se stala nizozemská společnost Polsko Alegro. Tato společnost, pro člověka méně známá, byla zaregistrována v Amsterdamu. Společnost Internet Mall, a.s. provozuje své obchody také ve

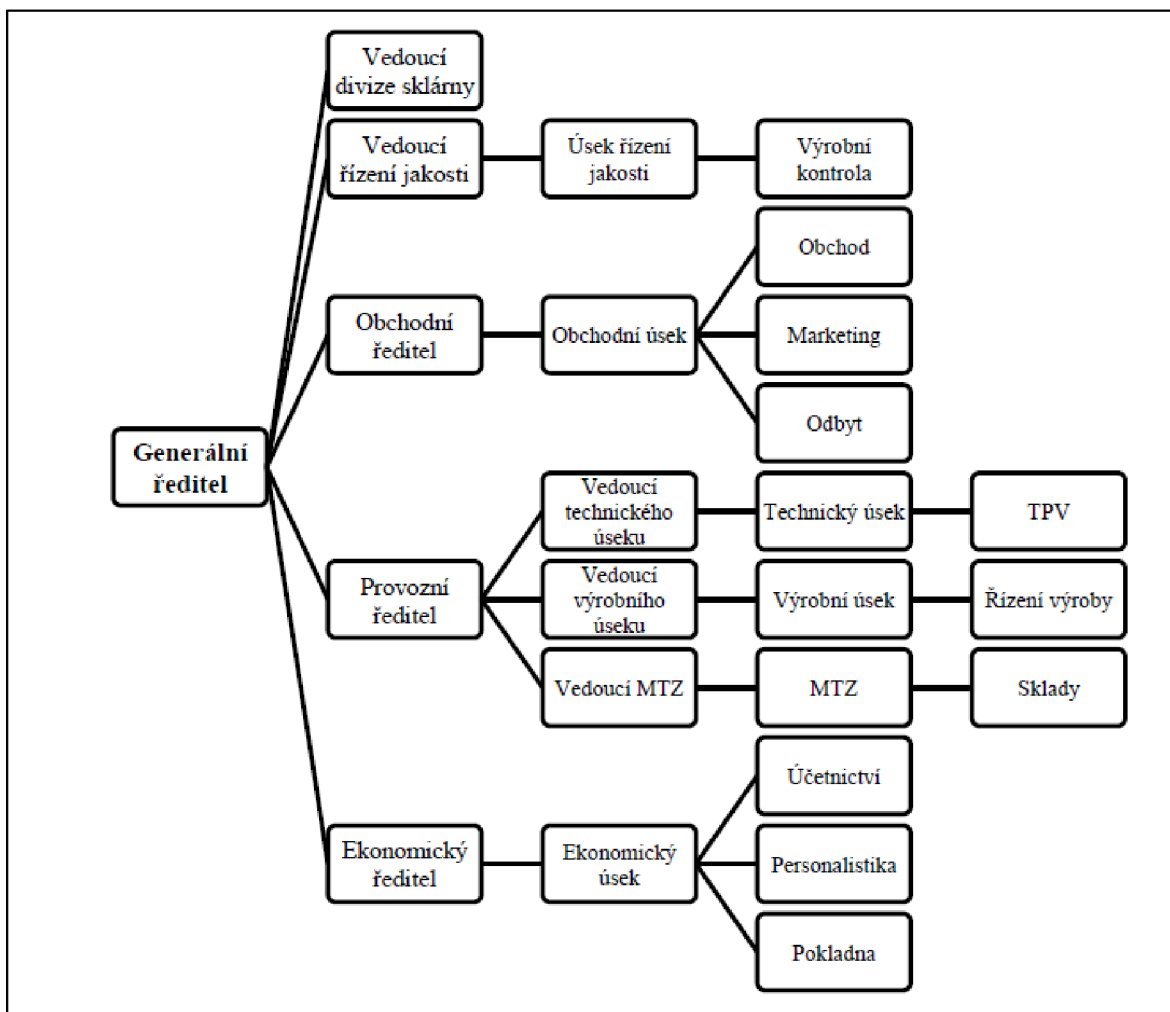
spolkovém Německu, Polsku, Slovensku a Maďarsku, avšak všechny zahraniční pobočky již přešly pod nový holding na stejnou úroveň.

Spolu se změnou struktury společnosti došlo i k velice výrazným personálním změnám. Na pozici generálního ředitele ukončil své působení Ondřej jeho nástupcem se stal Marek Liška, který působil na pozici ředitele operací. Obchodním ředitelem byl jmenován Jan Kolář, který působil na pozici obchodního manažera.

Za řízení lidských zdrojů je v podniku zodpovědný personalista, který analyzuje práci na základě sbírání dat a identifikace požadavků na pracovní pozici, které jsou nárokovány podle konkrétní pracovní pozice. Na každou pracovní pozici jsou kladeny odlišné nároky. Pro ekonomickou pozici je potřebné analytické myšlení, skladník potřebuje fyzickou zdatnost. Příslušný personalista analyzuje potřebu pracovních sil a realizuje jejich začlenění do firemní společnosti. Personalista zodpovídá také za sociální i pracovní začlenění zaměstnanců v podniku. Společnost Internet Mall a.s. zaměstnává 4 personalisty, který řídí personální činnost celé společnosti. Mají za úlohu vést přijímací pohovory s uchazeči a rozhodují o jejich přijetí (či nepřijetí) ve spolupráci s jednotlivými koordinátory příslušného oddělení.

V následujícím obrázku č.1 je zobrazena organizační struktura společnosti Internet Mall a.s.

Obrázek č.1: organizační struktura společnosti Internet Mall a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Internet Mall a.s. má přibližně 500 – 999 zaměstnanců. Přesné číslo není možné určit, jelikož se celkové číslo neustále mění, díky přílivu a odlivu zaměstnanců, kteří například procházejí zkušební dobou, a nakonec si své pracovní místo nezískají nebo naopak vedení firmy zaujmou.

Velké množství zaměstnanců, ať už aktuálních či potenciálních, vykonává svou pracovní činnost v jednotlivých distribučních centrech. Tyto logistická centra patří vůbec k největším v našem regionu a disponují vysokou úrovní automatizace. Distribuční centra zkoumané společnosti patří do popředí ve střední a východní Evropě. V současné chvíli jsou sklady vybavené potřebnými technologiemi a naplněné tunami zboží.

Pro laickou představu, skladoví operátoři, kteří pracují v distribučních halách, mají nárok na měsíční výdělek v hodnotě cca 35 000 Kč čistého. Zbytek pozic obsazují administrativní

pracovníci, technici údržby a vedoucí směn, kteří jsou za svou práci, taktéž poměrně velmi dobře ohodnoceni.

Nové členy, respektive potenciální zaměstnance týmu MALL.CZ, láká tato společnost na vlastní jídelnu s obědy za 30 korun nebo 500 Kč příspěvek na dopravu. V rámci relaxační zóny je k dispozici zaměstnancům stolní fotbal nebo pingpongový stůl. Ústředním mottem náborové kampaně je „Hledáme lidi, ne stroje“.

### **3.1.3 Portfolia produktu**

Společnost Internet Mall a.s. zahrnuje velmi širokou škálu produktů. V nabídce má tato společnost už miliony produktů, a neustále si tak upevňují svou pozici e-shopu s jednoznačně nejširší nabídkou na českém trhu. Kromě tradičních kategorií zboží lze také zakoupit sportovní a outdoorové vybavení, hudební nástroje nebo také zahradní nábytek a příslušenství.

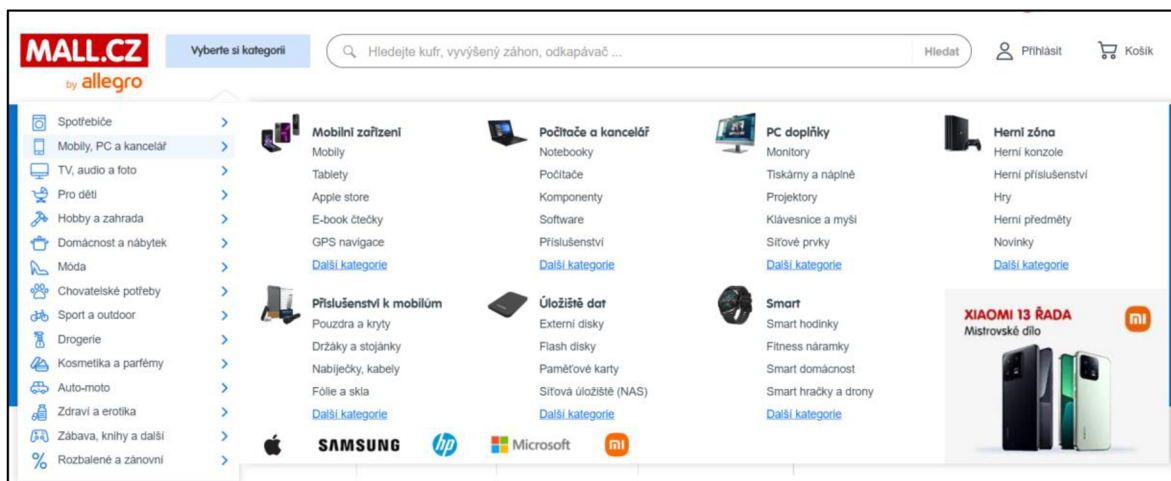
Autorka této práce uvádí jako příklad několik sekcí, které nabízejí jednotlivé produkty:

- Spotřebiče
- Mobily, PC a kancelář
- TV, audio, foto
- Hobby a zahrada
- Pro děti
- Domácnost a nábytek
- Móda, chovatelské potřeby
- Sport a outdoor
- Drogerie
- Kosmetika a parfémy
- Auto – moto
- Zdraví a erotika
- Zábava, knihy

Jak je uvedené v obrázku č.2 níže, jednotlivé „produktové sekce“ jsou dále členěny na menší segmenty, které nabízejí dále zákazníkovi možnost výběru konkrétního produktu. Autorka práce uvádí, jako příklad vybranou sekci „Mobily, PC a kancelář“. Tato sekce dává možnost výběru z následujících segmentů: mobilní zařízení, počítače, PC doplňky, příslušenství k mobilům, úložiště dat, herní zóna, SMART a další. Následně se naskytne potenciálnímu

zákazníkovi možnost, zakoupit konkrétní produkt v podobě: mobilního telefonu, tabletu, notebooku, tiskárny, USB disku, klávesnice, myši a dalšího produktu z této vybrané sekce elektroniky a jejího příslušenství.

**Obrázek č.2: Jednotlivé sekce a konkrétní nabízení produkty. Jednotlivé sekce a konkrétní nabízení produkty.**



Zdroj: www.mall.cz

### 3.2 Hodnocení úrovně podnikové logistiky

V této kapitole je podrobně analyzována podniková logistika. Návaznost jednotlivých podkapitol je uspořádána tak, aby co nejlépe odpovídala jednotlivým navazujícím činnostem (procesům) v logistickém řetězci, který je popsán v první kapitole (část 1.4).

Řízení podnikových procesů je ve vybrané firmě zabezpečeno pomocí informačního systému HELIOS GREEN (dále jen IS HEG), který je propojen s celou organizací a jejími útvary. Každému uživateli jsou přiděleny identifikační údaje a heslo, pod kterým vstupuje do systému. Z tohoto systému budou čerpána data, která budou následně použita v této práci. Mezi hlavní moduly patří například: účetnictví, fakturace, pokladna, banka, majetek, zakázka, sklady, smlouvy, nákup a prodej, mzdy, personalistika, výroba, docházka, kniha jízd, CRM, vyhodnocení pomocí ukazatelů, údržba a servis. Výstupy jednotlivých modulů jsou využívány vrcholovým managementem pro celkové hodnocení firemních aktivit.

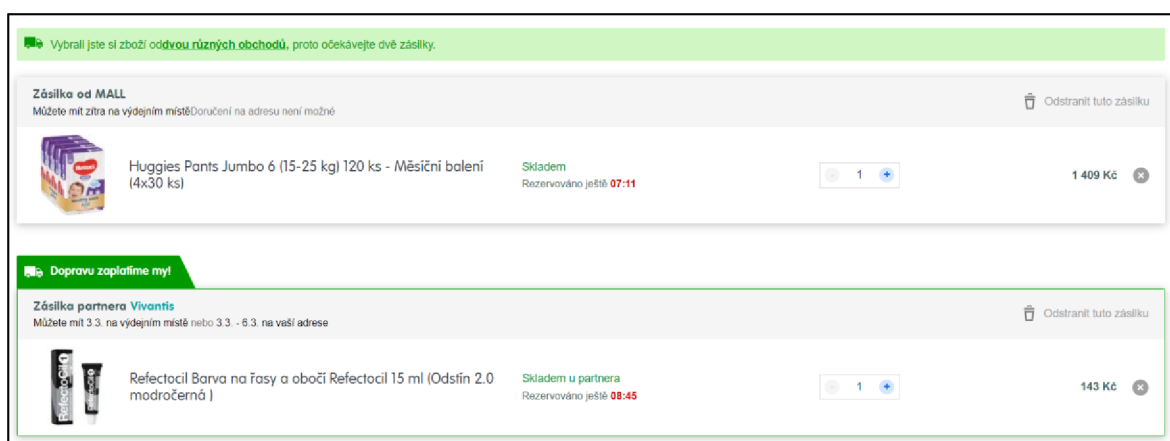
Systém managementu kvality firmy SVOS, spol. s r. o. je certifikován jednak podle normy ČSN EN ISO 9001:2009 a dále podle Českého obranného standardu ČOS 051655 (2. vydání), který je českou verzí AQAP-2110, Ed. 3 (Spojenecká publikace pro ověřování kvality). Veškeré dění ve firmě je v souladu s podnikovou „Příručkou kvality“.



### 3.2.1 Dodavatelé a odběratelé

Společnost Internet Mall a.s. prodává zboží pod svým jménem od různých výrobců, které má přímo umístěné na skladě a konečnému spotřebiteli je odesílá přímo společnost Internet Mall ze svých skladových zásob. Zároveň i zprostředkovává prodej zboží od jiných e-shopů (od jiných dodavatelů), které po objednání zboží neposílá společnost Internet Mall a.s., ale příslušný dodavatel (e-shop). Konečný spotřebitel platí za zboží společnosti Internet Mall a.s., která zároveň zajišťuje koordinaci dopravy a konečně doručení spotřebiteli. Autorka práce uvádí v obrázku č.3, jako příklad jednoho zboží od společnosti Internet Mall a.s a druhé zboží od jiného vybraného dodavatele. Konečná zásilka bude doručena ve dvou odlišných balících.

**Obrázek č.3: Zásilka od různých odběratelů.**



Zdroj: [www.mall.cz](http://www.mall.cz)

Mezi odběratelé lze zařadit jednotlivé domácnosti, dále pak velké, střední a malé firmy. Odběratelé lze rozčlenit do několika segmentů, a především i podle požadované potřeby a objemu nákupu. Například odběratel A odebírá pravidelně, každý týden, pro svůj maloobchod od společnosti Mall, hygienické potřeby v množství například 1 000 ks, kdežto odběratel B si objedná pro svou vlastní spotřebu 1 ks žárovky a další objednávku vytvoří, až když žárovka přestane svítit.

### 3.2.2 Skladování

V oblasti skladování se autorka práce zaměřuje na sklady, které souvisí s distribuční logistikou. Myšleno na hotové produkty, které jsou připravené na následnou přepravu na konkrétní výdejní místo. Společnost Internet Mall a.s. má ještě k dispozici samostatný sklad, kde uskladňuje balící techniku, palety a několik pomocných zařízení pro rychlejší expedici.

Avšak největší aktivita se vyvíjí v distribučních skladech, kde se skladuje kompletní produktové portfolio společnosti.

Produkty jsou zde skladovány v obrovských regálech, a jednotlivé produkty jsou rozdělené po jednotlivých sekcích. Samotné produkty na paletách a ty pak umístěny do regálů ve skladě. Skladování se aplikuje pomocí posuvných regálů, stacionárních regálů, nebo jsou palety umísťovány na podlahu ve volných prostorách. Produkty jsou uskladňovány podle jejich rychlosti obratu, tak aby byla zajištěna co nejrychlejší distribuce.

Přichystaný produkt, v uceleném slova smyslu zakázka, je naložena do příslušného přepravního prostředku. Zboží je odváženo spolu s dodacím listem, fakturou pro zákazníka. Pro expedici jsou využívány rampy.

### **3.2.3 Přeprava**

Ve společnosti Internet Mall a.s. funguje externí doprava, která je najímána podle potřeby, to znamená podle množství objednávek. Co se týče množství objednávek, dochází zde k sezónním výkyvům. Nejvíce objednávek je vždy v předvánočním období, tedy v měsících listopad, prosinec anebo také v letních měsících. To znamená, že v těchto obdobích je externí doprava velmi vytížená a občas nastávají komplikace na trase v podobě zpomalení a opoždění doručování zboží na místo.

### **3.2.4 Zpětná a ekologická logistika v podniku**

Fungování zpětné a ekologické logistiky ve společnosti funguje na všech úrovních. Na úrovni této společnosti jsou nejčastějšími otázky opětovné použití a likvidace odpadů, hospodaření s obaly, paletami, vráceným a reklamovaným zbožím. Například zjištěná porucha na televizoru je dále řešena s příslušným dodavatelem, je tedy nutná spolupráce mezi společností Mall a jejími dodavateli. Pokud se jedná o výrobek, který se dále již nevyužije, je nutné oslovit dodavatele, který je určený pro samotnou recyklaci. Společnost Internet Mall a.s. recykluje své výrobky a obaly, dochází tedy k opačnému materiálovému toku, než je tomu v klasickém zásobovacím procesu, tedy od konečného spotřebitele k výrobcí.

Aspekty ve společnosti lze rozdělit na žádoucí a nežádoucí. Příkladem žádoucích jsou například vratné obaly, různé fólie či palety, které lze znovu obnovit a dále využívat. Do nežádoucích lze zařadit reklamace, vrácené zboží, ale i stížnosti zákazníků.

### 3.2.5 Logistické technologie v podniku

V této podkapitole uvádí autorka práce vybrané logistické technologie, které společnost Internet Mall a.s. využívá.

#### A. QUICK RESPONSE

Technologie Quick Response, jejíž název lze do češtiny přeložit jako „rychlá reakce“, je logistická technologie, která je zaměřena na řetězce spotřebního zboží. Za její počátky je možné považovat 80. léta minulého století, kdy se v USA začala používat u textilního a oděvního zboží a postupně se rozšířila na další zboží i do Evropy. Tuto logistickou technologii, pro niž je charakteristická zkratka QR, lze charakterizovat jako zdokonalené řízení zásob a zvýšení efektivity, jež je prováděno prostřednictvím urychleného toku zásob. Platí, že pro správné uplatnění QR je potřeba v celém zásobovacím řetězci, který začíná u dodavatele, pokračuje přes výrobce i prodejny a končí u spotřebitele, nastavit fungující partnerské vztahy. Pod pojmem partnerské vztahy je možno si představit informace o prodeji, objednávkách a zásobách, které společně sdílejí jednotlivé články v řetězci. Jednou z důležitých částí, se kterou technologie Quick Response počítá, je zavedení automatické identifikace, která je realizována prostřednictvím běžných čárových kódů uvedených na výrobku. Tímto způsobem je sledován prodej jednotlivých výrobků zákazníkům a z toho odvozené informace jsou v reálném čase předávány všem článkům v řetězci.

Jaké přínosy souvisí s uplatněním této technologie?

- zrychlení toku informací a snížení stupně nejistoty v rozhodování (dodat či nedodat zboží?)
- kontrola zásob v reálném čase, možnost jejich snížení
- snížení rozsahu manipulace se zbožím zmenšení nároků na skladovou plochu – tím je umožněno rozšířit plochu prodejni
- úspora času, zkrácení doby odezvy jednotlivých článků (zboží se do prodejen dostává během nejbližších 24 – 48 hodin)
- nárůst zisku s ohledem na pokles nákladů na skladování zásob

#### B. CROSS-DOCKING

Technologie Cross – Docking využívá výhody začlenění distribučního centra jako článku do dodavatelského řetězce mezi větší počet dodavatelů na jedné straně a sít

maloobchodů na straně druhé. Distribuční centrum v této technologii zastává funkci třídění, kompletace a expedice zásilek přímo do jednotlivých prodejen.

### **3.3 Osobní pohled a rady na zlepšení logistiky**

Z provedené analýzy podniku, ve kterém autorka práce pracuje na pozici koordinátorky expedice (pracovní náplň práce: kompletace zakázky, zjišťování a kontrola stavu zakázky, další činnosti spojené s logistikou) byly zjištěné následující nedostatky a tím tak vznikly osobní rady na zlepšení logistiky:

#### **1. Chybějící plán práce manipulanta**

V ostrém provozu v distribučních halách je absence plánu a manuálu práce pro manipulanta. Absence plánu práce manipulanta se jeví jako nejzásadnější nedostatek v interní logistice podniku. Tento fakt je podstatný pro celkovou efektivitu logistiky. Plánem na zlepšení je především návrh jízdního řádu manipulanta v distribučním centru.

#### **2. Zásadní rozdíly ve vytíženosti manipulantů**

S ohledem na počet zakázek v jednotlivých obdobích je rozlišná vytíženost jednotlivých manipulantů. V době většího počtu zakázek, jako je například před Vánocemi, manipulant výroby není schopen stihnout veškerou svoji práci a tím pádem jsou opožděné objednávky a roste počet negativních recenzí a stížností. Návrhem na řešení je stanovení harmonogramu činností na tři typy režimů dle počtu zakázek a dle sezónnosti. Například navýšit počet manipulantů v předvánočních obdobích, ať už formou trvalých pracovních poměrů nebo najmout brigádníky, studenty.

#### **3. Přenechávání odpovědnosti manipulantům**

U některých pracovníků výroby se podnik setkává s tím, že nedostatečně nezajistí výrobky na přepravní prostředky k dalšímu transportu. Tím se tak navyšuje riziko poškození zboží. Řešení spočívá v tom, že jednotliví manipulanté středisek budou odpovědní za řádné zajištění výrobků určených k další přepravě. Manipulant bude mít za povinnost odmítnout špatně zajištěné výrobky na přepravních prostředcích a vrátit je tak zpět na nápravu.

#### **4. Zdlouhavé vypisování průvodek materiálu**

Při vychystávání materiálu je skladník povinen k jednotlivým artiklům ručně vypisovat průvodky s označením názvu, množství, čísla a zboží. Řešením je tisk předepsaných průvodek přímo z informačního systému.

#### **5. Nejednotné přepravní prostředky**

Tento problém se týká především dodávání materiálu od dodavatele v krabicích, v některých případech i roztrhaných. Řešení je v kompetenci oddělení nákupu, aby zajistilo, že materiál bude přicházet ve vratných obalech, které zajistí zboží bezpečnost a zanechá kvalitu.

#### **6. Problematické vyhledávání drobného materiálu ve velkém množství**

Drobný materiál představuje různé příslušenství a doplňkový materiál ke konečnému celkovému zboží. Řešením je přístroj na detekování příbuzného zboží a zajištění následné kompletace zboží.

#### **7. Stav vysokozdvížných vozíků**

Pro efektivní fungování interní logistiky je nezbytná údržba technických zařízení. Řešením je zajištění servisu všech vysokozdvížných vozíků včetně povrchové údržby, jak z pohledu bezpečnosti, tak i využitelnosti. Pravidelnou údržbu a servis manipulačních zařízení zajistí jejich monitoring, důležitým měřeným aspektem v rámci monitoringu je také vytíženost vysokozdvížných vozíků.

#### **8. Nedostatek zaměstnanců na distribučních centrech na manuální práce**

Autorka práce si všimá nedostatku pracovníků na pozici operátora. V distribučních centrech je velký nedostatek pracovníků pro manuální práce, které jsou charakteristické svou náročností na fyzickou zdatnost. Další nevýhodou jsou časově-náročné směny, a to mnohdy odradí potenciální zájemce na tuto pozici.

#### **9. Další rady na zlepšení:**

- častější školení v oblasti logistiky
- motivace a stimulace pracovníků v logistice
- nábor nových zaměstnanců do logistických center
- intenzivnější spolupráce se školami – motivace do nového zaměstnání v oblasti logistiky
- investice do robotizace

### 3.4 SWOT analýza společnosti Internet Mall a.s.

V této podkapitole bude provedena SWOT analýza podniku Internet Mall a.s. Jedná se nejčastěji používaný nástroj analýzy a o vhodný integrující nástroj, který je složen ze čtyř hodnotících faktorů: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Její význam je velice důležitý, protože nastíní celkový obraz o vnitřním fungování firmy a o vlivech vnějšího prostředí. Před sestavením konečné podoby je nutné provést metodiku SWOT analýzy.

Autorka práce zmapovala silné a slabé stránky podniku dle jejího vlastního zkoumání a pozorování.

#### A. Silné stránky:

1. Stabilní růst tržeb a zisku
2. Investice do inovací a modernizace
3. Reklam (marketing)
4. Informační systém
5. Logistika
6. Šíře portfolia produktů
7. Kvalifikovaní zaměstnanci
8. Kariérní systém
9. Organizační struktura
10. Logistický proces
11. Sportovní produkty
12. Hobby produkty
13. Hračky
14. Auto-moto

#### B. Slabé stránky:

15. Vyšší cena zboží ve srovnání s konkurencí
16. Špatná práce s databází zákazníků
17. Nízký stupeň automatizace a robotizace
18. Nedostatek zaměstnanců na manuální práci
19. Malý počet MALL Boxů oproti konkurenci
20. Malá informovanost o věrnostním programu/klubu

Tabulka obsahuje vybrané stránky dle efektivity a důležitosti. Autorka práce zvolila pro hodnocení školskou hodnotící stupnici 1 - 5 (1 - výborný, 5 - nedostatečný) a důležitost je stanovena na vysokou, průměrnou a nízkou.

### 3.4.1 Vybrané stránky SWOT analýzy

Tabulka č. 3: Vybrané stránky SWOT analýzy

Vybrané stránky SWOT analýzy (č.)	Efektivita					Důležitost		
	1	2	3	4	5	Vysoká	Průměrná	Nízká
1.	x					x		
2.	x					x		
3.	x					x		
4.	x					x		
5.		x				x		
6.	x					x		
7.		x				x		
8.			x			x		
9.		x				x		
10.	x						x	
11.	x						x	
12.	x						x	
13.	x						x	
14.	x						x	
15.				x		x		
16.				x		x		
17.				x		x		
18.				x		x		
19.				x		x		
20.				x		x		

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.2 Matice efektivity a důležitosti

Tabulka č. 4: Matice efektivity a důležitosti

Důležitost	Efektivita				
	1	2	3	4	5
<b>Vysoká</b>	1.,2.,3.,4.,6.	5.,7.,9.	8.	15.,16.,17.,18.,19.,20.	
<b>Průměr</b>	10.,11.,12.,13.,14.				
<b>Nízká</b>					

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.3 Typy stránek SWOT analýzy

Tabulka č. 5: Typy stránek SWOT analýzy

Typy stránek	
Příznivé	Nepříznivé
Silné stránky	Slabé stránky
<b>1.</b>	<b>15.</b>
<b>2.</b>	<b>16.</b>
<b>3.</b>	<b>17.</b>
<b>4.</b>	<b>18.</b>
<b>6.</b>	<b>19.</b>
	<b>20.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.4 SWOT analýza společnosti Internet Mall a.s.

Tabulka č. 6: SWOT analýza společnosti Internet Mall a.s.

Příznivé (+)	Nepříznivé (-)
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Stabilní růst tržeb a zisku	Vyšší cena ve srovnání s konkurencí
Investice do inovací a modernizace	Špatná práce s databází zákazníků



Reklama (marketing)	
Šíře portfolia produktů	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Logistika / Logistický proces	Nízký stupeň automatizace a robotizace
Kvalifikovaní zaměstnanci	Nedostatek zaměstnanců na manuální práci
Malý počet MALL boxů	

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.5 Výsledky a shrnutí

Mezi příznivé silné stránky podniku patří: stabilní růst tržeb a zisku, investice do inovací a modernizace, reklama (marketing) a šíře portfolia produktů.

K nepříznivým slabým stránkám patří: vyšší cena ve srovnání s konkurencí a špatná práce s databází zákazníků.

Pro zlepšení fungování podniku se jeví tři příležitosti. První z nich zlepšení celkové logistiky a logistického procesu. Právě tato problematika je předmětem další části praktické. Další příležitost je rozšíření kvalifikace zaměstnanců a s tím spojené častější školení, motivace a stimulace. Poslední příležitostí je rozšíření dostupnosti MALL boxů.

Hrozbou pro podnik je nízký stupeň automatizace a robotizace, což představuje riziko v boji s konkurencí a celkově s dobou digitalizace a robotizace. Poslední hrozbou je nedostatek zaměstnanců pro manuální práci v logistických a distribučních centrech.

## 3.5 Návrh na zlepšení a zhodnocení návrhů

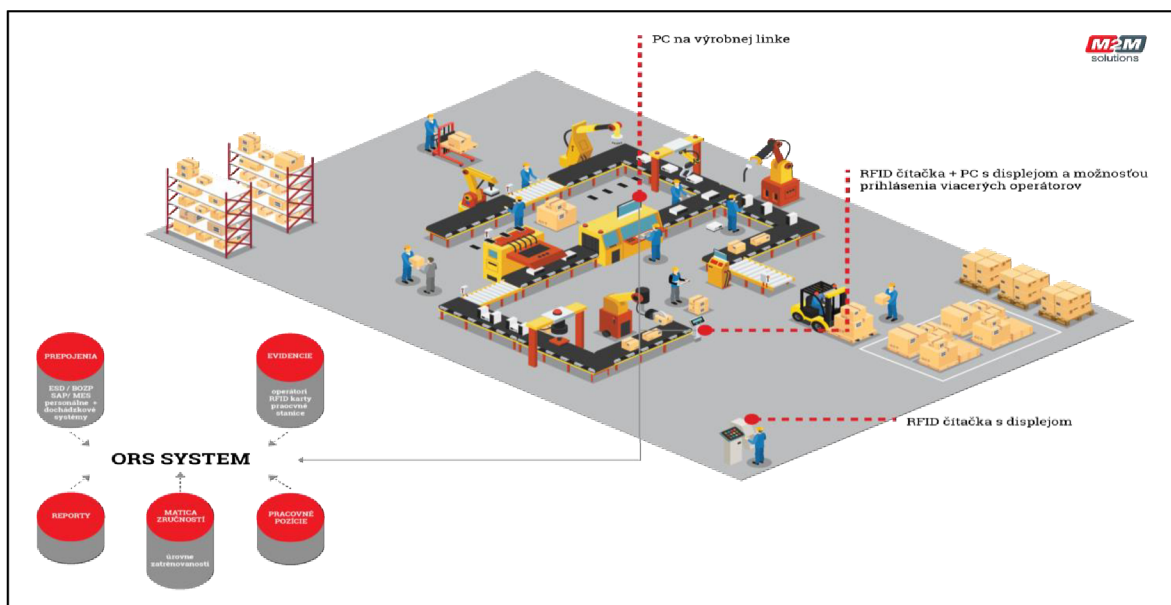
Autorka práce uvádí v následujících podkapitolách tři vlastní návrhy, které mají za cíl zefektivnění logistiky ve společnosti Internet Mall a.s. Jedná se o autentické návrhy, které jsou pouze informativního charakteru a neslouží pro samotnou realizaci.

### 3.5.1 Spolupráce se společností M2M Solutions, s.r.o.

Autorka práce navrhuje uzavřít spolupráci se společností M2M Solutions, s.r.o. Tato společnost má sídlo na Slovensku ve městě Žilina, v blízkosti českých hranic. Tudiž by fungovala efektivní spolupráce mezi Českou a Slovenskou republikou. Jedná se o inovativní technologickou společnost, která vyvíjí řešení v oblasti logistiky a dodavatelského řetězce. Na trhu působí více než 15 let a neustále se rozvíjí a zdokonaluje.

Tým společnosti M2M Solutions, s.r.o. vyvíjí a poskytuje smart řešení, dokážou tedy řídit celý logistický řetězec. Pracují na efektivnosti skladových zásob, optimalizaci skladových procesů a inteligentních bezkontaktních řešeních. Jejich činnost pomáhá ušetřit nejen čas, ale i finance a v neposlední řadě zlepšit logistické procesy. Řešení, které poskytují, jsou univerzální a přizpůsobují se přímo klientovi, resp. každému podle individuálních potřeb.

**Obrázek č 4: Smart řešení od M2M Solutions, s.r.o.**



Zdroj: [www.m2ms.sk](http://www.m2ms.sk)

### 3.5.2 Skladová navigace

Pro zlepšení logistické činnosti ve společnosti zaručeně vypomůže skladová navigace. Logistika ve společnosti zahrnuje činnosti spojené se zajišťováním materiálových potřeb a přípravou dodávek odběratelům. Tvoří nezanedbatelnou část každodenních aktivit podniku a velmi významně ovlivňuje nákladovou a výnosovou stránku podnikové ekonomiky.

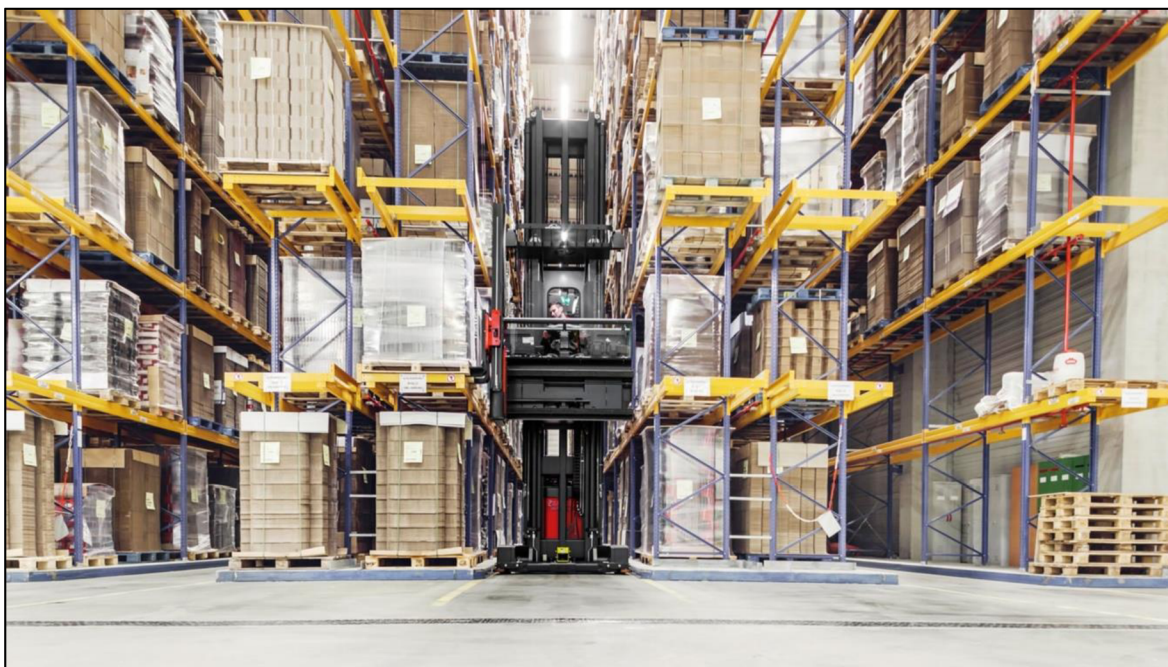
Důležitým faktorem, který má vliv na výkonnost celé logistiky společnosti, jsou také časy potřebné na realizaci jednotlivých typů logistických operací (například se jedná o zaskladnění nebo vyskladnění jedné palety) Častá časová tíseň se projevuje zejména v letních a předvánočních měsících, kdy logistika musí fungovat velmi rychle, ale byly naplněny potřeby konečného spotřebitele a objednané zboží nebylo doručeno se zpožděním- K vyrovnání výkonnosti operátorů v distribučních centrech a k celkovému zkrácení manipulačních časů je schopen přispět systém skladové navigace, který umožňuje předávat vozíkům informace, tak aby byly vyslány na konkrétní místo a tím je tak urychlený celý

proces. Skladová navigace dokáže přebírat od něho informace, informuje o jeho aktuálním stavu a poloze. Tyto informace jsou pro konkrétního operátora velmi užitečné a důležité. Operátor je prakticky informovaný o aktuálním stavu a může rychle reagovat.

### 3.5.2.1 Návrh konkrétní skladové navigace Linde

Na obrázku č. 5 lze vidět skladovou navigaci od značky Linde. Právě tuto skladovou navigaci autorka práce doporučuje pro efektivní logistiku ve společnosti.

**Obrázek č 5: Skladová navigace od Linde**



Zdroj: [www.linde-mh.cz](http://www.linde-mh.cz)

Skladová navigace Linde komunikuje se systémem správy skladu zákazníka prostřednictvím sítě WLAN, přijímá přepravní příkazy a plynule je zpracovává. Jakmile řidič vjede do správné uličky, skladová navigace jej dovede k cíli, který je zadán v softwarové aplikaci pro správu skladu.

Displej ve vozíku ukazuje řidiči vlastní polohu v uličce a také polohu zboží, které se má přepravit jako další v pořadí. Řidič potvrdí splněný příkaz a přes WiFi předá informaci do systému správy skladu, který ihned odešle další příkaz. Pokud řidič použil volitelný pohybový cyklus vidlice pro přesun kompletní palety, vozík potvrdí provedení příkazu automaticky.

Vozík určuje svoji polohu v příslušné regálové uličce prostřednictvím RFID tagů nebo čárových kódů, které jsou zapuštěné v podlaze podél regálových uliček nebo umístěné na regálech. S jejich pomocí skladová navigace vypočte nejrychlejší a nejefektivnější trasu k dalšímu zboží a optimálně sladí jízdní a zdvihací pohyby vozíku. (Zdroj: [www.linde-mh.cz](http://www.linde-mh.cz)).

### 3.5.3 Investice do robotizace

Autorka práce navrhuje miliardovou investici do robotizace. Navrhuje tak instalaci evropského systému Auto-Store, který by pokrýval přibližně osm tisíc metrů čtverečních ploch a dokáže jej obsluhovat až 400 robotů. Jednalo by se tedy o velmi významnou modernizaci v logistických a distribučních centrech.

Představa je o jednorázové investici, která má za cíl výrazně zvýšit efektivitu skladu a zkrátit dobu odeslání zboží k zákazníkovi. Je důležité zmínit, že na tento způsob robotizace přechází i konkurenční Alza.cz. Dodavatelem technického řešení je společnost Element Logic Czech Republic.

**Obrázek č 6: Investice do robotizace**



Zdroj: [www.logistika.ekonom.cz](http://www.logistika.ekonom.cz)

Celková investice by přesahovala miliardu korun a jistě by se jednalo o největší investici společnosti Interner Mall a.s. Jak již autorka práce zmiňovala, cílem je najít řešení, které



nabídne co nejlepší možné využití skladovacích prostor, zvýšit produktivitu práce a tím tak zajistit zrychlení odeslání objednávek zákazníkům.

Společnost Element Logic Czech Republic klade velký důraz na ochranu zboží, kontrolu materiálů a likvidaci odpadů, zároveň je velmi efektivní a maximalizuje denní transakce. Společnost uvádí, že dokáže zrychlit celý logistický proces až o 75 %.

Robotizace dokáže vykonat automatické zaskladňování na příjmu zboží a na expedici minimalizuje potřebu další manipulace, které představuje riziko poškození, jako je např. balení objednávky. Pro balení zakázek se budou využívat automatické a poloautomatické stroje. Dodávky na výdejní místa budou probíhat ve vratných obalech. Tím se ještě sníží spotřeba obalového materiálu i potřeba manipulace a zvýší ochrana zboží při přepravě. Systémy Element Logic pomáhají redukovat odpady, a přispívají tak k celkové udržitelnosti firem.

### **3.5.4 Uplatnění vytvořených návrhů v praxi, ve společnosti**

Autorka práce se zamyslela nad využitím návrhů, které zpracovala v rámci své praktické části. Byla by ráda, kdyby se návrhy efektivně využily v praxi a měly by tak pozitivní dopad na celou společnost. V následujících podkapitolách okomentovala jednotlivé návrhy s cílem upřesnit jejich využití v praxi, ve společnosti.

#### **3.5.4.1 Spolupráce se společností M2M Solutions, s.r.o.**

Spojení se slovenskou společností zlepšilo celý transportní logistický systém. V praxi tedy myšleno, že umožní zpracovat požadavky na objednávky, navrhnout optimální přepravu, zajistit objednávky a řídit vykládku příjíždějících aut na příjem objednávek/zboží. Na straně expedice systém podporuje efektivní plánování zaskladnění zboží, jeho přípravy na nakládací zóny podle plánu přepravy a kontrolu zboží připraveného k expedici. Celý proces přípravy, nakládky a vývozu by byl řízen prostřednictvím vizuálního managementu. Pro společnost Mall a.s. a konečného zákazníka, to tedy představuje rapidní zrychlení v celém logistickém procesu, od začátku až po konečné doručení.

Dále pak vypomůže společnosti Mall a.s. v oblasti plánování dodávek celého dodavatelského řetězce. Zajistit konzistentnost a spolehlivost údajů pro všechny obchodní partnery. Získat přehled o všech příjíždějících vozidlech, materiálech a čase příjezdů pro

operátory zajišťující příjem materiálu. Umožnit pořádání elektronických tendrů na přepravu prostřednictvím automobilové přepravy. Opět z toho tedy plyne, že spolupráce se společností M2M Solutions s.r.o., bude mít na společnost Mall a.s. a společnost zákazníků, jako takovou, jen a jen pozitivní dopad. Jednodušeji řečeno, celý logistický proces bude tak mnohem rychlejší a dovolím si tvrdit, že zanechá pozitivní dojem na samotného zákazníka a pro společnost Mall a.s., přinese kladné recenze.

#### **3.5.4.2 Skladová navigace**

Použití skladové navigace v praxi, představuje pro podnik Mall a.s. zvýšení překládacího výkonu až o cca 30 %. Podle podmínek použití, jako je např. velikost nebo organizace skladu, zajišťuje zvýšení efektivity celého podniku. Pro obyčejného člověka, který si objedná přes e-shop zásilku, to tedy znamená opět plus a zkrátí se mu čekací doba doručení vybrané zásilky. Autorka práce uvádí další výhody použití skladové navigace:

- snížení zátěže / únavy řidiče – zaměstnance
- snížení nákladů
- zvýšení produktivity práce
- zlepšení kvality práce
- zvýšení bezpečnosti práce
- možnost pracovat v noci a při snížené viditelnosti – skladové navigace mají noční režim a světlo
- menší dopad na životní prostředí a tím tak na celou společnost

#### **3.5.4.3 Investice do robotizace**

A v neposlední řadě uvádí autorka práce využití robotizace, která je v poslední době velkým tématem. Mezi hlavní potenciály, pro využití v praxi se jeví:

- zlepšení výkonnosti výroby
- eliminace výrobních chyb
- potřeba zvýšení kvality produkce
- posílení konkurenceschopnosti
- zkrácení dodací lhůty
- zvýšení produkce

- standardizace procesu
- zvýšení výrobní bezpečnosti
- zvýšení produkční flexibility

Vyšší úroveň digitalizace zajistí vyšší přidanou hodnotu ve výrobě. Jedině takové investice budou v následujících letech generovat zdravý a udržitelný mzdový růst. Pro podnik Mall a.s. roste potenciál přiblížit se západním ekonomikám, respektive přiblížit se na stejnou vlnu západních prosperujících velkofirem, které robotizace již využívají. V tomto ohledu by se měl také stát zasadit o investiční podporu těch firem, které chtějí svou produkci pozvednout na vyšší úroveň.

Zvýšené riziko pořízení robotizace se jeví pro aktuální či potenciální zaměstnance společnosti Mall a.s., kterým tak nastane těžší situace na trhu práce, jelikož robotizace nahradí stávající pracovní sílu. Autorka práce vidí tento fakt, jako negativní dopad pro celou společnost s ohledem na zaměstnanost. Pozitivním dopadem robotizace pro společnost, je samozřejmě bezpečnost, zkrácení dodací lhůty a zvýšení kvality nabízených služeb.

## **4 Výsledky a diskuze**

Autorka práce v praktické části navrhla tři návrhy, které mají za cíl zvýšit efektivitu logistiky společnosti Internet Mall a.s. Autorka práce se domnívá, že cíl byl naplněný a výsledkem jsou vypracované návrhy, které jsou předmětem pro další zkoumání a případně realizovatelné pro konkrétní společnost.

Autorka práce, dle vlastního mínění, komentuje v následujících podkapitolách navržená řešení.

### **4.1 Spolupráce se společností M2M Solutions, s.r.o.**

Výsledkem mezinárodní spolupráce má být zajištění efektivního řízení celého logistického řetězce. Spolupráce má zajistit plynulý chod skladových zásob, optimalizaci skladových procesů a inteligentních bezkontaktních řešeních. Výsledkem bude nejen ušetřený čas, ale především finance.

### **4.2 Skladová navigace**

Pozitivním dopadem na společnost má být pořízení skladové navigace, která urychlí celý logistický proces. Od dohledání zboží, balné až po konečnou expedici k samotnému zákazníkovi.

Negativním dopadem na celou společnost může být bezpečnostní riziko, které se u této aplikace nabízí. Autorka práce přidává tuto otázku do následné diskuze, která je obsahem následující podkapitoly.

### **4.3 Investice do robotizace**

Jak být úspěšný v boji s konkurencí? Nabízí se možnost investice. Výsledkem třetího návrhu je návrh částečné robotizace v distribučních a logistických centrech. Jak autorka práce již zmínila, na tento způsob přistoupila již přímá konkurence Alza.cz a společnost Internet Mall a.s. by měla zareagovat stejnou mincí. Jednorázová investice výrazně zvýší efektivitu skladu a zkrátí dobu odeslání zboží k zákazníkovi.



## 4.4 Otázky k diskuzi

Autorka práce vypracovala 20 otázek pro zamyšlení a následnou další diskuzi, avšak může posloužit, jako návod pro další studium problematiky firemní logistiky.

1. Jaký potenciál představuje mezinárodní spolupráce se slovenskou společností M2M Solutions, s.r.o.
2. Představuje skladová navigace a její logistická data pro společnost Internet Mall a.s. bezpečnostní riziko? Pokud ano, které?
3. Jak by zareagovalo vedení společnosti Internet Mall a.s. na zavedení robotizace s ohledem na již obsazená pracovní místa zaměstnanci, kteří vykonávají pracovní činnost, místo plánovaných robotických strojů?
4. Jaké pozitivní a negativní dopady může mít zavedení robotizace pro zákazníky, dodavatele?
5. Jaké pozitivní a negativní dopady může mít zavedení robotizace pro společnost Internet Mall a.s.?
6. Jakým způsobem dokáže skladová navigace zvýšit bezpečnost práce?
7. Představuje investice do robotizace finanční riziko pro společnost Internet Mall a.s.?
8. Mají potenciál navrhnutá doporučení zvýšit konkurenceschopnost celého podniku Internet Mall a.s.?
9. Jak velkou šanci mají navrhnutá doporučení pro samotnou realizaci?
10. Jaké pozitivní a negativní dopady může mít spolupráce se společností M2M Solutions, s.r.o.?
11. Jaká společnost představuje pro Internet Mall a.s. přímou konkurenci?
12. Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody skladové navigace?
13. Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody robotizace?
14. Jak zabránit odlivu zaměstnanců po zavedení robotizace?
15. Proč je pořízení robotizace považováno v dnešní době digitalizace za nezbytné?
16. Představuje spojení se slovenskou společností M2M Solutions, s.r.o. šanci, jak proniknout na další mezinárodní trhy?
17. Robotizace zajistí kratší dodací lhůtu, větší kvalitu a efektivitu v logistice. Projeví se tato modernizace služeb na konečné ceně za dopravu?
18. Jaká firma/společnost z řad přímé konkurence investovala již do robotizace?

19. Jaký pozitivní dopad má robotizace a skladová navigace na přepravu ke konečnému zákazníkovi?
20. Jaké jsou další možnosti zlepšení logistiky ve společnosti Internet Mall a.s.?

## 5 Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu: „Uplatnění logistických postupů v konkrétní firmě – společnost Internet Mall a.s.“

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat logistické postupy, identifikovat slabá místa a navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení její efektivnosti pro zlepšení celkové situace ve zvolené společnosti Internet Mall a.s. Hlavním cílem práce byl návrh zefektivnění s cílem uspokojit potřeby zákazníků v logistice. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Část teoretická vymezovala teoretická východiska, charakterizovala pojem logistika, určila role logistiky v podniku a její cíle.

Část praktická obsahovala podrobný výzkum a poskytla základní informace o společnosti Internet Mall a.s. Autorka práce se věnovala následujícím tématům: charakteristika vybraného podniku, organizační struktura společnosti, portfolia produktu, SWOT analýze, hodnocení úrovně podnikové logistiky, dodavatelé a odběratelé, skladování, zpětná a ekologická logistika v podniku, logistické technologie v podniku. Dále pak autorka práce uvedla osobní pohled a rady na zlepšení logistiky, ze kterých vyplynula rada, jako například investice do robotizace nebo negativní zjištění, a to je nedostatek zaměstnanců na distribučních centrech na manuální práce. Sestavením SWOT analýzy podniku Internet Mall a.s. zjistila, že mezi příznivé silné stránky podniku patří: stabilní růst tržeb a zisku, investice do inovací a modernizace, reklama (marketing) a širší portfolia produktů. K nepříznivým slabým stránkám patří: vyšší cena ve srovnání s konkurencí a špatná práce s databází zákazníků. Pro zlepšení fungování podniku se jeví tři příležitosti. První z nich zlepšení celkové logistiky a logistického procesu. Právě tato problematika byla předmětem části praktické a vzešly z ní zajímavé návrhy autorky práce. Další příležitost je rozšíření kvalifikace zaměstnanců a s tím spojené častější školení, motivace a stimulace. Poslední příležitostí je rozšíření dostupnosti MALL boxů. Hrozbou pro podnik je nízký stupeň automatizace a robotizace, což představuje riziko v boji s konkurencí a celkově s dobou digitalizace a robotizace. Poslední hrozbou je nedostatek zaměstnanců pro manuální práci v logistických a distribučních centrech.

Závěrem praktické části a hlavním cílem celé bakalářské práce bylo sestavení tří návrhů s cílem zvýšit efektivitu logistiky společnosti Internet Mall a.s. Autorka práce sestavila

následující návrhy: spolupráce se společností M2M Solutions s.r.o., skladová navigace a investice do robotizace. Praktickou část doplňuje a obohacuje uplatnění jednotlivých návrhů v praxi, respektive ve společnosti. Například, že spojení se slovenskou společností zlepší celý transportní logistický systém nebo použití skladové navigace v praxi, představuje pro podnik Mall a.s. zvýšení překladacího výkonu až o cca 30 % či investice do robotizace představuje zlepšení výkonnosti výroby, dokáže eliminovat výrobní chyby, a zajistí tak zkrácení dodací lhůty zboží ke konečnému spotřebiteli.

Autorka práce vhodně okomentovala zjištěné výsledky všech návrhů a stanovila několik otázek k zamyšlení pro následnou diskuzi. Otázek bylo sestavených celkem 20, toto číslo představuje potenciál pro širší diskuzi o této problematice. Autorka práce sestavila otázky k zamyšlení, jako například: Jak zabránit odlivu zaměstnanců po zavedení robotizace či představuje investice do robotizace finanční riziko pro společnost Internet Mall a.s.?

Autorka práce se domnívá, že hlavní cíl bakalářské práce byl naplněný a výsledkem jsou vypracované návrhy, které se jeví, jako příležitost pro další studium či výzkum, a případně jsou k dispozici, jako pracovní podklad, pro konkrétní společnost.

Vypracováním bakalářské práce, autorka dospěla k novým poznatkům, dozvěděla se mnoho informací. Vyzkoušela si provést kompletní analýzu, včetně SWOT analýzy společnosti Internet Mall a.s. a navrhla pro její efektivnější logistického fungování tři zajímavé návrhy.

Nasbírané informace a zkušenosti z této problematiky se mohou autorce práce v budoucnu hodit. Na závěr je možné říct, že všechny stanovené cíle byly splněny.

## 6 Seznam použitých zdrojů

- [1] SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. Logistika: teorie a praxe. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [2] ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetězcích. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, xi, 227 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [3] KRIŽKO, I. Účinné řízení odběratelsko-dodavatelských řetězců (SCM začíná přípravou uvnitř podniku). Vysoká škola ekonomická v Praze [online]. 2003 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2003/ucinne-řízení-dodavatelskych-retezcu.pdf>
- [4] ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetězcích. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, xi, 1-2 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [5] LAMBERT, Douglas M. a Lisa M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press), s. 11. ISBN 80-7226-221-1.
- [6] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století. 1. vyd. Praha: RADIX, 2005, s. 25. ISBN: 80-86031-59-4
- [7] Tech Trends Shaping the Future of Global Logistics. Supply chain 247 [online]. Washington D. C.: DS News, 2016 [cit. 2018-10-24]. Dostupné z: [http://www.supplychain247.com/article/3\\_tech\\_trends\\_shaping\\_the\\_future\\_of\\_global\\_logistics/warehousing](http://www.supplychain247.com/article/3_tech_trends_shaping_the_future_of_global_logistics/warehousing)
- [8] CEMPÍREK, Václav a KOLEKTIV. Logistická centra. 1. vydání. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2010, 137 s. ISBN: 978-80-86530-70-3.
- [9] ŠKAPA, Radoslav; KLAPALOVÁ, Alena. Řízení zpětných toků. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 105 s. ISBN 978-802-1056-916.

[10] Analýza logistických činností | Logistika · Diplomky.net. Diplomky, bakalářky, seminárky a další kvalitní studentské a absolventské práce [online]. Copyright © 2005 [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <http://www.diplomky.net/logistika/analyza-logistickych-cinnosti>

[11] SIXTA, Josef a ŽIŽKA, Miroslav. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2009. 238 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-2563-2

[12] VÁCHAL, Jan a kol. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

[13] HÝBLOVÁ, Petra. Logistika: pro kombinovanou formu studia. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 59 s. ISBN 80-719-4914-0.

[14] DRAHOTSKÝ, Ivo; ŘEZNIČEK, Bohumil. Logistika: procesy a jejich řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-722-6521-0.

[15] Justice: Oficiální server českého soudnictví [online]. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=674975&typ=PLATNY>

## **7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **7.1 Seznam obrázků**

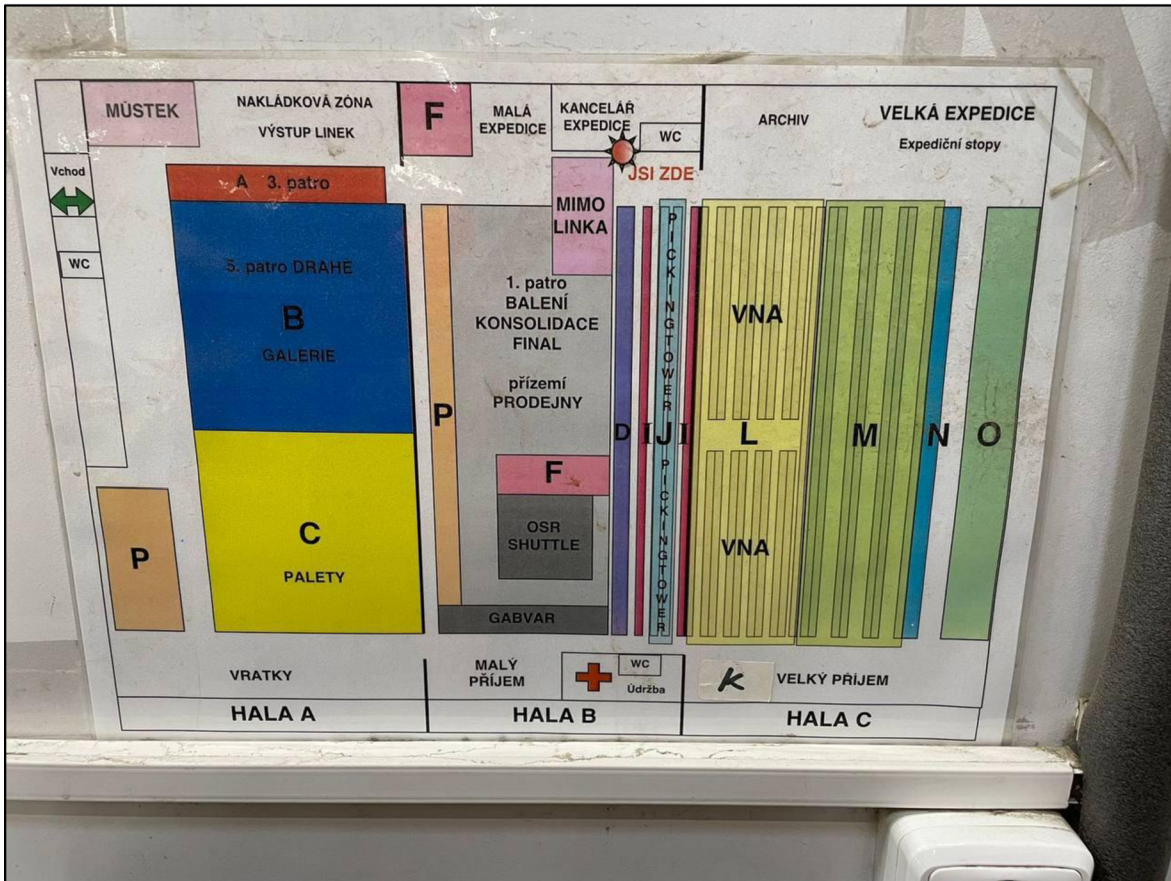
<b>Obrázek č 1: organizační struktura společnosti Internet Mall a.s.</b> .....	42
<b>Obrázek č 2: Jednotlivé sekce a konkrétní nabízení produkty. Jednotlivé sekce a konkrétní nabízení produkty.</b> .....	44
<b>Obrázek č 3: Zásilka od různých odběratelů.</b> .....	45
<b>Obrázek č 4: Smart řešení od M2M Solutions, s.r.o.</b> .....	54
<b>Obrázek č 5: Skladová navigace od Linde</b> .....	55
<b>Obrázek č 6: Investice do robotizace</b> .....	56

### **7.2 Seznam tabulek**

<b>Tabulka č. 1: Základní informace o vybraném podniku</b> .....	39
<b>Tabulka č. 2: Vývoj ekonomických ukazatelů v letech 2020-2021 (v tis. Kč)</b> .....	40
<b>Tabulka č. 3: Vybrané stránky SWOT analýzy</b> .....	51
<b>Tabulka č. 4: Matice efektivity a důležitosti</b> .....	52
<b>Tabulka č. 5: Typy stránek SWOT analýzy</b> .....	52
<b>Tabulka č. 6: SWOT analýza společnosti Internet Mall a.s.</b> .....	52

## 8 Přílohy

### Mapa skladu



Zdroj: Vlastní zpracování, osobní focení