

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Zavedení elektronického sběru objednávek s vazbou  
na podnikový informační systém  
ve společnosti DITIPO, a.s.

Jakub Zedník

Bakalářská práce

2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Zedník**  
Osobní číslo: **D08622**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**  
Název tématu: **Zavedení elektronického sběru objednávek s vazbou  
na podnikový informační systém ve společnosti DITIPO, a.s.**  
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Úvod

1. Teoretické přínosy elektronického obchodu pro podnikové procesy firmy
  2. Charakteristika elektronického obchodu společnosti DITIPO
  3. Analýza stávajícího způsobu realizace objednávek
  4. Návrh elektronického sběru objednávek
  5. Zhodnocení navrhovaného řešení elektronického sběru objednávek a doporučení pro další rozvoj
- Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucího práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Morkus**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2012**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Praze dne 27. 5. 2012

Jakub Zedník

## **Poděkování**

*Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Morkusovi za jeho rady a odborné vedení práce.*

*Dále děkuji členu představenstva společnosti DITIPO, a.s. Karlu Vaňkovi, lic. oec. HSG, a dalším členům vedení společnosti za jejich ochotu a za poskytnutí velkého množství důležitých údajů a informací k tématu.*

## **Anotace**

Předkládaná práce popisuje věcný záměr projektu *Zavedení informačního systému pro elektronický sběr objednávek s vazbou na podnikový informační systém* ve společnosti *DITIPO, a.s.* Sběr objednávek odběratelů je ve společnosti realizován prostřednictvím sítě obchodních zástupců. Popisovaný projekt zahrnuje implementaci vlastního informačního systému, zavedení informačního systému pro řízení vztahů s odběrateli včetně pořízení vhodného hardware a přizpůsobení firemních procesů. Důraz je kladen zejména na technické řešení projektu a jeho ekonomické přínosy.

## **Klíčová slova**

informační systémy, elektronický sběr objednávek, ERP, CRM, elektronický obchod, logistika, podnikové procesy

## **Title**

Implementation of Electronic Orders Collection Linked to the ERP in DITIPO, a.s.

## **Annotation**

This thesis describes the project *Implementation of Electronic Orders Collection Linked to the ERP* in *DITIPO, a.s.* company. Orders are collected by sales representatives' network. The project contains implementation of core information system and CRM information system, purchase of hardware and business processes adjustment. Technical solution and economical assets are mainly accented.

## **Keywords**

Information systems, Electronic orders collection, EPR, CRM, e-Business, Logistics, Business processes

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| Úvod .....  | 9         |
| <b>1 Teoretické přínosy elektronického obchodu pro podnikové procesy firmy.....</b> | <b>11</b> |
| 1.1 Základní charakteristiky elektronického obchodu .....                           | 11        |
| 1.1.1 Definice základních pojmů.....  | 11        |
| 1.1.2 Stručná charakteristika hlavních oblastí elektronického obchodu.....          | 12        |
| 1.2 Popis obecných přínosů pro podnikové procesy .....                              | 13        |
| 1.2.1 Obchodní procesy .....  | 13        |
| 1.2.2 Marketingové procesy.....   | 14        |
| 1.2.3 Logistické procesy.....   | 14        |
| 1.2.4 Ostatní podnikové procesy.....  | 14        |
| 1.3 Obecná struktura systému elektronického obchodu.....                            | 15        |
| 1.3.1 Podnikový informační systém .....   | 15        |
| 1.3.2 Komunikační modul .....   | 16        |
| 1.3.3 Správa systému pro elektronické obchodování.....                              | 16        |
| 1.3.4 Hrozby a zabezpečení systému elektronického obchodu .....                     | 17        |
| <b>2 Charakteristika elektronického obchodu společnosti DITIPO .....</b>            | <b>18</b> |
| 2.1 Základní informace o společnosti.....   | 18        |
| 2.1.1 Historie společnosti .....  | 19        |
| 2.1.2 Vývoj obchodního modelu.....  | 19        |
| 2.1.3 Lokalizace společnosti .....  | 20        |
| 2.2 Způsoby využití elektronického obchodu .....                                    | 21        |
| 2.2.1 Informační systém .....   | 22        |
| 2.2.2 Elektronický příjem a zpracování objednávek.....                              | 23        |
| 2.2.3 Elektronická komunikace s obchodními partnery.....                            | 23        |
| 2.2.4 Internetové obchody.....  | 24        |
| <b>3 Analýza stávajícího způsobu realizace objednávek.....</b>                      | <b>27</b> |
| 3.1 Popis funkčnosti současného objednávkového systému .....                        | 27        |
| 3.1.1 Technické a softwarové parametry systému .....                                | 27        |
| 3.1.2 Správa systému.....   | 27        |
| 3.1.3 Pořízení objednávek.....  | 28        |
| 3.2 Negativa současného systému .....   | 28        |
| 3.3 Potenciální přínosy nového systému .....  | 29        |
| 3.3.1 Přínosy v oblasti prodeje .....   | 29        |
| 3.3.2 Přínosy v oblasti podnikových procesů.....                                    | 31        |
| 3.4 Marketingový potenciál projektu .....   | 32        |
| 3.4.1 Analýza konkurence .....  | 32        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.4.2    | <i>Analýza substitučních produktů</i> .....   | 33        |
| 3.4.3    | <i>Marketingový mix</i> .....   | 34        |
| <b>4</b> | <b>Návrh elektronického sběru objednávek</b> .....  | <b>37</b> |
| 4.1      | Výstupy projektu .....  | 37        |
| 4.1.1    | <i>Vlastnosti a parametry systému</i> .....   | 37        |
| 4.1.2    | <i>Hardware</i> .....   | 39        |
| 4.1.3    | <i>Kvantifikace výstupů</i> .....   | 40        |
| 4.1.4    | <i>Porovnání nového a stávajícího objednávkového systému</i> .....  | 40        |
| 4.2      | Organizace zpracování objednávek po zavedení nového systému.....  | 41        |
| 4.2.1    | <i>Aktualizace nabídky motivů</i> .....   | 41        |
| 4.2.2    | <i>Pořizování objednávek</i> .....  | 41        |
| 4.2.3    | <i>Zpracování objednávek</i> .....  | 42        |
| 4.2.4    | <i>Podpírné logistické a obchodní činnosti</i> .....  | 43        |
| 4.3      | Plánované investiční náklady projektu a zdroje financování .....  | 44        |
| 4.3.1    | <i>Investiční a kapitálové náklady projektu</i> .....   | 44        |
| 4.3.2    | <i>Zdroje financování</i> .....   | 44        |
| 4.4      | Časový harmonogram projektu .....   | 45        |
| 4.5      | Analýza a řízení rizik .....  | 46        |
| 4.5.1    | <i>Analýza rizikových faktorů</i> .....   | 46        |
| 4.5.2    | <i>Maticе řízení rizik</i> .....  | 48        |
| <b>5</b> | <b>Zhodnocení navrhovaného řešení elektronického sběru objednávek a doporučení pro další rozvoj</b> ..... | <b>50</b> |
| 5.1      | Shrnutí přínosů nového systému sběru objednávek .....   | 50        |
| 5.1.1    | <i>Výnosová a nákladová analýza</i> .....   | 50        |
| 5.1.2    | <i>Vyhodnocení rentability projektu</i> .....   | 53        |
| 5.1.3    | <i>Strukturovaný přehled výsledků projektu</i> .....  | 54        |
| 5.2      | Možnosti dalšího rozvoje využívání prostředků elektronického obchodování ve společnosti .....             | 55        |
| 5.2.1    | <i>Využití čárových kódů ve skladovém hospodářství</i> .....  | 55        |
| 5.2.2    | <i>Ostatní oblasti potenciálního rozvoje elektronického obchodu</i> .....                                 | 55        |
|          | <b>Závěr</b> .....  | <b>57</b> |
|          | <b>Použitá literatura</b> .....   | <b>58</b> |
|          | <b>Seznam tabulek</b> .....   | <b>59</b> |
|          | <b>Seznam obrázků</b> .....   | <b>60</b> |
|          | <b>Seznam zkratk</b> .....  | <b>61</b> |
|          | <b>Seznam příloh</b> .....  | <b>62</b> |



## Úvod

Společnost DITIPO působí od roku 1991 na českém a slovenském trhu s dárkovým a luxusním papírnickým zbožím, zaměřeným na komunikaci mezi lidmi (blahopřání, pohlednice, dopisní soupravy, zboží pro balení dárků, zboží pro děti). Na tomto trhu je rozhodujícím kritériem úspěchu dobře zvládnutý category management. Většina prodeju uvedeného zboží v prodejnách se realizuje ze stojanů, které jsou odběratelům zapůjčovány. Dodavatel musí být schopen pod jedním cenovým čárovým kódem dodávat velké množství různých motivů produktu (podmnožiny cenových kódů – vnitřní kódové označení zboží podle grafického obsahu, výrobního zpracování apod.). Objednávkový systém a veškerý další workflow tomu musí být speciálně uzpůsobeny a není možné využívat standardních řešení pracujících pouze na úrovni cenových čárových kódů.

Z uvedených požadavků vyplývá nutnost nalezení takového řešení, které by zajistilo efektivní zpracování veškerých obchodních dat při zajištění těchto specifických podmínek. Stávající způsob realizace objednávek a jejich následného zpracování již v současnosti neodpovídá potřebám společnosti a neumožňuje další rozvoj jejích obchodních aktivit a souvisejících firemních procesů. Současný pokrok v oblasti elektronického obchodu společně se všemi uvedenými skutečnostmi tak vedl k úvahám o realizaci projektu, který by nedostatky objednávkového systému odstranil a svým pojetím zároveň přispěl k výraznému posílení pozice společnosti na trhu i ke zlepšení jejího vnitřního fungování.

Předkládaná bakalářská práce obsahuje popis působení společnosti DITIPO na trhu, analýzu stávající formy pořizování objednávek a návrh projektu nového způsobu sběru a zpracování objednávek ve formě jeho studie proveditelnosti včetně závěrečného strukturovaného a ekonomického vyhodnocení. Práce dále obsahuje vysvětlení obecných zásad elektronického podnikání a jejich přínosy pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku, z nichž základní idea projektu vychází. Vlastní projekt zahrnuje zavedení informačního systému pro elektronický sběr objednávek zákazníků v terénu prostřednictvím sítě prodejců a zavedení informačního systému pro CRM, a to včetně pořízení vhodného hardwarového vybavení. Uvedené informační systémy budou mít vazbu na stávající ERP podniku a svými vlastnostmi přispějí ke zlepšení řízení vztahů se zákazníky i dodavateli, řízení marketingových a logistických aktivit a ke zvýšení efektivity souvisejících firemních procesů. V souhrnu by tak měl projekt po své realizaci odstranit slabé stránky současného systému a dlouhodobě posílit postavení společnosti na trhu.

Při zpracování práce autor vycházel z odborné literatury, elektronických zdrojů i vědomostí, které nabyt v průběhu studia na Univerzitě Pardubice. Dále využil mnohé zkušenosti získané během svého dlouholetého působení ve společnosti DITIPO na řídicích pozicích v oblasti logistiky a podnikových informačních systémů, včetně detailních znalostí řešené problematiky i současných potřeb společnosti v dané oblasti, které řešený projekt pomáhá naplňovat. Závěry práce tak přinášejí východiska pro vlastní realizaci projektu a práce jako celek tvoří zároveň základ jeho kompletní projektové dokumentace.

# 1 Teoretické přínosy elektronického obchodu pro podnikové procesy firmy

Elektronické obchodování a podnikání všeobecně patří v současnosti k nejvíce se rozvíjejícím oblastem zájmu vedení podniků. Přispěl k tomu jednak rozvoj informačních technologií a komunikačních sítí (především v posledních dvaceti letech), jednak pochopení obchodních a ekonomických přínosů tohoto moderního způsobu řízení vztahů se zákazníky a organizace procesů, ve svém důsledku nejen obchodních. Vznikají tak integrované systémy řízení firem využívající efektivní formy výměny informací a přinášející zcela nové pojetí podnikových i obchodních procesů.

## 1.1 Základní charakteristiky elektronického obchodu

Za dobu své existence ušel technologický vývoj v oblasti elektronického obchodování dynamickým vývojem, který zcela jistě není ani v současnosti zdaleka ukončen. Obchodní transakce je nyní možné realizovat v reálném čase, s minimálními náklady a v dříve nepředstavitelném rozsahu. Změny se tak dotkly samotného principu fungování současné ekonomiky a jejích subjektů – hovoří se o *nové ekonomice* (*e-ekonomice*), jejíž je elektronický obchod z ekonomického hlediska klíčovou součástí.

### 1.1.1 Definice základních pojmů

*Elektronický obchod* (*e-Commerce*) je definován jako obchodní vztah, ve kterém jsou účastníci fyzicky vzdáleni a používají počítače a počítačové sítě pro prodej a nákup zboží a služeb, přičemž některé z nich mohou být i doručené on-line (např. databáze, dokumenty apod.). Elektronické obchodování zahrnuje především realizaci obchodních transakcí mezi jednotlivými tržními subjekty s využitím prostředků informačních a telekomunikačních technologií (ICT) od objednávky přes dodání zboží zákazníkovi až po fakturaci a finanční vyrovnání. [1]

Elektronický obchod je v současném pojetí ekonomiky chápán jako součást *elektronického podnikání* (*e-Business*), tedy množiny veškerých podnikových činností vykonávaných prostřednictvím počítačů a počítačových sítí. Elektronické podnikání může zasahovat do všech oblastí podnikových procesů – řídicích, výrobních, logistických, obchodních, marketingových, finančních, personalistických, vzdělávacích a dalších podpůrných činností.

K podpoře elektronických obchodních procesů a jejich řízení slouží *e-infrastruktura*, kterou tvoří příslušný hardware, software, telekomunikační sítě a podpora služeb využívaných v elektronickém podnikání a obchodě včetně lidského kapitálu. Využívání a podpora všech těchto tří komponent (*e-Commerce*, *e-Business* a *e-infrastruktura*) se pak označuje jako *e-ekonomika*. [1]

### **1.1.2 Stručná charakteristika hlavních oblastí elektronického obchodu**

Elektronické obchodování se obvykle rozděluje na dvě hlavní oblasti, a to na oblast **B2B** (*business to business* – transakce mezi firmami) a **B2C** (*business to customer* – prodej koncovým zákazníkům). Jejich obecné přínosy pro podnikové procesy jsou popsány v kapitole 1.2.

Kromě těchto základních oblastí existují také další typy obchodních modelů: **C2C** (*customer to customer* – prodej mezi jednotlivými osobami, např. aukční servery), **C2B** (*customer to business* – prodej osob firmám, např. elektronické aukce dopravy) nebo elektronická komunikace s orgány státní správy označovaná jako *e-government*.

#### **Elektronický obchod B2B**

Elektronické obchodování mezi firmami se používá zejména v prodejních a distribučních sítích, do kterých jsou zapojeny velkoobchody, distributoři nebo přímo výrobci. Transakce probíhají podle stanovených obchodních podmínek, které partneři obvykle uzavírají mezi sebou před vlastní realizací transakcí. Vzájemná komunikace je zajišťována prostřednictvím systémů elektronické výměny dat, jejichž technické parametry musejí být schváleny oběma smluvními stranami, a probíhá často zcela automatizovaně.

#### **Elektronický obchod B2C**

Elektronický obchod zaměřený na prodej výrobků a zboží koncovým zákazníkům prostřednictvím internetu přináší prodávajícím i zákazníkům velké množství výhod. Zvýšení efektivity procesů okamžitým přehledem o přijatých objednávkách, optimalizace skladových zásob, možnost rychlé reakce na situaci na trhu i bezprostřední kontakt se zákazníkem umožňují prodávajícím optimalizovat svou nabídku podle zákaznických potřeb a zároveň nabízet nižší ceny vyplývající z úspor v celém obchodně-logistickém řetězci. Dalšími výhodami pro zákazníky je například možnost realizace objednávek bez ohledu na otevírací

dobu obchodu, možnost okamžitého porovnání nabídek mezi jednotlivými obchody a bezesporu také možnost nákupu z pohodlí domova.

## **1.2 Popis obecných přínosů pro podnikové procesy**

Přes značný pokles pořizovacích nákladů na technické prostředky pro elektronické obchodování a elektronickou komunikaci obecně (hardwarové i softwarové) v posledních letech jsou tyto náklady stále pro velké množství firem argumentem proti jejich výraznějšímu zavádění a využívání. Takovéto vstupní investice se však při správném zaměření rychle vracejí – elektronické podnikání přináší značné úspory časové i finanční (snížení administrativní náročnosti, snížení chybovosti výstupů procesů, zlepšení řízení zásob, rychlejší fakturace a správa pohledávek, důslednější controlling v reálném čase apod.), při vhodně zvoleném obchodním modelu se navíc vytvoří potenciál pro získání nových trhů a zákazníků. Dochází tak ke snížení nákladovosti při současném zvýšení obratu a zásadně se posiluje konkurenční postavení firem na trhu. Vzhledem k rychlému rozvoji moderních technologií a stále se zvyšujícím požadavkům zákazníků na rychlost a kvalitu servisu i rozmanitost nabídky má tak elektronické podnikání velký potenciál přínosů i v budoucnosti.

### **1.2.1 Obchodní procesy**

Elektronické obchodování již ze své podstaty přináší výhody zejména v kategorii obchodních procesů, a to zejména v následujících oblastech:

- snížení administrativní náročnosti získávání objednávek – zrychlení vlastního pořizování objednávek, zajištění jejich automatického přenosu do podnikového informačního systému a následného zpracování, omezení případné chybovosti, možnost řízení zásob v reálném čase;
- možnost využití pracovníků obchodního oddělení pro činnosti s vyšší přidanou hodnotou;
- získání databáze zákazníků včetně historie jejich nákupů a preferencí, možnost následného kontaktování a přesného přizpůsobování nabídky jejich potřebám;
- rychlejší potvrzování objednávek, fakturace a následná správa pohledávek, zlepšení cash-flow podniku.

### **1.2.2 Marketingové procesy**

Přínosy pro marketingové procesy vycházejí z přínosů pro procesy obchodní, a to především v potenciálu pro řízení vztahů se zákazníky:

- optimalizace nabídky na základě vyhodnocování úrovně a struktury prodáváného sortimentu;
- možnost okamžitého a cíleného oslovení všech zákazníků prodejními akcemi na základě jejich nákupní historie a preferencí;
- získání potenciálu pro snižování prodejních cen zvýšením produktivity činností;
- vytvoření potenciálu pro získávání nových obchodních příležitostí (zlepšení zákaznického servisu, cenová úroveň, vstup do nových tržních segmentů apod.);
- automatizované získávání informací pro CRM informační systém a jejich následné efektivní vyhodnocování, optimalizace řízení vztahů se zákazníky.

### **1.2.3 Logistické procesy**

Principy elektronického obchodování přinášejí značné výhody také pro řízení logistických činností, a to jak v oblasti výrobní, tak i distribuční logistiky:

- zajištění efektivního způsobu řízení skladových zásob v reálném čase na základě relevantních a snadno dostupných dat, potenciál pro snížení kapitálu vázaného v zásobách;
- možnost vytváření operativních plánů výroby a nákupu na základě historických dat a metod plánování spotřeby;
- možnost efektivního plánování skladových, expedičních a distribučních činností díky okamžitým informacím o přijatých objednávkách – potenciál pro snížení času potřebného na realizaci objednávek i snížení procenta nevykrytých objednávek a tím pro celkové zlepšení úrovně poskytovaného zákaznického servisu.

### **1.2.4 Ostatní podnikové procesy**

Zavádění metod elektronického obchodování a *e-Business* obecně má přirozeně příznivý vliv i na ostatní podnikové činnosti, a to zejména díky možnostem pro zvyšování produktivity práce, získávání většího prostoru pro provádění činností s vyšší přidanou

hodnotou (vývoj, marketingové aktivity, budování vztahů se zákazníky, finanční plánování a controlling, vlastní řízení procesů apod.) na úkor pouhé administrativy a celkově díky výrazným zlepšením efektivity firemních procesů.

### 1.3 Obecná struktura systému elektronického obchodu

Základem pro rozvoj elektronického podnikání na úrovni podniku je především robustní informační systém pro plánování zdrojů (ERP) a s tím související nutnost pořízení odpovídajícího hardwarového vybavení. Na takto vytvořeném základě je pak možné vystavět potřebné nastavby pro jednotlivé segmenty elektronického podnikání ve firmě (internetové obchody, systémy elektronické komunikace, systémy podpory podnikových procesů apod.). Důležitým krokem je také proškolení obsluhy i pracovníků v navazujících provozech.

Pro správnou funkčnost a efektivní využívání všech možností, které elektronický způsob podnikání poskytuje, je esenciální nutností optimální nastavení základního informačního systému zavedeného ve firmě. Teprve plně funkční a dobře nastavený systém umožňuje využívat všechny výhody elektronického obchodu.

#### 1.3.1 Podnikový informační systém

Podnikový informační systém (ERP) v současné době již není zdaleka chápán pouze jako účetní nebo skladový program, ale jedná se o integrovaný systém podporující veškeré klíčové procesy probíhající v podniku. Jádrem každého informačního systému je jeho datová struktura. Obecné členění dat obsahuje *tabulka 1.1*.

**Tabulka 1.1** – Struktura dat v podnikové informatice

| Typ dat                   | Příklad dat  |
|---------------------------|--|
| Kmenová data (číselníky)  | Zákazníci, dodavatelé, pracovníci, zboží, účty, střediska, apod. |
| Pohybová data (transakce) | Příjemky, objednávky, dodací listy, faktury, reklamace, apod.    |
| Řídící a správní data     | Organizační řád, vnitřní předpisy, apod.                         |
| Dokumentace               | Výrobní dokumentace, analýzy, studie, plány, apod.               |

Zdroj: [2]

V optimálním případě je v organizaci nasazen jeden komplexní systém, jehož jednotlivé moduly pokrývají veškeré klíčové procesy a sdílejí základní datové zdroje (číselníky, transakce apod.), čímž dochází ke zjednodušení správy systému a zároveň k úspoře

administrativy i nároků na paměťové zdroje. Takováto architektura systému zároveň vytváří podmínky pro efektivní elektronickou komunikaci podniku s okolím. [2]

### **1.3.2      *Komunikační modul***

Komunikační modul zajišťuje datovou komunikaci mezi podnikovým informačním systémem a obchodními partnery. Obecně bývá součástí ERP a jeho hlavním úkolem je překlad informací mezi ním a informačními systémy partnerů. Tento překlad bývá zajištěn pro jednotlivé externí systémy individuálně vytvořením tzv. **převodového můstku** (většinou definovanou strukturou datové věty mezi oběma systémy ve formátu XML, CSV, případně jiném) nebo **standardizovanou formou EDI**. K zajištění vlastní výměny dat mezi podnikem a okolím je zároveň nutný komunikační software a dostatečně kapacitní připojení k veřejné datové síti.

### **1.3.3      *Správa systému pro elektronické obchodování***

Správa systému elektronického obchodování bývá v optimálním případě zajištěna přímo prostřednictvím ERP a jeho komunikačního modulu, u některých starších systémů však ještě přetrvávají manuální způsoby přenosu dat (správa několika administrátorských systémů).

Správa zahrnuje především:

- nastavení jednotlivých skupin položek, které jsou určeny k danému způsobu prodeje;
- ceny položek (mohou být stanoveny individuálně pro vybrané zákazníky);
- zadání dodavatelů jednotlivých položek, případně i dodavatelských kódů pro možnost vytváření automatických návrhů dodavatelských objednávek;
- zadání standardního expedičního množství jednotlivých položek;
- způsob registrace zákazníků a správa jejich identifikačních údajů;
- formy dopravy včetně nákladů jednotlivých variant;
- definování způsobu přenosu informací o realizovaných objednávkách a potvrzovacích zpráv;
- nastavení dalších zdrojových číselníků podle potřeby a ostatní podpůrné činnosti.



### 1.3.4 *Hrozby a zabezpečení systému elektronického obchodu*

Elektronické obchodování s sebou přináší zcela nový způsob hrozeb. Tomu také musejí odpovídat metody, které zajistí bezpečný provoz systémů elektronické komunikace. Tyto metody musejí reagovat na stále pokročilejší a propracovanější útoky. Jejich význam dále roste se zvyšováním objemu směn prováděných elektronicky, s čímž souvisí neustále rostoucí objem finančních transakcí a tedy i potenciál velkých ztrát způsobených případnými nežádoucími zásahy. Tato kapitola obsahuje stručný přehled nejvýznamnějších hrozeb a způsobů jejich omezování. [1]

#### *Hrozby*

Ohrožení při realizaci transakcí elektronickou cestou spočívá hlavně v následujících oblastech:

- zachycení přenášených dat a jejich zneužití;
- narušení datové struktury systému elektronického obchodu, případně její destrukce mající za následek nefunkčnost obchodu;
- prolomení identity přihlašovaných zákazníků a zneužití jejich údajů včetně obchodních a platebních dat;
- aktivní způsobení finančních nebo majetkových škod (útoky na ústavy poskytující bankovní nebo platební služby apod.).

#### *Zabezpečovací metody*

Používané zabezpečovací metody mají za cíl omezení hrozeb a zamezení potenciálních útoků. K tomuto účelu se používají zejména následující metody:

- ***zabezpečovací technologie*** – kryptografické metody (kódování informací jako ochrana před neautorizovaným čtením), elektronický podpis a digitální certifikáty (používání šifrovacích a dešifrovacích klíčů) a bezpečnostní protokoly;
- ***firewall*** – řešení, která zabezpečují připojenou privátní síť před nežádoucími přístupy z veřejné sítě internet.

## 2 Charakteristika elektronického obchodu společnosti DITIPO

Základním strategickým cílem společnosti DITIPO je získávání prodejního prostoru u zákazníků a na tomto prodejním prostoru dosahovat nadprůměrných zisků z prodeje, a to pro zákazníka i pro dodavatele. Podmínkami pro naplňování tohoto cíle jsou především nabídka atraktivního sortimentu a poskytování optimálního zákaznického servisu. Cestou k jeho dosažení je potom přirozeně taková organizace fungování obchodních a vnitřních procesů, která zajistí tvorbu vysoké přidané hodnoty. Z tohoto důvodu jsou ve společnosti pro své přínosy dlouhodobě využívány metody elektronického obchodování a podnikání obecně.

### 2.1 Základní informace o společnosti


Společnost DITIPO od svého vzniku podniká v oblasti papírnického a dárkového zboží, které podporuje komunikaci mezi lidmi. V současnosti DITIPO vyrábí a dodává:

- blahopřání do obálky;
- pohlednice;
- dopisní soupravy;
- vše potřebné k balení dárků;
- dětské vzdělávací programy a hry;
- dárkový sortiment.

Dynamický rozvoj firmy a její pružnost je podporována všemi články firemní struktury od grafických návrhů a přípravy produktu přes vlastní výrobu až po rozsáhlou prodejní síť. Svoji úspěšnou budoucnost staví DITIPO především na plném respektování morálních a etických zásad podnikání, na dobrém servisu pro zákazníky a na kvalitě zboží, což vystihuje firemní motto *Radost pro všechny*. [3]

Hlavní identifikační údaje společnosti k 31. 12. 2010 obsahuje *tabulka 2.1*.

**Tabulka 2.1** – Hlavní identifikační údaje společnosti DITIPO

| Základní údaje z výroční zprávy společnosti za rok 2010 |   |                    |          |
|---|---|--------------------|----------|
| Obchodní jméno:   | <b>DITIPO, a.s.</b>   |                    |          |
| Sídlo firmy:  | Mariánské náměstí 14, 688 01 Uherský Brod   |                    |          |
| Právní forma:   | Akciová společnost  | IČO:               | 26266652 |
| Roční obrat:  | 114 413 tis. Kč   | Počet zaměstnanců: | 97       |
| Firemní logo:   |  |                    |          |
| Firemní motto:  | <i>Radost pro všechny</i>   |                    |          |

Zdroj: [4]

### 2.1.1 Historie společnosti

Akciová společnost DITIPO byla založena v roce 2001. Počátek podnikání však sahá až do roku 1991, kdy byla založena společnost *DITIPO, v.o.s.* Z důvodu zvýšení transparentnosti hospodaření byla v roce 2001 založena stoprocentní dceřiná společnost *DITIPO, a.s.*, která přebrala veškeré zaměstnance i aktivity mateřské společnosti.

Za dobu působení firmy na trhu docházelo k neustálému rozvoji jejích obchodních aktivit i k rozšiřování nabízeného sortimentu. V současné době patří DITIPO mezi největší firmy ve svém oboru v Česku a na Slovensku, v posledních letech rozšiřuje svou působnost také do dalších zemí (např. Chorvatsko, Německo, Polsko nebo Srbsko).

### 2.1.2 Vývoj obchodního modelu

Do roku 2000 byl prodej zajišťován zejména tzv. ambulátním způsobem (přímý prodej z vozidel prodejců) s využitím hlavního skladu v Uherském Brodě a distribučních skladů na pobočkách v Praze a slovenském Púchově. V tomto roce se pro zlepšení řízení marketingových aktivit a poskytovaného zákaznického servisu zavedl objednávkový prodej řízený z centra v Uherském Brodě, kde bylo vytvořeno potřebné logistické zázemí. Zároveň byl definován prvotní systém sběru objednávek. Na pražské pobočce byl zachován pouze velkoobchodní prodej zboží a veškerá distribuce po Česku byla realizována z Uherského Brodu. V souvislosti se vstupem Česka a Slovenska do Evropské unie byl v roce 2005 zrušen také distribuční sklad v Púchově a od tohoto roku je centrálně z Uherského Brodu řízen prodej a logistika pro celé Česko a Slovensko i pro ostatní státy.

### 2.1.3 Lokalizace společnosti

Sídlo společnosti je od jejích počátků umístěno v Uherském Brodě, přirozeném centru regionu Uherskobrodsko na východním Slovácku. Tento region se nachází v okrese Uherské Hradiště v jihovýchodní části Zlínského kraje. Poloha umístění společnosti je pro její obchodní aktivity strategicky velmi výhodná z hlediska obsluhy českého a slovenského trhu, viz *obrázek 2.1*.

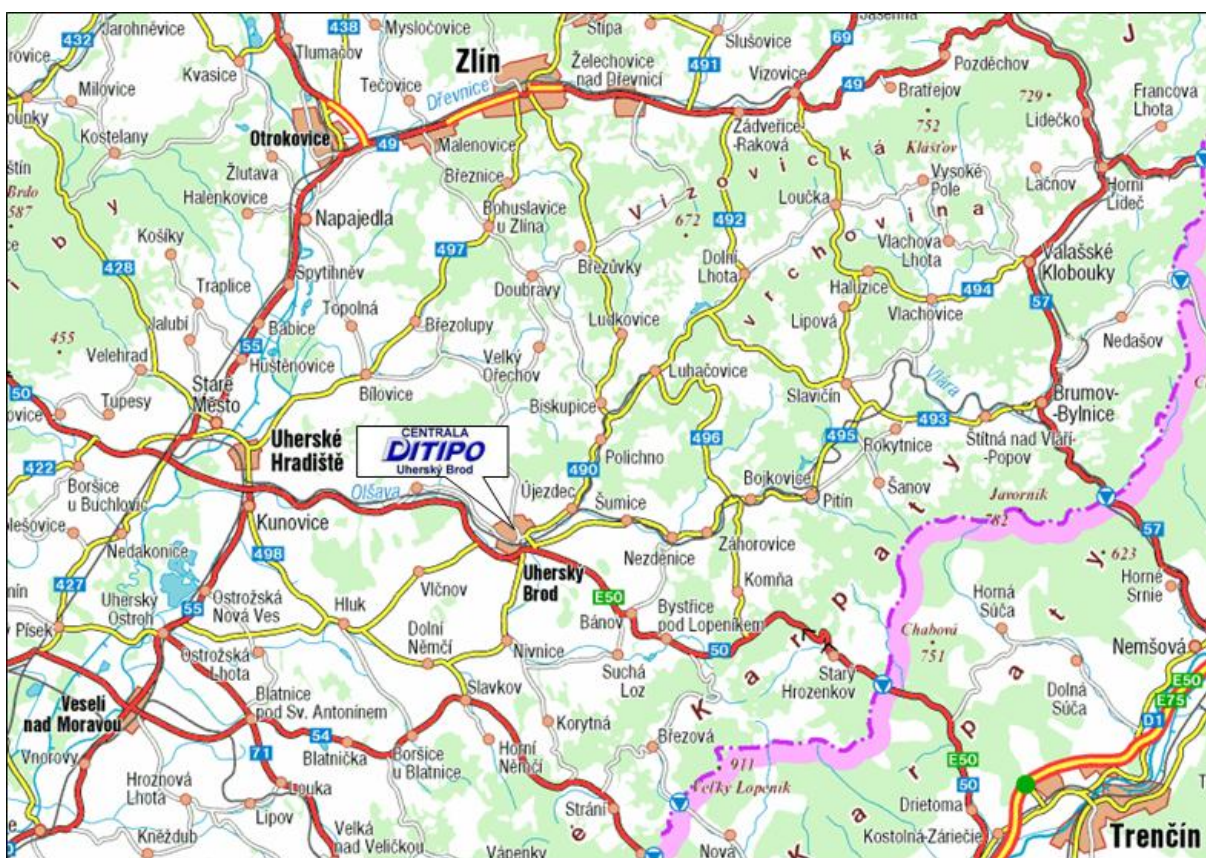
**Obrázek 2.1** – Lokalizace společnosti v rámci České a Slovenské republiky



Zdroj: Autor

Město Uherský Brod leží cca 30 km od Zlína, 80 km od Brna a 40 km od slovenského Trenčína. Prochází jím mezinárodní silnice E50 I/50 Brno – Uherské Hradiště – Trenčín, několik silnic druhých tříd. Z hlediska železnice leží město na tratích (Přerov –) Uherské Hradiště – Luhačovice a (Brno –) Veselí nad Moravou – Vlárský průsmyk (– Trenčín). Je tedy kvalitně napojeno na systém páteřních vnitrostátních dopravních komunikací ve směrech do České i Slovenské republiky, viz *obrázek 2.2*.

Obrázek 2.2 – Lokalizace společnosti v rámci regionu



Zdroj: Autor, mapový podklad [5]

## 2.2 Způsoby využití elektronického obchodu

Elektronický způsob obchodu a podnikání obecně má ve společnosti DITIPO dlouhodobě velmi silné postavení a jeho jednotlivé prvky jsou průběžně implementovány do všech podnikových i obchodních procesů. Firemní strategií při využívání IT/ICT je účelné a efektivní využívání dostupných zdrojů ke snižování provozních nákladů, maximální ulehčování práce zaměstnanců a zvyšování efektivity administrativních procesů. V oblasti ICT je kladen důraz na snižování provozních nákladů při zachování resp. zvýšení kvality, v oblasti IT je důraz kladen na zvýšení podílu automatických procedur v administrativě, zvýšení bezpečnosti dat, snížení papírové korespondence. *Tabulka 2.2* obsahuje seznam nejvýznamnějších projektů realizovaných v oblasti elektronického obchodu za posledních patnáct let, z něhož vyplývá, že společnost již má v dané oblasti dostatek zkušeností s realizací rozvojových projektů.

V současnosti společnost aktivně využívá elektronický sběr objednávek navázaný na podnikový informační systém; tento způsob pořizování objednávek a komunikace

se zákazníky je pro firmu dlouhodobě nejvýznamnější. Společnost dále využívá elektronickou komunikaci s vybranými obchodními partnery a provozuje dva internetové obchody.

Bezpečnostní politika je postavena na robustním zálohovacím systému dat IS, průběžném monitoringu systémových prostředků, zabezpečení přístupu do vnitřní počítačové sítě, skupině antivirových systémů, systému práv v IS i na fyzické ochraně klíčových prvků systému. [4]

**Tabulka 2.2** – Přehled realizovaných akcí v oblasti elektronického obchodu

| Období   | Název akce  |
|----------|---|
| 01/1997  | Zavedení podnikového informačního systému <i>DIMENZE++</i>                  |
| 09/2000  | Vytvoření systému vnitřního elektronického reportingu                       |
| 01/2001  | Elektronický systém objednávek (současná verze)                             |
| 03/2001  | Systém aktualizace sortimentu na základě obrátky a skladových zásob         |
| 08/2001  | Zavádění elektronické komunikace s odběrateli (MAKRO, COOP Centrum)         |
| 04/2004  | Zavedení elektronického způsobu zpracování externích a interních objednávek |
| 08/2006  | Spuštění B2B internetového obchodu  |
| 02/2008  | Spuštění B2C internetového obchodu  |
| Průběžně | Spolupráce na vývoji zavedeného informačního systému s jeho dodavatelem     |

Zdroj: Autor

### 2.2.1 *Informační systém*

Ve společnosti DITIPO je od roku 1997 zaveden podnikový informační systém *DIMENZE++*, který vyvíjí a distribuuje uherskobrodská firma *CENTIS, s.r.o.* Od této doby probíhá průběžná spolupráce s dodavatelem na dalším vývoji IS a na jejím základě je systém přizpůsobován měnícím se potřebám společnosti. Aktivní spolupráce vedla také k vytvoření software pro zasílání objednávek, který je využíván v současnosti a jehož nahrazení je podstatou předmětného projektu.

#### *Základní popis informačního systému*

Informační systém *DIMENZE++* je určen k řízení výrobních, obchodních a ekonomických firemních aktivit. Poskytuje přesný a aktuální přehled o stavu firmy a o vztazích mezi firmou a jejími partnery. Umožňuje analyzovat firmu z hlediska účetního i z hlediska toku financí. Zajišťuje přístup k aktuálním informacím na různých úrovních řídicí struktury firmy. Byl vyvinut na bázi nejnovějších softwarových technologií, které samy

o sobě vytvářejí předpoklady pro práci velkého počtu uživatelů s velkým objemem dat zpracovávaných v reálném čase. [6]

### ***Hlavní vlastnosti IS DIMENZE++***

IS *DIMENZE++* je vyvinut jako modulární informační systém pro komplexní řízení výrobních a obchodních podniků s následujícími vlastnostmi:

- technologie klient-server (tří a vícevrstevná architektura, technologie *Microsoft*);
- plánování výroby v neomezených i omezených kapacitách;
- řešení zakázkové i hromadné výroby (včetně variantní);
- dynamické účetnictví (propojení s workflow);
- řešení odbytu distribučních společností;
- elektronická výměna dat (bankovní styk, EDI, datový formát XML apod.);
- internetový obchod (B2B, B2C, podpora SCM);
- automatizovaný reporting (elektronické dokumenty, e-mail apod.);
- digitální archiv (výkresy, motivy, obchodní dokumenty, došlé faktury apod.). [6]

### **2.2.2 *Elektronický příjem a zpracování objednávek***

Mobilní sběr objednávek (*m-Commerce*) využívají obecně především větší společnosti, které disponují sítí vlastních nebo smluvních obchodních zástupců. Obchodní zástupci obsluhují stanovený okruh zákazníků a prostřednictvím mobilního řešení (kapesní počítače spojené mobilní datovou sítí s centrálním serverem) realizují objednávky, které zasílají přímo do podnikového informačního systému.

Ve společnosti DITIPO byl první systém elektronického sběru objednávek a jejich následného zpracování vyvíjen ve spolupráci s dodavatelem IS, společností CENTIS, od roku 2000 v souvislosti se změnou obchodního a distribučního modelu a do ostrého provozu byl nasazen v roce 2001. Bližší popis tohoto systému obsahuje kapitola 3.1.

### **2.2.3 *Elektronická komunikace s obchodními partnery***

Přímou datovou komunikaci na základě standardu EDI využívají zejména velké společnosti, a to zejména z důvodu vysokých pořizovacích nákladů na implementaci systému.

Systemy jsou využívány v oblasti rychloobrátkového prodeje, automobilového průmyslu, ale i v dalších oblastech, kde je nutná rychlá reakce dodavatele na požadavky zákazníků.

Přestože má EDI standardizovanou strukturu zasílaných dokumentů, většinou bývá nutné nastavit přenosové můstky mezi tímto formátem a datovými formáty informačních systémů zapojených partnerů. Pro snížení nákladnosti uvedené operace je možné využít komerční internetové aplikace vyvinuté pro tento účel.

Společnost DITIPO využívá elektronickou komunikaci s vybranými partnery od roku 2001, a to prostřednictvím aplikace **xml2edi** provozované firmou *EDITEL, a.s.* Elektronická komunikace je v současnosti využívána především pro následující procesy:

- příjem objednávek od zákazníků;
- potvrzování objednávek, zasílání návrhů dodacích listů;
- zasílání informací o aktuálním stavu zásob a objemech prodeje jednotlivých položek;
- zasílání faktur v elektronické formě;
- zasílání standardizovaných dokumentů mezi obchodními partnery apod.

#### **2.2.4 Internetové obchody**

Obchod prostřednictvím světové sítě internet zažívá rozmach zejména v posledních deseti letech v souvislosti s rozšířením internetového připojení do menších firem a domácností. Od jednoduchých firemních prezentací s možností nákupu prostřednictvím elektronické pošty (*e-mailu*) se vyvinuly sofistikované systémy na úrovni B2B, B2C s mnoha doplňkovými službami. Společnost DITIPO svým zákazníkům poskytuje možnost využití obchodů v obou těchto oblastech.

#### **Správa obchodního systému**

Správa systému internetového obchodu zahrnuje především grafické zpracování internetové prezentace, zpracování jednotlivých nabídek (zboží – obrázky, popis, diskuse apod.), správu registrovaných partnerů a jejich objednávek a nastavení dalších funkcí, jako jsou prodejní statistiky, nápovědy, doprovodné texty (způsoby obchodování, obchodní podmínky, reklamační řád apod.), sledování odeslaných zásilek apod.



**Aktualizace nabídky.** Nabídka zboží se aktualizuje v *Seznamu položek* v podnikovém IS, v němž je možné nastavovat zobrazení jednotlivých položek zboží nebo jejich skupin. Aktuální dostupnost na skladě je možné zobrazovat přímo v internetovém obchodě.

**Registrace zákazníků.** Internetový obchod pro oblast B2B vyžaduje povinnou registraci zákazníků před prvním nákupem. Noví zákazníci jsou při registraci správcem obchodu prověřováni, a to většinou v otevřených informačních zdrojích (obchodní rejstřík, registr dlužníků apod.). Prověření partneri se příslušným způsobem označí v *Seznamu partnerů* v podnikovém IS a jsou s nimi dohodnuty obchodní podmínky. V případě potřeby se přidělí regionálně příslušnému obchodnímu zástupci a nastaví se jim v IS status pro zahájení obchodování.

**Pořízení objednávek.** Objednávky pořizují zákazníci podle svých potřeb přímo na stránkách internetového obchodu. Po vytvoření objednávek a jejich odeslání do systému obdrží potvrzení o přijetí objednávky, předpokládaném termínu dodání podle obchodních podmínek a další důležité informace týkající se dodání zboží. Na portálu internetového obchodu je pro registrované zákazníky k dispozici také historie objednávek s uvedením stavu vyřízení.

### ***Provozované internetové obchody***

DITIPO v současnosti provozuje dva internetové obchody. Od roku 2006 je v provozu základní obchod pro oblast **B2B**, viz *obrázek 2.3*. Tento obchod je využíván smluvními odběrateli, kteří se před začátkem obchodování musejí registrovat na oddělení prodeje, jehož prostřednictvím následně uzavírají obchodní smlouvy. Do systému B2B obchodu se mohou registrovat také všichni stávající odběratelé společnosti, kteří využívají i jiné způsoby obsluhy, a to včetně zahraničních. Obchod je napojen přímo na podnikový informační systém, který zajišťuje administraci údajů o odběratelích a jejich obchodních podmínkách i aktualizaci nabízeného sortimentu a cen.

Obrázek 2.3 – Vzor internetového obchodu B2B



Zdroj: [3]

V roce 2008 byl spuštěn druhý obchod, a sice pro oblast **B2C**, viz *obrázek 2.4*. V tomto obchodě není registrace povinná ani nepodléhá schvalování oddělením prodeje. Komunikace se zákazníky se odehrává zejména prostřednictvím elektronické pošty. Od roku 2011 je B2C obchod provozován pod značkou *Zábavné učení*.

Obrázek 2.4 – Vzor internetového obchodu B2C



Zdroj: [3]

### 3 Analýza stávajícího způsobu realizace objednávek

Do roku 2000 byl prodej zajišťován zejména ambulantním způsobem (přímý prodej z vozidel prodejců) s využitím distribučních skladů na pobočkách v Praze a slovenském Púchově. V tomto roce se pro zlepšení řízení marketingových aktivit a poskytovaného zákaznického servisu zavedl objednávkový prodej organizovaný z centra v Uherském Brodě, kde bylo vytvořeno potřebné logistické zázemí. Objednávky, které prodejci pořizovali u zákazníků, předávali telefonicky nebo prostřednictvím faxu. Tento systém se ovšem brzy ukázal jako administrativně i provozně velmi náročný a náchylný k chybovosti. Z tohoto důvodu byl v roce 2001 zaveden první elektronický systém sběru objednávek.

#### 3.1 Popis funkčnosti současného objednávkového systému

Elektronický systém sběru objednávek byl nasazen do ostrého provozu v roce 2001. Systém byl vyvinut na míru dodavatelem podnikového IS, společností CENTIS.

##### 3.1.1 *Technické a softwarové parametry systému*

Systém byl vyvinut pro platformu *Pocket PC* ve verzi *Microsoft Windows CE 1.87* jako **off-line** nastavba stávajícího informačního systému *DIMENZE++*. Prodejci s informačním systémem komunikují v dávkách, a to ve stanovených časech prostřednictvím mobilní datové sítě. Mobilní informační systém kapesních počítačů obsahuje následující softwarové vybavení určené pro obchodní činnost:

- **objednávkový modul** – produkty, ceníky, objednávky se zobrazením jejich okamžitého stavu a hodnoty objednávky, komisní prodej, sklady;
- **kancelářské aplikace** – e-mailový klient s možností zpracování příloh běžných formátů, kancelářský software ve verzi pro použití v mobilních zařízeních.

##### 3.1.2 *Správa systému*

Správa objednávkového systému zahrnuje především nastavení zboží (rozsah, ceny) v *Seznamu položek*, definice seznamu zákazníků příslušného obchodního zástupce v *Seznamu partnerů* a aktualizaci prodejních statistik a údajů o pohledávkách. Tyto operace probíhají v příslušných modulech IS *DIMENZE++*. Následná aktualizace probíhá dávkově (off-line) ve stanovených časech prostřednictvím mobilní datové sítě.

### 3.1.3 Pořizování objednávek

Objednávky pořizují obchodní zástupci u jednotlivých zákazníků ve svém regionu podle dispozic definovaných oddělením prodeje. Pořízené objednávky se ve stanovených časech dávkově odesílají mobilní sítí do informačního systému, který jako odezvu odešle potvrzení objednávky včetně úrovně jejího vykrytí. Objednávky jsou následně v IS zpracovány tak, aby byla zajištěna rezervace zboží a jeho následné odeslání zákazníkovi.

## 3.2 Negativa současného systému

Stávající objednávkový systém je již s ohledem na termín svého vytvoření morálně značně zastaralý a neumožňuje další vývoj a rozšíření. Jeho omezení jsou v zejména v následujících oblastech:

- nedostatky ve vykryvání objednávek z důvodu off-line komunikace; vzhledem k vysoké obrátce jednotlivých skladových položek je nutná on-line aktualizace zboží nabízeného obchodními zástupci, kterou současný systém neumožňuje – z tohoto důvodu dochází k objednávání zboží, které již není skladem a následnému nevykryvání částí objednávek, což přináší ztráty obrátu; někteří odběratelé navíc v těchto situacích účtují sankční poplatky;
- současně využívané servery jsou již na hranici kapacitní i provozní životnosti a neumožňují další rozšíření objemu přenášených a zpracovávaných dat (nemožnost on-line spojení s prodejci, vytvoření datových skladů, rozšiřování komunikace EDI, přičemž možnost rozšířeného propojení objednávkového systému s ERP systémem odběratele bývá zejména u prodejních řetězců často podmínkou další spolupráce);
- nedostupnost ovládnutí a propojení s moderními systémy řízení v podniku (CRM) i v komunikaci s partnery (EDI);
- dodavatelská firma není kapacitně schopná zajistit další vývoj systému vytvořeného na míru a zapracovat do něj požadavky na rozšíření;
- nyní využívaná mobilní zařízení jsou navíc již značně technicky opotřebovaná, a jelikož systém není možné provozovat ve vyšších verzích *Microsoft Windows Mobile*, nelze je nahradit novými přístroji.

Z těchto důvodů bylo rozhodnuto o zpracování studie zcela nového systému elektronického sběru objednávek a řízení vztahů se zákazníky, kterou obsahuje tato práce, a na jejím základě o vlastní realizaci popisovaného projektu.

### **3.3 Potenciální přínosy nového systému**

Projekt by měl po své realizaci zajistit vytvoření moderního objednávkového systému, který bude možné dále podle potřeby rozšiřovat a který bude odpovídat současné úrovni informačních a komunikačních technologií. Po zavedení přes všechny články dodavatelského řetězce v rámci SCM by měl zefektivnit vnitřní logistické procesy od příjmu objednávek po fakturaci a svými výsledky umožnit s přispěním zavedení systému CRM zlepšení řízení marketingových aktivit a vztahů se zákazníky. Kvalitativní zvýšení funkčnosti systému vytvoří potenciál dalšího rozvoje úrovně poskytovaného zákaznického servisu.

#### **3.3.1 Přínosy v oblasti prodeje**

V segmentu dárkového a luxusního papírnického zboží je rozhodujícím kritériem úspěchu dobře zvládnutý category management. Většina prodejů uvedeného zboží v prodejnách se realizuje ze stojanů, které jsou odběratelům zapůjčovány. Dodavatel musí být schopen pod jedním cenovým kódem dodávat velké množství různých motivů produktu („**motivové kódy**“ – podmnožiny cenových kódů; vnitřní kódové označení zboží podle grafického obsahu, výrobního zpracování apod.).

Na základě informací, získávaných při elektronickém sběru objednávek, je možné reálně a efektivně vyhodnocovat specifické požadavky jednotlivých zákazníků a v rámci propojení se systémem CRM stanovovat konkrétní řešení na míru těmto požadavkům. Uvedené informace bude možné získávat jednak z evidovaného historického vývoje obchodních vztahů při využívání datových skladů, jednak aktivními průzkumy trhu, které zaváděný systém významně zjednoduší.

#### **Popis trhu a jeho trendů**

Současný trh papírnického zboží je možné obecně charakterizovat na straně jedné trendem vývojovým, kdy stále vznikají nové obchodní jednotky, a na straně druhé trendem integračním, jehož důsledkem je sílící konkurenční tlak mezi jednotlivými subjekty trhu. U nadnárodních společností v důsledku tohoto tlaku dochází ke vzájemnému propojení

či akvizicím, v oblasti tradičního trhu se maloobchod sdružuje do nákupních aliancí (TETA, ENAPO apod.).

Stále více však posilují pozici nadnárodní prodejní řetězce, které v současné době zaujímají již cca 70 % trhu. Tradičnímu trhu pak zbývá cca 30 %; jeho doménu tvoří družstevní prodejny COOP Centrum (JEDNOTA, regionální družstva) a drobné domácí řetězce, velkoobchody papírenské, potravinářské a tabákové a specializované prodejny papírnického a dárkového zboží. Vývoj struktury obratu společnosti v zásadě tento trend kopíruje. [4]

Dalším trendem přímo navazujícím na vývoj trhu je podstatná změna v dodavatelsko-odběratelských vztazích, které již nejsou jen o objednavce a následné dodávce. Důraz je v současné době stále více kladen na nabídku a následnou realizaci stoprocentního servisu na provozovnách, aktivní práci se všemi produkty ve vztahu k prodejnímu místu (obrátka, kategorizace, vystavení) i na optimalizaci skladových zásob v celém dodavatelském řetězci.

### ***Analýza velikosti poptávky***

Zákazníky firmy DITIPO jsou obchodní řetězce v Česku a Slovensku, velkoobchody i nezávislé maloobchody. Obrátové přínosy projektu je možné rozdělit z hlediska uvedených segmentů trhu a vlivu výsledků projektu na tyto segmenty.

***Nadnárodní řetězce.*** Jedná se o zahraniční společnosti, které v České republice provozují sítě hypermarketů, supermarketů a diskontních prodejen. Přínos projektu u těchto společností je zejména ve zvýšení vykrývání objednávek a ve zvýšení potenciálu využívání elektronické komunikaci na bázi EDI, která často bývá podmínkou rozšíření spolupráce. Trendem v obchodních vztazích s těmito řetězci se stává penalizace dodavatelů za nedodané položky, a to až ve výši zhruba 10 % hodnoty objednávky.

***Domácí řetězce.*** Jedná se o české společnosti provozující v Česku sítě supermarketů a obchodů v menších městech. Přínos projektu v této oblasti je ve zvýšení vykrývání objednávek, v možnosti rozšíření komunikace prostřednictvím EDI i v důsledném zavádění category managementu na základě průzkumů a následném vyhodnocování spolupráce.

***Nezávislé velkoobchody a maloobchody.*** Do této skupiny je možné zařadit velkoobchody papírenské, potravinářské nebo tabákové, specializované provozovny s papírenským a dárkovým zbožím a ostatní drobné provozovny (prodejny tabáku, prodejny

se smíšeným zbožím apod.). Nejvýznamnější zákazníci z tohoto segmentu tvoří skupinu **partnerských prodejen**, které nabízejí kompletní sortiment a jejichž prostřednictvím jsou na trh uváděny nové produktové řady. [3] Přínos projektu v segmentu je obdobně jako u domácích řetězců jednak ve zvýšení vykrývání objednávek, jednak v důsledném zavádění category managementu na základě průzkumů a vyhodnocování spolupráce.

Kvantifikovanou strukturu přínosů pro **třetí rok** provozní fáze projektu obsahuje *tabulka 3.1*. Detailní informace o způsobu propočtu obsahuje kapitola 5.1.

**Tabulka 3.1** – Potenciální přínos nového systému podle jednotlivých segmentů trhu

| Popis přínosu projektu                                 | Hodnota [tis. Kč] |
|--|-------------------|
| <b>Nadnárodní řetězce</b>                              | <b>1 384,3</b>    |
| Zlepšení vykrývání objednávek                          | 1 196,2           |
| Zvýšení prodeje po zavedení EDI                        | 188,1             |
| <b>Domácí řetězce</b>                                  | <b>197,8</b>      |
| Zlepšení vykrývání objednávek                          | 170,9             |
| Zvýšení prodeje po zavedení EDI                        | 26,9              |
| <b>Nezávislé velkoobchody a maloobchody</b>            | <b>539,1</b>      |
| Zlepšení vykrývání objednávek                          | 341,8             |
| Zvýšení prodeje po zavedení CRM                        | 197,3             |
| <b>Celkový obrátový přínos projektu ve třetím roce</b> | <b>2 121,2</b>    |

Zdroj: Autor

### 3.3.2 *Přínosy v oblasti podnikových procesů*

Správně definovaný projekt by měl po své realizaci přispět k naplňování hlavních strategických cílů společnosti, a to zejména díky následujícím přínosům:

- vytvoření nového komplexního systému s vazbou na ERP a CRM;
- podstatné zvýšení efektivity organizace firmy zavedením moderních systémů IT/ICT;
- zvýšené využívání moderních informačních technologií zavedením systémů IT/ICT na úrovni nejen cenových čárových kódů, ale i na úrovni „motivových“ čárových kódů při pořizování objednávek a ve výrobních a logistických procesech;
- zvýšení konkurenceschopnosti firmy zlepšením zákaznického servisu, zvýšení kvalifikace pracovníků v oblasti IT/ICT, udržení zaměstnanosti v regionu;

- napojení na ERP systémy zákazníků, využití informačních a komunikačních technologií v komunikaci s dodavateli i odběrateli (EDI);
- tvorba výstupů pro řízení skladovacích procesů, vychystávání objednávek, plánování distribuce;
- získání vstupů pro řízení marketingových činností a řízení vztahů se zákazníky (CRM, MkIS).

### 3.4 Marketingový potenciál projektu

Marketingová strategie společnosti je operativně přizpůsobována měnící se situaci na trhu, tak aby bylo možné naplňovat základní strategické cíle společnosti. Strategie je stanovována na základě informací získávaných při průzkumech trhu a analýzách konkurence. [4] Uvažovaný projekt by měl po své realizaci přispět k efektivnějšímu získávání i zpracovávání požadovaných informací a umožnit tak rychlejší reakce na aktuální požadavky zákazníků.

#### 3.4.1 Analýza konkurence

Základní konkurenční výhodou firmy DITIPO je kompletní nabídka luxusního a dárkového sortimentu, která ve svém rozsahu nemá na trhu obdoby. Nejvýraznějším konkurentem je společnost *ALBI Česká republika, a.s.*, a to z hlediska silného licenčního partnera, nabízených produktů, pozice na trhu, poskytovaného servisu a využívání moderního systému elektronického sběru objednávek. Přehled konkurence obsahuje *tabulka 3.2*.

***Blahopřání.*** Charakteristickým znakem je design a text. Řada tedy poskytuje velký prostor pro odlišení jednotlivých dodavatelů podle zdrojů a cílových segmentů trhu.

***Vše k balení dárků.*** Tento produkt je více srovnatelný, jednotliví dodavatelé se odlišují jak designy, tak i cenou a rozsahem nabídky.

***Svět zábavného učení.*** Jedná se o ucelený zábavně vzdělávací program pro děti (řady *Svět zábavného učení, Benny Blu, Krkouni, Logické hry*), který v takovém rozsahu žádný konkurent na trhu nenabízí.



**Tabulka 3.2 – Přehled konkurence**

| DITIPO   | Konkurence   |
|--|--|
| <b>Produkt</b>   |  |
| <p><b>Blahopřání</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ širokospektrální nabídka bez konkrétního cílení pro jednu skupinu zákazníků</li> <li>➤ silné sezóny (Vánoce, Velikonoce) – designy respektující tradiční české pojetí svátků</li> <li>➤ blahopřání <i>Melody &amp; Lights</i> – jedinečný produkt na českém a slovenském trhu; výrazná konkurenční výhoda</li> </ul> | <p><b>Blahopřání</b></p> <p><b>ALBI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nabídka cílená zejména na mladší zákazníky, převažuje humor</li> <li>➤ sezóny – silnější Valentýn (orientace na mladší spotřebitele), slabší Vánoce a Velikonoce</li> <li>➤ agresivní marketing, budování značky</li> </ul> <p><b>STIL, NEKUPTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ spíše tradiční nabídka, bez silného licenčního zázemí</li> </ul> <p><b>Ostatní firmy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ lokální konkurence založená na nízké cenové úrovni produktů</li> </ul> |
| <p><b>Vše k balení dárků</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vyvážený poměr mezi kvalitou a cenou, důraz na kvalitu</li> <li>➤ komplexní záběr v sortimentu, přesahující účel samotného balení k dekoracím a kreativitě</li> </ul>  | <p><b>Vše k balení dárků</b></p> <p><b>STIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nabídka produktů srovnatelná s firmou DITIPO</li> </ul> <p><b>ALBI, NEKUPTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jen omezený základní sortiment</li> </ul> <p><b>ALVARAK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nízké ceny, velmi nízká kvalita</li> </ul> <p><b>Ostatní firmy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ lokální konkurence založená na nízké kvalitě a cenové úrovni produktů</li> </ul>  |
| <b>Servis</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ velmi dobrá úroveň servisu, kvalitní merchandising, nabídka vratek</li> <li>➤ alternativní systém umožňující dodávky blahopřání na centrální sklad zákazníka</li> </ul>   | <p><b>ALBI, STIL, NEKUPTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ standardní servis: objednávky, merchandising, vratky</li> <li>➤ nejkvalitnější u firmy ALBI (zavedený elektronický systém sběru objednávek)</li> </ul> <p><b>ALVARAK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nízká úroveň servisu</li> </ul>   |

Zdroj: [4]

### 3.4.2 Analýza substitučních produktů

**Blahopřání.** Jednoznačnou alternativou je elektronická komunikace (SMS, MMS, e-mail) jako velmi levný, dostupný a rychlý způsob komunikace v souladu s trendy

současného životního stylu. Avšak stále mají papírová blahopřání dostatečně velký prostor odlišit se a získat si své zákazníky:

- ne každý má přístup k internetu a mobilní komunikaci;
- společenská „nutnost“ či vhodnost komunikovat jinak než elektronicky (svatby, narození dítěte, významná výročí, kondolence apod.);
- příležitost odlišit se něčím speciálním (netradičně zpracovaná blahopřání, různé druhy papírů apod.);
- příležitost překvapit a zaujmout, blahopřání se stává dárkem (např. hrací přání *Melody & Lights* nebo veselé kartičky *Crazy Cards*).

**Vše k balení dárků.** Vhodné zabalení dokáže z dárku udělat daleko víc – sdělit, že nám na obdarovaném opravdu záleží. Komunikace tímto směrem se hodně rozvíjí, lidé si dnes nedávají dárky jen k velkým příležitostem a svátkům, ale i jen tak pro radost. Sortiment produktů k balení dárků obsahuje velmi širokou škálu nabízející mnohé alternativy:

- nejjednodušší – dárkové tašky, sáčky a krabičky;
- standardní balení za použití balicích papírů a vázacích stuh;
- netradiční materiály – fólie, dekorační stuhy a doplňky, které umožní udělat z malého dárku velkou radost.

Substituce zde funguje spíše mezi jednotlivými řadami celého sortimentu a záleží na dodavateli, jak širokou paletu produktů nabízí.

**Svět zábavného učení.** Jedná se o ucelený zábavně vzdělávací program pro děti, který v takovém rozsahu žádný konkurent na trhu nenabízí. Z tohoto důvodu zde také není k dispozici žádný srovnatelný substituční produkt. [4]

### 3.4.3 **Marketingový mix**

Projekt by měl po své realizaci zajistit okamžité získávání relevantních informací z trhu a následně možnost jejich efektivního zpracování pro možnost přizpůsobení optimální strategie. Na základě těchto informací a vyhodnocování průzkumů společnost pravidelně aktualizuje svůj marketingový mix (4P), z čehož vychází i jednoznačná strategie – **primární orientace na potřeby zákazníka.**

Váhy jednotlivých součástí marketingového mixu stanovené autorem podle [7] obsahuje *tabulka 3.3*. Nejdůležitějším prvkem je zde distribuce (place); zboží musí být především zákazníkům k dispozici v místě a čase, ve kterém chtějí nakupovat. Z vysokého podílu distribuce vyplývá značný potenciál projektu v marketingové oblasti, jelikož jeho výsledky výrazně posilují možnosti optimálního rozmístění zboží na trhu.

**Tabulka 3.3** – Marketingový mix

| Položka marketingového mixu | Váha [%] |
|-----------------------------|----------|
| Product (výrobek)           | 30       |
| Price (cena)                | 20       |
| Place (distribuce)          | 40       |
| Promotion (podpora prodeje) | 10       |

Zdroj: Autor

**Product.** V první řadě jde o optimalizaci skladby sortimentu a obměnu designu v průběhu roku. V grafickém studiu pracují zkušení firemní grafici a aranžéři na motivech specifických pro příslušný trh. Firma spolupracuje rovněž s asi desítkou evropských a amerických fotografů a výtvarníků, jejichž díla obohacují nabídku o světové trendy. DITIPO je výhradním licenčním partnerem společnosti *American Greetings Corporation* (AGC) pro střední a východní Evropu. AGC je největší firmou na světě v oboru „social expression products“ a je jak velkým zdrojem moderních motivů a nápadů, tak i velkým zdrojem know-how v oblasti category managementu. Přínosy projektu v oblasti CRM podpoří možnost přesného cílení nabízených produktových řad podle potřeb jednotlivých tržních segmentů.

**Price.** Společnost DITIPO nabízí dvě hlavní řady produktu: základní a prémiovou. **Základní** je zaměřena na spotřebitele citlivé na cenu nebo na spotřebitele, kteří nakupují velké množství produktů, zejména sezónních (Vánoce, Velikonoce, Valentýn). **Prémiová** řada se orientuje na zákazníky, kteří požadují nejnovější trendy, a na zákazníky, kteří používají produkty pro tvorbu vlastních dekorací, a cena pro ně není primárním hlediskem. V současné době již nelze konkurovat pouze cenou, firma tak klade velký důraz na vyvážený poměr mezi cenou, kvalitou a prodejním servisem.

**Place.** Místo je nejdůležitější součástí marketingového mixu společnosti. Dávání dárků přináší radost darujícímu i obdarovanému. Také nakupování a balení dárků by mělo přinášet radost. Z tohoto důvodu je kladen velký důraz na pravidelný servis prodejního

prostoru a sezónní obměnu firemních stojanů. Ve spolupráci se zákazníky je pravidelně vyhodnocován prodej a podle výsledků jsou upravovány prodejní stojany. V prvním roce spolupráce jsou jako benchmark využívány prodejní výsledky u srovnatelných zákazníků, po prvním roce spolupráce jsou již pro srovnání využívána data z meziročního srovnání u daného zákazníka.

Nejvýznamnějším zákazníkům z hlediska obratu je poskytován tzv. **plný servis**, který zahrnuje kompletní obsluhu prodejního místa bez nutnosti zásahů zákazníka – merchandising (doplňování zboží podle optimalizovaných stojanových vzorů, vybavení prodejního místa POS materiály apod.), tvorbu objednávek nebo záruku možnosti vrácení sezónního zboží. V tomto ohledu je očekáván výrazný přínos nového systému díky on-line tvorbě objednávek a získávání informací pro stanovení optimální úrovně servisu.

**Promotion.** Přestože povědomí o značce není v této tržní oblasti vysoké a v rozhodování zákazníků nehraje značka zásadní roli, společnost DITIPO se pravidelně podílí na marketingových akcích svých významných zákazníků, zejména prodejních řetězců. Pro prodejně významné sezóny (Vánoce, Velikonoce) nabízí zákazníkům dlouhodobé objednávky se zárukou dodání a výhodných cen (přednostní dodávky, akční slevy, množstevní slevy, slevy za platbu v hotovosti apod.).

## 4 Návrh elektronického sběru objednávek

Popisovaný projekt zavádí do podnikových procesů sofistikované informační a komunikační technologie s vazbami na ERP a další informační systémy (CRM, informační systémy partnerů prostřednictvím EDI) a s výstupy podporujícími logistické a marketingové procesy. Tato kapitola obsahuje popis výstupů a výsledků projektu včetně jeho technologického a organizačního zajištění.

### 4.1 Výstupy projektu

Výstupem uvažovaného projektu bude komplexní informační systém zajišťující elektronický sběr objednávek od zákazníků s vazbou na ERP podporující logistické a marketingové procesy v rámci řízení dodavatelských řetězců (SCM) a řízení vztahů se zákazníky (CRM) včetně příslušného hardwarového vybavení. Podle uvedených požadavků na vlastnosti systému jsou následně zpracovávána rozhodná kritéria pro výběrová řízení na dodavatele jednotlivých součástí systému.

#### 4.1.1 Vlastnosti a parametry systému

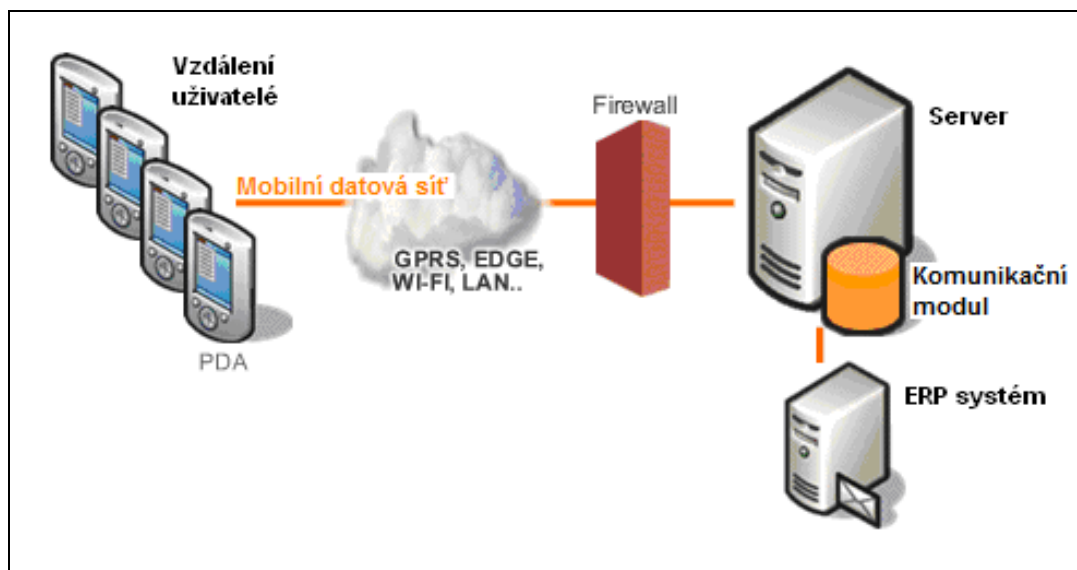
**Mobilní informační systém.** Mobilní řešení pro sběr objednávek a marketingových dat s využitím kapesních počítačů (*Pocket PC*) na platformě kompatibilní se stávajícím podnikovým informačním systémem. Systém by měl obsahovat zejména následující softwarové vybavení:

- objednávkový modul – produkty, ceníky, objednávky se zobrazením jejich okamžitého stavu a hodnoty objednávky, ambulantní prodej, komisní prodej, sklady;
- CRM modul – seznam zákazníků a jejich kategorizace, plán návštěv (viz další odstavec), přehled a hodnocení uskutečnění obchodních návštěv, přehled obchodní a platební bilance, akce, reklamace apod.;
- plán návštěv (tour plán) – každodenní automatické generování plánu obsluhy zákazníků podle stanoveného rámcového tour plánu s možností editace (podle aktuálních požadavků vedení prodeje), tvorba denního výkazu činnosti na základě objednávek a návštěv u zákazníků podle plánu, replikace ve firemní databázi;
- GPS modul – možnost využití zařízení pro navigaci a sledování pohybu vozidel, elektronická kniha jízd;

- kancelářské aplikace – plně funkční e-mail včetně možnosti zpracování příloh běžných formátů, kancelářský balík typu *MS Office Mobile*.

**Komunikace.** Mobilní systém komunikuje s centrálním ERP systémem digitálně s využitím vestavěného GSM modulu prostřednictvím veřejné mobilní datové sítě, případně Wi-Fi. Schéma datového toku obsahuje *obrázek 4.1*.

**Obrázek 4.1** – Schéma datového toku v rámci systému



Zdroj: Autor podle [4]

**Podnikový informační systém.** Stávající podnikový informační systém s implementovanými vazbami pro datovou komunikaci se softwarem pro sběr objednávek, na nový systém CRM a na systémy elektronické komunikace s partnery.

**Systém CRM.** Implementovaný modul pro řízení vztahů se zákazníky s nastavenými vazbami na systém sběru objednávek a stávající ERP:

- seznam zákazníků a jejich kategorizace, plán návštěv (tour plán), přehled obchodní a platební bilance, akce, reklamace, pohledávky;
- každodenní automatické generování seznamu zákazníků podle stanoveného rámcového tour plánu s možností editace (podle aktuálních požadavků vedení prodeje);
- přehled a hodnocení uskutečnění obchodních návštěv, zpracování denního výkazu činnosti prodejců na základě objednávek a návštěv u zákazníků podle plánu;

- nutnost záznamu činnosti u každého zákazníka (pořízení objednávky ano/ne, telefonická objednávka, přesunutí návštěvy apod.), stoprocentní nutnost zpracování veškerých plánovaných návštěv na daný den;
- komunikace s mobilním informačním systémem, zdroj dat pro MkIS.

**Elektronická komunikace s partnery.** Nastavené vazby v rámci ERP pro možnost elektronické komunikace s partnery (dodavatelé, odběratelé) na bázi EDI.

**Čárové kódy.** Vzhledem ke struktuře produktu (velké množství jednotlivých motivů podle grafického obsahu, výrobního zpracování apod.) musí být dodavatel schopen pod jedním cenovým čárovým kódem dodávat velké množství různých motivů – vnitřních kódů zboží. Není tedy možné využívat standardních řešení pracujících pouze na úrovni cenových čárových kódů. Zaváděný systém prohloubí využívání motivových čárových kódů ve formátu CODE 39 (formát umožňující kódovat 43 znaky: velká písmena, číslice, mezery a speciální znaky) při pořizování objednávek a ve výrobních a logistických procesech.

#### 4.1.2 **Hardware**

**Aplikační server.** Kapacitní server vhodný pro menší pracovní skupiny či malé společnosti s databázovým strojem *Microsoft SQL Server*; pevný disk minimálně 500 GB, operační paměť minimálně 8 GB.

**Komunikační server.** Běžný server vhodný pro menší pracovní skupiny či malé společnosti s klientem *Microsoft Exchange Server*; pevný disk minimálně 500 GB, operační paměť minimálně 4 GB.

**Mobilní zařízení.** Zařízení typu *Pocket PC*:

- operační systém kompatibilní s IS *DIMENZE++*, databázový stroj *Microsoft SQL CE*;
- GSM modul pro on-line spojení v průběhu tvorby objednávky v reálném čase, bez nutnosti spojení s mobilním telefonem;
- GPS modul pro možnost využití zařízení jako navigace ve vozidle;
- komunikace s okolím prostřednictvím Bluetooth nebo Wi-Fi;
- připojitelná čtečka čárových kódů, paměťová karta pro rozšíření kapacity paměti;
- příslušenství pro provoz v automobilu – držák zařízení, nabíječka 12 V.

#### 4.1.3 Kvantifikace výstupů

Následující *tabulka 4.1* obsahuje strukturovanou kvantifikaci jednotlivých výstupů projektu. Plánované investiční náklady jsou uvedeny v kapitole 4.3.

**Tabulka 4.1** – Kvantifikované výstupy projektu

| Výstup projektu                               | Kvantifikace |
|---|--------------|
| <b>Software</b>                               |              |
| Mobilní licence pro obchodní zástupce         | 15           |
| Modul pro řízení vztahů se zákazníky          | 1            |
| <b>Hardware</b>                               |              |
| Aplikační server včetně základního software   | 1            |
| Komunikační server včetně základního software | 1            |
| Mobilní zařízení se snímači čárových kódů     | 15           |

Zdroj: Autor

#### 4.1.4 Porovnání nového a stávajícího objednávkového systému

*Tabulka 4.2* obsahuje přehledné srovnání požadavků na nový systém a vlastností systému stávajícího. Z uvedených parametrů vyplývá, že by se mělo jednat o významné kvalitativní zvýšení funkčnosti informačního systému a souvisejících firemních procesů.

**Tabulka 4.2** – Srovnání vlastností nového a stávajícího systému sběru objednávek

| Vlastnost                          | Nový systém                        | Stávající systém          |
|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| <b>Mobilní informační systém</b>   |                                    |                           |
| Počet PPC zapojených v systému     | 15                                 | 15                        |
| Operační systém PPC                | <i>Kompatibilní s IS DIMENZE++</i> | <i>MS Windows CE 1.87</i> |
| Možnost snímání čárových kódů      | ANO, CODE 39                       | ANO, CODE 39              |
| Možnost úprav vytvořené objednávky | ANO                                | NE                        |
| CRM modul                          | ANO                                | NE                        |
| Řízení plánu obchodních návštěv    | ANO                                | NE                        |
| Elektronický sběr informací z trhu | ANO                                | NE                        |
| Plnohodnotné využití e-mailu       | ANO                                | ANO                       |
| GPS modul                          | ANO                                | NE                        |
| Další rozšiřitelnost systému       | ANO                                | NE                        |



| Vlastnost                    | Nový systém           | Stávající systém                           |
|------------------------------|-----------------------|--|
| <b>Komunikace</b>            |                       |  |
| Způsob komunikace s centrem  | Integrovaný GSM modul | GSM mobilní telefon s kabelovým propojením |
| Aktualizace databáze         | On-line, průběžně     | Off-line, dvakrát denně                    |
| Zasílání objednávek          | On-line, průběžně     | Off-line, po připojení                     |
| <b>Vazby na IS v podniku</b> |                       |  |
| Propojení se systémem CRM    | ANO                   | NE   |
| Potenciál pro využití EDI    | ANO                   | NE   |

Zdroj: Autor

## 4.2 Organizace zpracování objednávek po zavedení nového systému

Vzhledem k tomu, že pořizování objednávek u zákazníků prostřednictvím obchodních zástupců tvoří klíčovou obchodní činnost společnosti a nejvýznamnější formu komunikace se zákazníky, plánované zavedení nového systému pořizování objednávek přinese nutnost zásadní redefinice firemních procesů od zpracování objednávek po jejich distribuci. Následuje autorem předpokládaný vliv výsledků realizace projektu na jednotlivé podnikové činnosti.

### 4.2.1 Aktualizace nabídky motivů

Aktuální nabídku jednotlivých zbožních položek („motivů“) stanovuje oddělení produktu podle svých dispozic (sezónní a mimosezónní trendy, předpokládaný prodej v jednotlivých segmentech, stav zásob, výrobní kapacity apod.). V zájmu minimalizace situací, kdy jsou objednávány položky, které již nemusejí být na skladě, probíhá tato aktualizace několikrát denně.

On-line spojení mobilních zařízení obchodních zástupců zajistí maximální aktuálnost dat o položkách a jejich nabídce v reálném čase, objednávány tak budou pouze položky, které jsou v daném okamžiku skutečně k dispozici.

### 4.2.2 Pořizování objednávek

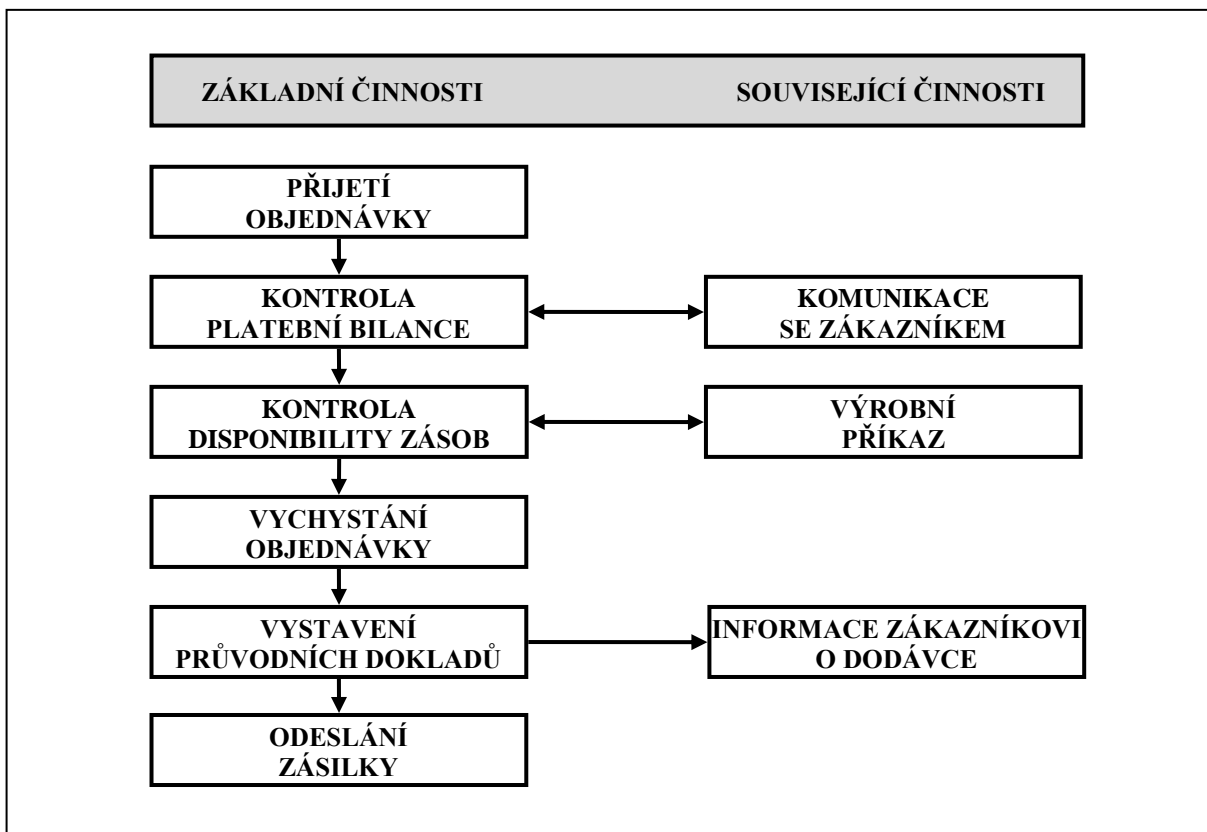
Objednávky pořizují obchodní zástupci přímo při návštěvách jednotlivých obchodních míst. Zboží je objednáváno z katalogů, které obsahují náhledy aktuálních motivů s čárovými kódy obsahujícími motivová čísla ve formátu CODE 39. Prostřednictvím čtečky jsou tyto kódy snímány a nahrávány do objednávkového systému v mobilním zařízení.

Všechny objednávky budou po zadání průběžně automaticky zapisovány do informačního systému, který jim přidělí jednoznačné pořadové číslo a další parametry pro možnost následné filtrace, zajistí disponibilitu objednaného zboží a obratem odešle zpětné potvrzení o rezervaci objednávky. Ve stanovených případech proběhne kontrola platební bilance zákazníka a následné interní procesy zpracování přijatých objednávek.

#### 4.2.3 Zpracování objednávek

Po zapsání přijaté objednávky v informačním systému dojde k jejímu vychystání. Pokud není veškeré zboží k dispozici, navrhne systém příkaz do výroby nebo objednávku k příslušnému dodavateli zboží. Podle stanoveného způsobu zpracování objednávek nebo na základě dohody se zákazníkem se rozhodne o postupu v případě položek, které nejsou aktuálně disponibilní (nahrazení jiným zbožím, rozdělení objednávky, počkání na dodání zboží výrobou resp. dodatelem apod.). Systém následně zajistí vystavení průvodních dokladů (dodací listy, faktury) a informuje zákazníka o předpokládaném termínu a způsobu doručení zásilky se zbožím. Modelové schéma zpracování objednávek obsahuje *obrázek 4.2*.

**Obrázek 4.2** – Schéma zpracování přijatých objednávek



Zdroj: Autor

#### 4.2.4 Podpůrné logistické a obchodní činnosti

On-line spojení mobilních zařízení zajišťuje okamžitý přenos dat v reálném čase v obou směrech, viz *tabulka 4.3*. Pořízení nového hardware v serverové oblasti navíc umožní zvýšení rychlosti i kapacity datové výměny mezi firmou a jejím okolím.

**Tabulka 4.3** – Směry přenosu dat

| Centrála → Mobilní zařízení  | Mobilní zařízení → Centrála  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Informace o aktuální nabídce zboží</li><li>➤ Informace o zákaznících</li><li>➤ Potvrzení a rezervace objednávek</li><li>➤ Informace obchodního charakteru (plánování tras, platební bilance, informace o trhu apod.)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Pořízené objednávky</li><li>➤ Data pro řízení zásob</li><li>➤ Informace z průzkumů trhu</li><li>➤ Vyplňování dotazníků a formulářů</li></ul> |

Zdroj: Autor

V souvislosti se zavedením systému dojde k pozitivnímu ovlivnění podpůrných činností logistického a obchodně-marketingového charakteru souvisejících s organizací zpracování objednávek, a to zejména následujících:

- informace pro řízení zásob a optimalizaci nabízeného sortimentu, efektivní plánování výrobních kapacit, skladových a expedičních činností i konečné distribuce zásilek;
- efektivní plánování činností obchodních zástupců v terénu, zajištění průběžného zasílání objednávek;
- efektivní získávání marketingových informací, jejich vyhodnocování a následné zasílání relevantních údajů zpět obchodním zástupcům;
- elektronická výměna dat s nejvýznamnějšími odběrateli (prodejními řetězci) prostřednictvím EDI – objednávky, informace o stavu zásob a prodeji jednotlivých položek zboží, elektronická fakturace apod.);
- systematické řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím systému CRM a MkIS.

Strukturované shrnutí veškerých přínosů včetně přínosů pro ostatní oblasti procesního řízení společnosti obsahuje kapitola 5.1.

### 4.3 Plánované investiční náklady projektu a zdroje financování

Plánované investiční náklady vycházejí z předběžného průzkumu trhu a ze zkušeností realizátora z obdobných projektů. Detailní přehled nákladů včetně plánovaných finančních zdrojů je uveden v *Příloze 1 – Investiční a kapitálové náklady projektu a zdroje financování*.

#### 4.3.1 Investiční a kapitálové náklady projektu

*Investiční náklady.* Základní plán investičních nákladů projektu je uveden v *tabulce 4.4*, náklady se odhadují na cca **1 866,4 tis. Kč**.

**Tabulka 4.4** – Plán investičních nákladů

| Položka   | Hodnota [tis. Kč] |
|---|-------------------|
| Pořízení software včetně implementace a školení | 557,0             |
| Pořízení hardware                               | 1 220,5           |
| Rezerva (5,0 %)                                 | 88,9              |
| <b>Celkové investiční náklady</b>               | <b>1 866,4</b>    |

Zdroj: Autor

*Řízení pracovního kapitálu.* Vzhledem k charakteru projektu a jeho vztahu k firemním aktivitám není předpoklad vlivu projektu na řízení běžného pracovního kapitálu. Realizace projektu nemá přímý vliv na stav zásob, pohledávek ani závazků. Kalkulována je finanční rezerva ve výši 5,0 % z ceny projektu pro případ nepředvídaných nákladů.

#### 4.3.2 Zdroje financování

Společnost plánuje financování projektu z vlastních zdrojů s předpokladem doplňkového využití bankovního úvěru zajištěného formou stávajícího kontokorentního účtu vedeného smluvním bankovním ústavem. Vlastní zdroje pokrývají **53,58 %** celkových finančních nákladů, strukturu finančních zdrojů tak lze považovat za stabilní, viz *tabulka 4.5*.

**Tabulka 4.5** – Zdroje financování projektu

| Položka                           | Hodnota [tis. Kč] |
|-----------------------------------|-------------------|
| Vlastní zdroje                    | 1 000,0           |
| Bankovní úvěr                     | 866,4             |
| Ostatní                           | 0,0               |
| <b>Celkové investiční náklady</b> | <b>1 866,4</b>    |

Zdroj: Autor

#### 4.4 Časový harmonogram projektu

Realizace projektu by měla proběhnout v rámci jedné etapy. Předpokládané trvání jednotlivých fází projektu obsahuje *tabulka 4.6*, celková odhadovaná doba činí **39 týdnů**. Vzhledem k vysoké sezónnosti prodeje a s tím spojeným vyčerpáním firemních kapacit v závěru roku je nutné zahájit veškeré aktivity tak, aby bylo realizační fázi projektu včetně testovacího provozu možné ukončit nejpozději do konce měsíce srpna roku realizace. Všechny aktivity by měly být prováděny v rámci stávající organizační struktury společnosti.

**Fáze před-realizační.** Fáze před-realizační zahrnuje zejména tvorbu definice požadavků na vlastnosti informačního systému, vypracování příslušné dokumentace a zajištění finančních zdrojů.

**Fáze realizační.** Fáze realizační (investiční) zahrnuje především provedení výběru dodavatelů softwarového řešení, dodavatelů potřebného hardwaru a jejich vlastní pořízení. Dále zahrnuje vytvoření vazeb v rámci ERP, implementaci systému, redefinici podnikových procesů včetně souvisejících školení pracovníků a uvedení systému do užívání.

**Fáze po-realizační.** Fáze po-realizační (provozní) zahrnuje vlastní využívání výstupů projektu, zejména pořízeného systému a jeho vytvořených a nastavených vazeb.

**Tabulka 4.6** – Časový harmonogram projektu

| Aktivita                                       | Trvání          |
|--|-----------------|
| <b>Fáze před-realizační</b>                    | <b>9 týdnů</b>  |
| Definice požadavků na vlastnosti IS            | 2 týdny         |
| Výběr konkrétního HW a SW řešení               | 3 týdny         |
| Zajištění finančních zdrojů                    | 4 týdny         |
| <b>Fáze realizační</b>                         | <b>30 týdnů</b> |
| Výběrová řízení                                | 4 týdny         |
| Pořízení příslušného HW a SW                   | 10 týdnů        |
| Vytvoření vazeb v rámci ERP                    | 6 týdnů         |
| Změna firemních procesů včetně tvorby metodiky | 6 týdnů         |
| Školení pracovníků                             | 2 týdny         |
| Uvedení systému do užívání, testovací provoz   | 2 týdny         |

Zdroj: Autor

## 4.5 Analýza a řízení rizik

Základní náplní analýzy rizik zpracované autorem podle [8] je identifikovat a definovat potenciální rizikové faktory a stanovit jejich dopad na projekt včetně pravděpodobnosti, se kterou se mohou při realizaci vyskytovat. Výstupem této analýzy je matice řízení rizik, která obsahuje opatření k eliminaci uvedených rizikových faktorů.

### 4.5.1 Analýza rizikových faktorů

Cílem analýzy je identifikace a popis relevantních rizikových faktorů a stanovení určité pravděpodobnosti, se kterou mohou v budoucnosti nabývat jednotlivých možných hodnot. Identifikace a kvantifikace těchto veličin byla stanovena na základě zkušeností, znalostí a intuice autora práce a vedení společnosti DITIPO.

#### *Metodika při definování a stanovení rizikových faktorů*

Rizikové faktory jsou posuzovány z hlediska tří kritérií:

- **dopad na projekt** – míra dopadu výskytu situace z hlediska jejího vlivu na realizaci a výsledky projektu, hodnoty 1 (nejmenší dopad) až 10 (největší dopad);
- **pravděpodobnost výskytu** – stanovení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizikových situací, hodnoty 0 (žádná pravděpodobnost) až 1 (maximální pravděpodobnost);
- **trend** (riziko narůstání) – hodnocení stoupajícího, stálého nebo klesajícího předpokladu výskytu faktoru z hlediska časového harmonogramu projektu, hodnoty 0,5 (klesající trend) 1,0 (neměnný trend) nebo 1,5 (rostoucí trend).

Přehlednou bodovou stupnici hodnot uvedených kritérií obsahuje *tabulka 4.7*. Celkový vliv jednotlivých rizikových faktorů na projekt vznikne vzájemným vynásobením stanovených hodnot mezi jednotlivými kritérii daného faktoru prostřednictvím hodnotící *tabulky 4.8*.

**Tabulka 4.7 – Kritéria hodnocení rizikových faktorů**

| Kritérium                                | Hodnota |
|--|---------|
| <b>Dopad na projekt</b>                  |         |
| Nejmenší dopad                           | 1       |
| Největší dopad                           | 10      |
| <b>Pravděpodobnost výskytu (četnost)</b> |         |
| Nejnižší (nulová)                        | 0,0     |
| Nejvyšší (jistá)                         | 1,0     |
| <b>Trend výskytu</b>                     |         |
| Klesající s časem                        | 0,5     |
| Neměnný s časem                          | 1,0     |
| Rostoucí s časem                         | 1,5     |

Zdroj: Autor

Podle celkové závažnosti identifikovaných rizikových faktorů z hlediska vlivu na projekt dojde k jejich seřazení a pro nejzávažnější z nich je zpracována matice analýzy a řízení rizik.

### ***Analýza rizik projektu***

Výsledkem analýzy rizik projektu podle uvedené metodiky je následná hodnotící tabulka rizikových faktorů (*tabulka 4.8*). Jako nejvýznamnější rizikové faktory byly vyhodnoceny následující:

- dodržení časového plánu,
- dodržení finančního plánu,
- spolehlivost dodavatelů.

Tyto faktory jsou detailně vyhodnoceny v matici řízení rizik včetně návrhu opatření na jejich eliminaci.

**Tabulka 4.8 – Analýza rizikových faktorů**

| Rizikový faktor                     | Dopad | Četnost | Trend | Celkem      |
|-------------------------------------|-------|---------|-------|-------------|
| Dodržení časového plánu             | 8     | 0,6     | 0,5   | <b>2,40</b> |
| Dodržení finančního plánu           | 7     | 0,6     | 0,5   | <b>2,10</b> |
| Spolehlivost dodavatelů             | 5     | 0,4     | 1,0   | <b>2,00</b> |
| Pozitivní vývoj poptávky            | 5     | 0,3     | 1,0   | <b>1,50</b> |
| Organizační zvládnutí projektu      | 7     | 0,3     | 0,5   | <b>1,05</b> |
| Problémy s toky hotovosti           | 7     | 0,2     | 0,5   | <b>0,70</b> |
| Potřeba změn při realizaci projektu | 6     | 0,2     | 0,5   | <b>0,60</b> |

Zdroj: Autor

#### 4.5.2 Matice řízení rizik

Matice analýzy a řízení rizik v *tabulce 4.9* obsahuje podrobný popis nejzávažnějších rizikových faktorů vzešlých z analýzy rizika, pravděpodobnost jejich výskytu a dopady na realizaci a výsledky projektu. Matice zároveň definuje opatření pro omezení uvedených faktorů rizika.

**Tabulka 4.9 – Matice analýzy a řízení rizika**

| Rizikový faktor                | Pravděpodobnost naplnění   | Dopad na projekt   | Opatření k omezení rizika   |
|--------------------------------|--|--|---|
| <b>Dodržení časového plánu</b> | Pravděpodobnost naplnění rizika je středně vysoká vzhledem k rozsahu pořizovaného majetku a nastavení velkého množství vazeb mezi systémy. | Dopad nenaplnění podmínky je pro projekt zásadní vzhledem k vysoké sezónnosti prodeje a riziku neuspokojení potřeb zákazníků. Toto by mohlo vést až ke ztrátě klíčových odběratelů a výraznému zhoršení postavení na trhu. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Podrobné stanovení časového harmonogramu</li> <li>➤ Stanovení časových rezerv a zvolení vhodného období realizace z hlediska sezónního prodeje</li> <li>➤ Smluvní penalizace při nedodržení dodacích lhůt</li> <li>➤ Definice odpovědnosti jednotlivých pracovníků</li> <li>➤ Týdenní vyhodnocování stavu projektu</li> <li>➤ Přijímání operativních opatření při vzniku prodlení</li> </ul> |



| Rizikový faktor                  | Pravděpodobnost naplnění  | Dopad na projekt   | Opatření k omezení rizika  |
|----------------------------------|---|--|--|
| <b>Dodržení finančního plánu</b> | Pravděpodobnost naplnění rizika je střední vzhledem k rozsahu projektu a rozsahu pořizovaného majetku.                | Dopad do projektu závisí na případné míře překročení rozpočtu. Rozpočet projektu počítá s finanční rezervou ve výši cca 89 tis. Kč; o riziko vyšší závažnosti by se jednalo při překročení o více než 350 tis. Kč. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Velmi pečlivé kalkulace pro stanovení reálného rozpočtu</li> <li>➤ Stanovení ceny jako jednoho z kritérií při výběrových řízeních, uvedení cen v dodavatelských smlouvách</li> <li>➤ Zajištění finanční rezervy ve výši 5,0 % nákladů</li> <li>➤ Měsíční vyhodnocování čerpání finančních zdrojů a porovnávání s plánovanými hodnotami</li> <li>➤ Přijímání operativních opatření při překročení</li> </ul> |
| <b>Spolupráce s dodavateli</b>   | Pravděpodobnost naplnění rizika je střední vzhledem k charakteru projektu a předpokládanému zapojení více dodavatelů. | Dopad na projekt spočívá v nedodržení časového harmonogramu nebo nedodržení kvalitativních parametrů vytvářeného systému.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Podrobně definované parametry výběrových řízení</li> <li>➤ Spolupráce s dodavateli na konečné variantě řešení</li> <li>➤ Smluvní zajištění dodávek v čase a kvalitě, penalizace v případě nedodržení</li> <li>➤ Týdenní vyhodnocování stavu projektu</li> <li>➤ Přijímání operativních opatření při neuspokojivém stavu dodávek</li> </ul>  |

Zdroj: Autor

Provedená analýza rizika odhalila možné rizikové faktory projektu, realizátor je tak seznámen se skutečnostmi, které je nutné v rámci řešení a následné realizace projektu monitorovat se zvýšeným důrazem.

## **5 Zhodnocení navrhovaného řešení elektronického sběru objednávek a doporučení pro další rozvoj**

Z obsahu jednotlivých kapitol tohoto dokumentu i z následného ekonomického a strukturovaného vyhodnocení vyplývá, že **uvažovaný projekt přináší významné kvalitativní zlepšení činností v podniku a že je velmi dobře koncipován ze všech relevantních hledisek důležitých pro jeho úspěšnou realizaci.**

### **5.1 Shrnutí přínosů nového systému sběru objednávek**

Projekt pomůže zlepšit nerovné postavení středního českého dodavatele *DITIPO, a.s.* ve vztahu k nadnárodním maloobchodním řetězcům. Možnost propojení objednávkového systému se s ERP systémem řetězce bývá často podmínkou spolupráce. Zvýší se rovněž ziskovost firmy tím, že on-line propojení zajistí téměř dokonalé vykryvání veškerých objednávek. Celkově systém přináší nástroje k zefektivnění řízení v oblasti SCM a CRM.

Prodejci budou získávat přesné informace ke své práci (plány cest, ceníky, stavy skladu, aktuální pohledávky apod.). Během dne odesílají aktuální informace (objednávky, skladové doklady, informace o stavu pokladny apod.) do informačního systému na centrále společnosti. Díky reportům získává vedení společnosti v reálném čase klíčové informace o činnosti jednotlivých obchodních zástupců i celého týmu a může kompletně vyhodnocovat jejich produktivitu. Zároveň získává informace a nástroje pro řízení marketingových a logistických aktivit i pro strategické plánování. Tím přináší navrhované řešení pro společnost klíčovou konkurenční výhodu.

#### **5.1.1 Výnosová a nákladová analýza**

S ohledem na charakter projektu byla autorem práce zpracována výnosová a nákladová analýza pro první tři roky jeho provozní fáze. Analýza kvantifikuje dopady výsledků projektu do hospodaření společnosti; souhrnné vyhodnocení **třetího roku** projektu obsahuje *tabulka 5.1*, kompletní propočty jsou obsaženy v *Příloze 2 – Ekonomické vyhodnocení projektu.*

**Tabulka 5.1** – Přehled výnosů a nákladů projektu

| Položka  | Hodnota [tis. Kč] |
|--|-------------------|
| Výnosy   | 2 121,2           |
| Náklady  | 1 316,2           |
| <b>Hospodářský výsledek ve třetím roce (před zdaněním)</b> | <b>805,0</b>      |

Zdroj: Autor

Následující text obsahuje informace k jednotlivým kalkulovaným položkám a způsobu jejich výpočtu.

### ***Výnosy projektu***

Výnosy projektu vycházejí z jeho obchodního potenciálu a dopadu výsledků na jednotlivé segmenty trhu, viz kapitola 3.3.1. Výnosy byly kalkulovány z reálných základů podle dlouhodobých zkušeností autora a vedení společnosti s reakcemi na trhu a jeho potenciálem. Pro všechny výnosové položky je od druhého roku kalkulován pětiprocentní meziroční růst, který vyplývá z historie vývoje obratu firmy.

***Zlepšení vykrývání objednávek.*** Kalkulováno je zlepšení vykrývání objednávek zákazníků ve všech segmentech trhu, a to o cca 1,5 % (na plánovaných 98,0 %), tj. cca 1,6 milionu Kč ročně. Uvedený odhad je reálný vzhledem k zavedení on-line aktualizace nabídky motivů a stavů skladu, takže odpadne významná část situací, kdy obchodní zástupci objednávají zboží, které již není skladem.

***Zvýšení prodeje u zákazníků po zavedení EDI.*** Zvýšení prodeje se týká segmentu nadnárodních i domácích řetězců a je kalkulováno ve výši cca 200 tisíc Kč ročně. Jedná se o minimalistický odhad zejména s ohledem na zájem těchto řetězců na zavádění elektronické komunikace především v oblastech potvrzování objednávek, zasílání informací o stavu zásob a fakturace. Elektronickou komunikací je navíc často podmiňována další obchodní spolupráce s daným řetězcem.

***Zvýšení prodeje u zákazníků po zavedení CRM.*** Zvýšení prodeje po zavedení systému CRM a důsledného zavádění category managementu se týká zejména segmentu nezávislých velkoobchodů a maloobchodů. Zvýšení je kalkulováno ve výši cca 190 tisíc Kč ročně. Jedná se o minimalistický odhad vzhledem k potenciálu v oblasti řízení vztahů se zákazníky a možnostem přizpůsobení nabídky jejich individuálním potřebám.

## ***Náklady projektu***

Autorem kalkulované náklady projektu se projevují především v oblasti nákladů souvisejících se zvýšeným objemem prodeje a nákladů správy pořízeného majetku, a to jak softwaru, tak hardwaru. V některých provozních nákladech zavedení systému naopak přináší úspory. Všechny uvedené náklady jsou kalkulovány vždy za časový úsek jednoho roku.

***Náklady prodaného zboží.*** Zde jsou kalkulovány pořizovací náklady na zboží, o které se zvýší prodej po realizaci projektu. Vzhledem k tomu, že vliv projektu bude směřovat zejména do produktových řad s velkým počtem motivů v rámci cenové položky a s vysokou marží, tj. zejména blahopřání a pohlednic, byly náklady kalkulovány jako 25,0 % obratu, tzn. cca 500 tisíc Kč ročně.

***Materiálové náklady při zvýšení prodeje.*** Materiálové náklady, mezi něž patří zejména náklady na expediční kartony, balicí materiály (sáčky, lepicí pásky apod.) a materiály distribuce (distribuční štítky, fixační fólie apod.), byly kalkulovány na základě jejich podílu na celkovém obratu společnosti v minulých obdobích. Tento podíl činí cca 1,0 % a při plánovaném růstu výnosů dosahují zvýšené částky po realizaci projektu cca 20 tisíc Kč ročně.

***Náklady na správu systému.*** Zde jsou uvedeny personální náklady oddělení informačních technologií, které byly odhadnuty na cca 30 tis. Kč s pětiprocentním meziročním růstem.

***Zvýšení odměn při navýšení prodeje.*** Zvýšení obratu přinese zvýšené náklady spojené s odměňováním pracovníků oddělení prodeje v jejich variabilních mzdových složkách. Náklady se zvýší o cca 2,5 % obratu, tzn. cca 50 tisíc Kč ročně.

***Pohonné hmoty.*** V oblasti pohonných hmot realizace projektu přinese úsporu, a to díky optimalizaci plánování tras (tour plánů) a plánování obchodních návštěv. Tyto úspory jsou kalkulovány ve výši cca 15,0 % stávajících nákladů na pohonné hmoty obchodního oddělení, tj. cca 78 tisíc Kč ročně.

***Náklady na průzkum trhu.*** Také v této položce vygeneruje projekt významné úspory, a to díky propojení se systémem CRM a umožněním efektivního sběru a zasílání informací z trhu v elektronické podobě. Elektronická podoba informací dále přinese zefektivnění zpracovávání došlých informací na centrále. Pro průzkumy trhu navíc nebude nutné najímat externí agentury. Celkové předpokládané úspory jsou odhadovány na cca 45 tisíc Kč ročně.

**Opravy a údržba hardware.** Opravy a údržba hardware je v prvních dvou letech provozu kalkulována jako 5,0 % z pořizovací ceny hardware, tj. 61,0 tisíc Kč ročně. Pro další roky jsou náklady kalkulovány ve výši 10,0 % z pořizovací ceny, tj. 122,1 tisíc Kč ročně.

**Datové přenosy.** Z hlediska potřeby on-line připojení a předpokladu přenosu většího počtu dat je pro datové přenosy předpoklad zavedení neomezeného datového tarifu u operátora T-Mobile, což znamená měsíční navýšení o cca 200 Kč na jednu SIM kartu; celkem tedy ročně 36,0 tisíc Kč (pro 15 uživatelů).

**Roční údržba software.** Roční údržba vychází z obvyklých nabídek dodavatelů software a je kalkulována jako 15,0 % z ceny klientských licencí, tj. ročně 33,8 tisíc Kč.

**Odpisy majetku.** Pořízená technologie bude odepisována rovnoměrně v období tří let (odpisová skupina 1), a to ve výši 592,5 tisíc Kč ročně.

**Úroky z úvěru.** Zde je kalkulován úrok z investičního úvěru ve výši 1 milion Kč. Úvěr bude splácen rovnoměrně po dobu tří let a při předpokládané úrokové sazbě 6,0 % budou celkové úvěrové náklady za toto období cca 104,0 tisíce Kč.

### 5.1.2 Vyhodnocení rentability projektu

Vyhodnocení rentability projektu ve **třetím roce** jeho trvání obsahuje *tabulka 5.2*. Kalkulace vycházejí z investičních nákladů projektu a jeho výnosové a nákladové analýzy; kompletní propočty obsahuje *Příloha 2 – Ekonomické vyhodnocení projektu*.

**Tabulka 5.2** – Vyhodnocení rentability projektu

| Ukazatel                                  | Hodnota        |
|---|----------------|
| Stupeň finanční nezávislosti [%]          | 53,58 %        |
| Doba návratnosti [roky]                   | 3,04           |
| <b>Výnos celkového kapitálu – ROA [%]</b> | <b>34,94 %</b> |
| <b>Výnos vlastního kapitálu – ROE [%]</b> | <b>65,20 %</b> |

Zdroj: Autor

Z hlediska podílu vlastního kapitálu lze strukturu finančních zdrojů považovat za velice stabilní. Ukazatel doby návratnosti vložených prostředků, který dosáhl úrovně cca tři let, je vzhledem k charakteru projektu možno považovat za velmi dobrý. Dosažené hodnoty výnosnosti svědčí o velmi dobrém zhodnocení vložených prostředků a dosahují horní hranice v případě rozvojových projektů srovnatelného charakteru.

### 5.1.3 *Strukturovaný přehled výsledků projektu*

- Rozšířené využití ICT v řetězci od pořízení objednávky u zákazníka (prostřednictvím obchodních zástupců) po závoz a fakturaci včetně elektronické komunikace prostřednictvím EDI, vytvoření podmínek pro rozšíření spolupráce s nadnárodními řetězci, zvýšení prodeje o cca 200 tisíc Kč ročně.
- Zvýšení efektivity při sběru objednávek od zákazníků a jejich dalšího zpracování v celém objednávkovém řetězci od příjmu po dodání zboží, umožnění elektronického sběru a zpracování objednávek na úrovni nejen cenových čárových kódů, ale i na úrovni jejich podmnožin „motivových kódů“.
- On-line přenos objednávek do ERP systému DITIPO za pomoci GSM sítě v reálném čase.
- Tvorba výstupů pro řízení skladovacích procesů, vychystávání objednávek, plánování distribuce.
- Efektivní získávání marketingových informací od obchodních zástupců elektronickou formou, možnost přímého zpracování, využívání datových skladů pro data mining klíčových faktorů pro tvorbu obchodní a marketingové strategie firmy.
- Zlepšení zákaznického servisu zvýšením vykrývání objednávek při zavedení on-line aktualizace nabízeného zboží a následné zvýšení prodeje stávajícím zákazníkům o cca 1,5 – 1,7 milionu Kč ročně.
- Zavedení systému CRM, možnost důslednějšího uplatňování category managementu, vytvoření marketingového informačního systému, intenzivní nárůst prodeje o cca 190 tisíc Kč ročně.
- Snížení provozních nákladů v řetězci o cca 123 tisíc Kč ročně zvýšením efektivity obchodních zástupců při sběru objednávek a marketingových informací (plánování tras, plánování obchodních návštěv, sbírání a zasilání informací o vývoji trhu apod.).

**Zavedením projektu získá firma DITIPO klíčovou konkurenční výhodu v oblasti poskytovaného zákaznického servisu, a to především přizpůsobením nabízených produktů a služeb na míru potřebám zákazníků a využitím moderních technologií v celém objednávkovém řetězci. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem a dosaženým hodnotám jednotlivých ukazatelů lze projekt jednoznačně doporučit k realizaci.**

## **5.2 Možnosti dalšího rozvoje využívání prostředků elektronického obchodování ve společnosti**

Zavedení nového systému zpracování objednávek společnost DITIPO kvalitativně výrazným způsobem posune v jejím působení na trhu. Robustnost navrhovaného řešení zároveň vytvoří potenciál pro možnost dalšího rozvoje využívání prostředků elektronického obchodování. Jako nejvýraznější příležitost se v tuto chvíli jeví především zavedení skladového hospodářství využívajícího systému čárových kódů.

### **5.2.1 Využití čárových kódů ve skladovém hospodářství**

V roce 2009 došlo k centralizaci skladovacích prostor, které byly do té doby rozmístěny na různých místech Uherského Brodu. Tato centralizace odstranila nutnost neefektivních převozů zboží mezi jednotlivými objekty a mezi sklady a výrobou. Přesto však stále přetrvává původní systém skladového hospodářství, které je sice vedeno ve firemním informačním systému, veškeré skladové pohyby je však nutné zaznamenávat ručně zadávanými doklady.

Zavedení využívání systému čárových kódů by tedy zajistilo další významné zefektivnění a zkvalitnění logistických činností podniku s možností zlepšení řízení zásob i dalšího zkrácení dodacích termínů (odstranění chybovosti, zkrácení času potřebného na převody zboží, zefektivnění inventur apod.) a logicky i časově by navazovalo na projekt elektronického zpracování objednávek. Projekt skladového hospodářství je v tuto chvíli ve stadiu zpracování studie příležitosti a sběru informací pro prvotní kalkulace a procesní modely.

### **5.2.2 Ostatní oblasti potenciálního rozvoje elektronického obchodu**

Mezi další oblasti, ve kterých se nabízejí možnosti většího využití prostředků elektronického obchodu za účelem zvýšení efektivity činností a s tím souvisejícího dalšího posílení tržního postavení podniku i jeho ekonomické situace, patří podle autora například:

- intenzivní rozvoj využívání elektronické výměny dat s větším počtem zákazníků i dodavatelů – informace o objednávkách, stavu zásob, elektronická fakturace apod.;
- další rozvoj způsobů marketingového řízení vztahů se zákazníky, monitoringu trhu a vyhodnocování jeho trendů včetně včasné a cílené reakce;
- posílení objemu transakcí realizovaných prostřednictvím internetových obchodů;

- rozšíření komunikace s koncovými spotřebiteli prostřednictvím sociálních sítí a tímto způsobem posilování povědomí o značce;
- rozvoj zahraničního obchodu s využitím prodeje přes internet a dalších způsobů elektronického obchodování.

Společnost DITIPO patřila v zavádění elektronického obchodování vždy na špičku ve svém oboru podnikání, což jí umožňuje udržovat si dlouhodobě jedno z vedoucích postavení na trhu. Lze tedy předpokládat, že v tomto trendu bude nadále pokračovat a i v budoucnosti bude profitovat z výhod, které tento progresivní způsob řízení obchodních procesů nabízí.



## **Závěr**

Způsoby elektronického obchodování a elektronického podnikání obecně hrají v současné globalizované ekonomice využívající nejmodernější trendy informačních technologií a kladoucí na dodavatele stále větší nároky v oblasti rychlosti a kvality poskytovaného zákaznického servisu neustále významnější roli. Moderní sofistikované systémy umožňují efektivní řízení klíčových podnikových procesů a poskytují tak firmám, které jejich výhody umějí využívat, značné konkurenční výhody.

Uvedený trend bude pravděpodobně stále pokračovat, nároky kladené na dodavatele se budou dále zvyšovat. Budoucností je tak zejména efektivní řízení vztahů se zákazníky (systémy CRM) a zapojování dodavatelů přímo do řízených integrovaných řetězců s využíváním metod SCM. Jedině tak budou dodavatelé schopni uspokojovat stále rostoucí nároky zákazníků.

Předkládaná práce obsahuje obecný přehled výhod, které elektronické podnikání v současnosti nabízí, a tyto výhody následně demonstruje na příkladu společnosti DITIPO a jejího projektu elektronického způsobu sběru objednávek. Práce obsahuje analýzu stávajícího stavu s jeho negativy a kompletní návrh nového systému včetně popisu jeho kvantifikovaných výstupů a výsledků. Ze závěrečného vyhodnocení jednoznačně vyplývá přínosnost navrhovaného řešení a doporučení pro realizaci projektu i pro další rozvoj elektronického obchodování v podniku.

Přístup společnosti DITIPO potvrzuje, že správné pochopení významu nových způsobů obchodu může přinést přes stále ještě značné vstupní investice významné výhody nejen velkým společnostem, ale také středním a menším firmám. Naopak – do budoucna mají šanci být úspěšní pouze ti dodavatelé, kteří respektují uvedené moderní trendy a budou schopni zákazníkům poskytovat komplexní řešení jejich požadavků.

## Použitá literatura

- [1] ŠVADLENKA, Libor a Radovan MADLEŇÁK. *Elektronické obchodování*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2007. ISBN 80-86530-40-6.
- [2] GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1278-4.
- [3] DITIPO. *DITIPO* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.ditipo.cz/>
- [4] Interní materiály společnosti DITIPO, a.s.
- [5] SHOCART. *Česká republika: automapa*. [online]. [cit. 2007-02-22]. Dostupné z: <http://www.shocart.cz/>
- [6] CENTIS. *CENTIS, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2011-08-30]. Dostupné z: <http://www.centis.cz/>
- [7] PREISLEROVÁ, Dagmar. *Ekonomika*. Brno: MC nakladatelství, 2004. ISBN 80-238-9825-6.
- [8] JVM-RPIC. *JVM-RPIC – partner, který pomáhá tvořit* [online]. [cit. 2007-04-30]. Dostupné z: <http://www.jvmrpic.cz/>

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabulka 1.1</b> – Struktura dat v podnikové informatice.....                               | 15 |
| <b>Tabulka 2.1</b> – Hlavní identifikační údaje společnosti DITIPO .....                      | 19 |
| <b>Tabulka 2.2</b> – Přehled realizovaných akcí v oblasti elektronického obchodu .....        | 22 |
| <b>Tabulka 3.1</b> – Potenciální přínos nového systému podle jednotlivých segmentů trhu ..... | 31 |
| <b>Tabulka 3.2</b> – Přehled konkurence .....   | 33 |
| <b>Tabulka 3.3</b> – Marketingový mix .....   | 35 |
| <b>Tabulka 4.1</b> – Kvantifikované výstupy projektu .....                                    | 40 |
| <b>Tabulka 4.2</b> – Srovnání vlastností nového a stávajícího systému sběru objednávek.....   | 40 |
| <b>Tabulka 4.3</b> – Směry přenosu dat.....   | 43 |
| <b>Tabulka 4.4</b> – Plán investičních nákladů.....   | 44 |
| <b>Tabulka 4.5</b> – Zdroje financování projektu.....   | 44 |
| <b>Tabulka 4.6</b> – Časový harmonogram projektu .....  | 45 |
| <b>Tabulka 4.7</b> – Kritéria hodnocení rizikových faktorů .....                              | 47 |
| <b>Tabulka 4.8</b> – Analýza rizikových faktorů.....  | 48 |
| <b>Tabulka 4.9</b> – Matice analýzy a řízení rizika .....                                     | 48 |
| <b>Tabulka 5.1</b> – Přehled výnosů a nákladů projektu .....                                  | 51 |
| <b>Tabulka 5.2</b> – Vyhodnocení rentability projektu .....                                   | 53 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| <b>Obrázek 2.1</b> – Lokalizace společnosti v rámci České a Slovenské republiky ..... | 20 |
| <b>Obrázek 2.2</b> – Lokalizace společnosti v rámci regionu .....                     | 21 |
| <b>Obrázek 2.3</b> – Vzor internetového obchodu B2B .....                             | 26 |
| <b>Obrázek 2.4</b> – Vzor internetového obchodu B2C .....                             | 26 |
| <b>Obrázek 4.1</b> – Schéma datového toku v rámci systému.....                        | 38 |
| <b>Obrázek 4.2</b> – Schéma zpracování přijatých objednávek .....                     | 42 |

## Seznam zkratek

- B2B** *Business To Business*. Obchodní systémy pro obchodní transakce mezi podniky.
- B2C** *Business To Customers*. Internetové obchody určené pro koncové spotřebitele.
- C2B** *Customer To Business*. Prodej osob firmám, např. elektronické aukce dopravy.
- C2C** *Customer To Customer*. Prodej mezi jednotlivými osobami, např. aukční servery.
- CRM** *Customer Relationship Management*. Řízení vztahů se zákazníky zahrnující pracovníky, podnikové procesy a technologie informačních systémů s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku.
- EDI** *Electronic Data Interchange*. Způsob výměny strukturovaných dat (objednávka, faktura apod.) na základě dohodnutých standardů zpráv mezi informačními systémy jednotlivých obchodních partnerů pomocí elektronických prostředků.
- ERP** *Enterprise Resources Planning*. Informační systémy zahrnující plánování a řízení podnikových činností zejména v oblasti logistiky, financí, výroby, prodeje, personalistiky apod.
- GPS** *Global Positioning System*. Globální družicový polohový systém provozovaný *Ministerstvem obrany Spojených států amerických*; část služeb je k dispozici pro civilní účely s využitím zejména pro potřeby dopravní navigace.
- GSM** *Global System for Mobile Communications* (francouzsky *Groupe Spécial Mobile*). Globální systém pro mobilní komunikaci, v současnosti nejrozšířenější standard mobilních telefonů.
- IS** *Information System*. Systém, jehož prvky jsou informační a komunikační technologie (ICT), data a lidé. Cílem informačního systému je obecně efektivní podpora informačních a rozhodovacích procesů na všech úrovních řízení podniku.
- IT/ICT** *Information and Communication Technologies*. Hardwarové a softwarové prostředky pro sběr, přenos, ukládání, zpracování, distribuci a zabezpečení dat.
- MkIS** *Marketing Information System*. Informační systém zajišťující ukládání relevantních marketingových informací, jejich vyhodnocování a distribuci odpovědným pracovníkům za účelem podpory jejich rozhodování.
- SCM** *Supply Chain Management*. Řízení dodavatelského řetězce s cílem zajištění maximální efektivity ve všech jeho člancích.

## **Seznam příloh**

**Příloha 1** – Investiční a kapitálové náklady projektu a zdroje financování

**Příloha 2** – Ekonomické vyhodnocení projektu



**A. Investiční náklady a pracovní kapitál**

| Položka                                    | Počet [ks] | Cena MJ [Kč] | Náklady celkem [Kč] |
|--|------------|--------------|---------------------|
| <b>Software</b>                            |            |              | <b>557 000</b>      |
| - serverové licence                        | 1          | 12 000       | 12 000              |
| - klientské licence                        | 15         | 15 000       | 225 000             |
| - CRM systém včetně licencí                | 1          | 132 000      | 132 000             |
| - implementace a školení                   | 1          | 88 000       | 88 000              |
| - úprava konektoru (napojení na ERP)       | 1          | 100 000      | 100 000             |
| <b>Hardware</b>                            |            |              | <b>1 220 500</b>    |
| - aplikační server                         | 1          | 300 000      | 300 000             |
| - komunikační server                       | 1          | 280 000      | 280 000             |
| - mobilní zařízení včetně snímačů kódů     | 15         | 42 700       | 640 500             |
| <b>Fixní investice celkem</b>              |            |              | <b>1 777 500</b>    |
| <b>Pracovní kapitál</b>                    |            |              | <b>88 875</b>       |
| - zásoby                                   |            |              | 0                   |
| - pohledávky                               |            |              | 0                   |
| - závazky                                  |            |              | 0                   |
| - finanční rezerva (5,0 % z ceny projektu) | 5,00 %     | 1 777 500    | 88 875              |
| <b>Celkové investiční náklady projektu</b> |            |              | <b>1 866 375</b>    |

**B. Zdroje financování**

| Položka                        |  |  | Částka [Kč]      |
|--------------------------------|--|--|------------------|
| Vlastní zdroje                 |  |  | 1 000 000        |
| Bankovní úvěr                  |  |  | 866 375          |
| Leasing                        |  |  | 0                |
| Ostatní                        |  |  | 0                |
| <b>Celkové zdroje projektu</b> |  |  | <b>1 866 375</b> |



**A. Výnosová a nákladová analýza**

| <b>Výnosy projektu [Kč]</b>               | <b>1. rok</b>    | <b>2. rok</b>    | <b>3. rok</b>    |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Zlepšení vykrývání objednávek             | <b>1 550 000</b> | <b>1 627 500</b> | <b>1 708 875</b> |
| - nadnárodní řetězce                      | 1 085 000        | 1 139 250        | 1 196 213        |
| - domácí řetězce                          | 155 000          | 162 750          | 170 888          |
| - nezávislé prodejny                      | 310 000          | 325 500          | 341 775          |
| Zvýšení prodeje u zákazníků zavedením EDI | <b>195 000</b>   | <b>204 750</b>   | <b>214 988</b>   |
| - nadnárodní řetězce                      | 170 625          | 179 156          | 188 114          |
| - domácí řetězce                          | 24 375           | 25 594           | 26 873           |
| Zvýšení prodeje u zákazníků zavedením CRM | <b>179 000</b>   | <b>187 950</b>   | <b>197 348</b>   |
| - nezávislé prodejny                      | 179 000          | 187 950          | 197 348          |
| <b>Celkové výnosy projektu</b>            | <b>1 924 000</b> | <b>2 020 200</b> | <b>2 121 210</b> |

| <b>Náklady projektu [Kč]</b>        | <b>1. rok</b>    | <b>2. rok</b>    | <b>3. rok</b>    |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Surovinové a materiálové náklady    | <b>500 240</b>   | <b>525 252</b>   | <b>551 515</b>   |
| - náklady prodaného zboží           | 481 000          | 505 050          | 530 303          |
| - spotřeba materiálu                | 19 240           | 20 202           | 21 212           |
| Mzdové a personální náklady         | <b>78 100</b>    | <b>82 005</b>    | <b>86 105</b>    |
| - správa IS                         | 30 000           | 31 500           | 33 075           |
| - zvýšení odměn pracovníků prodeje  | 48 100           | 50 505           | 53 030           |
| Běžné provozní náklady              | <b>-61 975</b>   | <b>-61 975</b>   | <b>-950</b>      |
| - úspora PHM optimalizací tras      | -78 000          | -78 000          | -78 000          |
| - úspora nákladů průzkumu trhu      | -45 000          | -45 000          | -45 000          |
| - opravy a údržba HW vybavení       | 61 025           | 61 025           | 122 050          |
| Náklady na služby                   | <b>69 750</b>    | <b>69 750</b>    | <b>69 750</b>    |
| - zvýšení nákladů na datové přenosy | 36 000           | 36 000           | 36 000           |
| - roční údržba SW                   | 33 750           | 33 750           | 33 750           |
| Odpisy majetku                      | <b>592 500</b>   | <b>592 500</b>   | <b>592 500</b>   |
| - dlouhodobý nehmotný majetek       | 185 667          | 185 667          | 185 667          |
| - dlouhodobý hmotný majetek         | 406 833          | 406 833          | 406 833          |
| Finanční náklady                    | <b>51 983</b>    | <b>34 655</b>    | <b>17 328</b>    |
| - nákladové úroky (6,0 %)           | 51 983           | 34 655           | 17 328           |
| <b>Celkové náklady projektu</b>     | <b>1 230 598</b> | <b>1 242 187</b> | <b>1 316 247</b> |

| <b>Hospodářský výsledek [Kč]</b>          | <b>1. rok</b>  | <b>2. rok</b>  | <b>3. rok</b>  |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b> | <b>693 403</b> | <b>778 013</b> | <b>804 963</b> |
| Daň z příjmu (19,0 %)                     | 131 746        | 147 822        | 152 943        |
| <b>Čistý hospodářský výsledek</b>         | <b>561 656</b> | <b>630 191</b> | <b>652 020</b> |

**B. Vyhodnocení efektivity projektu**

| <b>Ukazatel</b>                  | <b>Hodnota</b> |               |               |
|----------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Stupeň finanční nezávislosti [%] |                |               | 53,58 %       |
| Doba splácení investice [roky]   |                |               | 3,04          |
| <b>Rentabilita</b>               | <b>1. rok</b>  | <b>2. rok</b> | <b>3. rok</b> |
| Výnos celkového kapitálu (ROA)   | 30,09 %        | 33,77 %       | 34,94 %       |
| Výnos vlastního kapitálu (ROE)   | 56,17 %        | 63,02 %       | 65,20 %       |