

Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská Fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský
Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

Logistické řízení dopravy ve vybraném výrobním podniku

Autor práce: Michal Kott
Vedoucí práce: prof. Ing. Drahoš Vaněček, Csc.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal KOTT**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Logistické řízení dopravy ve vybraném výrobním podniku**

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

Cíl práce:

Analýza dopravních činností ve výrobním podniku a návrh na zlepšení.

Metodika práce:

Zaměřit se na období jednoho kalendářního roku. Využít vlastní pozorování, rozhovory s vedoucími pracovníky, písemné informace.

Rámcová osnova:

1. Úvod: Význam dopravy v dodavatelském řetězci. 2. Přehled literatury: a) řízení zásob, b) doprava, c) vztahy s dodavateli a odběrateli.
3. Cíl a metodika práce: orientovat se na vymezené časové období a najít možnosti ke zlepšení dopravy hotových výrobků, což umožňují především logistické metody. 4. Vlastní práce: a) charakteristika podniku, b) výrobní struktura a plánování, c) skladování d) způsoby dopravy e) vztahy se zákazníky.
5. Závěr. 6. Literární přehled. 7. Přílohy (v případě potřeby)

Rozsah grafických prací: **dle potřeby, doporučuje se využití fotografie**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

PERNICA P.: Logistický management - teorie a podniková praxe. Praha, Radix, 1998
LAMBERT D.M., STOCK J.R., ELLRAM L.M.: Logistika. Computer Press, Praha 2000
GROS I.: Logistika. VŠCHT Praha, 1996
KAVAN M.: Výrobní a provozní management. Grada Publishing 2002
VANĚČEK D.: Logistika. Skripta ZF JU Č.Budějovice, 2003 (I. díl), 2004 (2. díl).
LOGISTIKA: měsíčník pro dopravu, skladování, balení a distribuci
PERNICA P. a kol.: Doprava a zasílatelství. ASPI Publishing, 2001
GROS, I.: Kvantitativní metody v manažerském podnikání. Grada Publishing, Praha, 2003
Normy kvality ISO

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **20. března 2007**


Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2008**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice




doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Logistické řízení dopravy ve vybraném výrobním podniku“
vypracoval samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených na seznamu
použité literatury.

V Českých Budějovicích

Podpis diplomanta

Upozornění

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách. Dostupné na internetu: http://www.jcu.cz/education/zveřej_kvalif_praci. Opatření rektora o zveřejňování disertačních, diplomových, bakalářských a rigorózních prací studentů JU (R 83 z 20.4.2007). Práce je cílená pouze pro studijní účely. Použití údajů a informací uvedených v diplomové práci pro jiné účely než studijní je možné pouze se souhlasem Dřevozpracujícího družstva Lukavec.

Poděkování

Úvodem děkuji touto cestou všem vyučujícím, kteří mi předávali během studia cenné znalosti a zkušenosti, zvláště pak vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi, Csc.

Zároveň děkuji kolektivu Dřevozpracujícího družstva Lukavec, zejména panu Ing. Jiřímu Kozojedovi, Ivanu Coufalovi a ing. Daliborovi Papeži za odborné konzultace, poskytnuté informace a podklady k vytvoření této práce.

Anotace

Cílem diplomové práce na téma „Logistické řízení dopravy ve vybraném podniku“ je navržení lepšího řešení systému prodeje a dopravy z výroby k zákazníkovi. Vybraný podnik se zabývá zpracováním dřeva a výrobou dřevěných produktů.

Úvodní literární rešerše vysvětluje jednotlivé logistické pojmy a uvádí nás do této práce. Dále následuje charakteristika vybraného podniku, jeho historie a struktury. Následující kapitola popisuje proces výroby a produkty, které firma vyrábí. V další kapitole se zabývám analýzou současného stavu prodeje, který se uskutečňuje přes podnikové prodejny ke konečnému zákazníkovi, a systémem zásobování a dopravy k subjektům tohoto distribučního řetězce.

Závěr práce přináší navrhované změny v řešení daného systému a informace, jak by tento systém mohl fungovat.

Klíčová slova:

logistika, nákladní doprava, dopravce, distribuční řetězec, sklad, zákazník, zboží

Summary

The aim of the work with subject “Logistical management of transport of the chosen company” is making of suggestion of better solution to the system of sale and transportation from the manufactory to the customer. The chosen company deals with woodworking and production of wooden products.

The introductory literature search interprets the single logistical concepts and it introduces us this work. Next comes the characteristics of the chosen company, its’ history and structure. Following chapter describes the production process and products which are produced by the company. In further part I’m concerned with analysis of present condition of the sale which is realized by company stores to the customer, and with system of supply and transportation to the links of this distribution chain.

The final part of this work presents proposed changes in solution of this system and information how could this system function.

The key words

Logistics, goods transportation, transporter, distributive chain, store, costumer, product

Obsah

PODĚKOVÁNÍ.....	4
ANOTACE	5
SUMMARY	6
OBSAH	7
1. ÚVOD.....	9
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	10
3. METODIKA A CÍL PRÁCE	28
3.1. CÍL PRÁCE	28
3.2. OBSAH PRÁCE	28
3.3. POUŽÍVANÉ TECHNIKY SBĚRU DAT.....	29
3.4. NÁVRH ZLEPŠENÍ	30
4. CHARAKTERISTIKA DŘEVOZPRACUJÍCÍHO DRUŽSTVA LUKAVEC ..	31
4.1 HISTORIE DRUŽSTVA	31
4.2 VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTRÍKU.....	33
4.3 CERTIFIKÁTY	35
4.4 VÝVOJ DRUŽSTVA V ČÍSLECH.....	35
5. CHARAKTERISTIKA PROCESU VÝROBY	37
5.1 NÁKUPNÍ ÚSEK.....	37
5.2 PRODUKTY DŘEVOZPRACUJÍCÍHO DRUŽSTVA LUKAVEC	39
5.3 ÚSEK PRODEJE	46
6. ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU PRODEJE A DOPRAVY	49
6.1 GEOGRAFICKÁ POLOHA PRODEJEN	50
6.2 SORTIMENT NABÍZENÝ PRODEJNAMI	52
6.3 PRODEJNY V ČÍSELNÉM VYJÁDRĚNÍ.....	53
6.4 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH PRODEJEN	54

7. NÁVRH ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZÁSOBOVÁNÍ OD VÝROBY K ZÁKAZNÍKOVI	56
7.1 PRÁVNÍ FORMA	57
7.2 SYSTÉM PRODEJE	57
7.3 SORTIMENT	57
7.4 ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKA	57
7.5 PŘEDPOKLÁDANÝ VÝVOJ PROJEKTU V ČÍSLECH	58
7.6 KONTAKTNÍ MÍSTA	59
7.7 LOGISTICKÉ ŘEŠENÍ TOHOTO PROJEKTU	59
7.8 DOPAD NA SOUČASNÝ STAV	60
7.9 SWOT ANALÝZA	60
8. ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	64
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	65
PŘÍLOHY.....	66

1. Úvod

Důvodem proč jsem si vybral téma „Logistické řízení dopravy ve vybraném výrobním podniku“ pro svou diplomovou práci, je můj zájem o logistiku a vztah k firmě Dřevozpracující družstvo Lukavec, dále jen DDL. Znalost procesů výroby a prostředí této firmy jsem získal především díky tomu, že jsem zde v posledních letech pracoval v letních měsících. Dřevozpracující družstvo bylo založeno v roce 1953. Je to neustále se rozvíjející podnik, který dnes zpracovává cca 450 000 m³ dřevní hmoty, zaměstnává asi 600 zaměstnanců a má stabilní postavení na trhu.

Veškerý dřevní materiál (kulatiny a štěpek) a navazující výroba (deskového, hoblovaného a řezivového materiálu) je určena ke skladování a přepravě. Nabízí se mnoho variabilních možností, jak logisticky řešit dopravu na vstupu, další skladování materiálu i zboží a dopravu na výstupu.

V rámci této diplomové práce se budu zabývat pouze logistickým řešením na části výstupu.

Distribuce zboží z DDL vychází dvěma směry. První směr putuje přímo k velkým odběratelům a druhý směr přes síť podnikových prodejen k menším zákazníkům. Ve své práci se zaměřuji na distribuci zboží od DDL a DH Dekor Humpolec, dále jen DHD, přes prodejnu ke konečnému zákazníkovi.

V jednotlivých kapitolách charakterizují podnik, výrobu a prodej a zároveň analyzují současný stav prodeje. Hodnotím, jak tento systém funguje, jakým způsobem je zajišťována doprava do podnikových prodejen, a v poslední fázi ke konečným zákazníkům. Poukazuji zde na výhody a nevýhody, jak pro zajišťovatele dopravy DDL, tak pro zákazníky.

V závěru práce popisují návrh na změnu současného stavu prodeje, postup proniknutí na trh a získání nových zákazníků. Vysvětlují, jak by tento systém měl fungovat obecně, jakým způsobem by vedl tok v distribučním řetězci.

2. Literární rešerše

Logistický přístup je tedy spojen s tržním hospodářstvím, kde hlavním posláním logistiky je posílit pozice výrobce určitého zboží na trhu.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Logistika jako základní metoda managementu své vlastní metody nevytváří, ale opírá se o využití poznatků z některých známých věd, jako jsou produktivita, ergonomie a synergie. K řešení rozhodovacích úloh používá logistika ale především metody operační analýzy, která představuje souhrn různých metod a technik používaných k řízení rozhodovacích procesů. Vychází hlavně z metod matematického programování, do kterých patří např. technika lineárního programování, dynamického programování, stochastické programování apod.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Logistika je disciplína, kterou je možné pokládat jednak za teoretickou, ale především také zcela praktický přístup k řízení podniku.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

V historii používali pojem logistika nejdříve řečtí filozofové, později se vyskytoval v aritmetice a znamenal praktické počítání s čísly.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Již v 9. století je pak možné setkat se s tímto pojmem ve vojenství. Logistika zajišťovala veškeré potřeby vojska, zásobování potravou, zbraněmi, municí, logističtí důstojníci připravovali vojenské akce, kontrolovali pohyby vojenských jednotek apod.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Logistika je řízení, organizování, plánování, skutečné provádění a kontrola materiálového toku od vývoje a nákupu přes výrobu a distribuci až ke konečnému odběrateli s cílem optimálně splnit požadavky trhu při minimálních nákladech a nárocích na kapitál.

(Vaněček, 2008)

Logistický řetězec

Družstvo využívá v současné době logistického řetězce ve tvaru vlastní výroba – zákazník (velké truhlářské a nábytkářské firmy), vlastní výroba – prodejna – zákazník (většinou malý nebo střední podnikatel)

Pernica chápe **logistický řetězec** jako proces přemísťování. Je to jednotné, souhrnné přemísťování hmotné i nehmotné stránky při pohybu materiálového toku mezi jednotlivými články ve výrobě, dopravě i obchodě. Hmotná stránka spočívá v přemísťování věcí (surovin, nedokončených a hotových výrobků, ale i odpadů, obalů), případně též v přemísťování osob a energie. Nehmotná stránka spočívá v přemísťování informací nutných k tomu, aby se pohyb uvedených materiálových hodnot, případně osob, energie, mohl uskutečnit. Dále sem lze počítat i pohyb peněz, zpravidla v bezhotovostní formě, který je řízen tak, aby se udržela likvidita podniku.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Logistická místa styku

V **místech styku** přechází materiálový nebo informační tok přes kompetenční hranice různých útvarů jednoho podniku nebo přes hranice samostatných organizací. Jinými slovy: logistická místa styku vznikají mezi sousedními články v logistickém řetězci.

Rozeznávají se místa styku mezi:

- Jednotlivými prvky a články logistického řetězce navzájem
- Mezi logistikou a ostatními systémy podniku
- Mezi podnikem a jinými organizacemi

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Bod rozpojení

Bodem rozpojení lze chápat v této práci prodejnu jako bod logistického řetězce, která udržuje na skladech optimální stav zásob. Vlastní prodej zboží zákazníkům je řešen formou jednotlivých objednávek.

Bod rozpojení je místem, kde je materiálový tok v řetězci dočasně přerušen, dokud nepřijde objednávka zákazníka. Až k bodu rozpojení se výroba řídila předpovědi poptávky, ale další postup výroby a dokončení výrobku by zvětšovalo riziko, že si hotový výrobek třeba nikdo nekoupí (týká se to především dražších výrobků). Proto musí podnik zintenzivnit své marketingové aktivity, získat objednávky, a protože části výrobku jsou již rozpracované, může celý výrobek snadněji a v kratší době dokončit a odeslat zákazníkovi. Bod rozpojení tak představuje určitý sklad nedokončených výrobků. Od něj směrem proti proudu byla výroba řízena podle předpovědí, ale dále po proudu již bude řízena konkrétními zákaznickými objednávkami.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Logistické plánování

Logistické plánování se uplatňuje ve firmě v mnoha místech. Logistické plánování je uplatňováno při řízení jednotlivých prodejů, kdy prodejny udržují zásoby na skladě, dále zajišťují dopravu k zákazníkovi. Plánování je uplatněno i v samotném družstvu, které má svou dopravu pro vnitropodnikové záležitosti, vlastní několik skladů, do kterých jsou uskladňovány produkty výroby a zároveň slouží pro expedici daných produktů.

Rozvoj logistiky vyžaduje, aby se všechny plánovací aktivity podniku sjednotily. Tento trend se označuje jako „**logistické plánování**“. (Drahotský, Řezníček, 2003)

Hlavním úkolem **logistického plánování** je podle uvedeného diagramu začlenit strategický podnikatelský plán do prováděcích plánů, a to v souvislosti s okolním prostředím a vlastními zdroji podniku, například: na jaké trhy se máme zaměřit, jaké výrobky nabízet, jaký je očekávaný zisk, jaká by měla být úroveň zásob aj.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Logistická komunikace

Této komunikace je využíváno převážně mezi úsekem nákupu – úsekem výroby – úsekem prodeje. Zajišťuje plynulý chod výroby a zároveň informace pro prodejce o stavu vyrobeného zboží na skladě.

Důležitou úlohou v **logistické komunikaci** hrají logistické informační systémy. Informační technologie se v logistice využívají již řadu let a jejich význam pro tento obor stále roste.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Základem **logistické komunikace** se zákazníkem je vyřizování objednávek. V tomto případě je kladen důraz především na rychlost a kvalitu toku informací, protože jde o faktory, které mohou významným způsobem ovlivnit náklady. Počítače se ve firmách uplatňují nejen při přijímání a vyřizování objednávek, ale i při řízení stavu zásob hotových výrobků, při měření výkonu, v procesu řízení přepravy i řízení skladů. Logistické informační systémy jsou proto považovány za zásadní prvek konkurenčního boje.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Zásobování ovšem nezajišťuje pouze potřebné množství surovin a dílů pro výrobu. Snaží se především minimalizovat stavy zásob a hledat optimum mezi objednáacími a skladovacími náklady.

(Vaněček, 2008)

Protože výrobní spotřeba není nahodilá, ale je závislá na počtu finálních výrobků a na množství jednotlivých dílů v každém finálním výrobku, nepotřebujeme zde žádné dodatečné předpovědi, stačí plán výroby, aby se mohl sestavit plán potřebného množství surovin (dílů) a aby bylo možné se věnovat časovému rozložení dodávek.

(Vaněček, 2008)

Distribuce

Distribuce zboží probíhá z obou výroben, prodej je rozdělen do dvou skupin. První skupina jsou stálí zákazníci, kteří odebírají zboží často a ve větším množství. U této skupiny lze říci, že distribuční řetězec má dva články vlastní výroba – zákazník. Druhá skupina je prodej zboží přes podnikové prodejny, jejich zákazníci jsou převážně malí a střední podnikatelé. Tento distribuční řetězec má tři články vlastní výroba – podniková prodejna – zákazník.

Za **distribuci** považujeme část logistického řetězce, ve které je již výrobek hotov a začíná se uskutečňovat dodávka zboží zákazníkovi. V této fázi je třeba věnovat pozornost všem službám, které může podnik ještě poskytnout zákazníkům, jakož i formám vlastního distribučního řetězce.

(Vaněček, 2008)

Distribuční řetězec je soubor organizačních jednotek výrobce a případně i externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány.

(Vaněček, 2008)

Počet stupňů distribučního řetězce je počet úrovní, kterými výrobek prochází od výrobce ke konečnému spotřebiteli. **Počet stupňů** se někdy označuje jako „**délka řetězce**“. Podle počtu stupňů lze rozlišit též přímou distribuci, kdy existuje pouze jeden distribuční stupeň a výrobce dodává zboží přímo zákazníkovi nebo nepřímou distribuce (též postupnou), kdy se zboží dostává k zákazníkovi přes několik stupňů. V praxi se používají různé distribuční systémy.

- **Přímé dodávky** (jednostupňový systém)
- **Postupná distribuce** (vícestupňový systém)
- **Kombinovaný systém**

(Vaněček, 2008)

Přímé dodávky

Výrobky jsou dodávány ke spotřebiteli pouze od jednoho výrobce nebo z jednoho skladu.

Distributor má svůj vlastní sklad, ve kterém soustřeďuje a rozděluje všechny došlé objednávky. Za výhodu lze považovat vynechání činnosti, které by se opakovaly v několika skladech, kterými by výrobky postupně procházely a snížení úrovně zásob v distribučním řetězci.

(Vaněček, 2008)

Postupná distribuce (vícestupňový systém)

Tento systém se využívá u skladů, ve kterých se soustřeďují velké dodávky od několika výrobců, aby se z nich následně kompletovaly dodávky pro jednotlivé prodejce. Uvedený systém je charakteristický pro velké potravinářské podniky, které dopravují své zboží do speciálních potravinářských skladů pro kompletaci zásilek (cross – dock – systém).

Dochází zde k úsporám dopravních nákladů a uspokojování zákaznické poptávky prostřednictvím vhodně rozmístěných skladů.

(Vaněček, 2008)

Kombinovaný systém

Tento způsob se používá nejčastěji. Záleží na druhu a množství objednaného zboží a dodavatel pak rozhoduje o tom, které zboží bude dopravováno přímo.

(Vaněček, 2008)

Distribuční řetězce

Funkce distribučního řetězce

- **Kompletace zboží**
- **Přeprava**
- **Skladování**
- **Manipulační práce**
- **Komunikační funkce**

(Vaněček, 2008)

Expedice zboží

Expedice zboží je zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku, kontrola zboží podle objednávek, úpravy skladových zásob. (Drahotský, Řezníček, 2003)

Sklad

Dřevní hmota klade vysoké nároky na skladové prostory. Surová kulatina, štěpky, a piliny volně skladuje na otevřených složištích. Hotové produkty jako jsou deskové materiály, hoblované řezivo, pilařské řezivo je skladováno do stohu podle náročnosti na vlhkost v uzavřených skladech, krytých skladech, nebo otevřených skladech.

Sklad je objekt, článek logistického řetězce, popřípadě prostor používaný ke skladování vybavený skladovací technikou a zařízením, který poskytuje managementu informace o podmínkách a rozmístění skladových produktů.

(Vaněček, 2008)

Členění skladů

- **Uzavřené sklady** – jsou uzavřené ze všech 4 stran.
- **Kryté sklady** – mají střechu a 1-3 stěny, ale ne všechny 4.
- **Otevřené sklady** – tzv. „složiště“ volné skladování zboží na vyhrazené ploše.
- **Halové sklady** – jsou to jednopodlažní sklady o výšce 5-8 m.
- **Etážové sklady** – mají skladovou kapacitu rozloženou do 2 či více podlaží.

(Vaněček, 2008)

Způsoby uskladnění materiálu z obecného hlediska

- **Volné uskladnění**

Používá se u materiálu, který je bez obalu, např. skladování uhlí, písku, brambor nebo u kterého by byl jiný způsob uložení příliš nákladný (těžké a rozměrné kusy, odlitky, výkovky, stroje).

- **Stohování**

Je to skladovací systém, zpravidla na volném prostranství, bez regálů, založeným na manipulaci paletizovaného materiálu vysokozdvíhacími vozíky, materiál se vrství do výše, palety se ukládají na sebe. Předností je větší využití skladové plochy a prostoru, dokonalý přehled o uloženém materiálu a poměrně nízké provozní náklady.

- **Uskladnění v regálech**

Cílem uložení na regály musí být též lehká dostupnost materiálu. Manipuluje se ručně, vysokozdvíhacími vozíky, zakladači. Nejčastěji se do regálů uskladňují palety (regálových buněk). Tyčový materiál a desky se uskladňují na policích.

(Vaněček, 2008)

Modely zásob – řízení skladů

Pro zajištění plynulosti výroby je třeba uchovávat potřebný materiál, který se musí uchovávat až do doby jeho pozdější spotřeby. Materiál, zboží či výrobky, které teprve čekají na své použití, nazýváme zásobami. Rozeznáváme několik druhů zásob. Výrobní zásoby mají zabezpečovat schopnost výroby, obchodní zásoby slouží k plynulému zásobování obyvatelstva. Tvorba výrobních zásob má svoje důvody ve výrobním procesu a v nutnosti dostatečného předzásobování. Existuje pochopitelně všeobecný zájem na optimalizaci těchto zásob z toho důvodu, aby zbytečně nevázaly finanční prostředky a skladovací prostory a aby tudíž nevznikaly nadnormativní zásoby. (Drahotský, Řezníček, 2003)

Poptávka

Je možné říci, že DDL ovlivňuje nezávislá poptávka s určitými vazbami na vývoj ve stavebnictví. Většina zákazníků objednává zboží na základě svých potřeb, takže se jedná o proměnný okamžik i proměnné množství.

Poptávka je ekonomický pojem vyjadřující objem zboží či služeb, které si kupující chce koupit na trhu za určitou cenu. Rozlišujeme elastickou poptávku (pružnou), která výrazně a rychle reaguje na změny cen (obvykle postradatelné a snadno nahraditelné zboží), neelastickou poptávku (nepružnou), která na změny cen reaguje pomalu a omezeně (obvykle jde o zboží a služby, bez nichž se nejde obejít a které nejde dost dobře nahradit, jako je pitná voda či sůl). Speciální variantou je jednotkově elastická poptávka, kdy poptávané množství klesne (či vzroste) přesně o tolik procent, o kolik vzrostla (či klesla) cena daného zboží či služby.

(wikipedia)

Dělení poptávky

- **Agregátní poptávka** – neboli celková poptávka, je to poptávka všech kupujících po všech druzích výrobků. Používaná v makroekonomii. Spolu s agregátní nabídkou se na základě ní posuzuje rovnováha na trhu.
- **Tržní poptávka** – je to poptávka všech zákazníků po konkrétním výrobku.
- **Individuální poptávka** – je to poptávka jednoho kupujícího po konkrétním výrobku.

(wikipedia)

Nezávislá poptávka

Tato poptávka vzniká libovolně a nemá vztah poptávce po jiných druzích výrobků. Je to například poptávka zákazníků po zboží v obchodním domě. Výše této poptávky může být pouze predikována a nelze ji stanovit se 100% jistotou. Nazývá se také poptávka stochastická.

(Vaněček, 2008)

Objednací systémy

U nezávislé poptávky rozeznáváme 4 základní objednávací systémy podle toho, zda plánujeme pevné nebo proměnné objednávací množství (velikost dávky Q) kombinaci s objednávkami v pevných nebo proměnných okamžicích (tj. pevných, stálých, nebo volných objednávacích termínech). Tyto systémy jsou uvedeny v tabulce č. 1.

	Pevné objednací množství Q	Proměnné objednací množství, doplňované do výše „S“
Objednávání v proměnných okamžicích (testuje se „B“)	Systém B, Q: Proměnný okamžik objednávky, pevné objednací množství „Q“	Systém B, S: Proměnný okamžik objednávky, objednávání do cílové úrovně „S“
Objednávání v pevném okamžiku (testuje se „S“)	Systém S, Q: Pevný okamžik objednávky, pevné objednací množství	Systém s, S: Pevný okamžik objednávky, doplňování do cílové úrovně „S“

tabulka 1: Objednací systémy zdroj Vaněček, 2008

Závislá poptávka

Jde o takovou poptávku, kterou je možné odvodit z poptávky po jiném zboží (položce). Je to například poptávka montážní dílny, která požaduje od skladu určité druhy součástí a jejich konkrétní množství, aby mohla sestavit plánovaný počet konečných výrobků. Tento druh potřeby lze vypočítat a naplánovat pomocí kusovníků.

(Vaněček, 2008)

Pasivní logistické prvky

S pasivními prvky se manipuluje, jsou přepravovány a skladovány. Tyto logistické operace jsou výlučně netechnologického charakteru, protože při nichž nedochází ke změně jejich fyzikálních, chemických nebo jiných vlastností materiálu.

(Vaněček, 2008)

Manipulační jednotka

Manipulační jednotka je jakýkoliv druh materiálu (balený, nebalený, volně ložený na přepravním prostředku nebo svazkovaný aj.), který vytváří jednotku, schopnou manipulace. S manipulační jednotkou se manipuluje jako s jedním kusem.

(Vaněček, 2008)

Přepravní jednotka

Přepravní jednotka je materiál, tvořící jednotku, způsobilou bez dalších úprav k přepravě.

(Vaněček, 2008)

Obal

Obalových materiálů podnik využívá pro ochranu zboží a pro udržení kvality zboží. Hoblované zboží, které se před samotným hoblováním suší, je nutné balit do fólie, aby zboží do sebe nepřijalo zpět vlhkost obsaženou v okolním prostředí.

Chrání výrobek, usnadňuje manipulaci (sklad, přeprava), umožňuje podávat informace o výrobku, dá se využít při propagaci výrobku (může upoutat pozornost)

(Vaněček, 2008)

Funkce obalu

- **Manipulační** – je základní funkce obalu. Obal má vytvořit racionální manipulační jednotku, která bude přizpůsobena svým tvarem a konstrukcí požadavkům na přepravu, skladování, jakož i potřebám obchodu a spotřebitele.
- **Ochranná** – na zboží, které se bezprostředně nespotřebuje, působí řada vlivů, hlavně klimatických, dále vlivy mechanického namáhání při skladování, vibrace a rázy při přemísťování dopravními prostředky aj. Riziko poškození se mění se vzdáleností, klimatem a způsobem dopravy.
- **Vizuálně komunikační** (informační) – obal je nositelem důležitých informací pro všechny účastníky materiálového toku. Pro finálního příjemce je navíc důležité i grafické řešení obalu. Obal umožňuje rozpoznat druh zboží, zprostředkovávat komunikaci mezi výrobcem, dopravcem a spotřebitelem. Přepravní obal umožňuje sledovat jeho cestu ke spotřebiteli, spotřebitelský obal podává zase informace o výrobcí, o zboží, o jeho použití.

(Vaněček, 2008)

Doprava

Pro dopravu podnik využívá nákladní automobily, které má ve svém vlastnictví. S těmito vozy přepravuje deskový materiál do dceřiné společnosti DHD. Dále je využívá k zásobování vlastní prodejní sítě.

Doprava je záměrná činnost, spočívající v přemísťování osob nebo věci, která se uskutečňuje různými dopravními prostředky a dopravními technologiemi po dopravních cestách a to v prostoru a čase.

(Vaněček, 2008)

Doprava je širší okruh činností, jimiž se uskutečňuje pohyb (jízda, plavba, let aj.). Dopravních prostředků po dopravních cestách a přemísťování věcí nebo osob dopravními prostředky či zařízeními. Do dopravy proto počítáme nakládku, vlastní přepravu a vykládku.

(Vaněček, 2008)

Dopravní politika státu

Česká republika formuluje určitým způsobem svoji dopravní politiku v souladu se zásadami Evropské unie. Dopravní politiku uskutečňuje vláda svými řídicími a regulačními zásahy do sféry dopravy.

(Vaněček, 2008)

Doprava je odvětví národního hospodářství, které zajišťuje a uskutečňuje přemísťování osoba věcí. V užším pojetí se jedná o pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách (infrastruktuře).

(Drahotský, Řezníček, 2003)

V oblasti **dopravy** začala logistika nabývat na významu na přelomu 70. a 80. let, kdy došlo k deregulaci dopravního průmyslu. Nastal nárůst konkurence v rámci jednotlivých druhů doprav i mezi druhy navzájem. Přepravci získali více možností dopravy, stali se pružnější a konkurenceschopnější.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Funkce dopravy v logistice

Dopravní a přepravní systémy mají v logistice, která představuje integrální řízení materiálového toku od dodavatele přes distribuční organizace až ke konečnému spotřebiteli, důležitou roli. Doprava nejen umožňuje propojení jednotlivých částí logistického procesu, tj. vytváření logistických řetězců, ale může také napomoci logistice při řešení míst styku mezi jednotlivými subsystemy logistického procesu. Tento úkol je pro dopravu podstatně jednodušší, pokud přepravní prostředky mohou plnit i určité funkce manipulační, skladovací a obalové jednotky.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Přeprava jako logistický proces

Logistických procesů je využíváno podle druhu zboží. Metoda JIT je využívána u dodávek některých nábytkových dílců. Metoda H&S se uplatňuje při kompletaci objednávky ve firmě tak, aby byl vytížen například vagón nebo nákladní automobil. U některého zboží se udržuje stálá zásoba pro možnost okamžité reakce na prostředí trhu, zde se uplatní metoda QR.

Přeprava zboží se uskutečňuje určitými technologiemi, které v našem pojetí budeme nazývat logistické technologie. Z řady logistických technologií, které se prakticky uplatňují v celosvětovém měřítku, považujeme:

- **Just In Time (JIT)**
- **Hub and Spoke (H&S)**
- **Quick Response (QR)**
- **Kombinovaná doprava (KD)**

Just In Time

Je to nejznámější logistická technologie. Spočívá v uspokojování poptávky po určitém materiálu ve výrobě nebo po určitém hotovém výrobku v distribučním článku jeho dodáváním „právě včas“, tj. v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech podle

potřeby odběratele. Dodávají se malá množství, co možná v nejpozdějším okamžiku. Dodávky jsou velmi časté a díky tomu mohou na sebe v logistickém řetězci navazovat jen s minimální pojistnou zásobou. Zásoby se udržují na dobu i několika hodin.

Hub and Spoke

Je založena na sdružování (konsolidaci) a rozdělování menších zásilek v logistických centrech, dopravních uzlech, terminálech tak, aby rozhodující přepravní vzdálenost, kterou je vzdálenost mezi výchozím a cílovým centrem či uzlem, překonaly pomocí pravidelných, rychlých a kapacitních dopravních systémů (např. železniční dopravou).

Quick Response

System rychlé odezvy je strategie používaná v sektoru maloobchodu, která je kombinací několika taktik zaměřených na zdokonalení řízení zásob a zvýšení efektivity pomocí zrychlení toku zásob. Většina systémů QR dnes funguje hlavně ve vztahu mezi výrobcem a maloobchodem.

Kombinovaná doprava

Základním posláním nákladní dopravy je uspokojování přepravních potřeb zákazníků. Hlavními předpoklady spolehlivého fungování dopravy je vytvoření a usměrňování fungujících dopravních systémů v rámci jednotlivých oborů dopravy a koordinovaný rozvoj dopravního systému jako celku. Mezi těmito systémy je na předním místě intermodální či kombinovaná doprava.

(Drahotský, Řezníček, 2003)

Přeprava

Přeprava je součástí dopravy a pomocí ní se přímo uskutečňuje přemístění (přepravu) věcí (tj. materiálu, zboží) nebo osob dopravními prostředky či zařízení.

(Vaněček, 2008)

Dopravce

Dopravce je provozovatel dopravy pro cizí potřebu, fyzická nebo právnická osoba, která vykonává souhrn činností, potřebných pro pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách.

(Vaněček, 2008)

Přepravce

Přepravce – tento termín se používá jako souhrnný název pro odesílatele a příjemce zboží, kteří si objednávají dopravní výkony od dopravce.

(Vaněček, 2008)

Zasílatel

Zasílatel je osoba (fyzická nebo právnická), která se zavazuje přepravci, že mu na základě zasílatelské smlouvy na jeho účet vlastním jménem zajistí přepravu zboží nebo věcí mezi určitými místy.

(Vaněček, 2008)

Zásilka

Za zásilku považujeme jednotlivý kus materiálu (věc), přepravní jednotku nebo jejich soubor, podaný k přepravě u veřejného dopravce. Rozlišují se zásilky kusové nebo vozové.

(Vaněček, 2008)

Dopravní prostředek

Dopravní prostředek je určitý technický prostředek, jehož přemístění se doprava zboží nebo osob uskutečňuje (automobil, železniční vagon).

(Vaněček, 2008)

Dopravní infrastruktura

Souhrn všech prvků (technických a lidských – dopravních cest, komunikačních sítí pro přenos zpráv, stanic, překladišť, budov, dílen), které jsou nutné k tomu, aby se mohl

uskutečňovat pohyb dopravních prostředků včetně zajištění bezpečnosti a včetně jejich udržování v provozuschopném stavu.

(Vaněček, 2008)

Logistika v dopravě

Logistika v dopravě koordinuje, synchronizuje a optimalizuje pohyby zásilek po dopravní síti od místa okamžiku jejich vstupu do sítě až po místo a okamžik jejich výstupu ze sítě, tj. počínaje převzetím od přepravce – odesílatele, až po předání přepravci – příjemci (v rozsahu např. „z domu do domu“, „z rampy na rampu“, „od dveří ke dveřím“), a to za účasti jednoho druhu dopravy nebo několika druhů dopravy (např. ve formě kombinované dopravy).

(Vaněček, 2008)

Družstevnictví

Právní forma sledovaného podniku – družstvo.

Družstevnictví vzniklo jako účinný nástroj k řešení hromadících se hospodářských a sociálních problémů, které s sebou koncem první poloviny 19. století přinesla průmyslová revoluce a s ní nástup kapitalistického tržního hospodářství.

(Družstevní Asociace ČR)

Družstevnictví tvořilo od svého počátku zvláštní společensko ekonomickou formu založenou na principech svépomoci, spolupráce a sociální solidarity. První reálné družstvo se zrodilo v anglickém městě Rochdale v roce 1844. Jednalo se o družstvo ve své podstatě spotřební a jeho zakladateli proklamované zásady jsou dodnes platné.

(Družstevní Asociace ČR)

Družstevní forma podnikání "stará více než jeden a půl století", založená na demokratických principech vzájemné spolupráce, pomoci a solidarity, na možnostech osobního podílu, spoluvytváření hodnot a na spolurozhodování o zásadních aktivitách družstevního subjektu, účinně pomáhá milionům lidí na celém světě i v současnosti při zlepšování jejich životních podmínek. Právě tak i v České republice družstvům právem náleží místo mezi podnikatelskými subjekty, neboť i naše družstva účelně napomáhají při řešení sociálních a ekonomických problémů.

(Družstevní Asociace ČR)

Období 1945 - 1989

Poválečný politický vývoj a období totalitního režimu napsaly specifickou kapitolu historie českého družstevnictví.

Družstva a jejich členové se s nadšením pustili do obnovy válkou zničeného hospodářství. Vývoj po roce 1948 a nástup totalitního režimu však razantně poznamenal další činnost družstevnictví. Nastalo uplatňování tvrdého centralismu, jehož důsledkem byl mimo jiné silný byrokratismus a nucené fúzování družstev do velkých až gigantických celků se značným odstupem od členské základny. Byla narušována a omezována družstevní demokracie i další specifické prvky družstevního hnutí. V rámci teorie o nižší formě družstevního vlastnictví byla družstva systematicky zbavována podnikatelské iniciativy, účelově zneužívána a postupně etatizována. Došlo k likvidaci celých sektorů družstevní činnosti. Navzdory nepříznivějším podmínkám než měl státní a komunální sektor se družstva vyznačovala iniciativou, větší pružností a podnikavostí. Družstvům se podařilo vybudovat v zájmu svých členů solidně fungující síť výroby a služeb.

Období 1990 - současnost

Proces demokratizace po listopadu 1989 se promítl i do systému družstevnictví. Družstva za významné pomoci zahraničních družstevních organizací obhájila svoji existenci i legislativní uznání. Vývoj v posledním desetiletí 20. století jasně prokázal, že družstevnictví pomocí principů a hodnot, které uznává a používá je schopno překonávat

jak svoje vnitřní problémy, tak i vnější, mnohdy až likvidační tlaky. Družstevní forma podnikání je stále aktuální. A jako ve světě má družstevnictví i v České republice svoje opodstatnění. Právě v současné době může družstevnictví, založené na demokratických principech, vzájemné spolupráci a solidaritě nabízet východiska a napomáhat, což se mnoha oblastech již i děje, při řešení sociálních a ekonomických problémů společnosti.

Ukazuje se, že i v jedenadvacátém století zůstane družstevnictví efektivní podnikatelskou formou, která účinně zajišťuje potřeby svých členů a významně přispívá ke zlepšování ekonomických, sociálních a kulturních podmínek života celé společnosti.
(Družstevní Asociace ČR)

3. Metodika a cíl práce

3.1. Cíl práce

Cílem práce je analýza současného systému prodeje a dopravy z vlastní výroby přes prodejnu k zákazníkům a návrh zlepšení daného systému. Charakterizují vybraný podnik zabývající se výrobou dřevěných produktů, prodává své produkty přímo nebo přes prodejny zákazníkům, kteří produkty dále zpracovávají. Analyzuji současný stav prodeje, distribuční řetězce a systém přepravy k zákazníkům. Distribuční řetězec popisují z hlediska počtu článků a dopravu mezi těmito články.

Pokusím se vyjádřit výhody a nevýhody plynoucí z jednotlivých způsobů dopravy a navrhnou potencionální zlepšení a směr, kterým by se firma mohla vydat.

3.2. Obsah práce

Analýzu systému prodeje a dopravy vypracovávám k současnému stavu a návrh zlepšení daného systému zahrnuje i rizika současné hospodářské krize. Postup práce je následující:

- Čerpání znalostí z literárních pramenů a jejich následné využití
- Charakteristika Dřevozpracujícího družstva Lukavec
- Sběr informací dané problematiky na internetových stránkách podniku, rozhovory od pracovníků firmy a z podnikové dokumentace
- Využití zkušeností o fungování podniku z výroby daných pracovišť nasbíraných při letních praxích
- Analýza současného stavu prodeje a dopravy přes podnikové prodejny
- Zhodnocení daného systému
- Návrh zlepšení daného systému

3.3 Používané techniky sběru dat

3.3.1 Dotazování

Dotazování je metoda, v níž se tazatel obrací na dotazovaného a vyvolává svými dotazy výpovědi a sdělení. Jde o explicitní komunikaci, která může mít dvě formy, a to bezprostřední, jde-li o rozhovor, nebo zprostředkovanou při použití dotazníku.

Rozhovor je taková technika sběru dat, při které jsou potřebné informace od zkoumaných osob získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, kladených dotazovanému v rozhovoru vedeném tváří v tvář.

Rozlišujeme rozhovory dvou typů:

- **STANDARDIZOVANÝ** (má závazné znění a pořadí otázek i způsob zaznamenávání odpovědí na ně je pro všechny respondenty shodný)
- **NESTANDARDIZOVANÝ** (má volný průběh, je určen pouze cíl a směr dotazování, tazatel si během rozhovoru volí znění i pořadí otázek, tato forma je náročnější pro tazatele).

Rozhovor se dále člení na:

- **VOLNÝ**
- **ŘÍZENÝ**

U volného rozhovoru se hovoří volně na dané téma a u řízeného si tazatel předem připraví otázky. Chování tazatel se musí řídit určitými zásadami. Základní podmínkou úspěšného rozhovoru je vytvoření vhodné atmosféry, důvěry a pozitivního vztahu mezi zkoumanou osobou a tazatelem. Otázky je nutno předem připravit a správně formulovat. Rozhovorem se snažíme upřesnit informace získané jinými metodami, získat poznatky specifického druhu, které předchozí informace buď doplňují, rozvíjejí nebo ověřují a odhalit pohnutky jednání či poznat důvody pro postoje.

3.3.2 Pozorování

Pozorování můžeme charakterizovat jako metodu získávání informací spočívající v cílevědomém, systematickém a plánovaném vnímání objektivních jevů. Tato metoda klade nároky na pozorovatele a to zejména: schopnost dokonale popsat jednotlivé děje, operace a v neposlední řadě schopnost vyhodnotit získané informace.

3.4 Návrh zlepšení

Návrh zlepšení daného systému je v současné době ve fázi příprav a rozvoje, proto tak jak ho zde popisuji, není rozpracován do detailu, jelikož podnik se obává zneužití daných informací konkurencí. Diplomová práce je cílená pouze pro studijní účely, proto podrobnější informace poskytně k návrhu buď autor práce, nebo podnik, aby bylo zabezpečeno nezneužití při zveřejnění této práce do informačního systému.

4. Charakteristika Dřevozpracujícího družstva Lukavec

4.1 Historie Družstva

Historie začátků zpracování dřeva v Lukavci sahá do dob první republiky, kde místní statek provozoval malou pilou. Tam byla po roce 1948 začleněna jako odloučená pobočka do státních Horáckých dřevařských závodů Jihlava. Pro nedostatek kulatiny byla pila 1. června 1953 uzavřena a podzim téhož roku úplně zlikvidována. O několik týdnů později se začala nová historie Dřevozpracujícího družstva v Lukavci.

Z iniciativy pracovníků zrušené pily bylo založeno koncem roku 1953 výrobní družstvo, nejprve jako součást podniku Dřevo Humpolec. Na začátku bylo 20 zakladatelů. V tomto roce družstvo vyrábělo řezivo, voštinové desky a laťovky. Roční kapacita malé pily byla 5000 m³



řeziva. V roce 1954 se provozovna osamostatnila a vzniklo Lidové dřevozpracující družstvo v Lukavci, zapsané do obchodního rejstříku 22. prosince 1954.

I přes neustálý rozvoj lze určit několik mezníků, které podnik výrazně posunuly kupředu. Patří mezi ně například stavba sušárny řeziva a nákup nového vybavení dýhární v roce 1958. V roce 1960 se podařilo uvést do provozu linku na výrobu dřevotřískových desek, první v tehdejší Československu. Tento rok zaměstnalo družstvo 195 zaměstnanců.

V roce 1966 družstvo prorazilo se svými výrobky na zahraniční trhy, konkrétně do Holandska a Anglie. Rok 1969 přinesl první velký požár, kdy vyhořela do základů dřevotřísková linka. To uspíšilo stavbu nové linky, která byla dokončena a spuštěna 1. července 1972. V následujícím roce pak došlo k jejímu uvedení do plného provozu s kapacitou 34500 m³ ročně. K dalšímu, více než dvojnásobnému zvýšení produkce a rozšíření sortimentu, došlo v příštích letech.

Objemem výroby přes 100 mil. Kč se mohlo družstvo poprvé pochlubit v roce 1974. Roku 1980 začala naplno pracovat nová pilnice na požez slabé kulatiny LINCK. V roce 1984 byla na modernizované dřevotřískové lince poprvé vyrobena dřevotřísková deska s nízkým obsahem formaldehydu a současně i její odlehčená modifikace. V letech 1984

až 1986 byla zavedena výroba desek povrchově upravených dýhou. V roce 1989 pak byla uzavřena smlouva na koupi linky na výrobu středně tvrdých vláknitých desek tzv. MDF desek. Ta po překonání problémů s financováním zahájila výrobu v roce 1992 a dnes patří mezi pilíře výroby. Z původně plánované výrobní kapacity 48500 m³ za rok dosáhla dnešní výroba více než 80000 m³ MDF desek za rok.

V roce 1995 družstvo poprvé překonalo miliardovou hranici tržeb, vyrobilo „miliontý kubík“ dřevotřískové desky a získalo certifikát dle normy ISO 9002 jako první podnik v dřevozpracujícím průmyslu v České republice. O dva roky později byla zahájena stavba a provoz nové manipulační linky s roční kapacitou 100 tis. m³ kulatiny. Jako druhá firma v České republice získalo lukavecké družstvo v roce 1998 certifikát „Bezpečný podnik“, který pak v roce 2001 obhájilo. V listopadu 2000 byl odkoupen movitý i nemovitý majetek divize deskové výroby Českomoravský len Humpolec a.s., a vznikla dceřiná společnost DH dekor a následně rozšířená výroba o povrchovou úpravu desek laminováním. V tomto roce proběhla certifikace podle nové normy EN ISO 9001 – 2000. Léta 1996 až 2002 se vyznačovala vysokými investicemi do ekologických opatření.

V roce 2002 družstvo začalo s výrobou nábytkářských dílů a zvýšilo výrobu hoblovaného zboží. Předseda družstva, Ing. Jiří Majer, byl zvolen Manažerem roku 2001, což je nejvyšší manažerské ocenění v zemi. Rok 2003 pak nepřinesl jen oslavy 50 let existence družstva, ale také další a zatím poslední požár, kdy shořela střecha haly na výrobu dřevotřískových desek.

Léta 2002 až 2004 se vyznačovaly rozšířením výroby nábytkových dílců a laminovaných desek, tvořící hlavní podíl obrátu firmy, který dosáhl z celkové velikosti asi 60%. Laminované desky a nábytkové dílce zaujímají asi 60% obrátu. Firma pronikla svými produkty na trhy do více jak 20 evropských zemí. Uplatnění na trhu s nábytkovými dílci stále rostlo, proto firma modernizovala tuto výrobu a v roce 2006 zahájila provoz na nové výrobní moderní lince nábytkových dílců. Kapacita výrobní linky dosáhla hodnot 2 500 000 m²/ rok laminovaných nábytkových dílců a 500 000 m²/ rok nábytkových dílců ze surových MDF desek. S rozvíjející výrobou bylo nutná výstavba nového expedičního skladu. V roce 2006 vyrobil podnik 2,5 miliontý m³ dřevotřískové a miliontý m³ MDF desky.

4.2 Výpis z obchodního rejstříku

Z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem
v Českých Budějovicích oddíl Dr, vložka 305

Datum zápisu: 22. prosince 1954
Obchodní firma: Dřevozpracující družstvo
Sídlo: Lukavec čp. 9, PSČ 394 26
Identifikační činnost: 000 28 631
Právní forma: Družstvo

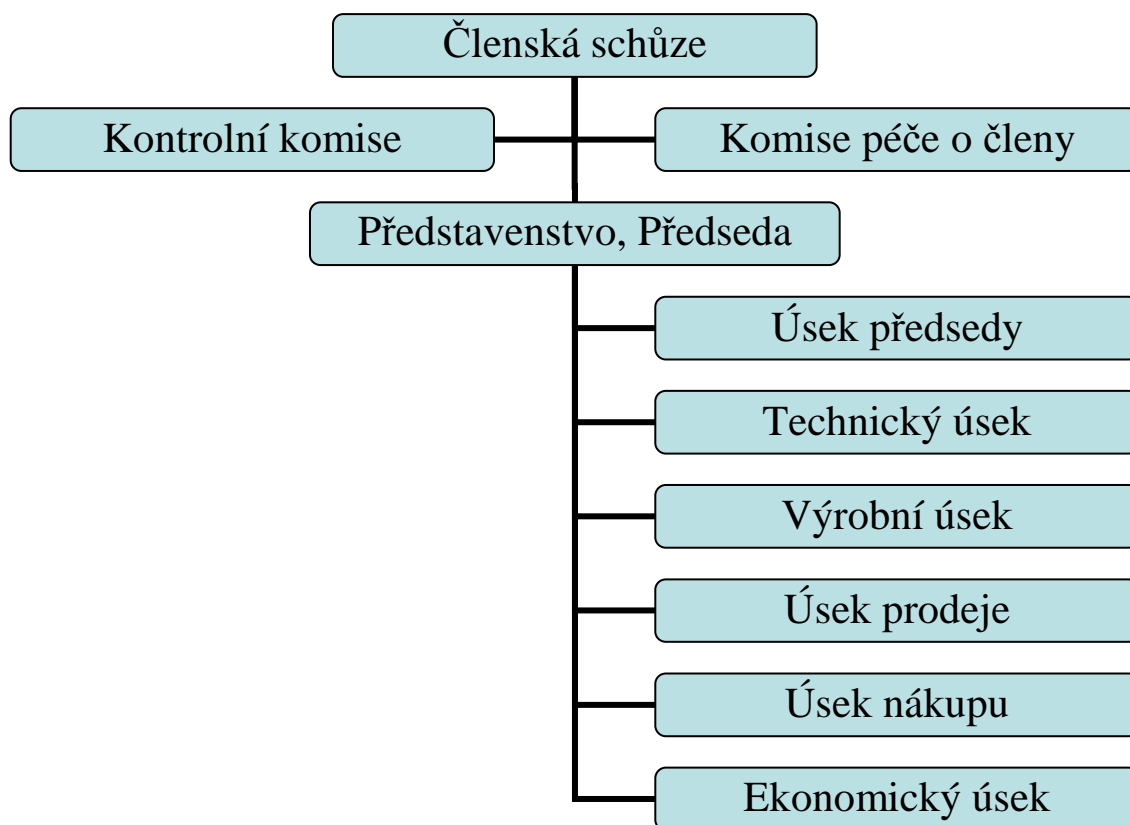
Předmět podnikání:

- Broušení jednotlivých nástrojů
- Výroba pilařská a impregnace dřeva
- Výroba dřevěných výrobků
- Truhlářství
- Montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení
- Poskytování technických služeb
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Zámečnictví
- Silniční motorová doprava nákladní
- Velkoobchod
- Maloobchod smíšeným zbožím
- Ubytovací služby
- Nakládání s odpady
- Provozování zařízení sloužící k regeneraci a rekondici
- Vedení účetnictví
- Administrativní práce
- Hostinská činnost
- Skladování zboží a manipulace s nákladem

Základní členský vklad: 15 000,- Kč

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Statutárním orgánem družstva je představenstvo, které řídí činnost družstva. Za představenstvo jedná navenek předseda nebo místopředseda družstva. Je-li však pro právní úkon, který činí představenstvo předepsána písemná forma, je třeba podpisu alespoň dvou členů představenstva.



obrázek 1: Organizační schéma podniku - zdroj DDL

4.3 Certifikáty

Základem záruky kvality výrobků jsou splněné podmínky pro získání několika certifikátů. Družstvo je držitelem certifikátů kvality ekologie a bezpečnosti práce.

✓ **Kvalita**

Kvality výrobků je získána systémem řízení kvality. Podnik je držitelem certifikátu ISO 9001:2000. Parametry výrobků odpovídají evropským normám.

✓ **Ekologie**

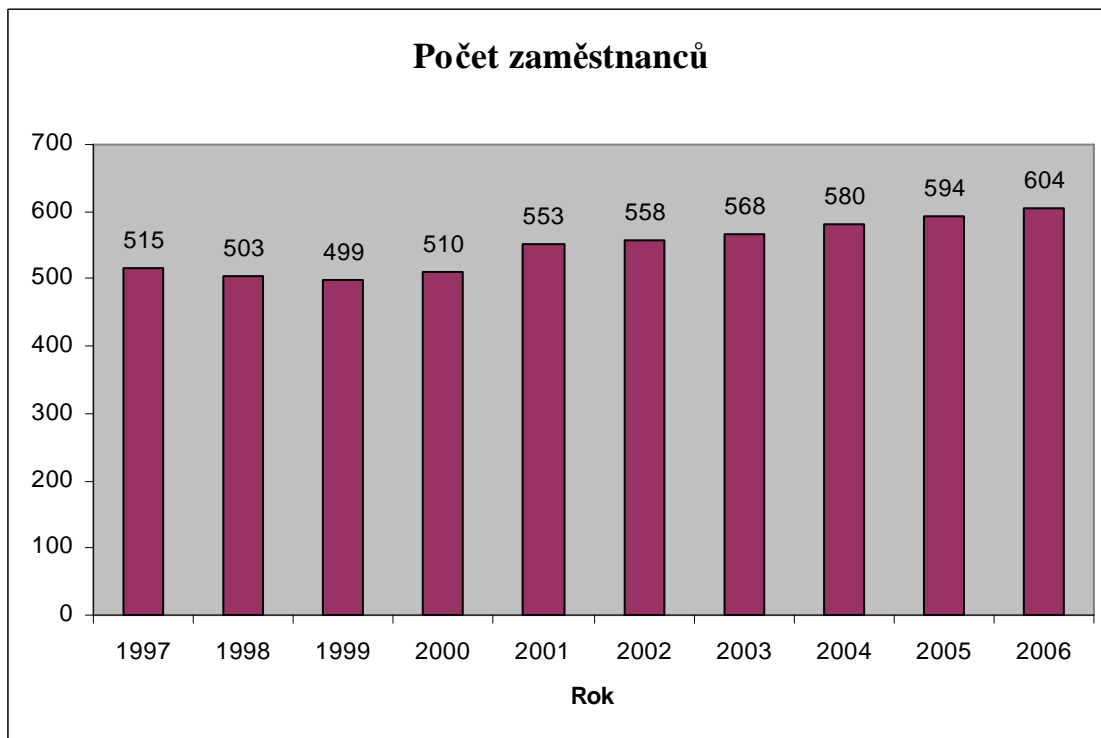
Družstvo používá takové technologie a zařízení, které maximálně šetří životní prostředí. Neustále dochází k inovacím a vylepšování technologií tak aby neohrožovalo toto zařízení jakýmkoliv způsobem životní prostředí. Výrobky dosahují parametrů evropských norem.

✓ **Bezpečný podnik**

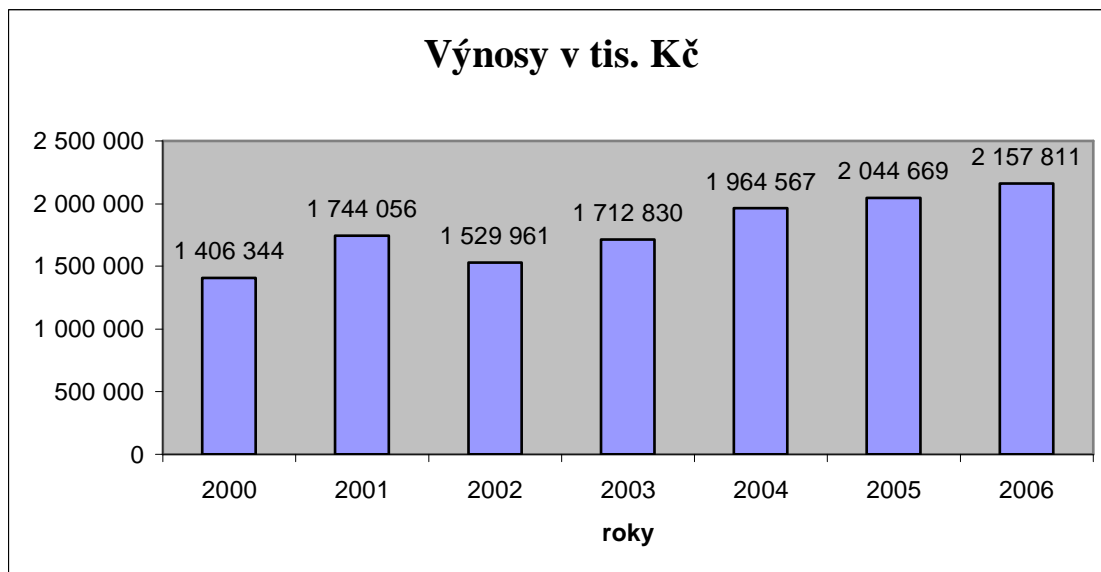
Úroveň bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků je přísně kontrolována a hlídána. Tento fakt dokládá, že družstvo je držitelem osvědčení „Bezpečný podnik“ vydaného Českým úřadem bezpečnosti práce.

4.4 Vývoj družstva v číslech

Podle grafu 1 je patrné, že počet pracovníků má nepatrný růst. Svou velikostí má firma velký podíl na zaměstnanosti v okolí. Neustálý růst pracovní síly je důsledkem neustálého rozvoje firmy, což je patrné i na výsledcích výnosů graf 2. Přelom roku 2008 a 2009 však přinesl jisté změny. Důsledkem světové a národní hospodářské krize byl podnik nucen omezit výrobu a na některých úsecích výroby zkrátit pracovní dobu z nepřetržitého provozu na klasický provoz pouze v pracovních dnech. Tím ve výsledcích roku 2009 bude znatelný pokles pracovní síly. Krize bude mít dopad i na výsledek zisku pro tento rok. Předpokládaný pokles tržeb v letošním roce bude asi 10 %, ale vše záleží na délce a rozsahu hospodářské krize.



Graf 1: Počet zaměstnanců - zdroj výroční zprávy DDL



Graf 2: Vývoj výnosů - zdroj výroční zprávy DDL

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Zisk po zdanění tis. Kč	12 940	64 116	53 021	64 180	56 574	84 526	68 118

tabulka 2: Vývoj zisku - zdroj výroční zprávy DDL

5. Charakteristika procesu výroby

Nejprve se nakoupí suroviny dřevní hmota, ostatní suroviny-chemikálie, poté se dřevní hmota zpracovává, kulatina se opracovává na potřebnou délku a zbavuje se od kůry, pak už se řeže na potřebný sortiment. U desek podle toho o jakou desku jde se dřevní hmota zpracovává buď na třísky, nebo na vlákna. Pak po přidání chemických přísad následuje samotná výroba desky při lisování pod tlakem a teplotou.

5.1 Nákupní úsek

Svou činností podporuje plynulý chod provozů. Zajišťuje veškeré potřebné suroviny pro potřeby výroby, udržuje spolupráci se stávajícími dodavateli a vyhledává nové dodavatele.

Úsek nákupu zabezpečuje:

- 1) Dřevní hmoty
- 2) Chemikálií – lepidla, močovina, topné oleje, pohonné hmoty
- 3) Služby a opravy
- 4) Náhradní díly
- 5) Ostatní zboží - impregnovaný papír, rohy,

Dřevní hmotu dále dělíme:

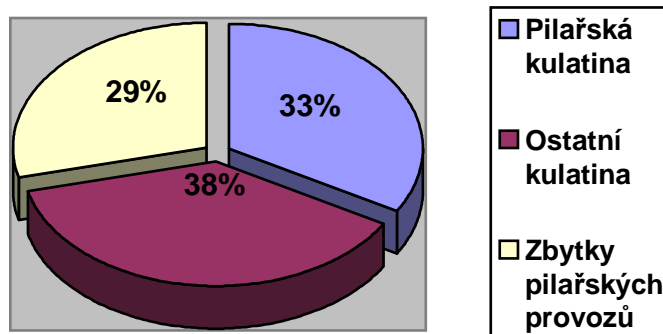
- Pilařská kulatina – klády o průměru od 12 do 50 cm, smrkové.
- Ostatní kulatina – jehličnaté a listnaté.
- Zbytky pilařských provozů – krajiny, sypký materiál (piliny, štěpky)

Nákup dřevní hmoty probíhá pouze v ČR od stálých zákazníků, dalo by se říci, že jde hlavně o dvě skupiny dodavatelů:

- 1) Státní zdroj – Lesy ČR 35 – 40 %
- 2) Soukromníci 60 – 65 %

Roční spotřeba dřevní hmoty se pohybuje dnes kolem 450 000 m³

Spotřeba dřevní hmoty



Graf 3: Spotřeba dřevní hmoty - zdroj úsek nákupu

Ceny dřevní hmoty jsou významně ovlivňovány trhem a ročním obdobím, kde je vysoký tlak trhu, vlivem množství dřevní hmoty na trhu a odbytem této komodity. Množství dřevní hmoty je hodně ovlivňováno přírodními úkazy. Tudíž družstvo je nuceno podřizovat svou nákupní cenu u dřevní hmoty ceně tržní.

Družstvo je nuceno uchovávat optimální stav zásob dřevní hmot, který se liší pouze ročním obdobím, kde v létě se udržuje menší stav zásob kvůli udržení kvality dřeva při skladování.

Zásoby dřevní hmoty se pohybují v

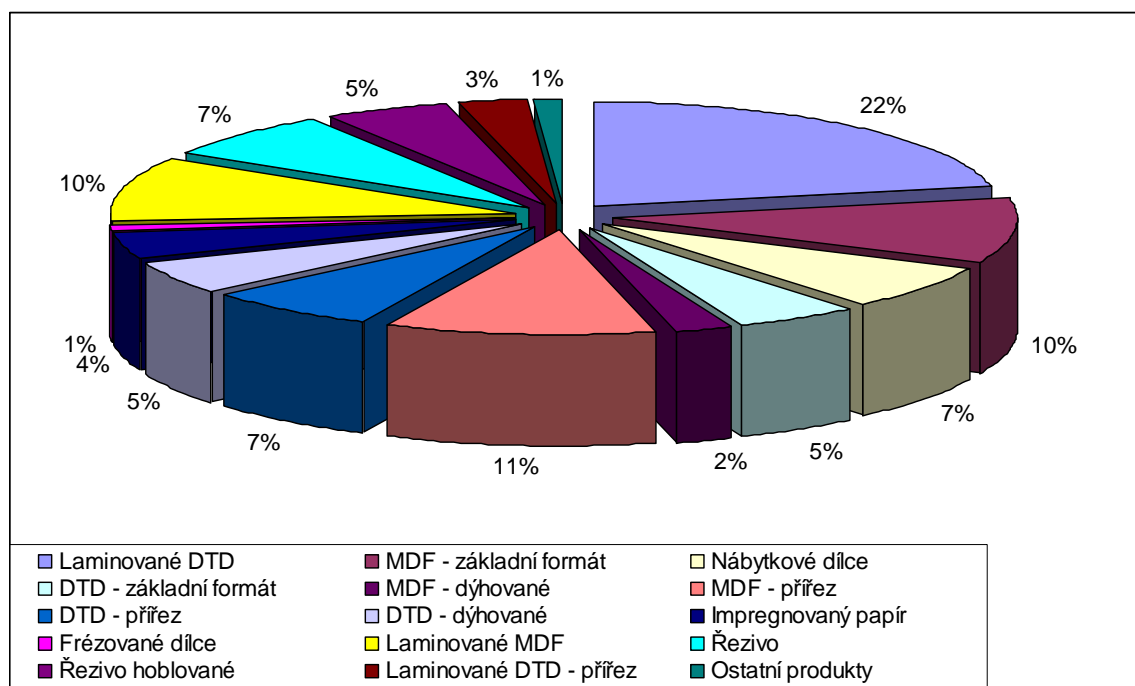
- letní období 18 – 22000 m³
- zimní období 30 – 35000 m³

5.2 Produkty Dřezpracujícího družstva Lukavec

Prodej výrobků podle % z obrátu

Produkt	%
Laminované DTD	22
MDF - základní formát	10
Nábytkové dílce	7
DTD - základní formát	5
MDF - dýhované	2
MDF - přířez	11
DTD - přířez	7
DTD - dýhované	5
Impregnovaný papír	4
Frézované dílce	1
Laminované MDF	10
Řezivo	7
Řezivo hoblované	5
Laminované DTD - přířez	3
Ostatní produkty	1

tabulka 3: Prodej výrobků podle % z obrátu - zdroj DDL



Graf 4: Podíl výrobků podle obrátu v %

Dřevovláknité desky MDF

Název MDF vznikl složením prvních písmen z anglického názvu Medium Density Fibreboard (Středně hustá vláknitá deska).

MDF se vyrábí z dřevěných vláken (především smrkových), pojených syntetickým lepidlem, za použití teploty a tlaku. Ve všech parametrech vyhovují normám EN 622-1 a EN 622-5. Desky MDF je možno dále povrchově upravovat laminováním, vysokotlakým laminátem, dýhováním, frézováním v ploše i hraně.

LUHOP 



MDF středně husté vláknité desky

MDF ultra lehké desky

MDF lehké desky (MDF/lehké)

MDF pro hloubkové frézování

Balení

- standardně je dodáváno v paketu určitého počtu desek stejné tloušťky a kvality
- délka a šířka paketu odpovídá formátu dané desky
- standardní výška paketu je cca 600 mm (max. 730 mm), průměrná hmotnost 2 500 kg

Dřevotřískové desky

Dřevotřískové desky (dále jen DTD) obchodní označení- **LUKAPOL** jsou deskové materiály s jemným povrchem vyrobené plošným lisováním za působením tepla a tlaku z dřevěných částic (dřevěných třísek, hoblin, pilin apod.) a pojených syntetickými lepidly.

LUKAP 



DTD jsou vyráběny z rostlého jehličnatého dřeva s možností příměsí dřeva listnatého. Svými vlastnostmi odpovídají nově požadavkům ČSN EN 132 (typ P2). Ve všech parametrech vyhovují normám EN 312-3.

Parametry

Tloušťka: **8 – 38 mm**

Základní formát: **2.840 x 1.830 mm**

- prodej v základním formátu
- přířezy z dřevotřískových desek
- dřevotřískové desky dýhované
- dřevotřískové desky laminované



Balení

- standardně dodávány v paketu určitého počtu desek stejné tloušťky a kvality
- délka a šířka odpovídá formátu
- standardní výška cca 670 mm (max. 730 mm), průměrná hmotnost 2.200 kg

Hoblované výrobky

Hoblované výrobky mají obchodní název **LUKAPROFIL**. Řezivo pro výrobu obkladových palubek je usušeno na 12% vlhkosti a pro palubkové podlahy na 10% vlhkosti. Zboží odpovídá normám N 13 990, ČSN 49 2110 a všem potřebným prohlášením o shodě.



Sortiment

Naším zákazníkům nabízíme běžně používané rozměry v délkách od 3 do 5 m:

12,5 x 96/121 mm - palubka klasik, tatran

15 x 121 mm - palubka klasik, tatran

19 x 121 mm - palubka klasik a podlaha

24 x 146 mm - podlaha

28 x 146 mm - podlaha

40 x 146 mm - palubka klasik

19 x 80/110 mm – čtyřstranně hoblovaná prkna

DŘEVĚNÉ PALUBKY A PODLAHY
dokonalý povrch - přesné sušení - balení ve fólii

LUKAPROFIL

profil tatran	
profil klasik	
profil soft	
podlahová palubka	

profil tatran profil klasik profil soft	12,5 x 96, 12,5 x 121, 15 x 121, 19 x 121 a 40 x 146 mm
podlahová palubka	19 x 121, 24 x 146, 28 x 146, 40 x 146 mm
dřevina smrk	délka 3 - 5 m

DŘEVO ✓ DOVEDNOST ✓ LIDÉ ✓



Nábytkové dílce

Nábytkovým dílce vyráběné ze surové, laminované a dýhované DTD nebo MDF. Dále se u nich provádí některé z níže popsaných operací.



Kvalita

- pro standardní nábytkářskou výrobu
- pro lakování
- pro hloubkové frézování
- speciální (podle přání zákazníka)

Operace prováděné na dílcích: formátování, olepení hrany, vrtání, drážkování, CNC vrtání a frézování, hrany, drážky, polodrážky, kolíky, balení.

Jehličnaté řezivo

Vstupní surovinou pro výrobu jehličnatého řeziva je smrková pilařská kulatina III. třídy. Nejlepší kvalita se používá pro výrobu vazníků, hoblování a pro dřevostavby, jako jsou rodinné domy, zahradní stavby, pergoly atd. Druhá kvalita /souběhy/ je vhodná pro výrobu průmyslových vazníků, latí, obalů a všeobecnému použití ve stavebním průmyslu.



Boční řezivo tloušťky 22 mm, šířkově netříděné, se používá ve stavebnictví, výrobě obalového materiálu, palet atd. Zboží splňuje normy ČSN EN 1611-1 a dále certifikáty ISO 9001:2005, CFCS 1004:2005

Sortiment

- **středové řezivo**
 - **boční řezivo I. třídy**
- **boční řezivo II. třídy**
- **sušené řezivo**

V současné době je 5 sušících komor po cca 110 m³, kde suší řezivo pro vlastní hoblárnu a pro prodej.
- **doplňkovou výrobou je výroba střešních latí o rozměrech 28 x 48 mm a 38 x 57 mm**

Balení

Pakety o rozměrech 115 x 110 cm, řezivo běžně je prokládáno proklady 12 mm, na přání 15 mm nebo 20 mm.

Laminované desky

Vzhled laminovaných desek je dán použitým dekoračním papírem a strukturou povrchu. Desky jsou laminovány jednostranně nebo oboustranně. Laminované desky jsou určeny pro vnitřní použití, výroba nábytku. Desky jsou vyráběny ve dvou kvalitách – EXCLUSIVE a STANDARD. Desky jsou laminovány různými dekory, viz. Příloha 1



Laminované dřevotřískové desky

Formáty: **2750x1830, 2440x1220 mm**

Tloušťky ve formátu **2750*1830: 8 - 35 mm**

Tloušťky ve formátu **2440*1220: 16, 18, 22 mm**

Struktury povrchů: **hladká, dřevní pór, miniperla, jasanový květ (pouze 2440*1220)**

Laminované MDF

Formáty: 2750x1840, 2440x1220 mm

Tloušťky: 3 - 40 mm (3 mm pouze ve formátu 2440x1220, 2070x1220)

Struktury povrchů: hladká, dřevní pór, miniperla, jasanový květ (pouze 2440*1220)

Impregnovaný papír

Impregnovaný papír je vyráběn impregnací dekoračních, podkladových nebo speciálních papírů vhodnými typy vodných roztoků aminoplastických pryskyřic a slouží jako polotovár pro následnou povrchovou úpravu dřevotřískových a MDF desek laminací.



Výrobní program

Šířka 1240 - 2100 mm

Délka stříhána na formáty (min. 700 mm, max. 5500 mm)

Typy

I. Impregnované dekorační

II. Impregnované podkladové papíry

III. Impregnované speciální papíry (protitahové papíry, impregnovaný kreповý papír)

IV. Impregnované protitahové papíry určené k nalepení na nosnou desku s přídavkem lepidla

Tvarové dílce pro čalouněný nábytek

Z dřevotřískových a MDF desek se vyrábí přesné tvarové dílce pro výrobu čalouněného nábytku - **LUKAFORM**. Na číslicově řízené frézce zhotovují modely dle přání zákazníka (podle dodané výkresové dokumentace). Vyrobené dílce mají vysokou přesnost v obrysech i v požadovaném vrtání.

LUKAFORM



Parametry

Minimální rozměry 300 x 300 mm

Běžné rozměry 1350 x 1200 mm

Zvětšené rozměry 1350 x 2900 mm

5.3 Úsek prodeje

Oddělení prodeje se zabývá získáváním nových zákazníků, marketingovou činností, realizací zpracování nabídky, tvorby kupní smlouvy a její přezkoumání s ohledem na kontrolní místa. Aby podnik mohl dobře uspokojovat potřeby zákazníků a být v současné době konkurence schopný, dělí firma své zákazníky do několika skupin. Skupiny jsou tvořeny podle daných parametrů a potřeb. Pro jednotlivé skupiny jsou tvořeny strategické plány a propagace. Skupiny jako celek nebo jako jednotlivý obchod se vyhodnocují a určuje se uspokojení potřeb zákazníků. Dále oddělení prodeje hodnotí zákazníky také metodou ABC.

ABC analýza 2007	A	B	C
počet zákazníků	32	64	224
obrat (v tis. Kč)	1 622 806	490 588	156 260
obrat %	71,5	21,62	6,88

tabulka 4: ABC analýza, zdroj DDL

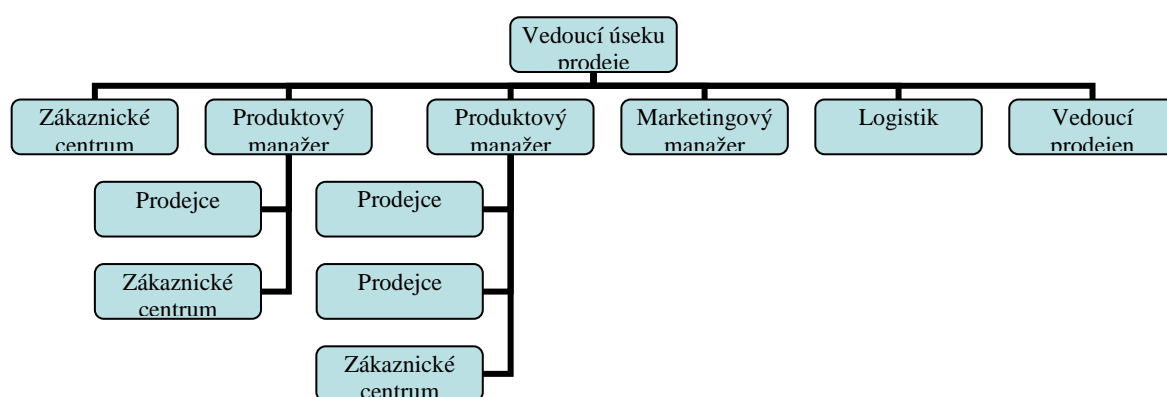
Z výsledků této metody vyplývá, že pro DDL je klíčových cca 30 zákazníků, kteří musí mít maximální servis a služby. Tato skupina je tvořena nejmenším počtem odběratelů a vytváří největší obrát firmy.

Smluvní dohody se zákazníky jsou důležitým podkladem pro tvorbu výrobních plánů. Smlouvy se zákazníky se vypracovávají buď na rok, mají rámcový charakter, nebo jsou krátkodobé. Mezi krátkodobé smlouvy patří např. měsíční, nebo smlouvy spojené s realizací pouze jedné zakázky. Výroba produktů probíhá buď na sklad, nebo na zakázku, podle druhu výrobku. Nejčastěji prodáváný sortiment tvoří hlavní část skladových zásob. Výroba na zakázku je u zboží, které se vyrábí podle specifických požadavků zákazníka nebo je méně obrátkové.

Doprava zboží zákazníkovi je individuální podle jeho požadavků. Je rozdílné zda se jedná o zboží ze skladu nebo na zakázku. Dopravu zboží si zajišťují zákazníci sami nebo zajistí dopravu DDL prostřednictvím svých smluvních dopravců. Firma má i svůj

nákladní vozový park, který však slouží pouze pro vnitropodnikové potřeby, zásobování expedičních míst, prodejen a dceřiné společnosti DHD, kde probíhá následné zpracování produktů. DDL expeduje své produkty ze tří expedičních míst: z Lukavce, Humpolce a Pacova. Termín expedice u skladového zboží záleží na potřebách zákazníků. Pokud si zboží odváží zákazník sám je minimální čas na expedici 24 hodin. U zboží, které odváží zákazníkovi smluvní přepravce DDL je minimální čas expedice 48 hodin.

Obecná organizační struktura prodeje



obrázek 2: Schéma struktury oddělení prodeje, zdroj - autor

Schéma nám ukazuje organizační strukturu prodeje v DDL. Toto schéma bylo v letošním roce upraveno reakcí na hospodářskou krizi. Cílem těchto změn je pokrytí aktuálních požadavků trhu s ohledem na krizi, mění se potřeby zákazníků a vývoj na trhu. Další vliv na organizační strukturu má měnící se struktura zákazníků a maximální využití současného personálního obsazení prodeje. Pod vedoucího prodeje spadají produktoví manažeři, prodejci, zákaznické centrum jako obchodní skupina, která má na starosti prodej sortimentu DDL. Takových to skupin je nyní dohromady pět. Jejich rozdělení je tvořeno, podle druhu nabízeného produktu – nábytkové dílce, přířezy, laminované desky a MDF, dýhované desky a DTD, řezivo a hoblované zboží. Úkoly jednotlivých pracovníků jsou popsány v popisech pracovních činností. Vedoucí

úseku prodeje má dále pod sebou marketingového manažera, firemního logistika a vedoucího prodejen.

Pozice prodejce, produktového manažera a zákaznického centra je přesně stanovena organizační strukturou.

Prodejce vystupuje ve firmě jako obchodní zástupce, odpovídá za prodej u svěřené skupiny zákazníků. Do přidělené zákaznické skupiny patří zákazníci, kteří vyžadují rychlý a přesný přenos informací, požadují nadstandardní péči na straně zákaznického centra, které odpovídá za zákazníka jako celek, tzn. od nabídky až po zaplacení. Prodejce po domluvě s produktovým manažerem vytváří obchodní nabídku a vede samostatně obchodní jednání.

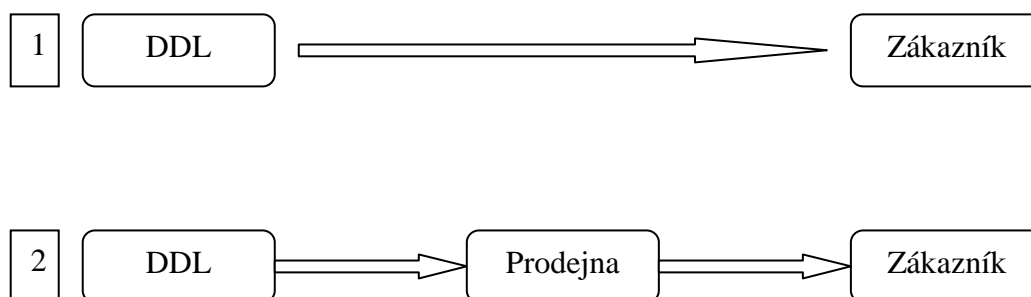
Produktový manažer v podniku plní funkci obchodního zástupce, který se navíc specializuje na konkrétní typ nebo typy produktů, které firma nabízí. Účastní se jednání s klíčovými zákazníky v rámci produktu, poskytuje informace a řídí ostatní pracovníky prodeje v rámci svěřeného produktu. Odpovídá za stav produktu, stav skladu a dále navrhuje cenovou politiku.

Zákaznické centrum řeší každodenní administrativu zákaznických objednávek. To odpovídá za příjem objednávek, jejich zpracování ve firmě a zabezpečení expedice k zákazníkovi, hlídá úvěrové limity a plnění plánu zákazníka. Zákaznické centrum pracuje vždy s přidělenými zákazníky, kteří mají svého prodejce.

Marketingový manažer pracuje na nových projektech souvisejících se strategickým rozvojem DDL, řídí reklamu a propagaci, mapuje činnost konkurence a působí jako tiskový mluvčí DDL.

Logistik spravuje úsek dopravy a skladů, odpovídá za systém a kvalitu skladování, za expedici. S vedoucím skladů a dispečinku spolupracuje na realizaci zakázek.

6. Analýza stávajícího systému prodeje a dopravy



obrázek 3: Systém prodeje a dopravy, zdroj - autor

Stávající systém prodeje je rozdělen do dvou skupin. První a zároveň hlavní skupina je tvořena na principu přímého prodeje zákazníkům. V distribučním řetězci existují pouze dva články, vlastní výroba a zákazník, který pokrývají větší část prodeje firmy. Těmito odběrateli jsou především velké truhlářské firmy a velké výrobní nábytku. Distribuce k těmto zákazníkům probíhá přímo z výroby. Dopravu si zajišťuje odběratel sám nebo ji zajišťuje DDL u smluvních dopravců.

Druhá skupina, kterou se budu dále zabývat, je tvořena distribučním řetězcem o třech článcích. DDL, která zásobuje podnikovou prodejnu, na základě jejich objednávek a ta dále distribuuje zboží k zákazníkovi. Zákazníci této skupiny jsou především malí a střední podnikatelé. Menší skupinou jsou příležitostní odběratelé. Zde je doprava náročnější. Zajišťuje-li dopravu z prodejních míst oddělení dopravy v DDL, pak se vychází z požadavků prodejen. Pro menší objednávku je možnost využití soukromého dopravce s nízkou kapacitním nákladním automobilem AVIA. Tento vůz pojme při plném vytížení cca 4 balíky palubek nebo 2 balíky desek. Větší objednávky se převáží nákladní automobilovou dopravou s hmotností nad 12 tun, dále jen kamión. Vozidlo uveze 16 balíků palubek nebo 8 balíků surové DTD nebo 12 balíků laminované DTD. Zásobování se v současné době zajišťuje pomocí kamiónů, kterých vyjíždí měsíčně do prodejen průměrně 5 – 7 a převezou přibližně 9 000 – 10 000 m².

Doprava od prodejny k zákazníkovi je zajišťována buď samotným zákazníkem, nebo DDL. Zákazník si obstarává dopravu zboží přibližně z 50 %, zbylá část % se dělí mezi vlastní dopravu DDL a dopravu zajišťovanou DDL u soukromých dopravců.

Zásobování zákazníků probíhá různými způsoby: **Pravidelný rozvoz** zboží zákazníkům. Tento způsob je vhodný pro DDL svou pravidelností, kdy auto plně vytižené postupně objíždí zákazníky a zboží vykládá do skladů zákazníka. Nevýhodný je pro zákazníky, protože pro ně přináší nutnost mít dostatečně velké skladové prostory.

Dalším způsobem **je zavážení do „regálů“** za podmínky, že zákazník má dostatečně velké skladové prostory. Při pravidelných cestách je zde doplňováno zboží na maximální hranici zásob. Zboží se zde složí, a zákazník zaplatí jen skutečně odebrané množství. Podle zaplaceného zboží z těchto „regálů“ je vedena evidence stavu zásob a doplňováno zboží. Od tohoto zákazníka pak odebírají i ostatní menší odběratelé. Výhodou pro DDL je, že nemusí tento stav zásob držet na svém skladě, a rozvoz do těchto skladů je při pravidelných cestách, což ve výsledku snižuje náklady. Výhodou pro zákazníka je, že má trvale zboží na skladě a platí jen skutečně odebrané množství zboží, tzn., že nemá peníze v zásobách. Podmínkou jsou však dostatečně velké skladové prostory.

Nevýhodou celého systému je, že prodejny udržují několik skladů, což sebou přináší finanční náklady. Je pracné ovlivnit názor konečného zákazníka díky složitosti distribučního řetězce a nedostatečné kontroly nad celým distribučním řetězcem.

6.1 Geografická poloha prodejen

Družstvo nabízí svým zákazníkům možnost nákupu také ve vlastních prodejnách. Vlastní pět podnikových prodejen rozmístěných po celé ČR. Jedná se o prodejny v Plzni, Humpolci, Lukavci, Bystřice nad Pernštejnem, Bystřice pod Hostýnem. Dle statistiky jsou zákazníci těchto prodejen většinou truhláři s jedním až pěti zaměstnanci. Lukavecká prodejna nebude dál hodnocena, jelikož se nachází přímo v podniku. Zásobována je podle potřeb přímo z podniku pomocí VZV. Prodejna prodává pouze sortiment DDL, tzn. deskové materiály, hoblované výrobky, apod.



obrázek 4: Geografické rozmístění prodejen, zdroj - DDL

Zbylé prodejny jsou rozmístěny po celé České republice. Jejich polohu zobrazuje obrázek 2 a vzdálenost od výroby v Lukavci a Humpolce je popsána v tabulce 3. Využívají převážně pronajatých uzavřených skladů s volným uskladněním do stohu, který je důkladně proložen. Manipulaci se zbožím na prodejnách je zajištěna vysokozdvíhnými vozíky, dále jen VZV. Prodejny nabízí zákazníkům sortiment produktů DDL, který doplňují i o jiný sortiment.

Vzdálenosti prodejen od místa výroby v km		
Prodejna	DDL	DHD
Lukavec	0	40
Humpolec	40	0
Plzeň	155	175
Bystřice pod Hostýnem	240	200
Bystřice nad Pernštejnem	115	75

tabulka 5: Vzdálenost prodejen od výroby, zdroj - DDL

6.2 Sortiment nabízený prodejny

Tyto prodejny nabízí svým zákazníkům kompletní sortiment produktů pro malé a střední podnikatele, respekt. truhlářské a nábytkářské výroby. Svoji nabídku přizpůsobují potřebám zákazníků v uvedené lokalitě.

Nabídka zákazníkům:

- Prodej ucelené nabídky dřevo materiálů
- Prodej materiálů vlastní i cizí výroby
- Prodej doplňkových materiálů
- Prodej konečnému zákazníkovi
- Prodej paletový i kusový
- Prodeje nižších jakostí materiálů vlastní výroby

Plošné materiály vlastní i cizí výroby

- Laminované desky
- Dřevotřískové a MDF desky surové
- Dýhované desky
- OSB a MFP desky
- Pracovní desky
- Plovoucí podlahy

Nábytkové dílce a přířezy (dílce z lamina desek, dílce z dýhovaných desek, přířezy ze surových desek)

Stavební smrkové řezivo (trámy, prkna, latě, dveře vchodové i interiérové)

Hoblované výrobky (palubky obkladové a podlahové, hoblovaná prkna)

Doplňkové zboží

- Nábytkové a tesařské kování, vruty
- Lišty dřevěné a MDF
- Lepidla, tmely
- Kuchyňská dvířka

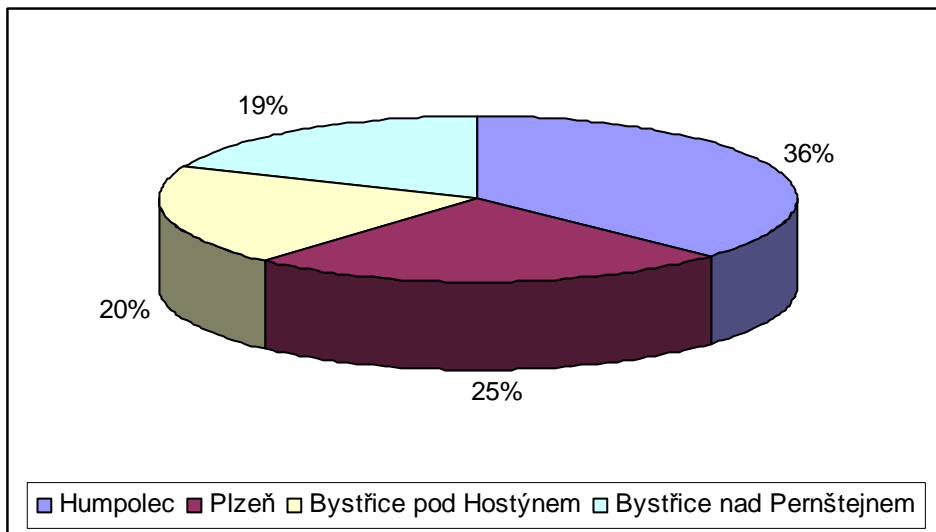
Nejvíce obrátkové zboží je deskový materiál. Mezi deskový materiál patří DTD, MDF, Laminované DTD, Speciální desky, apod. Deskové materiály zaujmají 70% z celkového množství, které prodejny prodají. Dalších 30% tvoří hoblované zboží, vruty, kování, hrany a ostatní materiál. Stav zásob na skladech jsou v průměru kolem 4 milionů korun.

6.3 Prodejny v číselném vyjádření

Prodejny vytvořily roční obrat pro rok 2008 cca 140 000 000 Kč. Na tomto obratu peněz se výrobky DDL podílí asi polovinou. Měsíční obraty jednotlivých prodejen jsou uvedeny v tabulce 4. Z těchto čísel vyplývá, že nejvýznamnějšími prodejny jsou prodejny v Humpolci a Plzni. Vliv úspěchu humpolecké prodejny je jistě ovlivněn i tím, že se nachází v blízkém okolí DDL a v místě DHD. Firma je známa díky své reklamě, která je propagována jak pomocí reklamních tabulí, tak pomocí sponzorování mnoha akcí pořádaných různými organizacemi a spolky.

Prodejna	Měsíční obrat v Kč
Humpolec	3 000 000,-
Plzeň	2 000 000,-
Bystřice pod Hostýnem	1 600 000,-
Bystřice nad Pernštejnem	1 500 000,-

tabulka 6: Měsíční obraty prodejen, zdroj - DDL



Graf 5: Obrat prodejen za rok 2008, zdroj - DDL

6.4 Charakteristika jednotlivých prodejen

Prodejna Humpolec

Prodejna objednává zboží na základě poklesu zásob na skladě. Dopravu na tuto prodejnu zajišťuje vnitropodniková nákladní doprava, která zajišťuje dopravu mezi DDL a DHD. DDL denně zásobuje DHD deskovým zbožím a produkty na prodejnu pouze doplňuje vytiženost automobilu. Samotná objednávka je závislá hlavně na zkušenostech vedoucího prodejny. Objednání probíhá přes informační systém DDL a přes prodejce produktů. Na skladě se udržuje jen často prodávané zboží, ostatní zboží je objednáno na přání zákazníka podle stavu skladových zásob v DDL.

Prodejna Plzeň

Metody doplňování zboží fungují na základě poklesu zásob v prodejně. Limit pro minimální stav zásob zde není stanoven. Vše se řeší operativně v rámci prostorových možností daného skladu. Bod zásob pro objednání zboží je závislé na zkušenostech daného vedoucího prodejny. Objednávka probíhá přes informační systémy a dopravu zajišťuje oddělení dopravy v DDL. K nejvíce frekventovaným odběrům patří deskový materiál a hoblované zboží.

Prodejna Bystřice nad Pernštejnem

System zásobování prodejny je podobný jako u ostatních prodejen. Je stanovena pojistná zásoba. Když se stav zásob přiblíží k této hranici, dochází k vytvoření objednávky. Doprava probíhá stejně jako u prodejny v Bystřici pod Hostýnem.

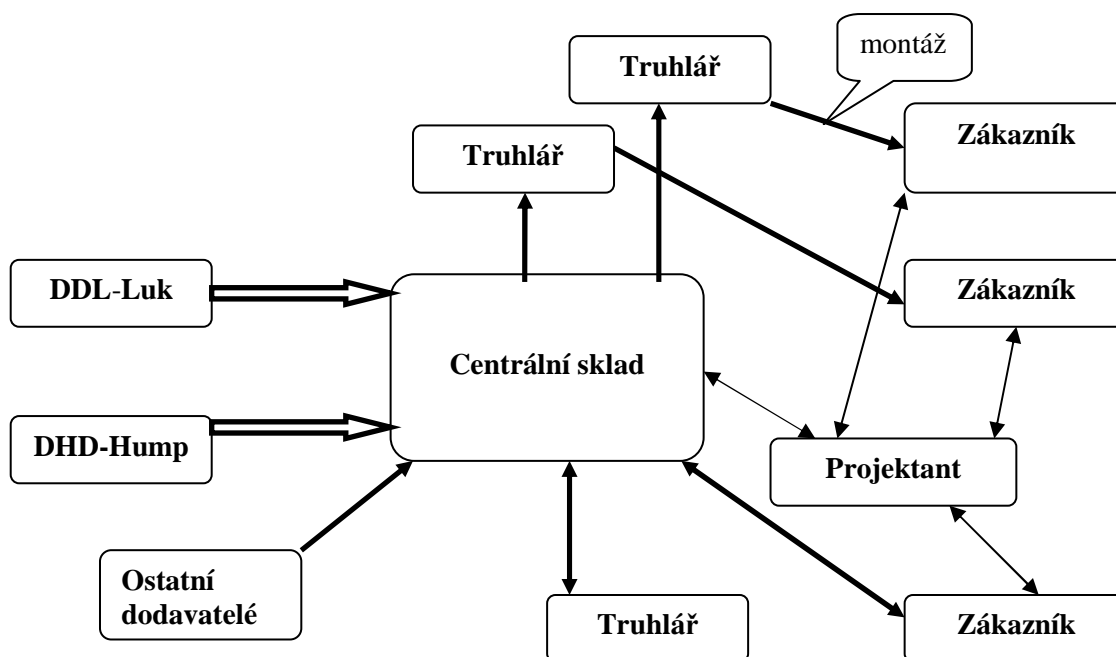
Bystřice pod Hostýnem

I zde jsou vytvořeny hranice skladových zásob. Tyto hranice však nejsou rozhodující pro tvorbu objednávky. Dalšími kritérii jsou rychlost obratu zboží, zájem odběratelů o zboží a roční období. V letním období jsou mimo deskových materiálů objednávány více i hoblované výrobky v důsledku sezónnosti ve stavebnictví. Sezónnost ve stavebnictví je důležitým prvkem poptávky po zboží DDL a DHD. Dopravu zajišťuje DDL nebo prodejna u dopravců, přičemž berou ohled na vytíženost vozidel. Objednávky jsou spíše menší, což umožňuje prodejně pružnější pokrytí poptávky po zboží. Částečným problémem je přizpůsobení časového harmonogramu zásob podle dopravce. Tento způsob dopravy sníží náklady na zásobování naproti dopravě DDL, která má problémy s vytížeností vozidla při menších objednávkách a na cestu zpět a tím se zvyšují náklady. Mezi výhody dopravy DDL je pružnější na čas na zásobování.

Externí dodavatelé

Prodejny Humpolec, Plzeň, Bystřice pod Hostýnem, Bystřice nad Pernštejnem nabízejí mimo produktů DDL i jiné produkty. Tyto produkty jim dodávají externí dodavatelé. Objednávky jsou nepravidelné, někteří dodavatelé dodávají zboží na prodejnu v určitý den a čas. To obnáší pro prodejnu včasné podání objednávky. Vlivem širokého sortimentu zboží nabízené prodejnou není v možnostech prodejny mít vše skladem a některé zboží si musí prodejna objednávat až na přání zákazníka. Mezi tyto produkty patří např. kování, lišty, barvy atd. Toto zboží je prodejna schopna zajistit v krátké době, výběr zboží probíhá přes katalogy a vzorníky.

7. Návrh zlepšení systému zásobování od výroby k zákazníkovi



obrázek 5: Schéma nového systému logistického řešení, zdroj - autor

Nové řešení vychází z úplně jiného systému, než bylo doposud. Tento systém navrhuje vytvoření nové společnosti, kdy pro podnik se stane konečným zákazníkem běžný uživatel. Cílem projektu je uspokojení potřeby široké skupiny zákazníků (uživatelů). Projekt byl testován na podnikové prodejně, aby se vyzkoušelo, zda by bylo možné ho takto realizovat. Výsledky ukázaly, že zisk na jedné desce je vyšší než při běžném prodeji v současné době.

Na schématu je patrné, že společnost by vybuduje centrální sklad v Humpolci. Sklad bude vybudován na splátky a část plochy pronajímána vlastním odběratelům, kde by měli možnost uskladnění. Odsud by si odběratelé čerpali své zboží a zboží DDL, které by tam bylo uskladněno.

7.1 Právní forma

Za možné řešení přichází v úvahu vytvoření nové akciové společnosti. V této společnosti by DDL mohla být jediným a tudíž majoritním vlastníkem. Struktura samotné DDL by se nezměnila jen náplň a systém úseku prodeje by byl pozměněn.

7.2 Systém prodeje

Prodej bude založen na vysoké kvalitě nejen nabízeného zboží ale všech služeb. I když trh ukazuje na jisté možnosti, je potřeba při vstupu na tento trh nabídnout zákazníkovi výjimečnou příležitost. Mnoho firem se snaží konkurovat cenovou politikou. Projekt je však postaven na systému kvality zboží a úrovně služeb. Na rozdíl od současného systému, kdy je firma tlačena odběrateli s prodejními cenami až pod ceny výrobní, by nový systém prodeje konečného produktu koncovému spotřebiteli umožnil vlastní regulaci cen. Pod vysokou úrovní služeb bychom rozuměli včasné a spolehlivé dodání zakázky, krátké výrobní lhůty s ohledem na náročnost produktu a kvalitní poradenské služby.

7.3 Sortiment

Tento projekt by měl nabídnout kompletní sortiment komodit, určený především pro výrobce, prostředníky a konečné zákazníky (uživatelé). Tento sortiment by splňoval kvalitativní parametry, dále by splňoval rychlost dodání a zároveň by byl konkurenceschopný.

7.4 Získání zákazníka

Při vstupu na trh bude zahájena masivní a cílená reklamní kampaň pomocí různých médií (tisk, televizní spoty, rozhlas. reklamy, odborné veletrhy apod.). Zákazník bude mít možnost dostavit se do kontaktních míst nebo určité skupiny zákazníků budou osloveny přímo obchodními zástupci.

Pasivní prodej bude probíhat na kontaktních místech rozmístěných po území ČR. Zde bude prodejce připraven na zákazníka. Zákazníkovi budou nabízeny produkty,

zboží a služby s jediným cílem splnit konkrétní požadavky zákazníka. Zároveň bude vytvořena i zpětná vazba od zákazníka o spokojenosti a potřebách pro marketingové využití.

Aktivní prodej bude směřován na vyhledávání nových zákazníků a to převážně vlastními obchodními zástupci nebo osobami s platným živnostenským listem. Tento způsob vyžaduje znalosti z oblasti komunikace, taktiky vedení obchodního jednání, dobrou znalost produktu a důkladně připravené nabídky produktů, zboží a služeb. Vhodné by bylo využívat odbornou prezentaci s on-line reakcí na konkrétní požadavky zákazníka. To vyžaduje připravení on-line systému, tak aby v každém okamžiku bylo propojeno zákaznické centrum, sklady, elektronické vzorníky a jiné subjekty.

Agresivní prodej vychází z masivní reklamy přes různá média na neznámého zákazníka. Odezvy jsou shromažďovány v zákaznickém centru a dále se zpracovávají ke zjištění konkrétních požadavků konečného zákazníka. Následující postup je totožný se strukturou aktivního prodeje.

7.5 Předpokládaný vývoj projektu v číslech

- Počet prodejen po republice by činilo cca 50 o velikosti 50 m².
- Vytvoření přibližně 138 pracovních míst a neomezené množství pracovníků na živnostenský list.
- Docílení většího zisku na jednotce deskového materiálu

Zisk na jednotce deskového materiálu	
DDL	8%
Prodejna	14%
Projekt	25-32%

tabulka 7: Zisk na jednotce deskového materiálu, zdroj - DDL

- Očekávaný roční obrat 5 mld.
- Předpokládaná doba realizace projektu přibližně 5 let.

7.6 Kontaktní místa

Vybudování skladu ve středu ČR u dálnice o velikosti asi 10 000 m² do dvou pater, tzn. 2 x 5000 m². Sklad by byl rozdělen na části prodejní a skladovací. Do speciálních služeb by patřilo objednávky na míru. Druhá část skladu by sloužila pro skladové účely, tento prostor by sloužil pro skladování produktů DDL. Sklad by fungoval na systému regálového uskladnění s možností okamžitého prodeje. Vytvoření regionálních míst po celém území ČR v počtu přibližně 50 prodejen, umístěných v menších městech se „silným truhlářským okolím“. Tyto prodejny o velikosti kolem 50 m² by sloužily jako kanceláře, které by zákazníkům uměly nabídnout zboží, nebo komodity pro truhláře podle připravených vzorníků. Prodejna bude nabízet k přímému prodeji běžný drobný sortiment jako je kování, tmely, který nevyžadují zvláštní skladování. Prodejny vypracují objednávku a dovoz bude probíhat z centrálního skladu nebo přímo z vlastní výroby, pokud se jedná o deskový materiál a hoblované zboží určené pro truhláře. O opakující se obchody se bude starat zákaznické centrum. Na prodejně bude jeden prodejce a o okolí se bude starat obchodní zástupce. V kanceláři by měl prodejce k dispozici katalogy, vzorky resp. softwarové vybavení pro vytvoření modelu zakázky.

7.7 Logistické řešení tohoto projektu

Informační tok

Tok informací a objednávek bude směřovat do centrálního skladu. V centrálním skladu je rovněž administrativa nové firmy. Obchodní zástupci a prodejci sítě prodejen zpracované objednávky předávají zákaznickému centru, které objednávky dále zpracují.

Řešení dopravy

Doprava do centrálního skladu z DDL a DHD bude zajišťována podnikovou dopravou podle aktuálního stavu zásob na skladě. Ze skladu si dopravu zajistí zákazník sám nebo bude zajištěna DDL u smluvních dopravců. Dopravci, kteří budou zajišťovat přepravu

k zákazníkovi v rámci celé ČR, musí umět rychle reagovat na jakékoliv množství a na jakýkoliv čas. Půjde o systém dopravy na principu rozvážkových služeb.

7.8 Dopad na současný stav

Současný systém prodeje přes 4 prodejny bude úplně zrušen. Prodejny, které jsou ve vlastnictví DDL i nadále zůstávají, ovšem jako kontaktní prodejna se vzorky, katalogy, SW a zbožím, nevyžadující náročnost skladování (kování, tmely, ...). Sklady využívané v současné době jsou v nájmu a budou vypovězeny, a veškeré skladování se přesune do centrálního skladu.

7.9 SWOT analýza

Silné stránky projektu

Nový přístup k zákazníkovi, zajištění včasného dodání v potřebné kvalitě v dobré ceně díky kontrole celého distribučního řetězce.

V oblasti komodit majoritní podíl na trhu, vysoká kvalita služeb a schopnost řízení ceny díky kontrole distribučního řetězce.

Slabé stránky projektu

Mezi slabé stránky tohoto projektu lze zahrnout nesplnění cílů. Celý systém je založen na spolehlivosti a kvalitě, pokud by se tyto cíle nedařilo docílit, staly by se nevýhodou tohoto systému. Vše záleží na přístupu daných lidí. Nedostatečná nebo naopak přehnaná péče, špatná reklama, nedodržování termínů a kvality může být slabou stránkou celého projektu. Zároveň nelze opomenout i finanční možnosti, resp. koupěschopnost zákazníků ve vztahu rozsahu k hospodářské krizi.

8. Závěr

Česká republika se v současné době nachází v hospodářské krizi, což může mít za následek propad tržeb v dřevozpracujícím průmyslu ve srovnání s rokem 2007 až o 50 %. Dřevozpracující průmysl tvoří 5 % HDP. Negativní dopad je dán zejména poklesem poptávky ze strany stavebního průmyslu. Je na každém podniku, jak je připraven vyrovnat s následky této krize. Vlastí obsah diplomové práce je zaměřen na výrobní podnik Dřevozpracující družstvo Lukavec, který se svým obratem může rovnat velkým průmyslovým podnikům zpracovávající dřevo v ČR.

V této práci jsem se zaměřil na charakteristiku vybraného podniku, výrobu a jeho produkty. Analyzoval jsem současné informace týkající se problematiky dopravy produktů DDL k zákazníkům. Dále pak prodej a dopravu výrobků přes prodejny, která je prováděna vlastní dopravou, zákazníkem nebo pomocí smluvních dopravců. Prodejny DDL hrají významnou roli při přibližování výrobního sortimentu ke konečnému zákazníkovi. Družstvo pokrývá v současné době trh 4 prodejny. Stávající systém prodeje se ukazuje ale jako nedostačující především díky nízkému vlivu na cenu a poptávku. Prodej sortimentu závisí na poptávce zákazníků, kteří dále produkty zpracovávají, a na ceně ovlivňované trhem. Podnik není schopen tyto vlivy výrazně měnit díky možnostem konkurence a v současnosti je nucen pouze se podřizovat podmínkám trhu. Konečný zákazník mnohdy nemá přesné informace o kvalitě sortimentu, o možnostech daného výrobku, o jeho dalším využití.

Podnik proto přichází s novým projektem, kdy chce oslovit konečného zákazníka, seznámit ho s produkty DDL a nabídnout mu vysokou kvalitu služeb včetně zpracování jeho požadavku přímo „na míru“. Projekt navrhuje změnu daného systému prodeje, který vychází ze vzniku nové společnosti s navrhovanou právní formou akciová společnost. Nově společnost, jejímž vlastníkem by DDL mohla být ze 100 %, bude oslovovat, mimo současné odběratele, také konečného zákazníka resp. konečného uživatele. Společnost bude sídlit v centrálním skladu, který bude vybudován ve středu republiky v blízkosti dálnice, a zákazníky by oslovovala z kontaktních míst rozmístěných po celé ČR. Mimo již popsany sortiment produktů DDL, nabídne

konečnému zákazníkovi nábytkářské, interiérové vybavení dle jeho požadavků a zároveň vysokou odbornou úroveň služeb. V současné době je projekt ještě zpracováván a připravován. Konečná fáze se odhaduje na dobu 5 let.

Projekt přinese proti současnému systému změnu prodeje, distribučního řetězce, přímý vliv na distribuční řetězec, možnost ovlivnit cenu a především bližší kontakt s konečným zákazníkem. Realizace projektu přinese zvýšení zisku na jedné deskové jednotce na úroveň 25 – 32%. Vytvoření obrátu 5 mld.

Návrh zlepšení daného systému není rozpracován do detailu, jelikož podnik se obává zneužití daných informací konkurencí. Diplomová práce je cílená pouze pro studijní účely, proto podrobnější informace poskytne k návrhu buď autor práce, nebo podnik, aby bylo zabezpečeno nezneužití při zveřejnění této práce do informačního systému.

Seznam použité literatury

1. PERNICA P.: Logistický management – teorie a podniková praxe, Praha, Radix, 1998
2. LAMBERT D. M., STOCK J. R., ELLARM L. M.: Logistika. Computer Press, Praha 2000
3. GROS I.: Logistika. VŠCHT Praha, 1996
4. KAVAN M.: Výrobní a provozní management, Grada Publishing 2002
5. VANĚČEK, D.: Logistika. Skripta Zf Ju České Budějovice, 2008
6. DRAHOTSKÝ, I.; ŘEZNÍČEK, B. *Logistika, Procesy a jejich řízení*. 1. st ed. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
7. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Popt%C3%A1vka>
8. <http://studenti-studentum.blogspot.com/2007/08/znaka-vrobku-obal-vrobku-vvoj-novho.html>
9. www.ddl.cz
10. LOGISTIKA: měsíčník pro dopravu, skladování, balení a distribuci
11. PERNICA P. a kol.: Doprava a zasilatelství. ASPI Publishing, 2001
12. GROS, I.: Kvantitativní metody v manažerském podnikání, Grada Publishing, Praha, 2003
13. Výroční zprávy DDL

Seznam použitých zkratk

DDL – Dřevozpracující družstvo Lukavec

DHD – DH Dekor, Humpolec

DTD – Dřevotřísková deska

MDF – Středně tvrdá dřevovláknitá deska

LUKAFORM – Obchodní označení – Tvarový dílec pro čalouněný nábytek

LUKAPOL – Obchodní označení – Dřevotřísková deska

LUHOPOL – Obchodní označení - Středně tvrdá dřevovláknitá deska

LUKAPROFIL – Obchodní označení – Hoblované výrobky

VZV – Vysokozdvížený vozík

SW – informační software

Seznam použitých tabulek, grafů a obrázků

Tabulky

tabulka 1: Objednací systémy zdroj Vaněček, 2008.....	19
tabulka 2: Vývoj zisku - zdroj výroční zprávy DDL	36
tabulka 3: Prodej výrobků podle % z obratu - zdroj DDL.....	39
tabulka 4: ABC analýza, zdroj DDL.....	46
tabulka 5: Vzdálenost prodejen od výroby, zdroj - DDL	51
tabulka 6: Měsíční obraty prodejen, zdroj - DDL.....	53
tabulka 7: Zisk na jednotce deskového materiálu, zdroj - DDL	58

Grafy

Graf 1: Počet zaměstnanců - zdroj výroční zprávy DDL.....	36
Graf 2: Vývoj výnosů - zdroj výroční zprávy DDL.....	36
Graf 3: Spotřeba dřevní hmoty - zdroj úsek nákupu.....	38
Graf 4: Podíl výrobků podle obratu v %	39
Graf 5: Obrat prodejen za rok 2008, zdroj - DDL	54

Obrázky

obrázek 1: Organizační schéma podniku - zdroj DDL	34
obrázek 3: Systém prodeje a dopravy, zdroj - autor	49
obrázek 5: Schéma nového systému logistického řešení, zdroj - autor	56

Přílohy

Příloha 1: Vzorník dekorů

Novinky ve standardní kolekci dekorů



Merano



Ořech Lyon



Švestka



Hruška Divoká



Buk Megane

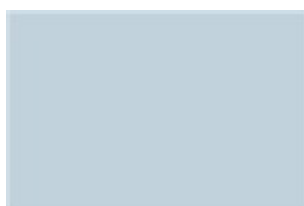


Bříza Velvet



Dub Royal

Standardní kolekce dekorů



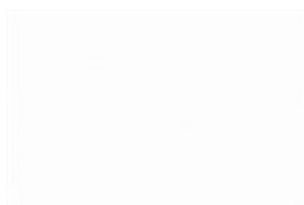
Šedá



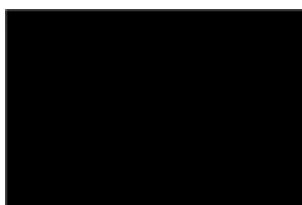
Stříbrná



Běžová



Bílá



Černá



Bříza Světlá



Javor



Borovice



Jabloň



Buk Rustikal



Dub bílý



Dub světlý



Buk Megane



Buk Švédský



Borovice Sukatá



Dub Royal



Dub



Buk



Buk Figurální



Olše



Olše



Třešeň



Hrušeň Tmavá



Ořech Mollina



Třešeň Morgana



Calvados



Hrušeň divoká



Třešeň Siena



Švestka



Dub Rustikal Sukatý



Ořech Adria



Merano



Mahagon



Kaštan Tmavý



Ořech Lyon



Bříza Velvet



Makassar



Javor Královský



Wenge

Exkluzivní kolekce dekorů - Elite



Bříza Diamant



Třešeň Světlá



Ořech Natur



Třešeň Nashville



Ořech Tmavý



Buk Natur

Třešeň York

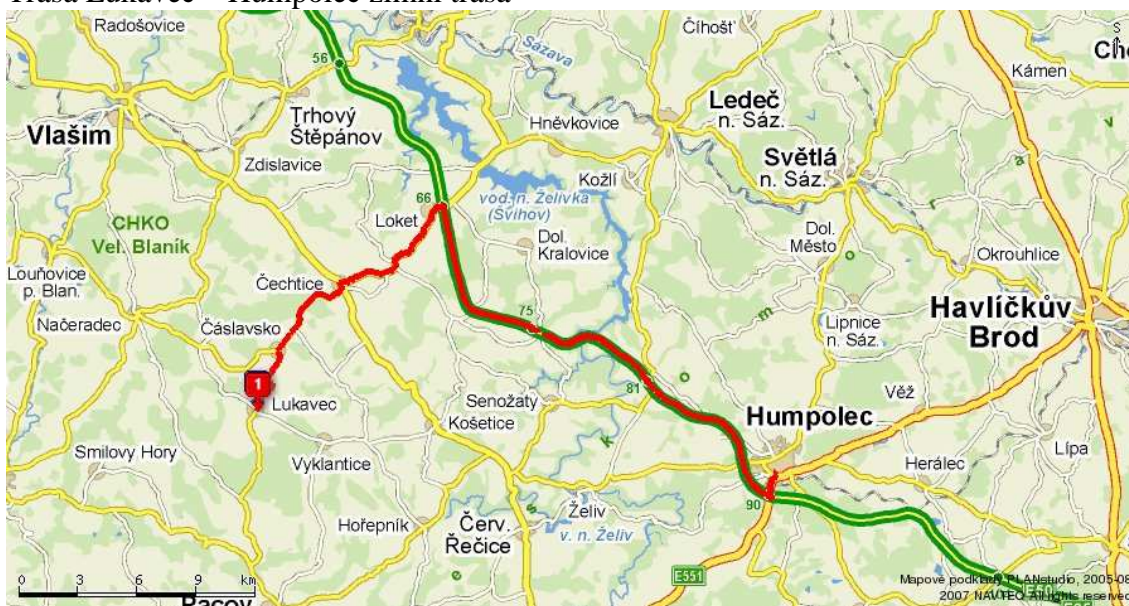
Javor Wild

Příloha 2: Dopravní cesta od DDL k prodejnám

Trasa Lukavec – Humpolec letní trasa



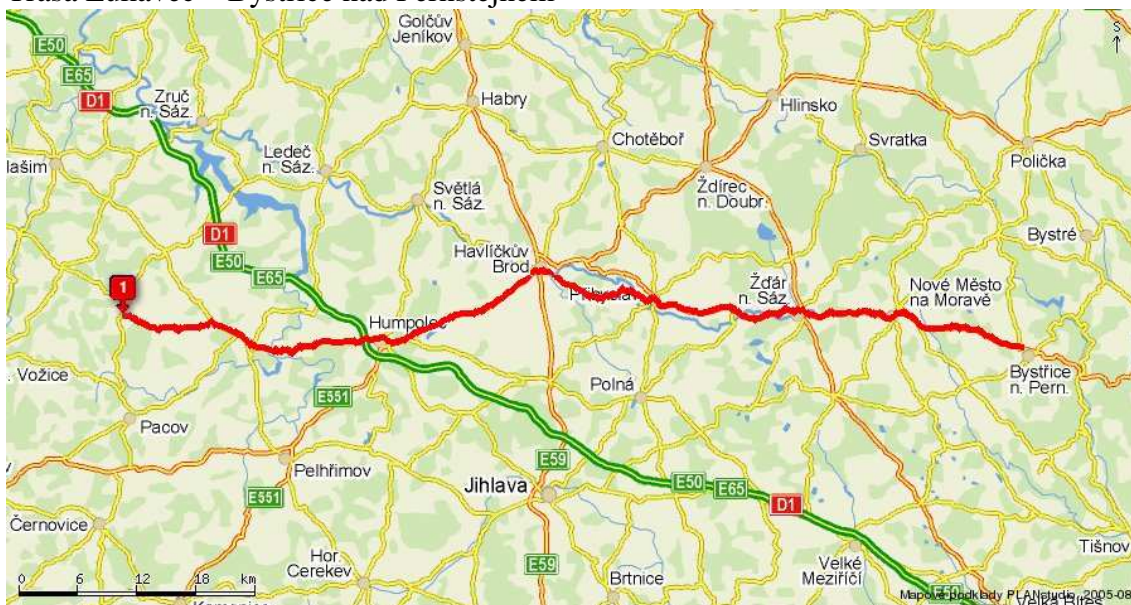
Trasa Lukavec – Humpolec zimní trasa



Trasa Lukavec - Plzeň



Trasa Lukavec – Bystřice nad Pernštejnem



Trasa Lukavec – Bystřice pod Hostýnem

