

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 4101M Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský

Řízení distribuce v obchodním řetězci

Vedoucí diplomové práce
prof. Ing. D. Vaněček, CSc.

Autor
Michaela Fabešová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela FABEŠOVÁ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Řízení distribuce v obchodním řetězci**

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

Cíl práce:

Analýza vztahů s dodavateli a odběrateli se zaměřením na logistiku

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

1. Úvod: Obchodní řetězce a partnerské vztahy. 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, vzájemných vztahů, úrovně služeb aj. 4. Vlastní práce: a) charakteristika podniku, b) struktura společnosti, c) dodavatelé a odběratelé, d) skladování, e) způsoby dopravy f) 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

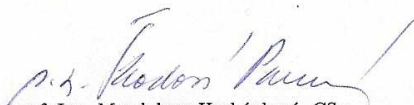
Seznam odborné literatury:

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 zásílatelství. 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 2009**


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 „Řízení distribuce v obchodním řetězci“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b č. 111/1998 Sb. v platném 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.

V Českých Budějovicích dne 18. dubna 2009

.....
Michaela Fabešová

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi, CSc. za odborné vedení této diplomové práce a především za jeho cenné rady, připomínky a náměty, které mi vždy s ochotou poskytnul. Současně bych ráda poděkovala obchodní ředitelce společnosti Flop Jih s. r. o. Libuši Kadlecové a marketingové ředitelce společnosti Flosman a. s. Ivaně Salotové za poskytnuté informace a také za jejich drahocenný čas, který mi věnovaly.

Obsah

1	<u>ÚVOD</u>	- 9 -
2	<u>LITERÁRNÍ PŘEHLED</u>	- 11 -
2.1	DISTRIBUCE	- 11 -
2.1.1	DISTRIBUČNÍ ŘETĚZEC	- 11 -
2.1.1.1	Délka a rozsah distribučního řetězce	- 12 -
2.1.1.2	Typy distribučního řetězce.....	- 14 -
2.1.1.3	Funkce distribučního řetězce	- 18 -
2.1.2	SKLADOVÁNÍ	- 20 -
2.1.2.1	Funkce skladů	- 21 -
2.1.2.2	Typy skladů.....	- 22 -
2.1.2.3	Zásoby ve skladech	- 25 -
2.1.3	DOPRAVA A PŘEPRAVA ZBOŽÍ	- 26 -
2.1.3.1	Členění dopravy	- 27 -
2.2	INFORMAČNÍ TOK	- 28 -
2.2.1	LOGISTICKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	- 28 -
2.2.1.1	Subsystem zpracování objednávek	- 29 -
2.2.1.2	Subsystem předpovědi poptávky	- 31 -
2.2.1.3	Subsystem logistické plánování.....	- 31 -
2.2.1.4	Subsystem řízení zásob	- 31 -
2.2.2	ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	- 31 -
2.2.2.1	Čárové kódy	- 32 -
2.2.3	EDI (ELECTRONIC DATA INTERCHANGE)	- 32 -
3	<u>CÍL A METODIKA PRÁCE</u>	- 34 -
3.1	CÍL PRÁCE	- 34 -
3.1.1	DÍLČÍ CÍLE	- 34 -

3.2	METODIKA PRÁCE.....	- 34 -
4	<u>VLASTNÍ PRÁCE</u>	- 36 -
4.1	CHARAKTERISTIKA OBCHODNÍ SKUPINY FLOSMAN – FLOP.....	- 36 -
4.1.1	HISTORIE OBCHODNÍ SKUPINY FLOSMAN – FLOP	- 36 -
4.2	STRUKTURA SPOLEČNOSTÍ	- 39 -
4.2.1	STRUKTURA SPOLEČNOSTI FLOP JIH S.R.O.	- 39 -
4.2.1.1	Řetězec Flop A a Flop B	- 40 -
4.2.1.2	Řetězec Flop Gastro	- 48 -
4.2.1.3	Řídící struktura.....	- 51 -
4.2.2	STRUKTURA SPOLEČNOSTI FLOSMAN A.S.....	- 52 -
4.2.2.1	Sklady	- 52 -
4.2.2.2	CaC nápojové prodejny.....	- 52 -
4.2.2.3	Vlastní prodejny	- 53 -
4.2.2.4	Řídící struktura.....	- 54 -
4.3	ŘÍZENÍ DISTRIBUCE V OBCHODNÍM ŘETĚZCI FLOSMAN - FLOP.....	- 56 -
4.3.1	DISTRIBUČNÍ ŘETĚZEC – DODÁVKY Z VELKOSKLADŮ	- 56 -
4.3.2	DISTRIBUČNÍ ŘETĚZEC - PŘÍMÉ DODÁVKY.....	- 61 -
4.3.3	SKLADY	- 63 -
4.3.3.1	Sklad v Mladé Vožici.....	- 64 -
4.3.3.2	Sklad v Pelhřimově	- 67 -
4.3.3.3	Sklad v Českých Budějovicích	- 68 -
4.3.3.4	Zásoby.....	- 69 -
4.3.4	DOPRAVA	- 71 -
4.3.4.1	Vozový park.....	- 71 -
4.3.4.2	Outsourcing	- 72 -
4.3.4.3	Závozní trasy.....	- 73 -
4.4	INFORMAČNÍ TOK.....	- 75 -
4.4.1	INFORMAČNÍ TOK – DODÁVKY Z VELKOSKLADŮ	- 75 -
4.4.2	INFORMAČNÍ TOK – PŘÍMÉ DODÁVKY	- 76 -

4.5	KONKURENCE A OBCHODNÍ ŘETĚZEC FLOSMAN – FLOP	- 79 -
4.5.1	PROJEKT PODPORA PRODEJE	- 80 -
4.5.2	PROJEKT ČESKÁ CHALUPA	- 81 -
4.6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	- 83 -
5	<u>ZÁVĚR.....</u>	- 89 -
6	<u>SOUHRN - SUMMARY</u>	- 91 -
7	<u>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</u>	- 92 -
	<u>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH.....</u>	- 94 -
	<u>PŘÍLOHY.....</u>	

1 Úvod

Téměř každý z nás pravidelně navštěvuje maloobchod s potravinami, ať již jde ráno do samoobsluhy pro snídani či svačinu, nebo zavítá do nákupního centra. Samoobslužné prodejny potravin se stávají nedílnou součástí maloobchodu v České republice. Udržení jejich pozice není ale jednoduché, protože díky socializaci obchodní sítě dochází k mnohaletému zpoždění oproti vyspělým zemím.

Teprve v 90. letech se zvyšují počty maloobchodních jednotek a celkových prodejních ploch. Drobní podnikatelé začínají otevírat prodejny s velmi malou prodejní plochou, což znamená, že vzrůstá počet prodejen, ale klesá jejich průměrná velikost. Velkoplošné prodejny začínají vznikat až se vstupem mezinárodních obchodních řetězců, vyrůstají nové supermarkety a hypermarkety.

Nástupem nadnárodních obchodních řetězců se postupně malí podnikatelé v České republice obávají a propadají panice, protože nastupující společnosti začínají nekompromisní konkurenční soubor. Díky nízkým cenám zboží mezinárodních supermarketů a hypermarketů čeští maloobchodníci postupně ztrácejí zákazníky a krachují. Obrana proti tomuto vývoji je vznik různých kooperačních sdružení.

V posledních letech se stává vznik kooperačních struktur velmi diskutovaným tématem. Tyto organizace lze charakterizovat jako formu obchodního podnikání, při kterém se samotní obchodníci sdružují s cílem získat obdobné výhody, které mají nadnárodní řetězce. CHRISTOPHER (2000) tvrdí, že zastánci toho přístupu jsou schopni lépe a s nižšími náklady uspokojit potřeby zákazníků než jediná firma, která se sama zabývá všemi hodnototvornými procesy. Kooperace skýtá řadu příležitostí pro logistické činnosti podniku.

Aby byla kooperace maximálně efektivní v uspokojování požadavků konečných spotřebitelů, musí mezi členy sdružení probíhat neustálá spolupráce, která přináší všem zúčastněným ekonomické výhody. Úspěch kooperace závisí na efektivní výměně informací přidávající hodnotu. „Zviditelnění“ jednotlivých článků řetězce umožňuje

distribuci zboží podle skutečné poptávky místo podle odhadů, a zvyšuje tak efektivnost fungování celého řetězce.

V práci bude rozebrána analýza distribuce se zaměřením na materiálové a informační toky, což je důležitá oblast a problematika logistiky.

Cílená distribuce je možnost, jak získat konkurenční výhodu. Záleží na spoustě faktorech jako jsou rychlost, spolehlivost a v neposlední řadě spokojenost zákazníků. Jako klíčový prvek konkurenční strategie firmy se prosadil čas. Existuje bezpochyby mnoho způsobů, jak mohou firmy získat konkurenční výhodu nad svými soupeři, nicméně pohotové jednání v oblasti distribuce je základní předpoklad úspěchu u zákazníka.

Toto pohotové jednání se neobejde bez perfektně fungujícího logistického informačního systému a dostatečných informací, které jsou součástí informačního toku. Informační tok společnosti musí navazovat na materiálový tok, jenž představuje fyzický pohyb zboží.

Pro zpracování diplomové práce byla zvolena vertikální kooperace, která působí v České republice, a to obchodní skupina Flosman – Flop se sídlem v Táboře.

2 Literární přehled

2.1 Distribuce

Podle VANĚČKA (2006) je distribuce ta část logistického řetězce, ve které je již výrobek hotov a začíná se uskutečňovat dodávka zboží zákazníkovi.

Fyzická distribuce vytváří kritický interface mezi dodavatelem a zákazníkem. Teprve v ní se projeví, zda úsilí věnované výzkumu, vývoji a výrobní činnosti bylo správně orientováno, zda vynaložené prostředky přinesou očekávaný zisk. Zároveň sama vytváří velmi významné prostředí pro úspěšný prodej a podílí se na konečném úspěchu podnikatelských záměrů. Distribuce je nejvíce zatížena působením náhodných vlivů a ze všech částí logistického systému vyžaduje mimořádně pružnou strukturu, která bude schopna na náhodné výkyvy operativně reagovat (GROS, 1996).

DANĚK (2004) tvrdí, že úlohou distribuce je bezprostřední uspokojení potřeb zákazníků. Zatímco v zásobování je jádrem volba zásobovací strategie a optimální velikost objednávky, ve výrobě optimální velikost výrobní dávky a volba logistické technologie, je v distribuci jádrem stanovení počtu úrovní skladování, počtu skladů a jejich alokace.

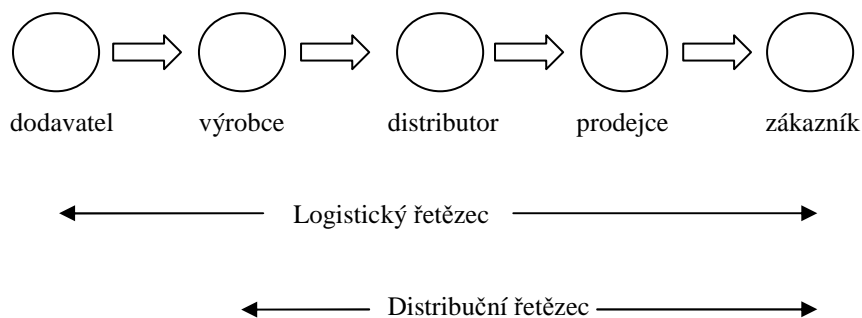
2.1.1 Distribuční řetězec

Distribuční řetězec je soubor organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány (LÍBAL, KUBÁT, 1994).

VANĚČEK, TOUŠEK a PÍCHA (2007) definují distribuční řetězec jako část logistického řetězce, která se zabývá distribucí hotových výrobků k zákazníkovi. Přičemž za logistický řetězec považuje soustavu článků, kterými materiálový tok plyne, postupně se transformuje v požadovaný výrobek a distribuuje se buď přímo

k zákazníkovi, nebo do místa, kde si ho zákazník může snadno koupit. Základní podoba těchto řetězců je vyobrazena na obrázku 1.

Obrázek 1: Logistický řetězec



Pramen: (VANĚČEK, TOUŠEK, PÍCHA, 2007)

Výhody a nevýhody různých typů distribučních řetězců popisuje VANĚČEK (2008):

- Krátký řetězec umožňuje přímý kontakt se zákazníkem, rychlou zpětnou vazbu, absenci zprostředkovatelů.
- Dodává-li výrobce přes velkoobchod, má zjednodušenou organizaci, jistotu pravidelného placení, ale může vzniknout závislost na několika velkoobchodech, které tlačí na snížení cen, vyžadují umístit na výrobcích vlastní logo aj.
- Dodává-li výrobce přímo do maloobchodu, má velký počet odběratelů, riziko neplacení vzrůstá.

2.1.1.1 Délka a rozsah distribučního řetězce

GROS (1996) se ve své publikaci zmiňuje o délce a rozsahu distribučního řetězce. Délkou se rozumí počet distribučních stupňů mezi výrobcem a zákazníkem. Rozsah je

měřen počtem účastníků, kteří se na distribuci na daném stupni podílejí. Schematicky lze články řetězce v oblasti distribuce spotřebního zboží znázornit následovně:

- výrobce – zákazník
- výrobce – maloobchod – zákazník
- výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník (VANĚČEK, 2008)

Podle počtu distribučních stupňů se jedná o:

- **přímou distribuci**, kdy je využit jediný distribuční stupeň, např. výrobce dodává zboží přímo konečným zákazníkům.
- **nepřímou (postupnou) distribuci**, kdy se zboží dostává ke konečnému zákazníkovi přes několik stupňů.

Na rozhodování, zda použít přímé, nebo postupné distribuce má vliv:

- druh výrobku,
- druh trhu, zákazníků,
- nároky na služby a
- vzdálenost dodavatele od zákazníka (GROS, 1996).

Podle LÍBALA a KUBÁTA (1994) se termínem rozsah distribučních řetězců označuje počet účastníků řetězce na daném stupni. Lze odlišit tři druhy distribuce podle rozsahu jednotlivých stupňů:

- extenzivní distribuce
- výběrová distribuce
- exkluzivní distribuce

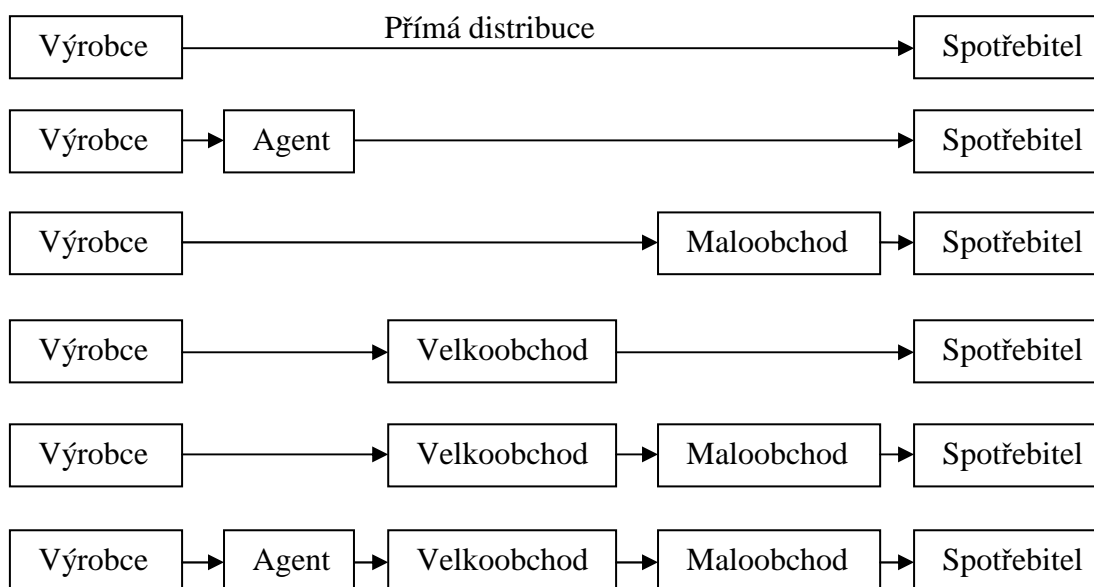
Při *extenzivní distribuci* je zboží dodáváno do všech organizací, např. prodejen v daném segmentu trhu, nebo do všech prodejen několika typů, nebo všech prodejen téhož typu.

U *výběrové distribuce* vybírá distributor jen několik prodejců na daném stupni. Uchyluje se k tomu např. proto, že prodej vyžaduje vysoce kvalifikovaný personál, náročný servis nebo je výrobek určen pro vybranou skupinu zákazníků.

Konečně *exkluzivní distribuce* znamená obvykle jen jednoho distributora. Jde obvykle o výrobky s komplikovaným servisem, nebo distribuci velmi úzce specializovaných výrobků.

2.1.1.2 Typy distribučního řetězce

Obrázek 2: Nejrozšířenější typy distribučního řetězce



Pramen: (STEHLÍK, 2003)

Velkoobchod

Je podnik nakupující zboží ve velkém od výrobců a ve velkém i prodávající maloobchodníkům a to bez podstatné změny. Velkoobchod zboží většinou skladuje

a rozváží odběratelům, vyskytují se však i dodávky traťové bez vlastního skladování a prodej menším odběratelům formou samoobsluhy (ZÁBOJ, 2003).

Maloobchod

Je podnik zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment, co do druhů, množství, kvality, cenových poloh, skladování vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům (ZÁBOJ, 2003).

Přímé dodávky

STEHLÍK (2003) uvádí, že v tomto systému jsou výrobky dodávány výrobcem ze svého odbytového nebo několika málo regionálních skladů přímo spotřebiteli, a to na vlastní náklady. Jedná se např. o dodávky velkých investičních celků, u kterých by průchod distribučním řetězcem nepřinesl žádný efekt. Nebo se jedná o lokálně působící malovýrobce (pekárny, cukrárny, truhlářství apod.) Využívá se u rychlých forem dopravy za plné podpory výpočetní techniky s komunikací přes internet. Objem výrobků distribuovaný tímto systémem je však v poměru k ostatním systémům zanedbatelný (6%). Charakteristickými výhodami jsou rychlost reakce na přání zákazníka, snížení zásob v oběhu, bezprostřední a stálá kontrola transakcí a přímé a nezkreslené informace o trhu. Nevýhodami jsou vysoké přepravní náklady a problém zabezpečení dostatečné úrovně kontroly, neboť systém musí reagovat na velký počet individuálních objednávek.

Dle PERNICI (2001) můžou mít přímé dodávky z výroby do prodejen maloobchodu tři formy:

- **klasickou**, kdy výrobce (například mlékárna, masokombinát, pekárna apod.) expeduje a rozváží zboží podle objednávek na základě rozvozního plánu ze svého výrobního závodu přímo jednotlivým prodejnám.
- **operací Cross-Dock**, což je forma uplatňovaná především vysoce výkonnými maloobchody. Spočívá v začlenění distribučního centra jako článku do řetězce mezi větší počet dodavatelů na jedné straně a maloobchodní síť na druhé straně. Do tohoto centra se sbíhají dodávky od všech dodavatelů, třídí se zde a kompletují a odtud se expedují a rozvážejí do jednotlivých prodejen. Dodávky zboží do takového centra přicházejí ve sjednanou dobu, zpravidla večer, přes noc jsou roztríděny a zkompletovány, načež v ranních hodinách jsou rozváženy.
- **zásilek zboží**, které má vysokou cenu nebo je citlivé na čas (z důvodu módnosti, například u oděvů), popřípadě manipulace s ním podléhá zvláštním předpisům (zbraně a střelivo); zásilek, které jsou dostatečně velké, aby se vyplatilo je poslat přímo nebo zásilek, které mohou být přidány k jiným relativně velkým zásilkám mimo normální operační strukturu

STEHLÍK (2003) k těmto třem formám doplňuje poslední formu a to **dodavatelskou péči**. Na základě dohody mezi dodavatelem (výrobce) a maloobchodní prodejnou, dodavatel instaluje v obchodě prodejní zařízení (regály, gondoly, palety) a sám se stará o doplňování zboží. O tržby se pak dělí s prodejnou. Jedná se hlavně o nepotravinářské zboží. Praktikuje-li tuto činnost velkoobchod, nazýváme ho regálový velkoobchod.

Dodávky z velkoobchodu do maloobchodu

Tato varianta mívá:

- **klasickou formu se zapojením velkoobchodu** (tzv. dodávkový velkoobchod). V našich podmínkách je to tradičně jeden velkoobchodní článek, druhým

článkem v řetězci bývá také sklad maloobchodních organizací, který fyzicky podporuje jejich společný nákup ve velkém.

- **formu se zapojením distribučního skladu** (skladové sítě) **výrobce**
- **formu, kdy výrobce, dovozce nebo velkoobchod využívá služeb externího logistického partnera** – poskytovatele logistických služeb (PERNICA, 2001).

Velkoobchody překlenují trojí rozpor mezi výrobou a spotřebou:

1. **sortimentní rozpor** spočívá v požadavku maloobchodu na dodávky složitého obchodního sortimentu, čehož jeden výrobce není a ani nemůže být schopen. Rozpor je překonáván pomocí třídění a kompletace ve skladech na základě objednávek maloobchodu;
2. **rozpor množství a časový** je dán potřebou maloobchodu dostávat více menších dodávek. Výrobce však dává přednost méně častým a velkým dodávkám. Rozpor je řešen skladováním;
3. **prostorový rozpor** vzniká následkem lokalizace výrobních závodů co nejbližší k surovinovým zdrojům, tj. zpravidla do jiných míst, než kde se nalézá těžiště spotřeby. Jediným možným řešením je přeprava a optimalizace umístění jednotlivých článků řetězce.

Aby velkoobchod mohl překonávat tyto rozpory, musí nakupovat zboží od velkého počtu výrobců, dodávat ho velkému počtu odběratelů a udržovat zásoby (STEHLÍK, 2003).

Prodej z velkoobchodních skladů typu Cash and Carry

Zákazníky jsou především majitelé menších potravinářských prodejen, restaurací, hotelů a penzionů, drobní výrobci (cukráři, lahůdkáři apod.). Nabízen je tradičně sortiment potravinářského zboží, původně „suchý“ sortiment, nověji i čerstvé zboží a nepotravinářské zboží (hlavně drogistický sortiment). Zákazníci si zboží vybírají samoobslužnou formou a sami si je odvázejí. Výhodou pro ně je možnost výběru

a rozhodnutí na místě, odpadnutí vyplňování objednávky a čekání na dodávku. Také ceny jsou nižší než v dodávkovém velkoobchodě. Sklady pracují s nižšími náklady a s výhodou okamžitých plateb zákazníků za odebrané zboží. Některé Cash and Carry velkoobchody umožňují nákup i soukromým (fyzickým) osobám (PERNICA, 2001).

Zásilkový obchod

Zásilkový obchod zastává zpravidla sortiment srovnatelný s velkými obchodními domy. Je to většinou zboží lepších značek a zboží, které zákazník není nucen vybírat a kupovat v kamenných obchodech. V poslední době sílí zejména prodej na dobírku z internetových stránek, u kterých jsou velmi nízké počáteční i provozní náklady. Podmínkou existence zásilkového obchodu jsou služby zákazníkům s velmi vysokou úrovní. Dodávky musí být promptní, spolehlivé, zboží za nižší ceny než v kamenných obchodech (nejméně o 10%) a s bezproblémově uplatnitelnou reklamací v případě vadného výrobku (STEHLÍK, 2003).

Agenti

Nezastupitelné místo v distribučním řetězci mají i nejrůznější obchodní zprostředkovatelé, kteří svým charakterem neodpovídají ani velkoobchodům ani maloobchodům. Od nich se liší tím, že za zprostředkování prodeje zboží nepřebírají odpovědnost (STEHLÍK, 2003).

2.1.1.3 Funkce distribučního řetězce

Distribuční řetězec tedy sestává z velkého množství často samostatně fungujících účastníků, kteří se nějak podílejí na distribuci výrobků k odběratelům. K tomu je třeba společně vykonat řadu funkcí, Z logistického hlediska jde o to, aby nebyly vykonávány duplicitně, aby byly minimalizovány náklady. Návrh distribučního řetězce musí být formulován tak, aby zabezpečoval 5 základních funkcí:

- kompletaci zboží
- přepravní funkci
- skladovací funkci
- manipulační práce
- komunikační funkci

(GROS, 1994)

Nejvýznamnější je funkce kompletační, která znamená vytvoření místa v distribučním řetězci, kde se soustředují objednávky více zákazníků, ty jsou sumarizovaně předávány dodavatelům, kteří je ve velkých objemech dodávají objednateli, ten je pak kompletuje a dopravuje zákazníkům. Kompletační funkce je založena na třech principech:

1. **Principu minimalizace počtu operací a zprostředkovatelů.** Příkladem může být funkce velkoobchodu, který nakupuje zboží ve větších množstvích od výrobců a dodává kompletované dodávky maloobchodu. Snižuje se tím počet přepravních cest, dopravují se větší množství výrobků a výsledkem je úspora nákladů.
2. **Princip omezení počtu skladovacích míst.** Nemá např. smysl udržovat pojistné zásoby na více místech distribučního řetězce. Pokud se účastníci distribuce dohodnou na účelné lokalizaci zásob, může dojít k poklesu zásob a nákladů s jejich udržováním spojených.
3. **Princip přiblížení trhu.** Vytvoření distribučního skladu blízko nebo přímo v centru spotřeby pronikavě zvyšuje úroveň služeb a vytváří šanci získat vyšší podíl na trhu.

Distribuční řetězec má i skladovací funkci. V distribuci jsou vytvářeny zásoby pro krytí sezonních výkyvů v poptávce. Významná je i funkce přepravní a funkce komunikační (GROS, 1996).

2.1.2 Skladování

Skladování je nedílnou součástí každého logistického systému. Odhaduje se, že na světě existuje asi 750 000 skladovacích zařízení, od nejmodernějších, profesionálně řízených skladů po podnikové skladovací místnosti, garáže, drobné sklady v rámci prodejen, nebo dokonce zahradní kůlny. Skladování má významný podíl na zajišťování potřebné úrovně zákaznického servisu při co možná nejnižších celkových nákladech. Skladování tvoří důležitý spojovací článek mezi výrobcem a zákazníkem. Z relativně málo významné složky logistického systému podniku se s postupem doby stala jedna z jeho nejdůležitějších součástí.

Skladování je definováno jako ta část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby, a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000).

Dle GROSE (1996) hraje skladování významnou roli v materiálovém toku, ať už jde o skladování surovin a dílů, polotovarů, nebo finálních výrobků:

- zabezpečuje udržování výrobních zásob a jejich snadnou dostupnost v okamžiku potřeby,
- umožňuje plynulou organizaci výrobního procesu vytvářením zásob nedokončené výroby mezi výrobními operacemi,
- je předpokladem pro optimální využití pracovníků a zařízení,
- omezuje ztráty materiálů, výrobků,
- zajišťuje dokonalý přehled o skladovaných položkách aj.

VANĚČEK (2008) definuje sklad jako objekt, článek logistického řetězce, popřípadě prostor používaný ke skladování, vybavený skladovací technikou a zařízením, který poskytuje managementu informace o podmínkách a rozmístění skladovaných produktů.

Podnikatelský subjekt, který potřebuje využívat skladovací kapacity, stojí při rozhodování před hledáním odpovědi na pět hlavních otázek:

1. Jak velký sklad je potřebný?
2. Mít vlastní sklad, nebo sklad pronajmout?
3. Používat centrální sklad, nebo sklady dislokované?
4. Kam sklad lokalizovat?
5. Jaký typ skladu použít? (GROS, 1996)

2.1.2.1 Funkce skladů

STEHLÍK a KAPOUN (2008) popisují základní úkol skladu jako ekonomické sladění rozdílně rozsáhlých toků. Mezi hlavní motivy či důvody skladování patří zejména:

- **vyrovnávací funkce** při vzájemně odchylném materiálovém toku a materiálové potřebě z hlediska množství, kvality nebo z hlediska času,
- **zabezpečovací funkce** vyplývající z nepředvídatelných rizik během výrobního procesu a z kolísání potřeb na odbytových trzích a z časových posunů dodávek na zásobovacích trzích,
- **kompletační funkce** spočívá v tvorbě sortimentu pro obchod nebo pro výrobu dle požadavků jednotlivých prodejen nebo dílen,
- **spekulační funkce** vyplývá z očekávaných cenových zvýšení na zásobovacích a odbytových trzích,
- **zušlechťovací funkce** spočívá v jakostní změně uskladněných druhů sortimentu (např. stárnutí, kvašení, zrání, sušení atd.)

VANĚČEK (2008) uvádí základní funkce skladování:

- **Příjem zboží.** Zahrnuje fyzické vyložení či vybalení zboží z dopravního prostředku, aktualizaci skladových záznamů, kontrolu stavu zboží (poškození), a překontrolování fyzického počtu položek s údaji na původní dokumentaci.
- **Transfer nebo ukládání zboží** zahrnuje fyzický přesun produktů do skladu a jejich uskladnění, dále přesuny produktů do oblasti speciálních služeb – např. konsolidace a přesuny produktů do místa výstupní expedice.
- **Překládka zboží typu cross-docking.** Obchází funkci uskladnění produktů, neboť zboží se překládá z místa příjmu do místa expedice. Nesmírně se zde zvyšuje význam transferu informací, neboť dodávky vyžadují přesnou koordinaci činností.
- **Odesílání – expedice zboží.** Skládá se ze zabalení zásilek a jejich naložení do dopravního prostředku a z úpravy skladových záznamů. Zboží se obvykle umísťuje na palety a balí se do smrštitelné fólie.

2.1.2.2 Typy skladů

Členění skladů dle jejich konstrukce

- **Uzavřené sklady.** Jsou uzavřené ze všech 4 stran.
- **Kryté sklady.** Mají střechu a 1-3 stěny, ale ne všechny čtyři. Skladuje se zde takové zboží, které nevyžaduje zvláštní úpravu teploty.
- **Otevřené sklady.** Tvoří tzv. „složisté“, 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.

Členění skladů dle jejich technologického vybavení

- **Ruční sklady.** Převažuje zde ruční manipulace s materiálem.
- **Mechanizované sklady.** Používá se mechanizační zařízení, ale ne komplexně, používají se pouze některé stroje či dopravní prostředky.
- **Vysoce mechanizované sklady.** Mají progresivní skladovou technologii, ale jak na příjmu, v průběhu skladování a vyskladňování pracuje člověk. Tyto sklady jsou zatím hodnoceny jako nejefektivnější.
- **Plně automatizované sklady.** V těchto skladech jsou automatizovány téměř všechny manipulační procesy, včetně procesů informačních. Jsou značně nákladné a nejsou příliš rozšířeny.

Členění skladů dle průtoku zboží

- **Průtokový sklad.** Zboží prochází od příjmu až po vyskladnění přímo ve směru přejímky nebo odbočuje ve směru do pravého úhlu. Zboží má jednosměrný pohyb, neruší se vzájemné činnosti příjmu a vyskladnění.
- **Hlavový sklad.** Je to sklad, kde příjem i vyskladnění jsou na téže straně. Vzniká zde určitý problém křížení cest zboží. Nejčastěji se tento systém uplatňuje u malých skladů, kde pro malý počet pracovníků a mechanizačních prostředků je toto nebezpečí zanedbatelné nebo u automatizovaných skladů, kde je možno pomocí dopravníkových systémů zajistit křížení cest zboží na různých úrovních a nedochází tam pak k negativním důsledkům.

Druhy skladů dle jejich funkce

- **Obchodní sklad.** Charakteristický je velký počet dodavatelů i odběratelů. Jeho základní funkcí je kromě skladování i změna sortimentu dle požadavku odběratelů.
- **Systém cross-docking.** Je to systém okamžitého předávání zboží, při kterém se sklady využívají především jako „distribuční směšovací centrum“. Produkty se sem přivážejí ve velkém, hned se rozdělí a v potřebném množství se spojí

s jinými výrobky do zásilky, určené pro konkrétního zákazníka. Zboží nezůstává ve skladu déle jak 24 hodin.

- **Tranzitní sklady.** Jsou umístěny v místech, kde se nakládají a vykládají velká množství zboží, jako jsou například přístavy, železniční uzly aj. Hlavní funkcí je příjem zboží, jeho rozdělení podle zákazníků, naložení na vhodné dopravní prostředky a odeslání k zákazníkům. Většinou jsou součástí tzv. logistických distribučních center.
- **Konsignační sklady.** Tyto sklady si zřizuje zákazník u dodavatele. Zboží je skladováno na účet a riziko dodavatele, odběratel má právo si zboží odebírat podle potřeby a v určitém časovém odstupu zboží platí, případně upozorňuje na nutnost sklad doplnit.
- **Zásobovací sklady.** Patří do oblasti průmyslové logistiky a jsou budovány ve výrobě, v továrnách.
- **Celní sklady.** V těchto typech zařízení se uskladňují například dovezené tabákové a alkoholické výrobky, přičemž stát má nad tímto zbožím kontrolu, dokud není zboží distribuováno na trh. V tom okamžiku pak dovozce musí zaplatit příslušnému orgánu celní poplatky. Výhodou celních skladů je to, že dovozní cla se naplatí, dokud se zboží neprodá, takže dovozce má v době jejich placení již k dispozici finanční prostředky z jejich prodeje.

Členění skladů z hlediska vlastnictví

- **Veřejné sklady**
- **Soukromé sklady**

Sklad a distribuční centrum

Ve skladech probíhá manipulace s většinou produktů ve čtyřech cyklech: přejímka, uskladnění, expedice a nakládka. V distribučních centrech většinou chybí uskladnění. Sklady poskytují minimum činností, které přidávají hodnotu výrobkům, distribuční centra poskytují relativně velký podíl na přidané hodnotě (VANĚČEK, 2008).

2.1.2.3 Zásoby ve skladech

Zásoba je určité množství výrobků, pro které dosud není konkrétní zákazník a které někde leží a čeká (KAVAN, 2002).

Dle GROSE (2003) jsou obecně zásoby považovány za projev rezerv v řídicí práci manažerů a hledají se cesty, jak jejich úroveň co nejvíce snížit.

Problematika volby správných rozhodnutí v oblasti zásob patří k nejriskantnějším oblastem logistiky. Stanovení potřebné úrovně zásob v množství a struktuře pro zásobování segmentů trhu a jejich alokace podle předpovědí prodeje, stejně tak jako volba optimální úrovně zásob surovin pro výrobu patří ke kritickým článkům celé logistické strategie. Volba strategie řízení zásob spojená s riziky a nejistotami je proto předmětem značného zájmu podnikatelských subjektů. Vede k tomu i skutečnost, že výše finančních prostředků vázaných v zásobách není nevýznamná. Pohybuje se od 10 % do 25 % aktiv podniku. Je zřejmé, že i relativně malé snížení zásob může znamenat významný ekonomický efekt pro podnik. Výše zásob ovlivňuje významným způsobem i úroveň služeb zákazníkům.

Při stanovení potřebné úrovně zásob se naráží na problém volby vhodných kritérií posuzování jejich optimální výše. Klasické metody analýzy efektivity alokace kapitálových prostředků v tomto případě jsou jen obtížně použitelné. Výsledkem je skutečnost, že mnoho společností udržuje zásoby mnohem vyšší, než je skutečná potřeba (GROS, 1996).

Špatné řízení velikosti zásob a rozpracované výroby zcela určitě vede ke ztrátám zakázek a tržeb, nespokojeným zákazníkům, úzkým výrobním místům a k zahálení neproduktivně vázaného a tolik potřebného kapitálu.

Držet všechny nezbytné druhy zásob v přiměřeně nízkých mezích musí být cílem řízení zásob za každé situace (KAVAN, 2002).

KAVAN (2002) rozeznává následující okruhy zásob:

- surovin a nakupovaných dílů,
- nedokončené výroby nebo přepravovaného zboží,
- hotových výrobků (třeba pro maloobchodní prodej),
- náhradních dílů, nástrojů a různých poddodávek

Zásoby plní řadu významných funkcí:

1. Vyhovět předpokládané poptávce, která zatím není.
2. Vzhledem k nepravidelné poptávce vyhovět požadavkům rovnoměrné výroby.
3. Odděluje výrobní a distribuční požadavky, čímž usnadňuje flexibilitu.
4. Chrání proti neuspokojeným zákazníkům.
5. Zhromadňuje výrobu a umožňuje vznik souborů zakázek a výrobních dávek.
6. Brání růstu cen, protože souvisí se slevou kvantity (10% při odběru zboží nad...).
7. Umožňuje vůbec vyrábět (mezisklady, náběhové zásoby...) (KAVAN, 2002).

2.1.3 Doprava a přeprava zboží

Dle VANĚČKA (2006) je doprava záměrná činnost, spočívající v přemístování osob nebo věcí, která se uskutečňuje různými dopravními prostředky a dopravními technologiemi po dopravních cestách a to v prostoru a čase.

Doprava zabezpečuje fyzické přemístění výrobků z místa, kde se vyrábějí, do místa, kde je jich zapotřebí. Tento přesun v prostoru nebo na určitou vzdálenost přidává výrobku hodnotu. Tato přidaná hodnota se nazývá přínos místa.

Skladováním výrobků do doby, než je jich zapotřebí, vzniká přínos času. I doprava je faktorem časového přínosu; určuje totiž, jak rychle a jak spolehlivě se výrobek přesunuje z jednoho místa do jiného (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000).

Přeprava je součástí dopravy a pomocí ní se přímo uskutečňuje přemístění věcí (tj. materiálu, zboží) nebo osob dopravními prostředky či zařízeními (VANĚČEK, 2006).

2.1.3.1 Členění dopravy

Pro přepravu výrobků lze zvolit kterýkoliv nebo i více z pěti základních druhů dopravy, kterou je doprava silniční, kolejová, letecká, lodní a potrubní. Dále lze použít i různé intermodální kombinace: kolejová-silniční, silniční-lodní, silniční-letecká nebo kolejová-lodní. Intermodální kombinace nabízejí buď specializované, nebo levnější služby, které nejsou obecně dostupné, pokud používá jednotlivý druh dopravy. Další přepravní možnosti, které nabízejí přepravcům široký rozsah služeb, zahrnují využití zasilatelských firem, asociací přepravců, intermodálních marketingových firem (neboli agentů přepravců), nezávislých poskytovatelů služeb (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000).

Při existenci dopravní sítě a výběru vhodného typu dopravy je třeba brát v úvahu:

- délku přepravní trasy,
- přepravované množství,
- rychlost,
- druh přepravovaného zboží,
- náklady na přepravu aj (GROS, 1996).

2.2 Informační tok

2.2.1 Logistický informační systém

Nároky zákazníků neustále rostou. K uspokojení jejich požadavků je nezbytný integrovaný logistický systém, který je podporován integrovaným logistickým informačním systémem. Informační technologie významným způsobem ovlivňují rozvoj logistiky. Základem logistického systému je vyřizování objednávek. Nedokonalá komunikace může mít za následek ztrátu zákazníků, zvýšení dopravních a skladovacích nákladů, či růst nákladů na udržování zásob. Pro podporu logistických činností jsou proto v široké míře využívány počítače, a to jak při přijímání a vyřizování objednávek, tak v oblasti řízení zásob a skladů, měření výkonů, ale také v procesu přepravy (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

Hlavním cílem logistického informačního systému (LIS) je vytvořit informační základnu pro plánování a řízení všech logistických činností, týkajících se organizace materiálových toků. LIS musí umožnit transformaci vstupních informací, které jsou představovány objednávkami zákazníků na informace výstupní, kterými jsou objednávky dodavatelům. Stručně schematicky lze tuto transformaci znázornit pomocí obrázku (DANĚK, 2004).

Obrázek 3: Postupné zpracování informace v LIS



Pramen: (DANĚK, 2004)

Dle GROSE (1996) se LIS dekomponuje do čtyř subsystémů:

- subsystému zpracování objednávek,
- subsystému předpovědí poptávky,
- subsystému logistického plánování,
- subsystému řízení zásob.

2.2.1.1 Subsystém zpracování objednávek

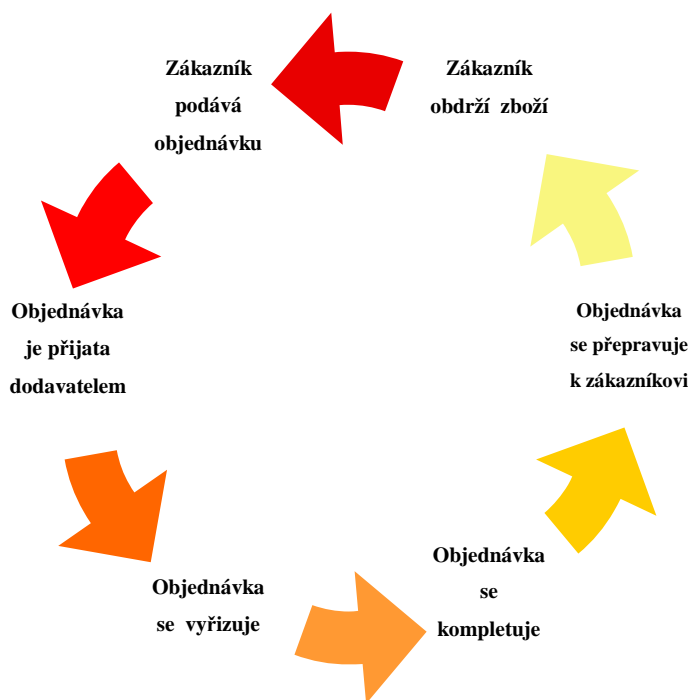
Kromě jejich vlastního zpracování musí zajistit dostatečně rychlou komunikaci mezi podnikem, zákazníky a dodavateli. Rychlost a kvalita činností této části LIS podstatným způsobem ovlivňuje efektivitu logistických činností. Tento subsystém pracuje se dvěma druhy objednávek a to:

- objednávky zákazníků
- objednávky dodavatelům (DANĚK, 2004)

Cyklus zákaznické objednávky

Zahrnuje veškerý čas, který uplyne od podání objednávky ze strany zákazníka až po obdržení objednaného zboží v přijatelném stavu a jeho umístění do zákaznickova skladu. Je-li zboží k dispozici na skladě, tak se typický cyklus objednávky skládá z následujících položek či fází: 1) příprava a předání objednávky, 2) přijetí objednávky a její zanesení do systému, 3) vyřízení objednávky, 4) příprava/kompletace objednávky a zabalení, 5) doprava objednaného zboží zákazníkovi a 6) příjem zboží u zákazníka (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000).

Obrázek 4: Celkový cyklus objednávky: hledisko zákazníka



Pramen: (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000)

Vyřizování objednávek a informační toky

Vyřízení objednávky vyžaduje jednak toky informací z jednoho oddělení do druhého a jednak vyhledávání informací, resp. přístup k informacím, v různých kartotékách nebo databázích, např. úvěrové postavení zákazníka, dostupnost zásob nebo plány přepravy. Informační systém může být plně automatizovaný anebo částečně manuální; v praxi se většinou jedná o určitou kombinaci obou typů.

Manuální systémy jsou obecně velmi pomalé, nekonzistentní a náchylné k chybám. Často dochází k opoždování informací (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000).

2.2.1.2 Subsystem předpovědi poptávky

Měl by poskytovat možnost odhadu budoucího vývoje poptávky. Výsledkem této činnosti by mělo poskytnutí východiska pro všechny složky podnikatelského záměru od nákupu a distribuce po finanční plán organizace.

2.2.1.3 Subsystem logistické plánování

Tvoří jádro LIS. Tento subsystem by měl zajistit, aby logistický plán organizace zohledňoval strategické cíle organizace v souladu s možnostmi organizace a změnami v jejím okolí.

2.2.1.4 Subsystem řízení zásob

Vytváří podmínky pro získání přehledu o stavu zásob v jednotlivých částech logistického řetězce příslušné organizace.

K tomu, aby bylo možno informace zpracovávat, je nutno nejprve tyto informace získat a přenést z míst jejich zdroje (DANĚK, 2004).

2.2.2 Získávání informací

DANĚK (2004) uvádí, že zdrojem informací jsou technologické procesy, materiál, obaly, vozidla, manipulační zařízení apod. Informací je např. okamžitý stav technologického procesu, počet kusů určitého druhu sortimentu ve skladu atd. Informace se může získat pohledem, hmatem nebo pomocí snímače. V současné době se pro snížení počtu chybných informací a vyloučení lidského činitele i z důvodu rychlosti jejího získání a přenosu ke zpracování používá stále častěji automatického získávání.

2.2.2.1 Čárové kódy

Čárové kódy jsou nejučelnějším, většinou nejlevnějším a proto nejrozšířenějším způsobem označování prvků pro automatickou identifikaci na optickém principu. Setkáváme se s nimi prakticky na veškerých typech spotřebního zboží baleného ve spotřebitelských obalech. Čárový kód je řada paralelních čar různých šířek, s různými rozestupy mezi jednotlivými čarami. V takto uspořádaných čarách jsou zakódovány takové informace jako písmena, čísla a zvláštní znaky. Čárové kódy se čtou opticky tak, že se snímají paprskem světla. Informace obsažené v čárovém kódu se přenášejí přímo do počítače nebo se ukládají a do počítačového systému se přenášejí souhrnně později.

Čárové kódy představují logickou nástavbu podnikového informačního systému a spojovací článek se systémem EDI. Jejich technologie se velmi rychle rozvíjí. Rozšiřuje se použití dvourozměrných kódů, které na stejném prostoru umožňují zaznamenání až stonásobného množství dat (PERNICA, 1994, LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000).

2.2.3 EDI (Electronic Data Interchange)

Elektronická výměna dat znamená elektronický přenos standardizovaných obchodních dokumentů mezi počítači různých organizací. Tento typ komunikace umožňuje, aby podnik, který takto přijímá určitý dokument, mohl tento dokument přímo zpracovat a spustit na jeho základě automaticky návazné aktivity. EDI nahrazuje tradiční systém přenosu informací, resp. dokumentů – poštu, telefon a fax; nejedná se však o prostou náhradu, neboť EDI poskytuje mnohé další informační možnosti (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000).

Objednání zboží tradičním způsobem – bez využití EDI

1. Odběratel pořídí objednávku ve svém informačním systému (např. Navision, SAP).
2. Odběratel objednávku ze systému vytiskne a odešle faxem, v lepším případě emailem.
3. Dodavatel přijme objednávku faxem nebo emailem (v tom případě si ji obvykle vytiskne).
4. Dodavatel si objednávku z papírové podoby přepíše do svého informačního systému (např. Money, K2, Navision)

Dále probíhá zpracování objednávky, vyskladnění, dodávka zboží, fakturace atd.

Objednání zboží s použitím EDI

1. Odběratel pořídí objednávku ve svém informačním systému (např. Navision, SAP). Pořízená objednávka odchází přes EDI v elektronické podobě dodavateli.
2. Dodavatel přijme EDI objednávku do svého systému (např. Money, K2, Navision). Objednávka dorazí elektronicky a přijetí vypadá tak, že objednávka automaticky "vznikne" v informačním systému.

Dále probíhá zpracování objednávky, vyskladnění, dodávka zboží, fakturace atd. Výměna všech dalších dokladů (dodací list, příjemka, faktura) může probíhat také přes EDI (www.edizone.cz).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je analýza vztahů s dodavateli a odběrateli se zaměřením na logistiku především na materiálové a informační toky. Práce si klade za cíl popsat a zhodnotit distribuční řetězec a jeho části a najít obecně platné postupy vedoucí ke zlepšení a úsporám nákladů.

3.1.1 Dílčí cíle

- vývoj obchodní skupiny Flosman – Flop
- analýza struktury obchodní skupiny Flosman – Flop
- analýza konkurence

3.2 Metodika práce

Práce se orientuje na delší časové období než jeden kalendářní rok. K vypracování byly použity následující metody pro zjištění potřebných dat:

- řízené rozhovory se zástupci společností
- řízené rozhovory s maloobchodníky
- osobní návštěva společnosti
- sběr informací získaných z internetových stránek
- sběr informací získaných z propagačních materiálů společnosti
- sběr teoretických poznatků publikovaných v odborných knihách
- sběr vlastních zkušeností z denního provozu

Diplomová práce je rozdělena na literární přehled a vlastní část. Teoretický základ je zaměřen na vymezení významu distribuce, skladování a zásob, přepravy zboží a informačního toku. Ve vlastní části je analyzován vybraný obchodní řetězec především v návaznosti na okruhy zmíněné v teoretické části práce.

Před řešením daného problému je nutné si stanovit pracovní hypotézy:

1. Z hlediska materiálového a informačního toku je logistický systém obchodní skupiny Flosman – Flop schopen konkurovat nadnárodním obchodním řetězcům.
2. Uplatnění centrální fakturace ve společnosti je pro fungování celého řetězce výhodné.
3. Členství obchodníka v uskupení řetězce je pro něj výhodou.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika obchodní skupiny Flosman – Flop

Obchodní řetězec Flop Jih, spol. s. r. o. (dále jen Flop) je druh vertikální kooperace působící na území České republiky a zároveň i na našem trhu. Hlavním úkolem této kooperace je zásobovat maloobchodní prodejce a gastronomické zařízení, které pod sebou zastřešuje. Flop se vykazuje pod názvem „Národní řetězec soukromých potravinářských prodejen“.

Flop působí jako centrála obchodní aliance a sídlí v Táboře¹ společně s firmou Flosman a. s. (dále jen Flosman), která provozuje velkoobchodní činnost, nákup, prodej a rozvoz potravin. Zajišťuje dodávky do Flopu a na nezávislý trh jižních, západních a středních Čech a celé Vysočiny. Obě tyto společnosti mají stejné majitele a jsou kapitálově, personálně i obchodně propojeny.

4.1.1 Historie obchodní skupiny Flosman – Flop

V roce 1991 získává Pavel Flosman živnostenské oprávnění podnikat ve svém oboru. Od roku 1991 do roku 1996 vznikají tři potravinářské velkosklady. Nejprve je to jeden sklad v Mladé Vožici, a poté sklad v Českých Budějovicích a také v Pelhřimově.

V roce 1993 se mění struktura společníků a vzniká ryze rodinná firma. Otevřením první prodejny v Sedleci v roce 1995 se začíná vyvíjet také vlastní maloobchodní síť.

Konkurence nově nastupujících nadnárodních řetězců a skutečnost, že vlastní prodejny Pavla Flosmana nejsou schopné uživit stále se rozvíjející firmu, je v roce 1997 vypracován projekt na vytvoření sítě na bázi franchisingu, která je úzce napojena na velkoobchodní činnost.

¹ Flop Jih spol. s.r.o., Chýnovská 1917/9, 390 02 Tábor

1. 1. 1998 je tento projekt uskutečněn a po rozpadu řetězce Svop (dodnes je činný, ale na jiném principu) zahajuje svoji činnost Flop Jih, spol. s.r.o. jako sesterská společnost firmy Pavel Flosman. Tato společnost slouží jako centrála obchodní aliance a zastřešuje síť potravinářských maloobchodů Flop. Zpočátku je v síti Flop dvacet vlastních prodejen (filiálkových prodejen) Pavla Flosmana a patnáct smluvních nezávislých prodejců a již na konci roku 1999 má síť Flop 70 smluvních partnerů, což jsou maloobchodní prodejci s celkovým počtem 98 prodejen. Z tohoto počtu je 80 prodejen nezávislých prodejců a zbytek prodejny Pavla Flosmana. Tyto prodejny jsou zahrnuty do centrální fakturace.

V roce 1999 dochází ke změně právní formy podnikání u firmy Pavel Flosman, jež je přetransformována na akciovou společnost Flosman, a. s. Nadále se prezentují jako rodinný podnik, protože akcie jsou ve vlastnictví původních majitelů Pavla Flosmana a Ing. Marcely Flosmanové.

Za účelem splnění cíle doplnit a rozšířit obchodní síť vzniká v červnu 2001 druhý řetězec s názvem „Flop B“.

V roce 2002 se začíná používat značka Flop na vlastních výrobcích. Hlavním důvodem pro distribuci je současná situace na trhu a potřeba podpořit loajálnost svých zákazníků. Obchodní skupina využívá typy výrobků v klasickém provedení se značkou výrobce, na jejichž obalu je znázorněno logo FloP, i výrobky maloobchodní značky Standard. Tyto výrobky mohou prodávat i prodejny, které nejsou součástí sítě Flop a to prostřednictvím velkoobchodu Flosman, jenž je nabízí ve svém katalogu. Výrobky pod značkou Flop jsou propagovány na samostatných pravidelných měsíčních letáčích, které jsou umístovány do prodejen.

Firma dále rozšiřuje svoji činnost a v roce 2003 kupuje konkurenční nápojový velkoobchod Rival Tábor. Tím se rozšiřuje o nápojařskou divizi a velkosklady v Třebíči, Táboře a Strakonících.

V roce 2004 zahajuje činnost divize Gastro a rovněž v témže roce získává obchodní skupina Flosman – Flop Zlatý dukát, cenu udělovanou časopisem Moderní obchod za

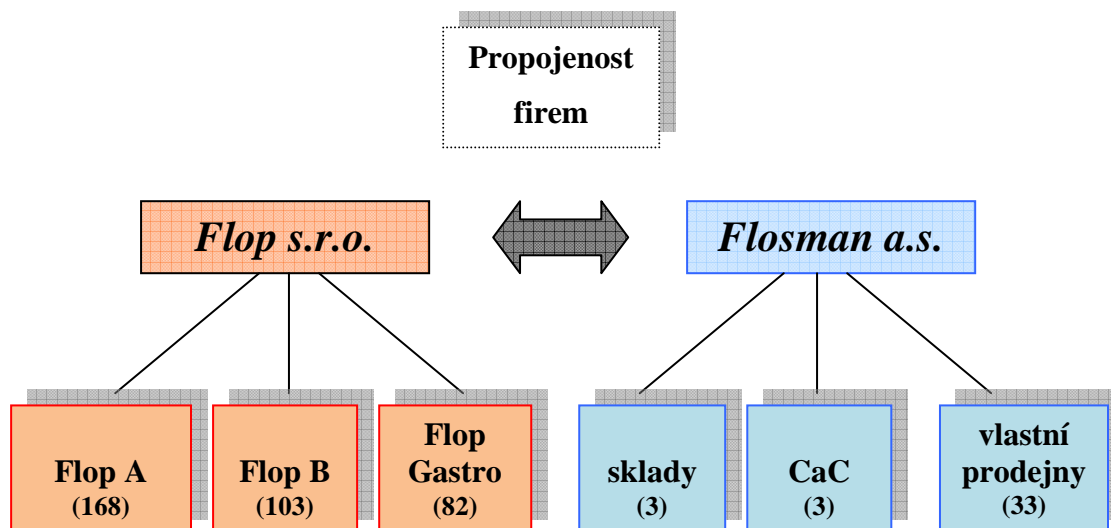
kvalitu a mimořádný přínos pro obchod a zákazníka. Dále dochází k rozšíření marketingových aktivit.

V roce 2005 se začíná jednat o projektu Česká chalupa a již 24. října 2006 se otevírá první prodejna v Nové Včelnici. Jde o síť vlastních maloobchodů Flop se sedlovou střechou s plochou 150 až 200 metrů čtverečných situovaných převážně do vesnic, menších a střediskových měst, kde existuje ideální prostor pro výstavbu. Rovněž v roce 2006 se začíná přestavovat sklad v Mladé Vožici a tím se rozšiřuje o 3000 m².

V roce 2008 slaví obchodní skupina 10 let maloobchodní sítě Flop. Dnes do ní patří okolo 271 prodejen s více než 180 smluvními dodavateli.

4.2 Struktura společností

Obrázek 5: Znáznornění struktury společností



Pramen: autorka práce

4.2.1 Struktura společnosti Flop Jih s.r.o.

Flop jako centrála obchodní aliance pod sebou sdružuje řetězec Flop A, Flop B a Flop Gastro. S výjimkou Flop B podléhají tyto sítě centrální fakturaci. To znamená, že všem smluvním dodavatelům platí Flop a členové sítě platí na základě přefakturace. Hlavní cíl je provozovat fungující řetězce s co nejvyššími obraty u dodavatelů na jedno IČO a získat tak co nejvýhodnější obchodní podmínky. Zatímco u Flop A a u Flop Gastro slouží Flop jako zúčtovací centrála, u sítě Flop B představuje pouze centrálu zprostředkovatelskou, neprobíhá zde totiž centrální fakturace.

4.2.1.1 Řetězec Flop A a Flop B

Řetězce Flop A a Flop B fungují podobně jako franchisingový systém. Je to moderní a dnes již hojně využívaný způsob obchodní činnosti, který dovoluje podnikat bez počátečních znalostí a praxe, čímž snižuje podnikatelské riziko. Prodejny sítě Flop mají jednotné image, jednotně se prezentují a maloobchodníci využívají know how centrály v oblasti merchandisingu a dalších významných oblastech. Tento ucelený systém funguje na bázi smluvních vztahů. To vše jsou důležité prvky franchisingu, ale některé tyto prvky řetězce Flop postrádají.

Majitelé prodejen se nepodílejí na společné propagaci, nejsou vázáni principem exkluzivity, smlouva mezi centrálou a podnikatelem není licenčního typu a neodvádějí část zisku centrále. Proto je důležité, že Flop nevybírá poplatky od svých členů, ale získává čtvrtletní finanční bonusy pro centrálu od svých smluvních dodavatelů jako zisk společnosti.

Členové řetězce

Členové řetězce Flop A a Flop B jsou menší a střední maloobchodní podnikatelé prodávající potravinářské zboží. Z této poměrně široké škály členů se naleznou i tací, kteří vedou i sortiment drogerie a drobné potřeby pro domácnost s převahou sortimentu potravinářského. Zboží vyskytující se na prodejně je ve vlastnictví maloobchodních prodejců a nesou za něj patřičné riziko. Členy se stávají podpisem smlouvy o obchodní spolupráci.

Svoji maloobchodní činnost provozují (s výjimkou prodejen zařazených do projektu Česká chalupa, vlastních a CaC nápojových prodejen společnosti Flosman) ve vlastních nebo pronajatých prostorách. Tyto prodejny nevlastní ani společnost Flop, ani společnost Flosman. Někteří podnikatelé vlastní nebo provozují i dvě prodejny současně. Nyní pět nově vystavěných prodejen se sedlovou střechou v Nové Včelnici, Habrech, Studené, Horní Plané a v Sázavě jsou ve vlastnictví společnosti Flop. Do sítě

Flop A jsou také zařazovány vlastní a CaC nápojové prodejny společnosti Flosman, které taktéž patří do vlastnictví společnosti.

Důležitou podmínkou členství v síti Flop A je dosažení minimálního měsíčního obratu prodejny 750 tisíc korun a v síti Flop B 350 tisíc korun.

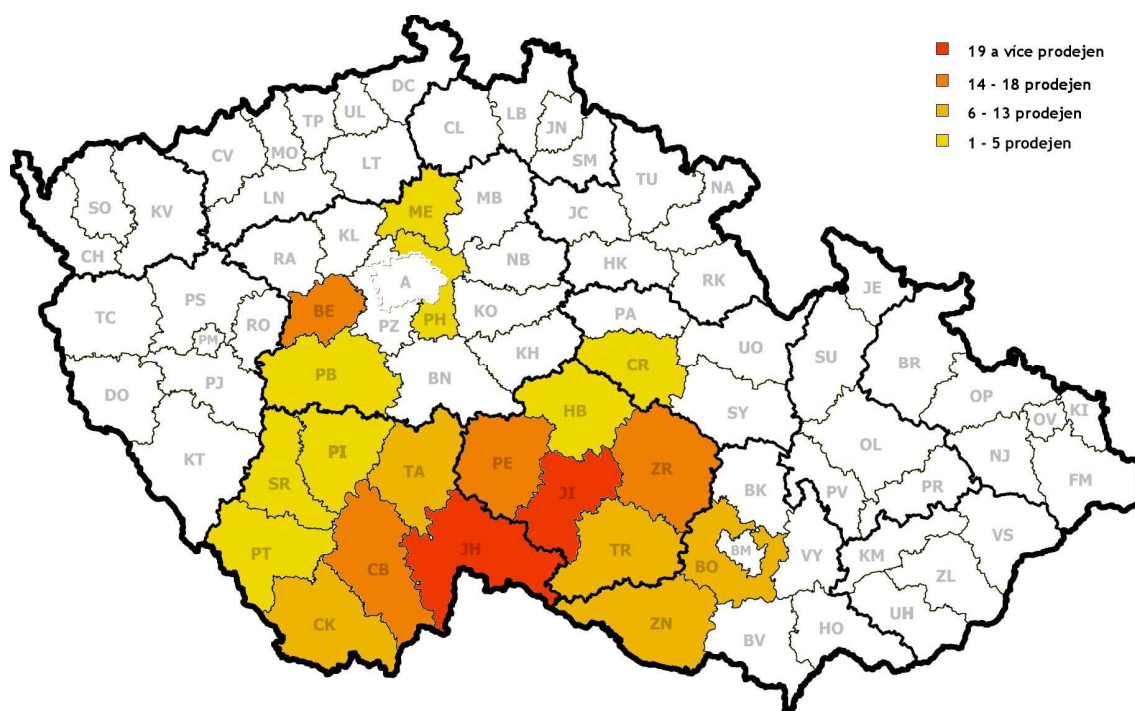
Poloha a rozmístění prodejen

Prodejny sítě Flop A a Flop B se nacházejí v pěti krajích České republiky a to v Jihočeském, Středočeském, Východočeském, Jihomoravském a v kraji Vysočina. Jejich rozmístění se soustřeďuje do malých obcí přes střední a větší města, v menším rozsahu pak do měst velkých a je závislé na poloze velkoobchodních skladů firmy Flosman, které jsou v Českých Budějovicích, Mladé Vožici a v Pelhřimově (více pojednáno v kapitole 4.3.1.).

Největší zastoupení prodejen řetězce Flop A je v okresech Jindřichův Hradec a Jihlava s 19 a více jednotkami, dále pak v okresech České Budějovice, Pelhřimov a Žďár nad Sázavou. Naopak nejmenší výskyt prodejen zaznamenávají okresy Strakonice, Prachatice, Písek, Havlíčkův Brod a další s nejvíce 5 prodejními jednotkami.

Na obrázku 6 níže je znázorněn počet prodejen v jednotlivých okresech České republiky u sítě Flop A.

Obrázek 6: Počet prodejů Flop A v okresech ČR

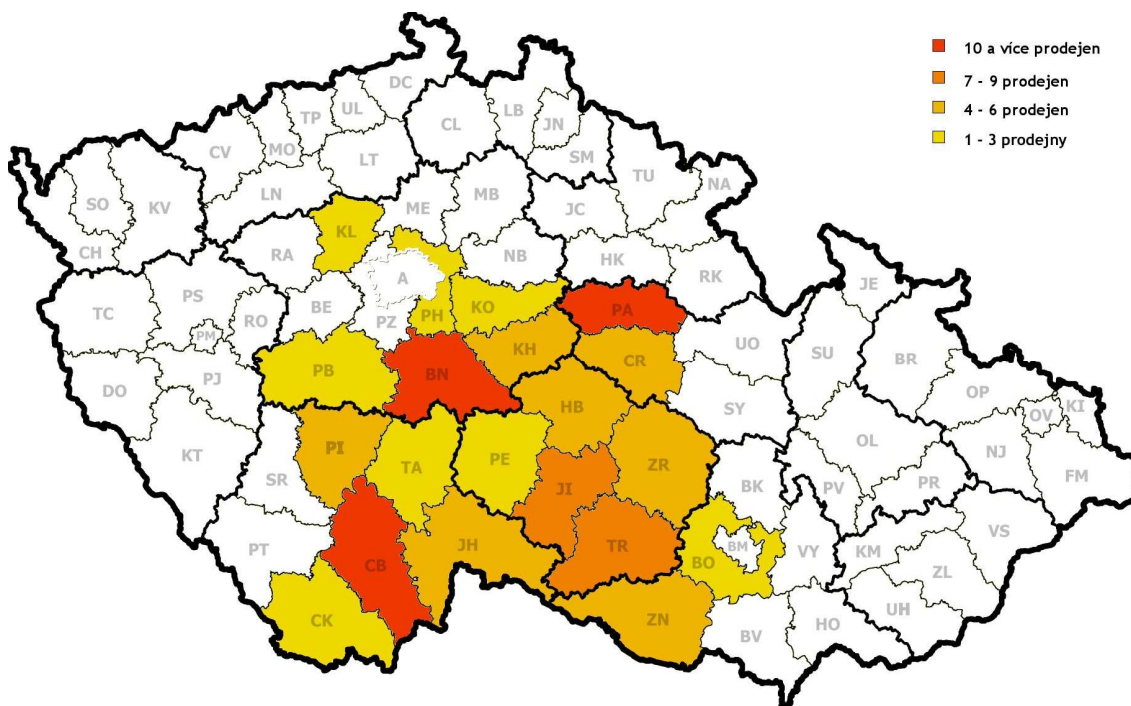


Pramen: autorka

U řetězce Flop B je nejvíce prodejů na území okresů České Budějovice, Benešov a Prachatice s 19 a více jednotkami, dále pak okres Třebíč a Jihlava. Nejmenší výskyt prodejů je zaznamenán v okresech Český Krumlov, Tábor, Pelhřimov a v dalších, kde se nacházejí nejvíce tři prodejny.

Na obrázku 7 níže je znázorněn počet prodejů v jednotlivých okresech České republiky u sítě Flop B.

Obrázek 7: Počet prodejen Flop B v okresech ČR



Pramen: autorka

Prodejny řetězce Flop A a Flop B zaujímají svým rozmístěním podstatnou část České republiky. To svědčí o velkém zájmu ze strany maloobchodních prodejců stát se členem uskupení sítě Flop A či Flop B a tím čerpat výhody, které jim obchodní skupina Flosman – Flop poskytuje. (Výhody plynoucí pro maloobchodníka viz níže).

Rozdíly mezi sítí Flop A a Flop B

Prodejní jednotky sítě Flop A a Flop B mezi sebou vykazují patřičné rozdíly ve fungování. Z venku působí stejným dojmem, ale ve skutečnosti tomu tak není. Zákazník však není schopen rozeznat rozdíl mezi těmito prodejny.

Prodejny Flop A mají:

- výhodnější nákupní ceny,
- jednodušší prezentaci prodejen,
- cenově výhodnější letákové akce a propagaci než prodejny Flop B.

Jednotky označované jako Flop A se vyskytují v počtu okolo 165 prodejen a přes firmu Flop podléhají centrální fakturaci. Sama firma platí všem smluvním dodavatelům za odebrané zboží a s prodejny se dále vyrovnává pomocí předfakturace. Další stovka smluvních prodejen, vesměs menších a s nižším obratem, spadá do sítě Flop B. Ty ale nemají centrální fakturaci a proto i jejich vyjednávací schopnosti s dodavatelem jsou značně sniženy. V této síti se prodává zhruba třetina zboží než u „áčka“. Centrála zde má pouze zprostředkovatelskou funkci, nemůže se tedy zaručit za prodejny u dodavatelů a jistit jejich pohledávky. Zatímco u členů řetězce Flop A centrála ručí za prodejny u dodavatelů a garantuje dobytost pohledávek.

Člen sítě Flop A je povinen odebírat minimálně 90% zboží od dodavatelů, jež mají podepsanou dohodu s centrálou obchodní aliance Flop. Zbytek zboží dodávají do prodejen dodavatelé, kteří působí na regionální úrovni, jako jsou např. pekárny. *S těmito podnikateli by se nevyplatilo uzavírat smlouvu, protože jejich působnost je malá a často jejich výrobní kapacity stačí na zásobování města, ve kterém působí, a jejich blízkého okolí.* Člen sítě Flop B není žádným způsobem a ustanovením omezen, a proto je na něm, zda odebírá zboží od smluvních dodavatelů Flopu či ostatních, se kterými nemá společnost Flop podepsanou smlouvu.

Prodejny Flopu A mají povinnost dodržovat podmínky vyhlášených letákových akcí, co se týče výše ceny, prodávaného sortimentu a období, na které se tato akce vztahuje. V prodejnách typu Flop B je tato skutečnost založena pouze na dobrovolnosti. Maloobchodní prodejce si může vybrat jen některé ze sortimentu výrobků, na něž je uvalena sleva.

Pokud je maloobchodní podnikatel ochoten přijmout podmínky členství v síti Flop A, je pro něj tato síť výhodnější, protože v ní má možnost čerpat více výhod než člen řetězce Flop B.

Výhody plynoucí pro maloobchodníka

Vstup maloobchodníka do některého z uskupení řetězce Flop mu otevírá možnost čerpat výhody společné pro všechny členy řetězce:

- **společný nákup** - díky tomu, že centrála slučuje objednávky dodavatelů od všech podnikatelů (objednává ve skutečnosti větší množství, než kdyby si maloobchodní prodejci zboží objednávali sami přímo u dodavatele), garantuje prodejci nižší nákupní ceny a tím lepší postavení na trhu vůči konkurenci. Tato množstevní sleva platí i v oblasti technického zabezpečení prodejen, kdy díky síle řetězce získávají výhodnější obchodní podmínky u dodavatelů chladicích pultů, regálů nebo pokladních systémů.
- **společné marketingové aktivity (např. letákové akce)** - jsou poskytované zdarma, tudíž se na nich partnerské prodejny finančně nepodílejí.
- **podnikatel nemusí vyjednávat o podmínkách přímo s dodavatelem** - tuto činnost za něj vykonává centrála, která mu navíc poskytuje informace o změnách na trhu, o nových legislativních opatřeních apod.

Být členem řetězce Flop se stává pro podnikatele jedinečnou výhodou, díky které jsou schopni čelit konkurenci nadnárodních řetězců a tím si zajistit existenci na dnešním značně nasyceném trhu.

Statistika řetězce Flop A

Ředitelka společnosti Flop Jih s.r.o. Libuše Kadlecová uvádí, že prodejny ze sítě Flop A i Flop B jsou stabilní a až na pár výjimek pracují velmi dobře. Díky jejich chvályhodným hospodářským výsledkům mohou soukromí podnikatelé své prodejny rekonstruovat, rozšiřovat a modernizovat.

Právě díky rekonstrukci, rozšíření a modernizaci svých prodejen získává maloobchodní prodejce další nové zákazníky. Lidé jsou zvědaví a prozíraví a většinou ihned po znovuotevření prodejny ji zajdou navštívit a ve většině případů se jim nové prostředí zalíbí na tolik, že jsou ochotni přijít znovu.

Zástupce generálního ředitele přes ekonomiku Michal Andrlé uvádí, že obchodní skupina Flosman-Flop dokázala zvýšit obrat o 11,7 procenta na 2,95 miliardy korun za rok 2007. *Toto zlepšení lze vysvětlit hlavně efektivní maloobchodní politikou a změnou chování zákazníka.*

Tabulka 1 uvádí počet prodejen a obrat (nákup) v tisících Kč od roku 1998 do roku 2007.

Tabulka 1: Obrat nákupu zboží v cenách bez DPH u řetězců Flop A

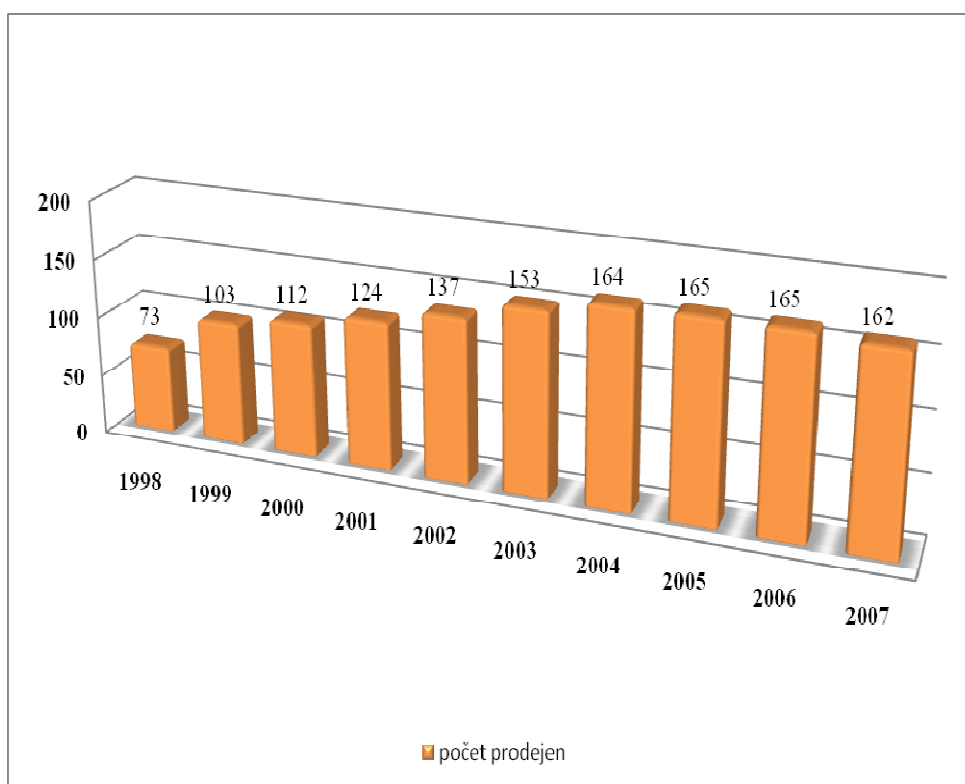
Obrat nákupu zboží v cenách bez DPH		
Rok	počet prodejen	obrat (nákup) v tisících Kč
1998	73	510,1
1999	103	712,1
2000	112	875,4
2001	124	1010,9
2002	137	1141,2
2003	153	1200,5
2004	164	1258,2
2005	165	1262,2
2006	165	1328,5
2007	162	1337,7

Pramen: interní zdroje firmy

Na obrázku 8 je vyobrazen graf, který vykazuje počty prodejen sítě Flop A v jednotlivých letech. *Je z něj patrné, že největší nárůst maloobchodních prodejen byl v roce 1999, čili z počátku existence řetězce Flop A. Další*

nárůst je pozvolný a od roku 2005 prakticky skoro žádný. To vše svědčí o malé fluktuaci prodejen v řetězci. V příštích letech lze očekávat mírný nárůst počtu prodejen díky výstavbě nových nákupních možností v rámci projektu Česká chalupa. Svědčí o tom i rok 2008, který není zahrnutý ve vyobrazeném grafu, kdy se konečné číslo vyhouplo na počet 168 prodejních jednotek.

Obrázek 8: Vývoj počtu prodejen Flop A od roku 1998 do roku 2007



Pramen: autorka

4.2.1.2 Řetězec Flop Gastro

Členové řetězce

Členové řetězce Flop Gastro jsou příspěvkové a rozpočtové organizace jako menzy, nemocnice, domovy důchodců, sociální ústavy, jídelny aj., které denně uvaří více jak 350 jídel. Hlavním reprezentantem je českobudějovický Hotel Gomel a zároveň je i největším odběratelem divize.

K dnešnímu dni se tento řetězec může pyšnit více než osmdesáti zákazníky. Začínají spolupracovat s divizí Flop Gastro díky výhodné ceně surovin pro běžné denní vaření, jako je výsekové maso či drůbež, mléčný sortiment, mouka, cukr, rýže či zelenina. Flop Gastro vyhláší pro provozovny pravidelné měsíční akce.

Být členem řetězce Flop Gastro je pro provozovny velkou výhodou, protože čerpají z obchodních podmínek, které jim divize Flop Gastro poskytuje. Tyto podmínky jsou výhodné na základě centrální fakturace, která v tomto řetězci probíhá.

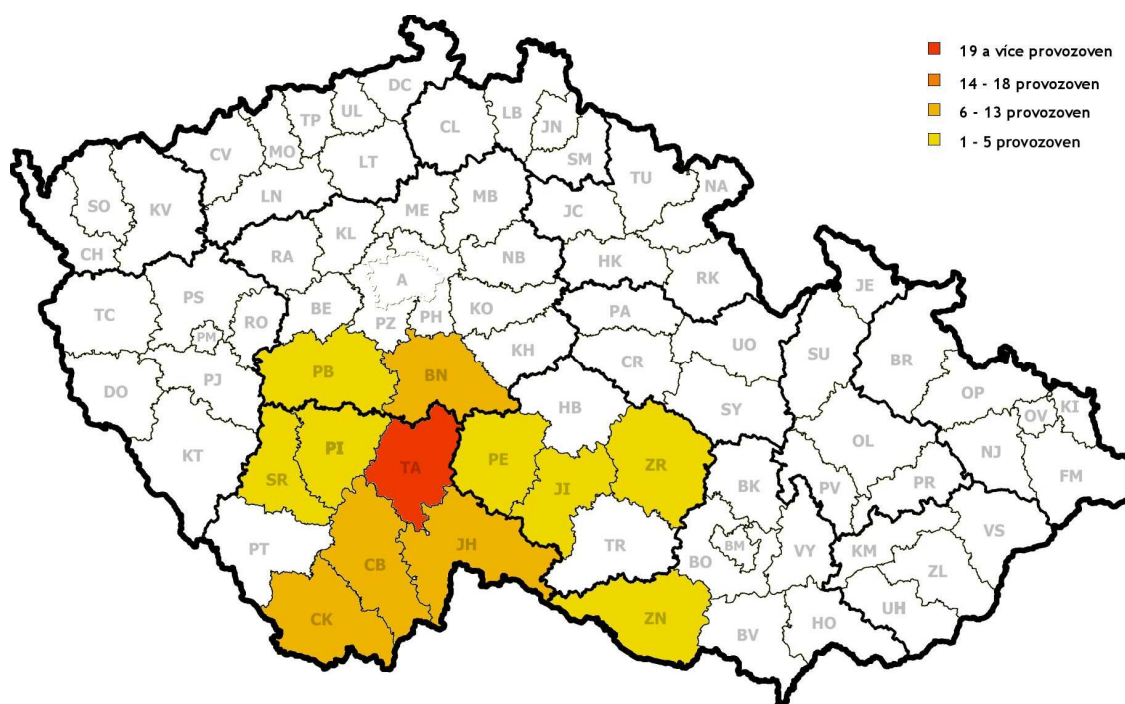
Poloha a rozmístění provozoven

Provozovny řetězce Flop Gastro se nacházejí celkem v čtyřech krajích České republiky a to v Jihočeském, Středočeském, Jihomoravském a na Vysočině.

Největší zastoupení provozoven je v okrese Tábor s 19 a více provozovnami, dále pak v okresech Český Krumlov, České Budějovice, Jindřichův Hradec a Benešov s 6 až 13 provozovnami. Nejmenší výskyt provozoven je zaznamenán v okresech Strakonice, Písek, Příbram, Pelhřimov, Jihlava, Znojmo a Žďár nad Sázavou, kde se nachází maximálně pět provozoven divize Flop Gastro.

Na obrázku 9 je znázorněn počet provozoven v jednotlivých okresech České republiky u divize Flop Gastro.

Obrázek 9: Počet provozoven Flop Gastro v okresech ČR



Pramen: autorka

Provozovny Flop Gastro nezaujímají svým rozmístěním takovou oblast jako již zmiňované prodejny Flop A a Flop B. Je to způsobené tím, že budoucích potenciálních členů tohoto řetězce je mnohem méně a řetězec Flop Gastro je na trhu pouze pět let, což je poměrně krátká doba a spousta subjektů teprve zvažuje o vstupu do tohoto uskupení.

Statistika řetězce Gastro

Zástupce generálního ředitele Pavla Flosmana Michal Andrlé uvádí, že aktivity Gastro vzrostly v roce 2007 zhruba o 15 %, což je podobný nárůst jako v roce 2006. To vše svědčí o tom, že je tento řetězec prosperující s tendencí neustále se rozrůstat a zaujímat dobré postavení na trhu.

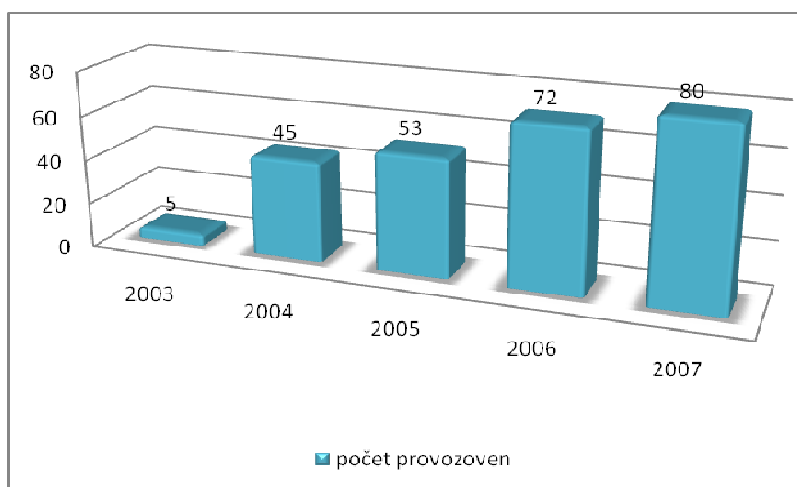
Tabulka 2: Obrat nákupu surovin v cenách bez DPH u řetězce Flop Gastro

Obrat nákupu surovin v cenách bez DPH		
Rok	počet provozoven	obrat (nákup) v tisících Kč
2003	5	2 500
2004	45	19 675
2005	53	31 616
2006	72	43 854
2007	80	47 774

Pramen: interní zdroje firmy

Největší nárůst počtu provozoven je zaznamenán v roce 2004, jak je patrné z grafu na obrázku 10. Toto zvýšení souvisí s velkým zájmem podnikatelů, stát se členem uskupení, při pronikání řetězce Gastro na trh. Dále je možné pozorovat postupný nárůst členů, kdy v roce 2006 lze mluvit o úspěšném roce. V roce 2008 došlo k mírnému zvýšení a to o 2 provozovny.

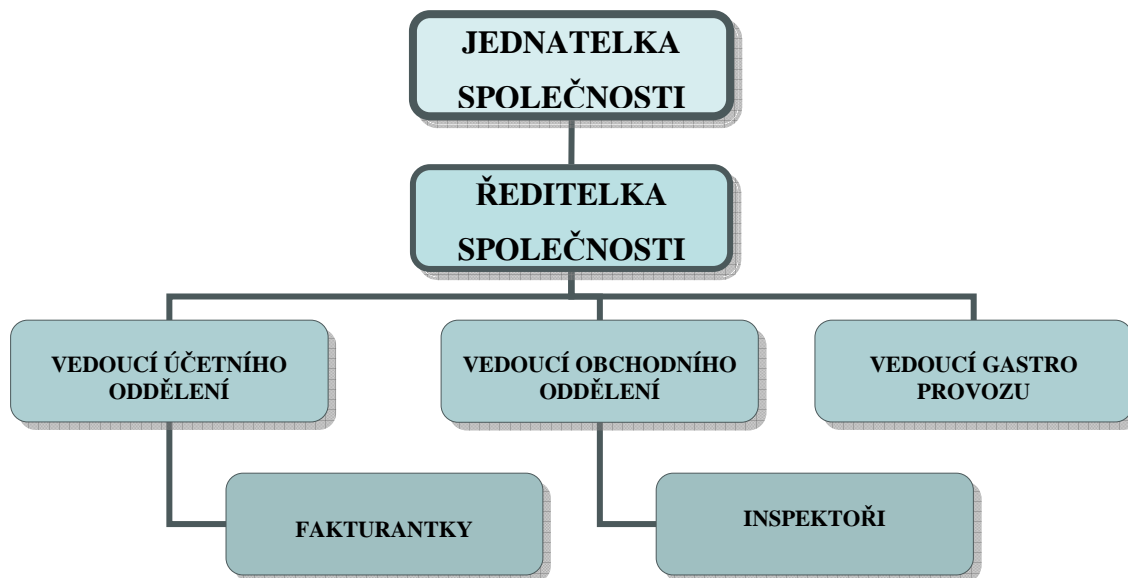
Obrázek 10: Vývoj počtu provozoven Flop Gastro od roku 2003 do roku 2004



Pramen: autorka práce

4.2.1.3 Řídící struktura

Obrázek 11: Řídící struktura společnosti Flop Jih s.r.o.



Pramen: autorka práce

Jednatelkou společnosti Flop Jih s.r.o. je Marcela Flosmanová, jež zároveň působí jako místopředsdkyně představenstva společnosti Flosman a.s. a má právo podepisovat rozhodující dokumenty. Jako její podřízená zastává post ředitelky společnosti Libuše Kadlecová, která má na starosti celkový chod a řízení firmy. Její pracovní náplň je řešit záležitosti ohledně provozu a marketingu, vést jednání s dodavateli a uzavírat s nimi smlouvy a další. Má na starosti vedoucího účetního a obchodního oddělení a vedoucího provozu Gastro.

Vedoucí účetního oddělení má zodpovědnost za 3 fakturantky, které zpracovávají přijaté a vydané faktury.

Vedoucí obchodního oddělení je povinen se zabývat ekonomikou prodejen, zabezpečením ohledně vybavení a zařízení prodejen, hlídá si personalistiku a otevírací doby. Má za úkol tyto prodejny navštěvovat a patřičným způsobem je pak vyhodnotit. Pracuje pod ním 5 inspektorů, z nichž 3 provozní pracovníci navštěvují Flop A prodejny

minimálně jednou za tři týdny a 2 provozní pracovní Flop B prodejny minimálně jednou za dva týdny. Prodejny ze sítě Flop B je potřeba navštěvovat častěji, protože jsou většinou menší a méně úspěšnější a nemají tak zkušené vedoucí, jsou méně stabilní, a proto se i nachází více důvodů ke kontrole. Tito inspektoři jsou povinni kontrolovat přítomnost zboží, které je uvedeno na letáku, poskytovat informace a konzultace vedoucímu prodejny, vyhledávat nové zájemce a další činnosti.

Vedoucí provozu Gastro má na starosti celou divizi, co se týče provozních a ekonomických záležitostí.

4.2.2 Struktura společnosti Flosman a.s.

Flosman provozuje tři velkoobchodní sklady, CaC nápojové prodejny a maloobchodní prodejny.

4.2.2.1 Sklady

Společnost Flosman a.s. vlastní tři velkoobchodní sklady s potravinami a nepotravinářským zbožím, které se nacházejí v Mladé Vožici, Táboře a v Českých Budějovicích. Do dubna roku 2007 měla v pronájmu ještě tři velkoobchodní sklady s nápojařskou divizí firmy Rival, jež spadala pod firmu Flosman. Od této doby jsou nápoje skladovány ve vlastních prostorách skladů. O této tématice dále pojednává následující kapitola.

4.2.2.2 CaC nápojové prodejny

CaC nápojové prodejny jsou jednotky o velikosti prodejní plochy 300 – 600 m² působící jako mezičlánek mezi velkoobchodem a maloobchodem. Vedou potravinářský sortiment (alko, nealko, mražené produkty, masné výrobky atd.), ale ne tak ve velkém

množství jako plnosortimentní prodejny řetězce Flop. Na zboží v obchodě je uvalena nižší přírážka.

Právě díky nižší přírážce tyto prostory navštěvují podnikatelé, kteří mají v úmyslu nakoupit menší objem zboží za výhodnější cenu než v běžném maloobchodě. Jakýkoli velkoobchod by jim totiž neposkytl tak malé množství, jež právě potřebují nakoupit.

Protože prodejny vedou úzký sortiment, nejsou uváděné na reklamních letácích, i když jsou ve skutečnosti zařazovány mezi prodejny sítě Flop A a tudíž pro ně platí stejné obchodní podmínky. Tak jako u těchto prodejních jednotek zde probíhá centrální fakturace, ale hlavním diametrálním rozdílem je, že obchodní prostory jsou ve vlastnictví akciové společnosti Flosman, tedy i personál pracující na prodejně jsou zaměstnanci této firmy.

Akciová společnost Flosman vlastní tři CaC nápojové prodejny, které se nacházejí ve Strakonících, Volyni a v Táboře. Jejich měsíční obraty jsou 2 – 2,2 mil. korun a průměrný roční obrat na jednu prodejnu činí 26 mil. korun.

Zajímavostí, kterou je nutno podotknout, je produktivita práce, jež činí 700 – 800 tis. korun na jednoho zaměstnance.

4.2.2.3 Vlastní prodejny

Vlastní prodejny společnosti Flosman jsou plnosortimentní smíšené samoobslužné jednotky o velikosti prodejní plochy 100 – 800 m² se stejným sortimentem jako maloobchody Flop. Vedou z 92 % potravinářské a z 8 % nepotravinářské zboží jako hygienické potřeby, mycí a čisticí prostředky, základní elektro a další.

Prodejny jsou zařazovány do řetězce Flop A, řídí se tedy stejnými obchodními podmínkami a podléhají centrální fakturaci. Protože mají dostatečně velký sortiment, jsou uváděny na reklamních letácích a od prodejen ze sítě Flop A jsou téměř

neodlišitelné pouze s rozdílem, že jsou ve vlastnictví akciové společnosti Flosman spolu s personálním útvarem.

Akciová společnost Flosman vlastní 33 prodejen tohoto typu, jejich měsíční obraty se liší podle velikosti. Například v Suchdolu, Českých Velenicích, Rudolfově, Velešíně dosahují prodejny měsíčního obratu 3 mil. korun; v Sedlci, Sedlčanech, Pacově a v Jindřichově Hradci 2 mil. korun a pouze 1 mil. korun činí obrat ve Štěpánovicích, Štítarech a v Týnci nad Sázavou.

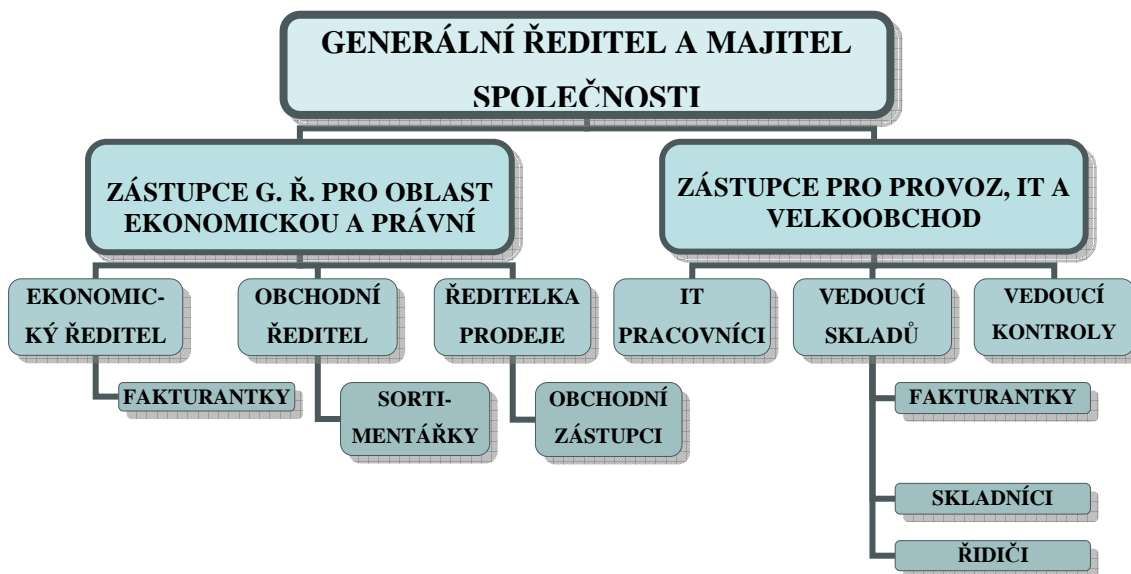
4.2.2.4 Řídící struktura

Generálním ředitelem, majitelem a předsedou představenstva akciové společnosti Flosman je Pavel Flosman, který vlastní 50% akcií firmy a má na starosti finanční toky. K dispozici jsou mu dva zástupci společnosti.

Zástupcem generálního ředitele pro oblast ekonomickou a právní je Michal Andrlé, který má na starosti právní věci a finanční záležitosti. Pracují pod ním ekonomický ředitel s osmi fakturantkami, obchodní ředitel s šesti sortimentářkami a ředitelka prodeje s devatenácti obchodními zástupci. Ekonomický ředitel se zabývá veškerými finančními záležitostmi a fakturacemi. Obchodní ředitel má na starosti obchodování, to znamená nákup zboží, jednání s dodavateli, uzavírání smluv aj. A nakonec ředitelka prodeje řídí všechny obchodní zástupce a toky zboží z velkoobchodu.

Zástupcem generálního ředitele pro provoz, IT a velkoobchod je člen představenstva Ing. Petr Flosman, který má ve firmě na starosti provozní a technické záležitosti. Pracují pod ním IT pracovníci, vedoucí kontroly a vedoucí skladů s fakturantkami, skladníky a s řidiči.

Obrázek 12: Řídící struktura společnosti Flosman a.s.



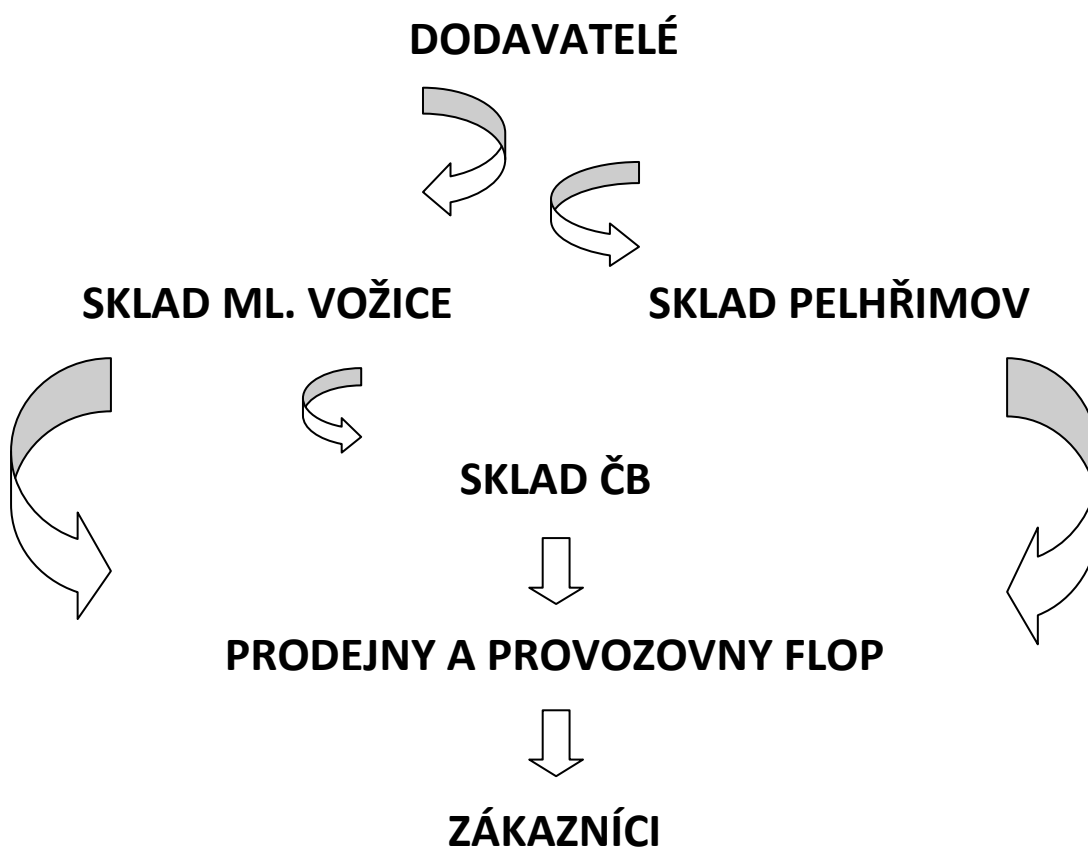
Pramen: autorka

4.3 Řízení distribuce v obchodním řetězci Flosman - - Flop

Společnost Flosman zajišťuje distribuci zboží z vlastních velkoskladů, zatímco firma Flop obstarává pouze přímé dodávky od smluvně zajištěných dodavatelů, kteří zavážejí zboží přímo do prodejen, tudíž je vynechán článek skladování. V kapitole 4.3.1 je rozebrán distribuční řetězec společnosti Flosman a v kapitole 4.3.2 distribuční řetězec společnosti Flop.

4.3.1 Distribuční řetězec – dodávky z velkoskladů

Obrázek 13: Znárodnění materiálůvých toků firmy Flosman



Pramen: autorka

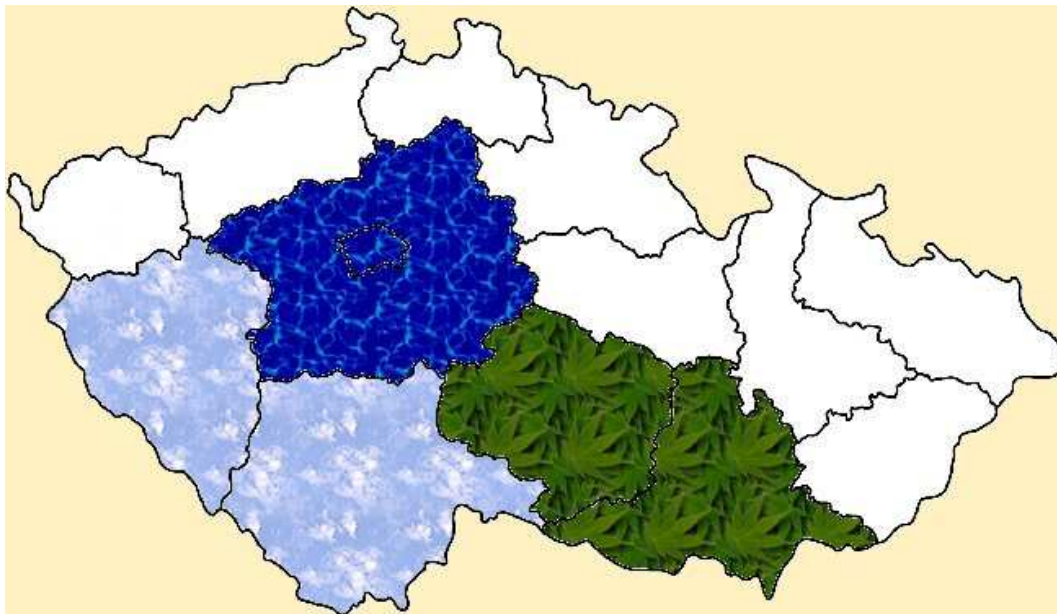
Na obrázku 13 je pomocí šipek zobrazen materiálový tok, jenž je uskutečňován firmou Flosman. Dodavatelé dodávají zboží pouze do velkoskladů v Mladé Vožici a v Pelhřimově, sklad v Českých Budějovicích slouží totiž jako distribuční centrum.

Výhodou tzv. distribučního centra neboli cross docking systému je, že nejsou drženy zásoby, které představují mnohamilionovou investici.

Do skladů dodává kolem 100 dodavatelů, kteří jsou pečlivě vybíráni. Pokud některý sklad navštíví obchodní zástupce za účelem nabídnout zboží, není možné bezprostředně uzavřít obchod, protože jeho nabídka musí být nejprve projednána na obchodní radě společnosti, dále jsou zváženy kapacitní možnosti skladu a důležitou roli hraje samozřejmě i kvalita a samotná degustace daného výrobku.

Na základě správného výběru dodavatele a degustace daného výrobku může obchodní skupina Flosman – Flop ovlivnit odbyt skladovaných výrobků. Nebude-li totiž zboží uchovávané na skladě a distribuované do prodejen řetězců Flop oblíbené a atraktivní u zákazníků, jež navštěvují tyto prodejny a nakupují zde jejich zboží, budou se potýkat s nižším odbytem a tím odvíjejícím se nižším ziskem.

Obrázek 14: Rozsah působnosti jednotlivých skladů



Pramen: www.flosman.cz

Na obrázku 14 je možno vidět rozsah působnosti jednotlivých skladů. Světle modrou barvou je zobrazen rozsah distribučního centra v Českých Budějovicích, které zásobuje spodní polovinu Jihočeského kraje a částečně i jižní část západních Čech.

Rozsah působnosti velkoobchodního skladu v Pelhřimově, jenž zásobuje Kraj Vysočina, jižní část Východočeského kraje a část jižní Moravy, je vybarven zeleně.

Do zájmového území centrálního skladu v Mladé Vožici patří Středočeský kraj a toto území je vybarveno tmavě modrou barvou.

Z rozsahu působnosti jednotlivých skladů a distribučního centra je patrné, že zaujímají zhruba polovinu území České republiky. Naskýtá se zde možnost tuto působnost ještě rozšířit vybudováním dalšího distribučního centra, které by bylo zásobováno z plnohodnotného skladu v Mladé Vožici, a tím si zvýšit postavení na trhu.

Z velkoobchodních skladů je zboží dodáváno jak do řetězců Flop A, Flop B a Flop Gastro, tak i do ostatních odběrových míst jako jsou různé malé prodejny, kantýny, provozy v rekreačních oblastech atd. Obchodní podmínky zde nejsou stejné jako u řetězců Flop.

Ostatní odběratelé z velkoobchodních skladů totiž nemají tak výhodné nákupní ceny, zboží je jim prodáváno s vyšší obchodní marží. Kdyby jim akciová společnost Flosman prodávala zboží za stejnou nákupní cenu, jako prodejnám řetězce Flop, ztrácelo by členství v řetězci na významu.

Členové řetězců Flop mají možnost udělat objednávku elektronicky (nejedná-li se o nového zákazníka), telefonicky nebo prostřednictvím obchodního zástupce:

- dvakrát za týden - velké prodejny
- jednou za týden - střední nebo menší prodejny

Elektronické objednávání bude pojednáno v následující kapitole, nyní bude rozebráno objednávání pomocí obchodního zástupce.

Jakmile má soukromý podnikatel potřebu objednat zboží, zavolá do svého místně příslušného skladu, podle toho v jaké oblasti podniká a obchodní zástupce ho navštíví. Většinou tento proces probíhá tam, kde prodejna není vybavena počítači – tzv. „Kontrola korunou“, nejsou zde používány kódy EAN. Každý obchodní zástupce je vybaven platným ceníkem, sestavou zboží pro konkrétní den, katalogy, důležitými informacemi a psionem, do kterého si zadá kódy a množství objednaného zboží. S tímto zařízením se obchodní zástupce vrací zpět na sklad, tam se spojí s centrálním počítačem a přeneše objednávku.

Povinnosti obchodního zástupce:

- prodej a nabídka sortimentu výrobků z velkoobchodních skladů
- nabídka akčních výrobků – letáky

- získávání informací z trhu – ceny, sortiment u konkurence
- každý týden navštěvovat prodejny a provozovny řetězců Flop

V zájmu obchodní skupiny Flosman – Flop by mělo být postupně všechny prodejny dovybavit počítači, aby mohli maloobchodní podnikatelé vytvářet objednávku elektronickou cestou, nejlépe on-line.

Jakmile je objednávka přenesena do centrálního počítače, tak pracovnice skladu vytiskne vychystávací sestavu, ta je předána skladníkům, kteří podle sestavy dávají zboží na paletu a na paletách ho odvázejí do expedice. V expedici se palety třídí na skupiny, podle toho kam jsou určeny. Další den se nakládají do nákladních automobilů a společně s fakturami jsou rozváženy do příslušných prodejen a provozoven. Celý cyklus trvá nejdéle 48 hodin.

Tento sled činností je vykonáván ve skladech v Mladé Vožici a v Pelhřimově, ale v Českých Budějovicích slouží plocha skladu jako distribuční centrum, takže je zde situace zcela jiná. Do tohoto skladu nezavázejí zboží jednotliví dodavatelé, ale dvakrát až třikrát denně jezdí mezi centrálním skladem v Mladé Vožici a distribučním centrem v Českých Budějovicích velkokapacitní přepravní automobil a převáží palety, které jsou připravené podle objednávek pro každého zákazníka. To znamená, že pro každou prodejnu je zkompletována samostatná paleta ve skladě v Mladé Vožici podle již zmiňované objednávky maloobchodníka, ta je naložena spolu s ostatními paletami, které jsou připraveny stejným způsobem, ale jsou určeny do jiných prodejen, do kamionu s kapacitou 60 palet a jsou převezeny do distribučního centra. Zde jsou všechny palety vyloženy z kamionu do expedičního prostoru distribučního centra, postupně nakládány do menších nákladních automobilů a to takovým způsobem, aby v každém z automobilů byly jen ty palety, jenž jsou směřovány do prodejen nacházejících se na závozní trase předem stanovené pro daný menší nákladní automobil.

Tento způsob je mnohem ekonomičtější, než kdyby měl sklad držet zásoby a zaměstnávat skladníky.

4.3.2 Distribuční řetězec - přímé dodávky

V tomto typu distribučního řetězce je vypuštěn článek skladování, protože se jedná o distribuci rychle kazícího se zboží, které je zaváženo přímo do prodejen nebo provozoven řetězce Flop samotnými výrobci. Jak již bylo uvedeno výše, zajišťuje tyto dodávky centrála Flop. Ta má uzavřenou smlouvu přibližně se 180 dodavateli (Novaco, Madeta a další), jejichž seznam je pravidelně obnovován a přikládán jako příloha ke smlouvě pro maloobchodní podnikatele.

Zavázky čerstvého zboží přímo od smluvního dodavatele (výrobce) jsou pro maloobchodníka výhodné díky centrální fakturaci, která zaručuje naprostou platební disciplínu viz níže.

Na obrázku 15 je pomocí šipek znázorněn materiálový tok. Smluvní dodavatelé dodávají zboží přímo do prodejen a provozoven řetězce Flop, mezi které jsou řazeny prodejny v majetku firmy Flosman, jak již bylo pojednáno v kapitole 4.2.

Obrázek 15: Znázornění materiálových toků firmy Flop



Pramen: autorka

Ještě dříve, než je s dodavatelem uzavřena smlouva, musí proběhnout jeho výběr. Ten je uskutečňován na základě různých nabídek, degustací, poskytovaného sortimentu, potřebné četnosti dodávek, kvality sortimentu a pak je vše předloženo k projednání nákupní radě. Schválí-li nákupní rada nového dodavatele, může být mezi ním a centrálou Flop na IČO Flopu uzavřena smlouva o vzájemné obchodní spolupráci, ve které jsou uvedeny povinnosti odběratele a dodavatele, jak často má být závazka atd. K této smlouvě na dobu neurčitou se každý rok dojednávají konkrétní obchodní podmínky (splatnost, bonusy, slevy...), které každý obchodník musí obdržet spolu se základním ceníkem od všech dodavatelů. Případné ukončení spolupráce je řešeno běžným způsobem podle obchodních podmínek.

V dnešní době je velmi důležité vybrat správného dodavatele. Jeho sortiment by měl být kvalitní, chutný a na úrovni. Dodavatel (výrobce) by se měl o svého zákazníka starat a dodržovat potřebné četnosti závazek, protože právě v tom tkví základ úspěchu.

Prodejny v řetězci čerpají cenové a platební výhody od výrobců a dodavatelů zboží a to díky několika aspektům:

- Nákup velkého množství zboží, což zaručuje množstevní slevy.
- Platební disciplína řetězce, která vychází z centrální fakturace
- Stabilita řetězce, jež umožňuje dodavateli stabilní velikost odběru zboží

Samotné slevy jsou vyjednávány centrálou Flop z běžného ceníku dodavatele a jejich velikost se liší dle druhu nabízeného zboží, předchozích vzájemných zkušeností či konkurence. Sleva se pohybuje mezi 5-10%.

Objednávání zboží je uskutečňováno mezi prodejny a dodavateli (výrobci) telefonicky, faxem, elektronicky nebo prostřednictvím obchodního zástupce dodavatele. Aby bylo zboží dovezeno druhý den, měla by se objednávka učinit do 12 hod. Při objednávání má povinnost podnikatel nadiktovat své odběrní číslo a seznam zboží a následně druhý den je zboží doručeno. Zpravidla je objednávka telefonická, protože se

jedná o čerstvé zboží a ve snaze maloobchodního prodejce je mít stav zboží co nejaktuálnější.

Některé výrobky nejsou rozváženy do druhého dne, ale mají svůj týdenní harmonogram:

- mléčné výrobky – 3 x týdně
- mražené výrobky – 2 x týdně
- masné výrobky – 2 x týdně

Vlastní termíny dodávek (jak často a které dny v týdnu) si každá prodejna domlouvá jednotlivě.

4.3.3 Sklady

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole společnost Flosman a.s. vlastní tři velkoobchodní sklady s potravinami a nepotravinářským zbožím, které se nacházejí v Mladé Vožici, Táboře a v Českých Budějovicích a disponují moderním zázemím a pracovníky s bohatými zkušenostmi.

Zaměstnávat pracovníky s bohatými zkušenostmi, kteří mají možnost pracovat v moderním zázemí, představuje pro společnost velkou výhodu, protože jakýkoliv zaměstnanec se zkušenostmi z denního provozu, který je ovlivněn dobrou podnikovou kulturou, je schopen podávat vynikající výkony.

Ve velkoobchodních skladech se nachází rozsáhlý sortiment, který obsahuje více než 4 000 položek:

- mouky, těstoviny, luštěniny, rýže
- cukr, sůl, koření
- tuky, oleje, hořčice

- mléko, mléčné výrobky, vejce
- káva, čaj, kakao
- alkoholické, nealkoholické a instantní nápoje
- cukrovinky, pochutiny
- konzervované a sterilované potraviny
- základní drogistické zboží
- krmivo pro zvířata

O dostatek tohoto sortimentu se mají právo starat renomovaní výrobci jako:

- Vitana
- Sara Lee
- Fruko Schulz
- Podravka Lagris
- Opavia Lu
- Nestlé
- Mars
- ...

V prostorách skladů se také nachází místo pro výrobky s vlastní značkou Flop, jejichž obal je opatřen výrazným logem FloP. Toto zboží je možno prodávat i v prodejnách, které se nezačleňují do řetězců Flop, ale nakupují ho za méně výhodnější ceny než prodejny ze sítě.

4.3.3.1 Sklad v Mladé Vožici

Charakteristika skladu

Tento sklad byl založen v roce 1997 a nachází se blízko hlavní komunikace Tábor – Kutná Hora, což je velmi výhodné umístění. Jedná se o obchodní sklad.

V roce 2008 byla provedena revitalizace skladu a modernizace logistických procesů firmy, ta umožnila zvýšení počtu druhů zboží zhruba o 1 000 kusů. Díky novému opláštění je chráněna stavba vůči povětrnostním vlivům a je podpořena tepelná ochrana. Jedná se o novou moderní vizáž.

Díky celkové modernizaci akciová společnost Flosman získala zázemí odpovídající současným logistickým trendům.

Součástí rekonstrukce byla výstavba haly pro chlazené zboží se stabilní teplotou 5 až 7 stupňů Celsia, která je určena pro skladování mléčných výrobků především sýrů, másla a tuků. Spolu s chladicí halou vyrostla ještě nová ocelová hala o ploše zhruba 1 500 m², samotný areál se tak rozrostl na celkových šest tisíc metrů čtverečných, přičemž celková cena rekonstrukce dosáhla výše zhruba 23 miliónu korun.

Velikost a uspořádání skladu

Sklad má skladovou plochu 6 000 m², z toho 1 800 m² je plocha, kde se nacházejí regály. Každý regálový sloupec má tři velké buňky a do každé buňky se ukládají tři palety se zbožím a to vždy tak, aby ta s nejčerstvějšími výrobky byla umístěna nahoře. V prostoru skladu dále nachází své místo hala pro chlazené zboží a ostatní prostory pro skladování bez regálů.

Ve skladě se nacházejí administrativní prostory pro sortimentářky, fakturantky, obchodní zástupce a dispečera. V oddělené části skladu jsou umístěny finančně účtované obaly, protože nesmí být skladovány společně se zbožím. Na skladové prostory navazuje expedice a expediční výdajová rampa.

Sklad dle konstrukce

Sklad v Mladé Vožici je skladem uzavřeným – halovým, jednopodlažním s dostatečnou výškou pro skladování.

Sklad dle průtoku zboží

Tímto rozdělením se tento sklad řadí mezi průtokové sklady, což znamená, že příjem a expedice zboží je na opačných stranách, zboží má tedy jednosměrný pohyb. V tomto případě je z pravé strany příjmová rampa, kam výrobci a distributoři navážejí zboží a z levé strany se nachází rampa výdajová.

Příjem a expedice zboží by měla probíhat na opačných stranách skladu, aby nedocházelo ke křížení obchodních cest.

Sklad dle technologického vybavení

Dle technologického vybavení je možno sklad zařadit do kategorie mechanizovaných skladů, *protože u příjmu a vyskladnění pracují lidé*. K práci ve skladu používají zaměstnanci tyto mechanizační prostředky:

- paletové vozíky – 5 ks
- vysokozdvížné akumulární vozíky – 2 ks
- nízkozdvížné manipulační vozíky – 3 ks

Personální zastoupení

V mladovožickém skladu pracují řidiči, skladníci, fakturantky a sortimentářky. Jejich přímým nadřízeným je vedoucí skladu, který odpovídá za celkový chod skladu. V době jeho nepřítomnosti ho zastupuje předem stanovený zástupce.

Pracovní doba zaměstnanců je od 6:00 hod – 14:30 hod, přičemž v létě je nutno posílit chod skladu vůči sezónním výkyvům, proto je provozován dvousměnný provoz a to od 6:00 hod – 14:30 hod a poté od 14:00 hod – 19:30 hod.

4.3.3.2 Sklad v Pelhřimově

Jelikož je tento sklad velmi podobný s předešlým analyzovaným objektem, budou zde uvedeny pouze ty skutečnosti, v kterých se odlišuje od již zmiňovaného skladu v Mladé Vožici.

Charakteristika skladu

Velkoobchodní sklad v Pelhřimově byl vybudován v roce 1996 a jedná se rovněž o obchodní sklad. Jeho poloha již není tak ideální, protože se nachází přibližně 700 m od hlavní komunikace vedoucí do Českých Budějovic a také je značně vzdálen od dálnice.

Velikost a uspořádání skladu

Sklad se rozkládá na ploše 3 000 m², z toho 2 200 m² je zastavěno regály. Regálové a prostorové uspořádání je totožné se skladem v Mladé Vožici.

Sklad dle průtoku zboží

Tímto rozdělením se tento sklad řadí mezi průtokové sklady, což znamená, že příjem a expedice zboží je na opačných stranách, zboží má tedy jednosměrný pohyb.

V tomto případě je z jedné strany příjmová rampa, kam výrobci a distributoři navážejí zboží, a z druhé strany se nachází rampa výdajová, která je bohužel menší (pouze pro 2 auta) a nelze rozšířit, proto musí být upraven časový horizont pro najíždějící menší nákladní automobily.

4.3.3.3 Sklad v Českých Budějovicích

Charakteristika skladu

Toto distribuční směšovací centrum (cross docking systém) vzniklo v roce 1999 a nachází se v průmyslové zástavbě centra města.

Protože sem zaváží zboží pouze jeden velký nákladní automobil, není potřeba řešit polohu skladu a umisťovat ho poblíž hlavní komunikace.

Do tohoto skladu nejezdí dodavatelé, čili se zde neskladuje zboží, *levnější je, když jsou všechny zásoby uchovávány v Mladé Vožici*. Proto se funkčně nejedná o obchodní sklad jako v předchozích dvou případech, ale o distribuční směšovací centrum – cross docking systém.

Velikost a uspořádání skladu

Jak již bylo popsáno výše, chybí zde skladovací prostory, proto jeho plocha je podstatně menší. Jeho výměra je okolo 500 m². Nachází se zde administrativní prostory pro obchodní zástupce, účetní, skladníky, řidiče a vedoucí skladu.

Sklad dle konstrukce

Sklad v Českých Budějovicích je skladem uzavřeným – halovým.

Sklad dle průtoku zboží

V tomto případě se jedná o hlavový sklad, nachází se zde jedna příjmová a výdajová rampa. Nejprve najíždí na rampu kamion, ze kterého je vyloženo zafóliované zboží, následně kamion odjede a postupně najíždějí ostatní malé nákladní automobily, do kterých se umisťují již předem připravené palety do jednotlivých prodejen.

I když v tomto skladu není na jedné straně příjmová a na druhé straně výdajová rampa, nedochází zde ke křížení obchodních cest. (Situace je popsána výše.).

Sklad dle technologického vybavení

Protože u příjmu a u vyskladnění pracují lidé, kteří používají paletové, vysokozdvizné a nízkozdvizné akumulární paletové vozíky, lze tento sklad zařadit mezi typ mechanizovaných skladů.

Personální zastoupení

V českobudějovickém distribučním centru nachází své uplatnění vedoucí skladu a jeho podřízení: fakturantky, řidiči, obchodní zástupci a skladníci.

4.3.3.4 Zásoby

Zásoby jsou udržovány pouze ve skladě v Mladé Vožici a v Pelhřimově, v Českých Budějovicích zboží není skladováno, ale pouze reexpedováno. V Mladé Vožici a v Pelhřimově zásoby vážou 25 – 30 milionů korun.

Aby nedocházelo k nadměrnému tvoření, nebo naopak vyčerpání zásob jsou na skladě zaměstnány sortimentářky. Každá sortimentářka má na starosti určitý počet dodavatelů (jedna lehký koloniál, druhá alkoholické nápoje, atd.), přičemž v počítači má eviduje aktuální data a obrátku zboží. Při tvorbě objednávky musí zohledňovat četnost závazek jednotlivých dodavatelů do skladu. Například chce-li objednat kávu, musí si zjistit týdenní závazku tohoto dodavatele a včas a v dostatečném množství objednat zboží na sklad.

Důležitým faktorem je sledování fluktuace odběrů jednotlivého sortimentu pro možnost bezprostřední reakce na případnou změnu poptávky.

U rychle obrátkového sortimentu musí udržovat pojistnou zásobu na 5 – 7 dní dopředu, kdyby došlo k neočekávané situaci a následného vyčerpání zásob.

Sortimentářky by měly přizpůsobovat výši pojistné zásoby na základě průměrné fluktuace toku prodeje.

Ve skladech se většinou nevyskytují nadměrné zásoby, ale může se stát, že je na trh zavedena novinka, která je podporována velkolepou marketingovou kampaní, zákazník si většinou zboží koupí, aby ho vyzkoušel, přičemž sklady jsou nuceny si vytvořit velké zásoby. Po několika týdnech však dojde k úpadku zájmu o výrobek ze strany zákazníka a dochází k tvoření přebytečných zásob výrobku. Poté je především kontrolován datum spotřeby, zboží je nabízeno do jednotlivých prodejen se slevou a současně jsou vytvářeny cenové akce.

Nabízí-li společnost zboží se slevou, nebo vytváří-li cenové akce, přichází o zisk, protože zboží prodává s minimální obchodní marží, v některých případech dokonce i bez marže. Proto by neměly být tvořeny nadměrné zásoby u výrobku, který je teprve zaváděn na trh, ale mělo by se spíše posečkat, jestli se nový výrobek na trhu ujme, či nikoliv.

V jiném případě se tvoří zásoby na skladech díky různým akcím, které bývají vyhlášovány před koncem měsíce. Zboží je objednáváno ve větším množství za účelem získání slevy, ale díky zkušenosti sortimentářek se zásoby navýší oproti normálnímu běžnému stavu asi o 70 % a během dalšího měsíce jsou úspěšně rozprodány.

Průměrná doba obratu zásob ve skladech činí 21 dnů, přičemž u potravin je to 14,5 dne a u drogerie 27,5 dne.

4.3.4 Doprava

Pro přepravu zboží je ve společnosti využívána výhradně silniční síť a to prostřednictvím automobilů s různou tonáží.

4.3.4.1 Vozový park

Společnost má k dispozici bezmála osmdesát vozidel, z toho:

- 23 nákladních vozů IVECO

Vozidla jsou opatřena prachotěsnou skříňovou nástavbou, hydraulickou plošinou a chladicí jednotkou. V tabulce 3 je uveden přehled typů nákladních automobilů IVECO, jejich velikost a tonáž.

Tabulka 3: Přehled nákladních automobilů značky IVECO

TYP IVECO	POČET PALET	TONÁŽ
ML 100	12 palet	4,2 tuny
ML 120	15 palet	5,2 tuny
ML 150	18 palet	6,8 tuny
DAILY 60	7 palet	2,5 tuny

Pramen: interní zdroje firmy

- 7 Ford Tranzitů na ambulantní rozvozy
- 45 osobních aut, většinou Škoda Fabia pro obchodní zástupce a vedoucí pracovníky

45 osobních automobilů je v tomto případě příliš velký počet. Nadměrné množství těchto osobních automobilů zvyšuje náklady a vážou kapitál.

Co se týče průměrného stáří automobilů, tak osobní auta jsou poměrně nová, nejstarším typem je již zmiňovaná Škoda Fabia. Nejstarší IVECO je z roku 1999 a tyto nákladní automobily mají najeto 350 až 400 tisíc kilometrů.

I když se může zdát, že obchodní skupina Flosman - Flop vlastní poměrně nový vozový park, je třeba v nejbližší době začít s postupnou obměnou nákladních automobilů.

4.3.4.2 Outsourcing

Firma považuje za jeden ze základů úspěchu zboží doručit, dopravit a dovézt přesně včas, proto je zastáncem vlastního vozového parku a dopravy.

Byl by to pro ni totiž velký risk, dovézt zboží například o den později, což by se klidně s využitím outsourcingu mohlo přihodit.

V jednom případě však společnost formu outsourcingu využívá, je to obzvláště z důvodu, že ve svém vlastnictví neneviduje velkokapacitní vozy schopné pojmout až 60 palet najednou. A právě takový nákladní automobil jezdí denně dvakrát až třikrát mezi velkosklady v Mladé Vožici a v Českých Budějovicích, který společnosti pronajímá firma Komet se sídlem v Táboře a účtuje si nájemné za ujetý kilometr.

Pro obchodní skupinu Flosman – Flop by bylo výhodné formu outsourcingu úplně omezit a pořídít si vlastní velkokapacitní nákladní automobil, aby nemusela platit nájemné firmě Komet Tábor.

Při poruše má každý sklad v záloze jeden rezervní automobil, bývá to zpravidla starší typ. Kdyby se porouchalo více automobilů najednou, tak náhradní vozidla poskytuje opět firma Komet Tábor.

4.3.4.3 Závozní trasy

Zboží je rozváženo takovým způsobem, aby vše bylo co nejekonomičtější. Společnosti to pomáhá zvládat zakoupený počítačový program PLANTOUR.

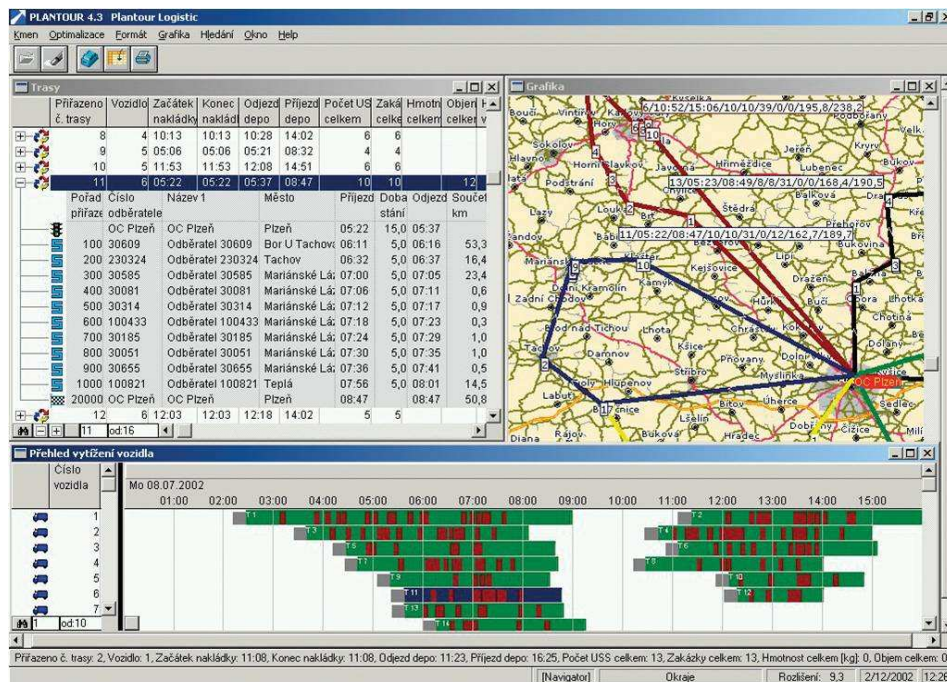
PLANTOUR umožňuje na základě každodenního zpracování objednávek navrhovat optimální trasy pro závoz dodacích míst včetně zohlednění zpětných svozů. Trasy jsou navrhovány na základě aktuálních objednávek a vozového parku dynamicky tak, aby byly optimální z hlediska nákladů a zároveň splňovaly všechny zadané restriktce (doba závozu, limit vytížení vozidla, požadavky na vybavenost vozidla aj.).

PLANTOUR přináší možnost plné každodenní kontroly nad náklady na distribuci až na úroveň dodacího místa s možností jejich dalšího snižování pomocí optimalizace tras. Navržené trasy jsou prezentovány několika způsoby. Jedná se o tiskové sestavy, dispečerský přehled, itineráře pro řidiče. Veškeré informace o trasách se zobrazují v přehledném datovém seznamu, mapovém okně a na časové ose.

Přínosy nasazení

- Zvýšení efektivity vytěžování
- Redukce nákladů na rozvoz
- Optimální využití vozového parku
- Zrychlení plánovacích procesů
- Zvýšení kvality služeb
- Optimalizace a zefektivnění činnosti plánovacích dispečerů
- Přehledná vizualizace procesů až na úroveň místa dodání (www.logicon.cz)

Obrázek 16: WEB PLANTOUR DISPEČER



Pramen: www.logicon.cz

I přes dokonale implementovaný program by se nemělo zapomínat na to, že kvalitní řidič je nezastupitelnou osobou, protože má zkušenosti a ví přesně, jak s potřebným časem naložit a jak jezdit efektivně, aby byl všude včas a na správném místě.

Společnost se řidičům snaží vytvářet co nejpříjemnější podmínky v podobě instalovaných klimatizací do aut a možnosti získání řidičského oprávnění na nákladní automobil a každoročního školení zdarma.

4.4 Informační tok

4.4.1 Informační tok – dodávky z velkoskladů

Ve firmě je již plně implementovaný elektronický informační systém ASPEN, což je ekonomický, informační a řídicí systém pro zpracování agend středních a větších firem. Tento propracovaný program skladové evidence umožňuje tvořit objednávky, zálohové faktury, dodací listy, paragony, vedení obchodu či prodejny s návazností na pokladní zásuvku, EAN a čárové kódy, rezervace zboží, systémy slev na skupiny zboží, na zákazníka, množstevní a další funkce.

Pokud má někdo zájem objednat zboží z velkoobchodů Flosman elektronickou cestou, musí nejprve zaslat prostřednictvím elektronické pošty žádost s jeho adresou a identifikačním číslem IČO. Po splnění podmínek registrace mu společnost zašle zpět objednávkový program současně se všemi nastaveními, který si zákazník uloží a rozbálí ve svém počítači. Před každou objednávkou je povinností zákazníka aktualizovat on-line ceník ve svém počítači.

K vytvoření elektronické objednávky musí mít zákazník k dispozici počítač s připojením na internet, dále musí znát své uživatelské jméno a heslo a po zadání správného hesla se mu zobrazí sortiment zboží včetně cen. Objednávku vytvoří přímo do elektronického ceníku, převede do formátu PDF a odešle elektronickou cestou do velkoobchodního skladu.

Výhoda elektronického objednávání pro zákazníka spočívá v tom, že má k dispozici kompletní cenovou nabídku, může si objednávku vytvořit v kteroukoliv dobu a kdekoliv, což významným způsobem může uspořit jeho drahocenný čas. Aplikace elektronické objednávky vytváří větší prostor pro komunikaci s obchodním zástupcem o novinkách, různých akcích a ostatních důležitých informacích, protože obchodní zástupce má jen omezený časový prostor na jednu prodejnu, kterou pravidelně navštěvuje.

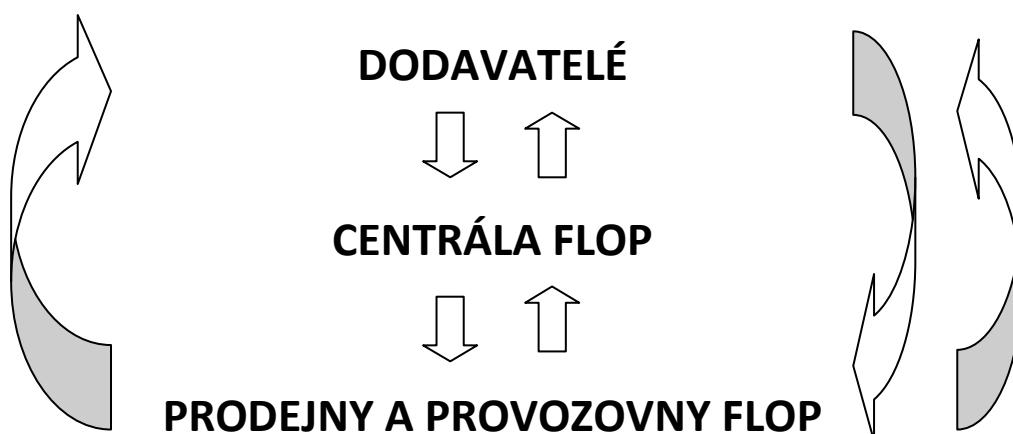
Ve velkoobchodním skladu si pracovnice firmy objednávku stáhne do centrálního počítače a následně vytiskne vychystávací sestavu. Na základě objednávky je fakturantkou vystavena faktura a všechny tyto informace jsou vloženy na CD. Druhý den jsou tyto dokumenty předány řidičem na prodejň, kde si maloobchodník přetáhne dodávku do svého počítače. Jako poslední krok následuje uhrazení faktury na účet společnosti Flosman.

Přínosem elektronického objednávání by mohla být on-line rezervace neboli přímé propojení procesu objednávání se skladovým hospodářstvím, což by zajistě uspořilo pracovní vytížení při manuálním zpracování objednávek pracovníci skladu.

Dále by bylo pro obchodní skupinu Flosman – Flop značným přínosem on-line komunikace mezi zákazníkem a společností a nikoliv pouze přenos dat v PDF formátu a dále na CD nosičích, což značně zvyšuje finanční náklady.

4.4.2 Informační tok – přímé dodávky

Obrázek 17: Informační tok



Pramen: autorka

Na obrázku 17 je znázorněn informační tok v případě přímých dodávek, jedná se o systém tzv. centrální fakturace. Díky centrální fakturaci

- si dodavatelé nemusí hlídat platební schopnost prodejen, protože za zaplacení všech faktur jednotlivých maloobchodníků se zavazuje centrála Flop.
- si dodavatelé hlídají pouze jednoho obchodního partnera, proto řetězec Flop čerpá výhodnější podmínky, které nemají ostatní řetězce bez centrální fakturace.

Vlastní objednávání zboží probíhá přímo mezi prodejny a dodavateli (výrobci). Maloobchodník si může zboží objednat telefonicky, faxem, elektronicky nebo prostřednictvím obchodního zástupce dodavatele.

Zhruba z 50 % jsou objednávky vyřizovány prostřednictvím telefonu, protože se jedná o čerstvé zboží, ale najdou se i maloobchodní podnikatelé, kteří upřednostňují spíše elektronickou objednávku – 30 %. Zbýlých 20 % maloobchodníku využívá služeb obchodních zástupců nebo faxu.

Zboží je dodavatelem (výrobce) dopraveno přímo do maloobchodní prodejny. Po přijetí potvrdí zaměstnanec prodejny dodací list a předá ho řidičovi, který ho doveze zpátky do podniku dodavatele, jenž zajišťuje přímé dodávky. Tam se všechny dodací listy ze všech prodejen shrnou a je vystavena konečná faktura, která je zaslána na firmu Flop.

Společnost Flop si fakturu zahrne do účetnictví a v den splatnosti je zaplacená přímo na účet dodavatele. Pracovnice na centrále, které zabezpečují administrativu ohledně centrální fakturace, na základě dodacích listů kompletují faktury pro jednotlivé prodejny a zasílají je přímo maloobchodnímu podnikateli. Spolu s nimi také putují od centrály k obchodníkům všechny ostatní potřebné informace. Tento informační tok je uskutečňován pravidelně třikrát týdně a to v pondělí, ve středu a v pátek. Jakmile je faktura doručena do prodejny, soukromý podnikatel na základě splatnosti převede peníze na účet Flopu.

Zajímavé je, že centrála Flop si domlouvá lhůtu splatnosti při centrální fakturaci s dodavateli (výrobci) v podstatě pro sebe, tato lhůta se pohybuje od 2 do 5 týdnů. Přičemž lhůta splatnosti pro jednotlivé prodejny stanovená centrálou je 16 dnů. Rozdíl úroků vzniklý mezi těmito dvěma lhůtami splatnosti jde na účet či na vrub účtu centrály.

4.5 Konkurence a obchodní řetězec Flosman – Flop

Každá maloobchodní prodejna se nachází na jiném místě a působí v jiném městě či vesnici. Je třeba si uvědomit, že každá provozovna se potýká s jiným typem konkurence, proto je vhodné rozčlenit konkurenční prostředí do třech základních skupin.

Jednou z nich jsou diskontní prodejny, mezi které je vhodné zařadit prodejny řetězce Lidl, Penny Market a další, jež disponují zbožím převážně od zahraničních výrobců a nevedou tak široký sortiment.

V maloobchodech Flop je dbáno na široký sortiment od českých výrobců v dobré až vysoké kvalitě. Snaží se zákazníka ovlivnit velkým výběrem čerstvého zboží, proto nemá význam umisťovat do regálů mouku, cukr apod., aby v obchodě toto zboží zabíralo zbytečně místo.

V prodejnách sítě Flop je zavedena strategie mít regály zaplněné v převážné míře čerstvým zbožím a ve zbylém místě zbožím ostatním.

Prodejny ze sítě Flop mají nevýhodu v tom, že nejsou schopny konkurovat cenově nadnárodním diskontním prodejnám v prodeji suchého koloniálu, ale mohou přilákat zákazníka na čerstvé uzeniny, pečivo od regionálních výrobců a širokou nabídku mléčných výrobků za výhodné ceny, které získávají díky kooperačnímu sdružení za velké odběry od dodavatele.

Druhou velkou skupinou konkurentů jsou nadnárodní řetězce (např. Globus, Tesco, Ahold atd.).

Tyto řetězce se nachází v podstatě na celém území České republiky a právě kvůli jejich přítomnosti vznikla obchodní kooperace Flop, aby menší obchodníci byli schopni se přiblížit cenovou politikou těmto

řetězcům, protože díky větší nákupní síle získají výhodnější nákupní ceny a podmínky odběru.

Dále jím konkurují v kvalitě služeb a obsluhy. V nadnárodních řetězcích je zaměstnávána levnější pracovní síla, která velmi fluktuuje a to má velký vliv na úroveň obsluhy zákazníka. Prodejny řetězce Flop se řídí heslem „náš zákazník, náš pán“ a proto kladou velký důraz na výběr prodavače či prodavačky a na samotnou kvalitu obsluhy vůbec.

Do třetí skupiny konkurentů lze zařadit prodejny z řetězce COOP a menší prodejny řetězce Tesco. *Obchody řetězce COOP jsou přítomny na tom území, kde se nacházejí prodejny sítě Flop, vedou podobný sortiment a mají podobnou cenovou politiku, proto lze říci, že mezi nimi panuje přímý konkurenční souboj. Menší prodejny Tesca jsou zpravidla umístovány do měst, kde žije 5 000 obyvatel, proto je nyní v hlavním zájmu obchodní skupiny Flosman – Flop vystavět nové prodejny do obcí s 3 000 obyvateli a vyhnout se tím tak přímé konkurenci – projekt Česká chalupa je pojednán v kapitole 4.5.2.*

4.5.1 Projekt Podpora prodeje

Aby prodejny ze sítě Flop působily na zákazníka co nejlépe, musí majitelé své obchody neustále vylepšovat a nakupovat nová zařízení.

Díky vylepšení či modernizaci prodejny a nákupu nového zařízení jsou maloobchodní podnikatelé schopni bojovat se svou konkurencí a tím mohou přilákat a získat nové zákazníky.

Společnost se rozhodla, že jím s tímto úskalím pomůže. 1. 1. 2008 byl zahájen projekt „Podpora prodeje“ pro prodejny menšího typu, které bojují s finančními

prostředky, v jehož rámci může dostat každý maloobchodní podnikatel z řetězce Flop dotaci až 200 000 Kč na modernizaci provozovny.

Podmínkou pro získání dotace je:

- 5 let setrvat v řetězci Flop, jinak musí peněžní prostředky získané z dotace vrátit
- vyčíslit o kolik se po modernizaci zvedl obrat prodejny

4.5.2 Projekt Česká chalupa

Projekt nových velkoplošných potravinářských obchodů Flop se sedlovou střechou nazvaný Česká chalupa funguje již od 24. října 2006, kdy byla otevřena první prodejna v Nové Včelnici. Od té doby byly vystavěny další 4 prodejny a to v Habrech, v Horní Plané, ve Studené a naposledy v Sázavě. Tyto prodejny jsou v majetku firmy Flosman.

Před výstavbou samotných prodejen je nutné zvážit výběr oblasti. Prodejny jsou strategicky umisťovány do střediskových obcí s počtem obyvatel okolo 3000 a méně, protože ve větších obcích a městech vystavuje své prodejny řetězec Tesco, kterému je velmi těžké konkurovat.

Nová prodejna by se měla nacházet v oblasti, kde ještě není franchisingová prodejna řetězce Flop a to nejméně v okruhu 10 km, aby se nerozměnila návštěvnost zákazníků.

Před výstavbou prodejny je nutné vykonat tyto opatření:

- vytipování střediskové obce
- jednání se starostou a zastupitelem obce
- analýza prostředí a vyhodnocení stávající konkurence
- jednání o pozemcích
- vytvoření projektové dokumentace

- získání stavebního povolení
- výběrová řízení z řad stavebních či chladírenských firem podílet se na výstavbě prodejny

Obchodní skupina Flosman- Flop plánuje otevřít v průměru tři České chalupy za rok. Finanční náklady na výstavbu jedné prodejny činí 10 milionů korun, z čehož je 2 - 2,5 milionů vyčleněno na vlastní zařízení prodejny.

Kdyby obchodní skupina Flosman – Flop měla v plánu vystavět více jak tři České chalupy za rok, mohlo by dojít k investičnímu přehřátí firmy a to by mělo za následek krach obou společností.

České chalupy se odlišují od běžných prodejen Flopu svou velikostí, rozkládají se na prodejní ploše 200 m², proto se zde nachází i širší sortiment, rozšířený například o kuchyňsky opracované maso od firmy Sláma. Dalším rozdílem oproti běžným prodejnám je instalace pecí na rozpékání mražených polotovarů. Pečivo se z nich velmi dobře prodává a hlavně provoní celou prodejnu.

Výstavbou Českých chalup do střediskových měst se spádovými obcemi je vnášena přímá konkurence vůči obchodům typu Jednota. Nejen místní obyvatelé, ale i stovky chalupářů a rekreantů si mohou vybrat, zda si zajdou nakoupit třeba do Jednoty nebo do Flopu.

4.6 Návrhy na zlepšení

Obchodní skupina Flosman – Flop je úspěšný potravinářský řetězec podnikající na dnešním nasyceném trhu. Svým fungováním čelí konkurenci již několik let, přesto je nutno podotknout některé návrhy na zlepšení.

1. Nové distribuční centrum

Z rozsahu působnosti jednotlivých skladů a distribučního centra je patrné, že zaujímají zhruba polovinu území České republiky viz obrázek 14. Naskýtá se zde možnost tuto působnost ještě rozšířit vybudováním dalšího distribučního centra.

Vybudováním nového distribučního centra, které by bylo zásobováno z plnohodnotného skladu v Mladé Vožici, by si obchodní skupina Flosman – Flop zvýšila postavení na trhu a hlavně rozšířila svoji působnost dále do východních Čech. Získala by tím nové potenciální zákazníky z řad malých soukromých podnikatelů či gastro provozoven, kteří by se eventuelně mohli stát členem řetězce Flop a čerpat výhody s tím spojené. Dále by se jí otevřely nové prostory pro výstavbu Českých chalup a nelze opomenout ostatní odběratele, jako jsou různé kantýny nebo prodejny v rekreačních střediscích. S novými zákazníky by došlo k navýšení odbytu zboží a s tím i zvýšení samotného zisku společnosti.

Ovšem tato výstavba by s sebou nenesla jen ty pozitiva zmiňované výše, ale představovala by zpočátku značnou investici a dodatečné náklady v podobě fixních nákladů a vázanosti dalšího kapitálu.

Návrhem tedy je současně s výstavbou nového distribučního centra omezit skladovací plochy ve velkoobchodním skladě v Pelhřimově a postupně zde začít budovat cross docking systém. Tím by došlo k postupnému snížení nákladů na zásobování a skladování a následně vzniklá úspora by mohla být využita na výstavbu nového distribučního centra pro oblast východních Čech. Přechodem z plnohodnotného

skladu v Pelhřimově na distribučním centru dojde k nárůstu přepravních nákladů, proto je zapotřebí porovnat již zmiňované náklady na skladování a zásobování s náklady přepravními, aby bylo rozpoznatelná skutečná výše finanční úspory.

2. Nákup nových počítačů do prodejen

V dnešní době rozvinutých moderních informačních procesů je velmi důležitá on-line komunikace mezi dodavatelem a odběratelem. Aplikací informačních technologií je získáván ohromný náskok vůči konkurenci, protože je ušporeň čas, který je velmi významným faktorem v konkurenčním ringu.

V řetězcích obchodní skupiny Flosman – Flop se stále nacházejí prodejny nebo provozovny, jež nejsou vybaveny počítači a není zde akceptována on-line komunikace. Zástupci těchto prodejen většinou využívají k tvorbě objednávky služeb obchodních zástupců, kteří tyto prodejny mají povinnost alespoň jednou za měsíc navštívit. Jsou vybaveni katalogy a elektronickým zařízením „psion“, do kterého si evidují obchodníkem nahlášené zboží. Tento proces je velmi zdlouhavý a zabírá obchodnímu zástupci prostor a čas pro další komunikaci s maloobchodním prodejcem například o novinkách a různých akcích právě probíhajících.

Návrhem tedy je postupně dovybavit prodejny a provozovny síť Flop novou výpočetní technikou, aby mohli maloobchodní podnikatelé vytvářet objednávku elektronickou cestou, nejlépe on-line. Tím by se uspořil čas obchodních zástupců na jednu prodejnu a měli by rázem větší prostor na řešení jiných problémů souvisejících s popisem jejich práce. Postupem času by obchodní zástupci byli schopni mít v kompetenci více prodejen a to by znamenalo značnou úsporu lidského faktoru a ostatních nákladů s tím spojených (služební automobil...).

Jako východisko by bylo vhodné poskytnout maloobchodním podnikatelům příspěvek formou dotace na pořízení nového počítače, přičemž při uplatnění této dotace by se maloobchodník na několik let zavázal v členství řetězce Flop. Tento proces by

samozejmě ze začátku představoval velkou investici, ale z dlouhodobého hlediska by uspořil již zmiňovaný lidský faktor a s ním spojené náklady.

3. Zásoby

Je všeobecně známé, že zásoby uchovávané ve skladech na sebe vážou značné náklady a tyto náklady rostou s počtem skladů, proto se zde opět nabízí návrh, o kterém bylo pojednáno dříve, a to omezit skladovací plochy ve velkoobchodním skladě v Pelhřimově a postupně přejít na cross docking systém.

Aby nedocházelo k nadměrnému tvoření, nebo naopak vyčerpání zásob jsou na skladech zaměstnány sortimentářky. Pro ně by mělo být důležitým faktorem efektivní sledování fluktuace odběrů jednotlivého sortimentu, aby mohly bezprostředně reagovat na případnou změnu poptávky. Neefektivním přístupem k této činnosti by se mohly zvýšit náklady na skladování a držení zásob.

Sortimentářky na skladech u rychle obrátkového sortimentu udržují pojistnou zásobu na 5 – 7 dní dopředu, což jsou zbytečně tvořené náklady. V zájmu obchodní skupiny Flosman – Flop by mělo být pojistnou zásobu snížit, nebo zcela odstranit. Sortimentářky by měly přizpůsobovat vyšší pojistné zásoby na základě průměrné fluktuace prodeje a zohledňovat s větší frekvencí potřeby zákazníků.

Jako poslední návrh v oblasti zásob lze uvést: nevytvářet nadměrné zásoby u výrobku, který je teprve zaváděn na trh. U novinek se často stává, že zákazník o ně po krátkém čase přestane mít zájem, tudíž se vytvoří na skladech nadměrné zásoby, které zbytečně vážou náklady. Společnosti pak nezbyvá nic jiného, než nabízet zboží se slevou, nebo vytvářet různé cenové akce a tím přichází o zisk, protože výrobky prodává s minimální obchodní marží, v některých případech dokonce i bez marže.

4. Vozový park a outsourcing

Obchodní skupina Flosman – Flop vlastní svůj početný vozový park. Formu outsourcingu využívá pouze v jednom případě a to v pronájmu kamionu, který jezdí mezi skladem v Mladé Vožici a distribučním centrem v Českých Budějovicích.

Ve vozovém parku společnosti lze nalézt 23 nákladních automobilů typu IVECO, 7 Ford Tranzitů a 45 osobních automobilů, jenž jsou určeny pro vedoucí pracovníky a obchodní zástupce. Počet osobních automobilů je v tomto případě příliš velký a neupotřebitelný, neodpovídá počtu zaměstnanců, zvláště když je snižován stav obchodních zástupců. Nadměrné množství přepravních prostředků zvyšuje náklady na pohonné hmoty a údržbu a váže kapitál.

Návrhem na zlepšení v této oblasti je snížit počet osobních automobilů a tím i dopravní náklady a investice. Tyto dopravní investice by bylo vhodné použít na obměnu nákladních automobilů, jež mají najeto 350 – 400 tisíc kilometrů. I když se může zdát, že obchodní skupina Flosman - Flop vlastní poměrně nový vozový park, je třeba v nejbližší době začít s postupným nahrazováním starších aut za nové s větší přepravní kapacitou.

Dále by bylo vhodné formu outsourcingu úplně omezit a za příspěvku ušetřených finančních prostředků si pořídit vlastní velkokapacitní nákladní automobil, aby nemuselo být placeno nájemné firmě Komet Tábor za ujetý kilometr. Když už obchodní skupina Flosman – Flop disponuje svým vozovým parkem, tak proč jen z části a ne zcela.

Společnost vlastní zakoupený počítačový program PLANTOUR, aby rozvážka zboží probíhala co nejekonomičtějším způsobem. Ale i přes dokonale implementovaný program by se nemělo zapomínat na to, že kvalitní řidič je nezastupitelnou osobou, protože má zkušenosti a ví přesně, jak s potřebným časem naložit a jak jezdit efektivně, aby byl všude včas a na správném místě. V dnešní době je dobrý řidič nepostradatelný, protože díky jeho dovednostem lze lépe čelit konkurenci. Měl by být schopen zastávat funkci skladníka a pokladníka, vyznat se v přepravovaném sortimentu a vyřizovat

reklamace. Proto lze v tomto směru společnosti doporučit pokračovat ve správném výběru a vychovávání vlastních řidičů.

5. Informační tok a EDI

V obchodní skupině Flosman - Flop je plně implementovaný elektronický informační systém ASPEN. Díky tomuto programu si zákazníci mohou vytvořit objednávku elektronickou cestou. Výhoda elektronického objednávání pro zákazníka spočívá v tom, že má k dispozici kompletní cenovou nabídku, může si objednávku vytvořit v kteroukoliv dobu a kdekoliv, což významným způsobem může uspořit jeho drahocenný čas.

Problém při tvorbě elektronické objednávky spočívá v tom, že je zákazníkem odeslána do skladu ve formátu PDF a pracovníce skladu si nejprve tuto objednávku musí stáhnout do počítače a z ní získaná data dále zpracovat. Přínosem elektronického objednávání by mohla být on-line rezervace neboli přímé propojení procesu objednávání se skladovým hospodářstvím, což by zajistě uspořilo pracovní vytížení při manuálním zpracování objednávek pracovníci skladu.

Dále by bylo pro obchodní skupinu Flosman – Flop značným přínosem on-line komunikace mezi zákazníkem a společností a nikoliv pouze přenos dat na CD nosičích, což značně zvyšuje finanční náklady.

Návrhem tedy je propojit všechny dílčí procesy prostřednictvím on-line komunikace mezi dodavatelem a odběratelem, což značným způsobem sníží finanční náklady s tím spojené a uspoří práci lidských zdrojů spolu s náklady mzdovými. Výhody plynoucí z využívání EDI jsou nepochybné. Především je to vyšší rychlost výměny dat, úspora v administrativních nákladech, kratší dodací lhůty, nižší stavy zásob aj.

6. Konkurence

V této oblasti je doporučeno pokračovat ve zvolené strategii, jež umožní čelit konkurentům na trhu a dosahovat příznivé hospodářské výsledky obchodní skupiny Flosman – Flop.

5 Závěr

Úkolem této práce byla analýza vztahů s dodavateli a odběrateli se zaměřením na logistiku především na materiálové a informační toky. Práce si kladla za cíl popsat a zhodnotit distribuční řetězec a jeho části a najít obecně platné postupy vedoucí ke zlepšení a úsporám nákladů.

Jako dílčím cílem této práce bylo navrženo zanalyzovat vývoj, strukturu a konkurenci obchodní skupiny Flosman – Flop. Tento potravinářský obchodní řetězec byl vybrán, protože svým charakterem zcela pokrývá požadavky a rámec pro zpracování diplomové práce.

Před vypracováním práce byly stanoveny tři hypotézy. Jedna z nich konstatuje, že z hlediska materiálového a informačního toku je logistický systém obchodní skupiny Flosman – Flop schopen konkurovat nadnárodním obchodním řetězcům. Tuto hypotézu bohužel nelze potvrdit, protože potravinářský obchodní řetězec zaujímá jiné stanovisko pro boj s konkurencí, co se týče nadnárodních obchodních řetězců. Jejich logistický systém z hlediska materiálových a informačních toků není na takové úrovni jako u konkurence pocházející ze zahraničí. Nedisponují tak rozvinutým informačním tokem v podobě on-line komunikace a v oblasti materiálového toku jsou stále vynakládány vysoké finanční prostředky na udržování zásob. Jejich strategie pro boj s konkurencí je zaměřena na nízké cenové hladině prodávaného zboží a vysoké kvalitě služeb, proto jsou připravovány velkoobchodní letákové akce pro prodejny a promoční akce na podporu prodeje jednotlivých výrobků. Bohužel jsou ceny v konkurenčním prostředí velmi podobné, nabývá spíše více na významu kvalita služeb. To znamená umět zákazníkovi vyjít vstříc a snažit se v maximální míře uspokojit jeho přání.

Druhá hypotéza tvrdí, že uplatnění centrální fakturace ve společnosti je pro fungování celého řetězce výhodné. V tomto případě lze hypotézu potvrdit, protože právě díky centrální fakturaci jsou maloobchodním podnikatelům k dispozici lepší nákupní podmínky od výrobců a distributorů služeb. Nákup velkého množství zboží a stabilita obchodního řetězce Flop zaručuje smluvním dodavatelům pevné rozsahy

odběru zboží a oni na oplátku poskytují značné množstevní slevy. Navíc si mohou být výrobci a distributoři výrobků na 100 % jisti, že dostanou za svoji dodávku zaplacené včas, protože z centrální fakturace vyplývá naprostá platební disciplína zajišťovaná centrálou kooperace Flop.

Třetí hypotéza konstatuje, že členství obchodníka v uskupení řetězce je pro něj výhodou. I tuto hypotézu lze potvrdit, protože vstup do některého z uskupení řetězců Flop podnikateli přináší zvýšení konkurenceschopnosti. Jako člen sítě maloobchodních prodejen může čerpat různé výhody, které spočívají v nižších nákupních cenách, efektivní propagaci a lepší vyjednávací pozici se smluvními dodavateli Flop.

6 Souhrn - Summary

Tématem této diplomové práce je analýza vztahů s dodavateli a odběrateli se zaměřením na logistiku především na materiálové a informační toky. Cílem je popsat a zhodnotit distribuční řetězec a jeho části obchodní skupiny Flosman – Flop a najít obecně platné postupy vedoucí ke zlepšení a úsporám nákladů. Vlastní práce je rozdělena do šesti částí. V prvních dvou je pojednáno o vzniku, charakteristice a struktuře společností. Třetí a čtvrtá část je věnována distribuci se zaměřením na materiálové a informační toky firem. Poté následuje analýza konkurence a na závěr jsou uvedeny návrhy na zlepšení s odpověďmi na stanovené hypotézy.

Klíčová slova

Distribuce, materiálové a informační toky, konkurence, struktura obchodní skupiny Flosman – Flop

The theme of thesis is an analyse of relations with suppliers and consumers focused on logistic first of all on material and information flows. The goal is to describe and review distribution chain and its parts of trade block Flosman – Flop and find generally useful processes leading to the improvement and costs saving. The thesis is divided into six parts. In the first and second parts is focused on development and characteristics and structure of companies. The third and fourth parts deals with distribution focused on material and information flows of companies. Then follows the analyse of competition and in conclusion the proposals for improvement with answers to defined hypotheses are presented.

Keywords

Distribution, material and information flows, competition, structure of trade block Flosman - Flop

7 Seznam použité literatury

1. CCV, S. R. O. *EdiZone: Vše co potřebujete vědět o EDI* [online]. 2008-2009 , 14. 5. 2008 [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: < <http://www.edizone.cz/1-strucny-uvod-do-sveta-edi/>>.
2. DANĚK, J. *Logistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB, 2004. 190 s. ISBN 80-248-0705-X
3. DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika: procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0
4. GROS, I. *Logistika*. 1. vyd. Praha VŠCHT, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6
5. GROS, I. *Logistika*. 2. vyd. Praha: VŠCHT, 1994. 131 s. ISBN 80-7080-216-2
6. GROS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 432 s. ISBN 80-247-0421-8
7. CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4
8. KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5
9. LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
10. LÍBAL, V., KUBÁT, J. a kol. *ABC logistiky v podnikání*. 1. vyd. Praha: NADATUR, 1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9
11. *LOGICON Partner s.r.o.: logistika a poradenství - SW podpora* [online]. 2007 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.logicon.cz/sw-podpora/>>.
12. PERNICA, P. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix, 2001. 661 s. ISBN 80-86031-13-6
13. PERNICA, P. *Logistika: vymezení a teoretické základy*. Praha: VŠE, 1994. 210 s. ISBN 80-7079-820-3
14. PERNICA, P. *Logistika - pasivní prvky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1994. 144 s. ISBN 80-7079-316-3
15. *Pokrytí* [online]. 2008 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.flosman.cz/pokryti.html>>.
16. PTÁČEK, S. *Logistika*. Ostrava: VŠB, 1998. 98 s. ISBN 80-7078-550-0

17. SCHULTE, CH. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2
18. STEHLÍK, A. *Logistika: strategický faktor manažerského úspěchu*. 1. vyd. Brno: Studio Contrast, 2003. 236 s. ISBN 80-238-8332-1
19. STEHLÍK, A. *Obchodní logistika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997. 116 s. ISBN 80-210-1676-0
20. STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8
21. VANĚČEK, D. *Logistika*. 3. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0
22. VANĚČEK, D. *Logistika 1. díl: Úvod, řízení zásob a skladování*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2006. 137 s.
23. VANĚČEK, D., KALÁB, D. *Logistika 2. díl: Řízení dodavatelského řetězce, doprava*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2006. 89 s.
24. VANĚČEK, D., TOUŠEK, R., PÍCHA, K. *Marketing a logistika v potravinářském průmyslu a zemědělství*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2007. 98 s. ISBN 978-80-7040-933-6
25. ZÁBOJ, M. *Obchodní operace*. 1. vyd. Brno: B.I.B.S., 2003. 126 s. ISBN 80-86575-93-4

Seznam obrázků, tabulek a příloh

OBRÁZEK 1: LOGISTICKÝ ŘETĚZEC	- 12 -
OBRÁZEK 2: NEJROZŠÍŘENĚJŠÍ TYPY DISTRIBUČNÍHO ŘETĚZCE	- 14 -
OBRÁZEK 3: POSTUPNÉ ZPRACOVÁNÍ INFORMACE V LIS	- 28 -
OBRÁZEK 4: CELKOVÝ CYKLUS OBJEDNÁVKY: HLEDISKO ZÁKAZNÍKA	- 30 -
OBRÁZEK 5: ZNÁZORNĚNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTÍ.....	- 39 -
OBRÁZEK 6: POČET PRODEJEN FLOP A V OKRESECH ČR.....	- 42 -
OBRÁZEK 7: POČET PRODEJEN FLOP B V OKRESECH ČR.....	- 43 -
OBRÁZEK 8: VÝVOJ POČTU PRODEJEN FLOP A OD ROKU 1998 DO ROKU 2007.....	- 47 -
OBRÁZEK 9: POČET PROVOZOVEN FLOP GASTRO V OKRESECH ČR.....	- 49 -
OBRÁZEK 10: VÝVOJ POČTU PROVOZOVEN FLOP GASTRO OD ROKU 2003 DO 2004.....	- 50 -
OBRÁZEK 11: ŘÍDÍCÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI FLOP JIH S.R.O.	- 51 -
OBRÁZEK 12: ŘÍDÍCÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI FLOSMAN A.S.	- 55 -
OBRÁZEK 13: ZNÁZORNĚNÍ MATERIÁLOVÝCH TOKŮ FIRMY FLOSMAN	- 56 -
OBRÁZEK 14: ROZSAH PŮSOBNOSTI JEDNOTLIVÝCH SKLADŮ	- 58 -
OBRÁZEK 15: ZNÁZORNĚNÍ MATERIÁLOVÝCH TOKŮ FIRMY FLOP	- 61 -
OBRÁZEK 16: WEB PLANTOUR DISPEČER	- 74 -
OBRÁZEK 17: INFORMAČNÍ TOK	- 76 -
TABULKA 1: OBRAT NÁKUPU ZBOŽÍ V CENÁCH BEZ DPH U ŘETĚZCŮ FLOP A.....	- 46 -
TABULKA 2: OBRAT NÁKUPU SUROVIN V CENÁCH BEZ DPH U ŘETĚZCE FLOP GASTRO	- 50 -
TABULKA 3: PŘEHLED NÁKLADNÍCH AUTOMOBILŮ ZNAČKY IVECO.....	- 71 -
PŘÍLOHA 1: UKÁZKA LETÁKU FLOP
PŘÍLOHA 2: PRIVÁTNÍ ZNAČKA FLOP
PŘÍLOHA 3: PRODEJNY PROJEKTU ČESKÁ CHALUPA.....

Přílohy

Příloha 1: Ukázka letáku FloP

FloP je Vaše jistota!





Přejeme veselé Velikonoce!

Nabídka platí
30.3.-12.4.2009

VÍKENDOVÁ AKCE
2.4.-5.4.2009

Čerstvé máslo z Vysočiny 250 g
17,90

HERKULES
Uzené ramínko (rolované pleť) 1 kg
129,-

HERKULES
Herkulas 1 kg
129,90

HERKULES
Biskopský boraněk 500 g s cukrovou polevou
59,-

HERKULES
Biskopský boraněk 400 g s karamelovou polevou
53,90

HERKULES
Mazanec s rozinkami 400 g
29,90

HERKULES
Pánevový sýr 50% 1 kg
149,-

HERKULES
Jihobeská smetana 1 kg
15,90

HERKULES
Eidem 30% 1 kg
79,-

HERKULES
Jihobeská stolní maslo 250 g
19,90

HERKULES
Mléko 113-115 g razník drahý
8,90

HERKULES
Uzený bůk s kostí 1 kg
69,90

HERKULES
Debrutínská poleno special 1 kg
139,-

HERKULES
Viedeňské párky prémium vs skopečkové ořívko 1 kg
99,90

HERKULES
Spekálky vázonné 1 kg
59,90

HERKULES
Samson Budweiser Bier světlé výjimečné 0,5 l
5,90

HERKULES
Samson Budweiser Bier tmavé výjimečné 0,5 l
5,90

HERKULES
Nový Smetanový 150 g 3 D
20,90

HERKULES
Mléko Eidem 30% 100 g plátky
12,90

HERKULES
Čerstvé mléko 1 l
13,90

HERKULES
Čerstvé mléko 1 l
13,90

Národní řetězec soukromých potravinářských prodejen



JIHLAVANKA
 SMOU Jihlavanka Extra special 75 g
11,90

Termin akce: 30. 3. - 12. 4. 2009

ZELENA MPC Vanilinový cukr 80 g
 7,90
5,90

ZELENA MPC Vanilinový cukr 400 g
 19,90
4,90

ZELENA MPC Kypící prášek do pečiva 50 g
 8,90
4,90

ZELENA Hrášková 400 g
 14,90

ZELENA Hrášková polévka 64 g
 20,90
14,90

ZELENA Bramborové knedlíky Bask 400 g
 25,90
17,90

MEGGL Přídejte vejce 68 g
 Formancká
11,90

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 400 g
 25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

HELLMANN'S Formancká máslová 225 ml
 24,90
25,50

PŘÍJEMNÉ POSEZENÍ U KÁVY

NAME Svačinka AL 48 30,30
6,90

NAME Smaž do bramborového salátu 10378
10,90

NAME Svačinka 30,30
6,90

NAME Smaž do bramborového salátu 10378
10,90

NAME Svačinka 30,30
6,90

NAME Smaž do bramborového salátu 10378
10,90

NAME Svačinka 30,30
6,90

NAME Smaž do bramborového salátu 10378
10,90

NAME Svačinka 30,30
6,90

NAME Smaž do bramborového salátu 10378
10,90

NAME Svačinka 30,30
6,90

NAME Smaž do bramborového salátu 10378
10,90

NAME Svačinka 30,30
6,90

NAME Smaž do bramborového salátu 10378
10,90

NAME Svačinka 30,30
6,90

NAME Smaž do bramborového salátu 10378
10,90

FLOP výhodná nabídka

ZELENA TUZEMÁN 37,5% 0,5 l
89,90

ZELENA Flop Reno 16 kg granulé
186,90

ZELENA Flop Reno 16 kg granulé
186,90

ZELENA Flop Reno 2 kg kůže
69,90

ZELENA Flop Reno 2 kg kůže
69,90

ZELENA Flop Reno 2 kg kůže
69,90

ZELENA Flop Reno 2 kg kůže
69,90

ZELENA Flop Reno 2 kg kůže
69,90

ZELENA Flop Reno 2 kg kůže
69,90

ZELENA Flop Reno 2 kg kůže
69,90

ZELENA Flop Reno 2 kg kůže
69,90

ZELENA Flop Reno 2 kg kůže
69,90

Zásobuje VO Flosman

Příloha 2: *Privátní značka FLOP*

ZNAČKA FloP

29,90 Aftéril 1 l

23,90 Prostředek na oděvní čtvrti 1 l

79,90 První prášek 3 kg

21,90 První prášek 600 g

14,90 Toaletní papír 1000 arků

18,90 Pap. kapsičky 18 x 10 ks

14,90 Papírové ubrousky EKO 30 x 30 - 100 ks

16,90 Papírové vložky roh 2 ks

19,90 Kapsičky 600 ks

0,80 Zápalky bezpečné

29,90 WC čistil 750 ml

4,90 Toaletní papír 600 arků

13,90 Kuchlinka super tvarovaná 3 ks

26,90 Toaletní papír 4 x 200 arků

11,90 Kuchlinka na mytí nádobí 18 ks

19,90 Tekuté žluté krémy 200 ml

34,90 Krmivo kočičí pro psy 1200 g

28,90 Pěna do koupelny rohožky 1000 ml

12,90 Neuvěřitelné kočky pro kočky 415 g

17,90 Svědka vložka mikrovláknová 1 ks

28,90 Pěna do koupelny rohožky 1000 ml

34,90 Neuvěřitelné kočky pro psy 1200 g

27,90 Tekuté mýdlo Luxa s poměsíkem 500 ml

28,90 Pěna do koupelny rohožky 1000 ml

64,90 Granule pro kočky 3 kg

189,90 Granule pro psy 10 kg

27,90 Tekuté mýdlo Aktivní s poměsíkem 500 ml

12,90 Krmivo kočičí pro kočky 415 g

23,90 Sprchový gel kočky 2 x 1 500 ml

27,90 Tekuté mýdlo Aktivní s poměsíkem 500 ml

23,90 Sprchový gel na ruce 500 ml

11,90 Utěrka univerzální 3 ks

ZNAČKA

FloP



FloP
Šunkový salám
speciál
1 kg

99,-



FloP
Vysožina
1 kg

119,-



FloP
Dušená šunka
1 kg

109,-



FloP
Toustový chléb
500 g

12,90



FloP
Toustový chléb
250 g

7,90

FloP
Kuřecí šunkový
salám
1 kg

89,-



FloP
Pivo Eggenberg
světlý ležák
0,5l

8,90



FloP
Pivo Kristián
0,5l

4,90



FloP
Polárkový dort
vanilka, čokoláda
615 ml

14,90



FloP
Pizza nářez
1 kg

79,90

FloP
Pivo Eggenberg
světlé výčepní
0,5l

5,90



Příloha 3: Prodejny projektu Česká chalupa





