

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Zemědělská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Jan Kálal

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Optimalizace logistického systému

společnosti Ferenčík s.r.o.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radek Toušek, Ph.D.

Autor:

Jan Kálal

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta zemědělská

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan KÁLAL**
Osobní číslo: **Z07593**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**
Název tématu: **Optimalizace logistického systému společnosti Ferenčík s.r.o.**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Optimalizace logistického systému vybraného subjektu z hlediska materiálových a informačních toků, deskripce kritických faktorů a návrh opatření pro zajištění optimalizace celého systému z hlediska úrovně logistických služeb a logistických nákladů.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny ve vztahu k oblasti logistického řízení. Po stanovení teoreticko metodologických východisek je nezbytné získat podkladová data prostřednictvím řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování, časového snímkování, zpracování údajů z provozní evidence zkoumaného subjektu, příp. aplikovat funkčně vypracovaný dotazník. Po utřídění získaných dat se soustředit na deskripci toků uvnitř zkoumaného obchodního řetězce včetně komparace relevantních ukazatelů. Závěrem se pokusit o interpretaci zobecněných poznatků pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodický postup (cíl a metodika práce),
4. Charakteristika zkoumaného subjektu,
5. Výsledky (analýza),
6. Diskuze (komparace a syntéza),
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BAZALA, J. a kol. **Logistika v praxi. Praktická příručka manažera logistiky.** 1. vydání. Praha : Verlag Dashöfer, 2003. 157 s. ISBN 80-86229-71-8

DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNIČEK, B. **Logistika. Procesy a jejich řízení.** 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0

GROS, I. **Kvantitativní metody v manažerském rozhodování.** 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 432 s. ISBN 80-247-0421-8

PERNICA, P. **Logistika pro 21. století. Supply Chain Management.** 1. - 3. díl. 1. vydání. Praha : Radix, 2005. 1 718 s. ISBN 80-86031-59-4

SIXTA, J. MACÁT, V. **Logistika. Teorie a praxe.** 1. vydání. Brno : CP Books, 2005. 311 s. ISBN 80-251-0573-3

VANĚČEK, D. **Logistika.** 1. vydání. České Budějovice : Ekonomická fakulta JU, 2008. 177 s. ISBN 80-7040-323-3


Logistika. Praha : Economica. ISSN 1211-0957

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radek Toušek, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **3. prosince 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

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


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. prosince 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma „Optimalizace logistického systému společnosti Ferenčík jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona 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 jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Hluboké nad Vltavou dne 24. 11. 2012

Jan Kálal

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Radku Touškovi, Ph.D, za jeho odborné rady, připomínky a pomoc při vzniku této diplomové práce. Dále děkuji majitelům a pracovníkům Zahradnického centra Ferenčík s.r.o., Flor-express Kadaň, s.r.o. za umožněné konzultace a poskytnuté informace potřebné ke vzniku této práce.

OBSAH

1 Úvod.....	1
2 Literární rešerše	2
2.1 Logistika	2
2.1.1 Vznik a vývoj	2
2.1.2 Co je logistika	3
2.2 Logistický řetězec	6
2.2.1 Materiálový tok	7
2.2.2 Informační tok	8
2.3 Řízení dodavatelského řetězce - Suplly chain Management.....	8
2.4 Řízení zásob.....	10
2.4.1 Druhy zásob	10
2.4.2 Náklady na zásoby	11
2.5. Skladování.....	12
2.5.1 Funkce skladování.....	12
2.6 Trendy v logistice.....	14
2.6.1 Outsourcing.....	14
2.6.2 Reverse engineering.....	15
2.6.3 Strategické aliance.....	16
2.6.4 Strategické aliance v logistice.....	21
3 Metodický postup.....	24
3.1 Cíl diplomové práce.....	24
3.2 Metody sběru dat	24
3.2.1 Pozorování.....	24

3.2.2 Vytěžení podnikové evidence.....	24
3.2.3 Řízené rozhovory.....	25
3.3 Metodika práce	25
4 Charakteristika společnosti	26
4.1 Historie.....	26
4.2 Základní informace o společnosti.....	27
5 Vlastní práce	28
5.1 Analýza logistického systému.....	28
5.1.1 Historie logistického systému ve společnosti.....	28
5.1.2 Důvody vytvoření strategické aliance	30
5.1.3 Přínosy vstupu do aliance.....	31
5.1.4 Vliv vstupu společnosti do aliance na logistiku.....	32
5.1.5 Logistika dopravy květin.....	34
5.1.6 Analýza interních toků.....	38
5.1.7 Analýza hmotných toků	41
5.1.8 Příjem zboží	45
5.1.9 Skladování.....	46
5.1.10 Zpětný odvoz vratných obalů.....	47
5.1.11 Reklamace.....	48
5.1.12 Archivace a kontrola	50
5.2 Vymezení kritických faktorů.....	51
5.3 Návrhy a doporučení.....	52
6 Diskuze	54
7 Závěr.....	55
8 Summary.....	57
9 Přehled literatury.....	58

10 Přílohy	61
------------------	----

1. ÚVOD

Slovo logistika už slyšel ve svém životě snad každý dospělý člověk. Avšak ne každý člověk ví, co se skutečně za tímto pojmem schovává. Někdo si myslí, že logistika je například přepravování zboží z místa A do místa B. Jiný si myslí, že logistikou je uskladnění zboží ve skladě nebo přesouvání daného zboží v obchodě. Tyto jednotlivé činnosti samy o sobě nejsou logistikou, jsou jen jejími součástmi. Logistika lze nazývat stav, když všechny tyto činnosti vedou k tomu, aby se požadované zboží z místa A dostalo v daném čase, ve správné kvalitě a požadovaném množství do místa B, a to za optimální náklady. V současné době je logistika jako taková podstatnou součástí strategie každé organizace či podniku.

Čím rychleji roste trh a konkurence, tím je požadavek na co možná nejnižší konečnou cenu výrobku ze strany konečného zákazníka větší. Toto vede podniky k tomu, aby začaly hledat možnosti, jak náklady ovlivňující konečnou cenu minimalizovat. Součástí těchto důležitých nákladů jsou i náklady vynaložené na logistiku. Proto by se měl každý podnik, který chce být konkurenceschopný, soustředit na optimalizaci informačních a materiálových toků takovým způsobem, aby tyto náklady byly efektivně vynaložené.

Informační a materiálové toky jdou ruku v ruce, protože čím efektivněji dokážeme ovládat informační toky, tím efektivněji jsme schopni řídit i toky materiálové. Zároveň čím efektivněji dokážeme nakládat s informačními toky, tím lépe jsme schopni optimalizovat velikost zásob a nastavit úroveň zákaznického servisu na požadovanou mez. Cílem je tedy dosáhnout co možná nejkratší a nejpřímější cesty zboží, a to bez nadbytečného křížení cest a minimální manipulace s ním. Dále je nezbytné nastavit tok informací takovým způsobem, který umožní plynulé fungování materiálového toku.

Tato diplomová práce se zabývá logistickým systémem, jeho materiálovými a informačními toky ve společnosti Ferenčík s.r.o., která se zabývá prodejem zahradnického sortimentu, kde důraz je kladen především na prodej rostlin. Kvůli specifčnosti dopravy a prodeje rostlin, kdy je většina květinového sortimentu, který společnost prodává, nakupována a následně dovážena ze zahraničí, je nezbytné, aby celý logistický systém fungoval tak jak má, protože kvalita květin je dána nejenom jejím bezvadným vzhledem, ale především dobou mezi tím, kdy je květina uříznuta, až po okamžik, kdy je daná květina nabídnuta k prodeji koncovému zákazníkovi.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Logistika

Pojem logistika je odvozen od řeckého slova „logos“, což znamená řád, pořádek, princip, systém. [8]

2.1.1 Vznik a vývoj logistiky

Vznik logistiky není přesně znám a ani vznik pojmu logistika se nevysvětluje jednotně. Někteří autoři jej připisují Napoleonovu ubytovateli, generálu Jominimu, který popisuje systém pro rozmístění a zásobování vojsk. Jiní uvádějí obdobná systémová řešení již v hluboké historii, např. ve starém Egyptě při stavbě pyramid. [1]

Potřeba organizovat zásobování a jeho toky byla vždy nejprve v armádě. První náznaky se objevily již ve starověkém Řecku, Římu a Byzancii. Existovali důstojníci s titulem *Logistikas*, kteří byli zodpovědní právě za zásobování. V moderním válečnictví se důležitost logistiky ukázala naplno. Frontu bylo nutné neustále zásobovat střelivem, potravinami, lidmi i zbraněmi. Do obchodu přešla logistika v 50. letech, stalo se tak v USA jako snaha ještě více snížit náklady. Systém byl vytvořen analogicky podle vojenského modelu, který se ukázal jako úspěšný a rozhodl mnoho bitev. [9]

Logistika patří k relativně mladým vědním disciplínám, jejíž počátky lze datovat do padesátých let minulého století, kdy koncentrace výrobních kapacit, umožněná průmyslovou revolucí, předstihla možnosti dosavadních metod distribuce hotových výrobků, kterým zatím nebyla věnována systematická pozornost. [10] Do Evropy se logistika dostává koncem 60. let. [2]

Dalším významným impulzem byl postupný přechod od trhu výrobce, charakteristického výrobou omezeného sortimentu výrobků ve velkých výrobních dávkách, k trhu zákazníka, jehož důsledkem byla potřeba rychlé inovace výrobků a nutnost vyrábět široký sortiment výrobků. Vedle silného tlaku na snižování nákladů, vyvolaných změnami ekonomického klimatu v tomto období, bylo třeba řešit i realizaci nových požadavků

marketingu. Šlo zejména o potřebu prodeje výrobků v široké škále distribučních řetězců a nutnost poskytovat zákazníkům stále širší paletu služeb. To vše vedlo k vývoji nových, levnějších a účinnějších metod distribuce hotových výrobků a surovin. Rychlý růst zájmu podnikatelské praxe o zpracování dlouhodobé logistické koncepce je vyvolán především trvalým růstem náročnosti logistických operací na pracovní síly. Jen systémové, integrované pojetí logistického systému umožní tento trend zastavit a nahrazovat pracovní sílu kapitálovými prostředky. Integrovaná funkce logistiky je všeobecně uznávaná a její vliv lze nalézt ve všech složkách managementu podniků. Její význam stále roste s rozvojem integračních tendencí, kdy jednotlivé regionální trhy nabývají charakteru trhů globálních. Úspory nákladů dosažitelné uplatňováním logistiky jsou odhadovány na 5 až 10 % v zemích s fungujícími distribučními systémy. Za významný faktor je také považována možnost využívání logistiky jako účinného nástroje konkurenčního boje při zvyšování podílu na trhu. Cena srovnatelných výrobků se mnoho neliší, jejich kvalita je srovnatelná, reklama je stejně masivní a možnosti odlišení se začínají soustřeďovat do oblastí poskytování služeb zákazníkům a snižování nákladů spojených s řízením a vlastní realizací toků zboží dodavateli výchozích surovin počínaje a konečným zákazníkem konče. Prostředkem dosažení naznačených cílů je právě logistika. [10]

2.1.2 Co je logistika

Logistika je vědní obor, který se zabývá fyzickými toky zboží či jiných druhů zásob od dodavatele k odběrateli a informačními toky v písemné nebo i ústní podobě. Mezi toky proudící v logistice zahrnujeme toky zboží, peněz a informací. [11]

Logistika je souborem činností, jejichž úkolem je zajistit, aby bylo správné zboží, ve správném čase, ve správném množství, ve správné kvalitě na správném místě a se správnými náklady. [11]

Věda používá pojem logistika pro systémovou teorii zahrnující všechny procesy, které slouží k překonávání prostoru a překlenutí času libovolných objektů – logistika je plánování potřeby, výkonu, času a prostoru, jakož i řízení a provádění plánovaných materiálových toků při hledání nákladového optima. [19]

Logistika se také ale zabývá i těmito toky uvnitř jednotlivých firem, a to i včetně různých systémů skladování zásob. Účelem celého oboru je tyto toky optimalizovat tak, aby představovaly pro firmu co nejmenší náklady. [11]

Logistika je rozmístění zdrojů v čase, strategické řízení celého dodavatelského řetězce. Logistika je uměním a vědou řídit a kontrolovat tok zboží, energií, informací a ostatních zdrojů k zákazníkovi. [12]

Pojem logistika dnes skutečně hýbe mnoha firmami a v ničem si nezádá s popularitou slov jako e-business, elektronická komerce, B2B, ERP systémy, systémová integrace, e-procurement, e-marketing ap. Logistika jako vědní obor zahrnuje skutečně obrovsky složitou a významnou problematiku. Dá se říci, že logistika je uměním a vědou řídit a kontrolovat tok zboží, energií, informací a ostatních zdrojů k zákazníkovi.

Podmínkou úspěšnosti projektu logistické reorganizace je správné určení reálné funkčnosti logistiky a nalezení limitujících faktorů, které by mohly celý systém zhroutit nebo alespoň omezují jeho výkonnost. V případě globálněji zadaných projektů je prováděn podrobnější logistický audit, který definuje potenciální hrozby a také příležitosti s největším potenciálem dosažení požadovaných cílů. Očekávané zisky jsou konfrontovány s očekávanými investičními náklady. Neustálou komunikací se zadavatelem je tvořena jeho logistická strategie.

Specializované projekty jsou zacílené na vybrané logistické činnosti a funkce. Nejčastější aplikace jsou zaměřeny na dopravu, skladování a řízení zásob a logistické informační systémy. Obsah řešení podle požadavků zadavatele zahrnuje technologické, procesní, investiční nebo technické hodnocení. [8]

Logistika zahrnuje všechny činnosti nutně realizované pro zajištění předání výrobku nebo služby konečnému zákazníkovi. Při optimalizaci logistiky je nutné posuzovat její funkčnost jako celek. Systém zahrnuje několik funkcí a činností, jejichž efektivní sladění přinese požadovaný efekt ve formě zvýšení kvality služeb nebo snížení nákladové ceny výrobku. [12]

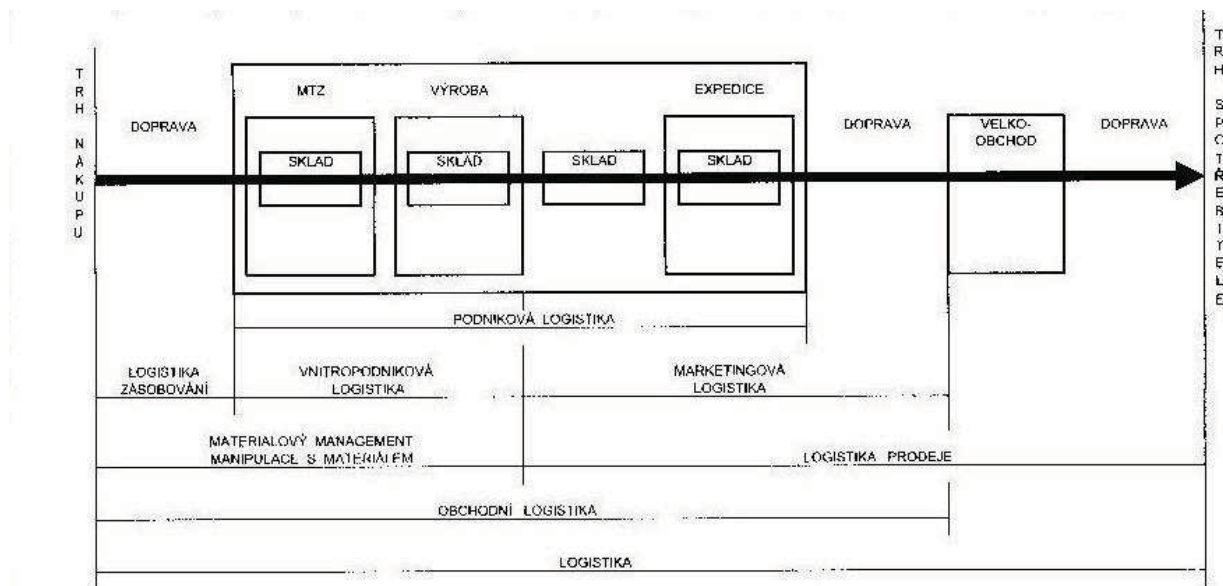
Logistika zahrnuje organizaci, plánování, řízení a výkon toků zboží. Vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče. Tak

aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a při minimálních kapitálových výdajích. [8]

Nejvyšším cílem logistického řízení je přemísťování zboží, informací, energie, osob a financí v žádaném okamžiku na požadované místo, při optimálních podmínkách, nákladech a s úrovní služeb vyhovujících nároků odběratele.

Logistická koordinace a synchronizace průtoku materiálu a informací napříč podnikem je nesnadnou záležitostí, neboť obsahuje určité dílčí cíle, které sledují jednotlivé útvary, a tyto cíle jsou často velmi rozmanité a leckdy až protichůdné. [1]

Obr. 1: Členění logistiky



Zdroj: [13]

Zjednodušeně lze říci, že logistika je nauka, ve které jde v principu o to, aby byly správné věci a ve správný čas na správném místě, a to vše při zachování minimálních nákladů. [12]

2.2 Logistický řetězec

Z angličtiny je známo slovní spojení The Total Supply Chain, které v překladu znamená logistický řetězec. V anglickém spojení je pouze zdůrazněno, že se jedná o integrovaný řetězec, tedy ucelený vztah od dodavatele k zákazníkovi. [5]

Logistický řetězec je chápán jako jednota hmotné a nehmotné stránky, přičemž hmotná stránka spočívá v přemísťování věcí (surovin, základního a pomocného materiálu, nakupovaných dílů, nedokončených a nových výrobků, obalů a odpadu), popřípadě energie nebo osob a nehmotná stránka spočívá v přemísťování informací potřebných k tomu, aby se přemístění věcí, energie či osob mohlo uskutečnit. Dále spočívá v přemísťování peněz (zpravidla v bezhotovostní formě), řízeném v zájmu udržení likvidity podniku. [20]

Logistický řetězec je systém propojený od dodavatelů až po finální zákazníky, čehož je dosahováno pomocí integrované koordinace a synchronizace procesů. [21]

Logistické řetězce je možné rozdělit do tří různých typů podle jejich složitosti:

- **tradiční řetězec s nepřetržitými toky** – výrobky se vyrábějí ve velkém množství, aby bylo docíleno snížení cen vstupů, pro tento tok jen nutná existence skladů a meziskladů je uplatňován **push princip (tlačný)**;
- **řetězec s kontinuálními toky** – opakem prvního toku je řetězec s kontinuálními toky, který se snaží odstranit sklady a vyrábět pouze pro potřeby konečného zákazníka, resp. podle jeho objednávek, materiálový tok je plynulý, je uplatňován **systém pull (taženého) principu Just-in-time**;
- **řetězec se synchronním tokem** – předpokladem tohoto toku je existence vyspělé komunikace, a to automatická identifikace a elektronická výměna dat mezi články řetězce, který je složen pouze z dodavatele, výrobce a zákazníků, nově zde musí být vytvořen řídicí článek, který má za úkol synchronizovat dle všech dostupných informací všechny procesy v řetězci. [22]

Mezi články dodavatelského řetězce proudí v obou směrech toky – finanční, informační, materiálové a rozhodovací:

- **finanční** – zahrnuje různé podoby finančních transakcí (platby, úvěry apod.);
- **informační** – zabezpečuje řetězce veškerými potřebnými informacemi (plány, objednávky apod.);
- **materiálový** – zahrnuje všechny toky surovin, meziproduktů, hotových výrobků, reklamace, vrácení, servis, recyklace a likvidace produktů mezi dodavateli a odběrateli v obou směrech tohoto toku;
- **rozhodovací** – tok, který ovlivňuje celkový průběh a výkon řetězce, je ovlivňován rozhodnutími a jednáními každého z účastníků. [23]

2.2.1 Materiálový tok

Materiálový tok je součástí logistického řetězce – dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které účelně vychází od poptávky (objednávky) konečného zákazníka (kupujícího spotřebitele), resp. které se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků. Materiálový tok je potom označován jako pohyb materiálu ve výrobním procesu nebo v oběhu, prováděný pomocí aktivních prvků (nejčastěji pomocí manipulačních dopravních, přepravních a pomocných prostředků) cílevědomě tak, aby materiál byl k dispozici na daném místě a v potřebném množství, nepoškozený v požadovaném okamžiku, a to s předem určenou spolehlivostí. [24]

Pro materiálové toky platí celá řada ekonomických závislostí, z nichž některé se projevují i na úrovni celého logistického řetězce. Například jednicové náklady na materiálový tok jsou ovlivněny následujícími činiteli: povahou materiálu, množstvím materiálu, trasou, úrovní řízení, časem. [24]

2.2.2 Informační tok

Hlavním cílem informačního zabezpečení logistického procesu je plánování a koordinace jednotlivých operací. Jde o to, aby byl k dispozici dostatek informací pro sladění rozporů, které mohou mezi velikostí objednávek, dostupnosti zásob a naléhavostí plnění jednotlivých požadavků vzniknout. Management se soustřeďuje především na:

- předpovědi poptávky zákazníků na jednotlivé výrobky;
- zpracování objednávky;
- plánování výroby;
- plánování potřeby zásob a kapacity. [28]

Aby mohl finanční tok plnit svoji funkci, musí být k dispozici účinný výpočetní systém s aktuální databází poskytující přehled o objednávkách odběratelů, stavu zásob hotových výrobků, plánu výroby a jeho plněním, zásobách surovin a nedokončené výroby. [28]

2.3 Řízení dodavatelského řetězce – Supply Chain Management

Pokud společnost vyrábí z materiálu zakoupeného od dodavatelů a tyto výrobky jsou prodávány zákazníkům, pak se jedná o dodavatelský řetězec. Některé dodavatelské řetězce jsou jednoduché, zatímco jiné jsou poměrně složité. Složitost dodavatelského řetězce se liší v závislosti na velikosti podniku a složitosti a počtu položek, které jsou vyráběny. Jednoduchý dodavatelský řetězec se skládá z několika prvků, které jsou spojeny s pohybem zboží. Dodavatelský řetězec začíná a končí se zákazníkem. [32]

Řízení dodavatelského řetězce představuje integraci obchodních procesů od koncového uživatele až po prvotní dodavatele, kteří poskytují výrobky, služby a informace, jež předávají hodnotu. [25]

Aby bylo zajištěno, že dodavatelský řetězec funguje co nejučinněji a vytváří nejvyšší úroveň spokojenosti zákazníků s co nejnižšími náklady, firmy přijaly Supply Chain Management. Supply Chain Management má tři úrovně činností:

- strategické;
- taktické;
- operativní.

Strategické činnosti

Na této úrovni se vedení společnosti zaměří na vysokou úroveň strategických rozhodnutí týkajících se celé organizace, jako je velikost a umístění výrobních závodů, prodejních trhů a partnerství s dodavateli produktů.

Taktické činnosti

Je nutné se zaměřit na přijetí opatření, která budou vytvářet nákladové výhody jako je využití osvědčených postupů, rozvoj nákupní strategie, práce s logistickými společnostmi, snížení nákladů na skladování zásob.

Provozní činnosti

Rozhodnutí na této úrovni se provádí každý den, Mají vliv na produkty v rámci dodavatelského řetězce. Operativní rozhodnutí zahrnují vytváření harmonogramu změn výroby, kupních smluv s dodavateli, přijímání objednávek od zákazníků a přesun výrobků i zboží. [25]

Pokud společnost očekává dosažení výhody plynoucí z jejich procesního řízení dodavatelského řetězce, budou nutné určité investice do technologií. Pilířem mnoha velkých firem byla velmi nákladná Enterprise Resource Planning (ERP), jako je například SAP a Oracle. Vzhledem k tomu, že již je běžné využití internetových technologií, všechny podniky mohou využít okamžité komunikace mezi prodejci a zákazníky. Internet umožňuje včasnou aktualizaci informací, která je klíčová v řízení dodavatelského řetězce. [25]

Zatímco firmy v minulosti optimalizovaly zejména takové funkce, jako jsou nákup, výroba a odbyt, musí v budoucnosti lépe vzájemně sladit horizontální sítě a obchodní procesy.

Z toho vyplývá bezpočet výhod, jako například nižší náklady na skladování, vyšší flexibilita dodávek, kratší průběžné procesní časy i lepší kvalita výrobků a služeb. Aby bylo možno tento optimalizační potenciál využít, musí být do úsilí o optimalizaci procesů zapojeni jak zákazníci, tak i dodavatelé. Přitom je třeba usilovat o plynulý tok materiálu a informací mezi všemi zúčastněnými partnery. To předpokládá, že bude pomocí vhodných rozhraní a systémových protokolů možno optimálním způsobem propojit zpravidla heterogenní systémové světy. [27]

2.4 Řízení zásob

Problematika volby správných rozhodnutí v oblasti zásob patří k nejriskantnějším oblastem logistiky. [26]

Zásobou se rozumí ta část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly spotřebovány. Cílem řízení zásob je jejich udržování na takové (průměrné) úrovni a v takovém složení, aby byla zabezpečena rytmická a nepřerušovaná výroba, jakož i pohotovost a úplnost dodávek odběratelům, přičemž celkové náklady s tím spojené by měly být co nejnižší. Hlavním předmětem operativního rozhodování je zodpovězení otázky, kdy a kolik objednat či zadat do výroby pro doplnění zásoby. Řízení zásob představuje komplex činností, které spočívají v prognózování, analýzách, plánování operativních činnostech a kontrolních operacích v rámci jednotlivých skupin zásob i v rámci zásob jako celku, a které vytvářejí podmínky pro plnění stanovených podnikových cílů s optimálním vynaložením nákladů a s optimální vázaností finančních prostředků v zásobách. [29]

2.4.1 Druhy zásob

Dle funkce zásob v logistickém řetězci jsou rozlišovány tyto druhy zásob: [28]

- běžná zásoba;
- pojistná zásoba;
- technologická zásoba.

Zásoba běžná

Běžná zásoba kryje v daných podmínkách po určitou dobu průměrnou zásobu. Vytváří se proto, že je výhodnější objednávat výrobky po určitých dávkách než po jednotlivých kusech, což by většinou ani nebylo reálné.

Zásoba pojistná

Pojistná zásoba má vyrovnávat výkyvy jednak v poptávce, jednak v kolísání lhůty v období, kdy zásoba již klesla pod objednací úroveň. Pokud k těmto výkyvům dochází v době, kdy zásoba ještě nedosáhla objednací úrovně, předpokládá se, že se výkyvy vzájemně vyrovnají, protože toto období bývá delší. [28]

Zásoba technologická

- zásoba pro dodržení požadované kvality zboží;
- zásoba nedokončené výroby;
- zásoba dopravní. [28]

2.4.2 Náklady na zásoby

Náklady spojené se zásobami je možné rozdělit do tří základních skupin:

- **Objednací náklady.** Zahrnují v sobě náklady na administrativu spojenou s pořízením a doplněním zásoby, náklady na predikci a výzkum, náklady na kontrolu, zavedení do evidence, informační zpracování, úkony spojené s likvidací nebo úhradou faktur.
- **Náklady na skladování.** Rostou se zvyšováním zásoby. Do této skupiny patří především náklady na úroky z kapitálu vloženého do zásob, náklady na skladování a správu zásob, a náklady spojené s rizikem možné neprodejnosti výrobků v důsledku poškození či technické zastaralosti.

- **Náklady vznikající z nedostatku zásob.** Jedná se o náklady při zajišťování náhradního plnění, nevyužití výrobních kapacit nebo vznikající již při vlastním prodeji (ztráta zákazníka, urychlená expedice apod.). [22]

Žádný sklad nemůže mít takové zásoby, aby mohl uspokojit všechny, i náhodně vzniklé požadavky zákazníků. Cílem by mělo být dosažení vysoké, nikoliv však 100% úrovně služeb, a to prostřednictvím pojistné zásoby. [28]

2.5 Skladování

Skladování můžeme definovat jako tu část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) v místech jejich vzniku a mezi místem jejich vzniku a místem jejich spotřeby, a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladových produktů. [25]

2.5.1 Funkce skladování

Jsou rozeznávány tři základní funkce skladování:

- přesun produktů;
- uskladnění produktů;
- přenos informací.

Přesun produktů

Do přesunu produktů je možné zahrnout:

- příjem zboží – vyložení, vybalení, aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží, překontrolování průvodní dokumentace;

- transfer či ukládání zboží – přesun produktů do skladu, uskladnění a jiné přesuny;
- kompletace zboží podle objednávky- přeskupování produktů podle požadavku zákazníka;
- překládka zboží (Gross-docking) – z místa příjmu do místa expedice, vynechání uskladnění;
- expedice zboží – zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku, kontrola zboží podle objednávek, úpravy skladových záznamů. [30]

Uskladnění produktů

Do uskladnění produktů je možné zahrnout:

- přechodné uskladnění – uskladnění pro doplňování základních zásob;
- časově omezené uskladnění – týká se zásob nadměrných (nárazníkové zásoby). [30]

Přenos informací

Přenos informací se týká stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, personálu a využití skladových prostor (elektronická výměna dat, technologie čárových kódů). Využití technologie čárových kódů významným způsobem usnadňuje evidenci materiálu a zboží, které je automaticky odečteno či přičteno na sklad. Osobní počítače hrají při výměně dat důležitou úlohu. Nejrozličnější informační systémy značně urychlují, zefektivňují a zkvalitňují přenos informací, potřebných k zajištění všech funkcí skladování. Nepostradatelné je v této oblasti pochopitelně propojení počítačů do sítí. [30]

2.6 Trendy v logistice

2.6.1 Outsourcing

Outsourcing je smluvní vztah s externím podnikem, na jehož základě je na externí podnik odsunuta interní činnost a tím zároveň i odpovědnost spojená s obhospodařováním daného zdroje. Toto je také hlavní rozdíl oproti klasickému dodavateli. [5]

Outsourcing je přenesení určité činnosti, kterou podnik dosud prováděl sám (nikoliv svojí hlavní činností), na externí firmu či firmy – na poskytovatele služeb. Může se přenést část činnosti nebo činnost celá. [22]

Outsourcing je přenesení činností na externího poskytovatele služeb, čímž se podnik může plně soustředit na svoji hlavní činnost a tím zefektivnit veškeré své činnosti. Předmětem outsourcingu může být pouze některá z dílčích činností (doprava, skladování) nebo celá logistika. [28]

Outsourcing je proces, při kterém firma deleguje vedlejší činnosti a práci ze své interní struktury na specializovaný externí subjekt. Outsourcing má vést ke snížení nákladů a k zaměření se na důležitější úkoly v rámci chodu podniku a tím k posílení vlastní konkurenceschopnosti. [31]

Outsourcing je v posledních letech předmětem rostoucího zájmu v oblasti zvýšených aktivit. V logistice zahrnuje outsourcing nejčastěji zajišťování smluvních dopravců při zajištění přepravy. Outsourcing přitom dává podniku možnost využít při zajištění svých potřeb ty nejlepší poskytovatele logistických služeb. Outsourcing může být založen na partnerských (dlouhodobých smluvních) vztazích, anebo se sjednává ad hoc, případ od případu. V tradičním pojetí jsou obchodní strany v těchto smluvních vztazích nezávislé, rovné a každé straně jde především o její vlastní prospěch. [25]

Hlavním důvodem pro využití outsourcingu je nutnost co nejpružněji reagovat na přání zákazníků. Jestliže se podnikový management zabývá vším bez rozdílu, ztrácí cenný čas a energii potřebnou k rozhodování o hlavní činnosti. Je lépe soustředit se na hlavní činnost, na to, co je silnou stránkou podniku, na co podnik může efektivně vynaložit vlastní zdroje. Ostatní je účelné odsunout a organizačně zeštíhlet. [5]

Druhým důvodem je snaha dostat se rychle na světovou úroveň anebo – bez velkých nákladů a nepřiměřeného úsilí – se tam udržet. [5]

V rámci outsourcingu jsou nabízeny služby:

- Služby operátora. Operátor nabízí volnou kapacitu dopravních prostředků cizích subjektů, disponuje kontakty na jednotlivé dopravce, může snížit náklady sloučením zakázek.
- Služby dopravce. Firma je vlastníkem, spoluvlastníkem či provozovatelem dopravních prostředků.
- Služby dopravní sítě. Firma zabezpečuje dopravu s využitím obvykle vlastní existující sítě.
- Služby jednooborové dopravní logistiky. Kromě vlastní dopravy jsou poskytovány i dobrovolné individuální služby (balení, pojištění, celní formality, dílčí distribuce).
- Služby logistického podniku (logistické služby „na míru“) – od přepravy, skladování, třídění, kompletace, až do přebírání plné zodpovědnosti za logistické uspokojování zákazníků. [28]

2.6.2 Revers engineering

Cílem zpětného inženýrství je reorganizovat celý řetězec vytváření výrobků a logistických činností a usměrnit jej na specifické požadavky daného tržního a konkurenčního prostředí, přičemž se vychází od konce řetězce.

Je tedy zjevné, že veškerá činnost je orientována na zákazníka a na splňování jeho požadavků – jaké vlastnosti by měl výrobek mít, jaká cena výrobku je pro zákazníka akceptovatelná, jak dlouho je ochoten si na výrobek počkat. Firma poté řeší, jaké logistické výkony mají být na daný výrobek vynakládány a s jakou jakostí. [28]

Aplikací zpětného inženýrství dochází ke zvýšené přidané hodnotě pro zákazníka, a to zejména prostřednictvím:

- Optimálních lokací prací jejich přirozenou návazností.
- Změnou pracovní náplně od jednotvárných úkonů k rozmanitějším.
- Redukcí kontroly na nezbytnou míru.
- Permanentního vzdělávání.
- Změnou způsobu hodnocení od činností k výsledkům.
- Posílení pravomocí.
- Týmovou prací.
- Změnou organizační struktury od hierarchické k ploché. [28]

2.6.3 Strategické aliance

Od poloviny osmdesátých let začaly ve světě narůstat ostřejší konkurenční střety, ještě zhoršené skokovými změnami podmínek a především revolucí v oblasti informačních technologií. Ta obrovsky urychlila globalizační procesy a pro transnacionální giganty (je jich ve světě téměř 60 000) je dnes velmi snadné operovat na celé ploše světa a ještě za to dostanou od národních vlád zapláceno ve formě investičních pobídek. Jdou tam, kde je to pro ně nejvýhodnější. Způsob, jak obstát v takto tvrdém konkurenčním prostředí, je vytvářet strategické aliance. [14]

Základní formy strategických partnerství:

- „volné“ formy
 1. příležitostná spolupráce
 2. „tiché“ společenství

- **strategické aliance (v užším pojetí)**
- **joint ventures** – (obvykle započítávány do strategických aliancí chápaných v širším pojetí)
- **„těsné“ formy**
 3. maržingy („fúze“)
 4. akvizice („skoupení“) [4]

V poslední dekádě patří téma strategických partnerství (včetně strategických aliancí) k velmi aktuálním a silně diskutovaným. Platí to nejen pro moderní manažerské teorie, ale zejména pro praktickou aplikaci ve vyspělých tržních ekonomikách světa. Ve stále rostoucí míře jde o téma životně naléhavé i pro českou hospodářskou sféru a to jak z hlediska podnikatelského „přežití“, tak i úspěchu v tvrdých konkurenčních podmínkách globalizující se světové ekonomiky. [15]

Strategickou aliancí se rozumí organizační forma, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Tvoří ji dvě či více vzájemně samostatných organizačních jednotek („strategičtí partneři“). Na základě společně stanovených strategických cílů taktických („operačních“) pak strategická aliance působí jako relativně autonomní podnikatelská jednotka. Posláním této jednotky je aktivovat a zhodnocovat možné dodatečné efekty spolupráce („pozitivní kooperace“) strategických partnerů ve stanovené zájmové oblasti podnikatelské činnosti. K zajištění tohoto poslání disponuje strategická aliance vymezenými zdroji a má pravomoc i zodpovědnost jich účelně a účinně využívat. Má též vymezená práva realizovat rizikové podnikatelské operace a podílet se na jejich podnikatelských důsledcích (ziscích nebo ztrátách). [4]

Pod pojmem strategická aliance se rozumí – nejednou časově omezená – spolupráce minimálně dvou právně, finančně a hospodářsky nezávislých firem, které této spolupráci přisuzují velký strategický význam a hodlají si s její pomocí vytvořit dlouhodobé a výrazné konkurenční výhody na vymezených podnikatelských polích nebo trzích. [4]

Aliance umožňuje jejím členům dlouhodobě zlepšit tržní pozici vůči nečlenům. Příčiny vzniku aliancí – potřeba spojit finanční zdroje a rozložit riziko, potřeba čelit

konkurenci, získání přístupu na cizí trhy, získání know-how a nové technologie, zlepšení vlastní image firmy. [16]

Velmi jednoduchou, ale mimořádně výstižnou, definici strategických aliancí vytvořil Benjamin Tomeš – Casseres. Užívá ji i světově prestižní americká „Association of strategic Alliances Professionals“ (ASAP). Strategické aliance charakterizují jako:

- „dohody s otevřeným koncem“, mezi
- „separátními firmami“, které
- „sdílejí některé zájmy a způsoby jejich dosažení“. [15]

Prvním krokem při vytváření strategických aliancí je zhodnocení dosavadní činnosti a prověření příležitostí. Najdeme-li mezi příležitostmi na oživení podniku i možnost strategické spolupráce s konkurentem, můžeme přistoupit k dalšímu kroku. Teoreticky jsme se tedy už rozhodli, že k alianci opravdu přistoupíme. Je ovšem potřeba detailně promyslet, jakou roli bude takové spojení hrát v dalším rozvoji podniku. Čili přesně definovat úlohu strategické aliance. Zkrátka si podnikatel musí pokládat otázky typu: potřebuji se s někým spojit? Pomůže mi to? Nebude mi pak takové spojení překážet v podnikání?

Útok a tajení informací nemusí být vždy nejlepší obrana před konkurencí. Dodavatel by totiž například mohl být levnější, kdyby vyráběl ve velkém a dodával i konkurenci. Oblastí, kde podnikatel může spolupracovat s konkurencí, je ale mnohem více. Zahrnují téměř všechny činnosti podnikatele. Spolupracovat s konkurenty lze od výzkumu, výroby až po distribuci, prodej a vyřizování reklamací. [17]

Nejde přitom o zásadně dlouhodobou vazbu. Dopředu se počítá, že strategické aliance jsou flexibilní a že spolupráce může být pouze dočasná. Svazky jsou sice pojištěné určitými zárukami, ale sankce za porušení ujednání o spolupráci by neměly být nijak vysoké. Nicméně na začátku je více než dobré promyslet, co vlastně od aliance firma očekává a co do ní hodlá přinést. Strategická aliance má svá pro i proti. Podnik sice můžeme mít ze spolupráce výhody, ale stejný prospěch má mít zákonitě i konkurence. Nabízí se tak možnost dozvědět se něco více o ostatních v oboru. [17]

Strategické aliance jsou formou strategické spolupráce mezi firmami, to znamená, že firmy nespolupracují jenom nahodile, ale zároveň ještě nejsou natolik pevně propojené vzájemnými vazbami jako například u společných podniků, že není nesnadné ze strategického partnerství vystoupit, když se změní podmínky a je to výhodnější. Pružnost je výhodou strategických aliancí a dává jim lepší parametry úspěšnosti v současném bouřlivém konkurenčním prostředí. [14]

Strategická aliance je v podstatě smlouva mezi firmami, které vzájemně využívají vlastní zdroje k dosahování společných cílů. Firmy mohou formulovat strategické aliance se zákazníky, dodavateli nebo konkurenty. Firmy mohou za předpokladu úspěšné strategické aliance zvýšit konkurenční pozici, proniknout na nové trhy, získat důležité dovednosti a rozdělit riziko nebo náklady hlavních vývojových projektů. [18]

K vytvoření strategické aliance, by firmy měly:

- definovat jejich obchodní vizi a strategii podle toho, jak by vzájemná strategická aliance měla nastavit společnou firmu tak aby bylo dosaženo vlastních cílů jednotlivých firem;
- ohodnotit a vybrat potencionální partnery na základě úrovně jejich synergického přínosu a schopnosti tohoto budoucího partnera pracovat společně;
- vyvinou a vypracovat takovou vzájemnou spolupráci a vztahy, které by byly založeny na vzájemném poznávání a hledání příležitostí s perspektivním partnerem;
- vyjednávat a implementovat formální dohody, které zahrnují systémy monitoringu provádění společných činností.

Strategické aliance jsou formovány k:

- redukování nákladů skrze ekonomiku z rozsahu nebo zvýšení znalostní báze;
- zajištění přístupů k novým technologiím;
- potlačení či zničení konkurence;

- vstupu na nové trhy;
- redukcí "cycle time";
- zvýšení výzkumného a vývojového úsilí;
- zlepšení kvality. [18]

Strategické aliance pomáhají k úspěchu jak vnějšího, tak i vnitřního podnikání. Vnějšímu podnikání napomáhají především prostřednictvím pozitivních kooperačních efektů spolupráce s externími partnery. Ve vztahu k vnitřnímu podnikání může jít například o přenos a využití „know-how“ k zdokonalení práce vlastních spolupracovníků, respektive učení se od partnerů.

Význam strategických aliancí pro vnitřní i vnější podnikání je velmi mnohostranný. V tom je jedna z výrazných výhod jejich aplikace, např. před snahou zajišťovat si vlastními silami všechny možnosti, které lze získat spoluprací. Pro zúčastněné partnery mohou přitom existovat různé důvody, respektive motivy pro využití strategických aliancí. Každý z důvodů může mít navíc různou závažnost, která se pak může v čase přípravy a trvání strategické aliance měnit. [4]

Strategické aliance jsou uzavírány v zásadě ze tří důvodů:

- **strategické aliance zaměřené na sdílení činností a zdrojů partnerů** (společné zásobování, prodej, výrobní kooperace apod. – tato forma je historicky nejstarší a běžně se s ní lze setkat i v České republice);
- **strategické aliance zaměřené na redukcí konkurenčních střetů** – firmy se konkurenčním bojem vyčerpávají; často je lepší uzavřít strategickou alianci přímo s konkurentem (jde-li to), nebo s jinou firmou, která posílí vaši pozici a odradí konkurenta od boje;
- **strategické aliance zaměřené na vznik, přenos a využití znalostí.** Důraz na rozvoj tohoto poslání strategických aliancí je nejnovějším světovým trendem. [14]

2.6.4 Strategické aliance v logistice

Pojem aliance vyjadřuje spojenectví, které může vzniknout různým způsobem a na různé úrovni. Strategické aliance v oblasti logistiky mezi sebou uzavírají např.:

- výrobci mezi sebou;
- finální výrobci se svými dodavateli;
- výrobci s poskytovateli logistických služeb;
- poskytovatelé logistických služeb mezi sebou (to se stává výhodným, jestliže jsou jednotliví poskytovatelé úzce specializováni; společná komplexní nabídka služeb je tržně zajímavější; do smluvního vztahu s objednatelem vstupuje pouze jeden z partnerů). Mohou vzniknout i sítě strategických aliancí, průmyslové okrsky či průmyslové klastry.[7]

Vznik aliancí vychází ze specializace – každý dělá to, co dobře umí:

- Výrobce: výzkum, vývoj produktů, marketing, výroba.
- Obchod: obchoduje.
- Logistický podnik: řídí obchodníkův logistický řetězec, poskytuje logistické služby (skladování, manipulace, přepravní balení, doprava, příp. i řízení zásob) včetně logistického poradenství. Jeden logistický podnik může obsluhovat i více řetězců, aby lépe vytížil svoje dopravní prostředky, sklady a balicí zařízení.

3PL = 3 party logistics = výrobce + obchodník + logistický podnik

4PL = 4 party logistics = výrobce + obchodník + logistický podnik + inf. technologie

Spolupráce v rámci 3PL a 4PL je založena na dlouhodobých smluvních vztazích. Jasně definovaná pravidla spolupráce a její dlouhodobý charakter vede k prohloubení důvěry v obchodních vztazích. Jednotlivé strany musí sdílet provozní i strategické informace (EDI). [3]

Výhodou pro výrobce je zejména lepší úroveň služeb zákazníkům a snížení rizika chyb díky specializaci. [3]

Pokud menší firmy nechtějí dělat těm velkým jen dopravce či skladníky, ale chtějí se zapojit do celého systému nadnárodní logistiky jako rovnocenní partneři, pak jednou z cest je vytváření společných aliancí s podobnými firmami. Tím by se mohly stát rovnocennými či ještě lépe silnějšími partnery velkých zahraničních firem, které sem přicházejí. [6]

Je třeba vidět oblast logistiky komplexně. Například nejde jen o to, rozvézt po Evropě zboží, které tam do některého z přístavů připlulo na lodi. Trh dnes žádá, aby ten, kdo poskytuje službu, převzal celý řetězec od začátku, to znamená třeba už někde na Dálném východě, aby našel optimální dopravu do Evropy a zajistil další distribuci a související služby až ke koncovému zákazníkovi. A to všechno kvalifikovaně, rychle a samozřejmě s co nejnižšími náklady. Aby se do takového řetězce mohly menší firmy aktivně zapojit, musejí vytvořit nějaké sdružení či alianci, prostě silný společný subjekt. Dohodnou-li se například firmy spediční, dopravní a firmy zaměřené na skladovou logistiku, budou pak schopny společně nabídnout zahraničním partnerům komplexní službu, a ten ji bude akceptovat raději, než kdyby si musel pro každou z těchto činností hledat jiného dodavatele. V této chvíli se takové aliance u nás již formují. Je to správný krok s předstihem, protože v logistice nemůžeme na vzniklou situaci jen reagovat, ale musíme se na ni dopředu sami připravovat. Trh se stále více globalizuje, logistika je jedním z nástrojů této prohlubující se globalizace a firmy musejí fungovat podle globálních pravidel. [6]

Cílem logistických aliancí je nabídnout takové služby, jaké poskytují ti velcí. Právě menší firmy mají výhodu, že se dokáží rychleji přizpůsobovat. Ale musejí rychle začít přemýšlet a hledat cestu, jak se nenechat spolknout těmi velkými. Sdružování nakonec není vůbec nic nového: už za první republiky existovala družstva, jejichž cílem bylo stát se rovnocenným partnerem velkým firmám. Logistika bude vždy velmi záviset na spolupráci,

protože je to komplexní služba - doprava, spedice, skladování, balení, distribuce, konsolidace zásilek, to je spousta činností a vždy je dobře, když se v rámci řetězce vytvoří nějaké společenství, které pak dokáže celý proces snáze zvládnout. [6]

3. Metodický postup

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je optimalizace logistického systému společnosti Ferenčík s.r.o. zabývající se prodejem rostlin a zahradního materiálu z hlediska materiálových a informačních toků, deskripce kritických faktorů a návrh opatření pro zajištění efektivity celého systému z hlediska úrovně logistických služeb a logistických nákladů.

3.2 Metody sběru dat

K získání dat a informací potřebných k vypracování této diplomové práce byly využity následující metody:

- pozorování;
- vytěžení podnikové evidence;
- řízené rozhovory;

3.2.1 Pozorování

Část dat potřebných k napsání této diplomové práce byla získána pozorováním jak samotného procesu logistického procesu dopravy květinového a zahradního zboží, tak i samotného fungování společnosti Ferenčík, s.r.o.

3.2.2 Vytěžení podnikové evidence

Další část podkladových dat byla získána z poskytnutých údajů podnikové evidence. Podniková evidence dokumentuje především systém fungování dílčích logistických procesů.

3.2.3 Řízené rozhovory

Řízené rozhovory byly prováděny s majitelem a zaměstnanci firmy Ferenčík s.r.o., kteří se podílejí na logistických procesech společnosti. K úplnosti všech informací byly prováděny řízené rozhovory i se zaměstnanci firmy Flor-express s.r.o., která pro společnost Ferenčík s.r.o. zajišťuje převážnou část dopravy zahradnického zboží.

3.3 Metodika práce

Jako první krok bylo nutné nastudovat dostupné literární prameny týkající se logistických systémů i logistiky jako takové.

Většina potřebných dat byla získána zúčastněným pozorováním a pomocí řízených rozhovorů s majitelem firmy i jeho zaměstnanci. Rozhovory vedené s majitelem společnosti se týkaly především oblasti vývoje, inovace a cílů společnosti i s ohledem na plánované rozšíření provozovny. Velkým přínosem pro napsání této diplomové práce byla i možnost absolvovat dvě pracovní cesty s majitelem společnosti do Holandska a na tamní květinovou burzu, kde vlastně celý logistický řetězec týkající se společnosti Ferenčík s.r.o., začíná, a následně sledovat cestu květin do České Republiky do centrálního skladu expediční společnosti až k následnému nabídnutí květin konečnému zákazníkovi v prodejně společnosti.

Po sběru potřebných dat a informací byla provedena analýza celého logistického systému společnosti Ferenčík s.r.o., kde hlavním smyslem byl detailní rozbor jednotlivých logistických činností uvnitř i mimo společnost. Díky této analýze bylo možno zjistit kritické faktory logistického řízení a výkonnosti společnosti.

Díky vymezení kritických faktorů bylo možno následně navrhnout dílčí opatření, která by měla vést k optimalizaci daného logistického systému co se úrovně logistických služeb a nákladů týče.

4. Charakteristika zkoumaného subjektu

4.1 Historie společnosti

V roce 1990 se rozhodli manželé Ferenčíkovi, že si založí soukromou živnost s názvem zahradnictví Ferenčík. Své podnikání začali tím, že v Nových Hradech koupili bývalé Zámecké zahradnictví, které bylo potřeba alespoň částečně zrekonstruovat, aby zde následně mohla vzniknout malá prodejna a skleníky k vlastní produkci rostlin. Po získání prvních zkušeností otevřeli manželé druhou prodejnu nedaleko hranic s Rakouskem v Českých Velenicích, což se ukázalo jako zdařilý krok, především díky zájmu zahraničních zákazníků. V roce 1997 byla otevřena další prodejna, a to v Trhových Svinech. Díky možnosti přikoupit přílehlé prostory vhodné k pěstování rostlin zde pomalu vzniklo menší zahradnické centrum, které je v provozu dodnes. Po roce 2000 využila společnost možnosti otevřít prodejnu v areálu velkoobchodu Makro v Českých Budějovicích. V posledních pěti letech byly především z ekonomických důvodů zrušeny dvě původní provozovny v Českých Velenicích a v Nových Hradech. Tímto krokem se společnost začala soustřeďovat na to, jak rozšířit své podnikání v Českých Budějovicích. Proto se společníci v roce 2004 rozhodli, že vybudují velké zahradnické centrum na Borku nedaleko Českých Budějovic. Následně došlo k založení společnosti s ručením omezeným.

Obr. 2: Floracentrum Ferenčík - Borek



Zdroj: autor

Obr. 3: Provozovna Trhové Sviny



Zdroj: autor

4.2 Základní informace o společnosti

Společnost Ferencík s.r.o se zabývá prodejem rostlin, rostlinného materiálu a doprovodného zboží. Společnost má dvě provozovny. Hlavní provozovna sídlí na Borku nedaleko Českých Budějovic. Druhá, menší se nachází na náměstí v Trhových Svinech. V současné době je u společnosti zaměstnáno 24 lidí.

5. VÝSLEDKY

5.1 Analýza logistického systému

5.1.1 Historie logistického systému ve společnosti

Počátky firmy Ferenčík s.r.o. sahají do devadesátých let minulého století. Po založení prvních dvou provozoven se firma věnovala pouze prodeji řezaných a pokojových květin, přičemž poptávku po tomto sortimentu uspokojovala firma z poloviny vlastní produkcí, k čemuž sloužily částečně zrekonstruované skleníky v místě původního zahradnictví v Nových Hradech a z poloviny dovozem z pěstíren z různých koutů České republiky. V této fázi podnikání zajišťovali chod dvou obchodů 4 lidé. Veškerou dopravu květin si zajišťovala firma sama pomocí vlastního automobilu tak, že nákup byl prováděn podle aktuálních požadavků zákazníků.

S otevřením provozovny v Trhových Svinech se rozrostl i sortiment nabízeného zboží. A to nejen o větší množství nabízených rostlin, ale i o základní potřeby pro zahradu a péči o rostliny. S otevřením této provozovny se rozrostl i počet zaměstnanců na 8 stálých a jednoho zaměstnance na poloviční úvazek, který zajišťoval dopravu a zásobování prodejen potřebným zbožím. V této fázi již začala firma během sezóny k pokrytí poptávky využívat služeb menší spediční firmy.

S expanzí společnosti do Českých Budějovic se začala měnit i filozofie firmy a majitelé se začali více orientovat na uchycení se na trhu v krajském městě, což mělo jednak za následek uzavření provozoven v Nových Hradech a Velenicích a i první kontakty se zahraničními pěstiteli, následné nákupy na holandských burzách, a tím i první nutnost začít přemýšlet o logistice celého procesu dopravy zboží z Holandska, Itálie a jiných evropských států jinak, než tomu bylo doposud, kdy více méně o pojmu „logistika“ jako takovém neměl ve firmě nikdo představu.

Jelikož přeprava květin je specifická (o specifice tohoto druhu přepravy bude pojednáno níže) a již nebylo možné přepravu realizovat tak, jak společnost činila doposud, kdy dovážela pouze malé množství květin navíc jen z několika malých pěstebních

zahradnictví z České republiky, bylo potřeba se začít zajímat, jakým způsobem bude přeprava květin a zboží do zahradního centra prováděna. V této době uzavřela společnost svou první významnější smlouvu s logistickou firmou Flor-express-Kadaň s.r.o.

Poté, co se společnost přestěhovala do moderního a velkokapacitního centra a sortiment se rozrostl o nové druhy venkovních, vnitřních a řezaných květin, ale i o trendové zboží, jako je keramika, značkové květináče, bytové doplňky, či sezónní zboží, vyvstala otázka, jak všechno toto zboží dostat pod jednu střechu v požadované kvalitě za co nejkratší dobu a především za co nejnižší náklady.

Poté, co se společnosti povedlo úspěšně etablovat zahradní centrum Flora na Borku, nastala otázka, jakým způsobem se začne řešit uspokojování čím dál tím větší poptávky po čerstvých rostlinách a jiných nabízených produktech. Vedení firmy začalo pomalu vadit, že se stávají víceméně otroky logistických firem zabývajících se přepravou květin jak po České republice, tak ze zahraničí. Výběr dopravní společnosti, která dovážela květiny z pěstíren v České Republice, vypadal povětšinou tak, že každou jednotlivou dodávku zajišťovala jiná firma, a to ta, která přišla s nejlepší finanční nabídkou a byla schopna dopravit zboží v přijatelné kvalitě. Ale jelikož se firma začala soustřeďovat i na nákup rostlin, které nebylo možné v Čechách sehnat - buďto z důvodu chybějící nabídky, nebo špatné kvality produktu - musela společnost začít nakupovat i v zahraničí, a to především v Holandsku. V průběhu sezóny, kdy díky zvýšené poptávce zákazníků byla firma schopna zaplnit zbožím celý kamión, byly náklady na dopravu přijatelné. Problém nastal mimo sezónu, protože pokud chtěli majitelé udržet nastolený trend prodeje kvalitních a čerstvých květin ze zahraničí, museli přistoupit k tomu, že občas putoval z Holandska do Čech nevytížený kamión, ovšem se stejnými náklady na dopravu jako tomu bylo v sezóně u plného.

V této fázi měla společnost dvě možnosti. Buď omezit prodej zboží ze zahraničí, což by znamenalo krok zpátky v nastoleném podnikání a tím i de facto počátek konce plánů na udržení moderního a kvalitního zahradního centra, nebo nezbývalo majitelům nic jiného, než se začít poohlížet po partnerech ze stejného odvětví, se kterými by založili strategickou alianci a výrazně tak posílili své vyjednávací možnosti vůči logistickým firmám a tím i ušetřili velkou část nákladů s logistikou spojených.

5.1.2 Důvody vstupu společnosti do strategické aliance

Původním záměrem bylo sehnat strategického partnera v Jihočeském kraji, což se nepovedlo, protože v té době nebyl na jihočeském trhu žádný jiný „hráč“, který by co do velikosti nabízeného sortimentu i představách o budoucím směru podnikání v oblasti rostlin měl alespoň podobné smýšlení jako manželé Ferenčíkovi. Proto se společnost rozhodla, že se poohlédne i po jiných krajích České republiky. Zde se jí vedlo lépe, a jakožto silnému „hráči“ s jasnou vizí se jí podařilo stát se 1. 1. 2005 členem profesního Sdružení zahradnických center CZ. Toto sdružení se skládá ze skupiny devíti špičkových center podnikajících po celé České Republice. Předsedou sdružení je pan Jiří Chládek a výkonným manažerem pan Petr Nechyba.

Spolu se zahradním centrem Ferenčík s.r.o. jsou členy sdružení:

- AZ Garden s.r.o. Pardubice
- Zahradnické centrum Brabec, s.r.o., působící v Modřicích
- Zahradnictví Dvořák a syn z Teplic
- Flora Garden s.r.o., mající provozovnu v Jičíně
- Zahradnické centrum Chládek z Prahy
- Zahrada Lisý, podnikající v Králově Dvoře
- Zahradnictví Líbeznice
- Zahradnictví u Kopřivů s.r.o. s provozovnami v Blansku, Tišnově a Šeberově

Obr. 4: Logo Sdružení zahradnických center



Zdroj [33]

5.1.3 Přínosy vstupu do aliance

Před tím, než se společnost rozhodla vstoupit do aliance, provedla celou řadu kroků, aby zjistila případný přínos tohoto vstupu. Jako nejdůležitější krok v rozhodnutí zda vstoupit či nevstoupit byla analýza konkurenceschopnosti a SWOT analýza. Cílem analýzy konkurenceschopnosti bylo zjistit:

- jak silné je postavení firmy na trhu a jak se toto postavení bude zhoršovat, či zlepšovat;
- jakou pozici má podnik ve srovnání se svými konkurenty;
- zdali má podnik vůči svým konkurentům výhodu a pokud ano, je-li schopen si tuto výhodu udržet.

Cílem SWOT analýzy bylo odhalit silné a slabé stránky společnosti, které by mohly ohrozit, nebo naopak podpořit vstup společnosti do aliance a hlavně nastínit přínosy či hrozby, které budou se vstupem spojeny.

Z obou těchto analýz nakonec majitelům jednoznačně vyšlo, že vstup do strategické aliance s ostatními centry je jediným možným řešením, pokud si chce firma udržet své dominantní postavení na trhu, chce zvyšovat efektivitu a tak i účinnost svého podnikání a chce nadále pokračovat ve svém růstu.

Jak ukázaly následující roky, byl tento krok jednoznačně krokem správným. A to nejen proto, že díky vstupu do aliance získala mnoho nových poznatků o trhu s květinami od zkušenějších členů aliance, ale především jim tento krok přinesl velké snížení nákladů a možnost přístupu k novým, dříve jak finančně, tak logisticky nedostupným rostlinám, čímž firma získala v regionu náskok před svou konkurencí.

Hlavními přínosy vstupu společnosti Ferenčík s.r.o. do aliance jsou:

- vzájemné setkávání členských zahradnických center a následné získávání důležitých informací, a to jak formou společných školení, tak i formou společných návštěv různých veletrhů a konferencí;
- zvyšování kvality, kvantity a kulturnosti prodeje nabízeného zboží;

- sdružování financí na společné reklamní a marketingové akce;
- vydávání společného Zpravodaje zahradnických center, který vychází pětkrát ročně, a to vždy speciálně k jednomu ročnímu období plus předjarní speciál;
- zvýšení povědomí o firmě;
- podpora zvýšení prodeje a návštěvnosti v zahradnických centrech;
- nejdůležitějším bodem je vzájemná spolupráce s dodavateli za účelem vylepšení podmínek v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Obr. 5: Společný zpravodaj zahradních center



Zdroj [34]

5.1.4 Vliv vstupu do aliance na logistiku

Největším přínosem vstupu do aliance je vzájemná spolupráce s dodavateli za účelem vylepšení podmínek v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Společnost Ferenčík s.r.o. po svém vstupu již nebyla závislá na tom, zda je či není sezóna, nebo zda se jí podaří náhodně sehnat výhodnou formu dopravy požadovaného zboží.

Před svým vstupem do aliance měnila společnost často dodavatele z důvodu minimalizace nákladů. Toto řešení však vždy nevedlo k požadované maximalizaci zisku, protože začaly vznikat občasné nedostatky v zásobování, což mělo neblahý vliv jak na zisk, tak i na spokojenost zákazníků. Po svém vstupu podepsala společnost spolu se svými partnery zásadní smlouvu s firmou Flor-express-Kadaň,s.r.o., která pro společnost zajišťuje přepravu na nejdůležitější květinářské dopravní trase Holandsko - Česká republika.

Toto spojení má za následek již dlouhodobou spolupráci, při které se na sebe partneři mohou navzájem spolehnout. Partneři navzájem znají svůj personál, systémy, celou organizaci, způsoby jednání i finanční možnosti. Dalším přínosem dlouhodobější spolupráce je i to, že poskytovatel logistických služeb nabízí cenu výrazně nižší, než je tomu u nepravidelné spolupráce. Navíc má toto spojení i výhodu v tom, že díky dlouhodobé spolupráci se může společnost spolehnout na zaručenou kvalitu zboží, tím i výrazně menší množství reklamací a tím i snížení nákladů na administraci reklamačních kroků. Tím, že spolupráce mezi společenstvím a firmou Flor-express-Kadaň trvá dodnes, se ukazuje, jak důležité bylo, že společenství věnovalo výběru dodavatele zvýšenou pozornost.

Spolupráce mezi společenstvím zahradních centrem a firmou Flor-express-Kadaň má pro společenství a tím pádem i pro společnost Ferenčík, s.r.o. značné finanční přínosy. Vedle snížení nákladů na dopravu zboží se zlepšil i zákaznický servis, jelikož to, že se firma může spolehnout na bezchybného dodavatele, vede k tomu, že prodej zboží probíhá hladce bez výpadků, a tím ke spokojenosti zákazníků.

Dosáhnout tohoto všeho bylo možné až poté, co společnost Ferenčík s.r.o. vstoupila do společné aliance s ostatními zahradnickými centry. Protože pokud chtěla nabízet pouze prvotřídní zboží, musela si zvolit kvalitního dodavatele. Což bylo v době, kdy firma vystupovala samostatně, složité, protože kvalitní dodavatel měl povětšinou vyčíslenou kapacitu a spolupráce s malou firmou pro ni nebyla zajímavá. Je jiné požadovat přepravu jednoho kamiónu jednou měsíčně, než když se požadované množství zvětší skoro dvacetinásobně a četnost závozů se z měsíčního změnila na týdenní a v případě sezóny i na denní.

Tím, že se díky vstupu do aliance změnilo množství požadovaných dodávek až na akceptovatelnou míru společnosti Flor-express, zvýšilo se i množství zboží, které odebírá sama společnost Ferenčík s.r.o., protože díky spolupráci s ostatními zahradnickými centry již není stěžejně důležité naplnit kamión někdy i nepotřebným zbožím (jen aby nedošlo k velkým ztrátám), ale nakupuje se pouze aktuálně požadované zboží a o zbytek místa v kamiónu se podělí zbylý členové sdružení.

5.1.5 Logistika dopravy květin

Díky členství v alianci uzavřela společnost Ferenčík, s.r.o. smlouvu s významným přepravcem květinového zboží Flor-express-Kadaň, s.r.o. Tato společnost je zaměřena výhradně na dovoz řezaných a hrnkových květin z nejrůznějších květinových burz z celé Evropy.

Holandská burza

Společnost Ferenčík s.r.o., se stejně jako celé sdružení zahradních center zaměřuje na nákup řezaných a hrnkových květin na burze v holandském městě Aalsmeer. Burzu provozuje organizace s názvem Flora Holland, která provozuje burzy květin i v dalších holandských městech jako je Naaldwijk, či Venlo. Burza ve městě Aalsmeer je největší a zároveň i nejdůležitější burzou, protože se zde nachází i ústředí firmy Flora Holland.

Holandská dražba je otevřená aukce, při níž se výchozí cena snižuje v pravidelných časových intervalech o stanovené procento, dokud není zboží vyprodáno. Čím déle čekáte na nejvhodnější příležitost k nákupu, tím je cena nižší, ale současně s tím roste riziko, že někdo jiný bude rychlejší. Tímto způsobem proběhne na květinové burze v Aalsmeeru každý den kolem padesáti tisíc obchodních transakcí.

Proces aukce začíná tím, že je dražitelům představeno nabízené zboží. Vyvolávací cena květin je ze začátku nadhodnocena a následně dochází k jejímu postupnému snižování až do té doby, kdy někdo účastníků aukce zboží koupí. Výhodou tohoto typu aukce je především rychlost, možnost nákupu za nižší a nižší ceny. Ale čím víc se cena snižuje, tím roste riziko, že jiný kupující bude rychlejší. Další výhodou je velká četnost aukcí během jednoho dne, která sahá do tisíců aukcí za den, což je pro nakupující stěžejní. Tímto stylem se prodává většina květinového zboží nabízeného v Holandsku. Otevírací doba na Holandských burzách je od 6:00 do 11:00 hod., což znamená, že pokud dojde k úspěšnému nákupu zboží, je možné ho hned druhý den ráno začít prodávat zákazníkům společnosti Ferenčík, s.r.o.

Samotný proces začíná nákupem požadovaného zboží, což se ve Sdružení zahradnických center provádí dvěma způsoby. Buďto si květiny vybírají jednotliví členové sdružení sami přes online spojení s aukcí, po ukončení aukce se dle dohody rozdělí zboží tak, jak bude vykládáno. Druhou možností nákupu je, že přímo v místě burzy má společnost svého

člověka, který je speciálně proškolený na nákup květin na burze. Tento člověk spolupracuje se všemi členy sdružení. Firmy využívají služby tohoto nákupčího v případě, že si chtějí být 100% jisti kvalitou zboží, nebo v případě koupě nějaké novinky.

Obr. 6: Holandská burza



Zdroj: autor

Dopravce zajišťující přepravu květin

K přepravě květin je používáno speciálně upravených vozů, které mají hydraulická čela a agregáty pro udržování teploty zboží. Pro řízení teploty jsou soupravy opatřeny jednotkami s omezením výstupní teploty chladného vzduchu, čímž nedochází u přepravovaných květin k teplotnímu šoku. Do těchto speciálních souprav se nakládají květiny buďto v tzv. CC kontejnerech, což je speciálně upravený vozík na kolečkách, nebo na standardizovaných paletách EUR.

Obr. 7: Typizovaný CC Vozík používaný pro přepravu květin



Zdroj: autor

Pro dovoz zboží ze zahraničí používá firma dva druhy souprav:

- **Tandemové soupravy**, které tvoří automobil s přívěsem. Jak automobil, tak přívěs je opatřen vlastním agregátem. Soupravy jsou vyrobeny speciálně na přepravu květin. Do jejich prostoru velikosti 105 m³ se vejde 48 CC kontejnerů nebo 37 europalet (80 x 120 cm) a jsou schopny uvést náklad o hmotnosti až 20 tun. Většina souprav má vysouvací druhé podlahy, které je možno instalovat do poloviny výšky skříně.
- **Návěsové soupravy**, které jsou schopny pojmout náklad o velikosti 43 CC kontejnerů nebo 33 europalet. Některé návěsy mají také vysouvací druhé podlahy.

Pro rozvozy zboží po České republice jsou používány dva typy nákladních vozidel:

- **MAN TGL**, který uveze náklad o velikosti 24 CC kontejnerů nebo 18 europalet. Velikost nákladového prostoru je 50 m³;
- **Iveco EC**, které je schopno uvést náklad o velikosti 17 CC kontejnerů nebo 12 europalet.

Obr. 8: Tandemová souprava s elektrickým chlazením



Zdroj [35]

Posádku vozů tvoří vždy dva řidiči, čím je zaručena expresní dodávka rostlin. Zboží je k zákazníkovi dopraveno v ranních hodinách následujícího dne.

Samozřejmostí je pojištění zboží dle úmluvy CMR, což je v rámci autodopravy zákonem stanovené pojištění, kde je náhrada škody na přepravovaném zboží pro všechny druhy přeprav limitována příslušnými mezinárodními úmluvami pouze určitou částkou vztahenou na 1 brutto kg přepravovaného zboží. Z tohoto důvodu si Sdružení zahradnických center sjednává navíc tzv. CARGO pojištění, u kterého je pojistné plnění v některých případech i 100 % ceny zásilky.

Společnost Flor-express zajišťuje pro firmu Ferenčík veškerý servis od nákupu, naložení, až po samotné vyložení zboží na pobočkách.

5.1.6 Analýza informačních toků

Vstup společnosti do aliance s ostatními zahradnickými centry přinesl společnosti zlepšení nejen na straně dopravy, snížení nákladů na propagaci a dalších výše popsanych profitů, ale v neposlední řadě stál i zatím, že společnost začala využívat interní informační systém, na jehož vývoji a následném rozvoji se podílí majitel společnosti pan Ferenčík a další tři členové sdružení zahradnických center, kteří společně se společností Ferenčík pochopili, že peníze vynaložené do vzniku a rozvoje informačního systému se jim vrátí jednak v úspoře nákladů spojených se skladováním, vedením účetnictví, fakturací, inventarizačních a dalších procesů a jednak i značnou úsporou času, který je potřeba k uskutečnění těchto procesů vynaložit. Dalším velmi důležitým přínosem je snadné dohledání zboží pro nutnost kontroly či inventury.

Úspora času a množství lidí potřebných při jednotlivých procesech před zavedením interního informačního systému a po zavedení je znázorněna v následujících tabulkách 1 a 2.

Tab. 1: Čas a počet lidí potřebných k provedení daného procesu před zavedením IS

Druh procesu	Počet lidí nutných k uskutečnění procesu	Doba nutná k provedení
Inventura	5	2 týdny
Objednávka zboží	3	2 hodiny
Příjem zboží	4	6 hodin
Naskladnění	4	5 hodin

Tab. 2: Čas a počet lidí potřebných k provedení daného procesu po zavedení IS

Druh procesu	Počet lidí nutných k uskutečnění procesu	Doba nutná k provedení
Inventura	3	3 dny
Objednávka zboží	2	20 minut
Příjem zboží	2	2 hodiny
Naskladnění	2	3 hodiny

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulek 1 a 2 je zřetelné, k jak velkým úsporám času došlo po zavedení interního informačního systému do společnosti, obzvláště když si představíme, že zásobování ve společnosti probíhá minimálně dvakrát týdně.

Interní informační systém funguje na obdobných základech, jež používají velké obchodní řetězce, jen s tím rozdílem, že veškeré úkony jsou nastaveny a přizpůsobeny tomu, že společnosti, které ho využívají, obchodují s rostlinným zbožím. Jelikož se na jeho vývoji podíleli přímo majitelé firem, které ho využívají, je jim nastaven na míru. Kdykoliv některý z uživatelů a zároveň i vývojářů zjistí nějaký nedostatek, který vyplývá z běžného užívání, je možno po domluvě s ostatními upravit systém tak, aby byl tento nedostatek, či problém s ním spojený, odstraněn a při dalším užívání systému se již obdobný problém nevyskytl.

Vnitřní informační systém představuje systém sloužící ke zbožíovému hospodářství uvnitř společnosti a oprávnění k užívání jsou závislá na tom, jakou funkci daný zaměstnanec v společnosti zastává. Právní moc upravovat či jinak zasahovat do systému má pouze majitel firmy, jeho synové a jeden pověřený pracovník. Ostatním zaměstnancům je umožněno pouze nahlížení a generování potřebných sestav a dokumentů.

Používání tohoto systému ve společnosti Ferenčík s.r.o. vede ke zkvalitnění prodeje, komunikaci v rámci podniku, lepší informovanosti, ke snížení nákladů na komunikaci a samozřejmě i na administrativu s tím vším spojenou. Díky využívání systému jsou uživatelé schopni získat kompletní informace o objednávce, dodávce i faktuře. V neposlední řadě má uživatel k dispozici aktuální informace o stavu svých zásob, o tom jak probíhá prodej jednotlivého druhu zboží atd.

Systém ještě není nastaven tak, aby byl schopen sledovat stav dané objednávky. Veškeré objednávky probíhají zatímčím způsobem, že majitel si vygeneruje objednávku v systému, uloží ji v pdf formátu a následně odešle dodavateli. Systém je nastaven tak, že je k jednotlivým položkám přiřazen jak kód, pod kterým je vedený ve společnosti, tak i kód, pod kterým ho má veden dodavatel.

Celý systém je nastaven tak, aby se jeho uživatel dostal k potřebným informacím co nejsnazší cestou a zároveň neztratil přehled o tom, jaké operace provedl.

Tvorba sestav a výstupů

K vytváření sestav a výstupů je systém opatřen editorem grafiky, který umožňuje vytvořit si sestavu podle požadavků uživatele. K vytvoření sestavy je možno použít následující dva postupy. Buďto si uživatel nadefinuje přesný zdroj požadovaných dat, nebo si

uživatel může sám podle svých požadavků navrhnout design dané sestavy, k čemuž má k dispozici nástroje na kreslení, grafy, kódy, i samotný zdroj dat. Sestavu je možno uložit v běžně užívaných formátech. Předtím, než dojde k vytisknutí výstupu, může si uživatel vzhled výstupu zkontrolovat v náhledu.

Tvorba objednávky

Do okna pod názvem Objednávka se zanesou potřebné zboží, množství, datum závozu, datum objednání. Tyto informace získá uživatel ze sestavy, která sleduje stav zásob, a na základě svých zkušeností tyto údaje upraví a zadá do příslušných oken. Po vygenerování objednávky a následném odeslání změní uživatel stav objednávky buďto na odeslaná, nebo přijatá. Stav na „přijatá“ změní uživatel poté, co mu dodavatel pošle potvrzení o převzetí. Vzhledem k neprovázanosti se systémem dodavatele je nutné tento stav objednávky měnit ručně.

Dodací listy

Sestava je schopna vygenerovat dodací list, který je totožný s objednávkou a obsahuje kódy zboží jak používané ve společnosti, tak i dodavatelskou firmou, což podstatně ulehčuje proces příjmu zboží, protože pověřený pracovník, který provádí příjem, ihned vidí, jaké zboží bylo dovezeno a zdali dovezené zboží souhlasí s objednaným.

Příjem zboží

Příjem zboží probíhá pomocí čtečky čárových kódů, která je on-line spojena s počítačem a interním systémem. V systému jsou uloženy kódy používané uvnitř společnosti i s kódy, pod kterými je zboží vedeno u dodavatele. Čárové kódy jsou uloženy pro každou skladovou položku zvlášť. Po načtení kódu pověřeným pracovníkem je systém schopen najít příslušnou skladovou položku, následně je založena příjemka a doplněno množství.

Příjem pomocí datového terminálu

Tímto způsobem je možno pořídit příjemku pomocí off-line datového terminálu. Díky používání datového terminálu zaznamená pověřená osoba při příjmu místo, kam je výrobek uložen. Díky tomu je následně při hledání zboží odkázán na správné místo, kde se dané zboží nachází.

Obr. 9: Mobilní terminál Symbol MC75A používaný ve společnosti Ferenčík s.r.o.



Zdroj [36]

Interní informační systém obsahuje všechna data ohledně dodavatele, sortimentu, příjmeh zboží, výdejích zboží, inventury, apod.

5.1.7 Analýza hmotných toků

Tím jak procházela vývojovými změnami celá společnost, tak docházelo i k vývoji v pořizování zboží. V počátcích podnikání byla tato činnost pouze v kompetenci majitele, kdy vše bylo závislé pouze na tom, co bylo napsáno na dodacím listu a co bylo zjištěno při vizuální prohlídce prodejny. S ohledem na širší prodávaného sortimentu bylo povětšinou nemožné dosáhnout takového stavu zásob, který by plně uspokojil konečného zákazníka.

Klíčovým krokem k dosažení požadovaného komfortu byl vstup společnosti do aliance s ostatními zahradnickými centry. Po tomto vstupu a následném používání interního informačního systému došel majitel k závěru, že ve společnosti potřebuje zaměstnance, který bude díky využívání interního informačního systému schopen rozpoznat, kdy už stav zásob

dosáhl kritickou mez a provede jeho objednávku, což bude mít za následek včasnou dodávku zboží a tím i spokojenost zákazníků.

že pokud bude ve společnosti zaměstnanec, který bude díky využívání interního informačního systému schopen rozpoznat, kdy už stav zásob dosáhl kritickou mez a provede jeho objednávku, což bude mít za následek včasnou dodávku zboží a tím i spokojenost zákazníků.

Využívání interního informačního systému ke sledování stavu zásob vede k:

- minimalizaci výskytu nulového množství zboží u dílčích položek;
- minimalizaci stavu zásob a s tím i nákladů s pořízením zásob spojených;
- nastavení úrovně zákaznického servisu na požadovanou mez, což má za následek spokojenost zákazníka;
- minimalizaci tvorby chyb vlivem lidského faktoru.

Aby tento nastolený systém doplňování zásob mohl fungovat, je nezbytné dodržovat následující zásady:

- informovat zaměstnance zodpovědného za objednávku o krádežích zboží ;
- aktualizovat a kontrolovat stav zásob;
- vystavit vratku ihned jak jen je to možné;
- likvidaci neprodejného zboží provádět ihned.

Množství objednaného zboží

Majitelem pověřený zaměstnanec má na starosti tvořit sestavy, které jsou pak následně zasílány dodavateli:

- Předpoklad potřeby zboží – tato predikce je sestavována na základě dlouhodobých interních záznamů o prodeji zboží. Tyto informace pověřený zaměstnanec vygeneruje z interního systému, kdy zadá do filtru informace o prodeji v předchozích obdobích a na základě těchto podkladů pak stanoví požadovanou predikci. Dodavateli je tento předpoklad zasílán s přibližně jednoměsíčním předstihem.
- Objednávka zboží – je sestavována průběžně každý den dle aktuálních požadavků společnosti a dodavateli je zaslána dvakrát týdně.

Tyto predikce a závazné objednávky jsou dodavateli zasílány vždy elektronicky.

Princip objednávání zboží

Objednávka zboží se ve společnosti dimenzuje tak, aby v okamžiku objednání zboží až po příjem zboží bylo spolehlivě dosaženo toho, že bude pokryta poptávka po daném zboží v tomto mezidobí.

Od osoby pověřené kontrolou stavu a objednávkou zásob přicházejí majiteli informace k jakému termínu, jaký druh zboží a jaké množství je potřeba objednat. Tyto informace jsou následně po schválení majitelem společnosti zasílány dodavateli elektronicky pomocí přílohy e-mailu, která se skládá z výstupu z interního informačního systému. Tím, že společnost odešle objednávku dodavateli, se pevně zaváže, že dané zboží bude odebráno v požadovaném množství a k příslušnému datu. V objednávce je mimo jiné zaneseno o jaké zboží se jedná, množství, datum splatnosti a cena.

Tab. 3: Stanovení velikosti objednaného zboží

Aktuální stav květináčů Rocca silver	51 kusů
Pojistná zásoba květináčů Rocca silver	35 kusů
Variabilní doba zásobení	6 dní
Denní prognóza	16 kusů
Doba dodání květináčů Rocca silver	2 dny

Hladina objednání se vypočte následovně: $35 + (16 \times 2) = 67$ kusů

Návrh objednávky: $16 \times 6-51 + 35 = 80$ kusů květináčů Rocca silver

Parametry, které ovlivňují proces objednání:

- velikost skladu (v případě zboží, které je možno nakoupit na sklad);
- počet dnů potřebných k dodání zboží;
- obalová jednotka - v případě rostlin, květináčů a podobného zboží dodávaného na CC vozíkách se zaokrouhluje na celý vozík, v případě menšího množství zboží i na počet regálů v CC vozíku. U zboží dodávaného na euro paletách, jako jsou hnojiva či substráty, se množství zaokrouhluje na celé krabice.

Podkladem pro objednání zboží je výstup z interního informačního systému, který obsahuje následující informace:

- číslo objednávky;
- údaje pro objednání jako je datum objednání či datum dodání;
- základní informace jako je popis, cena, EAN kód;
- aktuální stav v prodejně;
- doba obratu;
- návrh objednávky;
- datum posledního prodeje zboží.

Ve většině případů slouží tento výstup k sestavení objednávky.

Případy, kdy není tohoto výstupu použito přímo k vytvoření objednávky, jsou například z důvodu:

- sezónnosti;

- předpoklad zvýšeného prodeje z důvodů státních svátků, či jiných významných dnů.

V takových případech je množství objednaného zboží upraveno po dohodě s majitelem společnosti na základě dlouhodobých zkušeností.

Náklady spojené se zásobami

Díky tomu, že je ve společnosti kladen velký důraz na sledování stavu zásob a i jejich srovnávání s předchozími obdobími, se daří minimalizovat náklady spojené s nedostatkem zásob. K hlavním důvodům proč omezit nedostatek zásob je to, že tento nedostatek vede k nutnosti nakupovat zboží za vyšší ceny a nespokojenosti zákazníků.

5.1.8 Příjem zboží

Samotný příjem zboží probíhá tak, že na místě k tomu určeném dojde ke složení a je provedena rychlá vizuální kontrola, která má za účel odhalit na první pohled poškozené zboží a zda souhlasí dodané množství s množstvím uvedeným na dodacím listě s množstvím objednaným. V případě, že je dodávka v pořádku, podepíše pracovník daný dodací list a řidič si následně nechá potvrdit potřebné dokumenty.

Následně je provedeno přijetí zboží do interního informačního systému. Poté se provede takzvaná vstupní kontrola, kde se kontroluje, zda je dané zboží bez vady. Pokud proběhne kontrola bez problémů, je zboží přepraveno na své místo v prodejně či ve skladu.

Každá objednávka zboží je zaznamenána do interního informačního systému. Poté co je zboží dodáno, je proveden i příjem do systému, ze kterého je možno zjistit zdali byla dodávka zrealizována dle požadavků či byly zjištěny nedostatky a odlišnosti v termínu nebo množství dodaného zboží.

V případě, že množstevní nebo termínové kritérium neodpovídá objednaným požadavkům, je dodávka označena za špatnou. Následně je u dodavatele zjišťováno z jakého důvodu k tomuto nesouladu došlo a kdy bude sjednána náprava.

5.1.8 Skladování

Z důvodů nízké kapacity skladových prostor není ve společnosti přesně určené místo, na kterém probíhá vykládka materiálu. Přijaté zboží je po skladových prostorách přemísťováno buďto vysokozdvížným vozíkem nebo za pomoci paletových vozíků, a to v závislosti na velikosti a hmotnosti dodávky. V případě, že je zboží dodáno na CC vozících, probíhá manipulace pouze ručním tlačáním tohoto vozíku na dané místo. Převážnou část zboží není možné ukládat v paletách na sebe, proto se většinou zboží z palet rovnou vybaluje a podle druhu se umístí do regálu ve skladu, nebo v případě květin rovnou na prodejnu.

Přepravení prostředky používané ve společnosti Ferenčík s.r.o.:

- standardizované palety EUR;
- CC vozíky.

Manipulační prostředky používané ve společnosti Ferenčík s.r.o.:

- ručně vedené vozíky;
- vysokozdvížný vozík.

Obr. 10: Vysokozdvížný vozík používaný ve společnosti Ferenčík



Zdroj: [37]

Obr. 11: Ručně vedený paletový vozík používaný ve společnosti Ferenčík



Zdroj : [38]

5.1.10 Zpětný odvoz vratných obalů

Palety, CC vozíky ani jiné vratné přepravní prostředky, na kterých je do společnosti zboží firmou Flor-express dopraveno, není fakturováno, ani není součástí dodacího listu, ale je vystaven takzvaný **obalový list** (viz příloha 3), na kterém je uveden druh obalu, předešlý dluh v ks z minulých závazek, aktuálně dovezený počet obalů, aktuálně vrácený počet obalů a popřípadě nový vzniklý dluh.

Na počátku spolupráce s firmou Flor-express bylo nutné investovat do nákupu EUR palet a především CC vozíků. Nutností bylo koupit minimálně 50 ks těchto speciálních vozíků, aby byla společnost schopna plynule zásobovat prodejnu a sklad zbožím a aby nevznikal dluh vůči spediční firmě.

V normálním období probíhá odvoz vratných obalů tak, že pomocí EUR palet, CC vozíků či jiných používaných vratných obalů je Flor-Expressem dodáno požadované zboží na určitém počtu těchto vratných obalů a stejné množství obalů je i vráceno. V případě, že nelze vrátit stejné množství, jako bylo dovezeno, např. z důvodu vyšší objednávky nebo je zboží z minulé dodávky stále ještě na vozíku či paletě, napíše tuto skutečnost řidič

do obalového listu jako dluh, který se smaže vrácením požadovaného počtu obalů při následujících dodávkách.

Při používání CC vozíků je nutno platit jednou ročně určitou sumu peněz výrobci CC vozíků, která slouží k výdajům spojených s údržbou těchto vozíků.

5.1.11 Reklamace

Uplatnění vady z obchodního vztahu je mezi dodavatelskou firmou a společností Ferenčík ošetřeno způsobem založeným na reklamačních podmínkách, předcházení reklamám (které je u obchodování s rostlinami specifické) a standardizovaném způsobu reklamace.

Reklamační podmínky

- U čerstvých řezaných květin a řezané dekorační zeleně musí být práva z odpovědnosti za vady uplatněna nejdéle do konce prodejní doby v den následující po dni koupě, jinak práva zaniknou.
- U hrnkových květin kvetoucích i zelených musí být práva z odpovědnosti za vady uplatněna nejdéle do konce prodejní doby druhého dne, následujícího po dni koupě, jinak práva zaniknou.
- U aranžérského zboží, doplňkového floristického materiálu a ostatního spotřebního prodejního sortimentu činí obecná záruční doba 24 měsíců, pokud s ohledem k povaze zboží není stanovena záruční doba odlišně.

Předcházení reklamám u rostlinného materiálu

Osvědčeným a doporučeným způsobem, jak předejít reklamaci u rostlinného materiálu, zejména pak u řezaných květin a dekorační zeleně, je osobní posouzení kvality,

pečlivý výběr sortimentu a profesionální odhad vybraného množství kupujícím z nabídky prodávajícího.

Nezbytnou podmínkou je následné okamžité odborné ošetření zboží a jeho odpovídající uskladnění s ohledem na zamýšlený způsob dalšího použití.

Způsob reklamace

Reklamce je projednána za předpokladu, že prodávající je vyrozuměn kupujícím v uvedených lhůtách, a že reklamované zboží mu současně je předloženo k posouzení spolu s dokladem o jeho nabytí.

Logistická reklamace

Logistické reklamace jsou děleny do dvou skupin. Reklamace s malou závažností a reklamace s velkou závažností. Společným zájmem jak společnosti Ferenčík tak společnosti Flor-Express je, aby byl počet reklamací nulový. Mezi reklamace s velkou závažností patří například záměna kódů, či neodpovídající množství zboží v balení. K reklamacím s malou závažností lze zařadit například špatně umístěný kód zboží.

Penalizace

Vzhledem k tomu, že nedodání požadovaného zboží má většinou za následek vypadnutí zboží z nabídky a tím i snižování nastavené úrovně nabízeného zboží konečnému zákazníkovi, ošetřila společnost možnost výskytů těchto případů i ve smlouvě, kterou má uzavřenou s logistickou společností. Jedním z důvodů zanesení penalizačních nástrojů do smlouvy bylo i to, aby se na dodavatele zvýšil tlak na plnění svých závazků vůči společnosti.

Případy penalizace jsou následující:

- Nedodávka zboží – penále 10 %
- Dodání zboží po termínu závozu – penále 5 %

Vzhledem k tomu, že spolupráce mezi zmíněnými společnostmi probíhá již řadu let na vysoké úrovni, kdy k problému s dodávkou zboží dochází jen ve zcela výjimečných případech, společnost Ferenčík k penalizovaní doposud nikdy nepřistoupila.

5.1.12 Archivace a kontrola

Archivace

Archivace veškerých dokumentů ve společnosti se řídí podle § 31 Zákona č. 563/1991 Sb. Veškeré dokumenty podléhající archivaci jsou uloženy ve v prostorách firmy, takže je možno je dohledat během několika málo hodin.

Tab. 4: Lhůty pro archivaci jednotlivých dokumentů

Druh listin	Doba archivace
Účetní uzávěrka,	10 let
Výroční zpráva	10 let
Účetní doklady	5 let
Inventurní soupisy	5 let
Odpisové plány	5 let
Storno vratky	1 rok

Zdroj: vlastní výzkum

Kontrola

Veškerý pohyb zboží v prostorách prodejny je možno sledovat pomocí EAN kódů, konkrétně pak kódy EAN 13, kterými jsou opatřeny jednotlivé druhy zboží, které se nacházejí v prodejně či skladu společnosti. V interním systému je k jednotlivým druhům kódu přiděleno interní označení, pod kterým je zboží ve společnosti vedeno. K tomuto internímu označení je přiděleno i označení, které užívá dodavatelská společnost a v případě nutnosti objednávky si

zaměstnanec vygeneruje požadované zboží v s objemy druhy označení, což následně usnadňuje i možnost kontroly při převímce dodaného zboží.

Zavedení interního systému, který je schopný EAN kód načtený pomocí mobilního terminálu ihned identifikovat pod firemním označením a zjistit skutečný stav zboží, vedlo k tomu, že inventura se provádí jen jedenkrát ročně a zaměstnanci jsou jí schopni zvládnout během několika dní. Samotná inventura probíhá tak, že pověřeni pracovníci, většinou ve dvojici nezávazně na sobě, obcházejí zboží a pomocí mobilního terminálu přístroje jej načítají do systému. V případě, kdy dojde k rozdílným hodnotám, překontroluje daný druh zboží stejným způsobem i majitel, aby zjištěná hodnota odpovídala skutečnosti.

5.2 Vymezení kritických faktorů

V dosavadním průběhu diplomové práce byly analyzovány jednotlivé části logistického systému a je více než patrné, že majitel a jeho zaměstnanci jsou si plně vědomi důležitosti, jakou hraje logistika nejenom v odvětví prodeje rostlin, ale i z pohledu globálního. I přes to, že je logistický systém propracovaný a přináší řadu výhod pro majitele, byly při analýze nalezeny některé kritické faktory, které celý fungující proces buďto zpomalují, nebo dokonce degradují.

Nedostatky byly nalezeny především v oblasti elektronické komunikace:

- Z důvodu, že dodavatelská společnost a společnost Ferenčík nepoužívají stejný informační systém, je nutno veškeré objednávky vygenerovat ze systému, následně uložit a pomocí e-mailu odeslat dodavateli. Toto má za následek jak zvýšení pracnosti objednávky, tak možný výskyt chyb, a to na straně objednatele i dodavatele. Tím, že veškerá komunikace ohledně dodávky probíhá pomocí e-mailu, můžou nastat případy, kdy potřebný e-mail nedorazí, nebo nedojde k jeho přečtení, což vede k opoždění dodávky zboží.
- Tím, že informační systém používají pouze tři členové z aliance sdružení zahradních center, (ostatní centra nemají a nechtějí ani společný ani žádný jiný informační systém) je součinnost při tvorbě společné strategie nákupu, či reklamy složitější

a namísto zjištění požadavků a následné rychlé domluvy všech členů, které by bylo možno zjistit vygenerováním společné sestavy, je nutno absolvovat zdlouhavý proces schůzek, rozhovorů a optimalizace požadavků.

- To, že systém používají pouze tři společnosti ze sdružení, vede k tomu, že dané společnosti spolu komunikují a spolupracují při tvorbě plánů více než se zbylými členy, a to vede k oslabování společně vybudované pozice, kterou společenství dosáhlo při vyjednávání podmínek.

Významným kritickým faktorem je fakt, že společnost disponuje malými skladovými i prodejními prostory. I velikost parkoviště před prodejnou je značně nedostačující. Malá kapacita skladu vede k tomu, že pohyb zde je značně nebezpečný, částečně se kříží logistické toky a orientace ve skladu je velmi špatná. Dalším negativem je fakt, že společnost zcela postrádá vyhrazený prostor, kde by probíhala pouze přejímka zboží a který by sloužil jako složiště nákladu dopraveného dopravcem. Nedostatečná velikost vede k tomu, že není možné rozšiřovat nabídku sortimentu a například i nabídnout část prodejny prezentaci jednotlivých firem zabývajících se výrobou zahradnického zboží.

5.3 Návrhy a doporučení k optimalizaci systému

Z analýzy společnosti Ferenčík vyplývá, jak důležitým prostředkem pro fungování logistických procesů při distribuci květin je informační systém. Společnost by se tedy měla věnovat nalezení cesty, která povede k tomu, že bude dosaženo změny v zasílání objednávek dodavateli formou e-mailu. Jelikož možnost toho, že dodavatelská firma začne používat stejný systém jako společnost Ferenčík je spíše nízká, je důležité dojít s dopravní firmou k dohodě o tom, že dojde k částečnému propojení obou systémů a dodavatelská společnost již bude schopna danou objednávku zaznamenat pomocí svého systému a nikoliv až po přečtení e-mailu. Toto by vedlo k tomu, že se celá administrace objednávky zjednoduší a rizikovitost zpoždění nebo nedodání zboží se bude minimalizovat.

Další doporučení k optimalizaci logistického systému se týká všech členů společenství a spočívá v tom, že je nezbytné přesvědčit ostatní členy o výhodách a přínosech informačního

systemu. Hlavním problémem k zavedení systému je strach členů ze zavedení nových způsobů a především velká počáteční náročnost na pořízení systému. Jedním z možných řešení by bylo uspořádat pro členy sdružení seminář, kde by byl vysvětlen přínos systému pro danou společnost a kde by proběhla praktická ukázka toho, jakým způsobem systém funguje a jak přispívá k úspoře času a nákladů.

Dále je důležité vybudování nového většího centra s dostatečným prostorem na skladování, prodej i pro parkování zákazníků.

6 Diskuze

Hlavním předpokladem k tomu, aby se společnost zabývající prodejem rostlin - ať již řezaných nebo venkovních a pokojových - je to, jak širokou škálu sortimentu těchto květin a v jaké kvalitě je schopna nabídnout svému zákazníkovi. Vlivem trendů a sezónnosti je nutné rychle reagovat na změnu v poptávce a tím se snažit o minimalizaci nákladů na logistiku. Velký důraz je kladen i na zákaznické služby.

Důležitým hlediskem v hodnocení podniku je na jedné straně spokojenost zákazníků a na straně druhé jsou to ekonomické ukazatele. Společnost stále dosahuje zisku, a to i přesto, že začala investovat velké prostředky do vzniku, vývoje a rozvoje interního informačního systému.

Díky používání informačního systému došlo ke značnému snížení nákladů na administrativu jako takovou a i na vnitro- a mezipodnikovou komunikaci. Používání systému umožňuje snadné nahlížení do stavu zásob, reálnou představu o skutečném prodeji zboží atd.

Hlavním cílem společnosti je upravení vztahu s hlavním dodavatelem na takovou úroveň, aby bylo možno uskutečnit objednávku pouze za pomoci daného systému, čímž by se zlepšila komunikace mezi dodavatelem a zkoumanou společností.

Za aktualizaci zásob je ve společnosti přímo zodpovědný majitel a jím pověřený pracovník. Tím že byl do procesu řízení zásob zařazen informační systém, došlo k výraznému omezení případů, kdy zboží nebylo na prodejně dostupné a také ke snížení nákladů spojených se zásobováním. Používání informačního systému má v neposlední řadě za následek zvýšení spokojenosti zákazníků.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce byla optimalizace logistického systému společnosti Ferenčík s.r.o.

Společnost Ferenčík s.r.o. začala s podnikáním v oblasti květin v devadesátých letech a následnou transformací, změnami strategie, vstupem do aliance a v neposlední řadě vývojem vlastního informačního systému se dostala do pozice jednoho z největších prodejců květin a doplňkového sortimentu na jihu Čech.

Za to, aby bylo k prodeji nabízeno vždy dostatečné množství zboží je, zodpovědný majitel firmy a jím určený pracovník. Tyto osoby jsou schopny ze získaných dat vyvodit nutnost, velikost a čas objednávky zboží. Tím došlo k navýšení počtu dodávek na dvě týdne, což při ročním objemu dělá zhruba 800 CC vozíků.

Díky používání informačního systému se celý logistický proces zrychlil a zprůhlednil. Díky používání tohoto systému došlo i ke značným úsporám jak časovým, tak finančním.

Všechno zboží je přijímáno pomocí elektronických on-line, či off-line čteček. Toto vede ke zrychlení celého procesu příjmu zboží a tím, že se procesu zúčastňuje minimální počet lidí, i ke snížení chybovosti.

Po provedení analýzy logistického systému společnosti byla pozornost věnována nalezení kritických faktorů, které se negativně projevují na správném fungování logistického systému zkoumaného subjektu.

Prvním kritickým faktorem je fakt, že informační systém společnosti nespolupracuje se systémem dodavatelské společnosti, a z tohoto důvodu je nutné veškeré objednávky generovat zvlášť a zasílat je dodavateli e-mailem.

Druhým faktorem je skutečnost, že daný informační systém používají pouze tři členové aliance, což vede ke špatné komunikaci a následně zdlouhavě a často i chybně zvolené strategii uvnitř sdružení.

Posledním z kritických faktorů je malá kapacita skladových a prodejních prostor, což má za následek obtížnější manipulaci se zbožím jak po skladu, tak po obchodě i možnost nabízet ještě širší sortiment zboží.

Po vymezení kritických faktorů byl navržen soubor opatření, který by měl vést k odstranění těchto faktorů a následné optimalizaci logistického systému i kvalitě poskytovaných služeb.

Prvním doporučením bylo, aby se společnost soustředila na to, jakým způsobem by šlo dosáhnout toho, že již nebude nutno objednávku posílat pomocí e-mailu, ale celá komunikace v oblasti objednávek a dodávek zboží bude vedena jen pouze prostřednictvím informačních systémů.

V pořadí druhé doporučení se týkalo nutnosti zavedení informačního systému napříč celým sdružením zahradnických center a to tak, že bude nutné přesvědčit zbývající členy o přínosu tohoto systému. Pokud nebude systém využíván všemi členy, dojde s postupem času k rozpadu vytvořené a dobře fungující aliance, což se jistě neobejde bez narušení dobře fungující spolupráce se sítí dodavatelů.

K odstranění kritického faktoru nedostatečné velikosti skladových a prodejních prostor by přispěla výstavba nového centra. Tímto krokem by došlo ke zvětšení skladovacích prostor, navýšení množství nabízeného zboží a zlepšení komfortu nákupu pro zákazníky.

I přes výskyt kritických faktorů funguje logistický systém společnosti Ferenčík s.r.o. spolehlivě a má příznivý vliv na celkovou výkonnost společnosti. Toto je dáno i tím, že si je majitel společnosti kritických faktorů vědom a snaží se nastolit kroky vedoucí ke zlepšení či eliminaci těchto faktorů.

8 SUMMARY

Optimization of logistic system in Ferencik s.r.o. company.

The main goal of this diploma thesis was optimization of the logistic system in company dealing with distribution of plants and products for garden.

At first I had to analyze the logistic system about flow of information and goods, after that describe critical factors who can disrupt continuity and efficiency of the logistics system and finally find the way how make the system better and how reduce logistics costs.

I found these critical factors:

- Information system used by company does not support all processes between Ferencik s.r.o company and their supplier. This makes the system slower and inexact.
- Only three members from „association of gardeners“ are using the information system. This waken strong position of association.
- Too small place of warehouse and store is not comfortable for employee and customers.

Recommendations are these. Company has to find the way, how connect their system with supplier system. Also prepare course for „association of gardeners“ and show them the information system. Build new bigger store with large warehouse.

Key words: Supplier, logistics, optimization, analysis, information system,

9 PŘEHLED LITERATURY

- [1] SCHULTE, Christof. *Logistika* 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 14 s. ISBN 80-85605-87-2 *Logistika*.
- [2] JINDRA, Jiří. *Obchodní logistika: Učební skripta*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1995, 125 s. ISBN 80-707-9806-8.
- [3] SVOBODA, Vladimír a Patrik LATÝN. *Logistika: Učební skripta*. Vyd. 2. přeprac. V Praze: Vydavatelství ČVUT, 2003, 159 s. ISBN 80-010-2735-X.
- [4] VODÁČEK, Leo. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.
- [5] PERNICA, Petr.: *Logistický management – teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.
- [6] RUMLER, Miroslav. *Dopravní noviny* [online] 2009 [cit. 2009-05-13]. Jednou z cest je vytváření společných aliancí mezi podobnými firmami. Dostupné z WWW: <<http://dnoviny.cz/Logistika/Jednou-z-cest-je-vytvoreni-spolcnych-alianci-mez/>>
- [7] *Transcen.* [online] 2009 [cit. 2009-05-19]. Dostupné z WWW: <<http://transcen.czslovník.php?kod=S>>
- [8] *NetDirect s. r. o.* [online] 2009 [cit. 2009-05-15]. Dostupné z WWW <http://www.shopcentrik.cz/cz/slovník/art_331/logistika.aspx>
- [9] *Encyklopedie divoch* [online] 2009 [cit. 2009-06-13]. Dostupné z WWW <<http://encyklopedie.divoch.info/cs/Logistika>>
- [10] DOSTÁL, Dalibor. *E 15* [online] 2009 [cit. 2009-05-14]. Evropské logistické asociace. Dostupné z WWW: <www.profit.cz/definice-logistiky-evropske-logisticke-asociace/4446.html> č
- [11] *Wikipedia* [online] 2009 [cit. 2009-06-16]. Dostupné z WWW <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Logistika>> č
- [12] *Logio s.r.o.* [online] 2009 [cit. 2009-05-13]. Dostupné z WWW <<http://www.logio.cz/logistika>> č
- [13] ČVUT. *Logistický řetězec* [online]. [cit.2009-05-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.vscht.cz/ktk/studium/M/05.ppswww.vscht.cz/ktk>>

- [14] VŠE. *Strategické aliance* [online]. [cit.2009-05-02]. Dostupné na WWW: <<http://st.vse.cz/~XKOZJ10/č>>
- [15] VŠE. *Strategické partnerství* [online]. [cit.2009-05-02]. Dostupné na WWW: <<http://si.vse.cz/archiv/clanky/2003/strategicke-partnerstvi.pdfč>>
- [16] VŠE. *Strategické aliance* [online]. [cit.2009-05-03]. Dostupné na WWW: <[http://nb.vse.cz/op_402/docs/7/Site%20a%20aliance-prezentace.ppt#263,8,Strategické alianceč](http://nb.vse.cz/op_402/docs/7/Site%20a%20aliance-prezentace.ppt#263,8,Strategické%20alianceč)>
- [17] Štípek, Vladimír. Měšec [online] 2007 [cit. 2009-05-14]. Strategická aliance: udělejte si z protivníka přítele! Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/strategicka-aliance-udelejte-si-z-protivnika-pritele/č>>
- [18] *Business consulting* [online] 2009 [cit. 2009-06-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessconsulting.cz/nastroje/strataliance.htmlč>>
- [19] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Mnichov: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1991. 301 s. ISBN 80-85605-87-2
- [20] PERNICA, Petr. *Logistika – pasivní prvky*, 1. vyd. Praha : VŠE, 1994. 144 s. Učební texty vysokých škol: VŠE Praha – fakulty VŠE, ISBN 80-7079-316-3
- [21] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika – používané metody*. Brno: Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [22] VANĚČEK, Drahoš. *Řízení dodavatelského řetězce*. Skripta EF JU České Budějovice, 2008, 156 s. ISBN 978-80-7394-078-2.
- [23] FIALA, Petr.: *Dynamické dodavatelské sítě*. Praha: Professional Publishing, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7431-023-2.
- [24] ŠTOČEK, Jiří. *Optimalizace materiálového toku ve vybraném průmyslovém závod*. Brno :Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, Ústav dopravní techniky. Edice PhD heisis, sv. 302. 2005. 26 s. ISBN 80-214-2885-6
- [25] LAMBERT, Douglas. M., *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
- [26] Gros, Ivan. *Logistika*. 1. vyd. Praha : Vydavatelství VŠCHT, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6

- [27] IPS SOLUTIONS Est. *Supply Chain Management SCM. Proces tvorby přidané hodnoty musí být správný* [online]. 2009, Dostupný na WWW: < <http://www.ipsag.ch/index.php?id=14&L=2>>.
- [28] DANĚK, Jan a Miroslav PLEVNÝ. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. 222 s. ISBN 80-7043-416-3
- [29] Horáková, Helena. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úkoly*. 3. vyd. Praha : Miroslav Háša – Profess Consulting s.r.o., 1998. 236 s. ISBN 80-85235-55-2
- [30] DRAHOTSKÝ, Ivo. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0
- [31] *Bussinessinfo*. [online] 2012 [cit.2012-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/rozvoj-podnikani/outsourcing.html>>.
- [32] MURRAY, M. *Logistika/Supply Chain. About.com* [online]. 2009. Dostupný z WWW: <http://74.125.43.132/translate_c?hl=cs&sl=en&u=http://logistics.about.com/od/strategicsupplychain/a/strategic.htm&prev=/search%3Fq%3Dsupply%2Bchain%2Bmanagement%2B%252B%2Bdrahotsk%25C3%25BD%26hl%3Dcs%26lr%3D%26rlz%3D1G1GGLQ_CSCZ313%26sa%3DG&usg=ALkJrhj1zTYi3ku-THYh51T9JjmaO6Vmaw>.
- [33] *Sdružení zahradnických center* [online] 2012 [cit. 2012-05-06] . Dostupné z WWW: <ww.szc.cz/clenove-sdruzeni/floracentrum-ferencik>.
- [34] *Ferenčík s.r.o.* [online] 2012 [cit. 2012-05-06] . Dostupné z WWW: <www.ferencik.cz/download/1352884279_41_cs_zpravodaj_2012_5_zima.pdf>
- [35] *Flor-expres s.r.o.* [online] 2012 [cit. 2012-05-06] . Dostupné z WWW http://florexpress.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=95&lang=cs
- [36] *Barcodediscount* [online] 2012 [cit. 2012-05-08] Dostupné z <<http://www.barcodediscount.com/catalog/symbol/mc75a-zoom.htm>>
- [37] *Linde mh* [online] 2012 [cit. 2012-05-08] Dostupné z WWW <<http://ww.linde-mh.cz/download/CNG.pdf>>
- [38] *Jungheinrich (ČR)* [online]. 2011 [cit. 2011-04-15]. Dostupné z WWW: <http://www.jungheinrich.cz/cs/no_cache/cz/jungheinrich.html>

PŘÍLOHY

Příloha č 1: Příprava objednávky

The screenshot displays two side-by-side windows from a software application, likely used for order management. The left window, titled "Investiční část (Podřazená část)", shows a table with columns for "Učt", "Kód výrobku / Kód", "Množství", "Hodnota", "Cena", "Popis", and "Název". It lists various product codes and their associated values. The right window, titled "Základní (základní) část (Podřazená část)", also displays a similar table with columns for "Učt", "Kód výrobku / Kód", "Množství", "Cena", "Popis", and "Název". This table lists product codes and descriptions such as "Převodník 30x QF Fokas", "Adaptační 10x QF Fokas", "Převodník 10x QF Fokas", "Habit plus 40x QF Fokas", "Habit plus 30x QF Fokas", "Habit plus 20x QF Fokas", "Habit plus 10x QF Fokas", "Habit plus 50x QF Fokas", "Habit plus 60x QF Fokas", "Habit plus 70x QF Fokas", "Habit plus 80x QF Fokas", "Habit plus 90x QF Fokas", "Habit plus 100x QF Fokas", "Habit plus 110x QF Fokas", "Habit plus 120x QF Fokas", "Habit plus 130x QF Fokas", "Habit plus 140x QF Fokas", "Habit plus 150x QF Fokas", "Habit plus 160x QF Fokas", "Habit plus 170x QF Fokas", "Habit plus 180x QF Fokas", "Habit plus 190x QF Fokas", "Habit plus 200x QF Fokas", "Habit plus 210x QF Fokas", "Habit plus 220x QF Fokas", "Habit plus 230x QF Fokas", "Habit plus 240x QF Fokas", "Habit plus 250x QF Fokas", "Habit plus 260x QF Fokas", "Habit plus 270x QF Fokas", "Habit plus 280x QF Fokas", "Habit plus 290x QF Fokas", "Habit plus 300x QF Fokas", "Habit plus 310x QF Fokas", "Habit plus 320x QF Fokas", "Habit plus 330x QF Fokas", "Habit plus 340x QF Fokas", "Habit plus 350x QF Fokas", "Habit plus 360x QF Fokas", "Habit plus 370x QF Fokas", "Habit plus 380x QF Fokas", "Habit plus 390x QF Fokas", "Habit plus 400x QF Fokas", "Habit plus 410x QF Fokas", "Habit plus 420x QF Fokas", "Habit plus 430x QF Fokas", "Habit plus 440x QF Fokas", "Habit plus 450x QF Fokas", "Habit plus 460x QF Fokas", "Habit plus 470x QF Fokas", "Habit plus 480x QF Fokas", "Habit plus 490x QF Fokas", "Habit plus 500x QF Fokas", "Habit plus 510x QF Fokas", "Habit plus 520x QF Fokas", "Habit plus 530x QF Fokas", "Habit plus 540x QF Fokas", "Habit plus 550x QF Fokas", "Habit plus 560x QF Fokas", "Habit plus 570x QF Fokas", "Habit plus 580x QF Fokas", "Habit plus 590x QF Fokas", "Habit plus 600x QF Fokas", "Habit plus 610x QF Fokas", "Habit plus 620x QF Fokas", "Habit plus 630x QF Fokas", "Habit plus 640x QF Fokas", "Habit plus 650x QF Fokas", "Habit plus 660x QF Fokas", "Habit plus 670x QF Fokas", "Habit plus 680x QF Fokas", "Habit plus 690x QF Fokas", "Habit plus 700x QF Fokas", "Habit plus 710x QF Fokas", "Habit plus 720x QF Fokas", "Habit plus 730x QF Fokas", "Habit plus 740x QF Fokas", "Habit plus 750x QF Fokas", "Habit plus 760x QF Fokas", "Habit plus 770x QF Fokas", "Habit plus 780x QF Fokas", "Habit plus 790x QF Fokas", "Habit plus 800x QF Fokas", "Habit plus 810x QF Fokas", "Habit plus 820x QF Fokas", "Habit plus 830x QF Fokas", "Habit plus 840x QF Fokas", "Habit plus 850x QF Fokas", "Habit plus 860x QF Fokas", "Habit plus 870x QF Fokas", "Habit plus 880x QF Fokas", "Habit plus 890x QF Fokas", "Habit plus 900x QF Fokas", "Habit plus 910x QF Fokas", "Habit plus 920x QF Fokas", "Habit plus 930x QF Fokas", "Habit plus 940x QF Fokas", "Habit plus 950x QF Fokas", "Habit plus 960x QF Fokas", "Habit plus 970x QF Fokas", "Habit plus 980x QF Fokas", "Habit plus 990x QF Fokas", "Habit plus 1000x QF Fokas".

Příloha č 2: Sledování zásob pomocí informačního systému

Skladové jádro pro Ferenčík s. r. o. / Ferenčík Marek / 3.1.2013, období: 2013/01

... Evidence Přehledy Seznamy Účelnky Operace Servis Moduly System Nápověda

Právnicko Fiktivně Objeť Ignorovat

Přehled nomenklatur se stavů z karet (Seznam)

Název ID Nomenklatury: [vstupní pole] [Multi] [Výběr]

Nomenklatura [Karty] [Cenky] [Tisk]

Plněné nomenklatury [Typ] [Má náhrady] [Je náhradou] [EAN]

Nomenklatura	Skupina	Název	Okamžitý stav	Mí	Velkost	Barva	Čárový kód	ID Nomenklatury	Zkrácený název DOD	Dodavatelský kód	Celk
144007378	144	Červená řepa CHRUBRY	,0000	KS	10g		5907617301566	010000000041666	Vitoin	682	
144007395	144	Červená řepa OKRAGLY CIEMNDI	,0000	KS	10g		5907617301537	010000000041667	Vitoin	688	
144007382	144	Červená řepa OPOLSKI	,0000	KS	10g		5907617300064	010000000041668	Vitoin	689	
144008207	144	Červená řepa OPOLSKI výn.párek	6,0000	KS	6m		5907617303812	010000000041773	Vitoin	561	
304001543	304	Obd s řízeční plech s přepážkou 1E	,0000	KS	19x24x10 cm	OKROVÁ	1000040015439	010000000012364	Febiger Floiink		
145001863	145	Petunie přepadající oměš Pendula I	,0000	KS		iměš	8590396945901	010000000008764	ZC Jindřichův Hradec	0494562	
463009128	463	Přepážky palivové sada žka	,0000	KS	sada žka		77924072369	0100000000021775	Weber	7402	
144006913	144	Řepa červená kulatá 2	1,0000	KS	0,1x3x047-10-006		5907617300040	0100000000031433	Vitoin	685	
144003709	144	Řepa červená kulatá PÁSKA 6m	,0000	KS	6m		5907617301573	0100000000051637	Vitoin	560	
143009257	143	Řepa krmná - Hako 200 g žlutá	,0000	KS	200g	žlutá	8594158402684	0100000000007158	ZC Jindřichův Hradec	020014	
143009462	143	Řepa krmná - Hako 400 g žlutá	,0000	KS	400g	žlutá	8594158402691	0100000000007179	ZC Jindřichův Hradec	020202	
144009102	144	Řepa krmná Bučanský výběr TOP	,0000	KS			8590382307658	0100000000007187	ZC Jindřichův Hradec	0307652	
143009042	143	ŘEPA KRMNÁ červená 0,25g	,0000	KS	0,25 kg		8594019680114	0100000000003018	ARD5 Osiva s.r.o.	5706	
143009479	143	ŘEPA KRMNÁ Jansen jednokvětčkov	,0000	KS	100g		8594019680118	0100000000003084	ARD5 Osiva s.r.o.	5841	
143009035	143	ŘEPA KRMNÁ žlutá 0,25kg	,0000	KS	0,25 kg		8594019680121	0100000000003017	ARD5 Osiva s.r.o.	5704	
144002816	144	Řepa salátová Betina kulatá	8,0000	KS			8590396350107	0100000000007460	ZC Jindřichův Hradec	0435012	
144003310	144	Řepa salátová Bikoos červená kul	,0000	KS	1g		8590396350800	01000000000050297	ZC Jindřichův Hradec	0435082	
144009756	144	Řepa salátová BONA kulatá	,0000	KS			8590811097952	0100000000019598	Nohel Garden	3183dd	
144002878	144	Řepa salátová Burpee's Golden	,0000	KS			8590396352101	0100000000007464	ZC Jindřichův Hradec	0435212	
144009763	144	Řepa salátová BURPEES GOLDEN	,0000	KS			8590811097952	0100000000019598	Nohel Garden	3184dd	
144002823	144	Řepa salátová Červená kulatá	5,0000	KS			8590396350206	0100000000007459	ZC Jindřichův Hradec	0435022	
144009702	144	Řepa salátová červená kulatá NDS	,0000	KS			8590811154029	0100000000044096	Nohel Garden	3185oo	
144009787	144	Řepa salátová D EGYPTIE plochá	,0000	KS			8590811097967	0100000000019561	Nohel Garden	3192dd	
144009770	144	Řepa salátová MONIKA kulatá	,0000	KS			8590811097310	0100000000019560	Nohel Garden	3187dd	
144002847	144	Řepa salátová Monopoly jednokvětč	15,0000	KS			8590396350903	0100000000007461	ZC Jindřichův Hradec	0435052	
144019057	144	Řepa salátová Monocuba oválná	,0000	KS			8590396350404	01000000000058764	ZC Jindřichův Hradec	0435042	
144009794	144	Řepa salátová MONDRUBRA válc.	,0000	KS			8590811503446	0100000000019562	Nohel Garden	3202dd	

41,0000

1/ 32/ 50

Invest... Kontrol...

Finanční zázoba celkem

Start Ferenčík - Microsoft RE: Postoupil Kytly CoreDRAW 9 - [Graf... Sledové jádro pro F... Vizomatka na plovab...

Příloha č 3: Obalový list

OBALOVÝ LIST FLOR - EXPRESS - KADAŇ

kontakt +420 602 649 447
obaly@florexpress.cz

firma **Ferenčík**

tisk: ##### 06:55:21

kontakt 602 779 652

číslo 98454

1. obaly v saldu s firmou FLOR - EXPRESS - KADAŇ

druh obalu	především dluh	dovezeno zákazníkovi	zákazník vrátil	nový dluh
CC RFID 2011 červené logo	0	1	1	0
CC s podkovou	0	0	/	/
DC bez loga a podkovy	0	0	/	/
podlaha	0	2	2	0
nástavec	0	0	/	/

2. obaly mimo saldo s firmou FLOR - EXPRESS - KADAŇ

druh obalu	především dluh	dovezeno zákazníkovi	zákazník vrátil	nový dluh
CC RFID 2011 červené logo	-----	0	/	-----
CC FP 2003 černé logo	-----	0	/	-----
CC bez loga	-----	0	/	-----
podlaha	-----	0	/	-----
nástavec	-----	0	/	-----
europaleta 80 x 120cm	-----	0	/	-----
jiná paleta	-----	0	/	-----
aukční kára	-----	1	1	0
podlaha do aukční káry	-----	2	2	0
stojan dřevěný s kolečky	-----	0	/	-----
	-----	0	/	-----

100 + 10000 FERENCÍK

datum rozvozu

auto 3U78584

rozvoz č. 1

jméno řidiče -----

podpis řidiče
[Signature]

jméno příjemce *KOLOUČEK*

FERENČÍK S.R.O.

U Kabelovny 370
373 67 Borek

podpis příjemce
[Signature]