

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Analýza distribučního řetězce

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Radek Toušek, Ph.D.

Autor

Alice Reiterová

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza distribučního řetězce“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 10.4. 2008

Alice Reiterová

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Radku Touškovi, Ph.D. za jeho inspiraci v psaní této bakalářské práce. Současně chci poděkovat vedení podniku za jejich vřelou spolupráci, ochotu a čas, který mi věnovali.

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Literární přehled	6
2.1 Pojem distribuce	6
2.2 Distribuční řetězec	7
2.2.1 Struktura distribučního řetězce	7
2.2.2 Výběr distribučního řetězce	10
2.2.3 Řízení distribučního řetězce.....	11
2.3 Distribuce výrobků	11
2.3.1 Definice výrobku	11
2.3.2 Distribuční kanály pro spotřební trhy	11
2.3.3 Distribuční kanály pro průmyslové trhy	13
2.3.4 Spojovací články distribučních kanálů	13
2.3.5 Fyzická distribuce	16
2.4 Distribuce služeb.....	20
2.5 Informační tok.....	21
2.5.1 Informace	22
2.5.2 Charakteristika informačního toku	23
2.5.3 Informační systémy podniku	24
3. Metodický postup	26
3.1 Cíl práce	26
3.2 Použité metody a techniky sběru dat	26
3.2.1 Pozorování	26
3.2.2 Řízený rozhovor.....	26
3.2.3 Analýza dokumentů	27
3.3 Pracovní postup.....	27
4. Charakteristika zkoumaného subjektu	28
4.1. Historie a současnost	28
5. Výsledky	34
5.1 Analýza distribučního řetězce podniku.....	34
5.2 Analýza fyzické distribuce.....	45
5.2.1 Doprava.....	45
5.2.2 Sklad	48
5.3 Informační tok ve vybraném podniku.....	50
5.3.1 Podnikový informační systém ERP i/2.....	50
5.3.2 Hodnocení informačního systému podniku	55
6. Diskuse.....	60
6.1 EAN	60
6.2 Elektronicky řízená příprava zboží.....	61
6.3 Reklamace.....	63
7. Závěr	65
8. Summary	67
9. Seznam použité literatury	68
10. Seznam obrázků a tabulek	
11. Seznam příloh	

1. Úvod

V dnešní době můžeme označit tržní prostředí za velmi proměnlivé. Jeho charakteristiku lze postihnout náročnějším, netrpělivějším spotřebitelem, jehož ochota čekat na uspokojení vlastních potřeb je stále menší, a vysokou informovaností. Není tedy divu, že fyzická dostupnost zboží na trhu a neustálé zvyšování hodnoty poskytované zákazníkovi mají v rozhodování zákazníka mezi konkurenčními nabídkami často větší váhu než zavedená značka firmy. Zmíněné tržní podmínky, měnící se nespoutaným tempem, vyvíjejí na podnik nátlak, aby zvýšil svou flexibilitu a přizpůsobivost aktuálním potřebám a požadavkům rodící se v hlavách spotřebitelů. Za úspěšné firmy můžeme označit ty, které dokáží zvýšit tempo inovací, stále rychleji přicházet na trh s novými výrobky a službami, uspokojit poptávku kratšími dodávkovými lhůtami a nesmí chybět ani spolehlivost dodávek. Tyto schopnosti by měly být hlavní prioritou podnikového vedení v jakémkoli odvětví, které je možné zabezpečit zlepšením procesů zaměřujících se na uspokojení poptávky.

Ve své práci se budu zabývat problematikou logistiky, přesněji tedy analýzou distribučních cest, která je nedílnou součástí rozsáhlejšího logistického řetězce, se zaměřením na materiálový a informační tok.

Na distribuci působí řada náhodných vlivů, což vyvolává nutnost mít dostatečně pružnou strukturu. Optimalizace distribuce patří mezi hlavní strategické rozhodovací situace, kdy je možné vhodnou cestou získat určitou konkurenční výhodu. Existuje mnoho strategií, mezi kterými si podnik může volit, ale důraz je hlavně kladen na rychlost, spolehlivost, efektivitu a spokojenost spotřebitelů. Tato spokojenost zákazníků se odvíjí od úrovně poskytovaných služeb prostřednictvím logistického procesu, o které každý podnik rozhoduje sám. V současné době totiž zkvalitňování služeb představuje jednu z možností jak se odlišit od konkurence, protože veškeré produkty jsou již natolik homogenní, a to jak z hlediska užitných vlastností, jakostí, tak i cen, že zákazníci opouštějí pojem „loajalita“ vůči tradičním produktům a značkám. Kvalita služeb představuje nový prostor pro zvýšení konkurenceschopnosti, kde firma může uspět.

Mezi další významné konkurenční činitele řadíme faktor času, v němž můžeme spatřit též zdroj konkurenční výhody. Je zapotřebí si uvědomit, že současné firmy již

nebojují v oblasti cen a kvality, jelikož to vše je již srovnatelné. Dnes konkurence probíhá v dimenzi času a kdo dokáže pohotově reagovat na měnící se přání zákazníků, získá předpoklad, že dosáhne úspěchu.

Distribuce v sobě zahrnuje i svou fyzickou stránku zastoupenou dopravou a skladováním, které se stalo tradičním řešením, aby se zachovala plynulost pohybu zboží. Mluvíme zde v širším slova smyslu o materiálovém toku v podniku, který ale není možné řešit bez dostatečných a včasných informací. Pro firmu je nutností znát požadavky zákazníků na poskytované zboží a služby, jelikož z nich může stanovit plán distribuce. Tyto faktory vzbuzují potřebu perfektně fungujícího, plně integrovaného informačního systému, bez kterého si jen málo který podnik dokáže představit svou existenci na trhu. Kvalitní informační systém dokáže znatelně snížit náklady a uvolnit tak finanční prostředky, jenž pak může firma použít na financování svého dalšího rozvoje.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat distribuční řetězec ve firmě ZC s. r. o. v Jindřichově Hradci. Pokusím se zhodnotit u tohoto podniku správnost volby jejich distribučních cest a na základě zjištěných informací poskytnu návrhy a doporučení, která v tomto směru přinesou určitá zlepšení.

2. Literární přehled

2.1 Pojem distribuce

„Je označována jako veškeré aktivity spojené s tokem zboží distribučním řetězcem“ (GROS, 1996).

„Distribuce je soubor postupů a činností, pomocí kterých je zboží dáno k dispozici spotřebiteli v místě určení“ (MACHKOVÁ, SATO, ZAMYKALOVÁ, 2002).

Distribuce je část logistického řetězce, kdy výrobek je již zcela hotov a začíná se realizovat dodávka zboží zákazníkovi. V této fázi je důležité věnovat pozornost jak veškerým službám, které může podnik poskytnout zákazníkům, tak formám vlastního distribučního řetězce. Proč službám? Zlepšení úrovně služeb poskytovaných zákazníkovi je totiž jednou z mála cest, jak se odlišit od konkurence. Nároky zákazníků na úroveň služeb v oblasti distribuce se dnes neustále zvyšují, a tak služby představují nový konkurenční prostor.

Distribuce je z celého logistického řetězce nejvíce zatížena různými náhodnými vlivy, což vyžaduje mimořádně pružnou strukturu, aby bylo možné operativně reagovat. Nabízí se řada možností distribuce produktů ke konečným spotřebitelům, ale je třeba klást důraz na rychlost distribuce, spolehlivost, efektivnost, bezpečnost a schopnost flexibilně reagovat na nové podněty a plnit tak požadavky zákazníka. Na distribuci produktů se může podílet několik zprostředkovatelských organizací, z nichž každá může zabezpečovat jen určitou část potřebných služeb (VANĚČEK, 2007, CHRISTOPHER, 2000).

(VYSEKALOVÁ, STRNAD, VYDROVÁ, 1997) charakterizuje tyto nejdůležitější úkoly distribuce:

- ✘ prodej výrobku;
- ✘ služby pro výrobek;
- ✘ komunikace o výrobku.

Cílem distribuce není pouze zabezpečovat výhodný nákup a prodej, ale také spolehlivý a především rychlý přenos výrobků a služeb, který vede ke zvýšení zisku (NĚMEC, 1995).

2.2 Distribuční řetězec

Definice distribučního řetězce dle (GROS, 1996): „Část logistického řetězce, která začíná okamžikem, kdy výrobek opustí výrobní podnik a končí u konečného zákazníka.“

„Je souborem organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou dodávány zákazníkům.“

Distribuční řetězec funguje jako systém umožňující plynulý fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv, informací, stimulování prodeje a plateb za zboží. Na jedné straně využití distribučních řetězců znamená vzdát se možnosti řízení a kontroly prodeje svých výrobků, na straně druhé články tvořící cestu plní funkce lépe a efektivněji než výrobce. A o jaké funkce se jedná?

✘ *obchodní funkce*

- aktivity spojené s nákupem zboží, přejímání rizik plynoucí z jeho vlastnictví a následně s dalším prodejem.

✘ *logistická funkce*

- činnosti zahrnující dopravu, skladování, rozřídění dle požadavků zákazníků, přetváření výrobního balení na spotřebitelské, kompletace zboží.

✘ *podpůrné funkce*

- napomáhání a usnadnění pohybu zboží od výrobce ke spotřebiteli, kdy se mezičlánek podílí na finanční pomoci v podobě obchodního úvěru (SVĚTLÍK, 1992).

2.2.1 Struktura distribučního řetězce

Struktura řetězce ovlivňuje míru kontroly nad výkonností jednotlivých funkcí, rychlost dodávky zboží, rychlost komunikace a náklady na provoz daného kapitálu. Konkrétní struktura závisí jak na povaze distribuovaného produktu, tak na charakteru

cílového trhu podniku (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000). U tohoto tématu se můžeme setkat s pojmy jako je délka a rozsah distribučního řetězce. Délkou je myšleno počet distribučních stupňů mezi výrobcem a zákazníkem a rozsah udává počet účastníků, kteří se na daném stupni podílejí.

Podle stupňů distribučního řetězce rozeznáváme:

- ✘ přímou distribuci – pouze jeden distribuční stupeň
- ✘ nepřímou (postupnou) distribuci – několik stupňů

Podle rozsahu:

- ✘ extenzivní distribuce;
- ✘ výběrová distribuce;
- ✘ exkluzivní distribuce.

(GROS, 1996)

Zboží se dostává ke kupujícímu prostřednictvím distribučních kanálů, které jsou souhrnem prostředníků a zprostředkovatelských článků. A jak bylo řečeno, mohou být přímé a nepřímé (SVĚTLÍK, 1992).

Oba způsoby v sobě nesou jak výhody tak nevýhody:

Přímá distribuce

- + přímý kontakt a možnost komunikace se zákazníkem;
- + bezprostřední zpětná vazba;
- + lepší kontrola nad cenou, vyšší nákladů, které jsou zpravidla nižší kvůli absenci mezičlánků;
- v zajištění plynulého toku zboží;
- obtíže s prezentací výrobků;
- složitost a neefektivnost.

Nepřímé distribuce

- + pověření mezičlánků řadou činností;
- + využití kontaktů, znalostí a zkušeností distribučních mezičlánků;
- + nižší potřeba investic;
- ztráta kontroly nad zbožím, jeho cenou a způsobu prodeje;

- nedostatečný přísun informací o zákaznicích;
- nutnost neustálé motivace mezičlánků;
- vyšší náklady.

(MACHKOVÁ, SATO, ZAMYKALOVÁ, 2002)

Kritéria výběru, dle GROSE (1996), zda použít přímé či nepřímé distribuce:

- ✘ druh výrobku;
- ✘ druh trhu, zákazníků;
- ✘ nároky na služby;
- ✘ vzdálenost dodavatele od zákazníka.

Pro konečné rozhodnutí je zapotřebí nákladová a výnosová analýza.

Extenzivní distribuce

Cílem je prodávat výrobky v co největším počtu prodejen a zajistit jejich dodávky do všech distribučních firem, které s daným výrobkem obchodují, či o něj projeví zájem. Jedná se tedy o masovou distribuci, která je vhodná pro rychloobrátkové zboží. Tento způsob distribuce umožňuje rychle získat vyšší podíl na trhu, realizovat vysoký objem prodeje, ale je spojena se zvýšenými náklady, jelikož obsahuje větší počet mezičlánků, a s rizikem ztráty kontroly nad distribucí.

Výběrová distribuce

Tento systém spočívá ve výběru omezeného počtu distribučních cest a v rámci těchto cest pak ve výběru prodejen, které podporují a zintenzivňují prodej. Může tudíž vést k posílení firmy i její všeobecné známosti, ale vyžaduje zkušené, zaškolené prodavače ochotné poradit zákazníkovi i předvést výrobek, neboť výrobek je již náročnější na prodej.

Exkluzivní distribuce

V tomto případě firma vyhledá pouze jednu či několik prodejen v dané oblasti a pověří je prodejem svých výrobků. Využití tohoto typu lze nalézt u výrobků s mimořádným postavením či u prestižních značek. Často bývá součástí smlouvy

klauzule, že distributor nebude prodávat konkurenční výrobky. Za hlavní výhody lze považovat možnost lépe kontrolovat kvalitu, cenu, úroveň poskytovaných služeb, propagaci, platební a jiné podmínky a prestiž svých výrobků. Ale nevýhodou zde bývá obětování části trhu, protože disponibilita výrobků je značně omezena.

U selektivní a exkluzivní distribuci se zpravidla určují výběrová kritéria pro výběr uchazečů, mezi které patří:

- ✘ oblíbenost prodejny naší cílovou skupinou;
- ✘ schopnost zajistit potřebný servis pro výrobek;
- ✘ umístění prodejny;
- ✘ finanční pozice;
- ✘ skladovací možnosti;
- ✘ výrobcův vliv na prodejnu;
- ✘ stížnosti, reklamace a rychlost jejich vyřizování.

(VYSEKALOVÁ, STRNAD, VYDROVÁ, 1997, MACHKOVÁ, SATO, ZAMYKALOVÁ, 2002)

2.2.2 Výběr distribučního řetězce

Při výběru distribučního řetězce se vždy snažíme vycházet z obecných zájmů firmy, zvažovat vliv firmy na distribuční kanál a uvědomit si, že spoléhat se pouze na jediný kanál není příliš vhodné, kdyby náhodou zanikl. S problémem volby distribučního řetězce se setkáváme tehdy, když firma vytváří novu distribuční cestu, modifikuje již stávající vlastní distribuční cesty nebo adaptuje distribuční cesty, které dosud využívaly i jiné ekonomické subjekty (ŘEZNÍČEK, 2000).

Výběr nejvhodnějšího distribučního řetězce, kterým bude zboží distribuováno k zákazníkovi, je rozhodnutí velkého strategického významu. Je to rozhodnutí, jímž se řídí ostatní složky logistického systému. Nevhodný výběr z hlediska firmy znamená abnormální zvýšení nákladů na distribuci a naopak správná volba představuje konkurenční výhodu (MAJARO, 1996).

Při výběru distribučního řetězce je třeba dle (ŘEZNÍČEK, 2000) vyřešit následující problémy:

- ✘ druh a počet zprostředkovatelů;
- ✘ sortiment a rozsah prodávaných produktů;
- ✘ způsob řízení distribučního řetězce;
- ✘ program spolupráce členů distribučního řetězce;
- ✘ motivace a hodnocení zprostředkovatelů.

2.2.3 Řízení distribučního řetězce

Setkáváme se zde s termínem síťová organizace, která představuje sdružení schopností a dovedností jednotlivých členů sítě. Musí zde být spolupráce, úspěch závisí na efektivní výměně informací, umožňuje řízení výroby a distribuce zboží podle skutečné poptávky místo podle odhadů, tím zvyšuje efektivnost fungování celého řetězce (CHRISTOPHER, 2000).

2.3 Distribuce výrobků

2.3.1 Definice výrobku

„Výrobek je jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, které se stávají předmětem směny na trhu a je určen k uspokojení lidské potřeby či přání“ (SVĚTLÍK, 1992).

2.3.2 Distribuční kanály pro spotřební trhy

Existuje mnoho různých typů distribučních kanálů, které se užívají. Pro zvýšení účinnosti prodeje často dochází k jejich kombinaci. Subjekty distribučních kanálů jsou výrobce, prostředníci (velkoobchod, maloobchod, agenti) a zákazníci. V současné době lze rozlišit čtyři základní distribuční kanály.

✘ ***Distribuční kanál A (výrobce – spotřebitel)***

Je to prodej bez mezičlánků představující bezprostřední kontakt se zákazníkem.

✘ Distribuční kanál B (výrobce – maloobchod – spotřebitel)

Výhodou tohoto kanálu je rychlost, kdy jde výrobek od výrobce rovnou do maloobchodní sítě. Tato forma je nezbytná především u výrobků, které rychle podléhají zkáze, či ztrácejí na hodnotě. Velké maloobchody často sjednávají smlouvu s výrobcí o přímých dodávkách, protože z toho vyplývá výhoda nižší ceny a pružnost dodávek.

✘ Distribuční kanál C (výrobce – velkoobchod – maloobchod – spotřebitel)

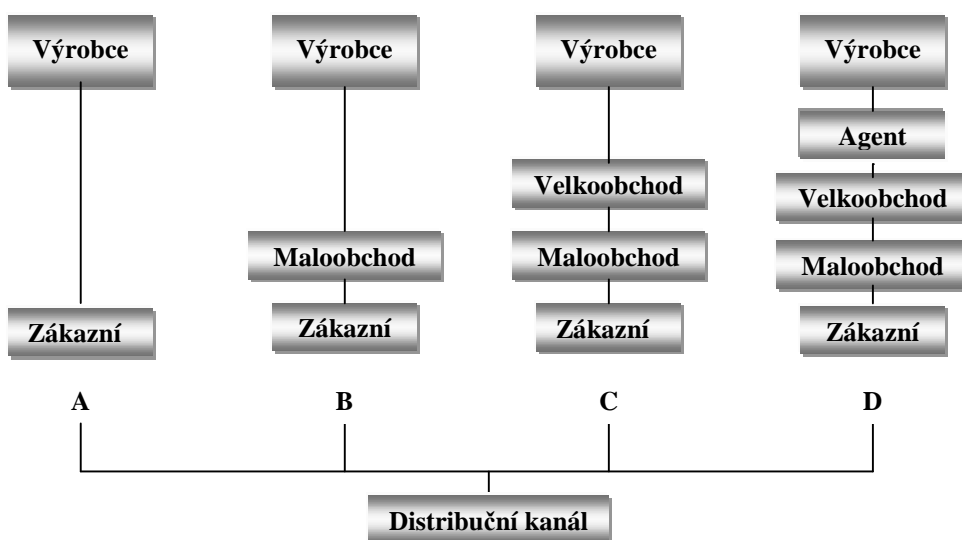
Tento kanál se využívá hlavně u výrobků se stabilním charakterem, které jsou vyžadovány v kombinaci s jinými výrobky.

✘ Distribuční kanál D (výrobce – agent – velkoobchod – maloobchod – spotřebitel)

Do tohoto kanálu je zapojen agent jako prostředník. Agentem může být jak výrobce hledající odběratele pro výrobky, tak může být najat velkoobchodem, aby zajistil výhodné dodávky od výrobců. Tento posledně zmíněný způsob bude vhodný tehdy, když velkoobchod potřebuje zajistit potřebné výrobky od drobných rozptýlených výrobců.

Uvedené kanály se v praxi běžně kombinují (VYSEKALOVÁ, STRNAD, VYDROVÁ, 1997).

Obr.1: Členění distribučních kanálů



Zdroj: Vysekalová, Strnad, Vydrová, (1997)

2.3.3 Distribuční kanály pro průmyslové trhy

Situace na průmyslových trzích je odlišná. Nejčastěji se využívá distribučního kanálu A, jež představuje přímý prodej od výrobce ke spotřebiteli. Přímý prodej je nezbytný v případě objednávek, které jsou vyráběny s vyžádanými parametry (VYSEKALOVÁ, STRNAD, VYDROVÁ, 1997).

V této situaci existují dle NĚMCE (1995) také čtyři základní kanály:

✘ ***Distribuční kanál A*** (výrobce – spotřebitel)

Tento způsob distribuce volí většinou velké firmy s vybudovaným systémem vlastních prodejních oddělení. Produkt je charakteristický vysokou prodejní cenou vyžadující odborné a odpovídající služby.

✘ ***Distribuční kanál B*** (výrobce – distributor – spotřebitel)

Zde distributor jedná obdobně jako velkoobchod, plní funkce prodeje, tvorby zásob a dodávek.

✘ ***Distribuční kanál C*** (výrobce – agent – spotřebitel)

Tento systém zavádí do distribučního kanálu agenta, který jedná s uživateli. Vyskytuje se především u menších výrobců.

✘ ***Distribuční kanál D*** (výrobce – agent – distributor – spotřebitel)

Rovněž využití najdeme u malých výrobců.

2.3.4 Spojovací články distribučních kanálů

Velkoobchod

Firmy zabývající se velkoobchodní činností jsou charakteristické tím, že nakupují zboží ve velkém za účelem dalšího prodeje v malém množství. Jsou vždy vlastníkem prodávaného zboží a nesou veškerá rizika s tím spojená (VYSEKALOVÁ, STRNAD, VYDROVÁ, 1997). Plní řadu funkcí, jejichž výkon a rozsah závisí na jejich postavení v systému distribuce.

Dle SVĚTLÍKA (1992) se jedná především o tyto činnosti:

- ✘ přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní (kompletace různých dodávek);
- ✘ dohotovování zboží, balení a různé úpravy dle potřeb odběratelů;

- ✘ překlenutí časového nesouladu mezi výrobou a spotřebou;
- ✘ tvorba zásob pouze v nutném rozsahu;
- ✘ úvěrování odběratelů;
- ✘ přejímání rizik spojená s nákupem, dopravou i skladováním zboží;
- ✘ zajištění dopravy do maloobchodní sítě;
- ✘ propagace výrobků;
- ✘ cenová politika;
- ✘ řízení a obchodní podpora zákazníkům;
- ✘ služby pro výrobní organizace (poskytování tržních informací).

Samozejmě ne všechny velkoobchodní firmy nabízejí plnou škálu služeb svým odběratelům, a to v důsledku své specializace. A též se může stát, že maloobchod převezme některou z funkcí na sebe.

Velkoobchod můžeme členit na :

a) VO s komplexními službami - široký sortiment

- specializovaný

b) VO s omezenými službami

- *Cash and Carry* (zaplať a odvez) = neprovádí odvoz, každý maloobchodník si jej zajišťuje sám svými prostředky. Navíc maloobchodníky ani neúvěruje, jelikož se vyžadují přímé platby.

- *Truck jobber* (rozvážková služba) = má vlastní dopravu, nakupuje, dodává a prodává za hotové přímo ze svého dodávkového automobilu. Nemá ani sklady. Uplatnění nalezneme hlavně na venkově, kde špatně funguje distribuce.

- *Rack jobber* (VO s regálovou službou) = představuje umístění svých vlastních regálů do prodejen. VO inkasuje pouze za prodané výrobky, a to co je neprodané zůstává v jeho majetku. Pro maloobchod je to bezriziková forma.

- *Drop shippers* (zajišťovatelé zásilek) = zabezpečují zásilky s objemným zbožím jako je uhlí, dřevo, stavební materiál. Nemají sklady.

- *Mail-order wholesaler* (zásilkový VO) = pracuje na základě katalogů, které rozesílá maloobchodníkům. Specializuje se především na drobný sortiment a nemá vlastní dopravu.

Maloobchod

Pod maloobchodem si lze představit veškeré činnosti související s prodejem výrobků a poskytováním služeb konečnému spotřebiteli. Maloobchod je oblastí, která se neustále přizpůsobuje měnícím se potřebám a přání zákazníků.

Maloobchod můžeme dělit hned z několika hledisek:

- ✘ Rozsah poskytovaných služeb
- ✘ Skladba sortimentu – hloubka sortimentu a šířka sortimentu
- ✘ Cenová úroveň
- ✘ Forma prodeje - maloobchod s prodejní plochou;
- maloobchod bez prodejní plochy.
- ✘ Forma vlastnictví - *dle vlastnických poměrů*: státní, soukromé, družstevní.
- *dle způsobu řízení*: nezávislé prodejny;
: řetězcové prodejny;
: spotřebitelská družstva;
: smluvní řetězce.

U posledně zmíněného typu maloobchodu jsou možné tři formy:

- 1) skupina nezávislých maloobchodníků podporovaná velkoobchodem
- 2) skupina maloobchodníků, kteří sami založí a řídí velkoobchod
- 3) Franchisingové organizace

Pojem franchise pochází ze starofrancouzštiny a znamená udělení přednostního práva. Je to smluvní spojení mezi poskytovatelem koncese (franchisorem: výrobcem, velkoobchodem) a příjemcem koncese (franchisee, nezávislými podnikateli, maloobchodem), který poskytuje za určitý poplatek právo na užívání a výlučný prodej výrobku či služby v určitém teritoriu, užívání určité technologie, obchodní značky nebo know-how. Vztah mezi poskytovatelem licence a nabyvatelem je dobrovolný, dlouhodobý a je upraven smlouvou. Nabyvatel licence platí kromě počátečního poplatku určité dohodnuté procento z tržeb. Tento typ organizace výrazně snižuje riziko podnikání v maloobchodě. Existují dva druhy franchisingu, a to zbožní a službový (VYSEKALOVÁ, STRNAD, VYDROVÁ, 1997).

Agenti a brokeri

Jsou to zprostředkovatelé, kteří vykonávají obchodní činnost jménem zastupované firmy za provizi, která je stanovena předem. Buď jako procento z celkové transakce, či jako smluvený fixní plat. Je důležité zmínit, že agent a brokeri nedisponují s vlastnickými právy k výrobku. Přebírají tak méně funkcí distribučního kanálu, nesou tudíž minimální riziko (VYSEKALOVÁ, STRNAD, VYDROVÁ, 1997, NĚMEC, 1995).

Výrobci nejvíce využívají výrobní agenty, kteří pracují pro několik producentů. Jiným typem jsou pak prodejní agenti, kteří naopak zastupují pouze jednoho výrobce, za kterého přebírají veškeré marketingové funkce. Brokeri jsou zpravidla nezávislé firmy, jejichž základním úkolem je seznámit výrobce a kupujícího. Využití nalezneme především u obchodu s nemovitostmi (NĚMEC, 1995).

Prodejní kanceláře, pobočky, zastoupení výrobce

Tento typ řadíme do majetku výrobce a zabývá se velkoobchodní činností. Lze o něm uvažovat jako o rozšířené činnosti výrobce. Výrobci volí tento způsob, jestliže jsou dostatečně velcí, nevyhovují jim zprostředkovatelé a z geografického hlediska jsou dostatečně koncentrovaní (NĚMEC, 1995).

2.3.5 Fyzická distribuce

Fyzická distribuce je tok hotových výrobků směřující ven z podniku. Tento pohyb je doprovázen i řadou nehmotných procesů jako pohybem informací a údajů potřebných pro evidenci, kontrolu a rozhodování (MACHKOVÁ, SATO, ZAMYKALOVÁ, 2002). Firma musí dobře zvážit, jakým způsobem bude přepravovat svoje výrobky do další distribuční cesty tak, aby toto zboží dorazilo na požadované místo, v určeném čase, v požadovaném množství a kvalitě. Obecně do fyzické distribuce řadíme zákaznické služby, skladování, přepravu a údržbu vlastních dopravních zařízení, řízení zásob, balení a zpracování výrobků, rozmístění výrobních, skladovacích a prodejních míst. Na jedné straně fyzické distribuce je snaha o minimalizaci distribučních nákladů, na straně druhé poskytování maximálních služeb zákazníkům (MAJARO, 1996, ŘEZNÍČEK, 2000).

V současné době služby napomáhají lepšímu odlišení se od konkurence. Jejich případné snižování může zhoršit pověst firmy a naopak jejich přílišný rozsah znamená zbytečně vysoké náklady. Proto se dobře řízená fyzická distribuce stává konkurenční výhodou, a to díky udržení správného poměru mezi úrovní služeb a nákladů (MACHKOVÁ, SATO, ZAMYKALOVÁ, 2002).

Skladování

Sladovací činnost plní významnou funkci při přepravě výrobků pro spotřebitele. Udržování zásob se neobejde bez dodatečných nákladů, které představují umrtvený kapitál a režijní náklady na skladovací prostory. Myšlenka, že by si zákazník nakoupil výrobek přesně tehdy, kdy si to přeje, je sice velmi lákavá, ale v praxi by to bylo nemožné. Je tedy nutná optimalizace těchto zásob, která bude působit na snižování nákladů tím, že bude udržovat jejich stav pouze na nutné úrovni (MAJARO, 1996, ŘEZNÍČEK, 2000).

Řízení zásob spočívá v neustálém porovnávání nákladů na skladované množství s náklady na objednávání a přepravu. Vyžaduje to pečlivé plánování jejich stavu a vývoje. Mezi faktory, které ovlivňují stav zásob, lze zařadit poptávku. Její kvantifikace a předpokládaný vývoj značně ovlivňuje regulaci zásob. Dále čas, který přispívá k hospodaření se zásobami. Z toho vyplývá, že je třeba se zaměřit na problematiku dynamiky zásob, analýzu stavu a pohybu zásob.

Často bývá aplikován systém Just-in-time, kdy firma nakupuje od svých dodavatelů přímo pro potřeby výroby. Tento systém se uplatňuje v nejnávýspějších výrobních technologiích. Předpokladem bývá vyšší kvalita plánování i informačních toků, geografická blízkost dodavatelů, jejich stabilita a dobré vzájemné vztahy. JIT dodávky umožňují výraznou redukci skladovacích nákladů (VYSEKALOVÁ, STRNAD, VYDROVÁ, 1997, ŘEZNÍČEK, 2000).

Další metody zlepšení řízení zásob dle (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000):

- ✘ ABC analýza;
- ✘ Prognózování;
- ✘ Modely zásob;
- ✘ Progresivní systém vyřizování objednávek.

Sklady

Sklady nabízí mnoho služeb, které jsou potřebné pro dodání výrobků. Podniky si je buď zřizují samy nebo existují specializované podniky, které se výhradně zabývají skladovací činností. Pak tu vyvstává otázka, zda pro skladování využít vlastní nebo cizí sklady. Pro srovnání veřejné sklady oplývají technicky lepší vybaveností a navíc mohou poskytovat různé služby, zatím co vlastní sklady jsou bezprostředně lacinější, operativnější a přispívají ke zkrácení objednávacího a skladovacího cyklu.

Dělení skladů (ŘEZNÍČEK, 2000) :

- ✘ *dle druhu skladovací činnosti* - komoditní sklady;
 - sklady tekutých materiálů;
 - chladírny a mrazírny;
 - sklady spotřebního zboží;
 - sklady smíšeného zboží.
- ✘ *dle teritoriálního rozmístění* - sklady výrobně orientované;
 - sklady spotřebitelsky tržně orientované;
 - mezilehlé sklady.

Podle (MAJARA, 1996, ŘEZNÍČKA, 2000) velikost skladu se odvíjí od:

- ✘ obratu skladovaného zboží;
- ✘ způsobu skladování;
- ✘ způsobu manipulace se zbožím;
- ✘ používaných přepravních obalů;
- ✘ typu budov;
- ✘ nároků na vlastnosti skladovaného zboží;
- ✘ přírodních podmínek.

Obr. 2: Komplexní systém skladovacích činností



Zdroj: Sixta, Mačát, (2005)

Přeprava

„Přeprava znamená překlenutí prostoru nebo změnu místa přepravovaného zboží pomocí dopravních prostředků“(JINDRA, 1992).

V rámci fyzické distribuce je považována za spojovací článek mezi výrobou a zákazníkem. Výběr o způsobu přepravy je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují redukci distribučních nákladů a je třeba hledat rovnováhu mezi těmito náklady a požadavků zákazníků. V současné době si výrobci mohou vybrat ze široké škály možností, které zahrnují pozemní, námořní či vzdušnou přepravu, a to buď standardní nebo expresní (viz příloha 1). Základními kritérii ale zůstávají spolehlivost, doba přepravy a pokrytí trhu.

a) železniční doprava (Rail Transport)

Vhodná pro transport těžkých nákladů na velké vzdálenosti. Jestliže se dobře využije kapacita, jsou náklady na ni relativně nízké. Ale má i své stinné stránky, které můžeme spatřit v menší spolehlivosti než silniční doprava. Často bývá kombinována se silniční dopravou.

b) silniční doprava (Road Transport)

Tento způsob je sice nákladnější, ale o to pružnější. Jejími základními přednostmi jsou relativní rychlost, dostupnost, operativnost a rychlá přizpůsobivost. Umožňuje nejširší pokrytí trhu s kratšími dodacími časy.

c) lodní doprava (Sea Transport)

Lodní dopravu můžeme rozdělit na dopravu námořní a říční. Tento převoz se především týká těžkých nákladů. Lodní doprava je sice pomalá a ovlivňována klimatickými podmínkami, ale za to nejlevnějším druhem dopravy.

d) potrubní doprava

Tato doprava má vcelku omezené možnosti užití. Její použití nalezneme zpravidla u výrobních či těžařských zařízení a u zpracovatelských firem. Je levnější než železniční doprava, ale dražší než lodní.

e) letecká přeprava (Air Cargo)

Tento způsob přepravy je bezkonkurenčně nejrychlejší, a tudíž i nejdražší. Využití je především v přepravě lehkých výrobků s vysokou hodnotou a výrobků, které rychle podléhají zkáze. Dobrou vyhlídkou je skutečnost, že zaváděním velkokapacitních

letadel se náklady na leteckou přepravu budou trvale snižovat. Mezi přední výhodu můžeme zařadit to, že umožňuje řešit nepředvídatelné situace jako například zásobování při živelných pohromách.

Dělíme ji na - linkovou (využívá pravidelných linek, které přepravují osoby)

- charterovou (nepravidelná, najímání letadel na určitou dobu či cestu)

Letecký dopravce je odpovědný za škodu na zásilce v době, kdy ji měl ve svém držení, ale také za škody vzniklé opožděným dodáním.

f) kombinovaná přeprava

Pod tento pojem je zahrnovaná taková přeprava, která k přemístění nákladu využívá alespoň dvou přepravních oborů. Kombinovanou přepravu neorganizují většinou sami dopravci, ale specializované podnikatelské subjekty.

(VYSEKALOVÁ, STRNAD, VYDROVÁ, 1997, MAJARO, 1996, MACHKOVÁ, SATO, ZAMYKALOVÁ, 2002, MACHKOVÁ, ČERNOHLÁVKOVÁ, SATO, 2003)

Při volbě přepravy by se měli výrobci zajímat dle (SIXTY, MAČÁTA, 2005):

- ✘ možností zabezpečení dopravních služeb;
- ✘ typem a parametry dopravních prostředků;
- ✘ rychlostí přepravy;
- ✘ pravidelností a spolehlivostí dopravní obsluhy;
- ✘ možností poskytování dalších služeb (př.: balení, třídění, expedice);
- ✘ cenou za různé způsoby přepravy, za různé kilometrické vzdálenosti;
- ✘ cenami za další poskytované služby.

2.4 Distribuce služeb

SVĚTLÍK (1992) charakterizuje službu jako „Činnost uspokojující zákaznickovy potřeby a přání.“

V případě služeb nemůžeme hovořit o transferu jejich vlastnictví prostřednictvím distribučních kanálů, neboť služby nelze vlastnit. Další odlišnost spočívá, že neexistují zásoby kvůli jejich nehmotnosti a nezničitelnosti. Zprostředkovatel se zde zároveň stává i poskytovatelem, jelikož jsou služby neoddělitelné. Existuje tedy jenom přímý distribuční kanál.

Úkoly zprostředkovatelů při distribuci služeb:

- ✘ zpřístupňují službu spotřebiteli v místě a čase vyhovujícím;
- ✘ podporují prodej – jako osobní prodejci služeb fungují jako poradci při výběru;
- ✘ nabízejí větší nabídku, větší přehled = možnost srovnání produktů;
- ✘ často sdílí riziko plynoucí z poskytování služeb;
- ✘ jsou v přímém kontaktu se zákazníky a na místě mohou přizpůsobit nabídku;
- ✘ poskytují doplňkové služby k základní službě;
- ✘ jsou primárním zdrojem informací;
- ✘ lépe znají trh.

Zda-li se firma rozhodne zapojit zprostředkovatele do distribuce služeb, pak výběru zprostředkovatele předchází analýza potřeby tohoto zapojení.

Jsou určena kritéria, mezi které můžeme zařadit:

- ✘ výše nákladů na poskytování služeb pomocí zprostředkovatele;
- ✘ pohodlí pro spotřebitele, uživatele, klienty;
- ✘ důvěryhodnost a spolehlivost zprostředkovatele;
- ✘ pokrytí trhu a dostupnost;
- ✘ kvalita včetně posuzování doplňkových služeb;
- ✘ komunikace se zákazníkem;
- ✘ schopnost předávat informace o trhu.

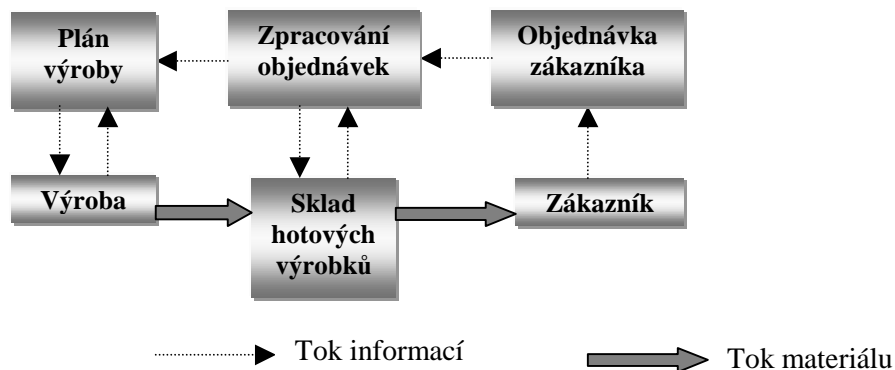
Musíme se ale také zmínit o vlivu technologické revoluce na distribuci služeb. Zákazník si v dnešní době může zvolit z mnoha různých cest vedoucích ke službě. Dochází ke snižování potřeb přímého kontaktu poskytovatele služeb se zákazníkem, následně k redukci počtu zaměstnanců a materiálních zařízení. Osobní kontakt je tedy nahrazován neosobním a do popředí se dostává elektronická distribuce (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000).

2.5 Informační tok

Do teď jsme hovořili především o materiální stránce distribuce, nyní se zaměříme na její druhou část, která se dotýká informačního toku v distribuci a jeho role v ní. Je totiž

zcela nemyslitelné, že by se jakýkoli pohyb materiálu realizoval bez předcházejícího pohybu informací (PERNICA, 1995).

Obr. 3: Jednoduché schéma toků informací a materiálu



Zdroj: Sixta, Mačát (2005)

V současné době je nutno zabezpečit pružné a kvalitní reagování podniku na rychlé změny odehrávající se na trhu. Pružností se nemá na mysli jen pružná výrobní technologie, podniková organizace, ale mít hlavně vhodné informace, které jsou ve správný čas na správném místě k dispozici správnému uživateli. Dostatek kvalitních informací se odráží v přijímání kvalifikovanějších rozhodnutí (BASL, 2002).

Informační zdroje nestačí pouze vlastnit, ale je třeba mít schopnosti a dovednosti, abychom z těchto zdrojů dokázali získávat potřebné informace a dokázali je vhodně použít. Cílem je vytvořit informační dálnici. Dochází ke snižování dodavatelské základny, neboť efektivně lze spolupracovat jenom s velice omezeným počtem dodavatelů. Roste pak vnitřní závislost jednotlivých členů řetězce na ostatních. Oboustranná integrace přispívá k vyšší pružnosti, která je předpokladem pohotové komunikace s trhem (CHRISTOPHER, 2000).

2.5.1 Informace

ŘEZNÍČEK (2000) je považuje za klíčové nositele inovačních změn v období informační společnosti, za výsledek poznání a myšlení, které podporuje kreativitu a jednání a za obnovitelný, nevyčerpatelný zdroj se specifickými vlastnostmi.

Zatímco dle BASLA (2002) zvyšují hodnotu produktu a stávají se jejich součástí. Mají hodnotu v daném čase, kterou postupně ztrácejí, a tudíž podniky musí v souvislosti s informačními systémy vždy počítat s faktorem času.

SIXTA, MAČÁT (2005) je charakterizují jako data, kterým jejich uživatel v procesu své interpretace přisuzuje určitý význam a které nemůžeme skladovat .

Hodnota informace má subjektivní charakter a je jí přisuzována jejím uživatelem. Jestliže příjemce dat není schopen informaci interpretovat, pak pro něj žádnou hodnotu nemá. Umění práce s informacemi a znalostmi se v dnešním světě stává základem pro vytváření nových konkurenčních výhod v dlouhodobějším časovém horizontu (SIXTA, MAČÁT, 2005).

Správné informace snižují náklady na skladové a bezpečnostní zásoby. Mohou zkracovat časové rezervy mezi podnikem a jeho dodavatelem pomocí včasného informování. Využití elektronických transakcí může také zrychlit a zlevnit komunikaci mezi podnikem a jeho dodavatelem, zákazníky či partnery. Informace nemusí pomáhat podniku jen při snižování nákladů, které se děje formou eliminace činností nebo formou úspor, ale také pomáhají zvyšovat příjmy. Vytvářejí konkurenční výhodu, neboť dokáží zlepšit nabídku výrobků a služeb zákazníkovi. Příkladem mohou být informace umístěné na webových stránkách, objednání zboží z katalogu prostřednictvím internetu, a to bez časového omezení.

2.5.2 Charakteristika informačního toku

Tok informací může mít formu objednávek, faktur, předpovědí poptávky, ohlasů zákazníků. Čím účinnější, přijatelnější je způsob komunikace pro zákazníka, tím více to přispívá k zajištění celkových služeb pro zákazníka. Špatná komunikace vede k chybám, zpoždění a duplicitě úsilí, což všechno může zvyšovat náklady jak z hlediska finančních prostředků, tak z hlediska nespokojenosti zákazníka (MAJARO, 1996).

Informační toky v oblasti skladování

Rychlost a kvalita informačních toků ovlivňuje úroveň zásob. Přenos informací v průběhu skladování se týká stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, personálu a využití skladových prostor. Počítače a jejich propojení do sítí při výměně dat hrají významnou úlohu. Nejrozumnější informační systémy se podílejí na urychlení, zefektivnění a zkvalitnění přenosu informací, které jsou potřebné k zajištění všech funkcí skladování (SIXTA, MAČÁT, 2005).

Informační toky podnik - zákazník

Zákazníci jsou zdrojem obchodních a marketingových informací, které proudí k výrobci. Tyto informace týkající se prodeje, či situací na trhu napomáhají výrobcům zjistit důležitá fakta o jeho výrobcích. Proto podniky udržují přímé spojení se spotřebiteli. Pokud tato komunikace schází, pak podnik je nucen dělat kroky, jež jsou nákladné pro obě strany (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000).

2.5.3 Informační systémy podniku

Definice dle SIXTY a MAČÁTA (2005):

„ Informační systém je soubor lidí, technických prostředků a metod, zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení.“

„ Informační technologie je souhrn určitých nástrojů, metod a znalostí, které jsou potřebné ke zpracování dat, ze kterých následně vzniknou informace.“

Informační systémy pořízují, zpracovávají, přenášejí a uchovávají informace pro potřeby systému řízení. Je tvořen prostředky technickými a pomocnými, zařízeními a lidmi. Od informačního systému se požaduje, aby informace poskytoval na potřebném místě, v požadovaném čase, v odpovídajícím rozsahu a ve vhodné formě (PERNICA, 1995).

Informační systémy se v současné době používají pro usnadnění využívání různých databází. Musí dodávat přesné a včasné informace, pokrývat všechny požadavky

zákazníků, reagovat na okamžité změny podnikových procesů. Často se používá zkratka IS/IT, která byla zavedena z toho důvodu, že vztah mezi informačními systémy a informačními technologiemi splývají (SIXTA, MAČÁT, 2005).

Na oblast informačních systémů můžeme koukat ze dvou různých pohledů. Jedním z pohledů je pohled různých odborníků a specialistů, kteří využívají své znalosti pro návrh a realizaci aplikací pro koncového uživatele. Druhý pohled na informační systém podniku mohou mít jeho uživatelé, kteří jej hodnotí především podle toho, jak slouží jejich potřebám při podpoře rozhodování a řízení. Uživatelé v podniku se od sebe liší svým různým postavením v organizační struktuře a každá ze skupin uživatelů má odlišná specifika v rámci podnikového informačního systému.

Tři roviny chápání informačního systému:

- ✘ IS podporovaný informační a komunikační technologií;
- ✘ IS formalizovaný (uložený především na papírech);
- ✘ obecně sociotechnický IS podniku.

Pro správnou implementaci a využívání podnikového systému je nutné jeho co nejkompexnější vnímání, spojené s porozuměním rozdílného chápání podnikového IS z technologického pohledu informatiků, různých skupin uživatelů a z pohledu procesního uspořádání podniku. Předpokladem takového chápání je dobrá znalost možností konkrétních podnikových IS, porozumění jejich principům, vzájemným vazbám a trendům (BASL,2002).

3. Metodický postup

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je provedení analýzy distribučního řetězce ve vybrané firmě se zaměřením na deskripci materiálových a informačních toků a možnosti jejich optimalizace. Tato optimalizace se zejména týká možné časové a nákladové úspory v jednotlivých člancích distribučního řetězce.

3.2 Použité metody a techniky sběru dat

3.2.1 Pozorování

V práci byla použita metoda přímého, nezúčastněného pozorování, které patří mezi základní tradiční techniky sběru informací. Pozorování označujeme za techniku bezprostředního, systematického sledování a dobře plánovaného vnímání vybraných jevů, procesů a činností, které jsou pečlivě zaznamenány. Pozorování je značně náročné na čas a vyžaduje:

- připravenost a zvládnutí situace;
- zachování nezáujatého, objektivního postoje;
- schopnost se zaměřit na zkoumaný jev;
- časový harmonogram;
- schopnost zhodnotit a zformulovat zaznamenané výsledky pozorování.

3.2.2 Řízený rozhovor

Je to taková technika terénního sběru informací, při kterém jsou požadované informace získávány v přímé interakci s respondentem. Rozhovor může být uskutečňován tváří v tvář nebo telefonicky prostřednictvím záměrně kladených otázek, na jejichž základě se rozhovor rozvíjí. Tato ucelená soustava ústního jednání mezi tazatelem a dotazovaným přispívá k získávání informací, které se vztahují ke zkoumané záležitosti.

Při řízeném rozhovoru jsem volila formu otevřených otázek, na které respondent odpovídá vlastními slovy a které mu nechávají prostor pro diskusi. Jejich výhodou je, že respondentovi ponechá volnost v odpovědi, nenapovídá se mu žádné řešení předem. Ale mají i svou nevýhodu, a ta se vyznačuje obtížností při jejich zpracování.

Nároky na zvládnutí řízeného rozhovoru se liší podle tématu, podle požadované hloubky informačního záměru a podle typu respondentů. Zásady, které by se při rozhovoru měly dodržovat jsou následující:

- odhadnout složitost informačních požadavků na dotazovaného;
- sestavit rozhovor tak, aby působil přirozeně a nenásilně;
- určit časový plán rozhovoru;
- vytvořit přátelskou atmosféru;
- mít připraveny otázky;
- vyloučit subjektivní ovlivňování odpovědí.

Úspěch tedy závisí na uvolněném, sympatickém vztahu mezi tazatelem a dotazovaným a na schopnosti usměřňovat diskusi ke zkoumanému námětu.

Tuto techniku sběru dat, jsem vybrala z důvodu jeho přesnosti a konkrétnosti.

3.2.3 Analýza dokumentů

Předmětem této metody je analýza vybraných dokumentů, které mají relevantní vztah k tématu práce a jedná se zejména o následující dokumenty např. výroční zprávy, interní materiály firmy apod.

3.3 Pracovní postup

- 1) Zajištění podkladových materiálů pro seznámení s problematikou;
- 2) Příprava otázek řízeného rozhovoru;
- 3) Vyhodnocení získaných dat;
- 4) Zpracování dat ;
- 5) Navržení postupů k optimalizaci distribučního řetězce.

4. Charakteristika zkoumaného subjektu

Obr. 4: Logo firmy ZC s. r. o.



Zdroj: webové stránky firmy

4.1. Historie a současnost

Firma ZC s. r. o., která do konce roku 2006 působila pod názvem Zahradní centrum s. r. o., byla založena v roce 1994 jako maloobchodní prodejna zahrádkářských potřeb v Jindřichově Hradci. Přímou spoluprací s výrobcí si v krátké době vybudovala silnou pozici, která jí umožnila otevřít velkoobchod zásobující jiné prodejny s obdobným sortimentem.

Dynamický rozvoj firmy měl za následek nedostačující prostory spojené s maloobchodní prodejnou a firma musela přesídlit. Po tomto rozšíření, v roce 2004 - 2005, hala poskytující skladovací plochu nabízela 4 000 m². Dále v roce 2007 investovala do nákupu pozemků o rozloze 25 000 m² a zahájila výstavbu další haly se skladovací plochou 1 500 m². Hlavní sklad firmy (viz příloha 2) sídlí v Jindřichově Hradci a pro zákazníky z Moravy a Slezska v roce 2004 otevřela pobočku ve Valašském Meziříčí.

Díky těmto investičním krokům, které vedly ke zvětšení skladových prostor, může dnes nabídnout kompletní sortiment zboží. Není tedy divu, že se zabývá výhradně velkoobchodní činností, kdy dodává zboží a poskytuje služby 1 800 obchodním partnerům, kterými jsou zejména zahradnická centra, květinové síně, zahradnictví,

drogerie atd. V současné době se řadí k předním dodavatelům tohoto sortimentu v České republice.

Velkoobchod ZC s. r. o. je pouze jednou ze tří samostatně fungujících firem spadající pod jednoho majitele. Další dva podniky představují maloprodejna a Filuna s. r. o. zabývající se pěstováním rostlin.

Firma spolupracuje s mnoha předními tuzemskými i zahraničními výrobci sortimentu pro zahrádkáře a pro většinu z nich je jejich významným distributorem jejich výrobků.

Logo firmy zní „Vše pro Vaši zahradu“, pod kterým si má zákazník představit poskytování stále kvalitnějších a komplexnějších služeb zákazníkům, od včasných a kompletních dodávek zboží v rámci celé České republiky, až po odborné poradenství zejména v oblasti výživy a ochrany rostlin.

Rozvoz zboží vlastní autodopravou organizuje tak, aby každý zákazník své zboží dostal minimálně jedenkrát týdně a v předem stanoveném rozvozovém dni. Všichni zákazníci jsou zařazeni do rozvozových tras tak, aby systém fungoval k jejich maximální spokojenosti.

O zákazníky se starají obchodní zástupci, kteří zajišťují užší kontakt s firmou a předávání důležitých informací. Hlavní snahou firmy je rychle a komplexně zajišťovat maximální zákaznický servis. Nově vznikajícím prodejnám jsou připraveni poskytnout a zpracovat návrhy vybraného prodejního sortimentu zboží a individuálně navrhnout výhodné platební podmínky.

Základní ekonomické údaje

Tabulka 1: Výnosy z běžné činnosti k 31.12. 2006

	Sledované období			Minulé období		
	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí
Tržby za prodej zboží	128.249	128.069	180	122.246	122.146	100
Tržby z prodeje služeb	270	270	0	401	401	0
Ostatní výnosy	1.148	1.148	0	2.339	2.339	0
Celkem	129.667	129.487	180	124.986	124.886	100

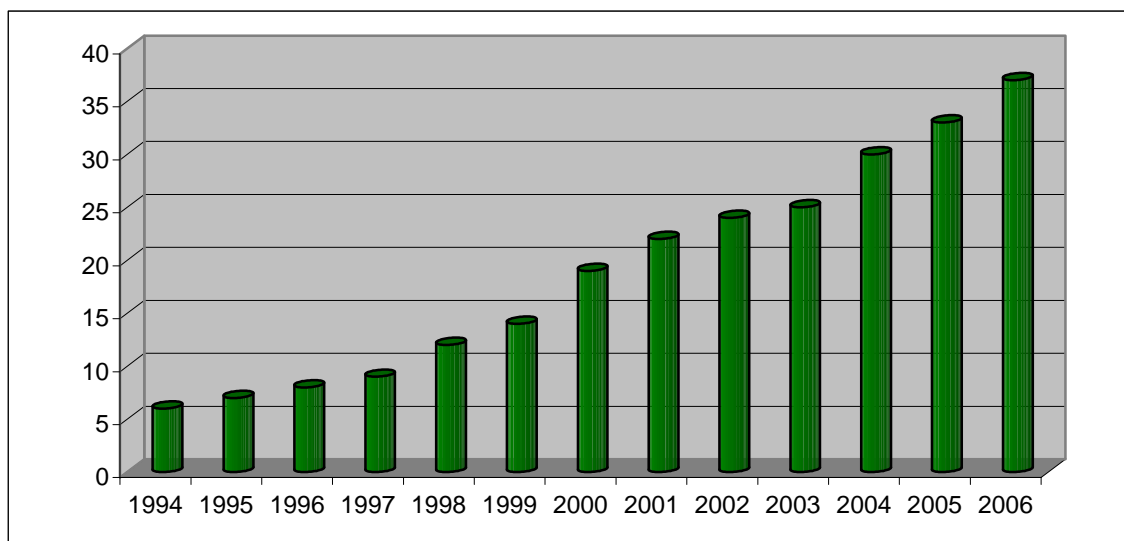
Zdroj: Interní materiály firmy

Tabulka 2: Zaměstnanci společnosti a osobní náklady k 31.12. 2006

	Zaměstnanci celkem		Z toho řídicích pracovníků	
	Sledované účetní období	Předchozí účetní období	Sledované účetní období	Předchozí účetní období
Průměrný počet zaměstnanců	37	33	2	2
Mzdové náklady	6.449	6.053	301	234
Náklady na sociální zabezpečení	2.240	2.119	105	82
Sociální náklady	292	334	0	0
Osobní náklady celkem	8.982	8.506	301	234

Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály firmy

Organizační struktura společnosti (viz příloha 3)

Tabulka 3: Dlouhodobé bankovní úvěry

Rok splatnosti	Úvěry celkem
2006	1.178
2007	1.178
2008	1.178
CELKEM	3.533

Zdroj: Interní materiály firmy

Tabulka 4: Rozpis přijatých dotací na investiční a provozní účely k 31.12. 2006

Důvod dotace	Poskytovatel	Běžné období	Minulé období
Přístavba haly		75	0

Zdroj: Interní materiály firmy

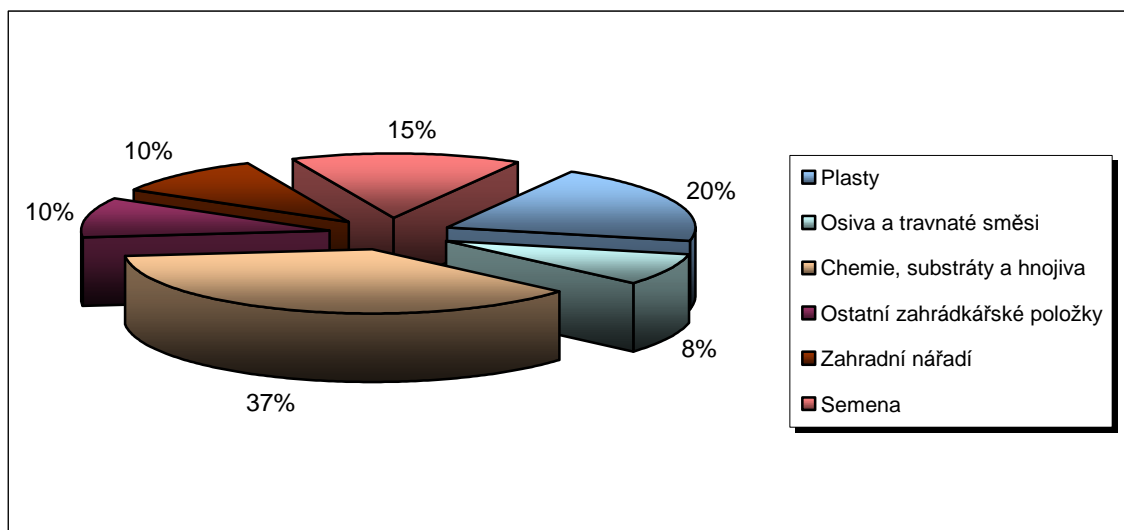
Sortiment podniku

Sortiment se skládá z 8 000 položek zahrádkářského zboží rozdělených do následujících skupin :

- *Semena* – zahrnují veškerý sortiment květin a zeleniny
- *Hnojiva* - tekutá, prášková, granulovaná, tabletovaná, tyčinková, peletovaná statková, klasická
- *Přípravky na ošetřování rostlin* – proti plevelům, hmyzím škůdcům, hlodavcům, krtkům, plísním, houbovým chorobám
- *Substráty*
- *Travní směsi, osiva a krmiva* – krmiva pro ptactvo a drobné hlodavce
- *Nářadí* – malé, dětské, velké násady, nářadí na zimu
- *Hadice a příslušenství* – hadice, držáky, spony, postřikovače
- *Aqua program Claber* – šroubení, spojky, rychlospojky, pistole a hubice, zavlažovače, rozstřikovače, sprchy, navijáky a vozíky na hadice
- *Folie* – netkaná, tkaná, plachty, plotoviny, síťoviny, zahradní clony, rákosy pletené, juta
- *Bazénová chemie*
- *Plastové obaly a květináče* – truhlíky, květináče, obaly, misky, číše, žardini, závěsy
- *Ostatní plastové výrobky* – kontejnery, sadbovače, konve, rozprašovače, jmenovky, držáky, opěrné tyče
- *Aranžovací materiály* – stuhy, kroužky, provázky, sisál, vázací dráty
- *Svíčky* – hřbitovní, adventní
- *Odborná literatura zaměřená na ochranu a pěstování rostlin*

Firma ZC s. r. o. se snaží neustále svůj sortiment inovovat. Například nedávno obohatila svou nabídku novým moderním designem květináčů a dalšími dekorativními položkami ve spolupráci se společností ELHO International BV původem z Holandska. Podíl importovaného zboží tvoří 10 % z celkového obrátu firmy.

Obr. 6: Struktura sortimentu firmy ZC s. r. o.



Zdroj: Vlastní výzkum

5. Výsledky

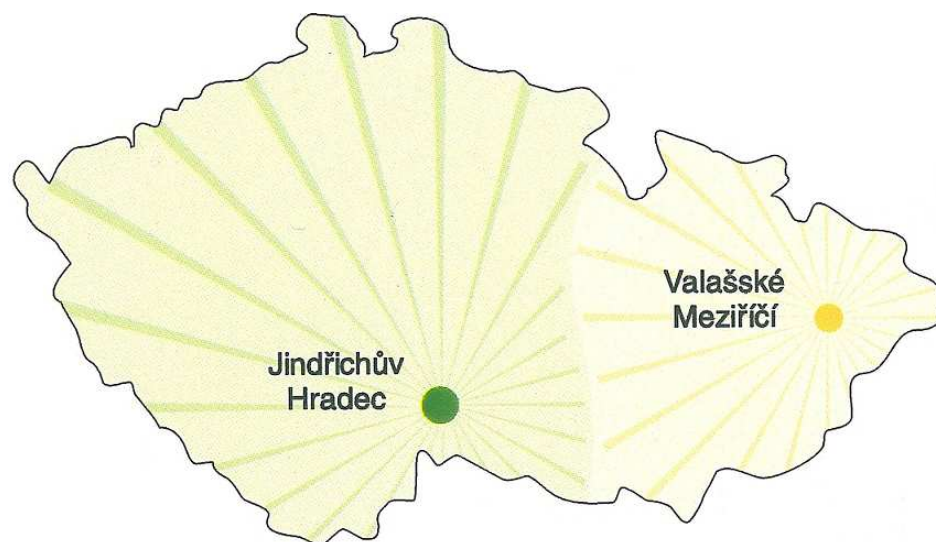
5.1 Analýza distribučního řetězce podniku

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti, které jsou spjaté s pohybem zboží od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Jejím cílem je zajistit, aby byl žádoucí produkt na potřebném místě, v době a v takovém množství, které zákazník zrovna poptává.

V této kapitole, na základě konzultace s ředitelem firmy ZC s. r. o. Petrem Hemberou, popisují jakým způsobem je zboží distribuováno a zmiňují se i o úrovni fyzické distribuce zahrnující dopravu a systém skladování.

Distribuční síť ZC s. r. o. pokrývá celé území České republiky a jsou zde i malé náznaky do zahraničí. Tato rozsáhlá působnost je zajištěna dvěma sklady, a to centrálním skladem v Jindřichově Hradci a menším skladem ve Valašském Meziříčí, který byl otevřen v roce 2004.

Obr. 7: Působnost jednotlivých skladů



Zdroj: Interní materiály firmy

Centrální sklad v Jindřichově Hradci slouží pro všechny maloobchodní prodejny v Čechách, z něhož je zboží distribuováno přímo do těchto specializovaných prodejen. Sklad ve Valašském Meziříčí zabezpečuje zásobování převážně na Moravě a Slezsku. Oba tyto sklady sice nemají právní subjektivitu, ale fungují zcela samostatně ve smyslu zásobování určité oblasti a na stejném principu rozvážky.

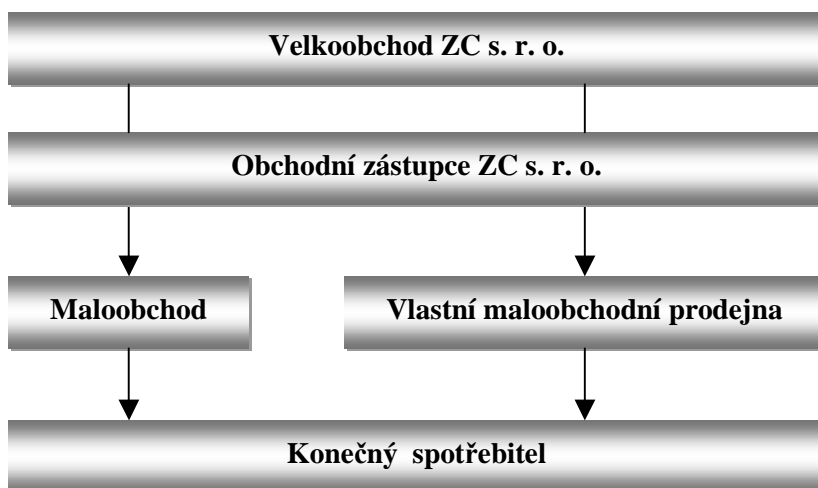
Distribuční síť nezahrnuje žádné velkoobchody či nadnárodní řetězce, ale naopak se soustředí pouze na specializované prodejny. Důvodem uvedeného zaměření jsou požadavky těchto řetězců, které jsou kladeny jako podmínka odběru zboží a jiné nevýhody, které ZC s. r. o. vidí jako překážky tohoto partnerství.

Důvody:

- ✘ placené místo za regály;
- ✘ podíl za propagaci;
- ✘ spolupodílet se na otevření nové prodejny;
- ✘ platba za zařazení každé nové položky;
- ✘ celkově špatná komunikace;
- ✘ velice těžko se buduje dlouhodobý vztah.

V očích ZC s. r. o. tedy velkoobchody vystupují jako silní odběratelé, kteří by významnou měrou negativně ovlivňovaly podmínky.

Obr. 8: Distribuce ZC s. r. o.



Zdroj: Vlastní výzkum

Obchodní zástupce

Obchodní oddělení má na starost:

- ✘ kategorizaci zákazníků;
- ✘ určování rabatu zákazníkům;
- ✘ možnosti navrhování bonusů;
- ✘ sjednávání platebních podmínek jednotlivým zákazníkům;
- ✘ sledování platební morálky a řešení problémů s neplatiči;
- ✘ zajišťování komunikace mezi firmou a zákazníkem;
- ✘ analyzování obratu zákazníků;
- ✘ pravidelné návštěvy zákazníků;
- ✘ evidenci informací;
- ✘ znalosti podmínek konkurence;
- ✘ spoluvytváření „mimořádných nabídek“ formou návrhů sortimentu v závislosti na požadavcích na trhu;
- ✘ spoluúčast na tvorbě reklamních materiálů;
- ✘ zpracování individuálních cenových nabídek;
- ✘ vypracování návrhů sortimentu pro zákazníky.

Firmy ZC s. r. o. zaměstnává celkem tři obchodní zástupce, z nichž dva mají na starost Čechy a jeden Moravu a Slezsko. Zákazníci jsou rozděleni tak, že vedoucí obchodních zástupců objíždí významné zákazníky a zbylí dva menší a nové zákazníky. Obchodní zástupce odpovídá za jednání se zákazníky, uzavírání smluvních vztahů, sjednává smluvní podmínky, nabízí firemní katalogy, zajišťuje zpracování návrhu katalogu zboží a individuálních cenových nabídek, navrhuje případně doplňky obchodního ceníku, organizuje akce se slevou na vybrané zboží pro zákazníky, řeší reklamace a vzniklé neshody.

Podmínky uzavření smlouvy jsou různé a odvíjí se od:

- ✘ přímého kontaktu obchodního zástupce se zákazníkem;
- ✘ velikosti budoucího odběratele;
- ✘ ochoty ročního odběru zboží.

Z cen v katalogu poskytují rabaty na základě dohody o předpokládaném ročním odběru zboží. Odběratelé jsou dle odebraného objemu zboží navíc odměňováni různými dárky, pokud nasbírají určitý počet bodů. Samozřejmě čím více nasbíraných bodů, tím hodnotnější dary dostanou (viz příloha 4).

Tabulka 5: Rabaty

Roční odběr		Rabat
2 000,-	20 000,-	4 %
20 000,-	45 000,-	6 %
45 000,-	70 000,-	8 %
70 000,-	150 000,-	10 %
150 000,-	300 000,-	12 %
300 000,-	500 000,-	14 %
Nad 500 000,-		Rabat dle individuální dohody

Zdroj: Interní materiály firmy

Za důležité můžeme považovat především to, že tímto způsobem je zajištěna komunikace mezi firmou a zákazníkem. Díky obchodním zástupcům je zabezpečena informovanost pro obě strany. Firma může reagovat dle potřeb, takže zpětná vazba je tímto vyřešena. Pravidelnost návštěv je různorodá. Jelikož obchodní zástupci jezdí jen na jednání a nesbírají objednávky, tak návštěvnost se pohybuje u velkých zákazníků kolem dvou až třech návštěv za měsíc a u menších odběratelů je to přibližně tak jednou za měsíc.

Noví zákazníci se získávají nejen prostřednictvím obchodních zástupců, ale ZC s. r. o. se aktivně účastní veletrhů, což je jedna z dalších možností jak navázat nové kontakty jak ze strany dodavatelů, tak i odběratelů.

Vlastní maloobchod

Tato specializovaná maloobchod je ve vlastnictví stejného majitele jako ZC s. r. o. Má svou vlastní právní subjektivitu a nachází se na stejné úrovni v distribučním řetězci jako ostatní maloobchody. Přesto ale zaujímá své specifické místo. ZC s. r. o. touto cestou získává cenné informace. Zpětná vazba, která zde funguje velice rychle, je využívána hlavně při zavedení nové položky do sortimentu. Informace o její prodejnosti a celkové poptávce jsou získávány ihned, tudíž rozhodování o rozšiřování sortimentu je touto cestou mnohem snadnější.

Prodejna odebírá celý sortiment za výhodnější cenové podmínky ve formě diskontu. Jednotliví zákazníci jej mohou tedy navštívit a zakoupit si potřebné zboží. Kromě toho nabízí pohodlný nákup zboží formou elektronického prodeje na stránkách www.shop.zcjh.cz, který je pro zákazníky atraktivní.

Objednávkový portál

ZC s. r. o. prostřednictvím tohoto portálu dokáže rychle reagovat na objednávky obchodníků z distribuční sítě. Tento objednávkový systém představuje on-line spojení se skladem společnosti. Podmínkou jeho použití je však instalace programu zákazníkovi, který umožní uživatelům tento pohodlný způsob objednávání. Odběratel dostane své přihlašovací jméno a teprve po udání svého hesla se připojí na on-line databázi. Tato databáze je neustále aktualizována, takže veškerá data jsou aktuální. Jedna z hlavních přirozených předností tohoto objednávání je rychlost oproti běžnému internetovému obchodu.

Mezi další výhody tohoto portálu jsou:

- ✘ jeho jednoduchost;
- ✘ přímá integrace do systému i/2;
- ✘ není zde závislost na pracovní době;
- ✘ speciální portál pro tyto zakázky;
- ✘ odběratel má pod kontrolou svou objednávku, kdy vidí kolik a za kolik objednal;
- ✘ je zde uvedena jak maloobchodní cena, tak jeho cena, za kterou to bude prodávat a jeho marže v %;

- ✘ odběratel si může kontrolovat svou marži a opravovat ji prostřednictvím filtru;
- ✘ přehlednost o všech položkách.

Odběratel je prostřednictvím portálu ihned seznámen s aktuálními novinkami a akcemi. Vidí v době objednávání, zda je zboží skladem a pokud ne, tak je zde uveden termín dodávky. Zákazníci mohou sbírat objednávky do rezervací, které jsou časově řazeny. Možnost průběžně sledovat svou rezervaci usnadňuje veškerou komunikaci se zákazníky.

Zákazníci, kteří tento portál využívají, přinesli až dvakrát větší tržby. Navíc se neustále zvyšuje počet koncových uživatelů, a to je bezprostřední důkaz úspěchu celého projektu.

Příjem objednávek je jinak možný e-mailem, faxem a telefonicky, a to do 14:00 před závozním dnem, aby byly vyexpedovány do druhého dne. To vše má na starost oddělení fakturace, které se zabývá:

- ✘ příjmem objednávek;
- ✘ vychystávkami tj. doklady pro sklad;
- ✘ rozdělováním zboží a rabaty;
- ✘ komunikací se zákazníky;
- ✘ reklamacemi;
- ✘ rozesíláním mimořádných nabídek;
- ✘ ostatními činnostmi přímo nesouvisející s fakturací.

Přímý výběr zboží ze skladu s následnou koupí a vlastním odvozem není doslova možný. Vždy musí tento nákup předcházet papírové vyřízení celé zakázky, jinak by se tím narušil celý systém plánování.

Strategie distribuce

Cílem ZC s. r. o je zajistit dostupnost zboží pouze do specifických maloobchodů na celém území České republiky jako jsou květinky, zahradnická centra, prodejny se zahrádkářskými potřebami atd. Z nepřítomnosti velké sítě, kterou by firma zásobovala,

plyne, že ZC s. r. o. si za svou distribuční strategii zvolila tzv. strategii selektivní či výběrovou, která spočívá ve výběru prodejen zaměřené přímo na trh zahrádkářských potřeb. Tyto specifické prodejny či zahrádkářská centra poskytují služby zkušených a zaškolených prodavačů, kteří dokáží ochotně poradit zákazníkovi a upozornit ho i na legislativní změny, týkající se chemie a hnojiv.

Výhody a nevýhody zvolené distribuce

- ✘ dodávka do 24 hodin po celé České republice;
- ✘ doprava zboží nad 1 500 Kč zdarma;
- ✘ nabídky kompletního sortimentu;
- ✘ informační systém i/2;
- ✘ objednávkový portál ZC;
- ✘ během sezóny nedostatek dopravních prostředků;
- ✘ neefektivní řešení reklamací.

Podnikové priority

Mezi priority ZC s. r. o. bezprostředně řadí kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům v oboru, které jsou následující:

- ✘ nabídka kompletního sortimentu;
- ✘ maximální vykrytí objednávek;
- ✘ rychlost dodávek;
- ✘ zdarma poskytnutá doprava;
- ✘ poradenství .

ZC s. r. o. se snaží mít co nejkomplexnější a žádoucí sortiment zboží. Za nezbytné považuje jeho neustálou obnovu a sledování nových trendů. Navíc chce být skutečně schopna dodat zboží, které uvádí ve svém katalogu, aby dostála veškerým přijatým objednávkám. Svým zákazníkům se snaží vyjít vstříc a poskytuje jim odborné školení ohledně chemie a hnojiv 1x ročně, kdy především upozorňuje na změny v legislativě, správnost používání a uskladnění. Tato školení vedou pozvaní odborníci přes chemii.

Konkurence

Podnik ZC s. r. o. je považován za předního dodavatele tohoto sortimentu a co se týče tuzemských dodavatelů, pak jej můžeme označit jako druhého největšího. Jeho velice silným konkurentem, který zaujímá první místo na tuzemském trhu, je společnost Nohel Garden. (viz příloha 5) Na konkurenčním poli dále působí:

- ✘ Semos s. r. o.;
- ✘ GAT;
- ✘ Pavlík.

Nohel Garden ve srovnání se ZC s. r. o. zásobuje především velké obchodní sítě. Má rovněž dva sklady na území České republiky a navíc jeden sklad na území Slovenské republiky. Podíl importovaného zboží tvoří až 50 % z celkového obrátu firmy. Jediné výhody, které ZC s. r. o. spatřuje oproti Nohel Garden, jsou:

- ✘ dovoz zboží do 24 hodin x Nohel Garden 48 hodin;
- ✘ lepší přístup k zákazníkům.

Třetí pozici si pevně drží firma Semos CZ s. r. o., na kterou se vypracovala během několika let. Jedná se také o velkoobchod zahrádkářských potřeb působící celorepublikově. Navíc, co může tato firma nabídnout, je dodávání na trh vlastních Semos výrobků.

Na téma konkurenční ceny a ceny substitučních výrobků se lze zmínit pouze o tom, že slouží jen jako orientační body pro podnik, které berou v úvahu. Vzájemně se sice hlídají, ale prioritou společnosti ZC s. r. o. není cenový boj s konkurenčními podniky. Dopředu staví kvalitu poskytovaných služeb, servis a informovanost zákazníků.

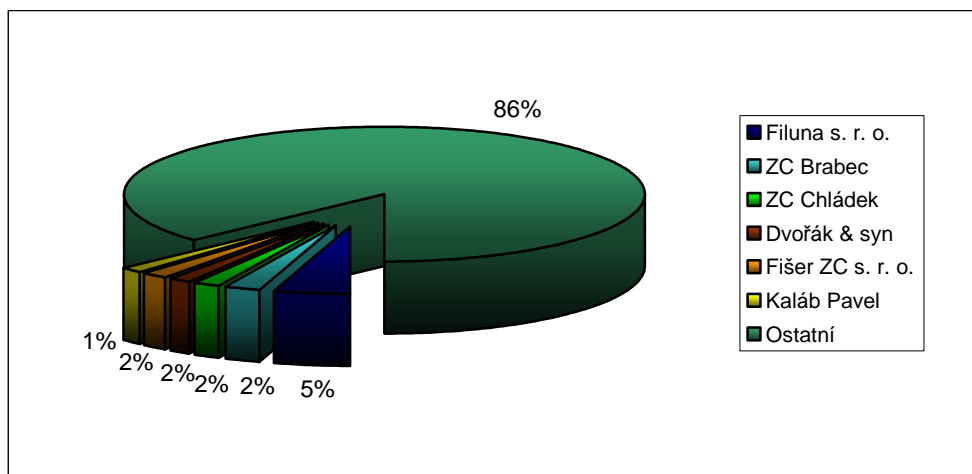
Zákazníci

Firma spolupracuje s více jak 1 800 obchodními partnery. Mezi přední odběratele však patří:

- ✘ Filuna s. r. o.;
- ✘ Zahradnické centrum Brabec;
- ✘ Zahradnické centrum Chládek;

- ✘ Zahradnictví Dvořák & syn;
- ✘ Fišer – zahradnické centrum s. r. o.;
- ✘ Kaláb Pavel.

Obr. 9: Podíly na obrátu za rok 2007



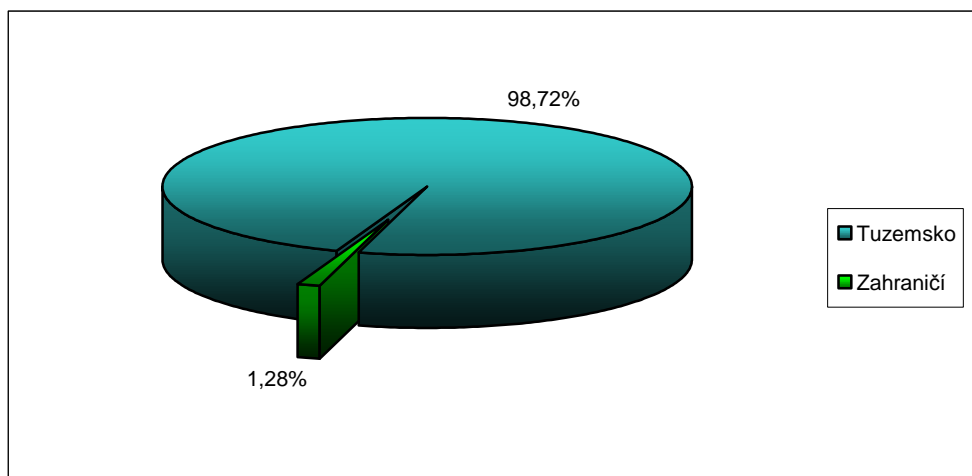
Zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku 9 má největší podíl s 5 % Filuna s. r. o., za ní následuje se 2 % ZC Brabec, ZC Chládek, Dvořák a syn , Fišer ZC s. r. o. a s 1 % Kaláb Pavel. 86 % pak představují ostatní zákazníci s podílem na obrátu menší jak 1 %.

Zahraničí - export

Firma ZC s. r. o. se také zabývá exportem, kdy necelé 1 % objemu zboží dováží do zahraničí. Co se týče zahraničních odběratelů, tak mezi ně patří pouze Slovenská republika Agroservis Stupava, se kterou ZC s. r. o. zahájila spolupráci v roce 2003. Hlavním vývozním artiklem zde zůstávají dlouhodobě pouze hnojiva.

Obr. 10: Podíly výnosů za rok 2007



Zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku 10 mají majoritní podíl tuzemští odběratelé, a to s 98,72% podílem na výnosů za rok 2007. Zahraniční odběratelé zaujímají pouze malý podíl s 1,28 %.

Dodavatelé

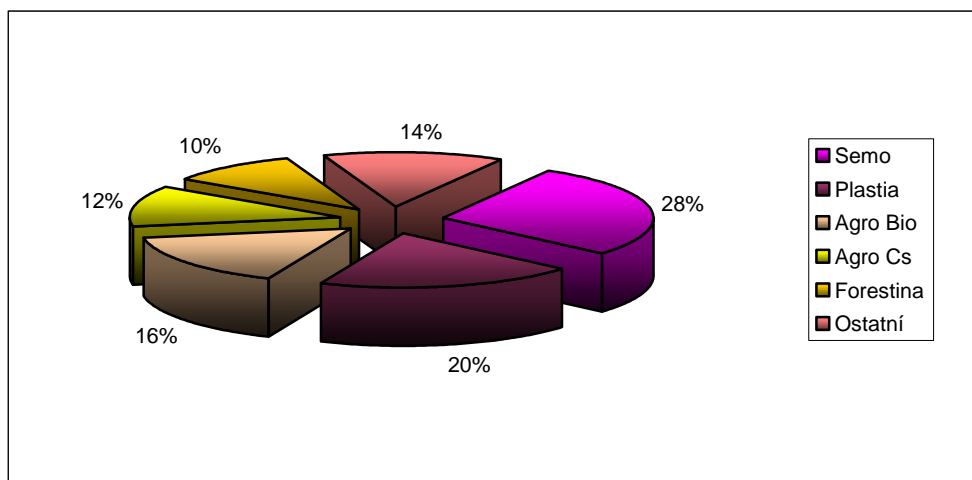
Dodání zboží je zabezpečeno 200 obchodními partnery. Vedení podniku upřednostňuje upevňování kontaktů s obchodními partnery na úrovni dlouholeté spolupráce před jejich nadměrným počtem.

Mezi nejdůležitějšími tuzemskými dodavateli firmy ZC s. r. o. můžeme nalézt:

- ✘ Semo, spol. s. r. o.;
- ✘ Plastia;
- ✘ Agro Bio Opava, s. r. o.;
- ✘ Agro Cs;
- ✘ Forestina.

(viz příloha 6)

Obr. 11: Podíly dodavatelů na zboží z celkového obrátu



Zdroj: Interní materiály firmy

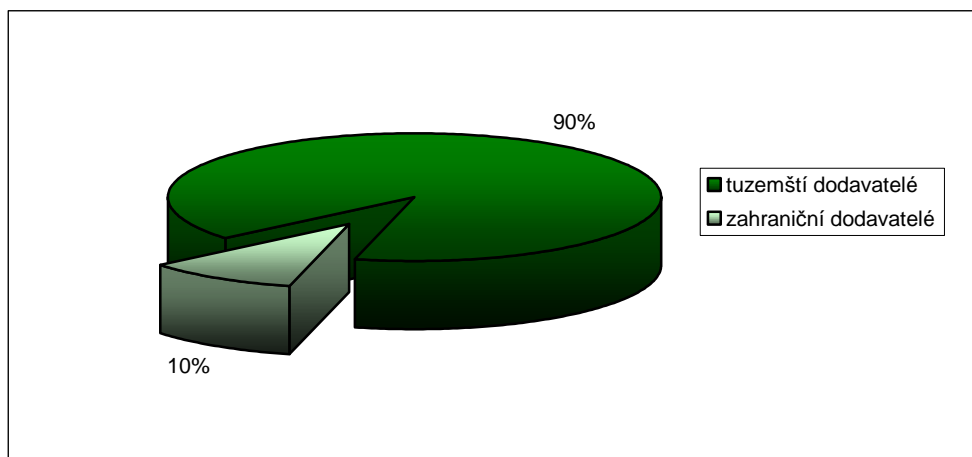
Dle obrázku 11 největší podíl s 28 % patří společnosti Semo, spol. s r. o. Za ní pak s 20% podílem následuje firma Plastia, s 16% podílem Agro Bio Opava, s r. o., se 14% podílem ostatní dodavatelé, s 12% podílem Agro Cs a poslední místo s 10% podílem na zboží z celkového obrátu společnost Forestina.

Zahraničí - import

Dodavatelé firmy ZC s. r. o. sahají i za hranice našeho státu. Podíl importovaného zboží tvoří 10 % z celkového obrátu firmy. Země, s nimiž ZC s. r. o. navázala spolupráci jsou následující:

- ✘ Holandsko - Elho International BV (květináče, dekorace)
- ✘ Slovensko - Simon Seed (sazečky)
- Sedos (semínka)
- ✘ Polsko - Scotts Poland Sp. z. o. (chemie)
- ✘ Anglie - Tyne Moulds & Machinery (jmenovky)
- ✘ Finsko - Fiskars
- ✘ Německo – Gramoflor GmbH & Co. KG

Obr. 12: Podíly tuzemských a zahraničních dodavatelů na celkovém obrátu



Zdroj: Interní materiály firmy

Výběr dodavatelů závisí na nabízeném sortimentu, jeho kvalitě, ceně a co dělají pro propagaci. Důraz je ale kladen na dlouholetou spolupráci. Často je oslovují na veletrzích, odkud získávají významné kontakty. Výběr je započat zasláním profilu společnosti ZC s. r. o., aby se představila. Pak následuje fáze nabídek, cen a vše je zakončeno jejich vyhodnocením. Doba trvání takového rozhodnutí záleží na tom, jaký potenciál pro firmu má uvažované zboží.

5.2 Analýza fyzické distribuce

5.2.1 Doprava

Oddělení logistiky má na starost:

- ✘ rozdělení zákazníků dle jednotlivých jízd;
- ✘ seřazení zákazníků dle vhodnosti jízdy;
- ✘ zajištění dostatečného množství vozidel;
- ✘ evidence řidičů, vozidel;
- ✘ jednání s řidiči ZC a najímanou dopravou;
- ✘ řešení problémových situací, která řidiči na cestě vzniknou.

ZC s. r. o. realizuje rozvoz zboží vlastní dopravou, kterou v případě potřeb doplňuje smluvními dopravci. Externí firmy pro dopravu najímá převážně v sezóně leden až červen, kdy se stává vlastní autopark často nedostatkový.

Podnik zaměstnává celkem sedm řidičů a doprava je pro zákazníka, který si objedná zboží nad 1 500 Kč bez DPH, zcela zdarma po celé České republice. Co se týče drobných objednávek a rychlých dodávek jsou zasílány Profi balíky České pošty, nebo Autopostem do 48 hodin, pokud nemají zrovna cestu kolem.

V případě, že by došlo k poruše automobilu a zboží by díky této skutečnosti nemohlo být daný den dopraveno, je zajištěn náhradní externí dopravce. Zákazníci jsou ihned o této změně informováni a je jim s omluvou sděleno, že zboží bude doručeno až následující den. Převážné opět hradí ZC s. r. o.

Závozní dny

Zboží je dodáváno na základě přesně daného harmonogramu, který byl vypracován podle zkušeností s odbytem. Závozní dny jsou tedy pevně stanoveny, z čehož plyne výhoda, že dopravu lze předem plánovat, aby byla efektivní i co se týče vyřízení nákladních vozidel.

Každý den je určen jeden směr v republice dle směrovacích čísel. Volba nejvhodnější trasy se provádí přes systém i/2. V pondělí se většinou zákazníkům nezavází, ale pouze se v tento den objednává. Uskutečňuje se jen jedna trasa, a to rozvoz zboží do skladu ve Valašském Meziříčí. Do závozního dne je objednávka otevřena. Pokud zákazníci chtějí nějaké zboží dle svých aktuálních potřeb, pak tato dodávka je řešena přes zasilatelskou společnost Geis, která zasílá jen balíky (cena se pohybuje kolem 60 – 100 korun), a General Parcel, která přepravuje palety (výše ceny je kolem 300 – 600 korun). ZC s. r. o. pro své dobré zákazníky náhradní dopravu uhradí a méně významní odběratelé si jej platí sami, či jen poměrnou část z ceny.

Možnost, že by si zákazníci sami zajeli pro zboží je samozřejmě realizovatelná, ale vyskytuje se pouze zřídka. Vše záleží vždy na dohodě mezi oběma stranami.

Obr. 13: Závozní dny firmy ZC s. r. o.



Zdroj: Vlastní výzkum

Vozový park

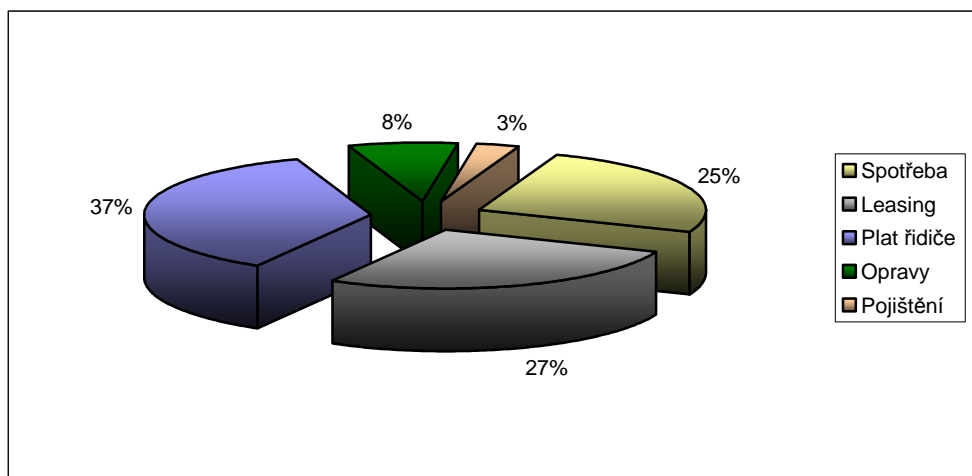
Firma vlastní 6 nákladních automobilů značky Iveco (viz příloha 7), které slouží pouze na rozvoz zboží. Počet automobilů je takový, aby vykryl běžnou poptávku. V sezóně, kdy je poptávka výrazně vyšší, najímají externí dopravce. Tento způsob řešení se jeví jako nejvíce efektivní, jelikož by vozový park mimo sezónu nebyl plně využit.

Skladba autoparku:

- ✘ 2 Peugeot Boxer do 3,5 t (3,2 t), maximální hmotnost nákladu může činit 1,45 t
- ✘ 1 Iveco Daily nad 3,5 t (5,2 t), náklad maximálně do 2,35 t
- ✘ 2 Iveco Daily celková hmotnost 6 t, možný náklad do 3 t
- ✘ 1 Iveco Cargo celková hmotnost 7,2 t, náklad maximálně do 3,5 t

Firma má ve zvyku vozidla po čtyřech a půl letech zase prodat kvůli opravám, které by markantně zvýšily náklady na jejich údržbu. Jejich zásadou je hlavně vysoká až 100% spolehlivost, což mohou tímto způsobem lépe zajistit.

Obr. 14: Roční náklady na auto



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 14 znázorňuje jednotlivé náklady, které je nutno vynaložit na běžný chod vozidla. Největší podíl nákladů zaujímá s 37 % plat řidičů, s 27 % leasing a s 25 % spotřeba pohonných hmot. Menší podíl s 8 % představují nutné opravy a se 3 % pak pojištění automobilu.

5.2.2 Sklad

Skład se zabývá těmito činnostmi:

- ✘ fyzickou kontrolou nově přijatého zboží;
- ✘ umístěním zboží na sklad;
- ✘ doplňováním zboží do regálu;
- ✘ vychystáním a balením zboží dle faktur;
- ✘ údržbou skladových a manipulačních prostředků;
- ✘ úklidem skladu a venkovních prostor.

V roce 2004 a 2007 proběhly rozsáhlé investice do vybudování dalších skladů, a to i do jejich technologického vybavení. Provoz těchto nových hal byl zahájen nejdříve v roce 2004, a pak v roce 2008, což představovalo zlom v objemu skladových zásob a technologii. Na financování rozvoje firma čerpala prostředky z investičních úvěrů.

Cílem vybudování těchto hal bylo kromě rozšiřování prodeje také dosažení dokonalé úrovně služeb pro zákazníky, jako jsou:

- ✘ zrychlení dodávek;
- ✘ regionální podpora prodeje.

Pokud bychom měli hodnotit leden a únor letošního roku, tak investice z roku 2008 již přinesla kladnou odezvu v podobě 25% nárůstu prodeje v porovnání se stejným obdobím v roce 2007.

Sklad je rozdělen na venkovní a vnitřní plochu. Venkovní prostor slouží na uskladnění palet s různými substráty a hnojivy, který nevyžadují speciální podmínky pro skladování. Vnitřní plocha (viz příloha 8) se pak dělí do zón A, B, C a D. Tyto čtyři haly uskladňují různý druh sortimentu, kterým musí být poskytnuty určité teplotní podmínky.

A = hnojiva, chemie a substráty

B = semena, osiva

C = zahradnické nářadí

D = plasty

Manipulace v těchto halách stále převážně probíhá na úrovni manuální práce.

Technologická vybavenost je zabezpečena těmito manipulačními prostředky:

- ✘ vysoko a nízkozdvižnými vozíky;
- ✘ regálovým zakladačem;
- ✘ retrakem.

Používané přepravní prostředky:

- ✘ europalety;
- ✘ nestandardní palety; (pouze do Valašského Meziříčí)
- ✘ krabice;
- ✘ kartony.

V letošním roce firma uvedla do provozu baličku, která napomohla k usnadnění práce ve skladu. Před jejím zakoupením firma využila možnost jejího zapůjčení na sjednanou lhůtu, která jim byla nabídnuta. V pracovním procesu se osvědčila pozitivně, její dopad se projevil především ve zvýšení produktivity práce.

V jednotlivých halách převažuje zejména regálové uspořádání. Do jejich skladu by nebylo možné zavést jen jeden způsob technologie, neboť jeho vzhled, uspořádání a velikost jsou dány sortimentem, který je různorodý jak z hlediska objemu, tak váhy. Přestože by tento krok přispěl k racionalizaci distribuce podniku, tak návrh týkající se automatizace skladu se díky variabilnosti skladovaného zboží stává v současnosti jako nereálný.

Firma ZC s. r. o. pořádá ve svém skladu pravidelný den otevřených dveří, kdy si zákazníci mohou přijet podívat a případně i zakoupit vybrané zboží jako v Cash and Carry. Vždy je ale nejdříve nutné vystavit dokument, který je základem dobrého fungování zavedeného systému ve firmě. To znamená, že si nelze odebrat zboží volně z regálu. Tento den otevřených dveří se koná 1x do roka, ale pro velký úspěch se jej budou snažit uspořádat alespoň 2x ročně.

5.3 Informační tok ve vybraném podniku

V této kapitole jsem se po konzultaci s obchodním ředitelem Petrem Hemberou a s vedoucím skladu Markem Hemberou rozhodla obecně popsat, jaký informační systém v ZC s. r. o. používají, co vedlo k volbě tohoto systému a jaké změny nastaly po jeho zavedení.

5.3.1 Podnikový informační systém ERP i/2

Systém ERP i/2 je vyvíjen a dodáván švýcarskou společností Polynorm Software AG se sídlem v Glattbrugg/Zurich. Na českém trhu je zastoupen dlouholetým obchodním a aplikačním partnerem, českou společností DATA-NORMS, s. r. o. ERP i/2 nachází široké uplatnění jak v obchodních a výrobních společnostech, tak i ve společnostech

poskytující služby. Přednosti systému využívá v současné době více než 100 středních i větších firem ve Švýcarsku, Německu a České republice.

Jedná se o komplexní podnikový informační systém (viz příloha 9), který je určen zejména pro střední a větší obchodní i výrobní firmy. Je tvořen sadou jednotlivých modulů, které jsou sestaveny tak, aby splňovaly veškeré požadavky zákazníka na individualizované aplikační řešení. Zároveň jsou navzájem interaktivně provázány, což přispívá k efektivnosti a průhlednosti obchodních procesů. Díky rozsáhlým možnostem parametrizace, úprav či rozšíření aplikace na míru je systém připraven k optimálnímu nastavení dle potřeb každého zákazníka. ERP i/2 je obzvláště vhodný pro společnosti s náročnými požadavky realizace prodeje, organizace skladu a distribuce. Samozřejmě je zde také zakomponována vícejazyčnost a vedení podnikového účetnictví včetně integrace elektronického platebního styku (viz příloha 10).

Mezi silné stránky ERP i/2 patří:

- ✘ integrace všech podnikových dat;
- ✘ sdílení a zpracování dat v rámci celého podniku;
- ✘ modulární struktura;
- ✘ flexibilní konfigurace;
- ✘ vysoký transakční výkon;
- ✘ interaktivní integrace všech softwarových modulů;
- ✘ uživatelsky přívětivé prostředí;
- ✘ integrace e-commerce o Office produktů;
- ✘ výkonná relační databáze;
- ✘ moderní transakčně orientovaná architektura;
- ✘ pružná konfigurace procesů;
- ✘ vysoký stupeň parametrizace;
- ✘ generátor formulářů pro volnou tvorbu formy výstupu dat;
- ✘ I/2 je schopen pokrýt potřeby až 1 000 různých firem nad stejnou databází.

Tabulka 6: Základní informace o i/2

Země původu	Švýcarsko
Výrobce	Polynorm Software AG
Dodavatel v ČR	DATA-NORMS s. r. o.
Počet instalací ve světě	100
Počet jednotlivých uživatelů	více než 4000
Hlavní oblasti nasazení	obchod, velkoobchod
	obchodně orientované výrobní firmy
	obchodní a servisní firmy
Hlavní výhody	Integrace všech podnikových dat
Jazyk aplikace	Čeština, němčina, francouzština
Použití dalších jazyků	ano
Podpora národních legislativ	Švýcarsko, Německo, Česká republika
IAS (International Accounting Standards)	ano
Nasazení podle počtu uživatelů	desítky až stovky uživatelů
Modularita a otevřenost	ano
Integrovaný e-business	ano
Připraveno pro Euro	ano
Přizpůsobení firemním procesům	ano
Oblast podnikání	obchod, služby, servis, výroby
Zaměření	odvětvově neutrální
Rok zahájení vývoje	1991

Zdroj: webové stránky DATA-NORMS s. r. o.

Moduly (viz příloha 11):

✖ **modul i/2 CRM** (Customer Relationship Management)

- řídí a dokumentuje veškeré vztahy se zákazníky, zajišťuje správu všech obchodních kontaktů a dostupnost aktuálních informací z obchodních procesů
- přináší výhody v podobě koncentrace informací o obchodních partnerech, důkladného poznání zákazníků a jejich potřeb, sledování rozvoje partnera atd.

✖ **modul i/2 Výroba**

- nabízí základní funkcionalitu, která se dále přizpůsobuje specifickým požadavkům konkrétního výrobního programu

- řeší problematiku kusové i zakázkové výroby, předběžnou a následnou kalkulaci, montáž dle kusovníků, kompletaci, subdodávky, logistiku výroby, plánování kapacitního vytížení

✘ modul i/2 Prodej

- poskytuje rozsáhlou podporu podnikání prostřednictvím efektivní tvorby obchodních nabídek a procesně optimalizované realizaci zakázek
- každé oddělení se koncentruje na své zákazníky a není zatěžováno jinými požadavky
- kompletní evidence a realizace zakázky

✘ modul i/2 Nákup

- záznam a zpracování údajů spojených se zabezpečením materiálu nebo subdodávek potřebných pro realizaci zakázek

✘ modul i/2 POS (Point of Sale)

- jedná se o rychlý a bezpečný pokladní systém, jenž umožňuje přímou integraci prodejních míst s podnikovým informačním systémem, kdy centrální správa kmenových dat významně minimalizuje zdroj chyb na pobočkách
- vyznačuje se vysokou rychlostí zpracování a velkou flexibilitou, což zvyšuje spokojenost zákazníků
- obsahuje široký rozsah funkcí jako foto zboží, výměna prodavače, sleva na položku a na celek, vyhledávání zboží a zákazníka, denní přehledy podle transakcí, dodací listy, storno účtenky, tisk kopií dokladu, tisk etiket, vklad a výběr hotovosti, různé měny a další

✘ modul i/2 CMS (Cost Management System)

- jedná se o flexibilní publikační a redakční systém pro tvorbu a správu webových stránek, jež je plně propojen s ERP i/2
- umožňuje realizaci integrovaného elektronického obchodu a správu internetové i intranetové prezentace společnosti a zajišťuje i jejich průběžnou aktualizaci

✘ modul i/2 Skladového hospodářství

- najdeme zde důraz na optimalizaci nákladů, zlepšuje dostupnost nabízeného zboží a současně umožňuje rychle reagovat na různé tržní chování jednotlivých položek nebo skupin zboží, což dovoluje přizpůsobit skladové zásoby aktuálnímu výprodeji zboží

- má na starost pořizování a sledování zboží, stanovení pojistného, výpočet minimální, optimální či maximální hladiny zboží, rezervace zboží dle zakázek, přeskladnění, evidence konsignačních skladů, správu skladových míst, využití EAN, flexibilní dispoziční modely, dále inventarizace a uzávěrky.

✘ modul i/2 Majetek

- evidence krátkodobého i dlouhodobého majetku, poskytuje tedy přehledné informace o každém druhu majetku od okamžiku jeho pořízení až do jeho vyřazení
- účtování včetně vyhodnocení v podobě inventurních sestav
- stanovení odpisového plánu, podpora variantního výpočtu ročních a měsíčních odpisů, a to odděleně pro účetnictví, nákladové středisko a daňové účely

✘ modul i/2 E-shop

- na nejmodernější technologické bázi zajišťuje internetové propojení náhledu prohlížeče přímo s ERP systémem i/2
- elektronický obchod, který zaručuje poskytování aktuálních informací přebíráním z podnikových databází, personalizace, individuální přístup k zákazníkovi
- mezi hlavní funkce můžeme zařadit centrální správu uživatelů, rezervace zboží na skladě, sestavení seznamu vyhledaného zboží, integrace objednávek do i/2, statistika internetových zakázek
- hledání zboží zasahuje přímo do ERP i/2, tudíž veškeré změny ve zboží jsou e-shopu okamžitě viditelné, zakázky e-shopu proto mohou být v i/2 zpracovány
- vždy odpovídá vysokým požadavkům internetového nakupování

✘ modul i/2 Finanční účetnictví

- vedení podvojného účetnictví dle platné legislativy včetně zpracování měsíční a roční uzávěrky, integrace elektronického platebního styku

✘ modul i/2 Vnitropodnikové účetnictví

- podporuje vedení podniku výkonným a plně integrovaným podnikovým účetnictvím poskytující vysokou transparentnost

✘ modul i/2 Controlling projektů

- další možnost řízení vnitropodnikových procesů, sledování struktury nákladů, porovnání plánu a skutečnosti včetně vyhodnocení výkonů

- mezi základní funkce, které jsou v tomto modulu řešené jsou evidence projektů, struktura nákladů, porovnání plánu a skutečnosti, vyhodnocení výkonů, propojení s finančním a vnitropodnikovým účetnictvím

✘ **modul i/2 Zákaznický servis**

- řeší prodejní péči o zákazníka, instalační karty, správa servisních smluv, reklamace a údržba, přímé propojení na sklady a zakázky

✘ **modul i/2 Zásilková služba**

- tisk štítků a seznamů, označení a sledování balíčků, elektronické předání údajů dopravci

✘ **modul i/2 Franchising**

- komplexní podpora franchisingovému partnerovi

✘ **modul i/2 Integrace**

- zajišťuje rychlé a efektivní propojení ERP systému s dalšími externími aplikacemi v podniku

5.3.2 Hodnocení informačního systému podniku

Firma ZC s. r. o. tento zmíněný informační systém používá již úspěšně čtyři roky a po těchto letech jej hodnotí velice příznivě. Cílem implementace i/2 ve společnosti bylo zajištění kompletního informačního systému s důrazem na obchod, aby byla neustále schopna poskytovat svým zákazníkům služby nejvyšší kvality. Ale hlavní důvod pro zavedení nového informačního systému vyvolal dynamický vývoj firmy, která byla nucena přizpůsobit svůj stávající informační systém, který již nepostačoval zejména z hlediska robustnosti a komplexnosti řešení. Oblast skladového hospodářství, logistiky, nákupu a CRM byla pokryta nedostatečně, navíc systém neřešil zajištění dat, propojení databází s daty o zákaznících a propojení s dalšími aplikacemi. Vedení společnosti si moc dobře uvědomovalo, že role kvalitního informačního systému je v současné době nezastupitelná, a jak se ukázalo, správnost jejich rozhodnutí se potvrdila.

ERP i/2 je silně zaměřen na podporu obchodování, provoz skladu a logistiku, což firmě přineslo velké finanční úspory. Hlavní přínosy ERP i/2 lze spatřit především

v integraci veškerých dat, on-line přístup ke všem datům systému a také automatizaci běžných obchodních procesů a činností. Dříve firma dělala převážně vše manuálně a nyní spousta práce odvádí systém sám.

Za další výhodu považuje propojení oblastí nákupu, skladu a prodeje, zejména automatická kontrola fakturovaných cen a dosažených marží. Dosáhla rychlejší obrátky a zároveň zvýšila dostupibilitu zboží k prodeji, neboť jí systém umožnil plánování nákupu, lepší přehled o stavech na skladě a lepší dostupnost objednaného zboží.

Mezi další přínos může zařadit efektivní využití času svých zaměstnanců, a tedy následné zvýšení produktivity práce. Systém sice přinesl snadnější komunikaci se zákazníky a skončil s plýtváním času v podobě neustálého vyhledávání potřebných informací, ale na druhé straně je nyní zapotřebí více práce s jeho údržbou a s aktualizací informací v něm. Přesto však větší kontrola informací nad tímto vítězí. Velmi kladně je také hodnocen modul Plánování jízd, který sám kalkuluje optimální rozvozové trasy, vytížení jednotlivých vozidel a následně automaticky vystavuje dodací listy a faktury. Tímto se dosáhlo eliminace chybovosti a zejména nižších nákladů na dopravu zboží k zákazníkovi.

Hlavním kritériem při výběru nového informačního systému bylo tedy zajištění integrace dat, široká funkčnost a připravenost řešení na probíhající rozvoj a rozšiřování firmy. Jádrem řešení pro naplnění jejich motta jsou především základní moduly i/2 Prodej, Nákup, Sklad, Finanční účetnictví, Majetek a Nákladová střediska. Dalšími požadovanými moduly byly integrované i/2 CRM a Plánování jízd.

Modul Prodej se zabývá kompletní evidencí a realizací zakázky. Jsou pokryty všechny prodejní procesy, včetně reklamací a dobropisů. Obchodník využívá funkce přehledu o předchozím nedodaném zboží při pořízení objednávky, zejména při telefonickém kontaktu se zákazníkem. Tímto způsobem je zajištěno případné doplnění zákaznickovy objednávky či zabránění duplicitních objednávek stejného zboží.

Pro oblast nákupu mají nyní k dispozici všechna data nutná pro tvorbu objednávky:

- ✘ sortiment dodavatele;
- ✘ nákupní ceny;
- ✘ přehled slev včetně historie;
- ✘ počet kusů v balení;
- ✘ počet balení na paletě.

System tvoří pro každého dodavatele návrh objednávky podle stavu na skladě a dalších statistických informací. Uživatel ji případně mění a doplňuje na základě svých zkušeností. Během příjmu zboží skladník potvrdí počet kusů, i/2 dále sám porovná údaje s objednávkou a sbírá data (množství, termín, jakost) pro vyhodnocení dodavatele. System při příjmu faktury kontroluje shodu objednávkové a fakturované ceny. I/2 prokázal svou efektivitu již během krátké doby, kdy došlo k velké finanční úspoře, která byla zaznamenána díky snížení skladových zásob až o 30 % a zároveň ke zvýšení připravenosti zboží pro dodání.

CMR (řízení vztahů se zákazníky) mělo pozitivní dopad na koncentraci veškerých kontaktů se zákazníky i na pořádek dat, která mají nyní bezpečně pod kontrolou. Obchodní zástupci využívají on-line přístup k aktuálním obchodním datům k přípravě obchodních jednání a denně mají k dispozici statistiky prodeje umožňující přesný přehled o jednotlivých zákaznících a o historii prodeje.

Pro nově zřízenou pobočku a sklad firmy ve Valašském Meziříčí se využila implementace modulu Nákladové středisko, aby bylo možné odděleně sledovat příslušné náklady a výnosy. Dále využívají funkci meziskladových přesunů a možnost pořizování objednávek jak přímo u dodavatele, tak u hlavního skladu v Jindřichově Hradci.

Modul Plánování jízd podává již od zadání objednávky do systému přehled o objednávkách zákazníků, a proto je možné s určitým předstihem naplánovat rozvozové trasy. Díky integraci tohoto modulu bylo dosaženo markantních úspor na distribuci zboží a zvýšení kvality dodávek i během sezóny. Před zavedením systému i/2

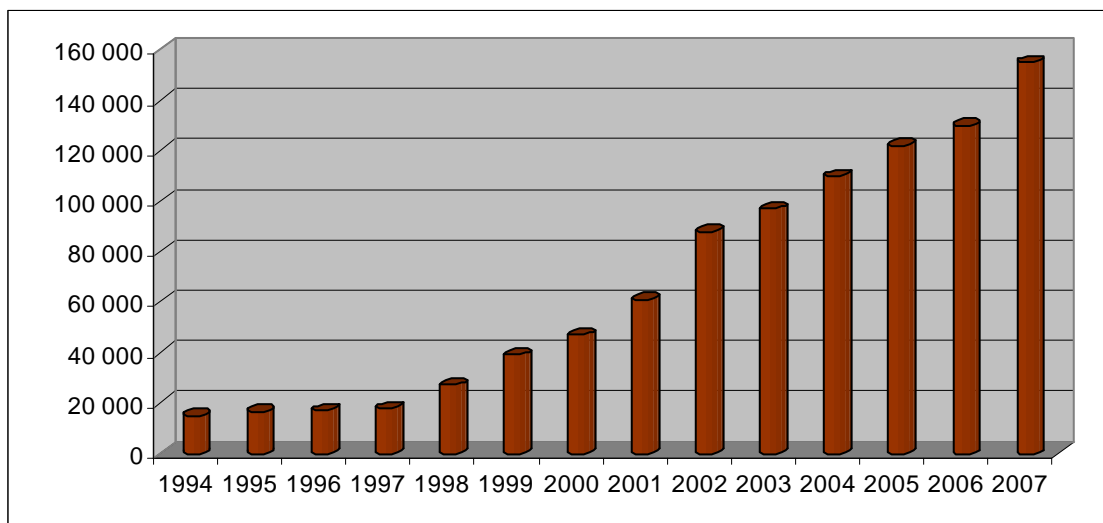
se všechny objednávky manuálně skládaly a rozdělovaly dle PSČ. Nyní již tato práce není zapotřebí, neboť systém se o vše postará. Tato integrace objednávek rovnou na sklad rapidně snížila náklady hlavně v dopravě. Před zavedením i/2 se často stávalo, že nákladní vozidlo nebylo zcela zaplněné. A teď díky lepšímu plánování je auto vytíženo až na 95 % oproti 80 %, jak to bývalo dříve.

Toto nové řešení přineslo mnoho podstatných změn do firemní struktury informační technologie. Došlo ke zjednodušení zálohování dat a i přidání nové pobočky by bylo snadné. Všichni uživatelé mohou odkudkoliv on-line přistupovat k aplikaci a datům na serveru, jako jsou obchodníci, manažeři, uživatelé z jiných poboček či provozoven. Jednoduše a flexibilně mohou nastavovat přístupová oprávnění k dalším funkcím celé aplikace pro jednotlivé uživatele.

Společnost ZC s. r. o. zejména oceňuje interaktivní integraci s ostatními aplikacemi, otevřenost a škálovatelnost systému, jenž přispěl k tomu, aby firma byla schopna rychle, pružně a efektivně reagovat na nové požadavky zákazníka. Má pod kontrolou hospodaření, tvoří rozpočet a sleduje jak jej plní. Lépe plánuje dopravu, pod kontrolu se jí dostaly zásoby a pravidelné objednávání zboží. Firma je schopna přesně pracovat s maržemi a rabaty na zboží. Navíc se plánuje, že systém i/2 bude v nejbližší možné době rozšířen o další modul, který bude úspěšně řešit dosud manuálně zpracovávané reklamace.

Ale i přes všechny pozitivní přínosy tohoto systému lze najít problémy, se kterými si firma musí poradit, protože od každodenního chodu celé aplikace se odvíjí obchodní úspěch jejich podniku. Případné vyskytnutí problémů, chyb či uživatelských požadavků se snaží vyřešit jejich dodavatel, ale dosud ke ztrátě žádných dat nedošlo.

Obr. 15: Vývoj obrátu v tis. Kč



Zdroj: Interní materiály firmy

Jak je zřejmé z obrázku 15, díky zvýšené produktivitě práce, usnadnění činností, spočívající především v komunikaci se zákazníky, kterou umožnil tento informační systém, se roční obraty firmy během let postupně zvyšovaly. V současnosti se roční obrat firmy pohybuje kolem 155 miliónů korun a plán na rok 2008 je stanoven ve výši 180-ti miliónů Kč.

6. Diskuse

Na základě provedené analýzy distribuce ZC s. r. o. lze provést určitá opatření, která by zefektivněla distribuční proces prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. S cílem získat další úsporu nákladů během distribučního řetězce firmy je vhodné vydat se cestou zavedením přípravy zboží pomocí čteček EAN kódů, které tu dosud chybí. EAN kódy jsou sice v systému zavedeny již jeden rok, ale nepřítomnost čteček snižuje efektivitu práce při vyřizování objednávek. Tento snímač čárových kódů pracuje na principu, že se na čtečce objeví název zboží a počet kusů, které jsou objednány a jednoduše načte požadované zboží rovnou do systému. Dokáže rozlišit jak kartónový, tak výrobový kód. Výsledkem zavedení čteček by znamenalo tok zboží bez fyzických dokladů od zákaznickovy objednávky až po jeho dodání. Teoreticky by se neměla stát žádná chyba při vyskladnění.

6.1 EAN

EAN kódy (European Article Numbering) patří mezi nejznámější druhy čárových kódů v naší oblasti. Používají se zejména pro registraci a kontrolu zboží a služeb mezi dodavateli a odběrateli. Označuje se jimi zboží běžně obchodovatelné v obchodních řetězcích a slouží jako prostředek pro automatizovaný sběr dat. Usnadňují komunikaci a výměnu informací o zboží za pomoci výpočetní techniky. Zákazníkům přinášejí především zrychlení odbavení u pokladen, prodejcům zase pořádek ve zboží.

Jedná se o standardizovaný kód, jehož použití řídí registrační organizace každé země. U nás je to sdružení GS1 Czech Republic, donedávna EAN ČR, který je jediným oprávněným subjektem k zastupování zájmů EAN International v České Republice. Předmětem činnosti je zavádění a využívání systému EAN v ČR v souladu se standardy EAN International. Je tím dosažena jedinečnost zboží, kdy žádný jiný druh zboží na světě nemůže být označen stejným čárovým kódem.

Nosičem informace kódu EAN jsou čáry a mezery s definovanou šířkou. Existují tři znakové sady, pojmenované A, B, C, pro kódování číslic 0 až 9. Záznam v kódu EAN je rozdělen na dvě části, pravou a levou. Na začátku, uprostřed a na konci nalezneme znak

se dvěma čárkami s nejmenší tloušťkou. V levé části se uvádí číselné označení systému číslování a číslo kódu výrobce. Každému výrobcí je jeho číselný kód přidělen, zatímco číslo výrobku si volí jednotlivý výrobce sám (viz příloha 12).

Existují dvě verze EAN kódů podle délky záznamu (viz příloha 13):

✘ EAN 8

- zkrácená verze vyvinutá zvláště pro maloobjemové zboží, která se skládá ze sedmi významových čísel a jedné kontrolní číslice

✘ EAN 13

- první 3 číslice znamenají kód země, pro ČR 859, ve které je výrobce zaregistrován, na ně pak navazuje 4-místné číslo identifikující výrobce, pak následuje 5-ti místné označení druhu výrobků a poslední je kontrolní číslice, která zmenšuje možnost chyb v zadání.

Kódy jsou čteny optickým způsobem. Čtečka čte linky, nikoliv čísla pod nimi. Čísla slouží pouze pro manuální zadávání kódu zboží do systému. Čtecí zařízení mohou být pevně instalovaná nebo ruční. Další rozlišení spočívá v tom, zda jsou zařízení dotyková či bezdotyková.

6.2 Elektronicky řízená příprava zboží

Hlavním cílem nasazením systému elektronicky řízené přípravy zboží k distribuci je pokrytí náročné fáze provozních špiček.

V současnosti skladník vychystává zboží postupně tzn. jednu položku po druhé dává do skladového vozíku. Tento způsob práce je zdlouhavý. Zavedením čteček by skladník po krátkém zaškolení zpracoval mnohonásobně více zakázek za kratší dobu.

Mobilní přístroj řídí a kontroluje proces vychystání a současně skladníka navádí na optimální cestu skladem. Přístroje jsou vybaveny čtečkami čárového kódu a data jsou tedy ihned elektronicky pořízena. Po přenosu do i/2 systému mohou být zpracována a vyhodnocena. Data o získaných objednávkách jsou k dispozici v i/2 systému, kde probíhá generování hromadných vychystávacích příkazů. Skladník by byl pomocí

mobilního přístroje přímo napojen na i/2 systém a potřebné informace by mu byly ihned dostupné. Data by tak nemusela být uložena na samotném mobilním zařízení.

Proces vychystávky

Celý proces by začínal přihlášením skladníka do systému. Poté by již systém přiděloval skladníkovi zakázky k vychystání. Všechny zakázky by pocházely z informačního systému i/2 nezávisle na tom, objednal-li zákazník telefonicky či elektronicky. Dále by systém automaticky zohledňoval vychystávání stejného typu balíků a následně by kalkuloval optimální cestu přes skladové haly. Po přijetí vychystávky skladníkem by systém určoval počet a druh potřebných balících krabic, následně označených čárovým kódem. Skladník by připravoval jednotlivé zakázky a zároveň by potvrzoval množství uložené do jednotlivých krabic. Systém by pak následně definoval cestu k příštímu skladovému místu.

U méně zkušených skladníků by systém vyžadoval skenování každého jednotlivého druhu zboží, aby se snížila možnost záměny. Po dokončení vychystávky by bylo zboží zabaleno, také s využitím čárového kódu přiděleného z i/2 systému, a vytištěn dodací list.

Při přípravě zboží do krabic by viděl skladník na svém mobilním přístroji jen jednu položku (skladové místo, zboží, množství, číslo krabice), kterou má vyhledat. Po jejím nalezení a naskenování by vzal z regálu požadované množství, potvrdil by jej v přístroji a oskenoval by čárový kód patřící krabice, do které by zboží ukládal. Teprve pak by byl systém spokojen a zobrazil by další položku k vychystání. Skladník by byl tedy nucen řešit jednu položku po druhé, nikoli něco odkládat na později. Systém by je nutil pracovat přesně, a tím by se zajistila eliminace chybovosti při vychystání.

V případě, že systémem evidované a požadované množství k vychystání by na skladovém místě nebylo, skladník by musel pomocí mobilního přístroje tuto skutečnost oznámit. Tuto informaci by převzal skladový dispečer a záležitost by byla okamžitě řešena.

Vedle skladníků by byli mobilními přístroji vybaveni i řidiči dodávek, neboť koncept bezpapírového toku zboží důsledně řeší celý distribuční proces od přijetí zboží na sklad

až k předání zboží zákazníkovi. Byly by tak zasílány data s dodacími údaji např. čas, kdy byl který balík předán, informace o tankování, individuální poznámky atd.

Zavedením mobilních zařízení by došlo k:

- ✘ redukcí průběžné doby zakázky;
- ✘ snížení procesních nákladů;
- ✘ snížení chybové kvóty;
- ✘ zvýšení bezpečnosti procesů;
- ✘ zjednodušení v důsledku optimálního trasování vychystávacích jízd skladníků;
- ✘ urychlení a zpřesnění práce skladníka.

Redukce chybové kvóty znamená velké úspory odstraněním neproduktivních procesů, jako jsou:

- ✘ opakované vychystávky;
- ✘ zpoždění dodávky a rozvozu.

Absence tohoto technologického zařízení lze vyjádřit nadbytečnými přesčasy skladníků, které průměrně stojí firmu 200 tisíc korun ročně navíc. Jeho zavedením by firma mohla počítat s nulovými přesčasy při stejném množství odvedené práce nebo by si mohla dovolit díky zvýšené produktivitě práce jednoho skladníka propustit. To by představovalo navíc finanční prostředky ve výši ročního platu skladníka, který činí 300 tisíc korun ročně.

Dodavatelem projektu by se stala firma Polynorm spolu se společností Swiss1Mobil, která doplnila ERP systém i/2 v mobilní oblasti. Na českém trhu ji zastupuje firma Data-Norms, která je jejím dlouhodobým partnerem a zná české právní prostředí a obchodní zvyklosti.

6.3 Reklamace

Dále navrhuji zlepšení v oblasti vyřizování reklamací, které jsou dosud zpracovávány manuálně k další objednávce. Firma by měla v co nejkratší době zvážit

nákup dalšího modulu, který by doplnil komplexnost celého informačního systému podniku. Jeho zakoupením by se daná situace zcela vyřešila.

Toto doprogramování by s sebou přineslo:

- ✘ jednorázově vynaloženou investici ve výši 200 000 Kč;
- ✘ 30% pokles vyřízení fakturantky;
- ✘ přehled o chybovosti skladníků;
- ✘ přesnost a rychlost vyřízení;
- ✘ pokles nákladů na telefon o 2 000 Kč měsíčně.

7. Závěr

Cílem této bakalářské práce je analýza distribučního řetězce se zaměřením na materiálový a informační tok v podniku ZC s. r. o. se sídlem v Jindřichově Hradci, zabývající se zahrádkářskými potřebami.

ZC s. r. o. se při distribuci zboží orientuje na filosofii udržování vysoce kvalitních služeb poskytovaných zákazníkovi. Právě ve službách vidí stěžejní bod zlepšení konkurenceschopnosti.

V této firmě se v posledních letech podařilo zvýšit svůj obrat díky zefektivňování distribuce zboží a investic do skladových prostor. Jejich budování bylo součástí dlouhodobých investic, které započaly před rokem 2004. Na podporu tuzemského prodeje zboží tedy vynaložila nemalé finanční prostředky pohybující se kolem 16 miliónů Kč.

Prvním krokem bylo otevření druhého skladu na území České republiky ve Valašském Meziříčí, který obsluhuje zákazníky v rámci Moravy a Slezska. Dosáhlo se tím lepší úrovně dodávek zboží, co se týče jejich rychlosti, pohotovosti a vykrytí objednávek. Za tímto účelem pak v roce 2007 proběhly další investice do výstavby nové haly v Jindřichově Hradci, která je schopna obsáhnout širší sortiment zboží. Každý sklad tedy zabezpečuje distribuci v určité definované oblasti. Díky tomu firma nyní může nabídnout širší spektrum svých služeb.

Rychlý rozvoj firmy pak pobídl vedení podniku k rozhodnutí zavést komplexní a plně integrovaný podnikový informační systém ERP i/2, který se stal již nezbytným pro existenci firmy. Dodavatelem tohoto systému se stala firma Data-Norms, která je dlouholetým obchodním partnerem švýcarské společnosti Polynorm Software AG na českém trhu. Efekt se dostavil téměř okamžitě. Obrat firmy se každým rokem zvyšoval, byl zaznamenán pokles nákladů v jednotlivých článcích distribučního řetězce a zvýšení produktivity práce svých zaměstnanců. Však největším přínosem byla přehlednost

a transparentnost veškerých informací, jejich sdílení a přístup v rámci celého distribučního řetězce.

Na základě zjištěných údajů, získaných z analyzování chodu podniku, jsem doporučila další možné kroky k optimalizaci distribuce. První návrh se týká toku zboží bez fyzických dokumentů. Konkrétně zavedení mobilního zařízení, které je vybaveno čtečkou na snímání EAN kódů. Tímto přístrojem byli vybaveni zaměstnanci skladu a řidiči. Výsledkem této investice by měla být nulová chybovost při vychystávání zboží, zvýšení produktivity práce ve skladě a menší nároky kladené na skladníky.

Druhý návrh se pak dotýká oblasti reklamace. Zde je nutno přihlídnout na náročnost manuální práce při jejich vyřizování, která by se dala obejít zavedením dalšího modulu do podnikového informačního systému. Toto řešení by přineslo snížení vytíženosti práce fakturantek a nákladů vynaložené na komunikaci se zákazníky.

Zlepšení těchto procesů v rámci distribuce by došlo k dokonalému sladění toku materiálu s tokem informací. Sice se v obou případech jedná o další investice, ale tyto vynaložené finanční prostředky budou vyváženy pozitivními ekonomickými výsledky.

Na závěr lze konstatovat, že firma ZC s. r. o. se snaží efektivně uplatnit znalosti a zkušenosti z oblasti logistiky, které se orientují převážně na kvalitu služeb a spokojenost svých odběratelů. Její úspěch lze spatřit v tom, že se řadí k předním dodavatelům zahrádkářských potřeb v České republice, kde zaujímá druhé místo.

8. Summary

This graduation thesis focuses on a distribution chain analysis and the description of materials and information flows in a ZC s. r. o. based in Jindřichův Hradec. ZC s. r. o. is a wholesaler of products and materials for gardeners and horticulturists. It is currently one of the largest companies on the Czech market carrying this assortment. The dynamic development of the company saw it invest in the construction of a new warehouse for its Moravian and Silesian customers in Valašské Meziříčí in 2004. Subsequently, in 2007 it also invested in the purchase of building land and began the construction a new hall with a total storage area of 1,500 m². These investments have brought improvements in distribution and in the levels of services provided to customers. The company delivers goods to 1,800 business partners including garden centres, flower shops, gardening shops, drug stores, etc. It provides its customers with regular weekly deliveries throughout the Czech Republic. In addition, it also offers specialised services and consultancy work.

The company uses modern software for communication with its customers and takes orders by phone, fax or e-mail. Customers can take advantage of its tailor-made ordering programme called ZC Portal. This portal enables the easy ordering of goods and informs customers of the on-stock availability of goods, new arrivals, sales, changes in assortment and in addition, offers the possibility to generate statistics of goods ordered and collected. As a result of the implementation of this new information systém turnover has increased year on year.

As a result of my analysis of the company's distribution of its goods I have suggested two potential ways in which to optimize it. The first suggestion involves improvements to order despatch through the use of a mobile machine with a bar-code reader. This investment would result in increased labour productivity and more importantly, material flow without documents. Error rates during despatch would also be cut down. The second suggestion involves resolving issues of reclamation. At present this issue is solved manually, which puts significant demands on employees. The implementation of another program unit would definitely deal with this.

Key words: Distribution, Information system, Warehouse, Optimalisation, ZC s. r. o.

9. Seznam použité literatury

1. BASL, J. *Podnikové informační systémy*. Praha: Grada Publishing, 2002. 142 s. ISBN 80-247-0214-2
2. GROS, I. *Logistika*. Praha: VŠCHT, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6
3. CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4
4. JANEČKOVÁ, L., Vašítková, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0
5. JINDRA, J. *Obchodní logistika*. Praha: VŠE, 1992. 126 s. ISBN 80-7079-806-8
6. LAMBERT, D., STOCK, J., ELLRAM, L. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
7. MACHKOVÁ, A., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2003. 230 s. ISBN 80-247-0686-5
8. MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5
9. MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 1996. 308 s. ISBN 80-7169-297-2
10. NĚMEC, F. *Logistika*. Karviná: Slezská univerzita, 1995. 171 s. ISBN 80-85879-24-7
11. PERNICA, P. *Logistika*. Praha: VŠE, 1995. 210 s. ISBN 80-7079-820-3
12. ŘEZNÍČEK B. *Logistický management*. Pardubice, 2000. ISBN 80-7194-302-9
13. SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3
14. SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1992. 253 s. ISBN 80-900015-8-0
15. VANĚČEK, D. *Logistika: Úvod, řízení zásob a skladování*. České Budějovice: EF JU, 2007. 143 s.

16. VYSEKALOVÁ, J., STRNAD, P., VYDROVÁ, J. *Základy marketingu: pro střední školy*. Praha: Fortuna, 1997. 164 s. ISBN 80-7168-419-8

10. Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1: Členění distribučních kanálů

Obr. 2: Komplexní systém skladovacích činností

Obr. 3: Jednoduché schéma toků informací a materiálu

Obr. 4: Logo firmy ZC s. r. o.

Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců

Obr. 6: Struktura sortimentu firmy

Obr. 7: Působnost jednotlivých skladů

Obr. 8: Distribuce ZC s. r. o.

Obr. 9: Podíly na obratu za rok 2007

Obr. 10: Podíly výnosů za rok 2007

Obr. 11: Podíly na zboží z celkového obratu

Obr. 12: Podíly tuzemských a zahraničních dodavatelů na celkovém obratu

Obr. 13: Závozní dny firmy ZC s. r. o.

Obr. 14: Roční náklady na nákladní automobil

Obr. 15: Vývoj obratu v tis. Kč

Tabulka 1: Výnosy z běžné činnosti k 31.12. 2006

Tabulka 2: Zaměstnanci společnosti a osobní náklady k 31.12. 2006

Tabulka 3: Dlouhodobé bankovní úvěry

Tabulka 4: Rozpis přijatých dotací na investiční a provozní účely k 31.12. 2006

Tabulka 5: Rabaty

Tabulka 6: Základní informace o i/2

11. Seznam příloh

Příloha 1: Schéma nákladních dopravních soustav

Příloha 2: Centrální sklad v Jindřichově Hradci

Příloha 3: Organizační struktura firmy 2008

Příloha 4: Přehled cen

Příloha 5: Největší konkurenti firmy ZC s. r. o.

Příloha 6: Loga největších dodavatelů firmy ZC s. r. o.

Příloha 7: Nákladní automobil

Příloha 8: Sklad – vnitřní plocha

Příloha 9: Schéma ERP

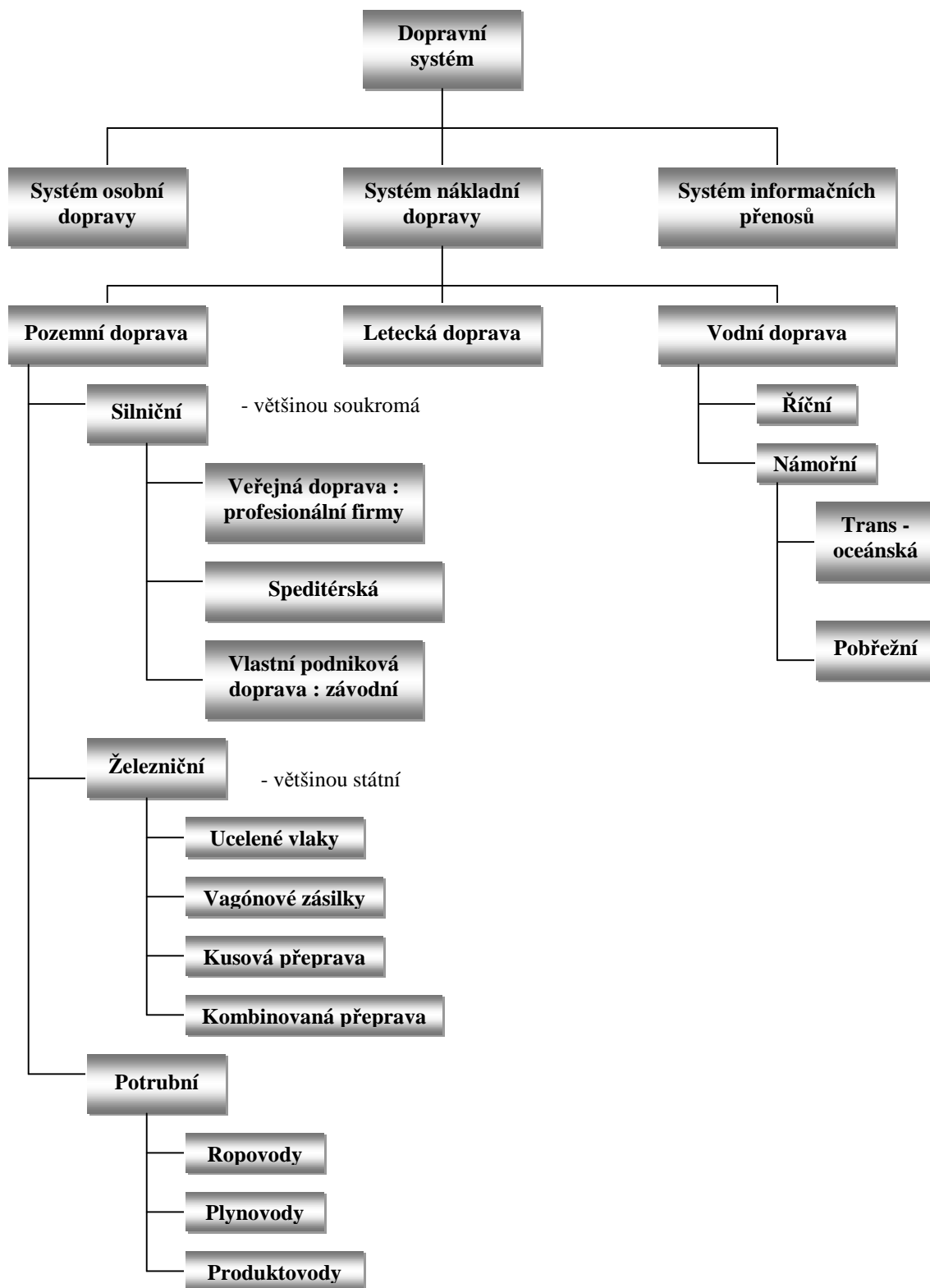
Příloha 10: Vzor grafiky i/2

Příloha 11: Moduly i/2

Příloha 12: Kódovací tabulka EAN

Příloha 13: EAN kódy

Příloha 1: Schéma nákladní dopravní soustavy

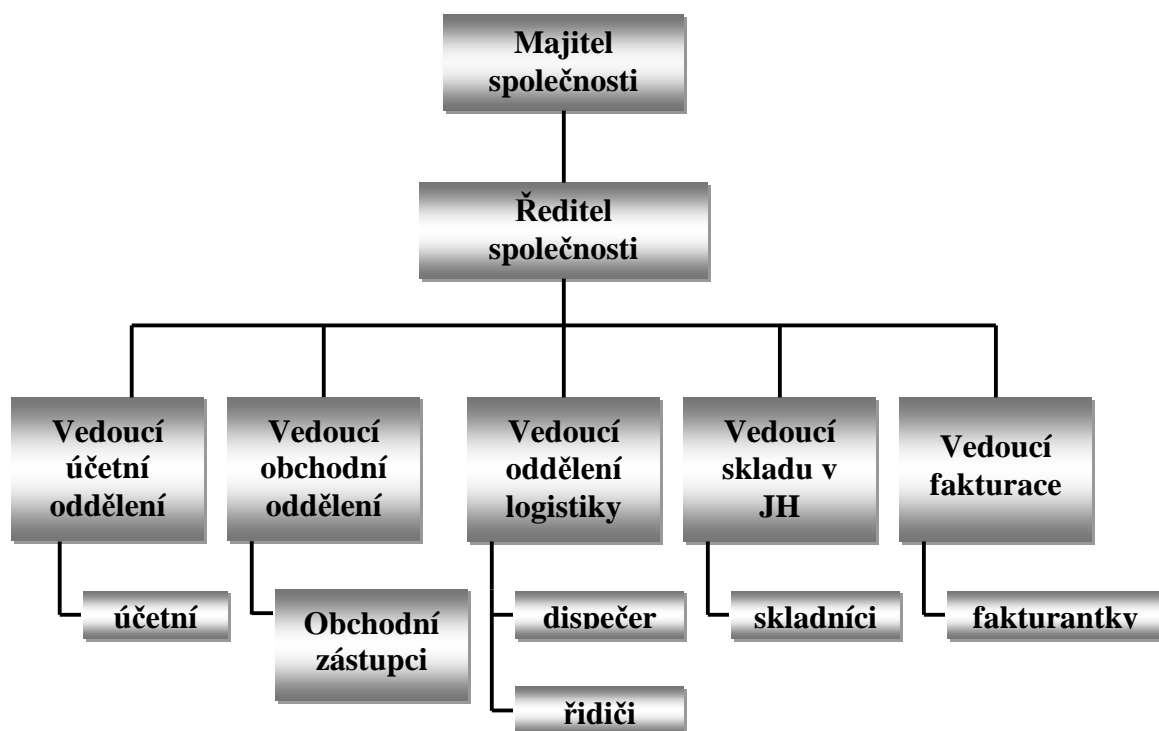


Zdroj: Jindra (1992)

Příloha 2: Centrální sklad v Jindřichově Hradci



Příloha 3: Organizační struktura firmy 2008



Příloha 4: Přehled cen

Body	Benefit
27	ZC čepice a klíčenka
48	ZC deštník
69	ZC tričko s límečkem
86	jindřichohradecký rum
124	mikina fleece
222	kupón do mobilu
435	poukázka SOLITER
649	poukázka BAŤA
868	poukázka PHM Benzina
999	pobytový víkend v lázních
1 255	poukázka HUDY-SPORT
1 583	poukázka Datart
1 841	telefon NOKIA
2 120	kolo AUTHOR
2 650	týdenní pobyt v lázních
3 333	dovolená ČEDOK

Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha 5: Největší konkurenti ZC s. r. o.



Příloha 6: Loga největších dodavatelů firmy ZC s. r. o.



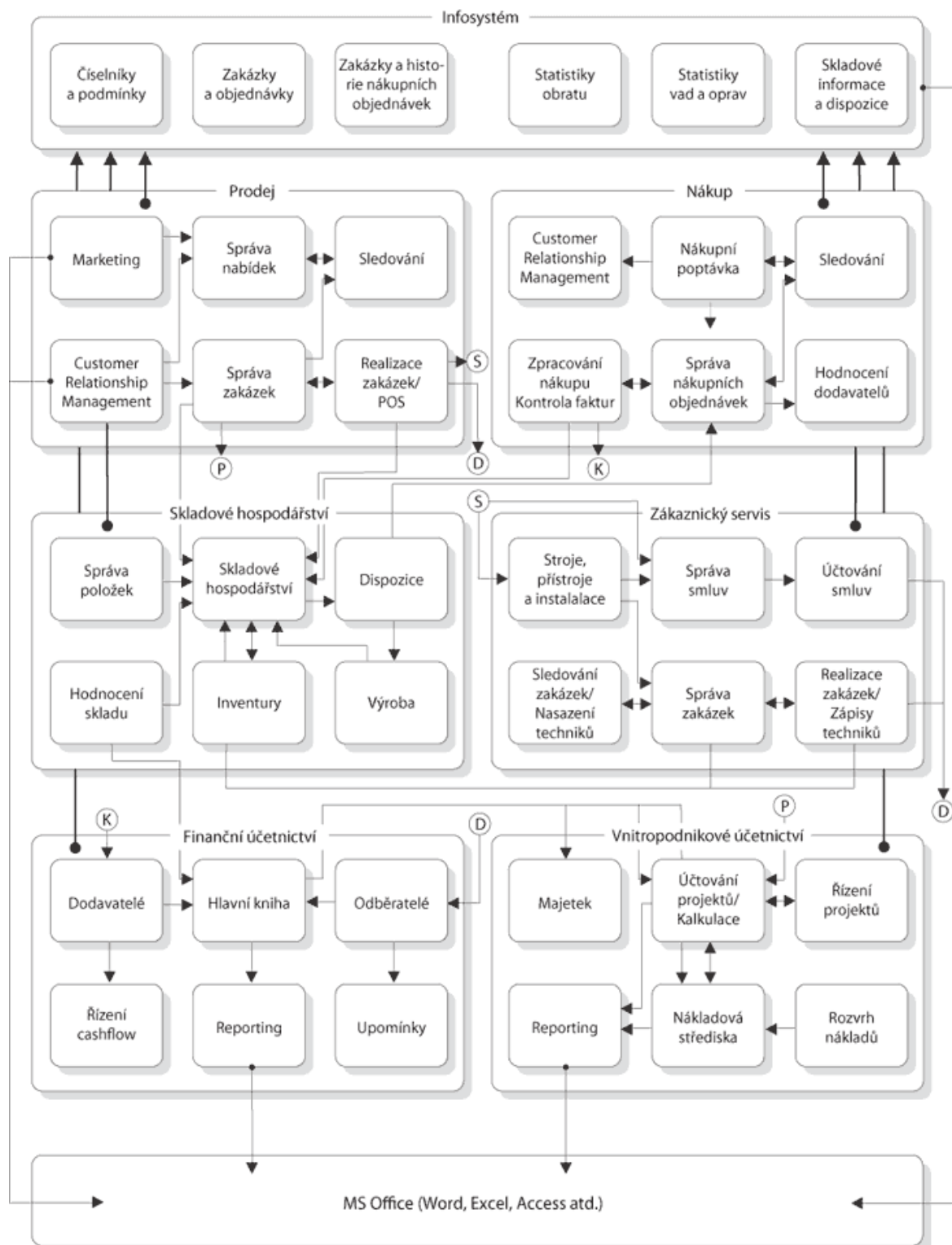
Příloha 7: Nákladní automobil



Příloha 8: Sklad – vnitřní plocha



Příloha 9: Schéma ERP



Zdroj: webové stránky DATA-NORMS

Příloha 10: Vzor grafiky i/2

Zakázka prodeje

Soubor Úpravy Navigace Sada/Strany Příslušenství Okno ?

Zakázka: P-10000002 Druh zak.: 001 Komplexní dodávka Zaevidováno/Otevřeno Filtr: P-10000002

Druh dokladu: 001 Prodej Hodnota zak.: 12'460.23 CZK

Příjemce: 346528 Hypernova, 37701 Jindřichův Hradec, 0331 35 56 00 Zůstatek: 25'250.30 CZK

Objekt: 0 Limit úvěru: 500'000.00 CZK

Položka zakázky

Pol.	Číslo zboží	Označení	Objednané mn.	Datum dodávky	Statut	Jednotka ceny v CM	Požizovací hodnota	Skladové
10	116	Duální čidla Bentel 12m	2.000	16.07.2002	Zaevidováno/Otevřeno	1'700.00	2'000.00	
20	117	Duální čidla Visonic 12m	2.000	11.07.2002	Zaevidováno/Otevřeno	500.00	3'000.00	
30	118	Duální čidla C+K 15x18m	2.000	02.07.2002	Zaevidováno/Otevřeno	3'500.00	4'000.00	

Zboží: 116 Hled: duál.Bentel Skupina zboží: A.2.2 Vyběr: Čidla

Označení: Duální čidla Bentel 12m Cena/kus: 1'700.00 Zvl.sleva: 0.00 Procent

Skladové místo: 3 Sklad C Pož termín: 16.07.2002 Termín: 16.07.2002

Množství: 2.000 ks Správa chyběj: Dílčí dodávka

Rez.množství: 2.000 ks Poznámka: Pol.hmotnost: 0.500 kg

Sklad.položka Cena a slevy Násl.aktivty Původ násl. aktivít Provize

Infosystém Číselník zboží Sklady

© 2002 Polynorm Software AG bis / sys DATA-NORMS s.r.o.

Hlavní nabídka

Soubor Náhled Příslušenství ?

Realizace zakázky

Polynorm

- Hlavní nabídka
 - Infosystém
 - CRM
 - Číselníky
 - Kmenové údaje
 - Obchod
 - Zakázka
 - Realizace zakázky
 - Správa obchodních nabídek
 - Výhodnocení
 - Blokovat / Uvolnit
 - Nákup
 - Validace a vysvětlivky
 - Sklad
 - Projekt

Návrh jednotlivě Návrh Zárovň kód Návrh přímý Návrh zakázky Návrh celkem

Změna návrhu Zpracování návrhu Storno/oprava Opakování tisku Přesun termínu

Opakování tisku

Soubor Upravit Navigace Sada/Strany Příslušenství Okno ?

Druh formuláře: ...

Rok/Období: 2008 02

Opakování tisku

Příjemce: 0 Hledaný výkaz: ...

Všichni příjemci: Od příjemce: 0 Do příjemce: 999999

Doklad: 0 Stav: ...

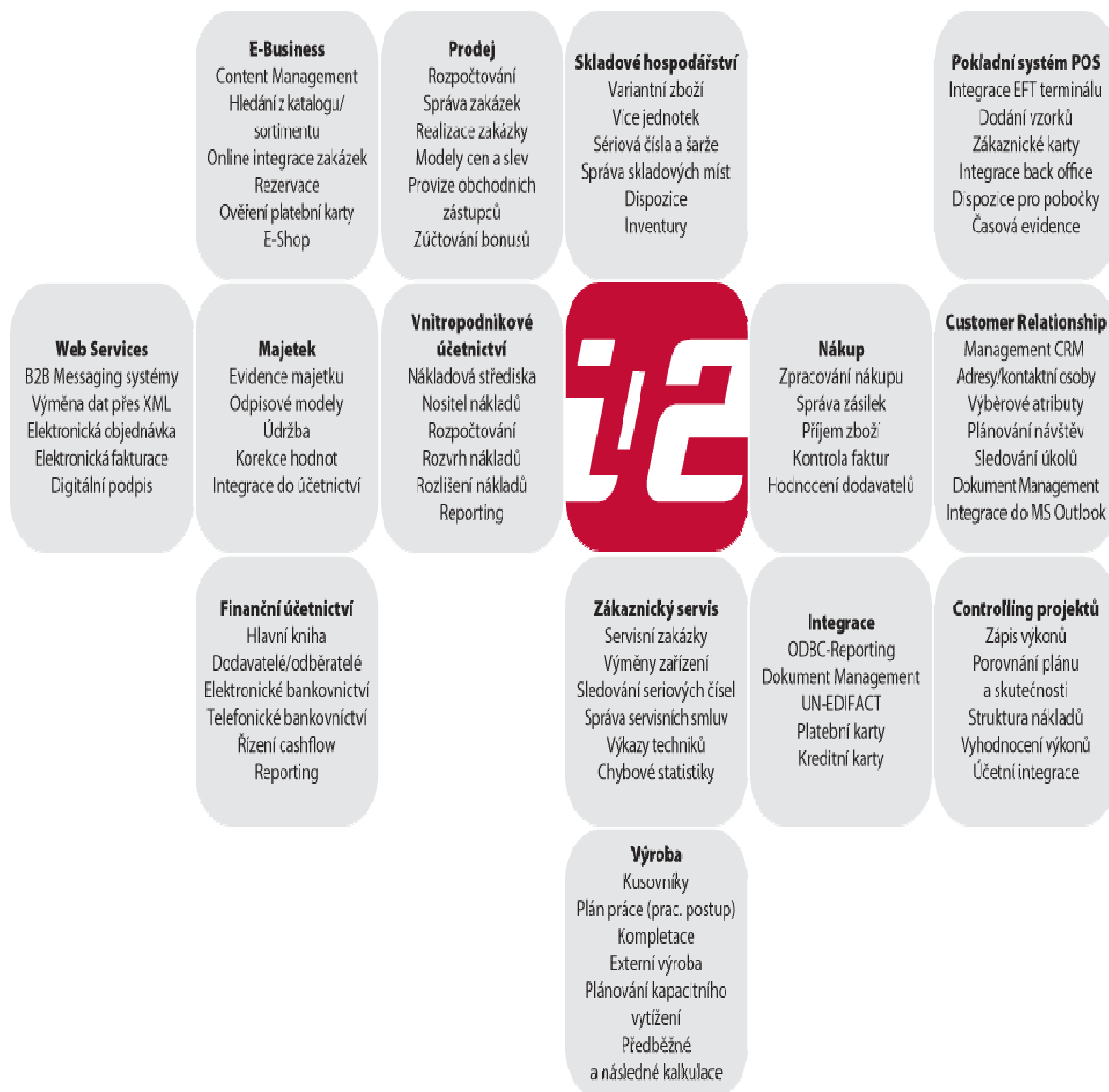
Doklad	Příjemce	Datum	Zak.číslo	Požiz. cena	Měna

Text účet: záznamu: ... Tisk:

Doklady

Zdroj: Interní zdroje firmy

Příloha 11: Moduly



Zdroj: webové stránky DATA-NORMS

Příloha 12: Kódovací tabulka EAN

<i>Kódovací tabulka EAN</i>			
<i>cifra</i>	<i>sada A</i>	<i>sada B</i>	<i>sada C</i>
0			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
<i>okrajové znaky</i>		<i>dělicí znak</i>	

Příloha 13: EAN kódy

