

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení



Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

## **Analýza logistického řetězce knih a časopisů a organizace prodeje**

Vedoucí diplomové práce:  
prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor:  
Bc. Martina Machartová

2008



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

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina MACHARTOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání - spec. Marketing Management**

Název tématu: **Analýza logistického řetězce knih a časopisů a organizace prodeje**

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Zjistit obecné závislosti a odlišnosti v logistickém řetězci pro publikace a navrhnout případná zlepšení

#### Metodika práce:

Zaměřit se na období jednoho kalendářního roku. Využít vlastní pozorování, rozhovory s vedoucími pracovníky, písemné informace. Analýzu provést jak z hlediska distribuce knih, tak i časopisů

#### Rámcová osnova:

1. Úvod: význam knih, časopisů. 2. Přehled literatury: zaměřit se na vybrané okruhy: a) materiálový a informační tok, b) řízení zásob, zpětnou logistiku. 3. Cíl a metodika práce: orientovat se na vymezené časové období a najít možnosti ke zlepšení, které umožňují především logistické metody. 4. Vlastní práce: A) knihkupectví: a) logistický řetězec, b) vztahy s velkoobchodem, c) materiálový, informační a finanční tok, d) organizace prodeje, e) řízení zásob, f) služby. B) Totéž pro Mediaprint. 5. Závěr. 6. Literární přehled. 7. Přílohy (v případě potřeby)

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

Seznam odborné literatury:

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

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.**  
Katedra řízení  
Datum zadání diplomové práce: **20. března 2007**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2008**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
370 00414 10  
370 00414 10  
IČ 600 76 638, DIČ CZ60076638

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

## **PROHLÁŠENÍ:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „**Analýza logistického řetězce knih a časopisů a organizace prodeje**“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 16. 4. 2008



## **PODĚKOVÁNÍ:**

Děkuji prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení diplomové práce.

Současně děkuji Ing. Karlovi Šindeláři a jeho zaměstnancům za přístup do firmy a poskytnutí informací.

Dále děkuji řediteli českobudějovické pobočky společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o. Filipu Trešlovi za poskytnutí informací týkajících se distribuce periodického tisku.

V neposlední řadě patří také mé poděkování zaměstnancům tiskárny Vimperk za poskytnutí informací týkajících se vzniku knih a časopisů (především tisku, vázání a balení).





# OBSAH:

OBSAH:.....	- 9 -
1 ÚVOD.....	- 12 -
2 CÍL A METODIKA .....	- 14 -
2.1 OBJEKT ZKOUMÁNÍ.....	- 14 -
2.2 HLAVNÍ CÍL PRÁCE.....	- 14 -
2.3 DÍLČÍ CÍLE.....	- 14 -
2.4 POUŽITÉ METODY .....	- 14 -
2.5 ZDROJE INFORMACÍ .....	- 15 -
2.6 POZNÁMKA .....	- 15 -
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	- 16 -
3.1 POJEM LOGISTIKA .....	- 16 -
3.2 DODAVATELSKÉ (LOGISTICKÉ) A DISTRIBUČNÍ ŘETĚZCE.....	- 18 -
3.2.1 Dodavatelské (logistické) řetězce.....	- 18 -
3.2.2 Distribuční řetězce.....	- 21 -
3.3 MATERIÁLOVÝ A INFORMAČNÍ TOK .....	- 23 -
3.3.1 Informační tok .....	- 24 -
3.3.2 Materiálový tok .....	- 25 -
3.4 ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	- 27 -
3.5 REVERZNÍ (ZPĚTNÁ) LOGISTIKA .....	- 30 -
3.6 KNIHY A ČASOPISY JAKO PŘEDMĚT DISTRIBUCE.....	- 33 -
3.6.1 Kniha.....	- 33 -
3.6.2 Historie vzniku knih .....	- 34 -
3.6.3 Historie vzniku časopisů .....	- 35 -
3.6.4 Vznik knihy i časopisu dnes.....	- 35 -
3.6.5 Audiokniha.....	- 36 -
3.7 SROVNÁNÍ POČTŮ PRODANÝCH KNIH A ČASOPISŮ V ČR .....	- 38 -
3.7.1 Knihy .....	- 38 -
3.7.2 Časopisy .....	- 41 -

4	VLASTNÍ PRÁCE .....	- 44 -
4.1	KNIHY .....	- 44 -
4.1.1	Charakteristika prodejny knih .....	- 44 -
4.1.2	Charakteristika dodavatelského řetězce .....	- 47 -
4.1.2.1	Dodavatelský a distribuční řetězec .....	- 47 -
4.1.2.2	Články dodavatelského řetězce .....	- 48 -
4.1.3	Vztahy s velkoobchodem .....	- 51 -
4.1.3.1	Jednání s obchodním zástupcem .....	- 52 -
4.1.4	Informační, materiálový, finanční tok .....	- 53 -
4.1.4.1	Informační tok .....	- 53 -
4.1.4.2	Materiálový tok .....	- 54 -
4.1.4.3	Finanční tok .....	- 59 -
4.1.5	Předpověď poptávky .....	- 63 -
4.1.6	Dispoziční řešení a organizace prodeje .....	- 66 -
4.1.6.1	Nákup zboží .....	- 66 -
4.1.6.2	Objednávání .....	- 66 -
4.1.6.3	Cyklus zákaznické objednávky .....	- 67 -
4.1.6.4	Skladování .....	- 69 -
4.1.6.5	Příjem zboží .....	- 69 -
4.1.6.6	Ukládání zboží .....	- 71 -
4.1.6.7	Expedice zboží .....	- 72 -
4.2	ČASOPISY .....	- 73 -
4.2.1	Charakteristika distribučního místa tisku .....	- 73 -
4.2.2	Charakteristika dodavatelského řetězce .....	- 75 -
4.2.2.1	Dodavatelský a distribuční řetězec .....	- 75 -
4.2.2.2	Články dodavatelského řetězce .....	- 75 -
4.2.2.3	Dodavatelský a distribuční řetězec pro Mediaprint & Kapa, spol. s r. o. ....	- 77 -
4.2.3	Distributor .....	- 79 -
4.2.3.1	Jednání obchodního zástupce .....	- 80 -
4.2.4	Informační, materiálový, finanční tok .....	- 82 -
4.2.4.1	Informační tok .....	- 82 -

4.2.4.2	Materiálový tok .....	- 83 -
4.2.4.3	Finanční tok Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. ....	- 89 -
4.2.5	Předpověď poptávky.....	- 92 -
5	ZÁVĚR .....	- 95 -
6	SUMMARY .....	- 95 -
7	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....	- 100 -
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	- 102 -
	SEZNAM TABULEK.....	- 104 -
	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 105 -

# 1 ÚVOD

Únorem roku 1948 se dostala naše republika pod vliv nového politického režimu, který s sebou přinesl nový kulturní život, ale bohužel i zdeformování literatury. Nesmělo vyjít nic, co neprošlo cenzurou. Legálně vycházela pouze literatura plná frází a nenávisti k ostatním směrům a literaturám. Děj knih byl zasazen do dělnického prostředí. Prosazovaly se budovatelské romány. Vydávání jakýchkoliv nekomunistických časopisů bylo úplně zastaveno. Estetické umění bylo odsunuto do pozadí. Z knižních pultů, trafik a knihoven vymizela díla legionářů, autorů skautských děl či duchovní literatury, ruralistů, i autorů nevyhovujících svými díly době, jako například Čapek, Orten, Kafka, ... Směly se tisknout a objevit pouze schválené tituly, které navíc vycházely v omezeném množství, což mělo za následek to, že trafiky i knihkupectví zela prázdnotou, knihy se staly nedostatkovým a tedy i „podpultovým“ zbožím. V této době řada českých i slovenských spisovatelů emigrovala do zahraničí, kde jejich tvorbě nebyly kladeny překážky v podobě zákazů, pronásledování či cenzur.

Od druhé poloviny 50. let a až do roku 1968 se situace mírně zlepšila. Nedá se však říci, že by se do knihkupectví dostalo více výtisků. Tím, že byly oficiálně odsouzeny stalinské praktiky, směla být téměř svobodně vydávána řada děl a na pultech se začaly objevovat i některé překlady světové literatury. Na trhu se objevily i nové časopisy. I nadále však byli pronásledováni autoři, kteří šli proti režimu.

Postupné uvolňování však vyvrcholilo Pražským jarem. Poté se opakuje situace ze 40. a 50. let. Opět byla nastolena tvrdá diktatura a cenzura. Postupně byly likvidovány veškeré nekomunistické periodiky. Byl vydán seznam zakázaných autorů a knih. Ti, kteří nebyli členy Svazu českých spisovatelů, s velkými problémy či vůbec nesměli vydávat svá díla. Z prodeje i knihoven jsou opět stažena nevhodná díla. Prodej tzv. oficiální literatury, která odpovídá vládnoucímu režimu, je odkázán na Ediční plán nakladatelství, ve kterém jsou již dopředu schválená díla, ale i díla psaná na objednávku. Díla zakázaných autorů se však také do rukou čtenářů dostala. V republice byly tyto knihy i časopisy vydávány tajně, na vlastní náklady autorů

a především v malém množství. Šlo o tzv. samizdatovou tvorbu, která byla rozmnožována strojopisně. Někteří zakázaní autoři vydávali svá díla v zahraničí. Jejich tituly pak byly označovány za tzv. exilovou literaturu. V linii exulantských časopisů byly zpočátku vydávány pouze časopisy krajských spolků, později se začaly objevovat i exilové časopisy širších rozměrů.

Pádem totalitního režimu v roce 1989 se otevřela cesta k životu ve skutečně svobodné společnosti. Padly veškeré přehradu mezi tzv. oficiální, domácí samizdatovou a exilovou tvorbou. Literatura se sjednotila do jednoho mohutného proudu. Začal sílit příliv nově vydávaných děl z oblasti poezie, prózy i prací teoretických, literárněhistorických a kritických. To samé se dělo i s časopisy. Na pultech se začaly objevovat nově časopisy pro různé zájmové skupiny včetně bulváru. Literatura se přestala cenzurovat a omezovat. Svobodně mohou vycházet díla zakázaných i zahraničních autorů. Vznikala nová nakladatelství, trafiky i knihkupectví.

K tomu, aby se po pádu totalitního režimu zaplnily knižní pulty i ty v trafikách nejen množstvím nových titulů, ale i počtem jednotlivých výtisků, by dosavadní způsob zásobování prodejen nestačil, a proto bylo zapotřebí zapojit logistiku nejen do výroby, ale i do procesu distribuce, který slouží k rozdělování zboží pomocí distributorů a prodejních míst. Logistika byla v minulosti dosti opomíjena, což bylo zřejmě způsobeno direktivním plánováním v totalitním režimu. Od dob sametové revoluce se však mnohé změnilo. V oblasti logistiky došlo k pozitivnímu posunu a v současné době se stále více stává neopomenutelnou součástí všech oborů. Jejím úkolem je zajistit správné materiály na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem. Díky tomu v dnešní době regály nezejí prázdnotou, ale spíše se prohýbají pod tíhou rozličné literatury.

## **2 CÍL A METODIKA**

### **2.1 OBJEKT ZKOUMÁNÍ**

Objekty zkoumání jsou pobočka obchodní firmy Ing. Karel Šindelář – knihkupectví v Prachaticích, která nakupuje zboží za účelem opětovného prodeje, a pobočka společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s.r.o. v Českých Budějovicích, která se zabývá distribucí periodického i neperiodického tisku v jižních Čechách.

### **2.2 HLAVNÍ CÍL PRÁCE**

Zjištění obecných vztahů a odlišností v logistických řetězcích pro knihy a časopisy a navrhnout případná řešení.

### **2.3 DÍLČÍ CÍLE**

- analyzovat dodavatelský řetězec pro distribuci knih,
- analyzovat dodavatelský řetězec pro distribuci časopisů,
- návrh některých opatření ke zlepšení.

### **2.4 POUŽITÉ METODY**

- Vlastní pozorování,
- rozhovory s vedoucími pracovníky,
- studium dokumentů,
- predikce poptávky.

## **2.5 ZDROJE INFORMACÍ**

- Internet,
- podniková dokumentace,
- odborná literatura,
- statistické ročenky.

## **2.6 POZNÁMKA**

Veškerá peněžní vyjádření v této práci jsou udávána v prodejních cenách s DPH vždy k poslednímu dni v měsíci.

## 3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 3.1 POJEM LOGISTIKA

Logistika je disciplína s řadou různých definic, které však většinou jen jinými slovy opakují totéž. Její podstatou je řízení materiálových toků a s nimi spojených informačních toků (tj. navrhování a realizace logistických systémů, organizace, plánování, zavádění, řízení a kontrola činností opatřování, dopravy a skladování) od těžby surovin až po dodání hotových výrobků zákazníkům. Zahrnuje dopravu, manipulaci s materiálem, skladování, balení či plnění, práci s odpady, projektování a rozmisťování výrobních či oběhových článků a řadu dalších činností směřujících k uspokojení zákazníka a jeho potřeb. Komplexní a systémový přístup může v podmínkách dynamického a vysoce konkurenčního hospodářství vést ke značným ekonomickým efektům a k posilování pozice ekonomických subjektů (zvláště velkých podniků) na trhu. Vaněček<sup>18</sup>

Drahotský<sup>1</sup> definuje, že se logistika zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech komponent oběhového procesu, tzn. dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Zahrnuje také komunikační, informační a řídicí systémy. Jejím úkolem je zajistit správné materiály na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem.

Pernica (in Vaněček)<sup>18</sup> vidí logistiku jako proces plánování, realizace a kontroly účinného nákladově úspěšného toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku do místa spotřeby. Tyto činnosti mohou, ale nemusí zahrnovat služby zákazníkům, předvídání poptávky, distribuci, informace, kontrolu zásob, manipulaci s materiálem, balení, manipulaci s vráceným zbožím, dopravu, přepravu, skladování a prodej.



Podobně jako Pernica popisuje logistiku Gros (in Sixta)<sup>14</sup>. Podle kterého je logistika postup, jako řídicí proces plánování, rozmisťování a kontroly materiálových a lidských zdrojů vázaných ve fyzické distribuci výrobků odběratelům, podpoře výrobní činnosti a nákupních operací.

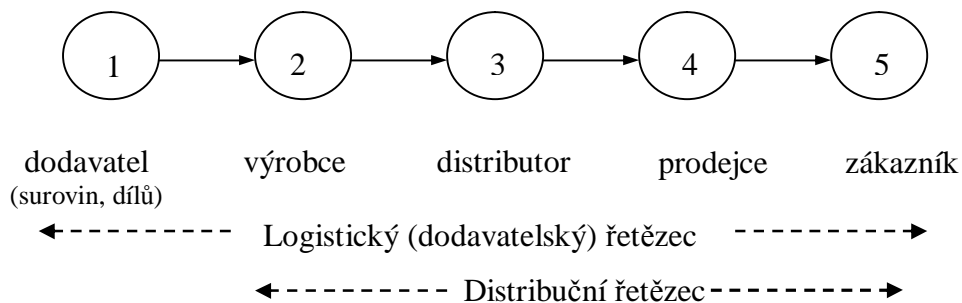
Jakým způsobem je dnes vnímána logistika, je dáno také jejími hranicemi v užším a širším pojetí.

V užším pojetí chápeme logistiku jako *distribuci*. Patří sem doprava, skladování, manipulace, celní služby atd. Na okrajích měst rostou logistická centra a řada firem poskytuje „logistické“ služby, jimiž se ale rozumí poskytování přepravy a s tím spojený servis.

V širším pojetí chápání logistiky je nutné brát v úvahu celý materiálový tok v celém jeho průběhu jak ve firmě tak mezi firmami. Patří sem plánování a řízení výroby, plánování (předpověď) poptávky, řízení prodeje a dokonce i celá problematika nákupu. Takto pojatá logistika spojuje všechny funkce plánování a řízení materiálového toku a je označována jako *integrální logistika*. Distribuční logistika je její výraznou součástí. Střelečková<sup>15</sup>

## 3.2 DODAVATELSKÉ (LOGISTICKÉ) A DISTRIBUČNÍ ŘETĚZCE

Obrázek 3.2-1 *Schéma základního dodavatelského a distribučního řetězce*



Zdroj: Vaněček<sup>18</sup>

### 3.2.1 Dodavatelské (logistické) řetězce

V anglosaské literatuře se používá pro řetězec výhradně termín: Supply Chain (SC) = dodavatelský řetězec. U nás se dříve používal název logistický řetězec, ale stále více se rozšiřuje termín dodavatelský řetězec.

Kotler<sup>4</sup> chápe dodavatelský řetězec jako reprezentanta systému hodnotového transferu a řízení logistického řetězce jako řízení toku přidané hodnoty.

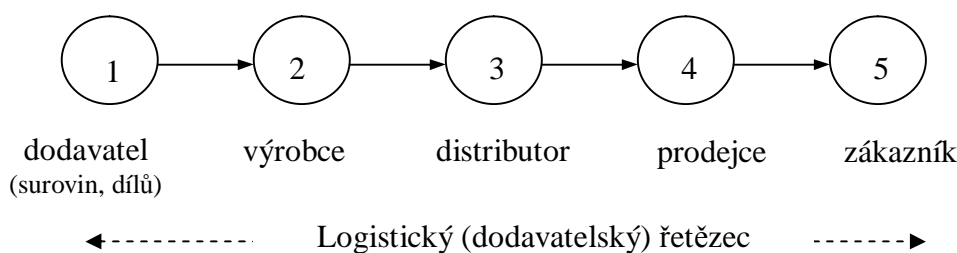
Dle Kotlera<sup>4</sup> umožňuje tedy dodavatelský řetězec firmám získávat potřebné suroviny, materiály a komponenty, realizovat výrobu finálních produktů a dodávat je zákazníkům. Každá firma se na dodavatelském řetězci podílí určitým způsobem. Její snahou je zabezpečovat vlastními silami co největší část tohoto řetězce a dosahovat co nejvyššího podílu přidané hodnoty, která jde společně s přesunem materiálů, výrobků a souvisejících informací mezi dodavateli, firmou, obchodními mezičlánky a konečnými zákazníky.

Pernica (in Vaněček)<sup>17</sup> chápe dodavatelský řetězec jako proces přemístování. Je to jednotné, souhrnné přemístování hmotné i nehmotné stránky při pohybu materiálového toku mezi jednotlivými články ve výrobě, dopravě i obchodě. Hmotná stránka spočívá v přemístování věcí (surovin, nedokončených a hotových výrobků, ale i odpadů, obalů), případně též v přemístování osob a energie. Nehmotná stránka spočívá v přemístování informací nutných k tomu, aby se pohyb uvedených

materiálových hodnot, případně osob, energie, mohl uskutečnit. Dále sem lze počítat i pohyb peněz, zpravidla v bezhotovostní formě, který je řízen tak, aby se udržela likvidita podniku.

Ve Vaněčkovi<sup>18</sup> je popsán dodavatelský řetězec jako soustava článků, kterými materiálový tok plyne, postupně se transformuje v požadovaný výrobek a distribuuje se buď přímo k zákazníkovi nebo do místa, kde si ho zákazník může snadno koupit. Základní podoba logistického řetězce je následující:

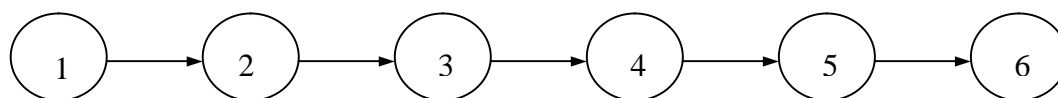
Obrázek 3.2-2 *Schéma základního dodavatelského řetězce*



Zdroj: Vaněček<sup>18</sup>

Pernica<sup>10</sup> znázornil obvyklé varianty uspořádání dodavatelských řetězců směřujících v evropských podmínkách do oblasti konečné spotřeby takto:

Obrázek 3.2-3 *Základní schéma dodavatelského řetězce dle Pernici*



- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1 - dodavatelé surovin, materiálů, ... | 4 - sklady velkoobchodu             |
| 2 - výrobní závod (finální výrobce)    | 5 - prodejny maloobchodu            |
| 3 - distribuční sklad výrobního závodu | 6 - koneční spotřebitelé (kupující) |

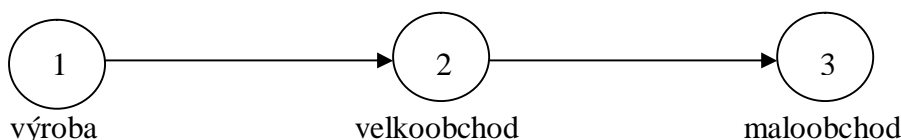
Zdroj: Pernica<sup>10</sup>

Naopak v Jindrovi<sup>3</sup> se uvádí, že v případě dodavatelských řetězců vázaných na konečnou spotřebu je nejčastější varianta řetězce, jejichž hlavními články jsou výroba, velkoobchod, maloobchod. V těchto řetězcích, je distribuováno 80 – 90%

spotřebního zboží, u velkých maloobchodních firem i přes 90%. Velkoobchodní sklady plní v těchto řetězcích nezastupitelnou úlohu fyzického článku překlenujícího trojí rozpor mezi výrobou a spotřebou (maloobchodem):

1. Sortimentní rozpor – princip dodávek poměrně jednoduchého sortimentu z výroby, zatímco maloobchod požaduje složitý obchodní sortiment.  
- rozpor je překonáván pomocí nákupní činnosti a kompletační činnosti ve skladech
2. Množstevní a časový rozpor – dodávky jsou dodávány v relativně velkých množstvích z výroby s řidší frekvencí, zatímco maloobchod potřebuje časté dodávky menších množství.  
- rozpor je řešen vytvářením skladových zásob
3. Prostorový rozpor – důsledkem umisťování výrobních závodů do produkčních oblastí nebo do blízkosti zdrojů surovin, energie či dopravních cest a uzlů.  
- rozpor je řešen včleněním skladů (velkoobchodních skladů nebo distribučních logistických center, které mají povahu tranzitních skladů rozdužujících a sdružujících zásilky) do řetězců a těsným provázáním skladů s dopravou

Obrázek 3.2-4 Základní schéma dodavatelského řetězce dle Jindry



Zdroj: Jindra<sup>3</sup>

Gros<sup>2</sup> do dodavatelského řetězce zahrnul výrobce, zákazníky, průmyslové zákazníky, velkoobchodní a maloobchodní organizace, zprostředkovatelské organizace, přepravce, speditérské firmy, ...

Chopra (in Kopecká)<sup>6</sup> označil dodavatelský řetězec jako síť firem, které se podílejí na dodávce výrobků a služeb, a to od získání surovin až po uspokojení konečného zákazníka. Jedná se tedy o celý systém složený z výrobců či zpracovatelů, distributorů, prodejců (velkoobchodníků i maloobchodníků) a zákazníků, který zahrnuje činnosti, jako např. návrh výrobku, obstarání a řízení materiálu a zásob, vlastní výrobu,

marketing, logistiku, vyřizování objednávek, zákaznický servis, atd. Všechny subjekty v dodavatelském řetězci jsou propojené především tokem zboží či materiálu, informací a kapitálu, a to jak směrem k zákazníkům či odběratelům, tak ve směru k dodavatelům.

### **3.2.2 Distribuční řetězce**

Gros<sup>2</sup> označil distribuční řetězec jako část logistického řetězce, která začíná okamžikem, kdy výrobek opustí výrobní podnik a končí u konečného zákazníka. Je tvořen souborem organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů jejichž prostřednictvím jsou výrobky dodány zákazníkům. Veškeré aktivity spojené s tokem zboží distribučním řetězcem jsou pak označovány jako distribuce.

Dle Grose (in Vaněček)<sup>17</sup> i Lamberta<sup>5</sup> je distribuční řetězec souborem organizačních jednotek, institucí a externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány.

Distribuční řetězce (kanály) lze chápat jako části logistických řetězců, zabývající se distribucí. Jsou ohraničeny místem, kde výrobek opouští výrobní podnik a konečným spotřebitelem. Smyslem distribučního řetězce je poskytovat spotřebitelům žádanou kombinaci výstupů při minimálních nákladech. Optimální struktura řetězce nastává tehdy, kdy již žádná jiná skupina organizací (obchodních firem) nevytváří větší objem zisku, resp. vyšší spokojenost zákazníků v přepočtu na peněžní jednotku výrobních nákladů na daný výrobek. Distribuce je z celého logistického řetězce nejvíce zatížena různými náhodnými vlivy, na které je třeba pružně reagovat.

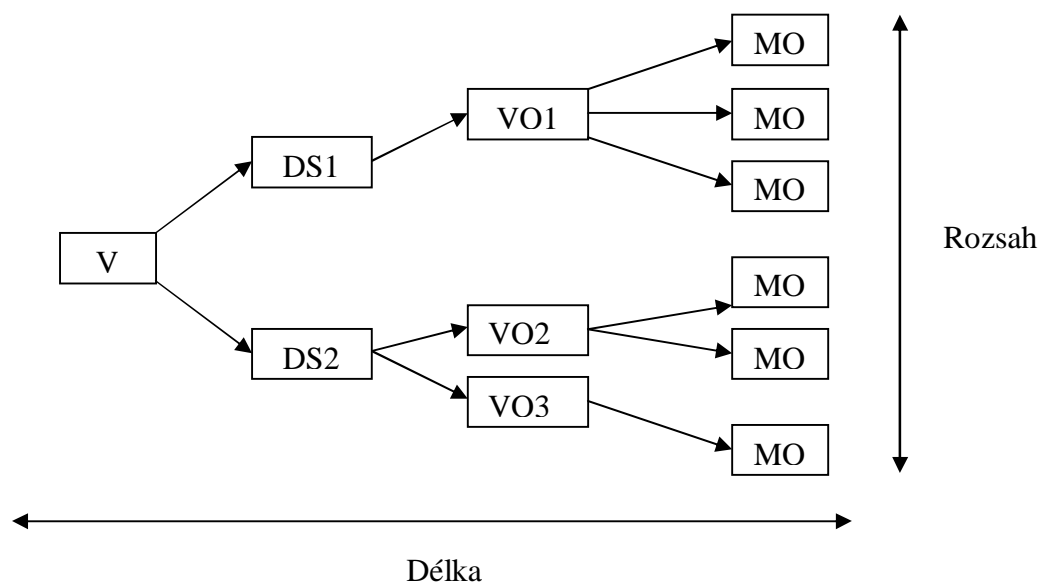
Faktory pro vznik a fungování distribučních kanálů uvádí Lambert<sup>5</sup> tyto:

1. Prostředníci se do procesu směny zapojují proto, že jsou schopni zvýšit výkonnost tohoto procesu formou přidané hodnoty času, místa a vlastnictví.
2. Jsou schopni vyrovnávat nesoulad sortimentu prostřednictvím vykonávání funkce třídění a sdružování zboží.
3. Obchodní firmy budují takové struktury, aby mohlo dojít k zavedení rutinních transakcí.
4. Distribuční kanál pomáhá spotřebitelům orientovat se na trhu a vyhledávat potřebné zboží.

Lambert<sup>5</sup> dále uvádí, že strukturu distribučního kanálu určují marketingové funkce / činnosti (nákup, prodej, přeprava, skladování, třídění, financování, přebírání tržního rizika a poskytování marketingových informací), které jednotlivé organizace vykonávají. Každá organizační jednotka, instituce nebo agentura, která vykonává jednu nebo více marketingových funkcí, se stává členem distribučního kanálu. Většinu distribučních kanálů tvoří sítě vertikálně seřazených firem bez nějaké pevně stanovené struktury. Konkrétní struktura závisí do značné míry na povaze distribuovaného produktu a na charakteru cílového trhu podniku. Struktura kanálu ovlivňuje míru kontroly nad výkonností jednotlivých funkcí, rychlost dodávky zboží a rychlost komunikace a náklady na provoz daného kanálu.

Gros<sup>2</sup> u distribučních řetězců hovoří o jejich délce – kterou se rozumí počet distribučních stupňů mezi výrobcem a zákazníkem a rozsahu, který se měří počtem účastníků, kteří se na distribuci na daném stupni podílejí. Podle počtu stupňů se hovoří o přímé distribuci (využit je jeden distribuční stupeň – výrobce – zákazník) a o nepřímé (postupné) distribuci, kdy se zboží dodává ke konečným zákazníkům přes několik stupňů.

Obrázek 3.2-5 *Rozsah a délka distribučního řetězce*

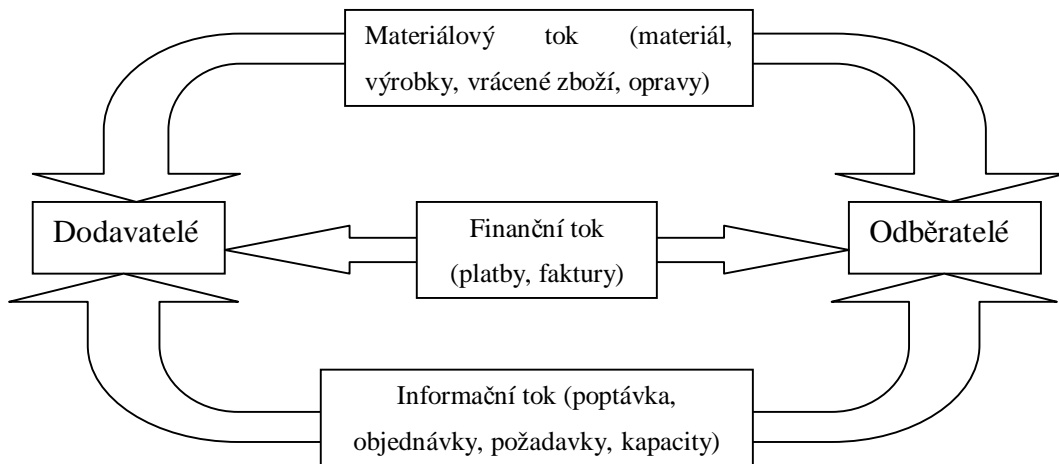


V = výrobce; DS = distribuční sklad; VO = velkoobchod; MO = maloobchod

Zdroj: Gros<sup>2</sup>

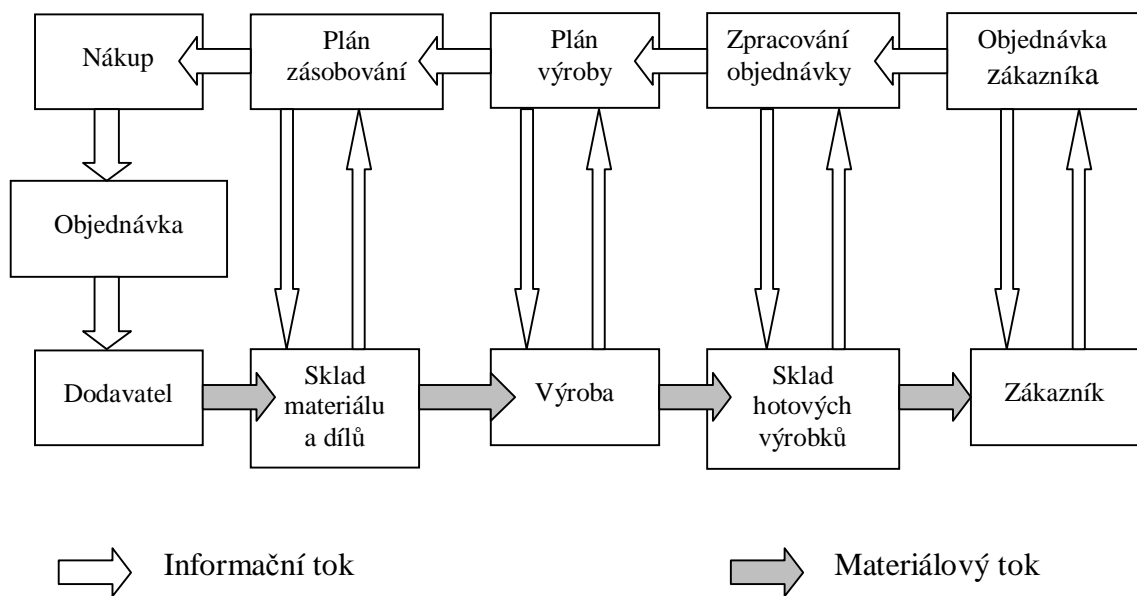
### 3.3 MATERIÁLOVÝ A INFORMAČNÍ TOK

Obrázek 3.3-1 *Základní toky v dodavatelských řetězcích*



Zdroj: Kuncová<sup>7</sup>

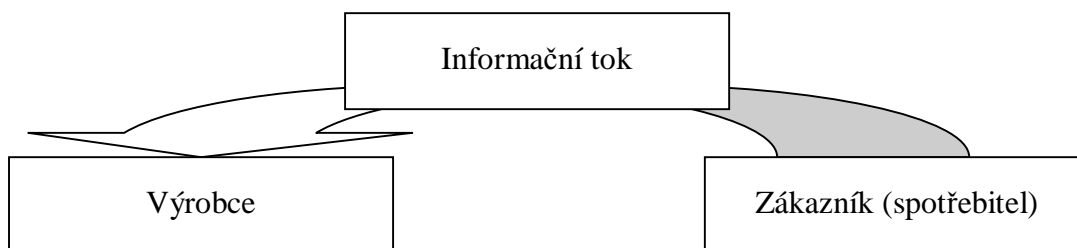
Obrázek 3.3-2 *Schéma toku materiálu a informací*



Zdroj: Sixta<sup>14</sup>

### 3.3.1 Informační tok

Obrázek 3.3-3 *Informační tok*



Podle Lamberta<sup>5</sup> předchází produktovým tokům toky informační. Od zákazníka k výrobcí proudí různé informace týkající se prodeje a situace na trhu. Tato data napomáhají výrobcí zjistit, zda a jak se jejich výrobky prodávají, komu se prodávají a někdy také proč se prodávají. Proto jsou podle něj zákazníci zdrojem obchodních a marketingových informací .

K dalším typům informací, které se průběžně podávají mezi články distribučního kanálu, patří obvykle informace o množství zásob na různých místech kanálu, plánované / budoucí výrobní série, servisní požadavky a plány / rozvrhy dodávek.

Vaněček<sup>18</sup> uvádí, že cílem informačního toku pro logistické účely je umožnit plynulé fungování materiálového toku a tím i uspokojení potřeb zákazníků. Bez potřebných informací by výrobce nevěděl, zda o jeho zboží bude zájem, případně kolik ho zákazníci chtějí, kdy ho potřebují, ani by si nemohl právě to potřebné množství surovin objednat. Informační tok je součástí, důsledkem aplikace určitého informačního systému. Informační tok lze členit dle různých způsobů.

#### 1. Členění dle směru informačního toku

- a) Směrem proti proudu (od zákazníka k výrobcí).
- b) Oboustranný informační tok ve výrobě ( po proudu i proti proudu).
- c) Směřující po proudu (od výrobcí k zákazníkovi).
- d) Oboustranný informační tok (mezi výrobcem a zákazníkem).



## 2. Členění dle způsobu předávání informací

- a) Informace předávané tradičními komunikačními způsoby (ústně, písemně, faxem, telefonem..).
- b) Informace předávané on-line způsobem.

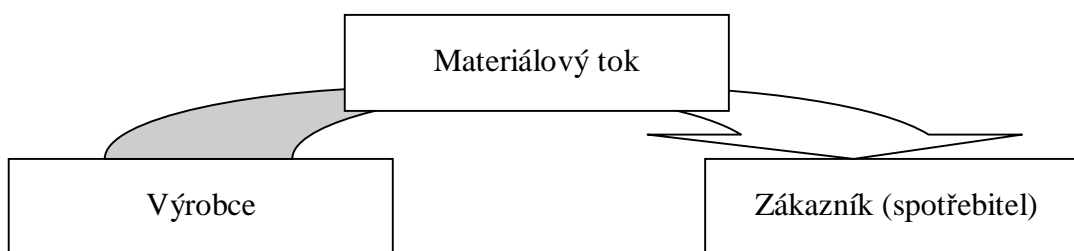
## 3. Členění dle rozsahu aplikace v řetězci

- a) Uplatňování v celém řetězci jednotně (uplatňování on-line systému).
- b) Uplatňování vždy jen mezi dvěma či jen několika sousedními články.

Podle Lamberta<sup>5</sup> ovlivňují informační toky úroveň zásob. Výrobci se tradičně pokouší zvýšit své zisky tím, že vedou velkoobchody a maloobchody k tomu, aby udržovali velké objemy zásob. V poslední době se zvyšuje tlak velkoobchodních a maloobchodních firem v opačném směru – pokouší se přesunout břemeno zásob distribučním kanálem zpátky. Výše pojistných zásob, kterou je nutno udržovat na jednotlivých úrovních distribučního kanálu, závisí do značné míry na tom, jaká je kvalita a rychlost informačního toku.

### **3.3.2 Materiálový tok**

Obrázek 3.3-4 *Materiálový tok*



Lambert<sup>5</sup> tvrdí, že k tokům produktů dochází teprve poté, co jsou iniciovány informační toky.

Pernica<sup>10</sup> vidí materiálový tok jako pohyb materiálu ve výrobním procesu nebo oběhu, prováděný pomocí manipulačních, dopravních a pomocných prostředků a zařízení cílevědomě tak, aby materiál byl k dispozici na daném místě, v potřebném množství, v požadované době a s předem určenou spolehlivostí.

Řízení materiálového toku je součástí logistického řízení, které charakterizoval Sixta<sup>14</sup> jako proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.

Řízení materiálového toku zahrnuje správu surovin, součástek, vyrobených dílů, balících materiálů a zásob ve výrobě. Jde především o plánování, organizování, motivování a kontrolu všech činností, které souvisejí prvořadě s tokem materiálu do organizace.

I když se řízení materiálového toku přímo nedotýká konečných zákazníků, rozhodnutí přijatá z této části logistického procesu přímo ovlivní úroveň poskytovaného zákaznického servisu, schopnost podniku konkurovat jiným firmám, dále ovlivňují hladinu prodeje a zisku, kterého je podnik schopen na trhu dosahovat. Proto je řízení oblasti materiálů pro celkový logistický proces životně důležité.

### 3.4 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Systemy řízení zásob se zabývají stanovením ukazatelů, jako je předikování očekávané budoucí poptávky, výpočet optimální velikosti objednacích dávek, stanovení objednacích úrovně a stanovení pojistné zásoby. Přínosem efektivnějšího systému řízení zásob by pak mělo být zvýšení úrovně zákaznických služeb, snížení nákladů na skladování, transparentnost řízení, snížení zásob a optimální úroveň zásob.

Za zásoby lze považovat tu část užitečných hodnot, které byly vyrobeny a ještě nebyly spotřebovány. Nejedná se tedy pouze o hotové výrobky, ale jde také o zásoby surovin, základních a pomocných materiálů, paliva, polotovarů, náradí, náhradních dílů, obalů a rozpracované výroby, které prochází podnikem. Zásoby mají nezastupitelnou úlohu při zabezpečení plynulosti výrobního procesu. Jsou nezbytné pro vyrovnání možností dodavatelů s poptávkou.

Zásoby se vyskytují prakticky na všech místech logistického řetězce, jejich existence je spojena s rizikem, které se mění podle toho, na kterém místě řetězce jsou zásoby lokalizovány. Znalost jejich stavu je proto pro řízení hmotných toků nezbytným předpokladem. Stav zásob také silně ovlivňuje efektivnost podnikání organizace. Proto je součástí každého moderního informačního systému i subsystém řízení zásob, který by měl plnit tři základní úkoly:

1. Zabezpečit přesnou a aktuální evidenci stavu zásob v místě, čase i sortimentu a zajistit provádění inventarizací zásob.
2. Poskytovat možnost analýzy struktury zásob podle zvolených kritérií.
3. Umožnit využití moderních algoritmů pro řízení zásob. Gros<sup>2</sup>

Podle Drahotského<sup>2</sup> patří problematika volby správných rozhodnutí v oblasti zásob k nejriskantnějšímu oblasť logistiky. Stanovení potřebné úrovně zásob v množství a struktuře pro zásobování segmentů trhu a jejich alokace podle předpovědí prodeje, stejně tak jako volba optimální úrovně zásob surovin pro výrobu patří ke kritickým článkům celé logistické strategie. Proto považuje zásobování za jednu

z nejdůležitějších podnikových aktivit, která zajišťuje hmotné i nehmotné výrobní činitele potřebné k činnosti podniku. Dále tvrdí, že zásoby mají pro podnik jak pozitivní, tak i negativní význam. Negativní spočívá především v tom, že váží kapitál, spotřebovávají práci a prostředky a nesou s sebou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti a nebo neprodejnosti. Za pozitivní, lze předpokládat to, že řeší řadu nesouladů mezi výrobou a spotřebou.

Kuncová<sup>7</sup> i Dratotský<sup>1</sup> se shodují, že časový, místní, kapacitní či sortimentní nesoulad mezi výrobou a spotřebou řeší zásoby, které kryjí předvídané i nepředvídané výkyvy a poruchy.

Naopak Jindra<sup>3</sup> tvrdí, že sortimentní, množstevní, časový i prostorový rozpor mezi výrobou a spotřebou plní v dodavatelských řetězcích vázaných na konečného spotřebitele velkoobchodní sklady.

Jak Lambert<sup>5</sup>, tak i Drahostský<sup>1</sup> zastávají názor, že cílem řízení stavu zásob je zvyšovat rentabilitu podniku, předvídat dopad podnikových strategií na stav zásob a minimalizovat celkové náklady logistických činností při současném uspokojování požadavků na zákaznický servis.

Podle Drahostského<sup>1</sup> může být rentabilita zvyšována buď snižováním nákladů, nebo zvýšením prodeje. Snižování nákladů spojených se zásobami je možné dosáhnout např. snížením počtu nevyřízených objednávek a urychlených dodávek, odstraněním mrtvých zásob, přesnějším prognózováním poptávky, kvalitnějším plánováním zásob apod.

Za optimální strategii řízení zásob považuje Gros<sup>2</sup> takový způsob doplňování udržování a čerpání zásob, při nichž se dosáhne minima součtu nákladů spojených s pořizováním a udržováním zásob a ztrát způsobených jejich nedostatkem.

Lambert<sup>5</sup> ve své knize píše, že metody řízení zásob ovlivňuje to, zda se při pohybu zásob logistickým řetězcem uplatňuje systém tahu nebo tlaku a zda je poptávka po zásobách tzv. závislá nebo nezávislá.

Stejně tak Vaněček<sup>17,18</sup> se ve svých publikacích zmiňuje jak o systému řízení zásob, které vychází buď ze závislé nebo nezávislé poptávky, tak o řízení systémem tažným a tlačným.

Nezávislá (stochastická) poptávka vzniká libovolně a nemá vztah k poptávce po jiných druzích výrobků. Výše této poptávky může být pouze predikována a nelze ji stanovit se 100% jistotou. K tomu se používají různé prognózy a predikce.

Závislá poptávka je ta, kterou lze odvodit z poptávky po jiném zboží. Tento druh poptávky lze vypočítat či odvodit. K jejímu se stanovení se používá např. metoda ABC, Just-in-time, MRP...

Tažný systém (PULL systém, systém řízení zásob poptávkou):

Principem tohoto systému je „vtahování“ zásob do dodavatelského řetězce podle poptávky. To znamená, že se zásoby doplňují až v okamžiku, kdy disponibilní stav zásob na skladě poklesne přes předem stanovenou mez. Doplnění zásob vychází z nějaké předpovědi, ale do distribuce je výrobek vtažen až když se objeví požadavky zákazníků na existující zásoby.

Tlačný systém (PUSH systém, plánové řízení zásob):

Jde o opačný systém k tažnému. Východiskem tohoto systému je detailní znalost požadavků zákazníků. Výrobky jsou „tlačeny“ do dodavatelského řetězce v předtuše budoucí poptávky. Podstatou systému je podrobný plán požadavků na distribuci, který poskytuje detailní přehled o požadavcích na zásoby v jednotlivých časových úsecích plánovacího horizontu

Gros<sup>2</sup> tyto dva systémy rozšiřuje ještě o adaptivní metodu řízení zásob, která je kombinovanou metodou obou předešlých. Její podstatou je pružná reakce na vnější podmínky na trhu. Proto musí být tato metoda dostatečně pružná, musí respektovat změny v čase, prostoru i struktuře výrobků.

### 3.5 REVERZNÍ (ZPĚTNÁ) LOGISTIKA

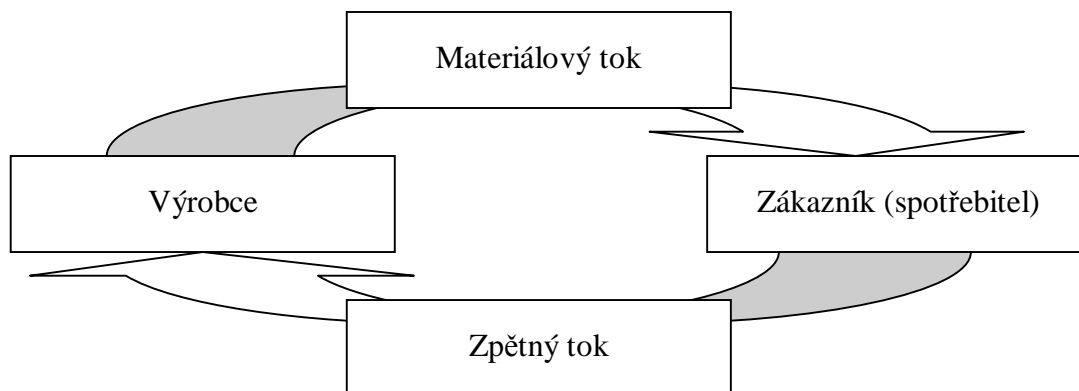
Tři úzká pojetí reverzní logistiky, které definoval Škapa<sup>16</sup>:

1. Reverzní logistika jako činnosti spojené s přebalením a opětovným prodejem vráceného zboží, či redistribuce neprodejného zboží do specializovaných obchodů a na méně náročné trhy. Reverzní logistika plní především obchodní marketingové funkce a sleduje zejména ekonomické cíle.
2. Reverzní logistika jsou aktivity podporující materiálovou recyklaci a směřující k minimalizaci odpadů v výroby a obalů. Reverzní logistika má nejužší vazbu na odpadové hospodářství podniku a skrze ekologické cíle naplňuje legislativní požadavky státu.
3. Jádrem reverzní logistiky je organizace a řízení komplikovanějších způsobů zhodnocování starých výrobků. Důležitá je synchronizace těchto operací s výrobou, zajištění zdrojů použitých výrobků i odbytových trhů pro ně.

Reverzní neboli zpětná logistika je jednou z oblastí logistiky, která byla zejména teorií dlouho opomíjena. V dnešní době se této problematice začíná věnovat stále větší pozornost především z důvodů omezenosti výrobních zdrojů a neustále rostoucí spotřeby lidí. Hlavní snahou je tedy omezit plýtvání se zdroji, a to tím, že se prodlouží životnost výrobků nebo jejich součástí. Druhým krokem je uzavření materiálových toků ve společnosti prostřednictvím recyklací.

Původně byla reverzní logistika spojována s procesy recyklace výrobků. Dnes je hlavní náplní podpora alternativního využití výrobků a obalů, které již jednou byly použity, nebo nemohou být prodány (zboží s prošlou dobou trvanlivosti, sezónní zboží, částečně nefunkční výrobky, ...). Vzniká materiálový tok, který má opačný směr než je v klasickém zásobovacím řetězci, ve kterém dochází k situaci, že mnoho výrobků musí „téci“ od místa skončení své funkčnosti (nejčastěji od spotřebitele) k výrobcí nebo k firmě, která je pověřena jejich zpracováním.

Obrázek 3.5-1 *Tok materiálu a zpětný tok*



Z pohledu logistiky přináší řízení zpětného toku nové podmínky pro distribuci, pro plánování produkce a řízení zásob. Pokud mají být cíle reverzní logistiky naplněny, musí dojít k jejich optimalizaci v rámci dodavatelských řetězců, ne pouze jednoho podniku.

Řada zemí již zavedla do své legislativy opatření, vyžadující od podniků, aby zajistily (částečnou) recyklaci svých výrobků a obalů. Podniky jsou tlačeny k odpovědnosti za své výrobky během celého životního cyklu výrobků, tj. od získávání surovin, přes zhotovení výrobků, jejich užití, až po jejich likvidaci. Vaněček<sup>18</sup>

Na základě tohoto opatření tvrdí Pernica<sup>11</sup>, že se reverzní čili zpětná logistika se stala skutečností pod tlakem evropských norem, jež jsou vedeny sebezáchovným pudem alespoň trochu zmenšit obrovské plýtvání, jež provází rozbujelý konzum a na něž je neviditelná ruka trhu jaksi krátká. Problém však spočívá v tom, že zpětný tok je velmi nákladný, ve srovnání s tokem zboží směrem k zákazníkům až devítinásobně. Další problém se nachází v ekonomické i ekologické nereálnosti recyklovat vše nepotřebné, co se z logistických řetězců a ze sféry spotřeby uvolňuje. Například u obalů jsou limitující náklady na přepravu a na spotřebu energie. Náklady se samozřejmě nakonec promítnou do maloobchodních cen a mohou ovlivnit konkurenceschopnost výrobků i dodavatelů.

Podle Pernici<sup>11</sup> spočívá řešení ve spotřebitelské uměřenosti a v konstrukční minimalizaci spotřeby materiálů, jak ji například pro obaly prosazuje směrnice

Evropské unie. Tedy v uplatňování logistických hledisek již ve fázi konstrukce, a to jak výrobků, tak obalů a zároveň v prevenci nežádoucího chování zákazníků.

Naopak podle Škapy<sup>16</sup> je hlavní náplní reverzní logistiky sběr, třídění, demontáž a zpracování použitých výrobků, součástek, vedlejších produktů, nadbytečných zásob a odpadového materiálu kde hlavním cílem je zajistit jejich nové využití, nebo materiálové zhodnocení způsobem, který je šetrný k životnímu prostředí a je ekonomicky zajímavý.

Reverzní logistika podporuje materiálovou recyklaci a snaží se o minimalizaci odpadů z výroby a o minimalizaci obalů. Má úzkou vazbu na odpadové hospodářství podniku a prostřednictvím ekologických cílů naplňuje legislativní požadavky státu.

Materiál který je pro reverzní logistiku nezajímavý a stává se součástí logistiky odpadů, může být v budoucnu při zdokonalených postupech zpracování zhodnocován a může se tedy stát součástí zpětných toků. Řízení toků odpadů, které nepředstavují ekonomickou hodnotu a jsou určeny k likvidaci (typicky skládkováním nebo spalováním), patří rovněž do zpětné logistiky, ačkoliv zde fakticky k materiálovému zpětnému toku nedochází (nevrací se k producentům). Při jejich řízení jsou totiž uplatňovány stejné principy a často vznikají jako důsledek aktivit reverzní logistiky.



## **3.6 KNIHY A ČASOPISY JAKO PŘEDMĚT DISTRIBUCE**

Píše se 21. století a světu vládne věda a technika. Řada z nás si dnes nedokáže představit život bez elektřiny, auta, teplé vody, mobilního telefonu či počítače. Tento technický pokrok výrazně zasáhl nejen do stylu našeho života, ale i do řady vědních oborů, kam patří mimo jiné i literatura, a proto i knihy a časopisy začínají vycházet v elektronické podobě.

Jak dokazuje statistika (viz kapitola 3.7), elektronická podoba nijak neubírá na významu tištěné podobě. Neboť tyto knihy i časopisy mají stále své nesporné výhody. Nekupuje si je pouze starší generace, které jsou mnohdy technická zařízení cizí. Pro svou oblibu je využívají všechny věkové kategorie již od batolat. Stále slouží jako učebnice, manuální příručky, společník na cesty, atd. Tištěné knihy i časopisy jsou připraveny být vždy po ruce bez přípojky k elektrické energii či baterií.

Dříve sloužily knihy především k zanechání zpráv budoucím generacím (příkladem jsou kroniky). Psaly se ručně, a poté další výtisky vznikaly opisem. Postupně, s vynálezem knihtisku, se rozšiřovaly i oblasti využití knih. Dnes mají mimo jiné běžně za úkol vzdělávat a bavit. Podle cíle zaměření na určitou čtenářskou skupinu se řadí do určitého literárního žánru.

Podobně jsou na tom i časopisy. Z počátku vycházely zábavné literární časopisy, které měli za úkol seznamovat čtenáře se světovou i domácí literaturou. Postupem času si začali jednotlivé zájmové skupiny vydávat své časopisy a podle toho se odvíjel i jejich obsah. Dnes se tedy můžeme setkat s časopisy, které mají za úkol vzdělávat, bavit, informovat i radit jejich čtenářům.

### **3.6.1 Kniha**

Původ slova je nejasný, snad z čínského king = kniha, asyrsky kunukku = pečeť, v češtině doložen výskyt už ve 14. století. Zpravidla jde o vyjádření materiálního aspektu díla jako věci (soubor číslovaných listů je spojen vazbou a deskami a vytváří pevný rámec textu). Podle Staročeského slovníku Jana Gebauera znamenalo slovo kniha

původně jednotlivou písemnost (list) a vůbec psané sdělení, množné číslo potom sbírku nebo úhrn kusů (kodex, liber); zatímco singulár byl zatlačen slovy písmo, list, spis, plurál se udržel, od 16. století se nicméně používá většinou tvaru singuláru kniha. Na číslovaných a vzájemně propojených listech je pomocí znaků přenášeno sdělení jako předpoklad literární komunikace. Na dekodování sdělení, „čtení“, má přitom výrazný vliv grafická podoba obálky, její rozměr, frontispic, druh sazby, typ papíru, způsob ořezu, rytmus obracení stran a další prvky.

Rozlišují se knihy psané a tištěné. Kniha se ve svém vývoji proměňovala také tvarově, střídaly se použité psací látky a způsoby výzdoby. U nejstarších národů Asie a u Indů byla kniha složena z palmových listů spojených stuhou, u Egyptanů byla zhotovena z papyrosu a měla tvar svitku, u Číňanů tvar závitku, který se uchovával v hedvábném pouzdře, Řekové a Římané užívali voskované destičky, které se kovovými kroužky svazovaly do špalíčku. Tvar knihy jako sešitku byl možný teprve s nástupem pergamenu (vydělaná zvířecí kůže kozí, ovčí, telecí nebo jelení) a posléze papíru. Přehnutím pergamenového listu vznikl dvoulist a několik dvoulistů do sebe zavěšených se stalo základem nového tvaru knihy. Připomínala svazek voskových destiček, proto i na ni se přenesl pojem kodex. Tištěná kniha je v Evropě známa od poloviny 15. století a její vznik je spjat se jménem Jana Gutenberga. Pavera<sup>8</sup>

### **3.6.2 Historie vzniku knih**

Řadu století byly knihy vzácné, protože se rozmnožovaly ručně; to vyžadovalo celé týdny práce. Středověcí mniši přepisovali texty na pergameny. Malíři zdobili stránky barevnými obrázky a krásnými velkými písmeny: iniciálami. Stránky byly svázány a chráněny dřevěnými nebo koženými deskami. K rychlejšímu množení knih vynalezli Číňané způsob jak písmena kopírovat tím, že je vyřezali do dřevěné desky. Text se nejdřív napsal na list papíru, který se pak přiložil na dřevo. Dobře se k němu přitiskl a tisk písmen zůstal na desce. Podle otisků se pak písmena vyřezala. Potom se natřela tuší, na desku se přiložil papír a jemně přimáčkl: text se otiskl na papír. Postupně se tak mohly tisknout další stránky. Kolem roku 1445 vynalezl Němec Johannes Gutenberg novou techniku, knihtisk, při níž se neztrácel čas vyřezávání

písmen celého textu. Každé písmeno a interpunkční znaménko bylo odlito z olova. Pak se tyto typy řadily do tzv. písmovnice, krabice rozdělené na malé přihrádky, a mohly se mnohokrát používat. Pro vytvoření textu se typy nejprve sestavily do řádek v dřevěném rámu a potřely se tiskařskou barvou. Tiskař položil na rám čistý list papíru a dal ho do lisu. Jak otáčel šroubem, lis pevně přitiskl papír na rám s typy, a ty se na něj otiskly. Pak lis povolil, potištěný papír opatrně vytáhl, aby nerozmazal barvu, a dal do sušit. A mohl začít znovu – s čistým listem... Sinop<sup>13</sup>

### **3.6.3 Historie vzniku časopisů**

Časopisy se vyvíjely mnohem později než knihy. Prvotní zpravodajství se šířilo za pomoci dopisů. Na přelomu 15. a 16. stol. se začalo objevovat pravidelné zpravodajství, které vyvoláno informační potřebou o trzích. To bylo umožněno díky vynálezu knihtisku, výrobou papíru a zavedením pravidelného poštovního spojení. U zrodu vývoje časopisů na našem území se stál Josef Dobrovský, který vydával německy psaný časopis *Böhmische Literatur*, zabývající se stavem české literatury, vědy a vzdělanosti. Mezi první česky psané časopisy se řadí velice úspěšný a do dnes známý časopis *Květy*.

### **3.6.4 Vznik knihy i časopisu dnes**

Díky nejrůznějším technickým a informačním vynálezům je dnes tisk knih i časopisů nesmírně rychlý. Texty a obrázky se nejprve zpracovávají v počítačích, a pak se stránky dávají lámat do tiskárny. Celý proces vzniku knihy i časopisů probíhá ve třech fázích (1. příprava tiskové formy, 2. tisk, 3. dokončující výroba). Knižní výroba v dnešní době, od zadání podkladů až do expedice knih z tiskáren, trvá přibližně 14 dní až 3 týdny. Sazba knihy do počítače však někdy může trvat i déle. U časopisů je to mnohem rychlejší, neboť časopisy nejsou tak stránkově obsáhlé jako knihy.

Obdržetím rukopisu, textu na disketě, CD, fólii či filmech a technických údajích o tom, jak by měla kniha vypadat po vytištění, začíná první fáze, kterou je příprava tiskové formy. Grafik nejdříve připraví dle požadavků zákazníka (nakladatele) tzv.

zrcadlo sazby. To znamená, že stanoví velikost a počet stran, řádkový a stránkový rejstřík a písmo. Na základě těchto informací vysadí operátor sazbu (zadá písmo do počítače) a následně zalomí knihu. Tím ji připraví na její skutečný vzhled s obrázky, titulky, čísla stran, ... Poté nastupuje na řadu technolog tiskárny, který na základě objednávky stanoví, na jaký papír se bude tisknout, jak se budou skládat archy, zda půjde o lepenou či šitou knihu s tvrdou či měkkou vazbou, jaký bude mít kniha potah, tvar hřbetu, předsádku a popřípadě i přebal.

Druhou fází je samotný tisk. V dnešní době se používá plochý (archový) či rotační tisk, jednobarevný či barevný. U náročnějších či barevných tisků se používá tzv. ofsetový tisk z plochy, který pracuje na principu odpuzování mastnoty a vody.

Závěrečnou fází je dokončující výroba, ve které se archy skládají na jednotlivé signatury. Tyto signatury se naloží na stroj za sebou a kompletují se (sešitím či lepením). Dále se ořezávají na požadovaný formát. Při použití rotačního tisku vyjíždějí jednotlivé listy již složené, neboť tzv. rotačky jednotlivé archy současně ořezávají, skládají a spínají či sešívají. V několika hodinách tak z válců rotaček vyjíždějí tisíce nových výtisků. U časopisů jde již o finální fázi. Aby mohla kniha opustit tiskárnu, zbývá ještě úprava jejího hřbetu, pořez tří stran, zavěšení knihy do desek na list, vylisování drážek u hřbetu knihy a v případě některých titulů ještě navléknutí do přebalu. Poté se knihy i časopisy balí dle požadavků zákazníků do smrštitelné folie a skládají na palety.

Nyní nastává čas pro distribuční řetězec (viz. kapitola 3.2.2). Ten má za úkol dostat knihy z tiskáren až ke konečným zákazníkům. Úkolem distribuce je tedy rozdělovat zboží pomocí distributorů a prodejních míst tak, aby se dostalo co možná nejbližší ke konečným zákazníkům v pravý čas, v požadované kvalitě a kvantitě.

### **3.6.5 Audiokniha**

Pod pojmem audiokniha se rozumí zvukový záznam uměleckého přednesu a četby literárních děl. Může se jednat o zkrácenou i nezkrácenou verzi knihy v umělecké interpretaci herce uložené na MC, CD. Mezi audioknihy v širším smyslu

bývají řazeny i zvukové dramatizace, záznamy představení a také humorné scénky a vyprávění.

Audiokniha není konkurentem klasické knihy a ani se nesnaží být pouhou náhražkou četby a odvádět čtenáře od tištěné knihy. Naopak audiokniha dává zážitku z literárního díla další rozměr a podává pomocnou ruku těm, pro které je četba problémem, ať trvalým nebo krátkodobým. Snaží se být vhodnou formou pro dyslektické studenty, řidiče dálkových tras, slabozraké spoluobčany, zkrátka pro všechny, kteří v daný okamžik nemohou nebo nechtějí vzít knihu do ruky. Audiokniha je rovněž výbornou pomůckou pro pedagogy na základních a středních školách.

Oproti USA byla audiokniha v ČR i celé Evropě dlouhá desetiletí brána jako okrajová záležitost pro nevidomé či seniory. Příznivý trend v Německu však naznačuje, že i v České republice je blízko doba, kdy audioverze knižních bestsellerů v interpretaci známých herců vstoupí masově na pulty knihkupectví a nebudou si ji kupovat jen ti, kteří si ze zdravotních důvodů nemohou přečíst tištěnou knihu. Tento trend je také zapříčiněn vznikem nových formátů ukládání nahrávek na disk. V současnosti je nejrozšířenější formát MP3. Oproti dřívějším audioformátům, u nichž se nezkrácený přednes celé knihy mohl dostat k posluchačům jedině v podobě obsáhlého souboru deseti až patnácti CD, přináší formát MP3 audioknihám uživatelskou jednoduchost a praktičnost. Kouzlo formátu MP3 spočívá v tom, že se místo běžné hodiny a čtvrt vejde na klasický CD disk až 15 hodin stereozáznamu. Není tedy nutné obsahy knih zkracovat a lze posluchači poskytnout dosud nevídaný komfort nejen v oblasti obsluhy, ale hlavně i ceny.

Jistým specifikem českého trhu je fakt, že audioknihy byly díky letitému státnímu monopolu řazeny do nabídky obchodů se zvukovými nosiči, přestože ve většině zemí vždy patřily a patří do knihkupectví.

## 3.7 SROVNÁNÍ POČTŮ PRODANÝCH KNIH A ČASOPISŮ V ČR

Tato kapitola je věnována statistickým údajům o vývoji počtu vydávaných titulů knih i časopisů a počtu vydaných kusů těchto publikací a tvoří ji dostupné statistické údaje z let 1950 – 2006. Aby nedocházelo ke zkreslení dat, nejsou zde do roku 1993 použita celorepubliková data, nýbrž údaje spadající pouze na české území.

### 3.7.1 Knihy

Tabulka 3.7-1 *Počet vydaných titulů a knih v letech 1950 - 2006*

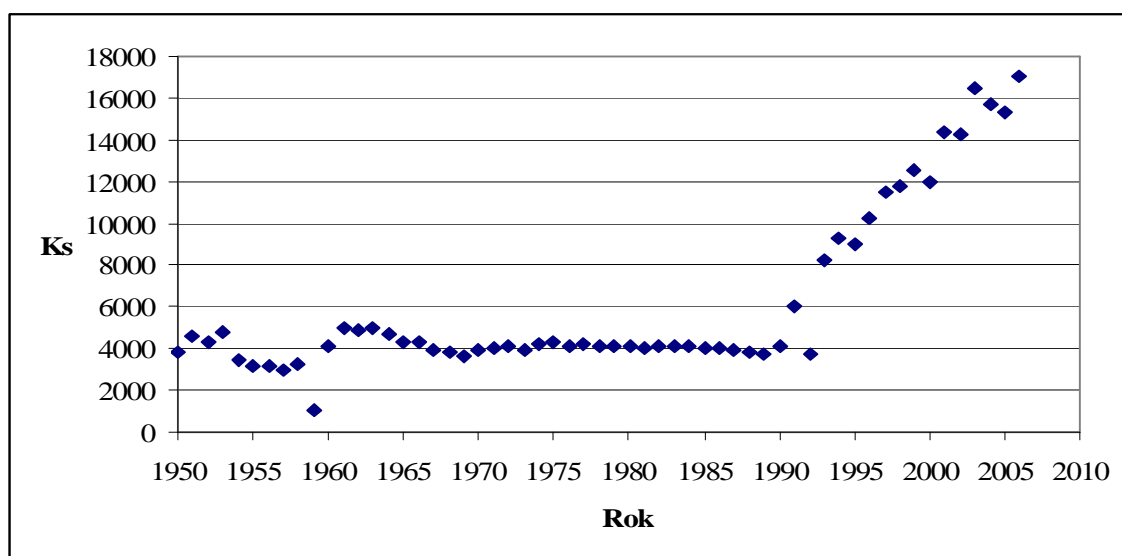
<b>Rok</b>	<b>1950</b>	<b>1951</b>	<b>1952</b>	<b>1953</b>	<b>1954</b>	<b>1955</b>	<b>1956</b>	<b>1957</b>	<b>1958</b>	<b>1959</b>
<b>Počet vydaných titulů</b>	3797	4586	4336	3340	3452	3185	3205	2961	3244	3350
<b>Počet vydaných knih v tis. ks</b>	84358	89649	58950	39556	42740	37419	34757	34308	39208	33975
<b>Rok</b>	<b>1960</b>	<b>1961</b>	<b>1962</b>	<b>1963</b>	<b>1964</b>	<b>1965</b>	<b>1966</b>	<b>1967</b>	<b>1968</b>	<b>1969</b>
<b>Počet vydaných titulů</b>	4147	4971	4846	4954	4726	4322	4288	3952	3843	3654
<b>Počet vydaných knih v tis. ks</b>	38174	39884	42720	44880	40356	39707	40806	45173	46638	53996
<b>Rok</b>	<b>1970</b>	<b>1971</b>	<b>1972</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>	<b>1977</b>	<b>1978</b>	<b>1979</b>
<b>Počet vydaných titulů</b>	3955	4010	4086	3939	4184	4310	4120	4180	4118	4100
<b>Počet vydaných knih v tis. ks</b>	59483	55163	51780	55117	55874	58795	60004	58936	59529	65599
<b>Rok</b>	<b>1980</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>
<b>Počet vydaných titulů</b>	4143	4003	4100	4080	4115	4004	3996	3907	3803	3767
<b>Počet vydaných knih v tis. ks</b>	64793	70558	69712	72156	71942	72896	75824	73878	73788	76198
<b>Rok</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Počet vydaných titulů</b>	4136	6057	3743	8203	9309	8994	10244	11519	11738	12551
<b>Počet vydaných knih v tis. ks</b>	75625	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Rok</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>			
<b>Počet vydaných titulů</b>	11965	14321	14278	16451	15749	15350	17019			
<b>Počet vydaných knih v tis. ks</b>	.	.	.	.	.	.	.			

zdroj: ČSÚ

Únorem roku 1948 se dostala naše republika pod vliv nového politického režimu, který s sebou přinesl nový kulturní život, ale bohužel i zdeformování literatury. Směly se tisknout a objevit pouze schválené tituly. V grafu o počtu vydaných titulů je zřejmý vliv diktatury a cenzury, která držela množství vydávaných titulů po dobu bezmála 40 let ve stejné výši. Od druhé poloviny 50. let až do roku 1968 se situace

mírně zlepšila. Směla být téměř svobodně vydávána řada děl, čímž byl i mírný nárůst vydávaných titulů. Postupné uvolňování však vyvrcholilo Pražským jarem, po kterém se opakuje situace 40. a 50. let. Opět byla nastolena tvrdá diktatura a cenzura. Po revoluci v roce 1989, jak dokládá graf (viz obr. 3.7-1), nastává v množství vydávaných titulů velký boom. Množství titulů stoupl do dnešní doby na více jak trojnásobek a i do budoucna má zatím rostoucí tendenci.

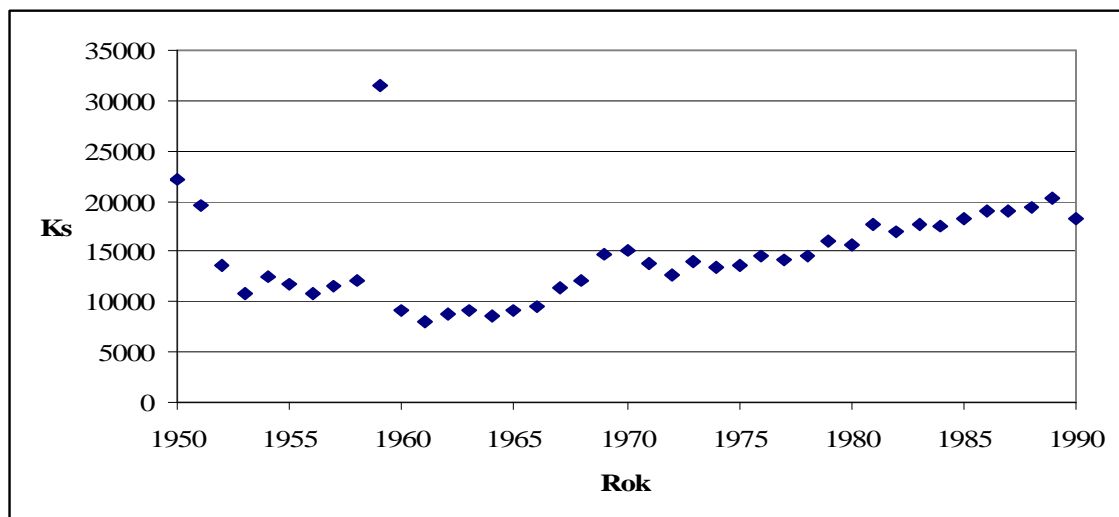
Obrázek 3.7-1 *Počet vydaných titulů v letech 1950 – 2006*



zdroj: ČSÚ

Následující graf (obr. 3.7-2) udává průměrný počet výtisků jednoho titulu. V důsledku cenzury a diktatury je patrné omezování počtu vydávaných knih až do roku 1951. Od roku 1952 je z grafu patrný nárůst výtisků, v průběhu bezmála 30 let, téměř na dvojnásobek. Nelze přesně srovnat vývoj po roce 1990 s předcházejícími údaji, neboť se ve statistických ročenkách přestaly objevovat údaje o počtu vydaných knih. Dnes vychází tituly průměrně v nákladu 3 – 3,5 tisíce kusů (údaj z tiskáren), z čehož je patrné, že i v době velkého technického vývoje jsou knihy nezbytnou součástí každodenního života a těší se i velké oblibě.

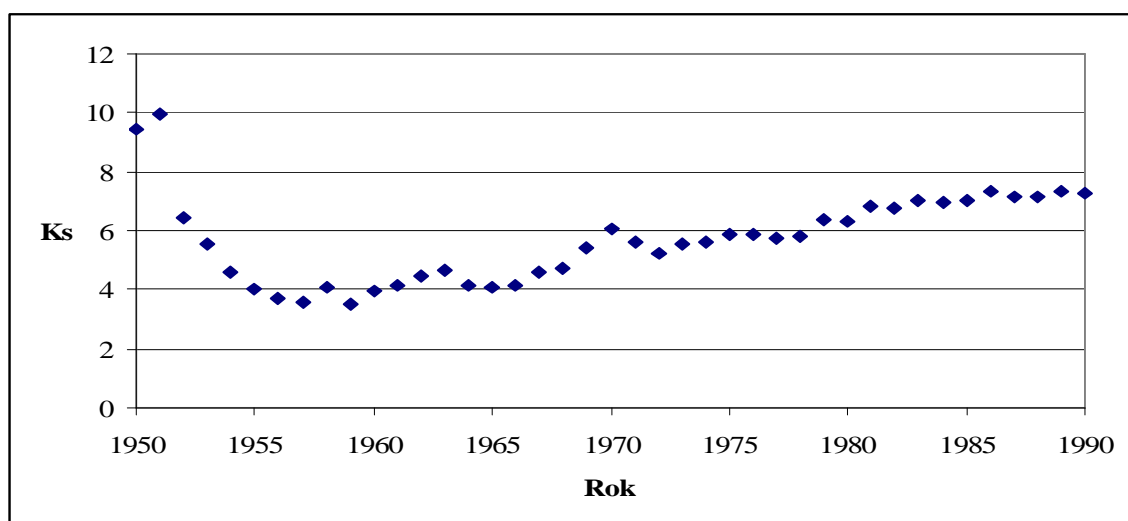
Obrázek 3.7-2 *Průměrný počet výtisků jednoho titulu v letech 1950 - 1990*



zdroj: ČSÚ

Třetí graf (obr. 3.7-3) této kapitoly poskytuje ukázkou vývoje počtu knih připadajícího na jednoho obyvatele (tabulka o počtu obyvatel viz příloha č. 2). Již z předchozích informací, o množství vydávaných titulů a o průměrném počtu výtisků, je patrné, že i počet knih připadající na jednoho obyvatele má od roku 1958 stále rostoucí tendenci.

Obrázek 3.7-3 *Počet knih připadajících na jednoho obyvatele v letech 1950 - 1990*



zdroj: ČSÚ



### 3.7.2 Časopisy

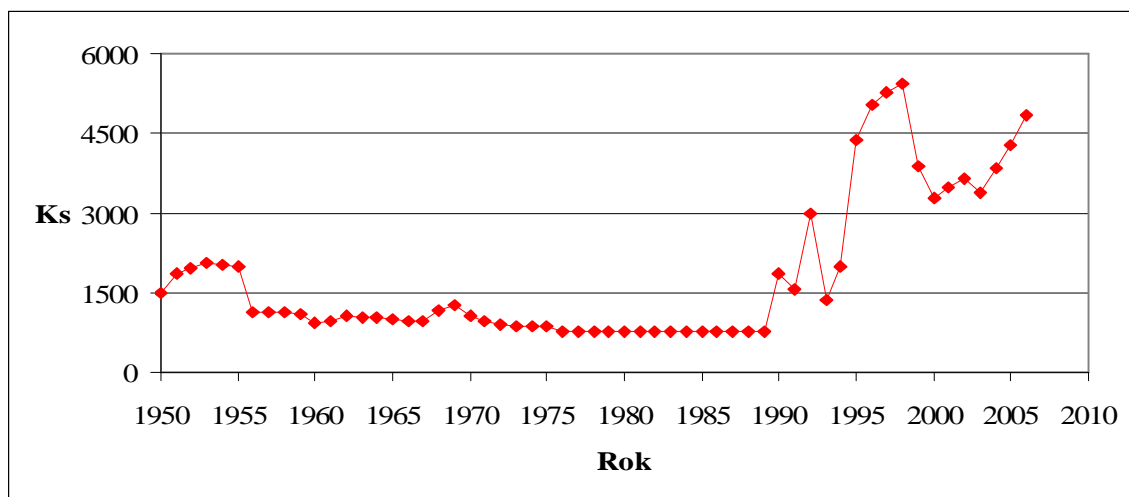
Tabulka 3.7-2 *Počet vydaných výtisků a časopisů v letech 1950 - 2006*

<b>Rok</b>	<b>1950</b>	<b>1951</b>	<b>1952</b>	<b>1953</b>	<b>1954</b>	<b>1955</b>	<b>1956</b>	<b>1957</b>	<b>1958</b>	<b>1959</b>
<b>Počet vydaných titulů</b>	1479	1840	1972	2054	2030	1989	1121	1137	1124	1079
<b>Počet vydaných výtisků v tis. ks</b>	932259	905214	817344	799345	787766	811339	837103	899334	968408	1051513
<b>Rok</b>	<b>1960</b>	<b>1961</b>	<b>1962</b>	<b>1963</b>	<b>1964</b>	<b>1965</b>	<b>1966</b>	<b>1967</b>	<b>1968</b>	<b>1969</b>
<b>Počet vydaných titulů</b>	936	945	1060	1031	1015	998	964	971	1147	1265
<b>Počet vydaných výtisků v tis. ks</b>	1130773	1234390	1255852	1239941	1289699	1366971	1429009	1413354	1494634	1418280
<b>Rok</b>	<b>1970</b>	<b>1971</b>	<b>1972</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>	<b>1977</b>	<b>1978</b>	<b>1979</b>
<b>Počet vydaných titulů</b>	1067	971	889	864	866	848	759	760	758	758
<b>Počet vydaných výtisků v tis. ks</b>	1316602	1317671	1314761	1369187	1413151	1438991	1505337	1515608	1534200	1541130
<b>Rok</b>	<b>1980</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>
<b>Počet vydaných titulů</b>	759	760	759	759	759	763	764	767	773	772
<b>Počet vydaných výtisků v tis. ks</b>	1558032	1573123	1594607	1611214	1606203	1658720	1691701	1705040	1747517	1777733
<b>Rok</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Počet vydaných titulů</b>	1870	1553	2983	1367	1977	4380	5028	5263	5440	3894
<b>Počet vydaných výtisků v tis. ks</b>	2840557	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Rok</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>			
<b>Počet vydaných titulů</b>	3295	3469	3636	3372	3835	4283	4832			
<b>Počet vydaných výtisků v tis. ks</b>	.	.	.	.	.	.	.			

Zdroj: ČSÚ

Stejně jako u knih ovlivnila i množství vydávaných časopisů politická situace, která nastala v republice po roce 1948. I u časopisů se směly tisknout a objevit pouze schválené tituly. V grafu o počtu vydaných titulů je zřejmý vliv diktatury a cenzury, která držela množství vydávaných titulů po dobu bezmála 40 let ve stejné výši. Od druhé poloviny 50. let až do roku 1968 se situace mírně zlepšila. Směla být téměř svobodně vydávána řada děl, čímž byl i mírný nárůst vydávaných titulů. Postupné uvolňování však vyvrcholilo Pražským jarem, po kterém se opakuje se situace konce 50. a počátku 60. let. Opět byla nastolena tvrdá diktatura a cenzura. Po revoluci v roce 1989, jak dokládá graf (viz obr. 3.7-4), nastává v množství vydávaných titulů velký boom. Množství titulů stouplo do dnešní doby na více jak trojnásobek a i do budoucna má zatím rostoucí tendenci.

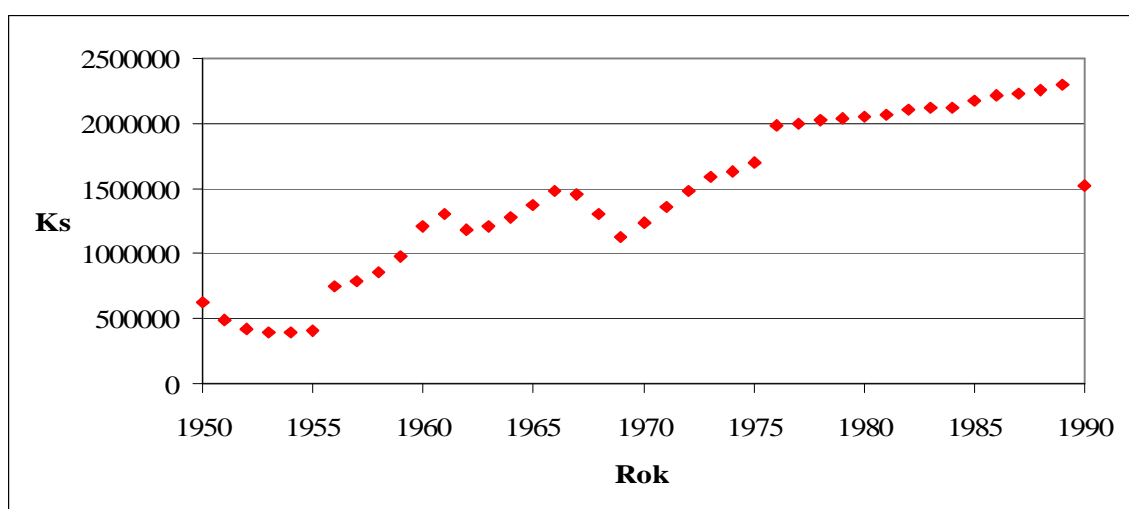
Obrázek 3.7-4 *Počet vydaných titulů v letech 1950 - 2006*



Zdroj: ČSÚ

Následující graf (obr. 3.7-5) udává průměrný počet výtisků jednoho titulu. Stejně jako u knih (viz obr. 3.7-2) je patrný nárůst. I když byl cenzurou a diktaturou omezován počet vydávaných knih, je z grafu patrný nárůst výtisků, v průběhu bezmála 40 let, téměř na dvojnásobek. Ani u časopisů nelze přesně srovnat vývoj po roce 1990 s předcházejícími údaji, neboť se ve statistických ročenkách přestaly objevovat údaje o počtu vydaných výtisků časopisů. I zde je patrné, že se časopisy stále těší velké oblibě.

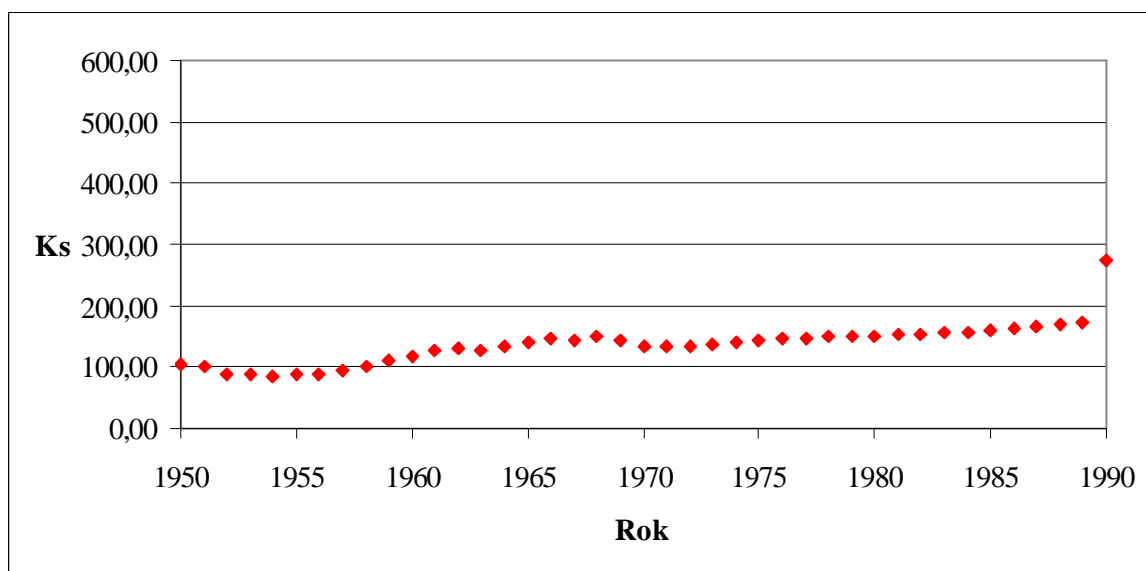
Obrázek 3.7-5 *Průměrný počet výtisků jednoho titulu v letech 1950 - 1990*



zdroj: ČSÚ

Třetí graf (obr. 3.7-6) této kapitoly poskytuje ukázkou vývoje počtu časopisů připadajícího na jednoho obyvatele (viz příloha č. 2). Oproti knihám (viz obr. 3.7-3) mají časopisy připadající na jednoho obyvatele až do roku 1989 lineární mírně rostoucí tendenci .

Obrázek 3.7-6 *Počet výtisků připadajících na jednoho obyvatele v letech 1965 - 1990*



zdroj: ČSÚ

## 4 VLASTNÍ PRÁCE

### 4.1 KNIHY

#### 4.1.1 Charakteristika prodejny knih

Firma Ing. Karel Šindelář – knihkupectví sídlí v Prachaticích, kde má v současné době dvě provozovny, ve Slámově a Křišťanově ulici. Svou činnost zahájila již v roce 1992 a pokračuje v ní dodnes. Hlavní činností této firmy je nákup zboží za účelem opětovného prodeje konečným spotřebitelům. Nabízený sortiment tvoří knihy, zvukové nosiče (CD, MC), VK a DVD, obrazy a reprodukce.

Provozovna ve Slámově ulici, i po značných rekonstrukčních a reorganizačních úpravách do současné podoby, má již svou dlouhodobou historii, neboť se nachází v prostorách bývalé státní knihy. Jde o samostatnou přízemní budovu o rozloze 140 m<sup>2</sup>. V celé budově se nachází pouze prodejní prostory knihkupectví, kancelář a prostory pro zaměstnance. Průčelí budovy tvoří vchod do prodejny a tři otevřené průčelové výkladní skříně.

Obrázek 4.1-1 *Průčelí prodejny*



Před vstupem do prodejny procházejí zákazníci tzv. zádveřím, ve kterém se nacházejí reklamní plakáty a knižní katalogy s nabídkami vycházejících knih jednotlivých vydavatelství. Po vstupu do prodejny se jim na 100 m<sup>2</sup> otevírají značné prodejní prostory.

Hlavním vybavením jsou přístěnné regály a prodejní pulty, které doplňují otočné a závěsné stojany na mapy, CD, MC a doplňkové zboží (pohledy, tabulky do škol, reprodukce...).

Obrázek 4.1-2 Zařízení prodejny



Obrázek 4.1-3 Zařízení prodejny



Regály jsou rozčleněny na jednotlivá oddělení, ve kterých jsou knihy řazeny tématicky, dle množství, hřbetem či čelem k zákazníkovi. V obchodě se využívá žánrového členění např. na encyklopedie, dětskou literaturu, romány, krimi, ...

V oddělení „encyklopedie“ se nachází především dětské všeobecné a přírodovědné encyklopedie a knihy o vesmíru. Další oddělení je „dětské“, ve kterém jsou umístěna dětská lepoporela, pohádky a knihy pro děti předškolního a mladšího školního věku. Pod nápisem „kluci a holky“ se skrývají knihy pro teenagery, což jsou především dobrodružné a dívčí romány. V regálu s nápisem „příroda“ jsou vystaveny knihy pro chovatele domácích zvířat, různé publikace o zvířatech a rostlinách jako např. atlasy hub, rostlin, brouků, ptáků, aj. Co nabízejí regály s nápisy „válečné“, „krimi“, „sci-fi“, „česká beletrie“, „ženské romány“, „romány“, „historie“, „životopisy“, „zahradá“, „kuchařky“, „učebnice“, „jazyky“, „počítačová literatura“, „sport“

a „ekonomika“ netřeba představovat, neboť obsah těchto regálů dostatečně vystihuje jejich označení. Dále je na provozovně ještě oddělení „zdraví“, ve kterém jsou umístěny knihy plné rad o módě, kráse výživě i dietách, dále knihy pro nastávající maminky a o péči o novorozence, kojence a batolata. Regál s označením „psychologie“ zahrnuje jednak publikace o samotné psychologii, jednak knihy plné rad a tipů pro volný čas a na výchovu dětí. V oddělení „duchovní“ jsou umístěny knihy týkající se astrologie, magie i samotného duchovna. Poslední označení patří názvu „Šumava a region“, ve kterém se nachází tituly o Šumavě, Čechách, publikace o Praze a jiných městech, atlasy světa a jiné zeměpisné publikace kromě průvodců jednotlivými státy.

Prodejní pulty (stoly), souží k vystavování zboží a částečně také jako skladovací prostory. Na těchto stolech jsou umístěny velké obrazové publikace, novinky, politická literatura a tzv. těžká literatura. Ve spodních částech stolů se většinou nacházejí knihy, které se již pro větší přijatý počet nevešly do regálů.

V čele prodejny stojí hlavní prodejní pult, na kterém jsou umístěny nejen dva počítače, pokladna, ale i knihy menšího formátu (např. jazykové průvodce, knihy s citáty či tarotové karty). U tohoto pultu probíhá veškerá obchodní činnost – jednání s obchodními zástupci, přijímání knih a samozřejmě i samotný prodej a obsluha zákazníků.

Obrázek 4.1-4 *Hlavní prodejní pult*



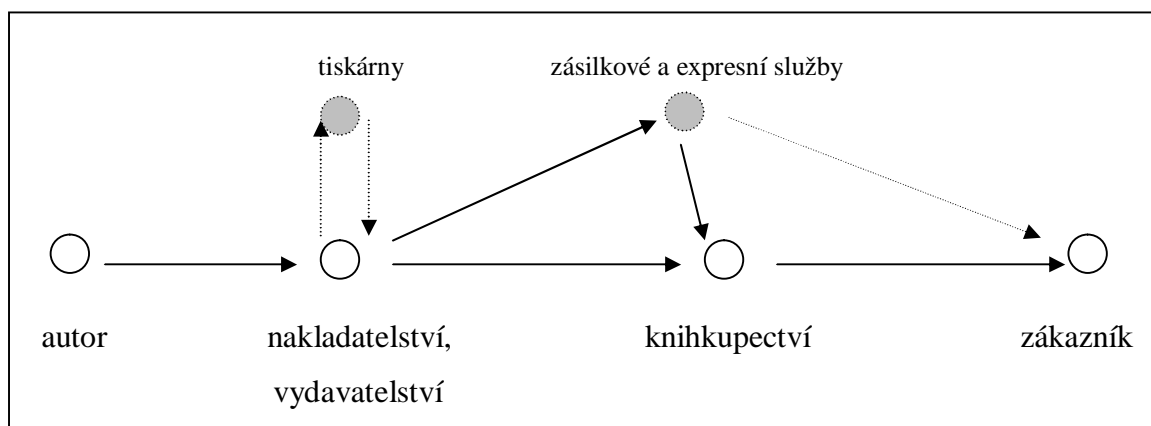
## 4.1.2 Charakteristika dodavatelského řetězce

„Divnější zboží než knihy se na světě asi stěží najde; tisknou je lidé, kteří jim nerozumějí, prodávají je lidé, kteří jim nerozumějí, vážou, recenzují a čtou je lidé, kteří jim nerozumějí, a teď je dokonce i píšou lidé, kteří jim nerozumějí.“ Lichtenberg (in Plachetka)<sup>12</sup>

### 4.1.2.1 Dodavatelský a distribuční řetězec

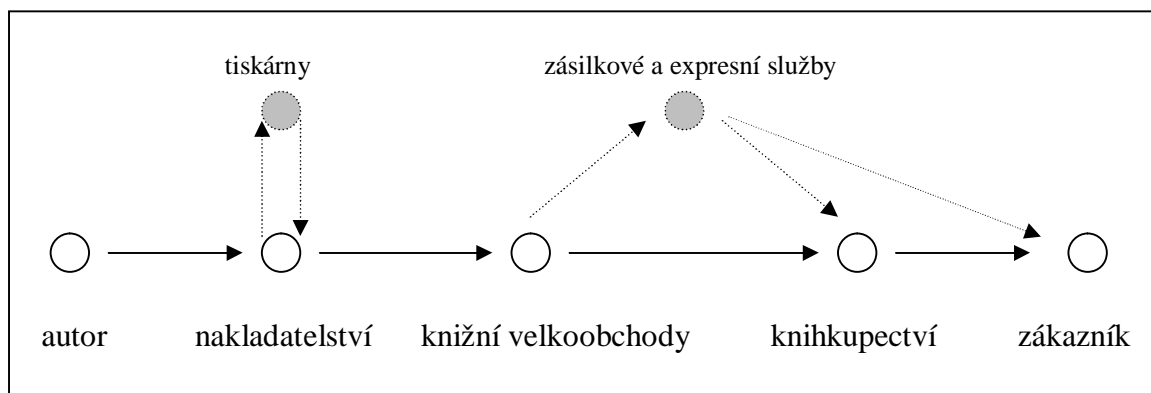
Celý dodavatelský řetězec začíná u autora knihy, bez něj by neměl smysl žádný další článek tohoto řetězce, neboť by chyběl předmět distribuce. Tento řetězec končí u zákazníka, který si koupil knihu. Od nakladatele přes jednotlivé distribuční články se kniha více nezpracovává, ale pouze distribuuje ke konečnému spotřebiteli. Proto se od nakladatele až po konečného zákazníka hovoří o distribučním řetězci, který je součástí logistického řetězce. Jedná se zde o nepřímou (postupnou) distribuci zboží, neboť k zákazníkovi se knihy dostávají přes více stupňů.

Obrázek 4.1-5 Dodatelský řetězec, kde vydavatel = knižní velkoobchod



Tento obrázek znázorňuje situaci, kdy sami vydavatelé prostřednictvím svých obchodních zástupců, případně využitím zásilkových a expresních služeb, dodávají zboží do knihkupectví.

Obrázek 4.1-6 *Dodavatelský řetězec, kde vydavatel ≠ knižní velkoobchod*



Tento obrázek znázorňuje situaci, kde vydavatelé nefigurují jako knižní velkoobchody, ale pouze jako nakladatelství. Vytisknuté knihy dodávají do jiných knižních velkoobchodů, které je následně distribuují do knihkupectví.

#### 4.1.2.2 Články dodavatelského řetězce

##### **Autor**

Autorem označujeme původce literárního díla. Do díla vkládá své pojetí člověka a světa a zkušenosti své i sekundárně poznané prostřednictvím literatury, filmu, divadla atd.

##### **Nakladatelství, vydavatelství**

Vydavatelství knih je odvětví knižního velkoobchodu, jehož podniky (nakladatelství) rozmnožují a rozšiřují literární díla.

Nakladatelství je kulturní a hospodářská organizace, která vydává především neperiodické publikace. Je součástí vydavatelství, odkupuje od autorů autorská práva na základě autorské smlouvy a u děl na zakázku uzavírá smlouvu o dílo, dále rozmnožuje a rozšiřuje literární díla.

Na našem území se nachází více jak 600 různých nakladatelství. Jejich hlavní náplní je vydávání knih. Jednotlivá nakladatelství se vždy zaměřují na určitý literární



žánr. Lze se tedy setkat s nakladatelstvími publikujícími výhradně dětskou, jazykovou, počítačovou, ekonomickou, či jinak zaměřenou literaturu.

*Nakladatelství Academia zaujímá svou ediční činností přední místo mezi nakladatelstvími ČR. Zaměřuje se především na vydávání publikací ze všech vědních oborů. Za zmínku také stojí nakladatelství Albatros s již 55letou tradicí na českém trhu. K více známým nakladatelstvím dále patří např. Anag, Baronet, Fortuna, Grada, Ikar, Kartografia, Knižní klub, Leda, Librex, Naše Vojsko, Svojtka, Víkend a jiné.*

### **Tiskárny**

Tiskárny sice nejsou přímým článkem tohoto logistického řetězce, ale nelze je opomenout, neboť v nich knihy vznikají. Jde o výrobně-organizační jednotky určené k výrobě polygrafických výrobků. Obvykle zahrnují zhotovení tiskových forem (sazba, reprodukce), tisk a dokončovací zpracování (knihařské nebo knihvazačské postupy).

### **Knižní velkoobchody (dodavatelé)**

Jde o vydavatelství (viz obr. 4.1-5) a o distribuční firmy (viz obr. 4.1-6) vybavené vlastními sklady a v převážné většině i vlastním vozovým parkem. V České republice se vedle 60 větších firem vyskytuje i řada dalších drobných distributorů. Jejich cíl tvoří soustředování a nákup knih několika vydavatelství do svých skladů a následný prodej jednotlivým knihkupcům. Hlavní funkcí velkoobchodních skladů je tedy kompletace a expedice zboží dle požadavků knihkupců. Výsledkem fungování velkoobchodů by měla být úspora přepravních nákladů a rychlé uspokojování zákazníků z vhodně rozmístěných skladů.

### **Zásilkové a expresní služby**

V dnešní době nabývají na významu i zásilkové společnosti, které se postupně stávají nedílnou součástí většiny logistických řetězců. Díky kratším celkovým dodacím dobám snižují požadavky na zásoby a napomáhají zlepšovat zákaznický servis. Tyto služby se orientují na kusové zásilky, které dopravují hromadně na depo, a prostřednictvím třídících a distribučních systémů je odtud distribuují k zákazníkům

a to již i do 24 hodin od objednání. Hlavní činností je tedy svoz zboží, jeho přeprava a rozvoz ke konečným zákazníkům. Mezi expresní služby na našem území patří např. *DHL, DPD, General Parcel, PPL, Toptrans, ...*

### **Knihkupectví**

Knihkupectvím se označuje maloobchodní jednotka, jejíž hlavní sortiment představují knihy. Jejím úkolem je zřízení konsignačního skladu či nákup knih, za účelem opětovného prodeje konečným spotřebitelům. Mezi další činnosti v knihkupectví se řadí objednávání, nakup, doplňování, skladování a jiné.

### **Zákazník**

Tento logistický řetězec uzavírá konečný spotřebitel, který si koupil knihu.

### 4.1.3 Vztahy s velkoobchodem

Na našem území se vyskytuje více jak 60 distributorů, z toho s knihkupectvím pana Šindeláře spolupracuje pravidelně pouze 12. Ne každý distributor však nabízí výhradně tituly jednoho či více nakladatelství, jako tomu bylo dříve. V dnešní době se velmi často stává, že čím dál tím více se nabídka distribučních firem kryje tzn., že tituly od stejného nakladatele nabízí 2 až více distributorů.

Základem spolupráce mezi knihkupectvím a knižními velkoobchody je uzavření smlouvy, která se v případě trvání spolupráce pravidelně obnovuje, a to každoročně. Nejčastěji je uzavírána smlouva komisionářská. Méně často se již uzavírá kupní smlouva, neboť ta znamená pro majitele vázání finančních prostředků do nakoupených zásob.

Podstatou komisionářské smlouvy je, že komisionář (knihkupec) se zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta (knižní velkoobchod) na jeho účet určitou obchodní záležitost (prodej knih) a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Jde o zřízení konsignačního skladu. Tento sklad umístěný v objektu odběratele zřizuje dodavatel, který také přibližně sleduje hladinu zásob a zajišťuje jejich fyzické doplňování eventuelně obměňování. Zásoby přitom zůstávají ve vlastnictví dodavatele až do okamžiku úhrady odběratelem, čímž knihkupci značně snižují své finanční prostředky vložené do zásob.

Dnes stále ještě probíhá komunikace nejčastěji přes obchodního zástupce. Většina obchodních zástupců jezdí v pravidelných týdenních intervalech. Někteří však přijíždějí 1x za 14 dní, 1x měsíčně či dokonce pouze 2 – 3x do roka. S postupným technickým pokrokem však řada dodavatelů přechází také k elektronické komunikaci, která má za úkol zlepšit a usnadnit některé služby, urychlit objednávky a tím zkrátit dodávkový cyklus.

#### **4.1.3.1 Jednání s obchodním zástupcem**

Obchodní zástupce je jakýsi prostředník mezi velkoobchodem a knihkupectvím. Někteří zástupci přijíždějí ke knihkupectví s nabízeným zbožím dodávkami, ze kterých přímo na místě vyskladňují vybrané zboží. Jiní používají osobní automobily, ve kterých mívají vzorky nabízených titulů. Objednané zboží vyskladňují z velkoobchodních skladů a následně jej zasílají do knihkupectví prostřednictvím zásilkových či expresních služeb.

Po příjezdu předkládá obchodního zástupce svou nabídku knih, buďto na základě vzorků či katalogu. Zaměstnanci knihkupectví si podle svého uvážení určí množství vybraných titulů, o které mají zájem. Tuto objednávku obdrží buďto ihned a nebo zpravidla od 2 dnů (viz výše).

Za přítomnosti zástupce se dále řeší řada administrativních záležitostí, jako je předávání vyúčtování, platba faktur v hotovosti, vyřizování vratek a reklamací. Reklamací bývá většinou z důsledku poškození či špatného tisku a svázání knihy. Občas se také vyskytuje reklamací špatné dodávky (záměna titulu, jiné množství, ...). Zástupci se předloží kniha k reklamaci, pokud ji má na autě, tak ji vymění za dobrou, pokud ne, tak ji dodá při další návštěvě či s objednaným zbožím.

#### **4.1.4 Informační, materiálový, finanční tok**

K tokům produktů dochází teprve poté, co jsou iniciovány informační toky. Kromě toku produktů a toku informací procházejí jednotlivé články také systémem platby za zboží a za propagační materiály, což je označováno jako finanční tok. Lambert<sup>5</sup>

##### **4.1.4.1 Informační tok**

Z pohledu knihkupectví dochází k dvousměrnému toku informací. Na jedné straně stojí dodavatelé a na straně druhé koneční spotřebitelé. Tento tok slouží jednak ke zlepšení komunikace se zákazníky, jednak ke zkrácení doby objednávek a snížení stavu zásob.

Informační tok úzce souvisí se systémem objednávek (viz kapitola 4.1.6.2) a slouží k rozhodování o snížení či zvýšení stavu zásob. Včasné a přesné informace mají velkou hodnotu, neboť zpoždování informací vede k prodlužování cyklu objednávek a může mít za následek nespokojenost zákazníků.

Pro zaměstnance knihkupectví jsou důležitým informačním zdrojem samotní dodavatelé, kteří informují prodejce prostřednictvím knižních katalogů, edičních plánů, Internetu, či při návštěvě provozovny o právě vyšlých titulech, dotiscích a připravovaných novinkách. Na základě takto získaných informací rozhodují knihkupci o výši objednávky a případných doobjednávkách. Dalšími zdroji pro získání informací o prodejnosti jednotlivých titulů jsou interní a externí zdroje. Každý večer se tiskne seznam denního prodeje, jehož součástí je také stav zásob těchto prodaných titulů, který je důležitý pro případné doobjednávky. Externími zdroji se rozumí média a samotní zákazníci, kteří přicházejí se svými přáními a požadavky někdy i ve značném předstihu.

Knižní katalogy, ediční plány a Internet nejsou určeny pouze pro potřeby knihkupců, ale i zákazníkům. Jednotlivá nakladatelství v katalogích a edičních plánech představují právě vydané či chystané tituly, na Internetu však nabízejí přehled veškerých dostupných titulů. Dalšími informačními zdroji jsou samotné knižní pulty

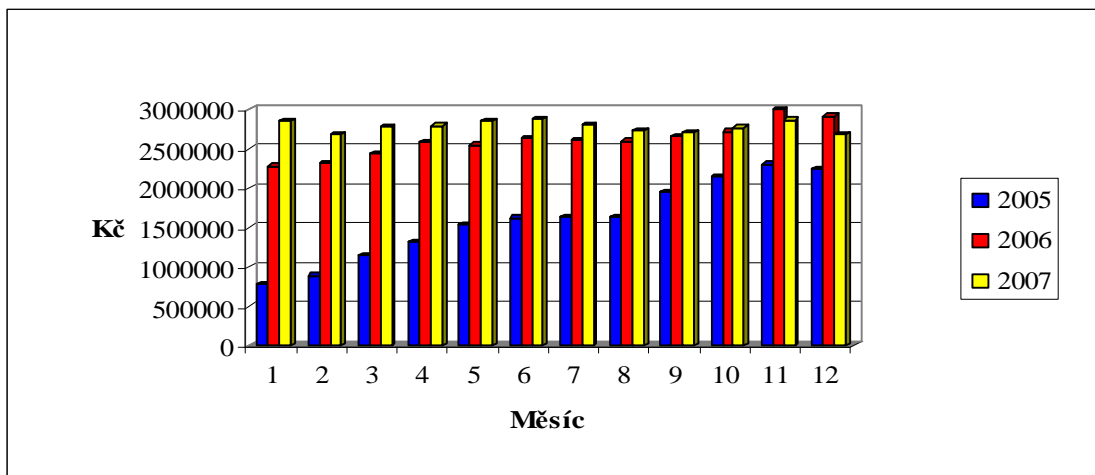
a výloha, zde však zákazník nenalezne veškeré knihy nabízené dodavateli, jednak to prostory prodejny a kapacita regálů neumožní a jednak není přímý přístup ke knihám všech nakladatelství. Významným zdrojem pro zákazníky jsou také dobře informovaní zaměstnanci knihkupectví.

Dobře či špatně mířená informovanost jak ze strany dodavatelů, tak ze strany zaměstnanců má vliv na zpětnou vazbu, která se odráží v zájmu o nabízené knihy, počtu prodaných titulů a potencionálních zákazníků a samozřejmě i ve výši tržeb. Všeobecně je dokázáno, že pokud se u zákazníka, jakoukoliv formou, vzbudí zájem o koupi byť jedné právě nabízené knihy, svou návštěvou v knihkupectví zvyšuje pravděpodobnost, že k ní přidá i nějakou jinou, čím se zvyšuje prodejnost jednotlivých knih a samozřejmě i tržby.

#### **4.1.4.2 Materiálový tok**

Knihy lze řadit mezi rychloobrátkové zboží. Týdně přibudou i ubudou v regálech až desítky nových titulů. Stav zásob, neboli celková hodnota skladu, je ovlivněna nejen výší nabídky, ale i výší poptávky, sezónností, propagací a jinými faktory působícími především na prodejce a zákazníky. Jak je patrné z následujícího obrázku 4.1-6, tak se stav zásob v průběhu tří let na prodejně stabilizoval, ale zároveň dosti zvýšil. Druhý obrázek 4.1-7 ukazuje poměr hodnoty komisního a nekomisního zboží. Zde je patrné, že se ze strany knihkupce nejedná o vázání finančních prostředků do zásob, neboť hladinu nekomisního zboží se snaží stále udržet ve stejné a to na minimální výši (přibližně na 20% z celkového množství).

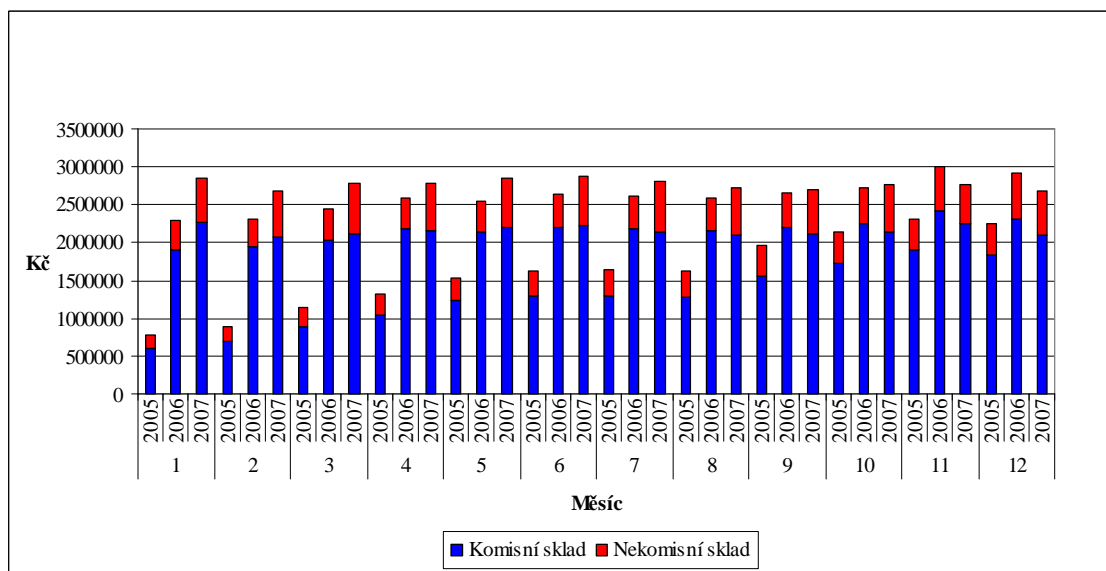
Obrázek 4.1-7 *Stav skladu*



zdroj: interní data knihkupectví

- tabulka viz. příloha

Obrázek 4.1-8 *Poměr komisního a nekomisního skladu*



zdroj: interní data knihkupectví

- tabulka viz. příloha

### Sezónní kolísání

Preference zákazníků na nákup knih jednotlivých žánrů se mění během celého roku. Prodej knih neovlivňuje ani březen, měsíc knih, ani příliš letní turistická sezóna. Nejvíce knih se prodává před vánocemi a díky učebnicím před a na začátku školního roku. Ostatní měsíce v roce jsou spíše vyrovnané. Jako nejslabší období v prodeji knih

se jeví druhé čtvrtletí, kdy lidé kupují především novinky a bestsellery. Mezi zboží ryze sezónního charakteru je řazena především daňová a účetní literatura, učebnice, průvodce, turistické mapy a kalendáře.

Daňová a účetní literatura se výrazně prodává na přelomu roku a v měsících, kdy vychází nová znění jednotlivých zákonů a vyhlášek. Daňové zákony pro rok 200x jsou každoročně nejprodávanějším titulem z této oblasti. V letních měsících se na denním seznamu prodeje vedle beletrie nejčastěji objevují turistické mapy, autoatlasy a průvodce. V dnešní době si studenti musejí sami kupovat učebnice, a proto od srpna do začátku října tvoří právě učebnice největší podíl prodaného zboží.

Nejrozmanitější prodej literatury všech žánrů se objevuje od konce října až do Štědrého dne, kdy lidé shánějí vánoční dárky. V tomto období jsou velmi žádané dražší knihy, mezi které se řadí encyklopedie, slovníky, obrazové a odborné publikace či knihy vázané v kůži. Na denním seznamu prodeje se v těchto měsících velmi často objevuje dětská, oddechová, napínavá či dobrodružná literatura, bestsellery a novinky. V této době se výrazně prodávají i kalendáře, které jsou v knihkupectví k dispozici již od letních měsíců. Po vánočních svátcích a částečně v lednu tato různorodost prodeje nepolevuje, neboť si lidé chodí měnit nevhodně darované knihy za jiné.

### **Nejprodávanější tituly**

Do 50 nejprodávanějších titulů se každoročně řadí nejčastěji bestsellery, učebnice, knihy s masivní propagací či omezenou dobou platnosti (např. daňové zákony, kalendáře, vyhláška silničního provozu, ...).

Mezi nejprodávanější knihy posledních let patří bezkonkurenčně Šumava – příroda, historie, život. Během 2 měsíců, kdy se poprvé v roce 2003 objevila na trhu, prodalo více než 160 kusů. V dalším roce se pyšnila 95 prodanými kusy a její prodej trvá do dnes. Tato kniha zahrnuje vše o Šumavě, její historii, přírodě, obyvatelstvu, podnebí, kultuře a řadě dalších zajímavostí. Prodeji předcházela téměř roční propagace nabízeného titulu. Takto dlouhá doba byla zapříčiněna na jedné straně špatným



odhadem splnění termínů dokončení práce a na straně druhé oddalováním tisku ze strany vydavatele.

Další kniha, která s množstvím prodaných titulů značně vyčnívá nad ostatními, je Prachatice – zmizelé Čechy. Na trh se dostala v roce 2007 a během cca 8 měsíců se jí prodalo úctyhodných 350 ks. Vzhledem k tomu, že se tato kniha prodávala kromě knihkupectví i v městském muzeu, kde byla uspořádána několikaměsíční výstava všech fotek z publikace.

V roce 2006 se k deseti nejprodávanějším titulům řadí: Daňové zákony 2006 (75 ks), Předválečnou Šumavou (50 ks), Šifra mistra Leoparda (48 ks), Kapesní slovník NČ / ČN (46 ks), Toulavá kamera 2 a Ozvěny šumavských zvonů (45 ks), Školní atlas České republiky (40 ks), Nová pravidla silničního provozu (38 ks), Andělé a démoni (35 ks), Autoškola s CD (34 ks), Prachatice (33 ks).

Pro rok 2007 je těchto deset nejprodávanějších: Prachatice – zmizelé Čechy (341 ks), Lunární kalendář 2008 (90 ks), Toulavá kamera 4 (67 ks), Střední Šumava – - zmizelé Čechy (49 ks), Vítaný host – jaro (47 ks), Šumavská dramata (45 ks), Toulavá kamera 5 (44 ks), Řeka Bohů IV (40 ks), Andělé všedního dne (39 ks), Školní atlas světa (34 ks).

### **Neprodejné knihy**

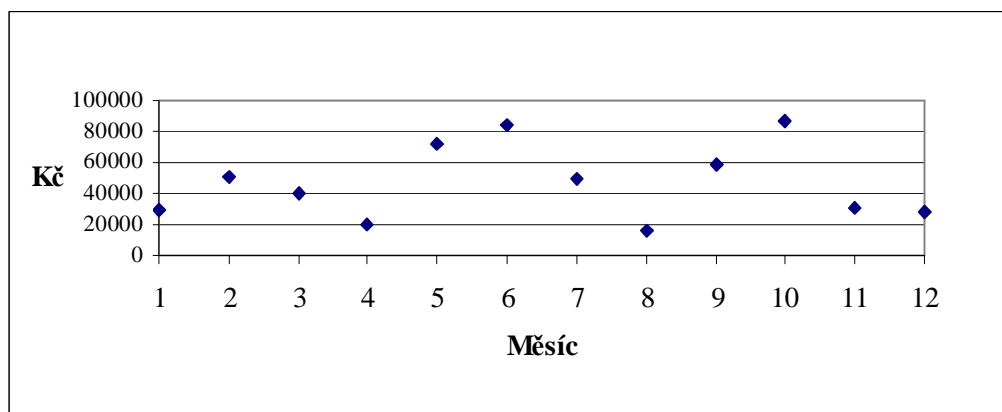
Týdně přibudou ke knihám v regálech až desítky nových titulů. Jelikož nákup není přímo úměrný prodeji a kapacita regálů a prodejních pultů je omezená, musí se množství knih na prodejně regulovat jednak přijímaným množstvím jednotlivých titulů, jednak vrácením knih, které většinou leží na pultech bez pohybu prodeje déle než 1/2 roku a zároveň patří do komisního zboží.

Vrací-li se knihy na žádost dodavatele jedná se o tzv. vyžádanou vratku, která se netýká pouze neprodejných titulů, ale v některých případech i těch nejžádanějších. Dodavatelé tak činí buďto z vlastní iniciativy či z důvodu ukončení spolupráce s nakladatelstvím. Velmi často se z knižních pultů stahují poslední výtisky některých

žádaných titulů za účelem převodu těchto knih z komisního prodeje na nekomisní nebo na základě smluvní dohody o doprodeji některých titulů za nižší cenu pouze v určitém knižním řetězci. Dalším důvodem ke stažení bývá kontrola ze strany nakladatele, zda velkoobchody i knihkupci správně vykazují prodané tituly, přecenění či zlevňování titulů, nová a rozšířená vydání, dotisky, platnost zákonů, daňové a účetní literatury na určité období, ... Vyžádané tituly, které knihkupci nevrátí, jsou brány ze strany dodavatele za prodané a knihkupcům následně vyfakturovány.

Z následujícího grafu je patrné, že vracení knih během roku není rovnoměrné. To je jednak zapříčiněno nevyžádanými vratkami a jednak sezónností. Nejvíce knih se vrací v měsících před začátkem velkých prázdnin. Toto období, co se týče prodeje knih, je z celého roku nejslabší, a proto je nejvhodnější k přípravě velkých vrátek, které obsahují především neprodané knihy nakoupené za účelem vánočního prodeje. Druhým nejsilnějším obdobím je podzim, kdy se vyprazdňují regály za účelem opětovného naplnění novým zbožím určenému k předvánočnímu prodeji (tj. novinky, bestsellery, ...).

Obrázek 4.1-9 *Vrácené zboží v roce 2007 v nákupních cenách*



zdroj: interní data knihkupectví

- tabulka viz. příloha

Sklad knih nekomisního charakteru tvoří dnes průměrně 20% z celku, ale i mezi takto malým množstvím se najde řada titulů bez pohybu prodeje. Tyto knihy zle pouze v ojedinělých případech vrátit zpět dodavateli prostřednictvím tzv. remitendy, která poskytuje knihkupci možnost vrátit určité procento z nakoupených knih do smlouvu

stanoveného data. Ostatní nekomisní knihy zůstávají na skladě knihkupectví a je jen na majiteli, po jaké době a jak s nimi naloží. Většinou u těchto titulů, aby stále nezabíraly místo novým knihám, dochází ke zlevňování.

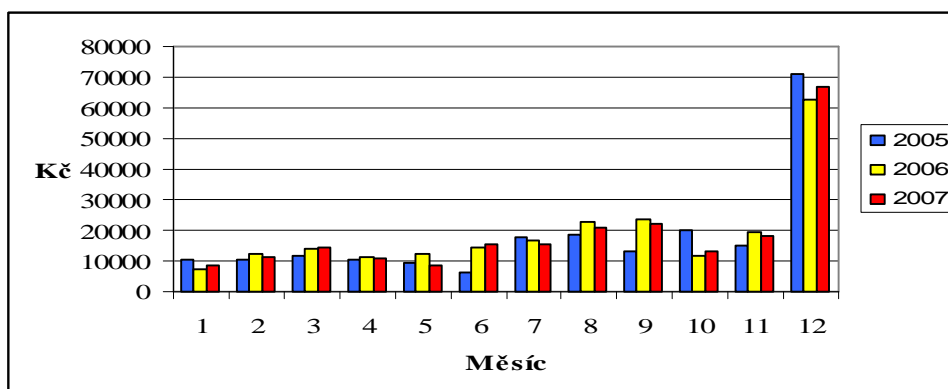
#### 4.1.4.3 Finanční tok

Finančním tokem v knihkupectví se rozumí tok peněz od zákazníků přes knihkupectví k dodavatelům. Ceny a cenovou politiku určují v převážné většině vydavatelé, neboť nabízí své knihy s doporučenými prodejními cenami. Na knihách některých vydavatelství se již běžně objevují předtištěné prodejní ceny. Zájmem prodejců je se těchto cen držet, protože v dnešní době na ně působí silný konkurenční tlak, zvláště pak v podobě velkých obchodních řetězců, které velmi často prodávají žádané i ostatní knihy „pod cenou“.

#### Od zákazníka ke knihkupci

Po výběru knih mohou již od listopadu roku 2002 zákazníci platit hotově či platební kartou. Zavedení platebního terminálu bylo v době, kdy se začíná čím dál tím více prosazovat bezhotovostní platební styk, nezbytným krokem nejen pro zlepšení služeb zákazníkům, ale i přínosem pro firmu. Organizace jako jsou např. školy a knihovny dostávají na nákup knih a jiných pomůcek finanční prostředky formou účelových dotací, proto velmi často využívají možnosti vystavení faktury adresované na poskytovatele dotací a následnou úhradu převodním příkazem.

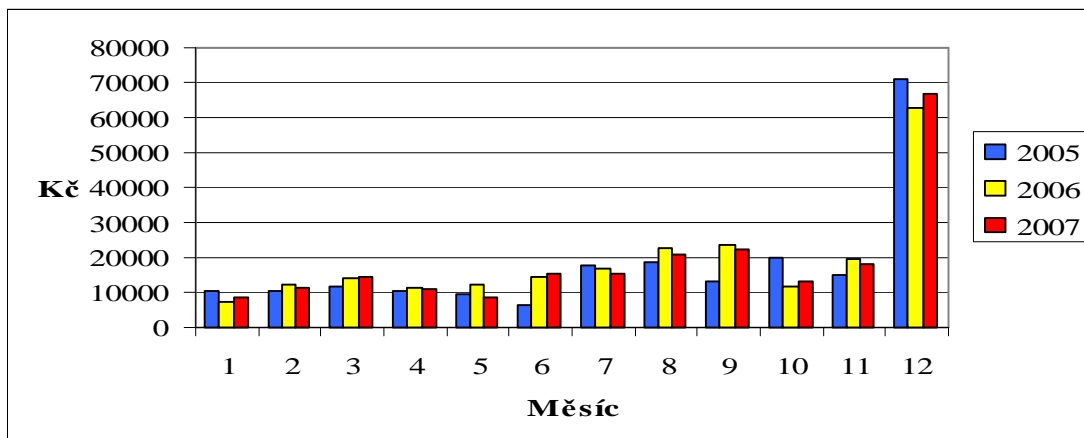
Obrázek 4.1-10 *Platba kartou*



zdroj: interní data knihkupectví

- tabulka viz. příloha

Obrázek 4.1-11 Vývoj tržeb



zdroj: interní data knihkupectví

- tabulka viz. příloha

### Od knihkupce k dodavateli

Další fází tvoří finanční tok mezi knihkupci a dodavateli, a to nákupem nekomisního zboží a platbou za prodané komisní zboží. Při prodeji zboží mohou dodavatelé poskytovat tzv. množstevní či platební slevy. U množstevních slev, jak napovídá název, jde nejčastěji o několika % snížení fakturované částky při odběru určitého množství nabízeného titulu. Při platbě před dobou splatnosti faktury či platě v hotovosti nabízejí někteří dodavatelé též slevové % bonusy.

#### Př.: množstevní slevy

*Při odběru 10 - 20 ks sleva 1% z fakturované částky,*

*při odběru 21 – 50 ks sleva 2% z fakturované částky,*

*při odběru 51 a více ks sleva 3% z fakturované částky.*

*- fakturovanou částkou se rozumí prodejní cena po odečtení smluvního rabatu.*

**Rabat** = procentní srážka (sleva) z prodejní ceny, kterou poskytuje dodavatel odběrateli při prodeji zboží. Jde tedy o částku, která zbude knihkupectví z podané knihy po uhrazení faktury dodavateli. Rabat je udáván každoročně při podpisu smlouvy a zpravidla se v průběhu platnosti této smlouvy nemění. Výše rabatu se odvíjí od řady faktorů (komisní či nekomisní zboží, platba v hotovosti či převodním příkazem, dlouhodobá spolupráce, prodejnost, ...). Někteří dodavatelé motivují knihkupce

1% navýšením rabatu k platbě v hotovosti. Nejčastěji se pohybuje v rozmezí od 26 do 30%. V některých případech může být i vyšší.

Př.: fakturace nekomisního zboží

*Prodejna si vybrala či objednala zboží, ke kterému obdržela fakturu na částku 7. 200 Kč (= nákupní cena). Celková hodnota zboží na faktuře v prodejních cenách činí 10.000 Kč. Faktura obsahuje jak doporučené prodejní, tak i nákupní ceny. Firma poskytuje prodejně rabat ve výši 28% (zisk prodejny tedy bude 2.800 Kč) .*

Platba za prodané komisní zboží se provádí na základě tzv. vyúčtování. Měsíčně se jednotlivým dodavatelům buďto prostřednictvím obchodních zástupců nebo e-mailem zasílá seznam jejich prodaných titulů, na základě kterého vystavují fakturu, která se hradí v hotovosti či převodním příkazem.

Obrázek 4.1-12 Vyúčtování

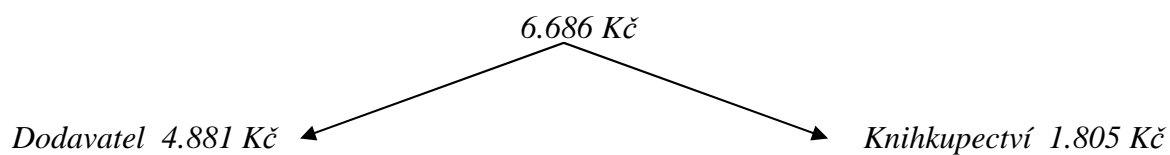
odberatel:			
Ing. Karel Sindelar			
Slamova 17			
Prachatice			
<a href="mailto:karel.sindelar@quick.cz">karel.sindelar@quick.cz</a>			
-----			
VYHODNOCENI KOMISE cislo 230787			
ze dne 1.06.2007			
dodavatel: KOSMAS			
Kod	popis	Kc prodej	prodano nakladatel
-----			
9788072036479	CERVENY TRPASLIK IV POZNANI	189.00	1
11039	Cerwuis	285.00	1 KOSMA
9788072035991	DAVITINA HARFA	259.00	1 ARGO
9788086018249	DEJINY TEMPLARSKEHO RADU	269.00	1
9788072036349	HITLER	659.00	1 ECCE
9788072941476	KUDY SEL ANDEL	189.00	1 HOST
12954	MELOUCH	239.00	2 TORST
12887	MESTA A MESTECKA 6	990.00	1 LIBRI
9788090327689	MODRY TYGR	199.00	1
9788086239088	NADACE REINGARDA HEYDRICHA V P	150.00	1
9788071065470	OSLOVIT ZACHEA	295.00	1 LN
9788072036141	PRINCEZNA NEVESTA	298.00	1 ARGO
9788072941353	PRIBEHY ZELEZNE OPONY	179.00	1
9788086379913	PRIPAD MARI MAGDALENY	249.00	1 GARA
9788020011145	PTACI /FAUNA CR/	450.00	1 ACAD
9788073630096	SUDETSKA POUT ANEB WALDGANG	225.00	1 DOKO
9788072033751	TRACYHO TYGR /CESKO ANGLICKY/	198.00	1 ARGO
9788086526157	UZ TE NEMILUJU	185.00	2 LIST
9788072035380	VSECHNO,CO OPAVDU POTREBUJU	198.00	2 ARGO
12976	ZIVOT VE STREDOVEKU	359.00	1
-----			
CELKEM	20x	6686.00	23 ks
-----			

Př.: fakturace vyúčtování (viz obr. 4.1-11)

*Vyúčtování za měsíc květen činilo v prodejní ceně 6.686 Kč.*

*Dodavatel poskytuje prodejně na základě smlouvy rabat 27%, což znamená  
slevu 1.805 Kč z prodejní ceny.*

*Faktura tedy byla vystavena na částku 4881 Kč, kterou hradí prodejna dodavateli.*



### 4.1.5 Předpověď poptávky

Pro výpočet předpovědi tržeb v Kč pro rok 2007 byla použita metoda exponenciálního vyrovnávání, sezónnosti a metoda trendu i sezónnosti. Tržby tvoří určitou časovou řadu, kde jsou patrné sezónní faktory (Vánoce, prázdniny, začátek školního roku). V této časové řadě by se neměl opomenout trend, neboť, jak je patrné z ekonomiky, tržby jsou závislé na řadě ekonomických faktorů (na výši důchodů, hospodářských cyklech, ...).

Tabulka 4.1-1 *Předpověď na základě trendu i sezónnosti*

Měsíc	2005	2006	Průměr	Sezónní koeficient	Předpověď 2007	Skutečnost 2007
1	235097	259520	247308,5	0,057	<b>174797,71</b>	252605
2	292637	273978	283307,5	0,065	<b>200241,82</b>	254118
3	287532	268651	278091,5	0,064	<b>196555,15</b>	296703
4	265217	228706	246961,5	0,057	<b>174552,45</b>	239212
5	281287	224279	252783	0,058	<b>178667,09</b>	221388
6	246774	217493	232133,5	0,053	<b>164072,02</b>	252620
7	310950	290833	300891,5	0,069	<b>212670,19</b>	271224
8	315689	241408	278548,5	0,064	<b>196878,15</b>	296781
9	362838	324388	343613	0,079	<b>242865,76</b>	324487
10	359821	324806	342313,5	0,079	<b>241947,27</b>	264250
11	498047	400337	449192	0,103	<b>317489,02</b>	401543
12	1132886	1075473	1104179,5	0,253	<b>780434,36</b>	990447
<b>Celkem</b>	<b>4588775</b>	<b>4129872</b>	<b>4359323,5</b>	<b>1</b>	<b>3081171</b>	<b>4065378</b>

Zdroj: interní data knihkupectví

Trend: Bod A :  $\sum$  (průměr 1. – 6. měsíc) / 6 = 256764,24

Bod B:  $\sum$  (průměr 7. – 12. měsíc) / 6 = 469789,67

Směrnice trendu „b“:  $\left| 256764,24 - 469789,67 \right| / 6 = 35504,24$

Souřadnice „a“:  $256764,24 - 3 * 35504,24 = 150251,53$

Rovnice trendu:  $Y_t = 150251,53 + 35504,24 * t$

$Y_3 = 150251,53 + 35504,24 * 3 = 256764,25$  (průměrná měsíční tržba)

$Y_{2004} = 12 * 256764,25 = 3081171$

Tabulka 4.1-2 *Předpověď na základě exponenciálního vyrovnávání*

t	2005	2006	Předpověď 2007	Skutečnost 2007
1	235097	259520	<b>247308,50</b>	252605
2	292637	273978	<b>258298,85</b>	254118
3	287532	268651	<b>272410,09</b>	296703
4	265217	228706	<b>269026,91</b>	239212
5	281287	224279	<b>232738,09</b>	221388
6	246774	217493	<b>225124,91</b>	252620
7	310950	290833	<b>218256,19</b>	271224
8	315689	241408	<b>283575,32</b>	296781
9	362838	324388	<b>245624,73</b>	324487
10	359821	324806	<b>316511,67</b>	264250
11	498047	400337	<b>323976,57</b>	401543
12	1132886	1075473	<b>392700,96</b>	990447
<b>Celkem</b>	4588775	4129872	<b>3285552,78</b>	4065378

Zdroj: interní data knihkupectví

$\alpha = 0,9$

Tabulka 4.1-3 *Předpověď na základě sezónnosti*

Měsíc	2006	Průměr	Sezónní koeficient	Očekávaný průměr	Předpověď 2007	Skutečnost 2007
1	259520	344322,92	0,754	333333,33	<b>251237,03</b>	252605
2	273978	344322,92	0,796	333333,33	<b>265233,58</b>	254118
3	268651	344322,92	0,780	333333,33	<b>260076,60</b>	296703
4	228706	344322,92	0,664	333333,33	<b>221406,50</b>	239212
5	224279	344322,92	0,651	333333,33	<b>217120,80</b>	221388
6	217493	344322,92	0,632	333333,33	<b>210551,38</b>	252620
7	290833	344322,92	0,845	333333,33	<b>281550,63</b>	271224
8	241408	344322,92	0,701	333333,33	<b>233703,10</b>	296781
9	324388	344322,92	0,942	333333,33	<b>314034,67</b>	324487
10	324806	344322,92	0,943	333333,33	<b>314439,33</b>	264250
11	400337	344322,92	1,163	333333,33	<b>387559,64</b>	401543
12	1075473	344322,92	3,123	333333,33	<b>1041147,66</b>	990447
<b>Celkem</b>	4131875	4131875,00		4000000 *)	<b>3998060,93</b>	4065378

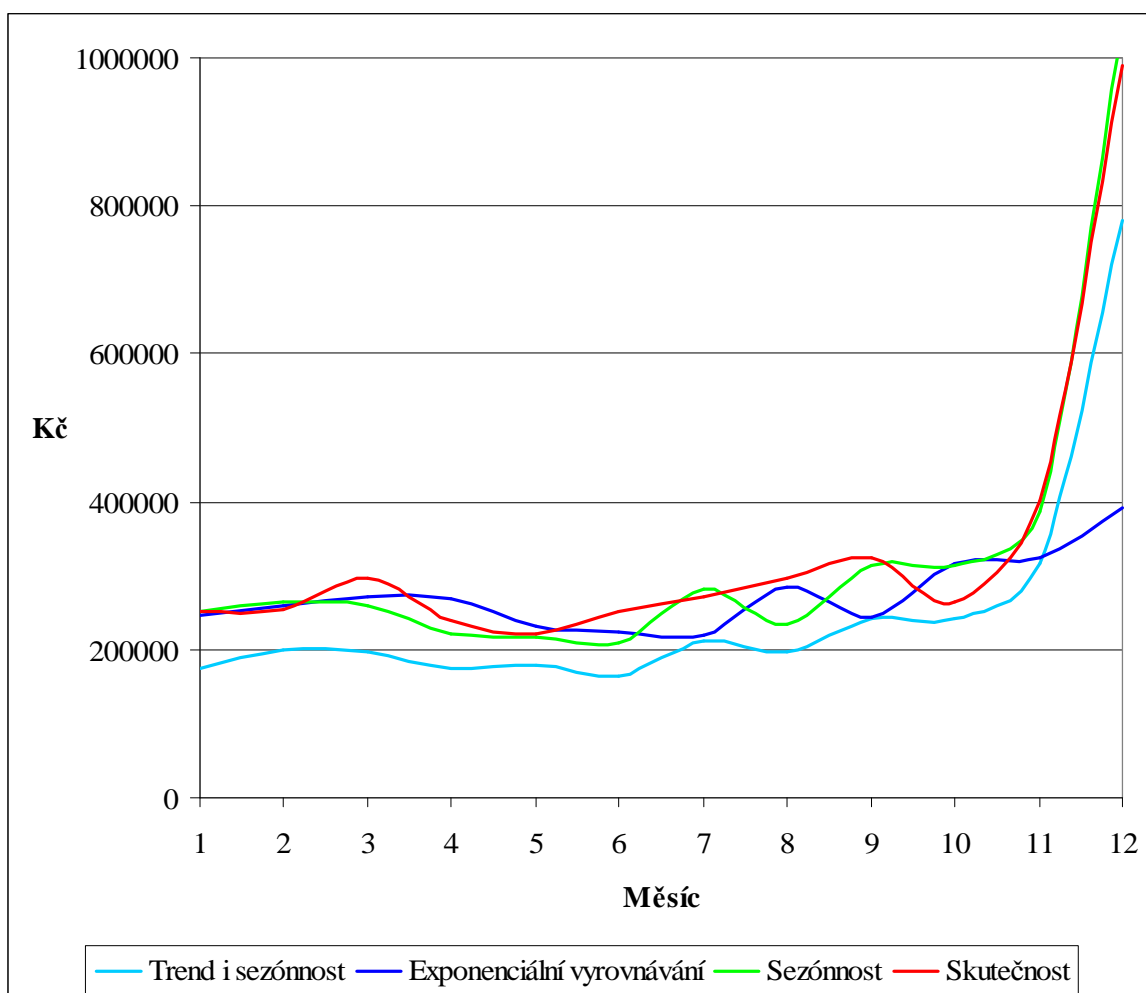
Zdroj: interní data knihkupectví

\*) Předpokládaný pokles tržeb na 4000000,-



Porovnáním skutečných tržeb v roce 2007 a jednotlivých předpovědí pro tento rok vyplývá, že pro predikci tržeb, v daném podniku, je nejvhodnější metodou sezónnost, neboť, jak je patrné z grafu, nejlépe vystihuje skutečnost. Sezónnost a trend je další vhodnou metodou, zabýváme-li se předpovědí na celý rok. Udává však nižší hodnoty než sezónnost. Nejméně vhodnou metodou celoroční predikce je exponenciální vyrovnávání, které v závěru roku vykazuje značně zkreslující údaje. Pro predikci tržeb v prvních  $\frac{3}{4}$  roku by se však dala tato metoda brát v úvahu spíše než se sezónnost a trend.

Obrázek 4.1-13 *Porovnání předpovědí a skutečnosti pro rok 2007*

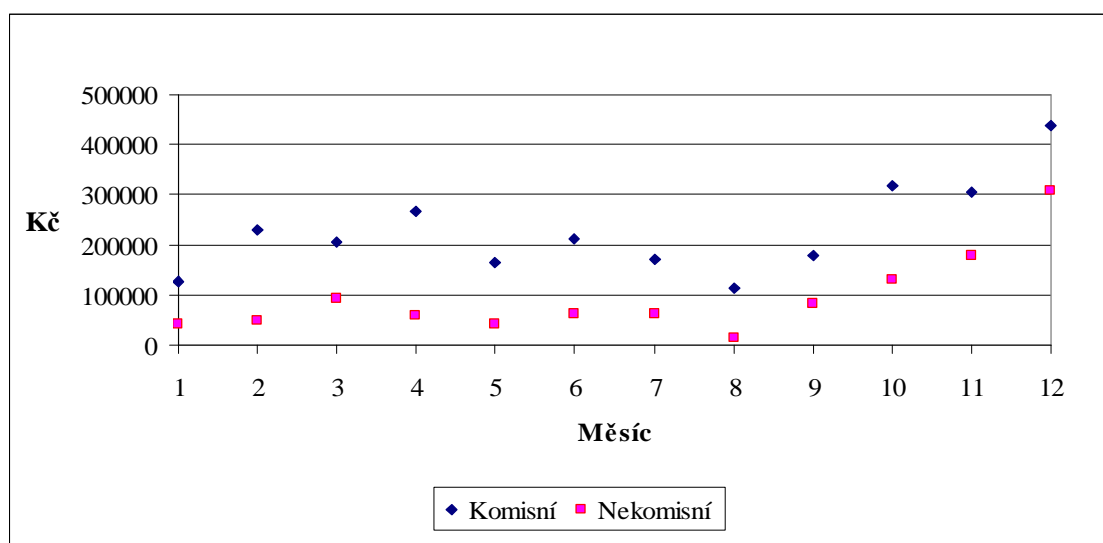


## 4.1.6 Dispoziční řešení a organizace prodeje

### 4.1.6.1 Nákup zboží

Nákupem zboží se v knihkupectví rozumí příjem knih do komisního skladu a nákup knih nekomisního charakteru. Na obrázku 4.1-13 je patrné, že příjem komisního zboží dosti převyšuje nákup nekomisního zboží. Je to z důsledku menšího rizika ze strany knihkupce, že přijaté knihy neprodá, a s tím spojené i menší vázání finančních prostředků do zásob. Výše nákupu v jednotlivých měsících je závislá jednak na nabídce dodavatelů a jednak na sezónnosti, se kterou je spjat samotný prodej.

Obrázek 4.1-14 *Nákup zboží v roce 2007*



zdroj: interní data knihkupectví

- tabulka viz. příloha

### 4.1.6.2 Objednávání

Objednávku v knihkupectví tvoří doobjednané tituly, speciální přání jednotlivých zákazníků, a nové tituly, o jejichž vydání byli zaměstnanci knihkupectví předem informováni nejčastěji prostřednictvím knižních katalogů či www stránek.

Knihkupectví může objednávku podat mnoha způsoby - sepsanou objednávkou předat obchodnímu zástupci, odfaxovat ji, zavolat na tzv. zelenou linku či využít elektronických objednávek.

Dříve častěji převažovaly takové postupy, kdy si zaměstnanci knihkupectví sami sepsali objednávku a předal ji obchodnímu zástupci či ji zatelefonovali příslušnému úředníkovi, který pak objednávku sepsal jménem zákazníka.

Dnes je již obvyklejší, že si svou objednávku sepíše a zatelefonuje, nejčastěji na tzv. zelenou linku, speciálně určenému pracovníkovi - zástupci zákaznického servisu, který je vybaven terminálem s napojením na centrální databázový systém podniku a má ihned k dispozici potřebné informace. Předností tohoto systému je to, že umožňuje zástupci zákaznického servisu schopnost ihned informovat odběratele o dostupnosti produktu, zjistit, zda je daný titul na skladě a automaticky objednané zboží za skladu "odečíst", aby se v mezičase nepřislíbilo jinému zákazníkovi.

Dalším a v současné době již zcela běžným způsobem je elektronické podávání objednávek, jako například odkazy na www stránkách (*Pemic, Kosmas, Kontakt, Euromedia, ...*) či zasílání nabídek ze strany dodavatelů na e-mail. Tento způsob je velice rychlý a snadný a přináší s sebou i řadu výhod (např. dodání zboží mimo termín příjezdu obchodního zástupce, poskytnutí vyššího rabatu, ...) Dalším, ve sledovaném knihkupectví, nejméně využívaným způsobem je přímé propojení mezi počítači dodavatele a tohoto knihkupectví. Tyto metody vznášejí do systému předávání a zadávání objednávek maximální rychlost a přesnost.

#### 4.1.6.3 Cyklus zákaznické objednávky

Tento cyklus zahrnuje veškerý čas, který uplynul od podání objednávky ze strany knihkupectví až po obdržení objednaného zboží v přijatelném stavu a umístění do skladu. Typický cyklus se skládá ze 6 fází (viz obrázek 4.1-14).

Obrázek 4.1-15 Cyklus zákaznické objednávky



Př.: doba trvání cyklu

V knihkupectví se připravuje a vyřizuje objednávka vždy v pondělí v 10:00 h. Obchodní zástupce přijíždí pravidelně ve středu ve 12:00 h na prodejnu. Každý den se večer vrací na firmu, předává objednávky ke zpracování a vyzvedává zboží pro zákazníky, ke kterým jede druhý den. Velkoobchod, který má pracovní dobu od 6:00 h do 18:00 h, nabízí zasílání zboží expresní službou do druhého dne od obdržení objednávky. Svoz zásilek z velkoobchodu probíhá denně v 16:00 h. Expresní služba dopravuje zásilku na prodejnu pravidelně v 12:00 h.

Tabulka 4.1-4 Trvání cyklu zákaznické objednávky v hodinách při různých způsobech objednávání a dodávání zboží

Způsob objednání	Telefoniky		Přes obchodního zástupce		Přes internet	
	OZ	ES	OZ	ES	OZ	ES
<b>Způsob dodání *)</b>						
<b>1. Příprava a předání objednávky</b>	1,5	1,5	2	2	1	1
<b>2. Přijetí a zadání obj. do systému</b>			18,5	0	0	
<b>3. Zpracování a vyřízení obj.</b>	30,5	4,5	198	9,5	31	4,5
<b>4. Kompletace a balení obj.</b>						
<b>5. Doba přepravy zboží k zákazníkovi</b>	18	20	18	20	18	20
<b>6. Obdržení zboží a převedení do skladu</b>	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>Celkem</b>	<b>51,5</b>	<b>27,5</b>	<b>217,5</b>	<b>51,5</b>	<b>51,5</b>	<b>27</b>

\*) OZ = obchodní zástupce

ES = expresní a zásilkové služby

Pozn.: Čas potřebný na splnění fází 2. – 4. je vždy stejný. Zde se proto jedná o čas, který má velkoobchod k dispozici pro včasné splnění termínu dodání.

Z tabulky je patrné, že pro knihkupce je nejvýhodnější objednávat zboží na internetu či telefonicky a nechat si ho zaslat expresní službou. Nejméně výhodné je naopak předat objednávku obchodnímu zástupci a nechat si ji přivést při jeho další návštěvě prodejny.

#### 4.1.6.4 Skladování

V knihkupectví se nejedná o skladování jako takové, neboť neprobíhá v prostorách skladu, ale přímo na prodejně. V dnešní době, kdy není dodání zboží závislé na příjezdu obchodního zástupce a je tedy možné ho získat do druhého dne prostřednictvím služeb zásilkových a expresních firem, není potřeba mít v knihkupectví velký sklad s pojistnou zásobou. Skladování zboží má 3 fáze - příjem, ukládání a expedici zboží.

#### 4.1.6.5 Příjem zboží

Tato fáze skladování nastává v okamžiku, kdy přijede na prodejnu s objednaným zbožím buďto dopravce zásilkové firmy (*DPD, PPL, ...*) nebo samotný obchodní zástupce. Jejich úkolem se vyložit zásilku a nechat si potvrdit potřebné dokumenty o předání zboží.

Další kroky jsou již na zaměstnancích knihkupectví. Po rozbalení zásilky nejprve zkontrolují stav dodávky. To znamená, zda dodávka odpovídá objednávce (titulově i kvantitativně), zda se nevyskytlo na knihách mechanické či jiné poškození a zda fyzický stav odpovídá stavu na dodacím listě. Případné nesrovnalosti v dodávce je třeba neprodleně telefonicky či e-mailem nahlásit dodavateli. Reklamací mechanického či jiné poškození se u většiny dodavatelů řeší při nejbližší návštěvě jejich obchodního zástupce (viz kapitola 4.1.3.1).

Dalším krokem je zanesení dodávky nového zboží do počítače. V knihkupectví pana Šindeláře se využívá k evidenci zásob i prodeji *ORION software – skladové hospodářství*, který je přizpůsoben knihkopcům. Nová dodávka se zaznamenává do složky "nákup zboží". Při založení nového dokladu se nejprve vyplňuje hlavička (viz obr. 4.1-15) a poté se přistupuje k přenesení jednotlivých položek dodacího listu do programu (viz obr. 4.1-16). U nových knih je třeba před vyplněním položky v nákupním dokladu založit skladovou kartu (viz obr. 4.1-17). Uzavřením dokladu, který je totožný s dodacím listem, se aktualizuje stav skladu zásob na prodejně.

Obrázek 4.1-16 *Hlavička příjmového dokladu*

<b>datum</b>	20.05.2004	=	zdanitelné plnění	
<b>popis</b>	nákup COMPUTER	<b>komise</b>		<b>uzavřen dne</b>
	20.05.2005			
<b>dodavatel</b>	Compruter Press	<b>počet položek</b>	1.00	
	Pod Vinicí 23	<b>množství</b>	2.00	
	143 11 Praha	<b>Kč bez DPH</b>	700,54	
		<b>Kč s DPH</b>	735,56	
<b>doklad</b>	f 1005/2005	<b>druh</b>	K	<b>zprac.</b> Mach
				<b>středisko</b> 1
LOGISTIKA		2.00	350,27	700,54 735,56

Obrázek 4.1-17 *Položka příjmového dokladu*

<b>Kód</b>	9788072262212	LOGISTIKA		
		COMP		
		LAMBERT D.		
<b>cena bez DPH</b>	350,27 Kč/mj	<b>skladový stav</b>	0.00 mj	<b>celkem</b> 2.00
<b>cena s DPH</b>	367,78 Kč/mj	<b>nákupní cena</b>	350,27 Kč	<b>celkem</b>
	700,00			
<b>množství</b>	2.00 mj	<b>prodejní cena</b>	497,00 Kč	<b>rabat</b> 29,52%
<b>celkem s DPH</b>	735,56 Kč	<b>rabat (sleva)</b>	26,00 %	

Obrázek 4.1-18 *Skladová karta*

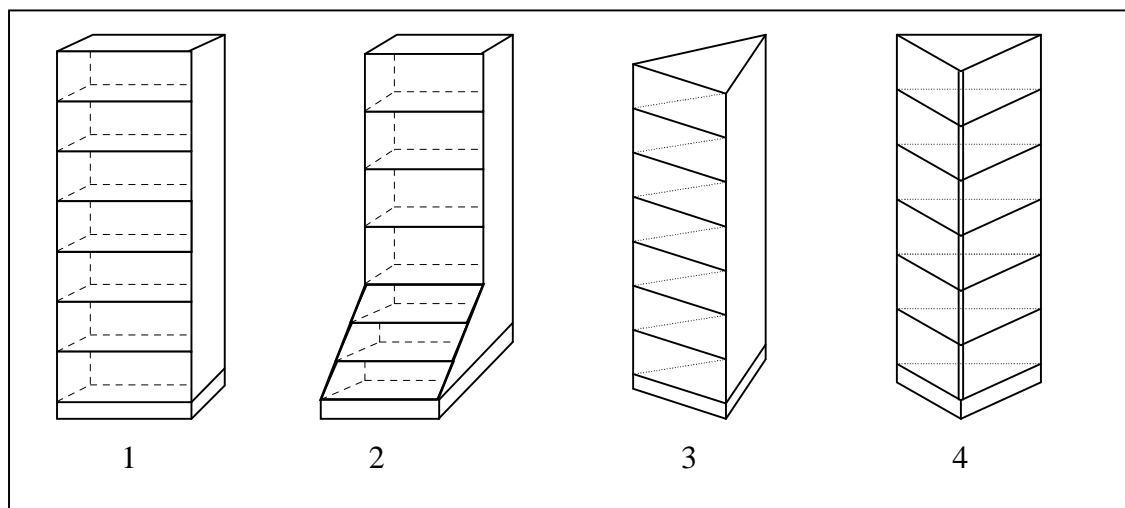
nový záznam				
<b>kód</b>	9788072262212			K
<b>autor</b>	LAMBERT D.			
<b>název knihy</b>	LOGISTIKA			
<b>typ</b>	K	knihy		
<b>obor</b>	EKO	ekonomika		
<b>nakladatel</b>	COMP	Computer press	26%	
<b>dodavatel</b>	COMP	Computer press	26%	
<b>obj. kód</b>				
<b>nákup</b>	367,78 Kč			
<b>prodej</b>	497,00 Kč			
<b>sled. stav</b>	A			
<b>druh</b>	K	Ano/Ne Knihy/Hudba		

Před tím, než se přejde k druhé fázi skladování je třeba ještě knihy z příchozí dodavky ocenit a opatřit ochranným proužkem. Prodejní ceny se píší měkkou tužkou do spodního levého rohu posledního listu v knize. Dříve se k oceňování používalo nalepení etikety s prodejní cenou. Od toho způsobu se upustilo, neboť při jejím odstraňování občas docházelo k poškození knihy. Ochranné proužky jsou do knih vkládány z důvodu ochrany před krádežemi a snazšího odhalení případných zlodějů.

#### 4.1.6.6 Ukládání zboží

V této druhé fázi se jedná o vlastní přesun přijatého zboží "do skladu" a přeskupení dříve přijatých knih v návaznosti na sortiment a množství. Jak již bylo zmíněno dříve, knihy zůstávají na prodejně. Na nové knihy je v prodejně určen jeden prodejní pult, kam se nejčastěji umísťují nové romány, autobiografie, válečná beletrie, thrillery či detektivky. Ostatní novinky, starší tituly z pultu určeného na nové knihy či doobjednané knihy jsou přemístěny do přístěnných regálů nebo na ostatní 2 prodejní pulty. Jejich zařazení do jednotlivých oddělení je dáno jejich žánrovým zaměřením.

Obrázek 4.1-19 *Typy používaných regálů na prodejně*



Pozn.: Veškeré regály jsou 2,25 m vysoké. Jednotlivé regály mají hloubku v rozmezí od 24 cm do 26 cm. Šířka regálu č. 2 je různá – 47, 50, 57, 60, 64 a 76 cm. Regál č. 1 má šířku 64 či 70 cm. Regál č. 3 je široký 61 cm a regál č. 4 je 54 cm široký.

Ukládání knih na pulty je buďto formou blokového stohování nebo stavěním

knih hřbetem navrch. Zde záleží na množství přijatých či zbylých knih daného titulu. Skladování v regálech se uskutečňuje nejčastěji a také z důvodu nedostatku místa stavěním knih hřbetem k zákazníkovi, které je doplňováno stavěním a pokládáním (pouze v dolní části regálů) knih čelem k zákazníkovi.

#### **4.1.6.7 Expedice zboží**

Poslední fáze se týká vyskladňování zboží neboli prodej konečnému zákazníkovi. Jelikož jde o maloobchod, tak se zde zboží nevyskladňuje ani nekompletuje na základě obdržенých objednávek a nezasílá se ke konečným zákazníkům. V prodejně se jedná o tzv. samoobslužný prodej. To znamená, že zákazníci mají přímý přístup k veškerému zboží na prodejně. Mohou si vzít knihu do ruky, prohlédnout si ji a zvážit její koupi. Při výběru zboží je jim však plně k dispozici i personál prodejny, který má přehled o umístění jednotlivých knih a stavu skladových zásob. Díky elektronické podobě skladových karet může také velice rychle poskytnout zákazníkovi informace o dostupnosti požadovaného titulu.

Pokladna, která je součástí skladového hospodářství Orion, je umístěna na hlavním prodejním pultu. Po prodeji a zaevidování knihy v pokladně do seznamu denního prodeje, se tedy automaticky upraví skladové záznamy. S vybranými knihami přicházejí zákazníci k pokladně, kde se jim již plně věnuje personál prodejny, který zaplacené knihy nejprve položí na magnet, aby deaktivoval ochranný proužek, dále je balí do papíru buďto jednotlivě či pohromadě, na žádost zákazníka vygumuje cenu a knihu dárkově zabalí. Zákazníkům, kteří si nepřejí knihy balit, poskytuje personál zdarma igelitovou tašku.

I větší odběratelé (zákazníci), mezi které se řadí knihovny a školy, si zboží vybírají sami. Ty většinou za vybrané zboží neplatí v hotovosti nýbrž převodním příkazem. To znamená, že knihy neprocházejí evidencí pokladny. Aby došlo k úpravě skladových záznamů a nedocházelo ke zkreslení tržeb, tak je třeba toto zboží zaevidovat ve složce "fakturace" a vytisknout výdajový doklad, na základě kterého účetní vystaví vydanou fakturu. Tyto knihy se nebalí, ale skládají do přepravek, které si sami odvázejí.



## 4.2 ČASOPISY

### 4.2.1 Charakteristika distribučního místa tisku



Společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o. sídlí v Praze 10. Svou činnost zahájila v prosinci roku 1989. Avšak dnešní podobu dynamicky se rozvíjející společnosti, která distribuuje periodický i neperiodický tisk do celé České republiky, začala budovat od 1.1 1991.

Obrázek 4.2-1 *Sídlo firmy v Praze*



Tato společnost dnes distribuuje z jednoho z nejmodernějších evropských distribučních areálů přes 1000 titulů, z toho přes 200 ve výhradním zastoupení. Jednotlivé tituly jsou do centrálního distribučního skladu v Praze dodávány na paletách přímo z tiskáren. Jen minimum titulů jde v dnešní době z tiskárny zpět k vydavateli a odtud do distribučního skladu.

Se všemi vydavateli, se kterými Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o. spolupracuje, uzavírá společnost každoročně komisionářskou smlouvu (viz kapitola 4.1.3). Její součástí je ujednání, zda se stane společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o. výhradním distributorem daného vydavatele nebo některých jeho titulů. Výhradní zastoupení spočívá v nekonkurenceschopnosti distributorů na prodejních místech.

Odběratelskou síť tvoří všechna prodejní místa v celé ČR, která tento sortiment prodávají. Je jich dnes přes 18.000. Po celou dobu expandování na trhu se snaží firma

vycházet vždy ze zásady přizpůsobit se jak požadavkům vydavatelů, kteří dodávají svá periodika k distribuci, tak odběratelů, kterým firma tituly rozváží.

Proto, aby Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o. dostála všude stejně kvalitních a rychlých služeb, má v současné době také obchodní zastoupení (střediska) v Brně, Českých Budějovicích, Olomouci, Ostravě, Pardubicích, Plzni a Ústí nad Labem. Zde se nejsou umístěny pouze kanceláře se zázemím pro obchodní zástupce a vedení jednotlivých poboček, ale nachází se zde i sklady typu Cross – docking.

### **Systém Cross – docking**

- je to systém okamžitého předávání zboží, při kterém se sklady využívají především jako „distribuční směšovací centrum“. Produkty se sem přivážejí ve velkém, hned se rozdělí a v potřebném množství se spojí s jinými výrobky do zásilky, určené pro konkrétního zákazníka. Zboží nezůstává ve skladu déle jak 24 hodin. Vaněček<sup>17</sup>

Českobudějovické zastoupení firmy Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. působí v regionu Jižní Čechy od roku 1995. Zajišťuje servis pro více než 900 odběratelů tisku na ploše o rozloze přibližně 11 345 km<sup>2</sup> a to v okresech České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Písek, Prachatice, Strakonice, Tábor a Pelhřimov, který spadá do kraje Vysočina.

Obrázek 4.2-2 *Obchodní zastoupení společnosti v ČR*

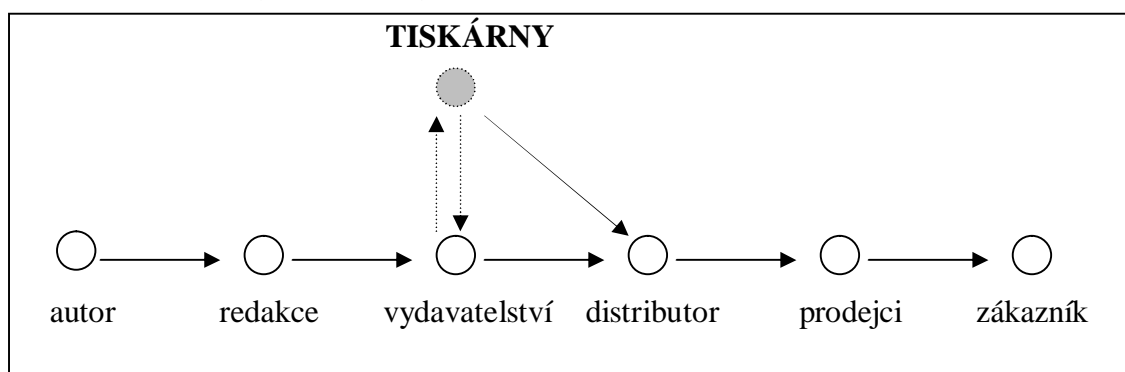


## 4.2.2 Charakteristika dodavatelského řetězce

### 4.2.2.1 Dodavatelský a distribuční řetězec

Celý dodavatelský řetězec začíná u autorů jednotlivých článků a končí u zákazníka, který si koupil časopis. Od vydavatelství se až po konečného zákazníka se hovoří o distribučním řetězci, který je součástí logistického řetězce.

Obrázek 4.2-3 *Obecný dodavatelský řetězec*



### 4.2.2.2 Články dodavatelského řetězce

#### **Autor**

U autorů jednotlivých článků, kteří do díla vkládají své pojetí člověka, světa a zkušenosti své i sekundárně poznané prostřednictvím literatury, filmu, divadla, ..., začíná dodavatelský řetězec.

#### **Redakce**

Redakci tvoří kolektiv redaktorů a dalších pracovníků. Úkolem redaktorů je sepsání, redigování, upravení rukopisu nebo spisu, plánování a zpracování žurnalistických celků, výběr a úprava žurnalistických částí, rukopisů a obrazových příloh určených ke zveřejnění.

#### **Vydavatelství**

Vydavatelství je podnik, který vyrábí a rozšiřuje časopisy. Narozdíl od knižních vydavatelství není jeho součástí nakladatelství (viz kapitola 4.1.2.2) a neřadí

se k velkoobchodu, ale k tisku. Některá vydavatelství si tedy tisknou časopisy sama, jiná si je nechávají tisknout v tiskárnách.

### **Tiskárny**

I v logistickém řetězci časopisů, nejsou tiskárny přímým článkem, ale ani zde je nelze opomenout, neboť v nich časopisy vznikají. Jde o výrobně-organizační jednotky určené k výrobě polygrafických výrobků. Obvykle zahrnují zhotovení tiskových forem (sazba, reprodukce), tisk a dokončovací zpracování (knihařské nebo knihvazačské postupy).

### **Distributor**

Na českém trhu se distribucí periodického a neperiodického tisku zabývají dvě velké společnosti – 1. Mediaprint & Kappa Pressegrasso, spol. s r. o., která se zabývá výhradně distribucí časopisů, a 2. PNS, a. s., která distribuuje jak časopisy, tak deníky. Jejich cílem je zajišťování dodávek periodického i neperiodického tisku na prodejní místa po celé ČR. Tento článek by se dal také nazvat velkoobchodem s tiskem.

### **Prodejci**

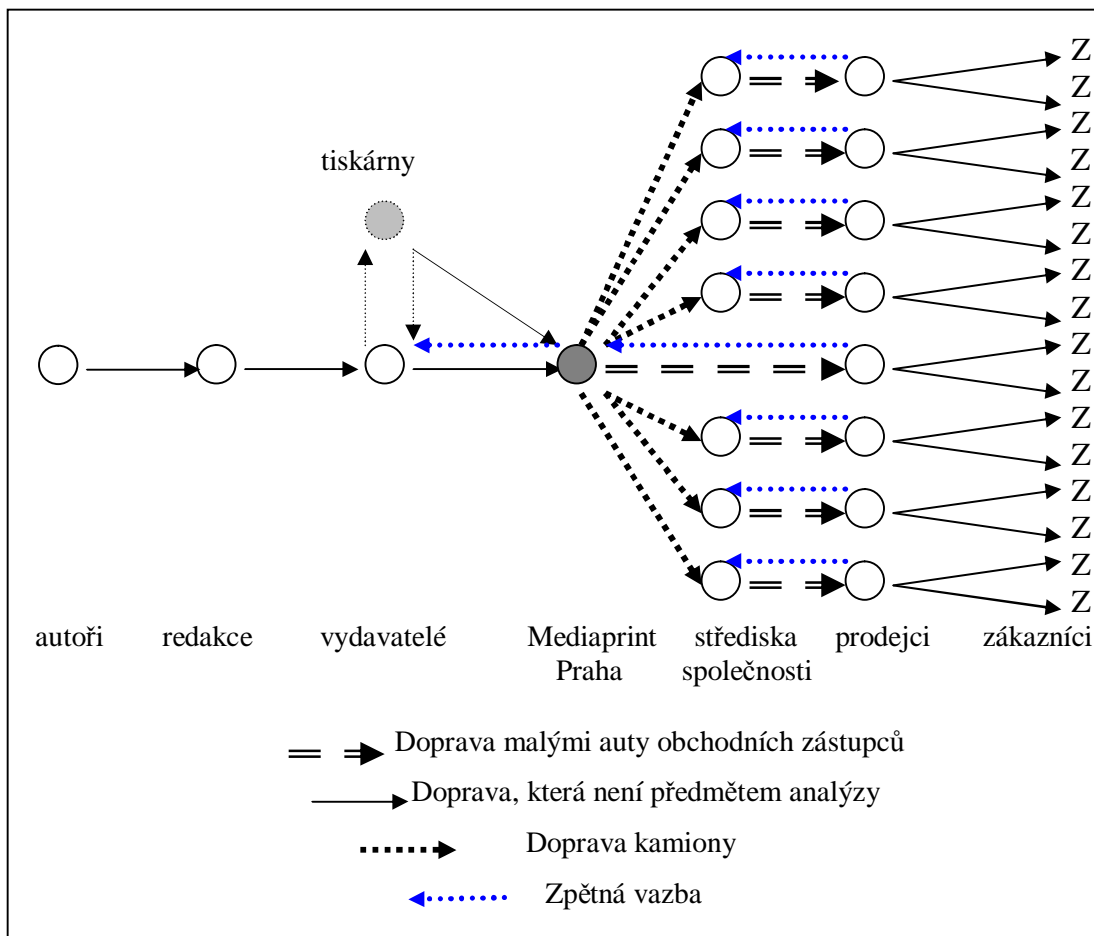
Prodejci jsou maloobchodní jednotky. Patří sem nejen živnostníci – trafikanti, kteří se zabývají výhradně prodejem periodického a neperiodického tisku, ale i velké obchodní řetězce, ve kterých si lze periodický i neperiodický tisk zakoupit, čerpací stanice atd.

### **Zákazník**

Tento logistický řetězec uzavírá konečný spotřebitel, který si koupil časopis.

### 4.2.2.3 Dodavatelský a distribuční řetězec pro Mediaprint & Kapa, spol. s r. o.

Obrázek 4.2-4 *Dodavatelský a distribuční řetězec pro Mediaprint & Kapa, spol. s r. o.*



Na obrázku 4.2-4 je znázorněn dodavatelský a distribuční řetězec pro společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s.r.o.. Mezi autory a redakcí, redakcí a vydavateli, vydavateli a centrálou, tiskárnami a centrálou i mezi prodejci a konečnými zákazníky je zakreslena distribuce, která není předmětem zkoumání. Z centrály jsou dopravovány časopisy do jednotlivých středisek kamiony. A distribuce ze středisek k prodejcům probíhá prostřednictvím malých aut (dodávek, pick-upů).

Společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s.r.o. v současné době spolupracuje s 414 vydavateli.

V jižních Čechách se nachází 950 prodejců periodického tisku, se kterými má společnost Mediaprint & Kapa, spol. s r. o. uzavřenou smlouvu. Mezi prodejce (Odběratelé) společnosti Mediaprint & Kapa, spol. s r. o. patří např.:

#### *Čerpací stanice*

- AGIP PRAHA a.s.
- BENZINA a.s.
- ESSO, spol. s r.o.
- OMV ČR, spol s r.o.
- PAP OIL a.s.
- SHELL Czech republic a.s.

#### *Prodejní řetězce:*

- AHOLD Czech Republic a.s.
- BILLA, spol. s r.o.
- CARREFOUR ČR, spol. s r.o.
- CS EDEKA, spol. s r.o.
- DELVITA a.s.
- GECO TABÁK a.s. - trafiky v obchodních centrech
- GLOBUS ČR k.s.
- KAUF LAND ČR k.s.
- MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o.
- ROSSMANN, spol. s r.o.
- SPAR Česká obchodní společnost s.r.o.
- TESCO STORES ČR a.s.

### 4.2.3 Distributor

Na našem území se v současné době vyskytují 2 velcí distributoři periodického a neperiodického tisku - Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o. a PNS a. s.. První ze jmenovaných nabízí prodejům pouze časopisy. Společnost PNS a. s. je distributorem jak časopisů, tak denního tisku, čímž se stala dominantní firmou na trhu s tiskem. Vedle těchto firem, zde samozřejmě působí celá řada drobných soukromých distributorů tisku.

Dříve měly tyto dvě velké společnosti rozdělený trh. Což znamenalo, že zboží distribuované přes jednu z těchto společností se nedalo objednat u druhé. V této době měla dominantní postavení na trhu společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o..

V dnešní době však nabízí každá z těchto společností některé výtisky exkluzivně a některé mají v nabídce společně. To vede i k tomu, že se obě tyto společnosti setkávají na prodejních místech a konkurují si. Pouze na volbě zákazníka (prodejce) je, od které společnosti se v tomto případě nechá zásobovat a zda bude zboží brát pouze od jednoho z nich a nebo od obou.

Základem spolupráce mezi Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o. a vydavateli je uzavření komisionářské smlouvy (viz kapitola 4.1.3), která se pravidelně obnovuje, a to každoročně.

Společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. a prodejci spolupracují na základě uzavření Smlouvy o prodeji tisku, která se v případě trvání spolupráce pravidelně obnovuje, a to každoročně.

Na rozdíl od knihkupců nemají v dnešní době prodejci periodického tisku možnost uzavřít se společností Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. ani se společností PNS a. s. komisionářskou smlouvu. Důvodem je častá změna nejen nájemců, ale i majitelů trafik a nárůst dlužníků. Aby nedocházelo k přílišnému finančnímu zatěžování prodejců periodického tisku, je možnost vracení neprodaného zboží řešeno formou remitendy

**Remitenda** je když se výtisky periodického tisku, které nebyly prodány, posílají zpět distribučnímu podniku.

#### 4.2.3.1 Jednání obchodního zástupce

Téměř veškerý informační tok od prodejců směrem ke společnosti Mediaprint & Kapa spol. s r. o. probíhá přes obchodního zástupce. Je tedy jakým si prostředníkem mezi distributorem a prodejcem.

Každý obchodní zástupce má na starosti skupinu prodejců v daném regionu, které pravidelně 1x týdně navštěvuje, vyřizuje jejich přání, požadavky či dotazy přijaté telefonicky, faxem či mailem. Jeho hlavní činnost je spojena s denním rozvozem tisku k zákazníkům vždy před zahájením prodeje a svozem neprodaných výtisků zpět na pobočku.

Obrázek 4.2-5 Uzamykatelná schránka na časopisy



Jelikož je zboží k jednotlivým prodejcům doručováno během noci a brzkých ranních hodin, ne každý prodejce je přítomen ve své provozovně. Z tohoto důvodu nabízí společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. svým zákazníkům k zapůjčení uzamykatelnou schránku na časopisy, kde si mohou své zboží po příchodu do práce vyzvednout.

Svou návštěvu u prodejce využívá k řešení řady administrativních záležitostí, jako je vyřizování reklamací, předávání faktur a následná platba v hotovosti, konzultace a vyřizování námětů a připomínek prodejců. Stejně jakou u knih bývá uplatňována



reklamace většinou z důsledku poškození či špatného tisku časopisu. Občas se také vyskytuje reklamace špatné dodávky (záměna titulů, jiné množství, ...).

Na rozdíl od obchodních zástupců dodavatelů knih nepředkládají obchodní zástupci společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. nabídku nových titulů, ze které by si prodejci mohli vybrat zboží. Jednotlivé výtisky časopisů jsou na prodejní místa dodávány automaticky podle Smlouvy o prodeji tisku. V této smlouvě je uvedeno, které tituly bude prodejce od společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. odebírat a které ne. Tento bod smlouvy je velice důležitý především u časopisů, které nemá společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. ve výhradní distribuci - to znamená, že je prodejci může nabízet i konkurenční PNS a. s.. Je jen na volbě prodejce, od které distribuční společnosti bude tyto časopisy odebírat.

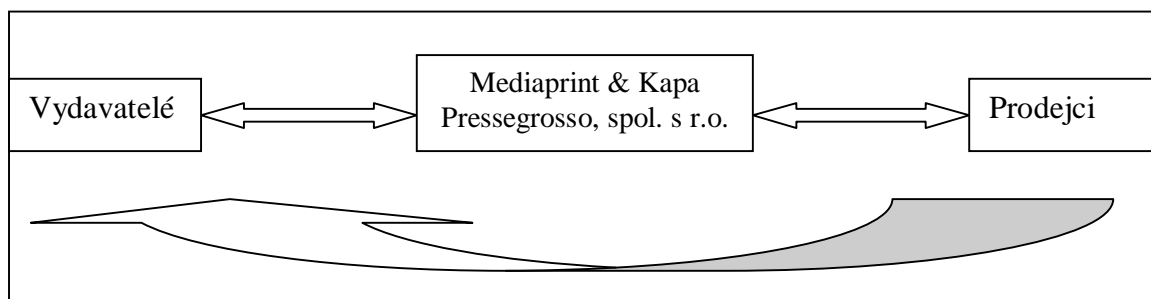
## 4.2.4 Informační, materiálový, finanční tok

Všechny subjekty v dodavatelském řetězci jsou propojené především tokem zboží či materiálu, informací a kapitálu, a to jak směrem k zákazníkům či odběratelům, tak ve směru k dodavatelům.

### 4.2.4.1 Informační tok

Dodatelský řetězec tisku má velice dobře propracovaný informační systém, který propojuje vydavatele, společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. (centrálu i jednotlivá střediska) a jednotlivé prodejce. Z pohledu společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. jde o tok informací mezi vydavatelem a společností, mezi prodejci a společností a od prodejců směrem k vydavatelům (viz obr. 4.2-6).

Obrázek 4.2-6 *Informační tok v dodavatelském řetězci časopisů*



Vydavatelé vidí díky propracovanému elektronickému a internetovému propojení data až na prodejní místo (především v kamenných trafikách, supermarketech, hypermarketech, ...). Většina stánkových trafik stále ještě nepoužívá k evidenci stavu zásob a jejich pohybu počítač, proto jsou vydavatelé v těchto případech odkázáni na informace o prodeji jejich titulů na elektronický informační systém společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o.. Na základě tohoto informačního systému mohou vydavatelé zasáhnout do rozhodování o kusech jednotlivých titulů v prodejních sítích, neboť počítačový program, který je vytvořený „na míru“ společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o., vyhodnocuje předešlé prodeje - kolik kusů jednotliví prodejci dostali a kolik jich prodali. Tato data jsou přístupná nejen jednotlivým pobočkám společnosti, centrále, ale i vydavatelům a samozřejmě i samotným prodejcům.

Veškerý informační tok mezi společnostmi a prodejcem je veden přes intranet a obchodní zástupce. Na intranetu se mohou prodejci dozvědět kolik kusů výtisků daného titulu v jednotlivých měsících obdrželi, kolik jich prodali a kolik jich vrátili a tím i částečně ovlivnit výši přijatých kusů daného titulu do prodeje.

Stejně jako u knih i v tomto případě úzce souvisí informační tok se systémem dodávek zboží na prodejní místa. Slouží k rozhodování o snížení či zvýšení stavu dodávaných kusů na jednotlivá prodejní místa. Včasné a přesné informace mají velkou hodnotu, neboť zpoždění informací vede k chybějícímu zboží u prodejců a to může mít za následek nespokojenost zákazníků.

Pro konečné zákazníky jsou informačním zdrojem prodejní stojany, výloha (je-li k dispozici), internet, reklama v rozhlase, denním tisku i televizi a samotné časopisy, kde se většinou dozví, co je čeká v dalším vydání. Významným zdrojem pro zákazníky jsou také dobře informovaní zaměstnanci prodejců.

Dobře či špatně mířená informovanost především ze strany prodejců může ovlivnit zpětnou vazbu především ze strany zákazníků, která se odráží v zájmu o nabízené tituly a počet prodaných kusů a potenciálních zákazníků a samozřejmě i ve výši tržeb. Tak jak platí u knih, že vzbuzený zájem o koupi nabízené knihy zvyšuje pravděpodobnost, že k ní přidá i nějakou jinou, čím se zvyšuje prodejnost jednotlivých knih a samozřejmě i tržby, to samé se dá říci i o časopisech. Vzbudí-li se u zákazníka zájem o koupi nějakého časopisu, je pravděpodobné, pokud ho zaujme, že si přijde pro další výtisk a nebo si k tomuto časopisu koupí ještě nějaký jiný.

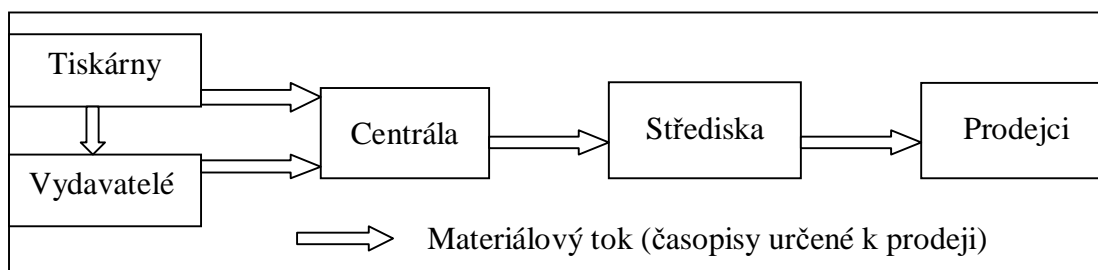
#### **4.2.4.2 Materiálový tok**

Předmětem materiálového toku jsou časopisy, které jsou distribuovány z tiskáren či od vydavatelů až ke konečnému zákazníkovi. Jednotlivé tituly mají různou periodicitu. Některé vycházejí každý týden, jiné 1x za čtrnáct dní či měsíc, dva měsíce, pololetně ... Stejně tak jako knihy se i časopisy dají řadit mezi rychloobrátkové zboží.

Pro jižní Čechy se stává předmětem distribuce cca 500 domácích titulů a cca 200 zahraničních titulů, z toho je 50 slovenských a zbylé převážně v německém, anglickém a italském jazyce. Mezi tyto tituly se řadí časopisy všech periodicit i kategorií (sport, hudba, hobby, auto – moto, pro máděž, pro děti, ...).

Množství dodávaných titulů na jednotlivá obchodní místa je ovlivněno nejen výší nabídky, ale i výší poptávky, sezónností, propagací a jinými faktory působícími především na prodejce a zákazníky. Jižní Čechy jsou v objemu dodávaných výtisků jednotlivých titulů na prodejní místa druhou nejslabší oblastí České republiky. Před jižními Čechami je Olomoucký kraj a 3. pomyslnou příčku v nejnižším objemu výtisků drží Plzeňský kraj.

Obrázek 4.2-7 *Materiálový tok*



Po vytištění jsou časopisy v tiskárnách spáskovány nebo zabaleny do čiré fólie po cca 50 – 200 ks a naskládány na palety, které jsou následně převázány smršťovací fólií, aby se jednotlivé balíčky při převozu nerozsypaly.

Dříve se vozily palety s časopisy z tiskáren přímo na jednotlivá střediska, kde se následně kompletovaly zakázky pro jednotlivé prodejce. V současnosti jsou palety s časopisy z tiskáren převáženy kamiony do expediční haly společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o., která je umístěna na centrále v Praze. Někteří vydavatelé si tisknou časopisy sami a expedují je vytištěné, svázané a nastohované na paletách i jednotlivým distributorům.

Úkolem zaměstnanců v expediční hale společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. je zkompletovat zásilky pro jednotlivá střediska na základě kódu uvedeného na vystavených dokladech, které budou doprovázet zásilky (viz

obrázek č. 4.2-8). Tyto zásilky včetně dokladů (dodací a remitendní list) jsou následně naskládány na palety, které se převazují smršťovací fólií, aby se „balíčky“ při manipulaci s paletami a převozu nerozsypaly. Takto zkompletované a vyexpedované palety jsou kamiony odváženy na jednotlivá střediska, kde jsou palety vyloženy a jednotlivé zásilky podle rozvozových tras přeloženy na auta obchodních zástupců, kteří je během noci doručí na jednotlivá prodejní místa.

Obrázek 4.2-8 Kód pro třídění zásilek

Mediaprint & Kapa  
 Pressegrasso, spol. s r.o.  
 102 00 PRAHA 10, Štěpáňská 1404/104  
 Tel: 257009111  
 MŠ Praha, odd. C, Vědky: 13843  
 IČO: 45791678, DIČ: C245791678

8026260  
 Vojtěch Kral

376 07 CESKE BUDĚJOVICE  
 CBU5/519 Ceske Budejovice

remitendu vrátit nejpozději do: 10. 06. 06

Strana 1

STANEK\* TSE BRANISOV 07. 06. 06/1 číslo listu: 5476035 par. a: 431

Dodací list							Remitenda				
Číslo	Titul	Název	Číslo	PLA číslo	Objem (kg)	Hodnota (Kč)	Číslo	Dat. listu	Číslo	Číslo listu	Remitenda
5010	AKTIONCEMUZ. VOZY/PRAHE	9771211407041	---	---	---	---	2783	05. 06. 06	17. 00	2	2
5011	AKTIONCEMUZ. VOZY/PRAHE	9771211407041	7784	13. 20	2	17. 00	---	---	---	---	---
5022	PANA A JA	9771001876002	6/06	34. 36	3	84. 00	132. 00	---	---	---	---

Písmenko E značí oblast jižních Čech, kam je zásilka určena. Toto písmenko je klíčové pro zaměstnance v expediční hale. Za lomítkem (PEK) je zkratka jména obchodního zástupce. Tato zkratka je důležitá pro třídění zásilek k obchodním zástupcům na jednotlivých střediscích. Za dalším lomítkem je zkratka a číslo rozvozové trasy (CBU5) a na konci kódu je číslo zákazníka, kterému má být daná zásilka doručena.

Z centrály přes jednotlivá střediska až k prodejčům tisku doprovází jednotlivé zásilky doklad (viz příloha č. 12), který je ve třech kopiích:

- 1. list si ponechá zákazník při převzetí zboží a slouží mu jako dodací list.
- Na 2. a 3. listě vyznačí ve sloupci remitenda počet vrácených výtisků a předá tyto listy obchodnímu zástupci.

- 3. list se vrací zpět prodejci potvrzený po předání vrácených výtisků a překontrolování, zda počty uvedené v remitendě souhlasí se skutečností. Tento list poté slouží prodejci jako remitendní list.

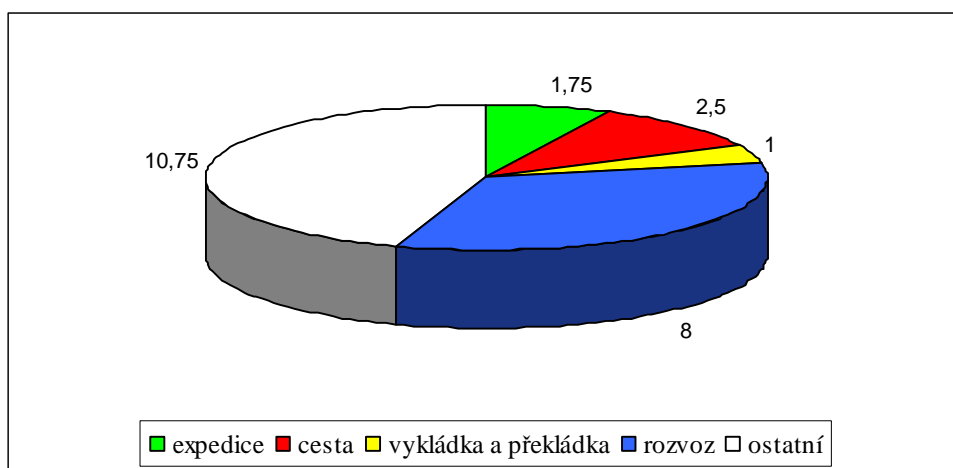
### Distribuce tisku z centrály až na prodejní místa

Tabulka 4.2-1 *Doba doručení tisku z pražské centrály až na prodejní místa v jižních Čechách*

Činnost	Doba
Hlavní expedice	16:30 - 17:45
Odjezd kamionu z Prahy	17:45
Příjezd kamionu do ČB	20:15
Vykládka a překládka na auta obchodních zástupců	20:15 - 21:30
Rozvoz tisku na prodejní místa	21:30 - 6:00

Časy od začátku expedování tisku z pražské centrály až po konečný rozvoz k prodejcům v jižních Čechách se v průběhu týdne liší v rozpětí 1 – 1:30 hod. Důvodem tohoto časového výkyvu je dodání od vydavatelů a tiskáren, množství vyexpedovaného zboží, počasí atd. V tabulce č. 4.2-1 jsou uvedeny vždy maximální časy trvání jednotlivých činností souvisejících s distribucí tisku na prodejní místa.

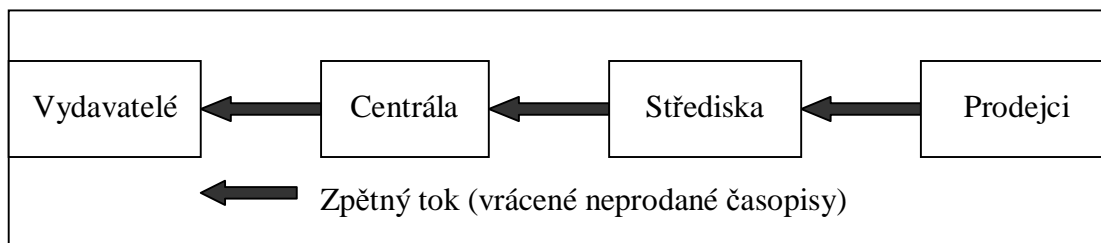
Obrázek 4.2-9 *Doba distribuce od expedice z centrály až k prodejcům během 24 hod.*



Od začátku expedice z centrálního skladu až po doručení na poslední prodejní místo trvá distribuce tisku pro jižní Čechy cca 13 hodin. Poměr jednotlivých činností během 24 hodin znázorňuje graf na obrázku 4.2-8.

### Zpětný tok

Obrázek 4.2-10 *Zpětný tok*



I když nejsou časopisy dodávány do trafik prostřednictvím komisičního prodeje, nemusí se prodejci tisku bát, že by jim neprodané výtisky zůstávaly na skladě a zároveň zvyšovaly finanční zatížení jejich firmy.

Prodejci mají možnost vrátit zpět společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. neprodané tituly, které jim po skončení prodeje zbyly na skladě. Např. tituly, které vycházejí jednou týdně, jsou v prodeji pouze týden, poté se stahují z prodeje a jejich místo nahrazuje v regálech nové číslo tohoto výtisku.

Jelikož je celý dodavatelský řetězec propojen propracovaným on-line informačním systémem (viz kapitola 4.2.4.1), není problém na centrále společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. vystavit doklad, na kterém jsou uvedeny tituly včetně množství výtisků pro konkrétní prodejce, na základě kterého tyto výtisky prodejci mají možnost vrátit. Na vyplnění a vrácení neprodaných výtisků do skladu střediska má každý prodejce týden.

**Remitenda** je když se výtisky periodického tisku, které nebyly prodány, posílají zpět distribučnímu podniku.

Díky remitendě a platbě faktur po skončení prodeje daných titulů neváží prodejci tisku zbytečné finanční prostředky do zásob. Remitenta jim zaručuje, vrátit neprodané výtisky ve stanoveném termínu a tím i uhrazení jen těch výtisků, které skutečně prodali.

Neprodané výtisky odváží od prodejců každý den vždy při závozu nového zboží obchodní zástupci. Při návratu do střediska je vyloží v remitendních hale, kde se jednotlivé výtisky balí podle vydavatelů a skládají na palety. Takto zkompletované zásilky se posílají ze všech středisek kamiony na centrálu společnosti do Prahy, odkud se vrací zpět vydavatelům.

Obrázek 4.2-11 Remitendní hala



Obrázek 4.2-12 Remitendní poloautomat na třídění neprodaných výtisků podle vydavatelů



### **Sezónní kolísání**

Podobně, jako se v jednotlivých měsících roku mění preference zákazníků na nákup knih, má i na prodej časopisů vliv sezónnost. V jižních Čechách patří mezi nejprodávanější období vánoční sezóna, která začíná koncem listopadu, a letní sezóna, která nastává již v první polovině června a končí v měsíci září.

V posledních letech však v jižních Čechách není letní sezóna tak výrazná jako dříve, kdy se především v okrese Český Krumlov prodávalo až několikanásobně vyšší množství výtisků. Pokles prodeje časopisů v tomto období v jižních Čechách je zapříčiněn především úbytkem českých rekreatantů z lipenských rekreačních středisek, která se pro tyto rekreatanty stávají cenově nedostupná.



Prodej časopisů kromě sezónnosti významně ovlivňuje během celého roku také reklama. Největší vliv na prodejnost časopisů má reklama v televizi. Dále následuje reklama v rozhlasu, tisku, na internetu i v samotných časopisech.

#### **4.2.4.3 Finanční tok Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o.**

I u periodického a neperiodického tisku je finančním tokem tok peněz od zákazníků přes jednotlivé pobočky, centrálu až k vydavatelům. Ceny a cenovou politiku určují vydavatelé. Dnes se téměř na veškerém tisku objevují již předtištěné prodejní ceny z tiskárny, kterých se prodejci musí držet.

#### **Od odběratele ke společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o.**

Dříve bylo možné provádět platby jak v hotovosti, tak bezhotovostní. V dnešní době je však většina plateb prováděna v hotovosti. Důvodem je zamezení zadluženosti. Bezhotovostní platby začaly být značně problémové, a proto od nich společnost upustila. Tento způsob platby zůstal jen u několika dlouholetých zákazníků.

Fakturace se odvíjí od periodicity titulů. Na týdeníky se vystavuje faktura 4x měsíčně, na 14-deníky 2x do měsíce a na měsíčníky 1x měsíčně. Podkladem pro fakturaci je doklad, který slouží jako dodací i remitendní list. Faktura se vystavuje cca 7 – 10 dní po stažení daného titulu z prodeje a vyhodnocení prodeje. To znamená, že je faktura vystavena vždy pouze na skutečně prodané zboží, a není třeba vystavovat žádné dobropisy.

Druhým způsobem fakturace je vystavení faktury na jednotlivé dodávky zboží a následné odečítání vratek.

Stejně jako u knihkupců je i prodejcům tisku poskytován rabat (viz kapitola 4.1.4.3). Společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o. poskytuje svým odběratelům rabat z každého prodaného výtisku dle Přílohy č. 2 ke smlouvě o prodeji tisku (viz. příloha č. 8). Prodejce si ještě může navýšit svůj rabat o 0,5 % , pokud bude prodávat alespoň 90 % exkluzivního zboží společnosti, nebo o 2 % , pokud bude

prodávat alespoň 90 % exkluzivního zboží společnosti a zároveň minimálně 50 % neexkluzivního zboží.

Tabulka 4.2-2 *Odběratelský rabat Mediaprint & Kapa  
Pressegrosso, spol. s r.o.*

Týdenní obrat (Kč)		Rabat z každého prodaného výtisku (%)
od	do	
0	499	11
500	749	12
750	999	13
1000	1499	14
1500	4999	15
5000	9999	16
10000	17499	17
17500	24999	18
25000	34999	19
35000	a více	20

*Př.: výpočet zisku prodejce*

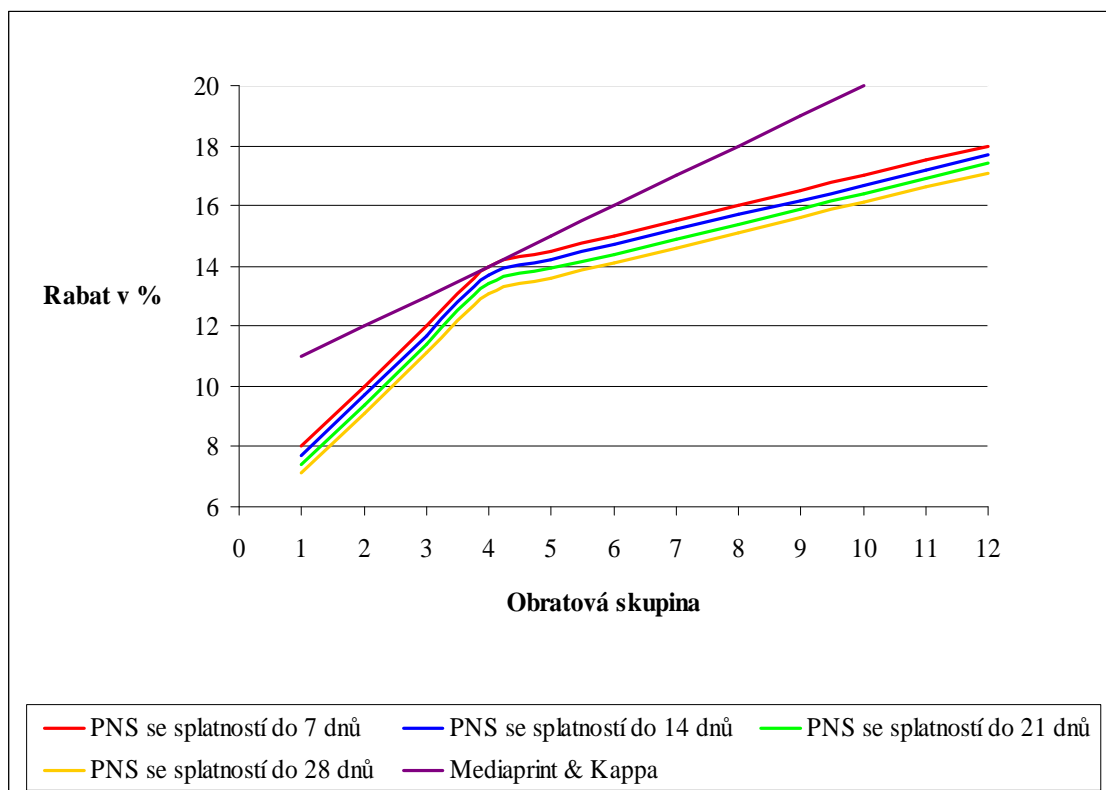
*Prodejce realizuje v jednom měsíci tyto týdenní obraty v prodejních cenách  
(viz tabulka 4.2-3)*

Tabulka 4.2-3 *Výpočet zisku prodejce v jednotlivých týdnech měsíce*

Týden	Třžba v Kč	Rabat v %	Zisk prodejce v Kč	Odvod společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrosso, spol. s r. o. v Kč
1.	16400	17	2788	13612
2.	17800	18	3204	14596
3.	14300	17	2431	11869
4.	9700	16	1552	8148

Konkurence poskytuje svým zákazníkům základní rabat, který se odvíjí od měsíčního obratu a zároveň doby splatnosti faktur. Dále nabízí tzv. bonusy (ze skutečně zaplacené částky), na které má prodejce nárok, dodrží-li podmínky dané PNS a. s.. Jedná se o obratový bonus, bonus za počet prodejních míst a bonus za způsob platby. (viz příloha č. 7)

Obrázek 4.2-13 *Porovnání výše rabatu obou společností v %*



Obrázek 4.2-2 porovnává výši základního rabatu v % u obou distribučních společností. I když hranice rabatových skupin u obou společností nejsou nastaveny stejně (viz příloha č. 9 - 11), dá se z tohoto grafu vyčíst, že základní sazby rabatu jsou u společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. vyšší než u konkurence. Ta má navíc různé sazby odstupňované podle doby splatnosti.

### **Od společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. k vydavatelům**

Další fází tvoří finanční tok mezi společnostmi Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o. a vydavateli. Společnosti je zboží od vydavatelů poskytováno formou komise, proto se platby uskutečňují vždy převodem za určité zúčtovací období a to za celou společnost.

## 4.2.5 Předpověď poptávky

Jelikož údaje o tržbách v jednotlivých letech nebyly poskytnuty z důvodu ochrany firemních dat, byla pro výpočet předpovědi poptávky zvolena prodejnost titulu Joy v jižních Čechách v kusech. Od počtu prodaných výtisků jednotlivých titulů se odvíjí i výše tržeb. Proto se dá říci, že i prodejnost časopisů tvoří jakousi časovou řadu, kde jsou patrné sezónní faktory (Vánoce, letní prázdniny a dovolené, ...). Stejně jako u tržeb, tak i u množství prodaných časopisů je patrný trend, neboť i zde je závislost na řadě ekonomických faktorů (např. výše důchodu, ...).

Tabulka 4.2-4 *Předpověď na základě trendu i sezónnosti*

Měsíc	2005	2006	Průměr	Sezónní koeficient	Předpověď 2007	Skutečnost 2007
1	2136	2024	2080	0,096	<b>2181,80</b>	1956
2	2062	1950	2006	0,092	<b>2104,17</b>	1959
3	1943	1963	1953	0,090	<b>2048,58</b>	1764
4	1778	1867	1822,5	0,084	<b>1911,69</b>	1604
5	1723	1705	1714	0,079	<b>1797,88</b>	1805
6	1799	1844	1821,5	0,084	<b>1910,64</b>	1604
7	1671	1573	1622	0,075	<b>1701,38</b>	1622
8	1602	1499	1550,5	0,071	<b>1626,38</b>	1680
9	1669	1555	1612	0,074	<b>1690,89</b>	1590
10	1754	1773	1763,5	0,081	<b>1849,81</b>	1655
11	1872	1868	1870	0,086	<b>1961,52</b>	1723
12	1959	1872	1915,5	0,088	<b>2009,25</b>	1910
<b>Celkem</b>	21968	21493	21730,5	1	<b>22794</b>	20872

Zdroj: interní data společnosti

Trend: Bod A :  $\sum$  (průměr 1. – 6. měsíc) / 6 = 1899,5

Bod B:  $\sum$  (průměr 7. – 12. měsíc) / 6 = 1722,25

Směrnice trendu „b“:  $\left| 1899,5 - 1722,25 \right| / 6 = 29,54$

Souřadnice „a“:  $1899,5 - 3 * 29,54 = 1810,88$

Rovnice trendu:  $Y_t = 1810,88 + 29,54 * t$

$Y_3 = 1810,88 + 29,54 * 3 = 1899,5$  (průměrný počet prodaných výtisků)

$Y_{2007} = 12 * 2076,75 = 22794$

Tabulka 4.2-5 *Předpověď na základě exponenciálního vyrovnávání*

t	2005	2006	Předpověď 2007	2007
1	2136	2024	<b>2024,00</b>	1956
2	2062	1950	<b>2035,20</b>	1959
3	1943	1963	<b>2037,88</b>	1764
4	1778	1867	<b>2028,39</b>	1604
5	1723	1705	<b>2003,35</b>	1805
6	1799	1844	<b>1975,32</b>	1604
7	1671	1573	<b>1957,69</b>	1622
8	1602	1499	<b>1929,02</b>	1680
9	1669	1555	<b>1896,32</b>	1590
10	1754	1773	<b>1873,58</b>	1655
11	1872	1868	<b>1861,63</b>	1723
12	1959	1872	<b>1862,66</b>	1910
Celkem	21968	21493	<b>1872,30</b>	20872

Zdroj: interní data společnosti

$\alpha = 0,9$

Tabulka 4.2-6 *Předpověď na základě sezónnosti*

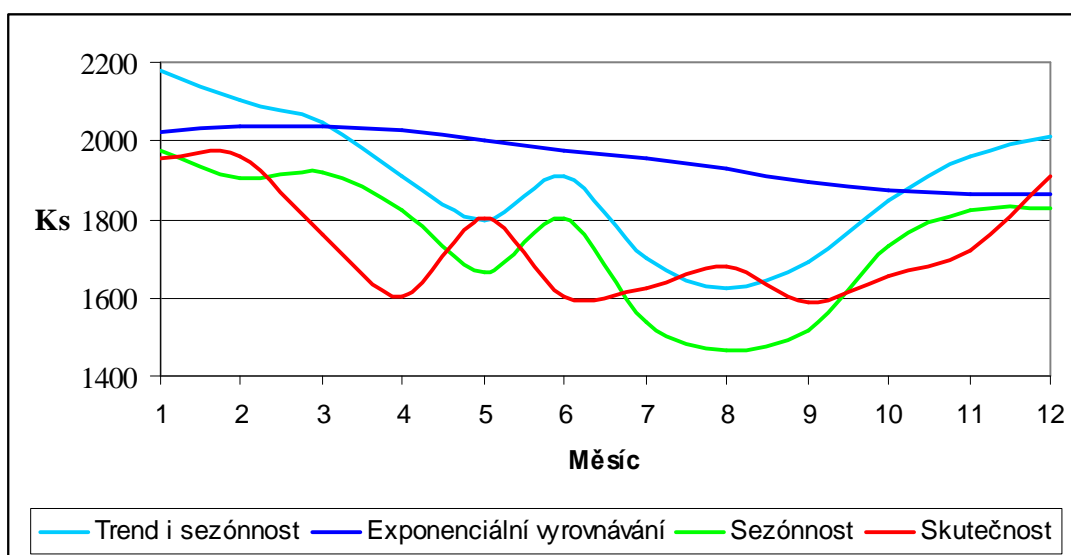
Měsíc	2006	Průměr	Sezonní koeficient	Očekávaný průměr	Předpověď 2007	Skutečnost 2007
1	2024	1791,08	1,130	1750,00	<b>1977,57</b>	1956
2	1950	1791,08	1,089	1750,00	<b>1905,27</b>	1959
3	1963	1791,08	1,096	1750,00	<b>1917,97</b>	1764
4	1867	1791,08	1,042	1750,00	<b>1824,18</b>	1604
5	1705	1791,08	0,952	1750,00	<b>1665,89</b>	1805
6	1844	1791,08	1,030	1750,00	<b>1801,70</b>	1604
7	1573	1791,08	0,878	1750,00	<b>1536,92</b>	1622
8	1499	1791,08	0,837	1750,00	<b>1464,62</b>	1680
9	1555	1791,08	0,868	1750,00	<b>1519,33</b>	1590
10	1773	1791,08	0,990	1750,00	<b>1732,33</b>	1655
11	1868	1791,08	1,043	1750,00	<b>1825,15</b>	1723
12	1872	1791,08	1,045	1750,00	<b>1829,06</b>	1910
<b>Celkem</b>	21493	21493,00		21000 *)	<b>21000</b>	20872

Zdroj: interní data společnosti

\*) Předpokládaný pokles prodeje výtisků na 21000 ks

Porovnáním skutečného prodeje výtisků tohoto časopisu v roce 2007 a jednotlivých předpovědí pro daný rok dospějeme k závěru, že se nelze spoléhat ani na jednu z uvedených možností předpovědi prodeje. Graf (viz obr. 4.2-8) nám dokládá, že metoda exponenciálního vyrovnávání modeluje úplně zkreslené údaje. Metody na základě sezónnosti i trendu a sezónnosti zobrazují velice podobné křivky, avšak oproti skutečnosti vždy opačné hodnoty. V místě, kde křivka skutečných hodnot klesá, křivky předpovědí rostou a naopak. Pouze od února do dubna a od září do prosince mají tyto tři křivky stejný sklon.

Obrázek 4.2-8 *Porovnání předpovědí a skutečnosti pro rok 2007*



## 5 ZÁVĚR

V dnešní době plné technických zařízení a internetu, začínají i knihy a časopisy stále více vycházet v elektronické podobě. Jak však dokazuje statistika, elektronická podoba knih i časopisů nijak neubírá na významu tištěné podobě, která má stále své nesporné výhody. Vytištěné knihy i časopisy jsou připraveny být vždy po ruce bez přípojky k elektrické energii či baterií a mohou se používat i mimo dosah signálu mobilních vysílačů. Nekupuje si je pouze starší generace, které jsou mnohdy technická zařízení cizí. Pro svou oblibu je využívají všechny věkové kategorie již od batolat. Stále slouží jako učebnice, manuální a informační příručky, pro zpestření volného času nebo jako společník na cesty či před spaním, atd.

Další alternativou knih, která se začíná na našem trhu objevovat stále ve větší míře, je audiokniha, která není konkurentem klasické knihy a ani se nesnaží být pouhou náhražkou četby a odvádět tak čtenáře od tištěné knihy. Naopak dává zážitku z literárního díla další rozměr a v dnešní „hektické“ době, kdy lidé nemají na čtení příliš mnoho času, nabízí možnost využít čas strávený např. v autě, při žehlení, vaření, čekání u lékaře, ... poslechem nahrávky knihy v podání nějaké známé osobnosti. Audiokniha není tedy určena pouze pro ty, pro které je četba problémem, ať trvalým nebo krátkodobým, kam se dají zařadit především dyslektičtí studenti a slabozrací spoluobčané, ale dá se také velice dobře využít například při výuce na základních i středních školách.

Oproti USA, kde se audioknihy prodávají v hojném množství již dlouhá desetiletí (na deset prodaných knih připadají tři audioknihy), se v Evropě jejich masivní prodej teprve očekává. K jejich rozvoji v poslední době přispěli především nové technologie v nahrávání ukládání dat na disk a tím pádem i jejich cena, která je oproti klasickým audio nahrávkám 10x až 15x nižší. V současnosti je nejrozšířenější formát MP3. Oproti dřívějším audioformátům, u nichž se nezkrácený přednes celé knihy mohl dostat k posluchačům jedině v podobě obsáhlého souboru deseti až patnácti CD, přináší formát MP3 audioknihám uživatelskou jednoduchost a praktičnost. Kouzlo formátu

MP3 spočívá v tom, že se místo běžné hodiny a čtvrt vejde na klasický CD disk až 15 hodin stereozáznamu.

Jejich perspektiva je tedy spatřována nejen v jejich ceně, dostupnosti, praktičnosti, ale i možnosti využitelnosti.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjištění obecných vztahů a odlišností v logistických řetězcích pro knihy a časopisy.

Dodavatelský řetězec je síť firem, které se podílejí na dodávce výrobků a služeb, a to od získání surovin až po uspokojení konečného zákazníka. Jedná se tedy o celý systém složený z výrobců či zpracovatelů, distributorů, prodejců (velkoobchodníků i maloobchodníků) a zákazníků.

Za distribuční řetězec se dá označit část logistického řetězce, která začíná okamžikem, kdy výrobek opustí výrobní podnik a končí u konečného zákazníka.

Nejprve byl analyzován dodavatelský a distribuční řetězec knih od autora až po konečného zákazníka. V tomto dodavatelském řetězci se nenalézají žádné přebytečné články ani distribuční kanály. V posledních letech, kdy stále více nabývá na významu logistika a s ní spojené služby, se do řetězce zapojil další článek v podobě expresních, kurýrních a zásilkových služeb. Tento článek je pro celý řetězec velkým přínosem, neboť zkracuje dodací lhůty, čímž snižuje finanční prostředky vložené do zásob, a v konečné fázi napomáhá zkvalitňovat služby nejen mezi dodavateli a knihkupci, ale také mezi knihkupectvím a konečným zákazníkem. Tento článek funguje na principu cross-docking skladů, tedy jako distribuční směšovací centra.

V další části diplomové práce byl analyzován dodavatelský a distribuční řetězec periodického tisku od autora až po konečného zákazníka. Ani v tomto řetězci se nenalézají žádné přebytečné články, dokonce by se dalo říci, že v distribuci tisku k prodejcům je tento řetězec propracovanější a jednodušší.

Oba tyto řetězce fungují na velice podobném principu. Již od samého začátku až téměř do samého konce využívají stejné články řetězce.



Prvním a podstatným rozdílem obou těchto řetězců je charakteristika zboží, od které se odvíjí veškeré činnosti spojené s distribucí a prodejem. Časopisy jsou oproti knihám i několikanásobně tenčí a lehčí, čímž zabírají při skladování mnohem méně místa. Bohužel se nedá říci, že zabírají také méně místa při prodeji, neboť jsou prodávány výhradně titulní stránkou k zákazníkovi.

Dalším významným rozdílem je „životnost“ časopisů a knih na prodejních pultech. Knihy jsou do knihkupectví dodávány opakovaně i několik měsíců po sobě, naopak jednotlivá čísla časopisů jsou závislá na jejich periodicitě. Tento rozdíl vede i k odlišnosti využívání jednotlivých skladů. U knih jsou využívány obchodní sklady (velkoobchody), jejichž základní funkcí je kromě skladování i změna sortimentu dle požadavků odběratelů. Aby velkoobchody nenesly přílišné finanční zatížení v podobě skladovacích nákladů a zároveň aby nedocházelo k narušení plynulosti dostupnosti zboží ke konečným zákazníkům, využívá se také konsignačních skladů, které jsou umístěny u jednotlivých knihkupců, kde je zboží skladováno na účet a riziko dodavatele. Odběratel má právo si zboží odebírat podle potřeby a v určitém časovém odstupu a za zboží platit v časovém odstupu. U časopisů jsou využívány sklady typu cross-docking, kde dochází k okamžitému předávání zboží, při kterém se sklady využívají především jako „distribuční směšovací centrum“. Produkty se sem přivážejí ve velkém, hned se rozdělí a v potřebném množství se spojí s jinými výrobky do zásilky, určené pro konkrétního zákazníka. Tyto sklady patří ke standardním nástrojům umožňujícím zvyšování průtoku skladu, zrychlení oběhu zboží a celkové snížení nákladů na distribuční řetězec, protože zboží ve tomto skladu nezůstává déle jak 24 hodin.

Podíváme-li se blíže na skladbu jednotlivých článků, narazíme na výrazný rozdíl pouze u vydavatelů periodického a neperiodického tisku. Oproti vydavatelství knih, které patří k odvětví knižního velkoobchodu, se vydavatelství časopisů řadí k tisku.

Další náplní této diplomové práce byla analýza informačního, materiálového a finančního toku mezi jednotlivými články řetězce, kde byl popsán princip a fungování těchto toků. U informačního toku však nelze opomíjet ani vztahy s dodavateli, protože

jak „život“ knihkupců tak i prodejců periodického tisku nezávisí jen na zákaznících, ale i na vztazích s dodavateli a službách jimi poskytovaných. K motivaci prodejců je využívána obchodní podpora prodeje, jejíž cílem je získat spolupráci mezi dodavateli (distributory) a prodejci periodického i neperiodického tisku při prodeji jednotlivých výrobků – knih i časopisů. U prodejců periodického tisku se používá např. reklama v místě prodeje. U knihkupců se navíc poskytují např. slevy při nákupu většího množství zboží či při opakovaných objednávkách.

Podporu prodeje lze charakterizovat jako soubor marketingových aktivit, které přímo podporují nákupní chování spotřebitele a zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků. Dále ji můžeme definovat jako krátkodobé podmínky zaměřené na aktivizaci nákupů a prodejů výrobků a služeb. Za pomoci podpory prodeje mohou firmy posilovat tržní pozici produktu prostřednictvím vyššího objemu prodeje a zvyšováním podílu na trhu.

I když je nyní řada možností jak získat a udržet si zákazníka, je stále třeba si všimnout jejich potřeb a snažit se jim do jisté míry přizpůsobit, neboť jak se říká: „Náš zákazník, náš pán!“. K tomu se poměrně často využívá spotřební podpory prodeje, která má za cíl povzbudit zájem o nákup zboží, udržet zájem o koupi tohoto zboží i odměnit zákazníky za věrnost.

Mezi nástroje podpory prodeje řadí knižní vydavatelé i velkoobchodníci např. multibalení (2 knihy od stejného autora za zvýhodněnou cenu), dárky k zakoupené knize, kupóny umožňující získat určitou slevu, ... Knihkupci poskytují slevy za pravidelný nákup nebo nákup většího množství, věrnostní karty, ...

U vydavatelů periodického tisku by do této oblasti patřily nástroje podpory jako jsou bezplatné vzorky produktů (k zakoupenému časopisu obdrží zákazník starší číslo nějakého jiného časopisu) nebo kupóny umožňující získat určitou slevu. Nejčastěji využívají zákazníci předplatitelské slevy vztahující se vždy k určitému období.

## 6 SUMMARY

Supply chain is a network of companies involved in products and services distribution ranging from the raw materials acquisition on one side to the customers satisfaction on the other side. It concerns a whole system composed from producers, processors, distributors, sellers (retailers or wholesalers) and customers.

The main focus of this thesis is a quest for general relations and differences between logistic chain of books and that of magazines.

At first the books supply and distribution chain ranging from the author to the final customer is analysed. In this supply chain no redundant links or no distribution channels are found.

In the other part of the work the supply and distribution chain of periodicals ranging from the author to the final customer is analysed. Neither in this chain are redundant links, we can even say that this chain is more elaborate and more simple in the distribution of the press to sellers than the preceding one.

Both of these chains work on similar basis. From the very beginning to the very end they use almost the same links of the chain.

The principal difference between these two chains is the nature of the goods to which all the distribution and sales operations are related.

Another important difference is a durability of magazines and books on the shop counters. The books are delivered to bookshops continuously during several months, on the contrary, magazines issues depend on their periodicity. This difference leads to the varied use of warehouses.

One of the aims of the thesis is also the analysis of the information, material and finance flow among the links of the chain.

## 7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. DRAHOTSKÝ, I. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 1, 16 – 17, 96, 101, 156 - 162. ISBN 80-7226-521-0.
2. GROS, I. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996. s. 62 – 64. ISBN 80-7080-262-6.
3. JINDRA, J. *Obchodní logistika – učební skripta*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1992. s. 40 – 41. ISBN 80-7079-806-8.
4. KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 30-31. ISBN 80-247-1356-4.
5. LAMBERT, D. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 120, 123, 506 – 508, 514 – 515, 518 – 519, 528. ISBN 80-7226-221-1.
6. KOPECKÁ, H. *Procesní analýza dodavatelsko-odběratelského řetězce*. [online]. [20.08.2007]. Dostupný na [www](http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=152837&PHPSESSID=3e):  
<http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=152837&PHPSESSID=3e>
7. KUNCOVÁ, M. *Metody využití kvantitativních metod a simulací při řízení zásob v dodavatelských řetězcích*. [online]. [15.01.2008]. Dostupný na [www](http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf06c4/kuncova.pdf):  
<http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf06c4/kuncova.pdf>.
8. PAVERA, L. *Lexikon literárních pojmů*. 1. vyd. Olomouc. Nakladatelství Olomouc, 2002. s. 47, 53 – 54, 56. ISBN 80-7182-124-1.
9. PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. Praha. Radix, 2005. s. 182, 204. ISBN 80-86031-59-4.
10. PERNICA, P. *Logistika: vymezení a teoretické základy*. 1.vyd. Praha. VŠE, 1995. s. 103, 105, 107. ISBN 80-7079-820-3.

11. PERNICA, P. „Některé firmy stále nechápou logistiku jako strategické rozmístování zdrojů“. [online]. [31.12.2007]. Dostupný na [www:  
http://www.dnoviny.cz/layout/tisk.php?id\\_news=2708](http://www.dnoviny.cz/layout/tisk.php?id_news=2708).
12. PLECHETKA, J. *Velká Encyklopedie citátů a přísloví*. 1. vyd. Praha. Academia, 2001. s. 137. ISBN 80-7079-820-3.
13. SIMON, P. *Obrázky vynálezů*. Mladé letá, Bratislava 2003. str. 46-49.
14. SIXTA, J. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. s. 51, 53 – 55, 61 – 63. ISBN 80-251-0573-3.
15. STŘELEČKOVÁ, I. *Uplatnění logistiky v podniku Budějovický Budvar n. p.* [Diplomová práce]. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích. Zemědělská fakulta, 2005. S. 2 - 4.
16. ŠKAPA, R. *Reverzní logistika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. s. 8, 20 – 23, 33. ISBN 80-210-3848-9.
17. VANĚČEK, D. *Logistika*. [Skriptá JČU]. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2003. str. 10, 39, 54, 67 – 68, 119 - 120.
18. VANĚČEK, D. *Řízení dodavatelského řetězce*. [Skriptá JČU]. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2007. str. 7, 9 – 10, 27, 32, 49, 64 - 66.

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 3.2-1 Schéma základního dodavatelského a distribučního řetězce .....	- 18 -
Obrázek 3.2-2 Schéma základního dodavatelského řetězce .....	- 19 -
Obrázek 3.2-3 Základní schéma dodavatelského řetězce dle Pernici.....	- 19 -
Obrázek 3.2-4 Základní schéma dodavatelského řetězce dle Jindry .....	- 20 -
Obrázek 3.2-5 Rozsah a délka distribučního řetězce.....	- 22 -
Obrázek 3.3-1 Základní toky v dodavatelských řetězcích.....	- 23 -
Obrázek 3.3-2 Schéma toku materiálu a informací.....	- 23 -
Obrázek 3.3-3 Informační tok.....	- 24 -
Obrázek 3.3-4 Materiálový tok .....	- 25 -
Obrázek 3.5-1 Tok materiálu a zpětný tok .....	- 31 -
Obrázek 3.7-1 Počet vydaných titulů v letech 1950 – 2006 .....	- 39 -
Obrázek 3.7-2 Průměrný počet výtisků jednoho titulu v letech 1950 - 1990 .....	- 40 -
Obrázek 3.7-3 Počet knih připadajících na jednoho obyvatele v letech 1950 - 1990 .....	- 40 -
Obrázek 3.7-4 Počet vydaných titulů v letech 1950 - 2006.....	- 42 -
Obrázek 3.7-5 Průměrný počet výtisků jednoho titulu v letech 1950 - 1990 .....	- 42 -
Obrázek 3.7-6 Počet výtisků připadajících na jednoho obyvatele v letech 1965 - 1990.....	- 43 -
Obrázek 4.1-1 Průčelí prodejny .....	- 44 -
Obrázek 4.1-2 Zařízení prodejny .....	- 45 -
Obrázek 4.1-3 Zařízení prodejny .....	- 45 -
Obrázek 4.1-4 Hlavní prodejní pult.....	- 46 -
Obrázek 4.1-5 Dodavatelský řetězec, kde vydavatel = knižní velkoobchod .....	- 47 -
Obrázek 4.1-6 Dodavatelský řetězec, kde vydavatel $\neq$ knižní velkoobchod .....	- 48 -
Obrázek 4.1-7 Stav skladu .....	- 55 -
Obrázek 4.1-8 Poměr komisního a nekomisního skladu .....	- 55 -
Obrázek 4.1-9 Vrácené zboží v roce 2007 v nákupních cenách .....	- 58 -
Obrázek 4.1-10 Platba kartou .....	- 59 -
Obrázek 4.1-11 Vývoj tržeb .....	- 60 -
Obrázek 4.1-12 Vyúčtování.....	- 61 -
Obrázek 4.1-13 Porovnání předpovědí a skutečnosti pro rok 2007 .....	- 65 -
Obrázek 4.1-14 Nákup zboží v roce 2007 .....	- 66 -
Obrázek 4.1-15 Cyklus zákaznické objednávky .....	- 67 -
Obrázek 4.1-16 Hlavička příjmového dokladu .....	- 70 -

Obrázek 4.1-17 Položka příjmového dokladu .....	- 70 -
Obrázek 4.1-18 Skladová karta.....	- 70 -
Obrázek 4.1-19 Typy používaných regálů na prodejně.....	- 71 -
Obrázek 4.2-1 Sídlo firmy v Praze.....	- 73 -
Obrázek 4.2-2 Obchodní zastoupení společnosti v ČR .....	- 74 -
Obrázek 4.2-3 Obecný dodavatelský řetězec .....	- 75 -
Obrázek 4.2-4 Dodavatelský a distribuční řetězec pro Mediaprint & Kapa, spol. s r. o. ....	- 77 -
Obrázek 4.2-5 Uzamykatelná schránka na časopisy .....	- 80 -
Obrázek 4.2-6 Informační tok v dodavatelském řetězci časopisů.....	- 82 -
Obrázek 4.2-7 Materiálový tok .....	- 84 -
Obrázek 4.2-8 Kód pro třídění zásilek .....	- 85 -
Obrázek 4.2-9 Doba distribuce od expedice z centrály až k prodejcům během 24 hod. ....	- 86 -
Obrázek 4.2-10 Zpětný tok .....	- 87 -
Obrázek 4.2-11 Remitendní hala .....	- 88 -
Obrázek 4.2-12 Remitendní poloautomat na třídění neprodaných výtisků podle vydavatelů	- 88 -
Obrázek 4.2-13 Porovnání výše rabatu obou společností v % .....	- 91 -

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 3.7-1	Počet vydaných titulů a knih v letech 1950 - 2006 .....	- 38 -
Tabulka 3.7-2	Počet vydaných výtisků a časopisů v letech 1950 - 2006.....	- 41 -
Tabulka 4.1-1	Předpověď na základě trendu i sezónnosti .....	- 63 -
Tabulka 4.1-2	Předpověď na základě exponenciálního vyrovnávání .....	- 64 -
Tabulka 4.1-3	Předpověď na základě sezónnosti .....	- 64 -
Tabulka 4.1-4	Trvání cyklu zákaznické objednávky v hodinách při různých způsobech....	- 68 -
Tabulka 4.2-1	Doba doručení tisku z pražské centrály až na prodejní místa v jižních Čechách .....	- 86 -
Tabulka 4.2-2	Odběratelský rabat Mediaprint & Kapa .....	- 90 -
Tabulka 4.2-3	Výpočet zisku prodejce v jednotlivých týdnech měsíce.....	- 90 -
Tabulka 4.2-4	Předpověď na základě trendu i sezónnosti .....	- 92 -
Tabulka 4.2-5	Předpověď na základě exponenciálního vyrovnávání .....	- 93 -
Tabulka 4.2-6	Předpověď na základě sezónnosti .....	- 93 -



# SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Půdorys knihkupectví
- Příloha č. 2 Střední stav počtu obyvatel v letech 1950 - 2003
- Příloha č. 3 Svaz skladu komisního, nokomisního a celkového v jednotlivých měsících a letech
- Příloha č. 4 Platba kartou v jednotlivých měsících a letech
- Příloha č. 5 Vývoj tržeb v jednotlivých měsících a letech
- Příloha č. 6 Hodnota nakoupeného a vráceného zboží v roce 2007
- Příloha č. 7 Standardní kritéria obchodních podmínek PNS a. s. (výpočet bonusu)
- Příloha č. 8 Příloha č. 2 ke Smlouvě o prodeji tisku
- Příloha č. 9 Standardní kritéria obchodních podmínek PNS a. s. (výpočet základního rabatu)
- Příloha č. 10 Odběratelský rabat u společnosti Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o.
- Příloha č. 11 Porovnání rabatových sazeb v % společnosti Mediaprint & Kapa
- Příloha č. 12 Doklad (dodací a remitendní list) od společnosti Mediaprint & Kapa

# PŘÍLOHY