

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza distribučního řetězce u vybraných potravinářských výrobků

Vedoucí bakalářské práce
prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor
Markéta Kovářiková

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta KOVÁŘÍKOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza distribučního řetězce u vybraných potravinářských výrobků**

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

Cíl práce:

Analýzovat činnost podniku zabývajícího se exkluzivní distribucí potravinářských výrobků. Na základě zjištěných údajů najít obecně platné postupy vedoucí ke zlepšení a úsporám nákladů a pokusit se navrhnout možnosti optimalizace tak, aby došlo ke zlepšení logistických procesů.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury.
2. Vlastní pozorování.
3. Analýza distribučního řetězce.
4. Zhodnocení získaných poznatků a doporučení ke zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
 2. Literární rešerše: a) vývoj a význam logistiky, b) distribuční logistika, c) vývoj spotřeby vybraných potravin v ČR.
 3. Cíl a metodika práce - analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání (orientovat se na vymezené časové období, využít vlastní pozorování, rozhovory s vedoucími pracovníky, písemné informace).
 4. Vlastní práce: a) charakteristika zkoumaného podniku, b) analýza materiálových a informačních toků, c) dodavatelsko-odběratelské vztahy, d) skladování, zpětná logistika, způsoby dopravy, e) podrobná analýza hlavního distribučního kanálu.
 5. Návrhy a doporučení.
 6. Závěr.
 7. Seznam literatury.
 8. Přílohy.
-

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Gros, I. *Logistika*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
Lambert, M. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1 .
Líbal, V., Kubát, J. a kol. *ABC logistiky v podnikání*. 1. vyd. Praha: NADATUR, 1994. ISBN 80-85884-11-9.
Pernica, P. *Logistika: vymezení a teoretické základy*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1994. ISBN 80-7079-820-3.
Pernica, P. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
Pernica, P. *Logistika pro 21. století*. 1. díl. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. ISBN 80 -86031-59-4.
Schulte, Ch. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-5605-87-2.
Stehlík, A. *Logistika - strategický faktor manažerského úspěchu*. Brno: Studio Contrast, 2002. ISBN 80-238-8332-1.
Vaněček, D. *Logistika*. 2. vyd. České Budějovice: Skripta ZF JU České Budějovice, 1998. ISBN 80-7040-157-5.
Vaněček, D. *Logistika*. 3. vyd. České Budějovice: Skripta EF JU České Budějovice, 2008. ISBN 978-80-7394-085-0.


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

Datum zadání bakalářské práce: **20. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 6. května 2009

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Písku 11. 4. 2010

.....
Markéta Kovářiková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc, kterou mi poskytoval při vypracování této bakalářské práce. Současně chci poděkovat vedení podniku za jejich vřelou spolupráci, ochotu a drahocenný čas, který mi věnovali.

Obsah

1	ÚVOD.....	8
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	10
2.1	Vývoj a význam logistiky.....	10
2.1.1	Historie logistiky	10
2.1.2	Systémové pojetí logistiky	10
2.1.3	Cíle logistiky	11
2.2	Distribuce	12
2.2.1	Distribuční řetězec	12
2.2.1.1	Struktura distribučního řetězce	13
2.2.1.2	Hlavní typy distribučního řetězce	14
2.2.1.3	Funkce distribučního řetězce	16
2.2.2	Skladování	17
2.2.2.1	Funkce skladu	17
2.2.2.2	Druhy skladů	18
2.2.3	Doprava	18
2.2.3.1	Členění dopravy	18
2.3	Informační tok.....	19
2.3.1	Logistický informační systém	19
2.3.2	Čárové kódy	20
2.3.2.1	Kód EAN (European Article Numbering).....	20
2.3.3	EDI (Elektronic Data Interchange)	21
2.4	Vývoj spotřeby vybraných potravin v ČR.....	21
2.4.1	Vývoj spotřeby uzenin a masných výrobků.....	21
2.4.2	Vývoj spotřeby sýrů.....	24
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	26
3.1	Cíl práce	26
3.2	Metodika práce.....	26
4	PRAKTICKÁ ČÁST	28
4.1	Charakteristika zkoumaného subjektu.....	28
4.1.1	Úvodní informace o společnosti	28
4.1.2	Historie společnosti	28
4.1.3	Současný profil společnosti	29
4.1.4	Sortiment	30
4.1.5	Zaměstnanci	33
4.1.6	Konkurence	35
4.2	Analýza distribučního řetězce.....	37
4.2.1	Vyjádření řetězce graficky	37

4.2.2	Charakteristika jednotlivých článků řetězce.....	38
4.2.3	Obaly	47
4.2.3.1	Způsob balení výrobků ve zkoumaném podniku	47
4.2.4	Zpětná logistika	49
4.3	Analýza materiálových toků.....	49
4.3.1	Zásobování	49
4.3.2	Distribuce	51
4.4	Informační tok ve vybraném podniku	51
4.4.1	Podnikový informační systém ERP ABRA G2	52
4.4.2	Zakázková úprava ERP ABRA G2 ve vybraném podniku.....	53
4.4.2.1	Jádro systému	53
4.4.2.2	Rozšiřující moduly	54
4.4.3	Implementace modulu Maloobchodní prodej v prodejně.....	56
4.4.4	Hodnocení informačního systému podniku.....	57
4.5	Analýza hlavního distribučního kanálu podniku.....	64
4.5.1	Vyjádření řetězce graficky	64
4.5.2	Výrobci	64
4.5.3	Nakládka	65
4.5.4	Přeprava	65
4.5.5	Vykládka	66
4.5.6	Rozvoz	66
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	67
5.1	E-shop.....	67
6	ZÁVĚR.....	72
7	SUMMARY	74
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ TABULEK A GRAFŮ.....	
	SEZNAM PŘÍLOH	
9	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Bakalářská práce na téma „Analýza distribučního řetězce u vybraných potravinářských výrobků“ je věnována analýze distribučních cest a jejich řízení na konkrétním podniku, jehož jméno nebude na přání vedení podniku v práci uváděno.

V dnešní době můžeme označit tržní prostředí za velmi nestálé. Jeho charakteristiku lze postihnout zvyšující se životní úrovní zákazníků, která vede ke stupňujícím požadavkům na bohatost sortimentu, na kvalitu výrobků, na jejich módnost a na rychlost dodání. Kupující jsou stále více ochotni platit za individuální výrobky a služby, stupňují své nároky na kvalitu a na pohotovost nabídky. Ještě nedávno hlavním úkolem logistiky bylo dodávat požadované zboží v potřebném čase, množství, kvalitě, na požadované místo a za přijatelnou cenu. Dnes, v době prosazujících se tendencí k internacionalizaci a globalizaci, k systémové integraci, v turbulentním prostředí a při zostřující se konkurenci řada dosud běžně používaných a osvědčených postupů a metod přestává přinášet výsledky nutné pro přežití podniku.

Pro přežití a rozvoj podniku na počátku 21. století se klíčovou schopností stává adaptabilita. Příčinu toho je třeba hledat v nynějším přechodu k pružné a informované společnosti, v níž se hlavní organizující silou stává spotřeba. Podniky v tvrdém konkurenčním prostředí tato orientace nutí k neustálému vytváření nových potřeb, nových tržních segmentů, nových spotřebitelů, zákazníků, a také nových, zábavnějších forem konzumu. V této situaci přechází schopnost konkurovat z jednotlivých podniků na logistické řetězce a rozhodujícím faktorem odlišnosti a tržní úspěšnosti se stávají dodavatelské služby vyvíjené celým řetězcem, do něhož jsou integrováni dodavatelé, poskytovatelé logistických služeb, ale i sami zákazníci. Logistika se tak stává klíčovým spoluvůrcem strategie, zaměřeným na umístění zdrojů. Sladěné, tj. zkoordinované, synchronizované a celkově optimalizované uskutečňování procesů v hodnotvorných řetězcích je v rukou supply chain managementu.

V této práci si kladu za cíl analyzovat logistický systém podniku, zabývajícího se distribucí masných výrobků a sýrů, a to z hlediska materiálových a informačních toků

od nákupu až po dodávky zákazníkům. Dále se na základě výsledků analýzy pokusím navrhnout možnosti optimalizace tak, aby došlo ke zlepšení logistických procesů.

V teoretické části bakalářské práce uvádím na základě literárních pramenů poznatky z oblasti logistiky, distribučního řetězce, skladování, dopravy a informačního toku. Zabývám se zde vývojem spotřeby masných výrobků a sýrů v České republice, současnými trendy ve spotřebě těchto produktů a perspektivou tohoto oboru.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na hodnocení činností zkoumaného podniku, přičemž hlavní pozornost věnuji analýze distribučního řetězce z hlediska jeho jednotlivých článků, analýze materiálových a informačních toků podniku a detailnímu popisu hlavního distribučního kanálu. Na základě provedených analýz je navržena možná změna k optimalizaci distribuce, spočívající v novém způsobu komunikace se zákazníky.

2 Literární rešerše

2.1 Vývoj a význam logistiky

2.1.1 Historie logistiky

Původ slova logistika můžeme odvozovat nejspíše od řeckého slova logistikon (důmysl, rozum) nebo od slova logos (slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl) (Pernica, 2005).

V minulosti se logistika nejvíce vyvíjela ve vojenské oblasti, kdy velké armády se při přesunech musely vyrovnávat s harmonizací a synchronizací různých materiálových toků a přemísťování lidí. Těmito i dalšími souvisejícími problémy se i dnes zabývá vojenská logistika (Vaněček, 2008).

Úspěšné uplatnění logistiky včetně jí využívaného matematického aparátu umožňujícího účinně řešit problém zásob, dopravní a rozmísťovací problémy a další, ke kterému došlo za druhé světové války při přípravě a provádění operací na západní frontě, vedlo po válce k rozšíření logistiky na řešení analogických problémů v civilní sféře. Vznikla tak hospodářská logistika s řadou účelových aplikací, nejčastěji jako podniková logistika (Pernica, 2005).

2.1.2 Systémové pojetí logistiky

Základem logistiky je systémový přístup jako způsob myšlení spočívající v komplexním chápání jevů v jejich vnitřních a vnějších souvislostech, jehož filozofická orientace vede k celostnímu vidění a k uplatnění principu neustálého pohybu, změn.

Jinými slovy: synergického efektu v logistice dosahujeme jedině koordinací, synchronizací a optimalizací struktur a procesů v celém logistickém řetězci (multisystému). Řešení ve smyslu dílčích optimalizací je nepřipustné (Pernica, 2005).

Systémové pojetí logistiky umožňuje logistiku vnímat jako materiálový, řídicí a informační systém.

Materiálový systém zahrnuje všechny transformační, přemísťovací a skladovací procesy od nákupu zboží (materiálu, surovin) po prodej konečnému zákazníkovi.

Řídící systém má jako hlavní úkoly a činnosti plánování, rozhodování, organizování a kontrolu celého materiálového toku.

Informační systém pořizuje, ukládá, zpracovává, přenáší údaje, poskytuje „správné informace, na správném místě, ve správném čase“, napomáhá řízení materiálového systému (Pražská, Jindra, 2002).

„Hospodářská logistika je disciplína, která se zabývá systémovým řešením, koordinací a synchronizací a celkovou optimalizací řetězců hmotných i nehmotných (informačních, peněžních) operací, vznikajících jako důsledek dělby práce a spojených s výrobou a oběhem určité finální produkce (se zakázkou). Je zaměřena na uspokojení potřeby zákazníka jako na konečný efekt, kterého se snaží dosáhnout s co největší pružností a hospodárností“ (Pernica, 1998).

2.1.3 Cíle logistiky

Základním cílem logistiky je optimální uspokojování potřeb zákazníků. Zákazník je nejdůležitějším článkem celého řetězce. Od něj vychází informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a sní souvisejících dalších služeb.

Mezi prioritní cíle logistiky se zahrnují cíle vnější a výkonové a mezi sekundární cíle logistiky se zahrnují cíle vnitřní a ekonomické.

Vnější logistické cíle se zaměřují na uspokojování přání zákazníků, kteří je uplatňují na trhu. Do této skupiny logistických cílů je možno zařadit:

- zvyšování objemu prodeje
- zkracování dodacích lhůt
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek
- zlepšování pružnosti logistických služeb

Vnitřní cíle logistiky se orientují na snižování nákladů při dodržení splnění vnějších cílů. Jde o náklady na zásoby, na dopravu, na manipulaci a skladování, na výrobu, na řízení apod.

Výkonové cíle logistiky zabezpečují požadovanou úroveň služeb tak, aby požadované množství materiálu a zboží bylo ve správném množství, druhu a jakosti, na správném místě, ve správném okamžiku.

Ekonomickým cílem logistiky je zabezpečení těchto služeb s přiměřenými náklady, které jsou vzhledem k úrovni služeb minimální (Sixta, Mačát, 2005).

2.2 Distribuce

Dle Vaněčka (2008) je distribuce ta část logistického řetězce, ve které je již výrobek hotov a začíná se uskutečňovat dodávka zboží zákazníkovi.

Dle Schultheho (1994) představuje distribuční logistika spojovací článek mezi výrobou a odbytovou částí podniku. Zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k odběrateli a s tím spojené informační, řídicí a kontrolní činnosti.

Rozlišujeme distribuci jako výstup výrobků z výroby, organizovaný a fyzicky prováděný jejich výrobcem nebo jeho externím smluvním partnerem od – na distribuci navazujícího – souboru velkoobchodních a maloobchodních činností prováděných obchodními podniky (Pernica, 2005).

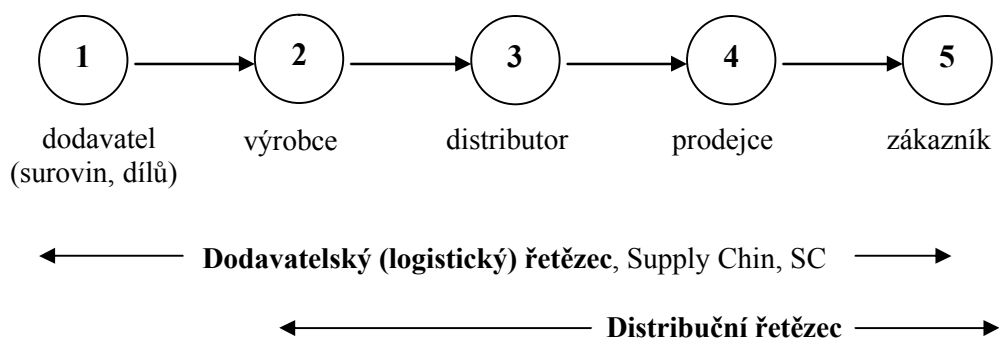
Cílem distribuce není zabezpečit výhodný nákup a prodej, ale v první řadě jde o zabezpečení spolehlivého a rychlého přenosu výrobků a služeb, což následně vede ke zvyšování zisku, ale také k dosažení bezporuchového fungování trhu (Stehlík, 2002).

2.2.1 Distribuční řetězec

Pod pojmem distribuční řetězec rozumíme tu 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 dodávány zákazníkům (Gros, 1996).

„Distribuční řetězec je soubor organizačních jednotek výrobce a případně i externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány“ (Vaněček, 2008).

Obrázek 1: Schéma základního dodavatelského řetězce



Zdroj: Vaněček (2008)

2.2.1.1 Struktura distribučního řetězce

U distribučních řetězců hovoříme o jejich délce a rozsahu. Délkou rozumíme počet distribučních stupňů mezi výrobcem a zákazníkem. Rozsah měříme počtem účastníků, kteří se na distribuci na daném stupni podílejí.

Podle počtu distribučních stupňů pak hovoříme o:

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

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

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

Dle Líbala a Kubáta (1994) se termínem rozsah distribučního řetězce označuje počet účastníků řetězce na daném stupni. Lze odlišit tři druhy distribuce podle rozsahu jednotlivých stupňů:

- extenzivní distribuce
- výběrová distribuce
- exkluzivní distribuce

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

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

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

2.2.1.2 Hlavní typy distribučního řetězce

Na distribuci zboží se podílí mnoho různých zprostředkovatelských organizací, z nichž každá může zajišťovat jen část potřebných služeb. Schématicky lze tyto činnosti v oblasti distribuce spotřebního zboží znázornit následovně:

- výrobce – zákazník,
- výrobce – maloobchod – zákazník,
- výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník,
- výrobce – agent – velkoobchod – maloobchod – zákazník (Vaněček, 2008).

Velkoobchod

Je podnik nakupující zboží ve velkém a ve velkém i prodávající maloobchodníkům, pohostinským zařízením a drobným výrobcům (Pražská, Jindra, 2002).

Základní úlohou velkoobchodů je umožňovat efektivní poskytování přínosu času, místa a vlastnictví. Existence velkoobchodu je opodstatněna ekonomicky, neboť velkoobchodní firmy zvyšují celkovou efektivitu distribučního kanálu tím, že zajišťují rozdělování zboží dodávaného ve velkém na spotřebitelská balení, vytvářejí požadované sortimenty zboží a zajišťují maloobchodu financování zboží (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

Dle Pernici (2005) velkoobchod překlenuje trojí základní rozpor mezi výrobou a maloobchodem (spotřebou):

- **rozpor sortimentní** – překonáván pomocí nákupní činnosti a kompletace ve skladech,
- **rozpor množství a časový** – řešen pomocí skladových zásob zboží,
- **rozpor prostorový** – překonáván včleňováním skladů do řetězců a těsným provázáním skladů s dopravou.

Velkoobchod můžeme členit na:

- samostatné podniky vybavené vlastními sklady,
- podniky provádějící pouze obchodní operace a organizující traťové dodávky – využívají skladů a dopravních prostředků poskytovatelů logistických služeb, výrobců apod.,
- ústřední sklady filiálkových podniků a spotřebních družstev – obsluhují většinou jen vlastní maloobchodní síť.

V evropském pojetí je velkoobchod buď:

- sortimentní – převažující forma,
- specializovaný – převážně u nepotravinářského zboží (Pernica, 2005).

Pražská, Jindra (2002) člení velkoobchod na:

- dodávkový – zásoby se udržují ve skladě a zboží se rozváží na základě objednávky až „do domu“,

- agenturní (traťový) – neskladový, pouze organizuje dodávky,
- samoobslužný (Cash and Carry) – určen pro menší odběry vlastním autem zákazníka,
- regálový – maloobchodník na riziko velkoobchodníka prodává ve vymezené části prodejny sortiment, který velkoobchodník dodá, doplňuje a obměňuje,
- prodejní sklady – sklady paliv, stavebních materiálů, hutních výrobků, řeziva.

Maloobchod

Je podnik zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment, co do druhů, množství, kvality, cenových poloh, vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům (Pražská, Jindra, 2002).

Agenti

Nezastupitelné místo v distribučním řetězci mají i nejrůznější obchodní zprostředkovatelé, kteří svým charakterem neodpovídají ani velkoobchodům ani maloobchodům. Od nich se liší tím, že za zprostředkování prodeje zboží nepřebírají odpovědnost (Stehlík, 2002).

2.2.1.3 Funkce distribučního řetězce

V průběhu pohybu zboží distribučním řetězcem je třeba u zboží zajistit 5 základních funkcí, které by neměly být vykonávány duplicitně, aby se nezvyšovaly logistické náklady. Jedná se o následující funkce:

1. kompletace zboží
2. přeprava
3. skladování
4. manipulační práce
5. komunikační funkce

(Vaněček, 2008)

Dle Grose (1996) je nejvýznamnější funkce kompletační, která znamená vytvoření místa v distribučním řetězci, kde se soustřeďují objednávky od více zákazníků, ty jsou sumarizovaně předávány dodavatelům, kteří je ve velkých objemech dodávají objednateli, ten je pak kompletuje a dopravuje zákazníkům.

2.2.2 Skladování

Skladování můžeme definovat jako tu část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů (Lambert, Stock, Ellarm, 2005).

Dle Sixty a Mačáta rozeznáváme tři základní funkce skladování:

- **přesun produktů** – příjem zboží, ukládání zboží, kompletace zboží podle objednávky, překládka zboží, expedice zboží,
- **uskladnění zboží** – přechodné uskladnění, časově omezené uskladnění,
- **přenos informací** – informace o stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob apod.

2.2.2.1 Funkce skladu

„Funkce skladu je schopnost přijímat zásoby, uchovávat, popřípadě vytvářet nebo dotvářet jejich užitné hodnoty, vydávat požadované zásoby a provádět potřebné skladové manipulace“ (Vaněček).

Mezi hlavní motivy skladování patří zejména:

- **vyrovnávací funkce** při vzájemně odchylném materiálovém toku a materiálové potřebě z hlediska jejich kvantity nebo ve vztahu k časovému rozložení,
- **zabezpečovací funkce** vyplývající z nepředvídatelných rizik během výrobního procesu a kolísání potřeb na odbytových trzích a časových posunů dodávek na zásobovacích trzích,

- **kompletační funkce** pro tvorbu sortimentu v obchodě nebo pro tvorbu sortimentních druhů podle potřeb individuálních provozů v průmyslových podnicích,
- **spekulační funkce** vyplývající z očekávaných cenových zvýšení na zásobovacích a odbytových trzích,
- **zušlechťovací funkce** spočívající v jakostní změně uskladněných druhů sortimentu (např. stárnutí, zrání, kvašení, sušení) (Schulte, 1994).

2.2.2.2 Druhy skladů

Sklady je možné dělit podle celé řady nejrůznějších kritérií:

- **dle konstrukce** – sklady uzavřené, kryté, otevřené, halové a etážové,
- **dle technologického vybavení** – sklady ruční, mechanizované, vysoce mechanizované a plně automatizované,
- **dle průtoku zboží** – sklady průtokové (jednosměrný pohyb zboží) a hlavové (problém křížení cest zboží),
- **dle funkce** – sklady obchodní, tranzitní, konsignační, zásobovací, celní a systémy cross-docking,
- **dle vlastnictví** – sklady veřejné a soukromé (Vaněček, 2008).

2.2.3 Doprava

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

Doprava je i faktorem časového přínosu, určuje totiž, jak rychle a jak spolehlivě se výrobek přesune z jednoho místa do jiného (Lambert, Stock, Ellarm, 2005).

2.2.3.1 Členění dopravy

Dopravu je možno členit podle různých hledisek následovně:

- **podle druhu dopravní cesty a používaných dopravních prostředků** – železniční (kolejovou), silniční a městskou hromadnou, leteckou, vodní (vnitrozemskou a námořní), kombinovanou a nekonvenční (pásovou, potrubní atd.),
- **podle přemísťovaného objektu** – osobní a nákladní,
- **podle vztahu dopravce a přepravce** – veřejná, neveřejná a individuální,
- **podle místa provozování** – vnitřní (vnitropodniková) a vnější (mimopodniková),
- **podle obsluhovaného území** – vnitrostátní a mezistátní,
- **podle velikosti zásilky** – celovozová a kusová,
- **podle pravidelnosti** – pravidelná a nepravidelná (Hobza, Šafařík, 2002).

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

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

2.3 Informační tok

2.3.1 Logistický informační systém

Informační systémy dnes podporují nejen všechny důležité podnikové funkce, jakými jsou například finance, personalistika, plánování, výroba, prodej, nákup, logistika včetně e-businessu a m-businessu. IS musí v současnosti umět držet krok s businessem a jeho potřebami – tj. například s různými podnikovými fúzemi a trvalými požadavky na podporu efektivnosti a flexibility důležitých podnikových procesů (Basl, Blažíček, 2008).

Dle Grose (1996) je hlavním cílem logistického informačního systému (LIS) vytvoření informačního prostředí, v němž bude možno účinně plánovat a koordinovat všechny logistické aktivity spojené s řízením hmotných toků v logistickém řetězci.

LIS rozdělujeme do čtyř subsystémů:

- **Subsystém zpracování objednávek** – hlavním úkolem je provoz komunikačního systému mezi zákazníky a podnikem.
- **Subsystém předpovědi poptávky** – poskytuje možnost odhadu budoucího vývoje poptávky.
- **Subsystém logistického plánování** – zajišťuje implementaci strategických cílů organizace do prováděcích plánů v souladu se změnami okolního prostředí a možnostmi podniku.
- **Subsystém řízení zásob** – plní tři základní úkoly: zabezpečuje přesnou a aktuální evidenci stavu zásob a zajišťuje provádění inventarizací zásob, poskytuje možnost analýzy struktury zásob a umožňuje využití moderních algoritmů pro řízení zásob.

2.3.2 Čárové kódy

Jsou nejlevnějším a nejrozšířenějším způsobem označování pasivních prvků a umožňují automatickou identifikaci na optickém principu. Použitím čárového kódu je zajištěn automatický přenos dat do nadřazeného výpočetního systému. Tím se značně zvyšuje kontrola nad výrobky, materiálem, oběhem dokumentů aj. (Vaněček, 2008).

2.3.2.1 Kód EAN (European Article Numbering)

EAN je jednotný systém označování zboží, který umožňuje jeho přesnou a jednoznačnou identifikaci z mezinárodního hlediska.

Snímání kódu EAN umožňuje zpracovávat obchodní informace v reálném čase a poskytovat obchodníkům i výrobcům údaje v nejkratší době. Tím může výroba i obchod na základě informací o prodejnosti jednotlivých druhů zboží pracovat podle potřeb trhu (Pražská, Jindra, 2002).

2.3.3 EDI (Elektronic Data Interchange)

Elektronická výměna dat představuje moderní komunikační technologii založenou na bezpapírovém obchodním styku. Je to způsob, jak zajistit rostoucí požadavky na rychlost a spolehlivost přenášených dat, na jejich zabezpečení a věrohodnost z hlediska požadavků auditu. EDI rovněž umožňuje při optimální aplikaci dosáhnout značných finančních úspor při komunikaci obchodních dat (Cimlér, Zadražilová, 2007).

Dle Heskové (2006) je cílem EDI urychlení elektronické komunikace a dosažení benefitů v oblastech úspory nákladů, odstranění chybovosti, bezpečnosti a dokladovatelnosti, zjednodušení procesů, efektivní spolupráce s elektronickým archivem a úspory prostor.

2.4 Vývoj spotřeby vybraných potravin v ČR

2.4.1 Vývoj spotřeby uzenin a masných výrobků

Trendy ve spotřebě uzenin:

- Česká republika patří k zemím s největší spotřebou masných výrobků,
- za posledních několik let lze vysledovat trend náhrady kvantity kvalitou,
- zákazníci si čím dál tím více začínají masné výrobky vybírat a nenakupují pouze podle ceny,
- popularita speciálek (obchodů masa a uzenin) při prodeji uzenin trvale roste,
- narůstá objem výrobků s vyšším obsahem masa a nižším obsahem konzervačních a chuť vylepšujících látek, tzv. „Éček“ a zvyšuje se prodej vepřových i drůbežích šunek, které splňují požadavky na zdravou výživu,
- zvyšuje se i zájem o netradiční a vizuálně zajímavé výrobky ať už tuzemských dodavatelů nebo z importu,
- zákazník si žádá výrobky připravené k okamžité spotřebě nebo použití v kuchyni (měsíčník Makro, 2006).

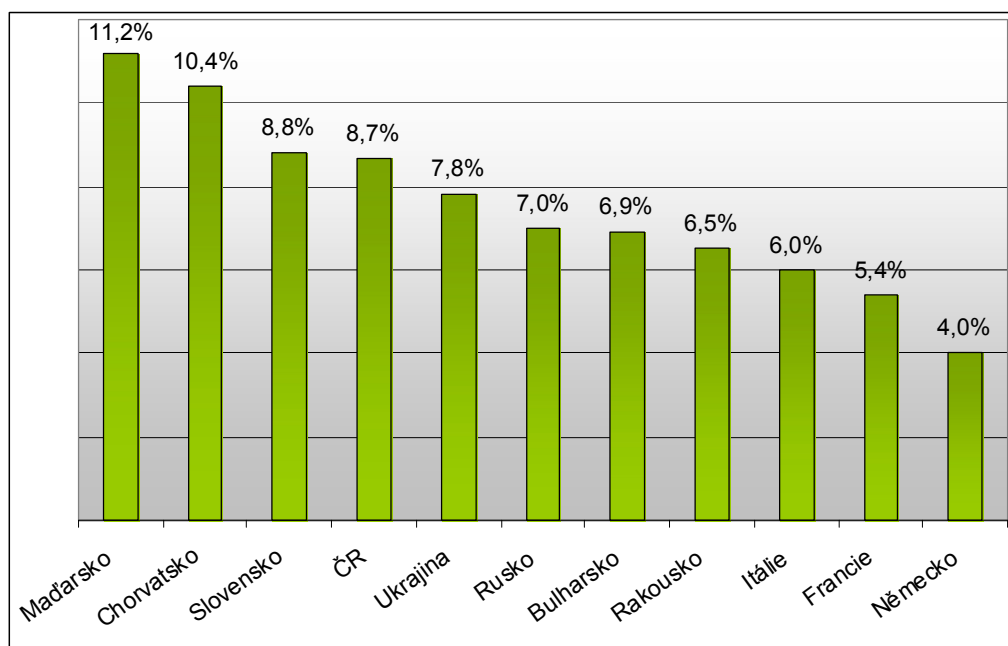
Tabulka 1: Dovoz a vývoz uzenin z České republiky v tis. Kč

	Dovoz (tis. CZK)	Vývoz (tis. CZK)
2004	534 305	280 458
2005	778 724	545 747
2006	1 006 735	787 284
2007	1 023 801	1 018 524
2008 (DO 30.11)	913 738	1 174 478

Zdroj: ČSÚ

Jak vyplývá z uvedených statistických údajů, dovoz uzenin se po vstupu ČR do EU prakticky zdvojnásobil. V posledních letech se jeho objem již stabilizoval a celková hodnota nesignalizuje českým výrobcům do budoucna žádné výrazné změny. Naopak je patrné, že vývoz českých uzenin má mírně narůstající tendenci.

Graf 1: Prodeje uzenin na celkovém prodeji potravin v roce 2005

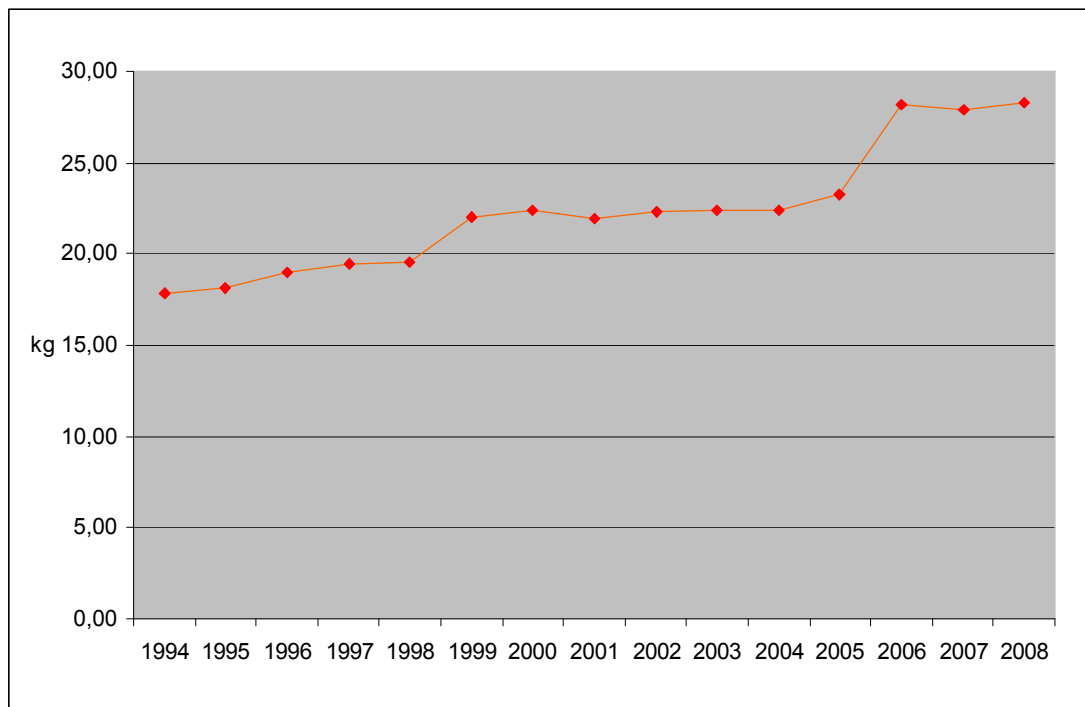


Zdroj: Makro, 2006

Uzeniny jsou v Česku velmi oblíbenou potravinou. Podle průzkumu společnosti Makro patří Češi mezi největší jedlíky uzenin v Evropě. Zatímco evropský průměr podílu uzenin na celkovém prodeji potravin se pohybuje kolem 4,49 %, v České republice se spotřeba uzenin pohybuje okolo 8,73 %. Více uzenin v Evropě konzumují jen Maďaři,

kde se prodej pohybuje okolo 11 %, dále Chorvaté s prodejem 10,4 % a třetí pozici s 8,8 % zaujímají Slováci.

Graf 2: Průměrná spotřeba masných výrobků na osobu za rok v kg v ČR



Zdroj: ČSÚ

Graf 2 znázorňuje průměrnou roční spotřebu uzenin a ostatních masných výrobků na osobu v kilogramech v České republice. Jak je z grafu zřejmé, spotřeba této komodity má vzrůstající tendenci. Zatímco v roce 1994 průměrný Čech zkonsumoval 17,85 kg uzenin, v roce 2008 již 28,3 kg. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán po vstupu ČR do EU v roce 2006, kdy se na českém trhu objevily zahraniční uzeniny jiných chutí, než na které byli zákazníci zvyklí (Řeznicko/uzenářské noviny, 2009).

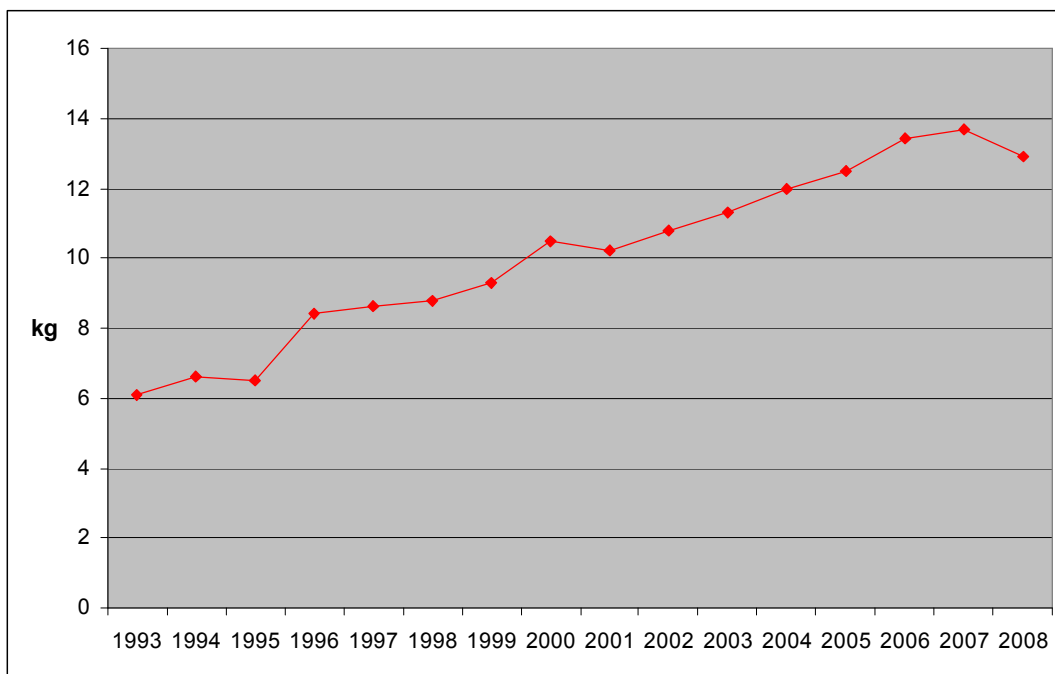
Z uvedených průzkumů je zřejmé, že zájem Čechů o uzeniny a masné výrobky je značný. Česká republika není sice nijak velká, ale konzumuje se tady prakticky dvakrát více uzenin než například ve Francii a Německu. Z toho všeho vyplývá, že obor uzenářství je v dobré kondici a firmy podnikající v tomto oboru můžou dokonce uvažovat o dobré perspektivě.

2.4.2 Vývoj spotřeby sýrů

V České republice je dnes sýrašství nejdynamičtější rozvíjejícím se mlékárenským odvětvím. Za posledních deset let vzrostl nejenom export našich výrobků, ale významné navýšení zaznamenal hlavně jejich dovoz. Ten se dramaticky zintensivnil především po otevření hranic s Evropskou unií. Z průměrných 12 tisíc tun v polovině devadesátých let se dovoz zvyšoval až na něco málo přes 20 tisíc tun před vstupem do EU. Po přistoupení se však vyšplhal na úroveň dvakrát vyšší. V roce 2005 tak import ze zahraničí dosahoval 44,1 tisíc tun. Dovoz ze zemí evropské pětadvacítky dnes prakticky představuje 99 % celkového importu, přičemž hlavními dovozními zeměmi jsou pro nás Polsko, Německo a Slovensko.

Vývoz sýrů z Česka se naproti tomu stabilizoval na úrovni okolo 19 tisíc tun, a lze u něho zaznamenat slabě rostoucí tendenci. Nejvýznamnějšími exportními teritorii pro nás byly arabské země, kam směřovaly celé dvě třetiny vývozu. Dnes se zde vyváží méně než poloviční množství, přičemž se stále zvyšuje podíl prodávaných sýrů do zemí EU (Olomoucký deník, 2010).

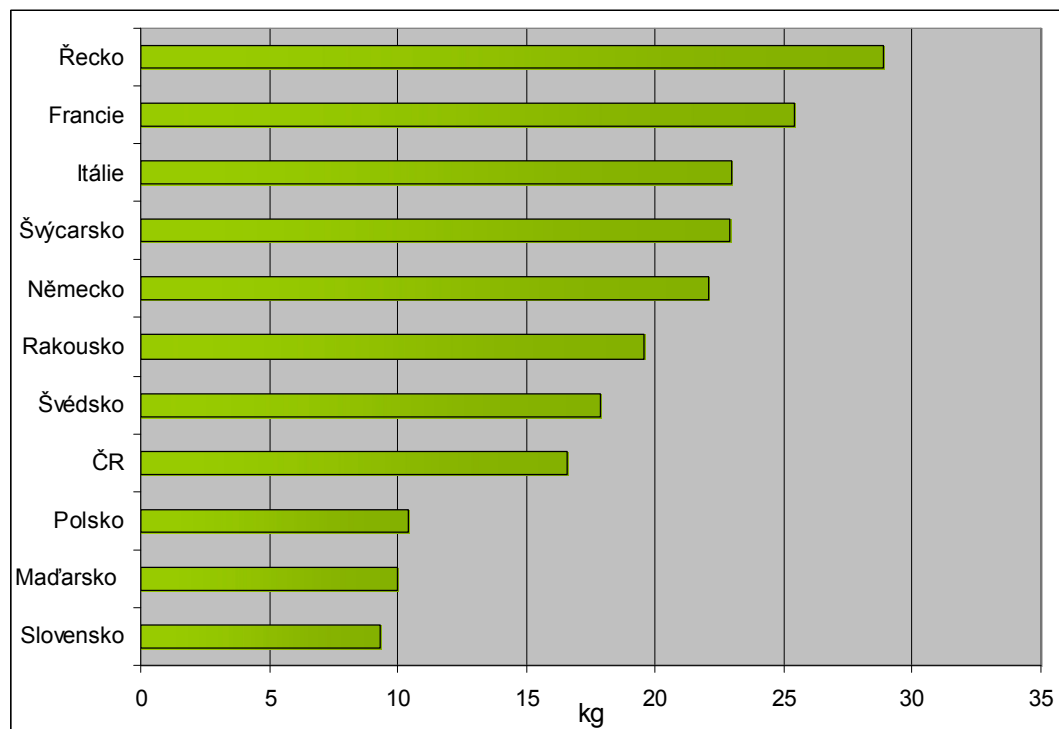
Graf 3: Spotřeba sýrů v ČR v kg na osobu a rok



Zdroj: ČSÚ

Dle ČSÚ (2009) spotřeba sýrů v České republice z dlouhodobého hlediska roste. Zatímco v roce 1993 činila roční spotřeba na hlavu 6,1 kilogramu, v roce 2008 i přes mírný meziroční pokles dosáhla téměř 13 kilogramů.

Graf 4: Spotřeba sýrů a tvarohů na obyvatele v roce 2006 v zemích EU



Zdroj: ČSÚ

V porovnání s ostatními evropskými národy jsou Češi, kteří ročně zkonsumují 17 kilogramů sýrů a tvarohů jejich lehce podprůměrnými jedlíky. Evropský průměr přesahuje 18 kilogramů na osobu a rok. Žebříčku kralují Řekové, kteří sní ročně v průměru 28 kilogramů tvarohů a sýrů, ke špičce patří také Francouzi a Němci se spotřebou kolem 24 kilogramů na osobu.

Do budoucna lze předpokládat, že spotřeba sýrů v Čechách poroste a sýrařství bude i nadále odvětví s růstovým potenciálem, kde uspějí čeští výrobci i distributoři zahraničních sýrů, a to především díky vzrůstajícímu významu sýrů ve výživě.

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je provedení analýzy logistického systému podniku, zabývajícího se distribucí masných výrobků a sýrů, a to z hlediska materiálových a informačních toků od nákupu až po dodávky zákazníkům. Dále se na základě výsledků analýzy pokusit navrhnout možnosti optimalizace tak, aby došlo ke zlepšení logistických procesů. Tato optimalizace se zejména týká možné časové a nákladové úspory v jednotlivých člancích distribučního řetězce.

3.2 Metodika práce

Pro zpracování bakalářské práce jsem použila následující metody pro zjištění potřebných informací:

- vlastní pozorování
- řízené rozhovory s předními představiteli společnosti
- osobní návštěva společnosti
- studium odborné literatury a pramenů
- sběr dat získaných z internetových stránek
- sběr dat získaných z interních zdrojů společnosti

Teoretická část bakalářské práce je převážně syntézou informací, které jsem získala studiem odborné literatury zaměřené na danou problematiku. Využila jsem i statistická data z internetových stránek. Jsou zde uvedeny poznatky z oblasti logistiky, distribučního řetězce, skladování, dopravy a informačního toku. Dále se zabývám vývojem spotřeby masných výrobků a sýrů v České republice, současnými trendy ve spotřebě těchto produktů a perspektivitou tohoto oboru.

Naopak v praktické části jsem využila data, které jsem získala z interních zdrojů firmy, konzultacemi s předními představiteli firmy a z externích zdrojů, jako jsou internetové

stránky firmy a jiné odkazy umístěné na internetu. Získané informace jsem zpracovala do jednotlivých oblastí tak, aby korespondovaly s teoretickou částí. Je zde uvedena celková charakteristika společnosti včetně katalogové nabídky, postavení na trhu a konkurence. Následuje analýza distribučního řetězce z hlediska jeho jednotlivých článků, analýza materiálových a informačních toků podniku a detailní popis hlavního distribučního kanálu. Na základě provedených analýz je navržena možná změna vedoucí k optimalizaci distribuce.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika zkoumaného subjektu

Podnik, který budu zkoumat v následujících částech bakalářské práce je tradičním dovozcem maďarských uzenin, jenž se zapsal do povědomí všech milovníků opravdu kvalitních masných výrobků po celé naší zemi. V současné době se řadí k nejvýznamnějším dodavatelům tohoto sortimentu v České republice. O tom, že se mu skutečně daří svědčí široký sortiment těch nejrozmanitějších a nejlahodnějších uzenin, který byl od roku 2005 rozšířen o nabídku uzenin, sýrů a dalších specialit ze Španělska, Francie, Německa, Holandska, Belgie, Rakouska, Polska a Slovenska.

4.1.1 Úvodní informace o společnosti

Firma:	Obchodní
Sídlo:	Písek, Harantova ulice, PSČ 397 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	velkoobchod, specializovaný maloobchod
Základní kapitál:	1 000 000,- Kč

4.1.2 Historie společnosti

Společnost s ručením omezeným zabývající se obchodní činností s chlazenými potravinami byla založena v lednu roku 2003 jako rodinná firma, s cílem zásobovat okolní prodejny zahraničními uzeninami. Od počátku své existence prosazovala zásady spolehlivého partnerství jak pro zahraniční dodavatele tak pro tuzemské odběratele, vysokou kvalitu zboží a akceptovatelné ceny – to vše přispělo k dynamickému rozvoji firmy.

Pro zajištění lepší obslužnosti se firma rozhodla vybudovat nový sklad. V roce 2004 investovala do nákupu pozemků ve Vodňanech, nacházejících se 21 km od centrály

v Písku. Výstavba moderního distribučního skladu v hodnotě 10 649 tis. Kč a skladovací plochou 2 300 m² byla úspěšně dokončena v únoru 2005.

Díky těmto investičním krokům, které vedly ke zvětšení chlazených skladových prostor, se podnik zabývá výhradně velkoobchodní činností, kdy dodává zboží a poskytuje služby několika stovkám obchodních partnerů, kterými jsou zejména maloobchodní prodejny a obchodní řetězce.

Rozvoj firmy měl za následek mimo jiné i rozšíření sortimentu o nové masné výrobky a další speciality. V roce 2005 firma zahájila obchodování s komoditou sýry a uvedla na trh nové řady sýrů převážně francouzských výrobců, s cílem vytvořit ucelenou nabídku pro své zákazníky.

Na základě strategického rozhodnutí rozšířila společnost portfolio svých činností o specializovaný maloobchod. V průběhu roku 2009 otevřela vlastní maloobchodní prodejnu v centru Prahy, s cílem reprezentovat, získat cenné informace a tím lépe reagovat na požadavky svých zákazníků.

4.1.3 Současný profil společnosti

V současné době patří společnost k největším českým dodavatelům chlazených potravin, zejména masných výrobků, sýrů a specialit s průměrným ročním obratem přibližně 225 milionů korun. Sortiment tvoří více než 350 aktivních položek, kterými zásobuje obchodní řetězce a jednotlivé zákazníky z oblasti maloobchodu. Hlavními partnery jsou např. Tesco, Penny Market, SPAR Šumava, Makro, Zedníček a další.

Jednou z hlavních úloh společnosti je vyhledávat krajové speciality v rámci Evropy a poté je uvádět na český trh. Ve vlastní prodejně firma testuje zájem o novinky ze zahraničí, jak zákazníkům chutnají a jakou cenovou hladinu jsou ochotni akceptovat. Po zkušenostech si vedení společnosti uvědomuje, že zákazník chce ochutnat a kupovat i značkové zahraniční zboží. Potvrzením správnosti této strategie jsou masné výrobky z Maďarska a Španělska, kterých importuje několik tun týdně.

Společnost zajišťuje a nabízí obchodním partnerům efektivní logistické služby včetně optimalizovaného skladování zajištěného distribučním centrem ve Vodňanech u Písku,

kteře bylo vystavěno nedaleko rychlostní silnice R4 vedoucí na Prahu. Centrum poskytuje full service obchodním partnerům podle jejich individuálních požadavků.

Logo firmy: „ ... teprve s námi roste chuť“, skrývá nabídku originálních výrobků nových chutí, které nejsou na českém trhu zastoupeny a poskytování nejkvalitnějších a nejkompexnějších služeb zákazníkům, a to zejména zajištění včasných a bezchybných dodávek zboží v rámci celé České republiky.

Hlavním cílem podniku je dodávat vyšší kvalitu poskytovaných služeb a produktů než konkurence. Proto je veškerá činnost směřována na efektivní a dlouhodobé uspokojování požadavků zákazníků. Společnost aktivně hledá cesty k dokonalému pochopení spotřebitelů a prostřednictvím svých produktů a služeb usiluje o uspokojení jejich potřeb.

Vysoká kvalita zboží, akceptovatelné ceny, široký sortiment specialit, skladové a logistické zázemí – to vše přispívá k tomu, že firma je partnerem špičkových zahraničních výrobců, ale také partnerem nejvýznamnějších zákazníků na českém trhu.

Po 8 letech existence firma patří k nejvýznamnějším dovozcům uzenin a sýrů z mnoha zemí Evropy, disponuje kvalitním personálem a má všechny předpoklady pro další růst a zkvalitňování kontaktů se všemi zákazníky v ČR.

4.1.4 Sortiment

Sortiment společnosti se skládá z 350 položek potravinářského zboží a můžeme ho rozdělit do 3 skupin dle charakteru výrobků:

1. Uzeniny

- Párky a sekané výrobky
- Měkké salámy
- Klobásy
- Šunky a šunkové výrobky
- Tlačinky a vařené výrobky
- Trvanlivé salámy
- Uzená masa

Nejdůležitější sortiment společnosti tvoří tradiční uzeniny exkluzivních evropských výrobců. Mezi nejvíce žádané patří maďarské klobásy, debrecínské a vídeňské párky, škvarky, slanina, salámy koňské, uherské, debrecínské, katalánské, baltské, sušená španělská šunka s olivami a vyuzená vepřová panenka. Tyto delikatesy se vyrábí podle staletých receptur. Vynikají velmi jemnou chutí a křehkostí masa.

2. Sýry

- Sýry typu Eidam
- Sýry typu Ementál
- Sýry typu Balkán
- Plísňové sýry
- Pařené sýry
- Uzené sýry
- Přírodní sýry

Společnost nabízí širokou paletu exkluzivních sýrů převážně francouzských výrobců, vyznačující se výraznou chutí a jemnou konzistencí, např. měkké sýry s bílou plísní na povrchu, kozí sýry, ovčí sýry, sýry s modrou plísní uvnitř, polotvrdé a tvrdé sýry, čerstvé sýry s pepřem, česnekem či bylinkami atd.

3. Ostatní

- Paštiky
- Pomazánky
- Aspiky
- Hotové pokrmy
- Nakládaná zelenina
- Kořenící přísady

Doplňkovou nabídku firmy tvoří široký výběr originálních specialit. Jako příklad uvedu nakládané zeleninové směsi, chilipapriky, feferoni, čalamády, česnekové, křenové, cibulové a jiné pasty pro rychlé dochucení pokrmů a zvýraznění chuti, bruselské paštiky v keramických mísách, ardénské paštiky, sypké kořenící přísady, hotové polévky a mnoho dalších specialit.

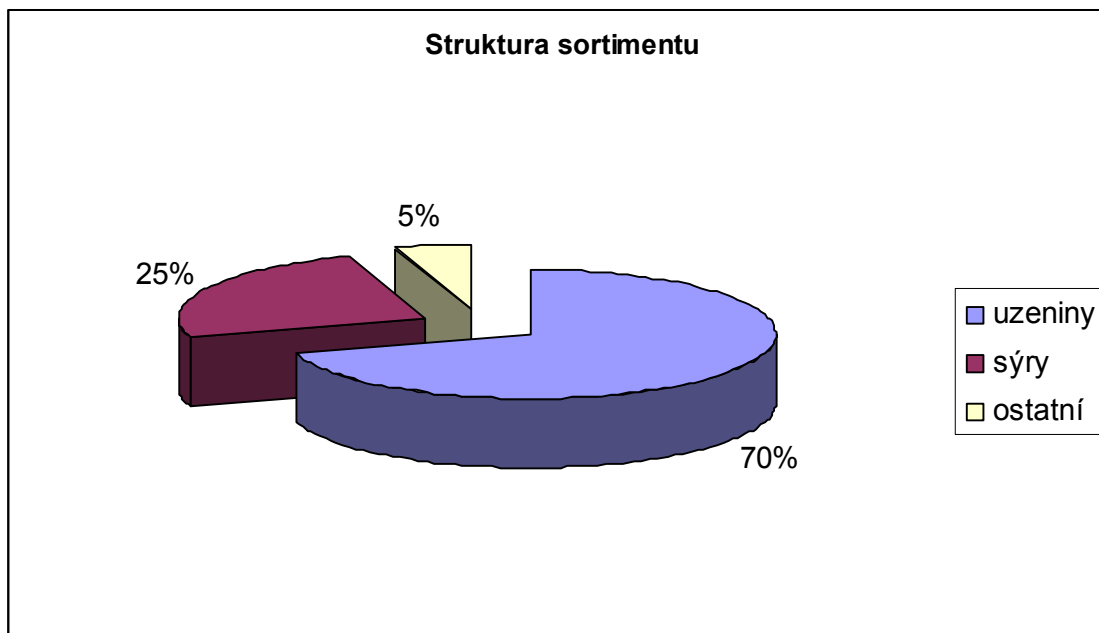
Společnost se snaží nabízet zvědavému zákazníkovi jinou chuť, než na kterou je zvyklý, proto také neustále svůj sortiment inovuje. Průměrně za rok obměňuje zhruba 15 % sortimentu.

Například ve vánočním období příjemně překvapila své zákazníky nabídkou tradičních španělských sušených šunek od firmy Valent a připravila pro zákazníky gastronomický zážitek v podobě speciálního dárkového setu. Dárkové balení obsahovalo celou šunku s kostí, speciální držák na šunku a dlouhý nůž pro krájení tenkých plátků.

Společnost bedlivě sleduje vývoj na trhu a snaží se pružně reagovat na nové trendy ve spotřebě uzenin. Došlo tak k obohacení nabídky o konzervované hotové pokrmy z Maďarska a další výrobky připravené k okamžité spotřebě nebo použití v kuchyni. Nabídka se také rozrostla o bezlepkové produkty a produkty s nižším obsahem konzervačních látek, které si dnes zákazník žádá a které splňují požadavky na zdravou výživu.

Hlavní myšlenka, na kterou společnost klade důraz při sestavování sortimentu je nabízet nejkvalitnější zahraniční výrobky, které obohatí sortiment obchodů a především českou kuchyni a zvýší úroveň české gastronomie.

Graf 5: Struktura sortimentu zkoumaného subjektu



Zdroj: Vlastní výzkum

4.1.5 Zaměstnanci

V současné době společnost zaměstnává 30 pracovníků. Z toho hlavní centrála v Písku zaměstnává 14 pracovníků, provoz skladu zajišťuje 12 pracovníků a prodejnu v Praze obsluhují 4 pracovníci.

Vedení si velice dobře uvědomuje, že lidé jsou nejdůležitějším kapitálem společnosti. Proto se snaží zaměstnancům nabízet dobré a stabilní zázemí, smysluplnou práci a možnost seberealizace.

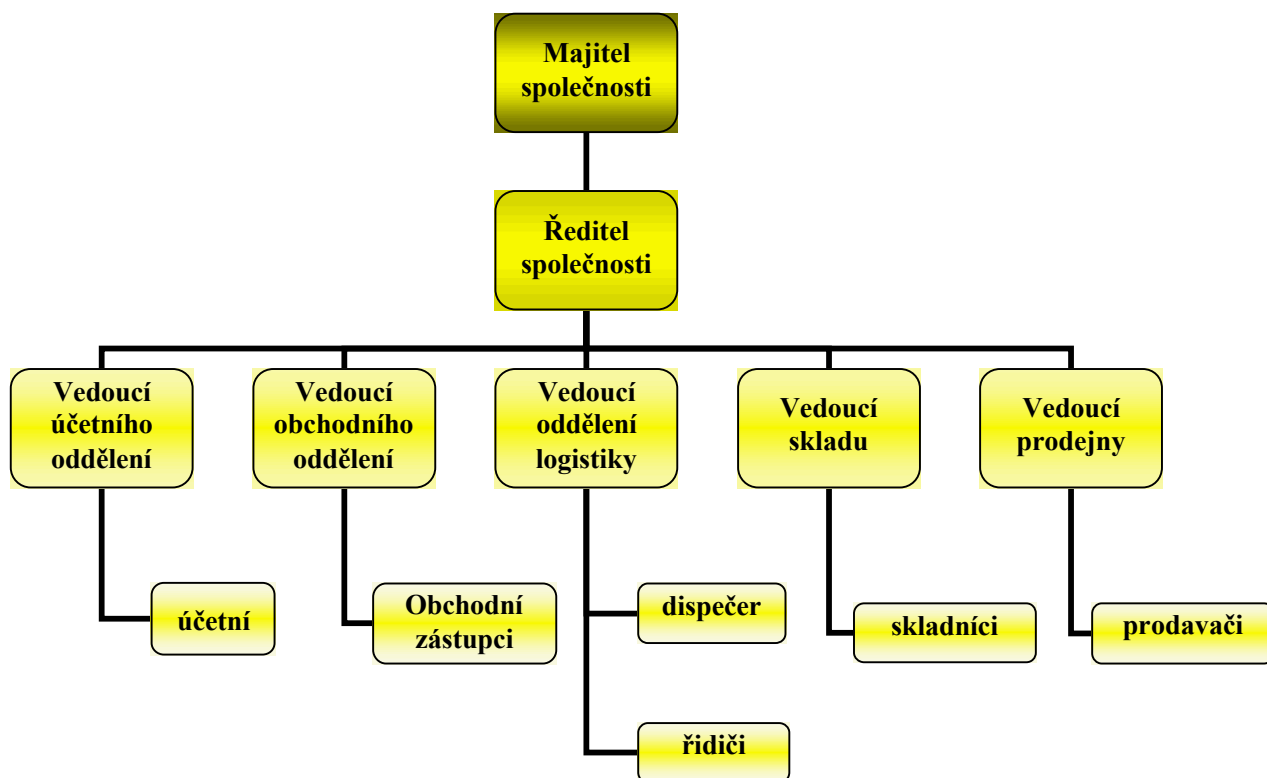
Pro každého zaměstnance je zavedeno osobní hodnocení revizemi po šesti měsících. Manažerům jsou stanoveny měřitelné reálné, dosažitelné cíle, odvozené od firemních cílů. Konají se pravidelné mítinky o firemních cílech, aby zaměstnanci jasně viděli, jak plněním svých cílů přispívají k celkovému výkonu. Cíle pracovníků skladu byly zaměřeny na pracovní tempo, přesnost a pečlivost, na docházku a na přínos k průběžnému zlepšování.

Komunikace mezi firmou a zákazníkem je zajištěna skrze obchodní zástupce, kteří každý týden na poradě podávají informace z obchodního trhu. Jsou důležitou informační složkou při zjišťování přání zákazníka, protože mají svůj určitý region dobře zmapovaný. Na svých trasách pravidelně jednají se zákazníky, nabízejí produkty z firemního katalogu, informují o novinkách, uzavírají obchodní zakázky, organizují promoční akce na vybrané druhy zboží, řeší reklamace a vyhledávají nové obchodní partnery.

Obchodní zástupci podniku:

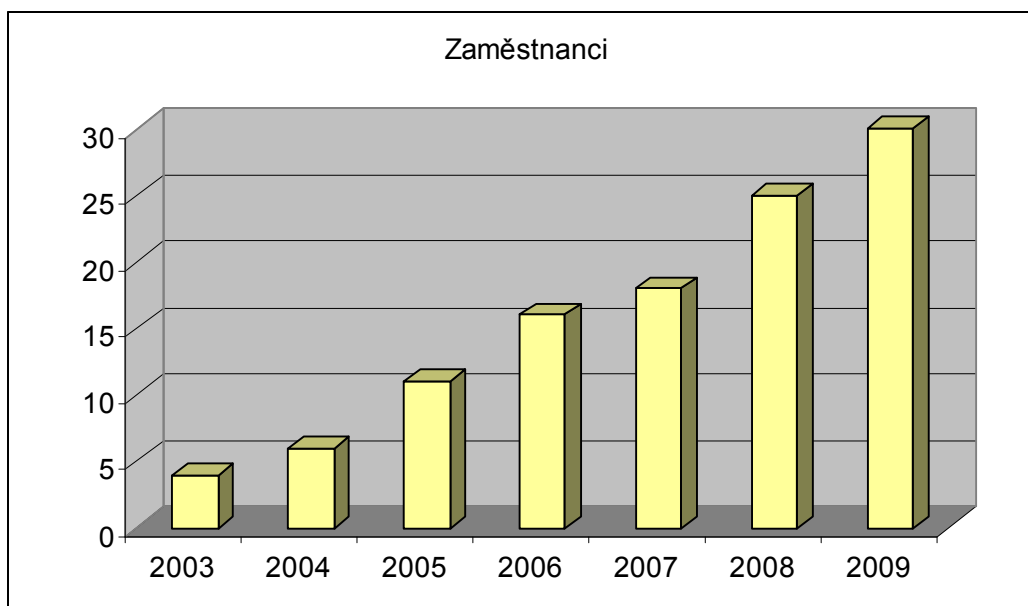
- obchodní zástupce pro Prahu
- obchodní zástupce pro Středočeský, Ústecký a Liberecký kraj
- obchodní zástupce pro Pardubický a Královehradecký kraj a Vysočinu
- obchodní zástupce pro Moravskoslezský, Olomoucký a Zlínský kraj

Obrázek 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 6: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály firmy

4.1.6 Konkurence

Podnik je považován za předního dodavatele tohoto sortimentu a co se týče všech tuzemských dodavatelů, pak jej můžeme označit jako třetího největšího.

Na konkurenčním poli dále působí:

- ZEDNÍČEK a.s.
- PAVLŮ CÉG s.r.o.
- DELPRA s.r.o.

Silným konkurentem a zároveň silným obchodním partnerem, který zaujímá první místo na tuzemském trhu je společnost ZEDNÍČEK a.s.

ZEDNÍČEK a.s. je česká obchodně výrobní společnost působící na evropském trhu s chlazenými potravinami pod vlastními značkami a značkami evropských výrobců.

V současné době patří k největším českým dodavatelům chlazených potravin, zejména uzenin, sýrů, rybích produktů a specialit. Jejich sortiment tvoří více než 500 položek, kterými zásobují obchody v České republice, na Slovensku a na Ukrajině.

Stěžejním výrobním programem je výroba kvalitních výrobků, zejména párků, klobás, šunek, uzených mas a specialit. Produkty z vlastní výroby jsou na trh uváděny pod značkou BILBO.

Výhody, které spatřuji oproti zkoumanému podniku, jsou:

- nabídka produktů z vlastní výroby,
- maloobchodní síť moderních prodejen řeznictví a uzenářství v centrech měst,
- více jak sedmnáctileté působení na trhu.

Druhou pozici si pevně drží firma PAVLŮ CÉG s.r.o., která se zabývá velkoobchodním prodejem uzenin a sýrů od roku 1994. Jejich sortiment tvoří maďarské, španělské a italské speciality, ale také tuzemské uzeniny pocházející především ze zakázkové výroby malých a středních výrobců orientovaných na kvalitu při zachování dobré ceny. Navíc, co může tato firma nabídnout, je možnost nákupu exkluzivních dovozových uzenin přes elektronický obchod na adrese: <http://www.eshop-rychle.cz/uherak>

Čtvrté místo na trhu zaujímá společnost DELPRA s.r.o. Po 18 letech existence patří k nejvýznamnějším dovozcům uzenin z mnoha zemí Evropy, spolupracuje i s tuzemskými výrobci ve snaze zajistit zákazníkům kompletní sortiment, disponuje kvalitním nákupním, prodejním i logistickým personálem a je partnerem nejvýznamnějších zákazníků na českém trhu, počínaje prakticky všemi zahraničními řetězci a dále pak českými velkoobchody, gastronomickými provozy, cateringy a jednotlivými zákazníky v oblasti maloobchodu.

Na téma konkurence je třeba se zmínit o tom, že i když vybraná společnost působí na trhu teprve krátce, dokázala si vydobýt přední postavení na trhu a je významným konkurentem největších firem v oboru. Jejím smyslem je doplnit sortiment již zavedených tradičních tuzemských uzenářských výrobků a sýrů a dát tak zákazníkům možnost poznat chutě ve světě vyhlášených zahraničních specialit. Od počátku své existence prioritou společnosti není cenový boj s konkurenčními podniky, ale 100% kvalita poskytovaných služeb, servis a informovanost zákazníků.

Tabulka 2: Schéma konkurence

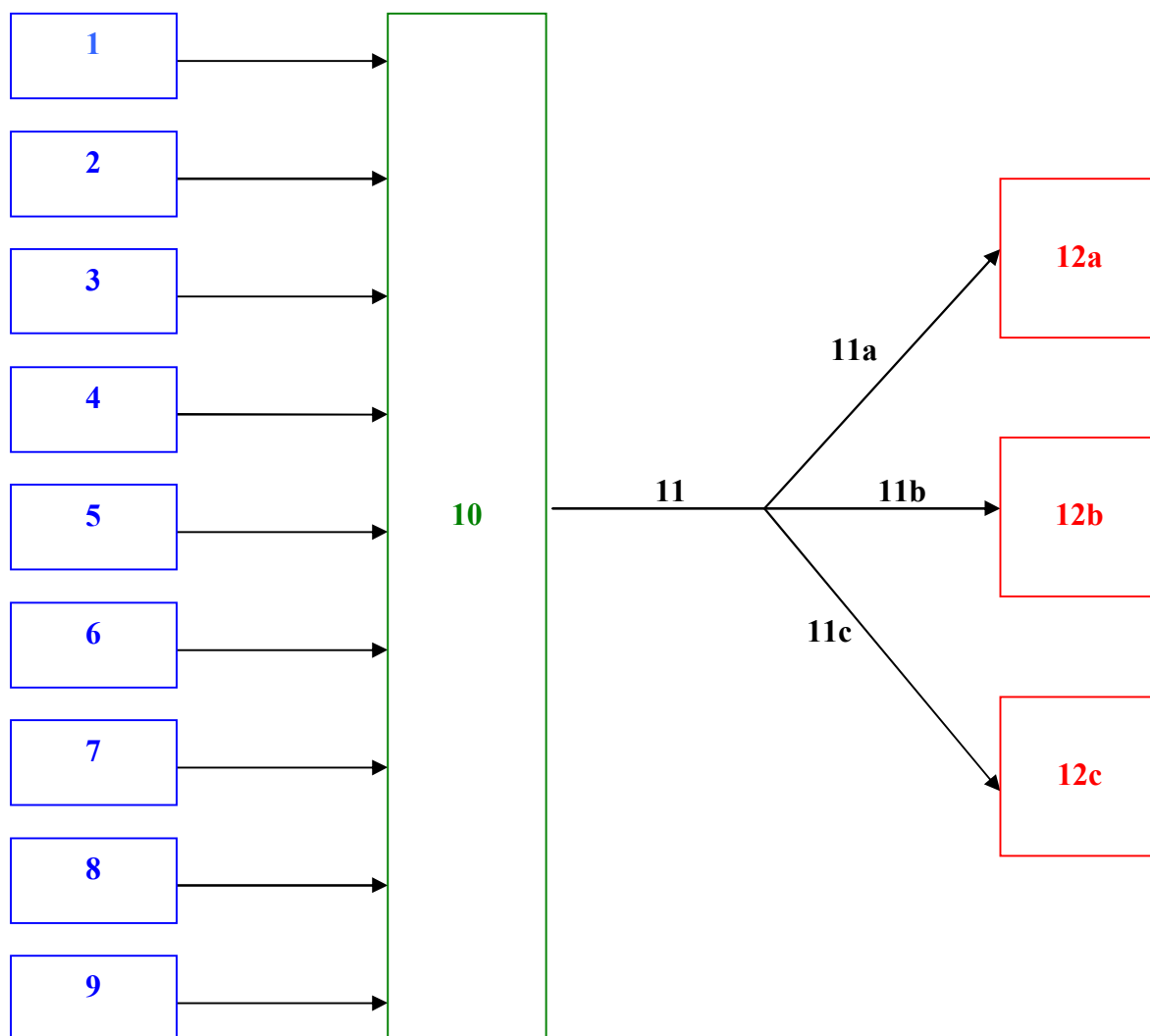
	Zedníček	Pavlů Cég	Delpra	Zkoumaný podnik
Vlastní výroba	ANO	NE	NE	NE
Dovoz ze zahraničí	ANO	ANO	ANO	ANO
Vývoz do zahraničí	ANO	NE	NE	NE
Vlastní síť MO prodejen	ANO	NE	NE	NE

Zdroj: Vlastní výzkum

4.2 Analýza distribučního řetězce

4.2.1 Vyjádření řetězce graficky

Obrázek 3: Schéma distribučního řetězce



Tabulka 3: Legenda k obrázku

Číslo	Označení článku	Číslo	Označení článku
1	Dodavatelé Maďarsko	10	Sklad Vodňany
2	Dodavatelé Španělsko	11	Distribuce k zákazníkům
3	Dodavatelé Francie	11a	Doprava do obchodních řetězců
4	Dodavatelé Belgie	11b	Doprava do maloobchodních jednotek
5	Dodavatelé Rakousko	11c	Doprava do vlastní prodejny
6	Dodavatelé Německo	12a	Obchodní řetězce
7	Dodavatelé Holandsko	12b	Maloobchodní jednotky
8	Dodavatelé Polsko	12c	Vlastní prodejna
9	Dodavatelé Slovensko		

Zdroj: Vlastní výzkum

4.2.2 Charakteristika jednotlivých článků řetězce

1. – 9. Zahraniční dodavatelé (výrobci)

Podnik je ve spojení s více jak 100 dodavateli, z nichž zhruba 15 % přináší 80 % ročního obratu.

Od roku 2005 došlo k základní změně vztahů s dodavateli. Podnik usoudil, že kritickým faktorem pro úspěšné řízení spolupráce by mohla být kooperace klíčových obchodních partnerů s cílem snížení nákladů na nákup, zlepšit podmínky pro rozvoj služeb zákazníkům a posílit tak konkurenceschopnost podniku. Inovace iniciativy podniku se proto zaměřila na rozvoj dlouhodobých obchodních vztahů s dodavateli prostřednictvím informací a zároveň na přísný výběr dodavatelů.

Jako kritéria hodnocení se volí podniková kultura, kvalita, včasnost dodávek a cena. Po dodavatelích se mimo jiné vyžaduje standardizace přepravních prostředků, což vede k vyloučení vložených operací. Velmi důležitou podmínkou vzájemné spolupráce je zachování exkluzivity dodávek v rámci České republiky. Podnik je tak jediným dovozcem sortimentu výrobce na český trh.

Základem rozvoje strategických obchodních vztahů je napojení klíčových dodavatelů prostřednictvím EDI na informační systém podniku, což umožňuje mít on-line přehled o průběhu procesů.

Na dodavatele byla přenesena odpovědnost za kvalitu dodávky a ceny. Z těchto hledisek jsou každý měsíc hodnoceni.

Výsledkem projektu byly měřitelné efekty, které se dostavily během prvních dvou let jak na straně podniku, tak u dodavatelů, a které byly patrné rovněž z perspektivy konečných zákazníků.

Bylo pozorováno:

- zlepšení úrovně služeb
- snížení zásob
- zkrácení objednávkového cyklu

Nejvýznamnější dodavatelé (viz příloha 2):

- **PICK Szeged** (uherské salámy) MAĎARSKO
- **DEBRECENI Debrecen** (debrecínské párky a klobásy) MAĎARSKO
- **CSABAI Bekéscaba** (čabajské klobásy a salámy) MAĎARSKO
- **SZOLE MEAT Solnock** (trvanlivé salámy) MAĎARSKO
- **GYULA Húskombinát** (čabajské klobásy a salámy) MAĎARSKO
- **EMBUTIDOS SOLA Barcelona** (salámy, uzená masa) ŠPANĚLSKO
- **ARGAL** (sušené šunky a trvanlivé salámy) ŠPANĚLSKO
- **NOEL Girona** (katalánské salámy, mortadela) ŠPANĚLSKO
- **DETRY Aubel** (paštiky v keramických mísách, ardénská šunka) BELGIE
- **DIE ROSTOCKER Rostock** (měkké a trvanlivé salámy, šunky) NĚMECKO
- **STEFRI Oberdorf** (klobásy, uzená masa) RAKOUSKO
- **HEINRICHTSHALER Radeberg** (sýry) NĚMECKO
- **BAYERLAND Nürnberg** (sýry) NĚMECKO
- **LES FROMAGERIES OCCITANES Saint-Flour** (plísňové sýry) FRANCIE
- **PATURAGES COMTOIS Saône-et-Loire** (uzené sýry) FRANCIE
- **BALTIMA Gdynia** (sýry) POLSKO

10. Sklad

Vzhledem k vývoji trhu i k postavení firmy na něm přestaly stačit kapacity, které velkoobchod vybudoval na počátku svého podnikání v Písku, bylo proto rozhodnuto postavit nové distribuční centrum.

Objekt skladového centra byl postaven nákladem 10,5 mil na pozemku o ploše 7 000 m² a ve dvousměnném provozu zaměstnává 12 pracovníků. Je z něj zajišťována distribuce na území celých Čech. Pro centrum byla zvolena lokalita Vodňany, nedaleko rychlostní silnice R4 vedoucí na Prahu. Kritéria výběru lokality skladu byla především výborná dopravní dostupnost a výhodná cena.

Distribuční centrum ve Vodňanech společnost uvedla do provozu v únoru 2005. Má zde k dispozici 2 300 m² chlazených prostor se skladovými místy 1 630 palet. Objem zboží přicházejícího do centra a objem zboží z centra rozváženého je v týdenním souhrnu vyrovnaný. Celkem je centrem za týden vyřízeno v průměru 600 objednávek ve fyzické podobě kartonů. V období Vánoc se objem zvyšuje o 30 % a v období Velikonoc o 15 %. Obrátka zásob ve skladu bývá průběžně 7 až 10 dnů, s ohledem na minimální trvanlivost výrobku nesmí skladovací doba překročit 1/3 z celkové trvanlivosti výrobku.

Tabulka 4: Trvanlivost výrobků v sortimentu společnosti

Trvanlivost	%	Trvanlivost	%
21 dnů	5%	90 dnů	6%
23 dnů	3%	120 dnů	11%
25 dnů	3%	150 dnů	2%
28 dnů	6%	180 dnů	1%
30 dnů	12%	210 dnů	9%
40 dnů	3%	9 měsíců	4%
45 dnů	8%	12 měsíců	1%
50 dnů	7%	24 měsíců	7%
60 dnů	12%		

Zdroj: Vlastní výzkum

Jak z tabulky vyplývá, největší část sortimentu zaujímají výrobky s minimální dobou trvanlivosti 30 dnů a 60 dnů. Výrobky s nejkratší dobou trvanlivosti (21 dnů) tvoří 5 % sortimentu, výrobky s nejdelší dobou trvanlivosti (24 měs.) tvoří 7 % sortimentu společnosti.

Ve skladu probíhají tyto procesy:

- příjem a kontrola zboží
- skladování
- vychystávání a kompletace
- expedice

Sklad je rozčleněn na 4 chladicí boxy s řadovým skladováním: boxy vybavené paletovými regály a boxy s policovými regály. Paletové regály jsou 4 metry vysoké, mají 4 podlaží a slouží pro ukládání europalet o hmotnosti 500-600 kg vysokozdvíhacími vozíky. Policové regály jsou vysoké 2,2 metru, mají 3 podlaží

a slouží pro ruční ukládání zboží. Pro průtok zboží skladem se dodržuje zásada FIFO. Používanými manipulačními a přepravními jednotkami jsou kartony a palety.

Technologická vybavenost skladu je zabezpečena vysoko a nízkozdvíhými vozíky. Ke skladovým operacím se používá zakládací vozík, vhodný pro celopaletové manipulace a vychystávací vozík, který umožňuje jak individuální, tak celopaletové vychystávání. Pro vykládku a nakládku automobilů slouží ručně vedené nízkozdvíhné vozíky pro přemisťování paletových jednotek po dvou.

Při skladování výrobků se uplatňuje analýza ABC a výrobky se uskladňují do zón podle rychlosti průtoku skladem, tak, aby často expedované položky byly pohotově k dispozici a minimalizovaly se vzdálenosti při skladové manipulaci.

Plynulost provozu je podporována užitím softwaru a veškeré skladové operace jsou sledovány centrálním počítačem.

Protože se jedná o zkazitelné zboží, balené, skladované, manipulované a přepravované pod kontrolovanou teplotou (od 0 °C do 5 °C nebo od 0 °C do 10 °C), je nutné v celém rozsahu řetězce dodržovat teplotní standardy a další principy pro zajištění nezávadnosti potravin, stanovené v dokumentech Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP).

Kromě uplatňování principů HACCP byla společnost, po úspěšně absolvovaném auditu skladu, certifikována přísným potravinářským standardem IFS Logistic (International Featured Standard Logistic). Certifikace skladu proběhla v srpnu 2009 společností SAI GLOBAL Certification (dřívější EFSIS). Tento standard klade zvláštní důraz na zdravotní nezávadnost, kvalitu a legálnost potravin. Jeho cílem je vyplnit mezeru mezi výrobou a prodejem a umožnit monitorování celého dodavatelského řetězce.

Očekávaný přínos certifikace:

1. Poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti.
2. Navýšení tržeb, zisku, tržního podílu.
3. Garance vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům.
4. Zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů.

5. Vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace.

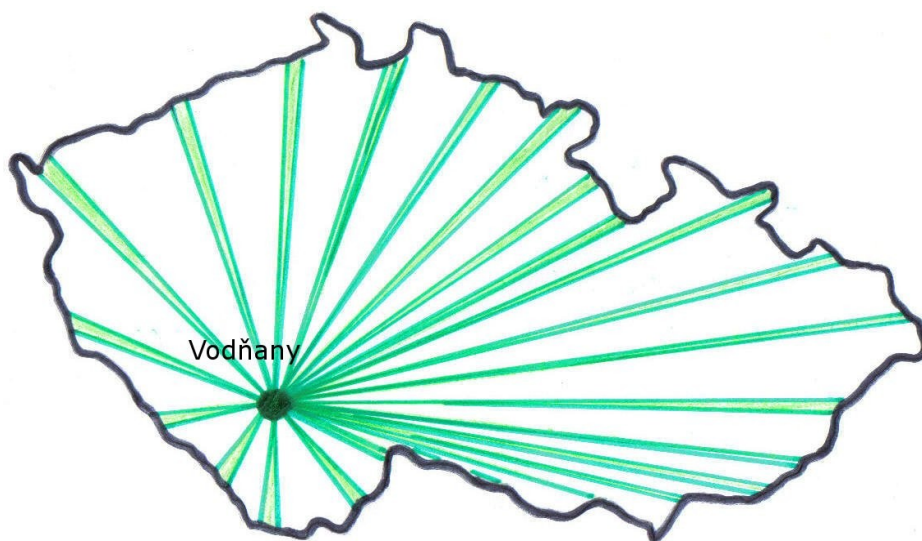
Zavedením normy IFS Logistic společnost ukázala, že dbá o bezpečnost potravin v dodavatelském řetězci a prokázala schopnost plnit požadavky zákazníků a spotřebitelů s ohledem na problematiku jakosti potravin. Především však pružně zareagovala na měnící se požadavky trhu, a tím získala konkurenční výhodu nad ostatními firmami v oboru. Právě zde spatřuje stěžejní bod zlepšení své konkurenceschopnosti.

Celý skladový areál je zabezpečen kamerovým systémem umístěným jak ve venkovních prostorech, tak v každé skladové komoře. Tyto kamery je možno sledovat pomocí online přenosu z centrály v Písku. Dále je sklad vybaven bezpečnostním systémem napojeným na bezpečnostní agenturu. V případě spuštění alarmu je bezpečnostní agentura dle smlouvy povinna dostavit se do 30 minut na místo.

11. Distribuce

Distribuční síť firmy pokrývá zákazníky na území celé České republiky. Tato rozsáhlá působnost je zajištěna pravidelnými rozvozy z jediného skladu ve Vodňanech. Díky sílící časové naléhavosti v distribuci je využívána výhradně přímá silniční přeprava, která je výhodnější především z hledisek pružnosti a doby přepravy.

Obrázek 4: Působnost skladu ve Vodňanech



Zdroj: Vlastní výzkum

Úkolem distribuce podniku je uspokojit poptávku velkých velkoobchodních a maloobchodních firem a zároveň uspokojit potřeby mnohem většího počtu malých zákazníků po celém území Čech a Moravy a zajistit tak obchodním partnerům kvalitní služby, které jsou následující:

- nabídka širokého sortimentu
- maximální vykrytí objednávek
- krátké lhůty dodání
- včasnost a bezchybnost dodávek
- doprava zdarma
- poprodejní služby

U zákazníků se potom vysoká spolehlivost dodání, úplnost dodávek a krátké lhůty dodání projeví ve zmenšené potřebě vytvářet zásoby a ve snížení jejich nákladů, což je základem pro dlouhodobou spolupráci.

11a – c) Doprava k zákazníkům

K distribuci sortimentu na tuzemský trh společnost používá vlastní dopravu. Rozvoz k jednotlivým odběratelům zajišťuje vozy značky Iveco a Volkswagen, které musí mít vzhledem k povaze sortimentu chlazené skříňové nástavby zkonstruované tak, aby i při postupné vykládce nebo při odstavení vozidla nedošlo k překročení požadované teploty. Vozidla jsou pojištěna včetně přepravovaného nákladu. Jejich nespornou výhodou je široká servisní síť po celé České republice, vysoká spolehlivost, trvanlivost a hospodárnost.

Volba nejvhodnější trasy se provádí přes informační systém podniku. Pro každou objednávku je určen typ nákladního vozidla, pořadí nakládky a rozvozní trasa. Průměrem denně se tímto způsobem dodá do obchodních sítí až 15 tun zboží. Každé z vozidel ujede při rozvozu denně v průměru 400 kilometrů. Denně je vytíženo zhruba 6 aut. Většinou se realizuje 8 až 10 vykládek v jednom směru.

Skladba autoparku:

- **3 x Volkswagen Transporter do 3,5 t s chladírenskou vestavbou:** Umožňuje naložit náklad o hmotnosti až 1,4 t. Nakládání a vykládání nákladu je mimořádně snadné díky zadním dveřím a bočním posuvným dveřím. Speciální chladírenská vestavba je vybavena vzduchovým nožem. Ten při otevření dveří nákladového prostoru vytvoří vzduchovou clonu, která zabrání úniku chladu.
- **2 x Iveco Daily nad 3,5 t s chladírenskou vestavbou:** Umožňuje naložit náklad o hmotnosti až 3 t. Díky dvojitým zadním dveřím a bočním posuvným dveřím existuje možnost přístupu do prostoru pro přepravu zboží bez překážek, což usnadňuje nakládání a vykládání.
- **2 x Iveco EuroCargo nad 6,5 t se skříňovou chladicí nástavbou:** Umožňuje naložit náklad o hmotnosti až 3,5 t. Vozidlo má montovanou samostatnou skříň na univerzálním podvozku, která tvoří celek funkčně i vizuálně oddělený od kabiny pro řidiče. Nákladový prostor je vybaven rotační sprchovou hlavicí k čištění nákladového prostoru a integrovaným odvodňovacím systémem. K rozčlenění nákladového prostoru slouží regály a rozpěrné tyče.

12. Zákazníci

Zákazníci tvoří široké spektrum od velkých obchodních řetězců jako Makro či Tesco až po malé prodejny. Z toho vyplývá i různý způsob objednávání, vykrývání dodávek a plánování dopravy.

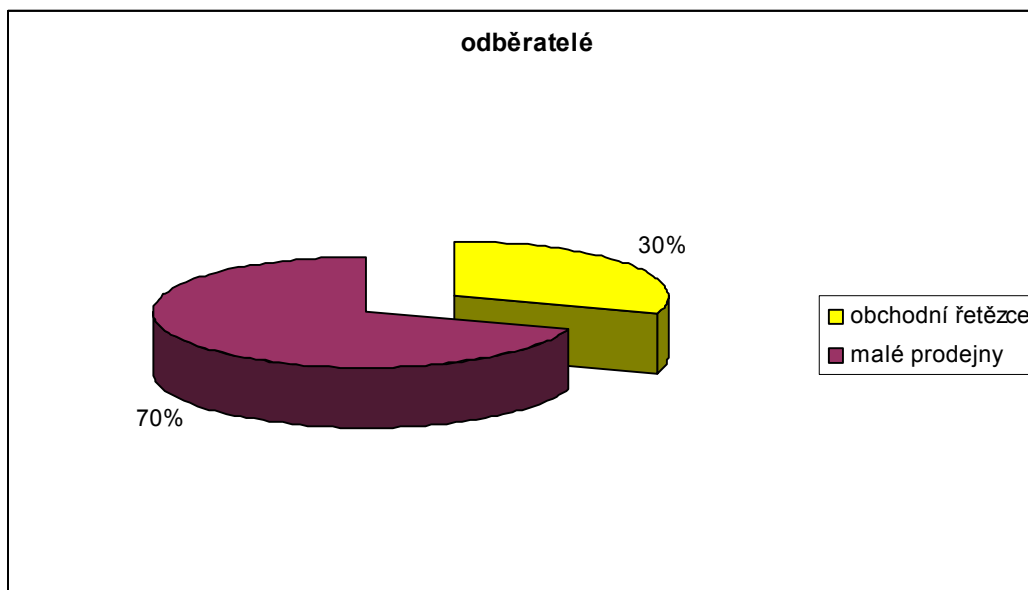
Objednávky od zákazníků jsou přijímány při osobních návštěvách obchodních zástupců, faxem, telefonicky nebo v elektronické formě, bývá jich až 150 denně. Podle nich následující den probíhá rozvoz. Na dodání objednaného výrobku do obchodu ze skladu je zapotřebí 24 až 48 hod.

Firma se orientuje na strategii udržení zákazníků a rozvíjí s nimi dlouhodobé partnerské vztahy. Chování podniku se tak zásadně podřizuje přáním zákazníka. Ve všech svých činnostech uplatňuje základní poslání, které spočívá v neustálé snaze poskytnout zákazníkům nejvyšší hodnoty a získat tak jejich dlouhodobou loajalitu.

Průměrný počet pravidelných odběratelů firmy je zhruba 900. Mezi přední odběratele však patří (viz příloha 1):

- Tesco Stores ČR a.s. (v ČR více než 100 prodejen Tesco – hypermarketů, supermarketů, obchodních domů a malých prodejen Tesco Express)
- Makro Cash & Carry ČR (v ČR 13 velkoobchodních center)
- ZEDNÍČEK a.s. (síť maloobchodních prodejen pod názvem „ESO-LAND“, „CHOVANEČEK“ a „MISTR ŘEZNÍČEK“)
- Penny Market a.s. (v ČR zhruba 300 prodejen)
- Zimbo Czechia (na českém trhu působí pod značkou NOVÁK maso-uzeniny)
- SPAR Šumava s.r.o. (síť obchodů v 18 okresech jihozápadních Čech)

Graf 7: Podíly na obratu za rok 2008



Zdroj: Vlastní výzkum

a) Obchodní řetězce

Spolupráce s obchodními řetězci je zaměřena na dlouhodobé, smluvně podložené partnerství. Rámcové smlouvy jsou uzavírány na jeden rok dopředu s možností změny ceny nebo doby splatnosti faktur. Objednávky jsou přijímány většinou v EDI podobě a vyřizovány během 24 hod.

Velké obchodní společnosti přinášejí podniku lukrativní kontrakty. Využívají však při tom své silné vyjednávací pozice a přenášejí na podnik část svých podnikatelských nákladů a rizik. Podnik na jedné straně získává možnost velkého odbytu zboží, na druhé straně musí akceptovat placení vstupních poplatků, placení tzv. aktivačních poplatků při otevření nové prodejny, úhradu nákladů na propagační akce v prodejně, jednorázový odvod při zavádění nového výrobku a poskytování slev při dodání zboží. Důsledkem toho je tlak na výši marže a na snižování nákladů. Aby bylo možné udržet výši zisku, podnik musí hledat cesty ke zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti.

b) maloobchodní jednotky

Menší maloobchodní jednotky tvoří nejpočetnější a nejdůležitější skupinu zákazníků. Spolupráce je zaměřena na rozvoj dlouhodobých partnerských vztahů. Objednávky jsou přijímány telefonicky, faxem, e-mailem nebo osobním stykem a vyřizovány nejpozději do 48 hodin. Jedná se vesměs o malé zásilky.

Aby mohly být početné malé objednávky efektivně vyřizovány, požaduje se vysoká úroveň informačních, tak zbožových toků. Vychystávání, třídění, kompletace a expedice zboží musí probíhat rychle, přesně a s nízkými náklady. Společnost si je vědoma, že každá neúplná či nepřesná dodávka znamená vícenáklady při její opravě a riziko ztráty dobré pověsti u zákazníků.

c) Vlastní prodejna

Své zákazníky společnost získává i za pomoci vlastní maloobchodní prodejny v centru Prahy. Vzhledem k výhodnému umístění jednotky se jedná většinou o velmi lukrativní zákazníky, kteří jsou při vyšší kvalitě ochotni akceptovat vyšší cenu. Zde firma testuje zájem o novinky ze zahraničí, jak zákazníkům chutnají a jakou cenovou hladinu jsou ochotni akceptovat.

Po ročním provozu prodejny hodnotí vedení její přínos velice kladně. Společnost nyní dokáže lépe poznat stále rychleji se měnící potřeby svých zákazníků a co nejrychleji je na míru uspokojit. Cenné informace získané pomocí intenzivního dialogu se zákazníky jsou využívány především při rozhodování o zavedení nové položky do sortimentu.

4.2.3 Obaly

Všechny obalové materiály jsou zajišťovány dodavateli. Obaly výrobků plní ochrannou, informační a manipulační funkci, jsou označeny symboly, které určují původ a možnost recyklace. Na každém spotřebitelském obalu výrobku je nalepena informační etiketa s EAN kódem, podávající informace o výrobcí, distributorovi, složení a použití výrobku, datumu výroby a spotřeby. Inovace obalů jsou vždy výsledkem kompromisu mezi atraktivností a prodejností zabaleného produktu, efektivitou balení a v neposlední řadě také kvalitou obalu. Prioritou výrobce je vždy co nejlepší zachování vlastností baleného výrobku po celou lhůtu jeho trvanlivosti.

4.2.3.1 Způsob balení výrobků ve zkoumaném podniku

a) vakuové balení

Pro vakuové balení se používají speciální vakuové sáčky nebo smrštitelné vakuové sáčky, vyrobené z nepropustné fólie. Balený produkt se vloží do sáčku, balicí stroj vysaje vzduch a svaří sáček. Smrštitelné vakuové sáčky se navíc ponoří do vody horké 85 až 95° C. Působením horké vody se sáčky smrští až o 50 % původního rozměru.

Vakuové balení poskytuje výrobkům vynikající ochranu. Hlavní přednost spočívá v tom, že v uzavřeném sáčku není žádný kyslík. U potravin to znamená silně zpomalený růst mikroorganismů, čímž se podstatně prodlužuje jejich trvanlivost. Ve vakuu zabalené zboží je chráněno před zkažením, vysycháním, změnou chuti, dotykem a ztrátou hmotnosti.

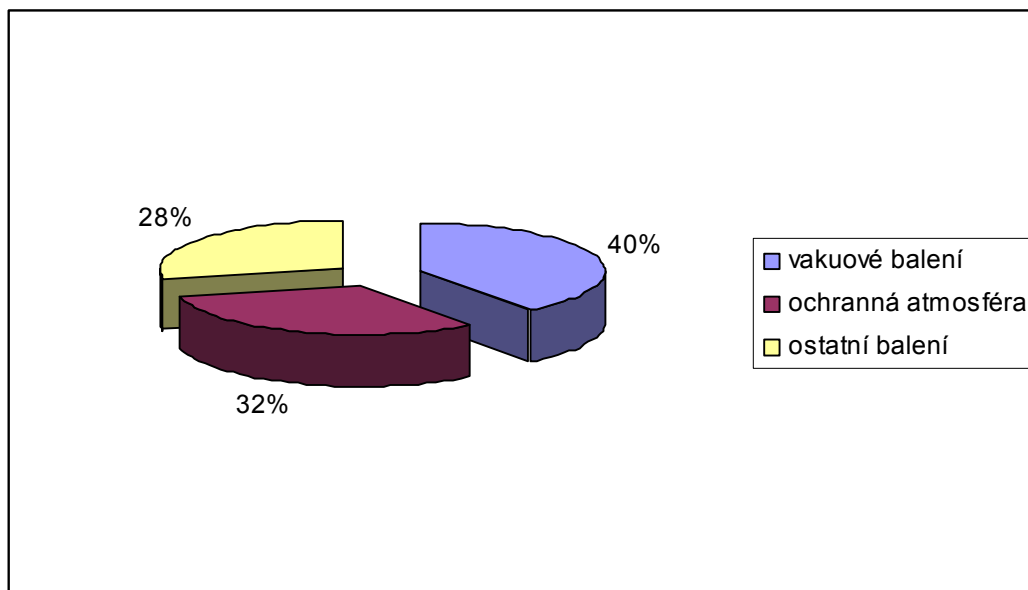
b) ochranná atmosféra

Postup balení s ochrannou atmosférou je stejný jako při vakuovém balení, ale před svařením se do sáčku napustí potravinářsky čistý ochranný plyn nebo směs několika plynů. Ochranné plyny podstatně zvyšují trvanlivost potravin.

c) ostatní balení

Dalšími použitými obalovými materiály jsou flow pack, technický obal, celofán, keramické a plastové vaničky, sklo, tuba a jiné.

Graf 8: Druhy balení v sortimentu podniku



Zdroj: Vlastní výzkum

Balení uzenin

Drobné uzeniny jako jsou párky a klobásy jsou baleny výrobcem převážně po malých spotřebitelských porcích. Obsah balíčku je vhodný pro celou rodinu nebo i pro jednoho strávnicka, podle toho kolik kusů je zabaleno. Větší porce drobných uzenin, které jsou určeny pro pultový prodej balí výrobce po 3 až 8 kg do sáčků s ochrannou atmosférou. Výhodou těchto velkých balíků je to, že prodavač si podle momentální poptávky otevře pouze takový sáček, jehož obsah zaručeně prodá a zbylá část dodávky neztrácí svou kvalitu. Salámy, šunky a podobné uzeniny jsou vakuově baleny podle toho, k jakému druhu prodeje jsou určeny. Nakrájené plátky pro samoobslužný prodej jsou baleny po malých porcích. Větší porce určené pro pultový prodej jsou baleny vcelku nebo rozdělené na dvě poloviny.

Balení sýrů

Sýry ementálského typu výrobce vakuově balí do smrštitelných vakuových sáčků ještě před procesem zrání. Po dozrání jsou tyto bloky porcovány a baleny na menší díly pro maloobchod. Dále jsou vakuově baleny maloobchodní porce tvrdých sýrů jako je eidam,

který nemá žádné díry. Ostatní tvrdé sýry, které mají po dozrání díry jsou baleny do ochranné atmosféry.

Plísňové sýry a měkké sýry se v první fázi strojně balí do hliníkových fólií. V další fázi se vkládají do krabiček z lepenky s větracími otvory a měkké sýry do uzavřených krabiček z lepenky.

4.2.4 Zpětná logistika

Společnost nabízí obchodním zákazníkům široké spektrum individualizovaných služeb. Patří mezi ně realizace zpětných toků obalů, odpadů a vyřazených starých výrobků. Zpětné toky reklamovaného či neprodaného zboží a toky obalů a odpadů vedou k recyklaci nebo k likvidaci.

Recyklace obalů probíhá se smluvním partnerem za úhradu. Společnost je zaregistrována u společnosti Eko-Kom a.s., která pravidelně každé čtvrtletí odváží tento odpad (kartony z lepenky, přepravní fólie atd.) k dalšímu použití.

Reklamované zboží od zákazníků je na základě posouzení obchodního oddělení vráceno dodavateli (výrobci) na jeho náklady. V případě, že se jedná o zboží s prošlou dobou minimální trvanlivosti, sváží toto zboží smluvní společnost k likvidaci.

4.3 Analýza materiálových toků

4.3.1 Zásobování

Proces zásobování byl outsourcován na poskytovatele logistických služeb. Jeho úlohou je obsluha části logistického řetězce od nakládky zboží v zemi výrobce přes import do skladu ve Vodňanech.

Protože v minulosti došlo plných 30 % dodávek do skladu se zpožděním, byl i mezi dopravními partnery proveden přísný výběr, po rozsáhlé analýze byli zvoleni 3 autodopravci, kteří jsou motivováni k vysoké kvalitě prostřednictvím soutěže. Ve spolupráci s nimi byly optimalizovány dopravní trasy. Jejich hodnocení vychází z controllingových ukazatelů a auditů, přičemž kritéria stanovuje vedení společnosti tak,

aby umožňovala bránění škodám a ztrátám, dodržování termínů, vytížení vozidel a ekologické chování.

Přeprava do skladu je silniční, zaručující přesné dodržení stanovených termínů přistavení vozidel, takže pojistné zásoby udržované kvůli překlenutí časových nerovnoměrností v dopravní obsluze jsou jen minimální a výrobky jsou k zákazníkům expedovány bez zdržení.

Výrobce připravuje zboží dle zasláné objednávky, která je realizována nejčastěji faxem, e-mailem nebo v EDI podobě. Nakládky jsou realizovány přímo na expedici ve výrobních závodech. Zboží je expedováno na paletách, balené v kartonech označených čárovými kódy. Před expedicí je ještě zboží zváženo a odstraňují se nesrovnalosti. Zásilky jsou překontrolovány pomocí čárových kódů a je ověřeno dodržení maximálních vnějších rozměrů paletových jednotek, ty jsou nakonec fixovány smrštitelnou fólií.

Na základě informace klienta o připravenosti zboží v místě nakládky je přistaveno nákladní vozidlo o hmotnosti nad 12 tun. Jeho přistavení organizuje poskytovatel ve standardních pevně dohodnutých termínech tak, aby nakládka proběhla v ranních hodinách, poté probíhá přeprava do skladu v Písku. Zároveň s odjezdem vozidla přeneše dodavatel data o naloženém zboží do skladu odběratele prostřednictvím EDI.

Výrobci firma platí za dodávky až po uplynutí 30 dnů, to znamená až poté, co sama prodá výrobek. Protože peněžní toky v zásobování jsou synchronizovány s hmotnými toky, firma se může obejít bez úvěrů a nezatěžovat svůj rozpočet placením úroků. Jako importní společnost musí kalkulovat i s rizikem vývoje kurzu CZK/EUR, proto si většinou na období jednoho měsíce fixuje kurz CZK/EUR u svých smluvních partnerů.

Vzhledem k čerstvosti zboží se dodávky z výroby do centra realizují častěji a vždy začátkem týdne. Aby došlo ke 100% vytíženosti paletové kapacity kamionu jsou minimálně dvě nakládková místa. Dopravci se hradí pouze přeprava s nákladem, a tím je dosaženo nejnižšího možného nákladu při přepočtu na dodaný kilogram výrobku.

Vykládku paletizovaného zboží z nákladního automobilu provádí pracovník skladu ručně vedeným nízkozdvíhým vozíkem. Paletové jednotky jsou přemisťovány na

plochu příjmu a ukládány do dvou vrstev na stanovených pozicích. Před distribucí jsou výrobky ve skladu krátkodobě uskladněny, zkompletovány a zkonsolidovány pro konkrétního odběratele.

4.3.2 Distribuce

Objednávky na zboží zasílají zákazníci nejpozději do 16:00 hodin. Centrum je rozřídí podle sortimentních skupin. Informační systém podniku je pak propojí s optimalizací rozvozu, takže pro každou objednávku je určen typ vozidla, pořadí nakládky a rozvozní trasa. Při vychystávání zboží je pak tento předem naplánovaný postup respektován.

Vychystávání a kompletace probíhají ve skladu podniku počínaje 17:00 hodinou. Vychystávání je bezdokladové, podporované počítači a mobilními terminály, které ukazují místo a množství odběru. Vychystávání je ruční pomocí vychystávacích vozíků vybavených váhou, čtecím zařízením čárových kódů a terminálem. Jako čárové kódy jsou využívány kódy EAN. V zóně kompletace se zboží určené pro jednotlivé odběratele shromažďuje v lepenkových kartonech a paletizuje k rannímu rozvozu. Odtud se vysokozdvihnými vozíky přemísťuje k nakládacím rampám.

K rozvozu zboží podnik používá vlastní vozidlový park. Vozidla vyjíždějí mezi 3. a 7. hodinou ráno a nakládají je sami řidiči. Většinou se jedná o malé zásilky určené drobným maloobchodníkům. Při přepravě zboží do distribučních center velkých obchodních společností je dojezd vozidel dohodnut v přesném termínu.

Řidiči při zpátečních jízdách svážejí obaly, odpad a reklamované zboží, tím dochází k lepšímu využití dopravního parku.

4.4 Informační tok ve vybraném podniku

Firma od počátku svého podnikání využívala místní účetní systém vyvíjený na zakázku. S rozšiřováním aktivit a stoupajícím počtem zakázek stále častěji narážela na omezení tohoto řešení. Ze systému bylo obtížné získat manažerské informace, vedení společnosti tak nemělo dostatečný přehled o finančních tocích, ani o stavu budoucích zakázek. Po

vstupu ČR do EU vyvstala řada dalších problémů souvisejících s legislativou, na které stávající účetní systém nedokázal dostatečně flexibilně reagovat.

To vše vedlo k tomu, že se společnost rozhodla povýšit stávající informační systém na modernější řešení odpovídající potřebám rozvíjející se firmy.

Po průzkumu trhu byl vybrán moderní ERP ABRA verze G2. Mezi hlavní argumenty ABRY patřila především jednoduchost a otevřenost systému, kvalita, cenová dostupnost, nízké provozní náklady, stabilní vývojové a servisní zázemí dodavatele, komplexnost předložené nabídky a v neposlední řadě také uživatelské a zakázkové možnosti úprav systému.

V lednu 2006 firma zakoupila licenci a implementovala ERP ABRA. ABRA tak nahradila systém, který již výkonnostně nedostačoval, zejména ve zpracování čím dál většího objemu dat.

4.4.1 Podnikový informační systém ERP ABRA G2

Systém ERP ABRA G2 je vyvíjen a dodáván přední českou IT společností ABRA Software a.s., se sídlem v Praze. Portfolio produktů zahrnuje čtyři řady podnikových software ABRA Gx, které pokrývají potřeby malých, středních i velkých podniků.

ABRA G2 je moderní podnikový systém určený pro menší a střední společnosti. Patří do kategorie informačních Enterprise Resource Planning (ERP), které představují účinný nástroj pro řízení celé firmy. Umožňuje propojit plánování a řízení všech klíčových podnikových procesů. Nabízí bohatou nabídku modulů a partnerských řešení, možnost libovolných zakázkových úprav a dokonalou přizpůsobivost systému všem firemním procesům.

Tabulka níže poskytuje základní představu, jak lze za malé příplatky rozšířit jádro systému. Díky stavebnicovému systému si zákazníci mohou vybrat, kterou funkčnost budou využívat a tím významně ušetřit náklady na pořízení systému i zkrátit čas implementace.

Tabulka 5: Základní informace o ABRA G2

Jádro IS ABRA G2	Rozšiřující moduly
Účetnictví	Sklady
Adresář	Mzdy a personalistika
DPH	Maloobchodní prodej
Intrastat	Kompletace
Banka a homebanking	Gastrovýroba
Pokladna	Restaurace
Majetek	SCM
Prodej	Call-centrum
Nákup	Výroba
Pošta	Business Intelligence
CRM	Projektová dokumentace
Dokumenty	Splátkový prodej
Kniha jízd	E-Shop
Návrhář tiskových sestav	Docházkový systém
Cizí měny	Identifikace osob a zboží
Sledování změn	Údržba
Exporty a importy	Servis vozidel
Převody dat mezi pobočkami	Správa dokumentů

Zdroj: webové stránky ABRA Software a.s.

4.4.2 Zakázková úprava ERP ABRA G2 ve vybraném podniku

4.4.2.1 Jádro systému

Již v základu je Podvojně účetnictví, Adresář, DPH, Intrastat, Banka, Pokladna, Majetek, Prodej, Nákup, Pošta, CRM, Dokumenty, Kniha jízd a samozřejmě i návrhář tiskových sestav, přenosy dat mezi pobočkami, sledování změn, exporty a importy dat, podpora cizích měn a mnoho dalšího.

Modul Prodej

Klíčový modul nabízející snadné pořizování dokladů, detailní vyhodnocení prodeje dle různých kritérií a rychlé získání podrobné informace o obchodním partnerovi. Je zde

pokryt celý obchodní proces od vytváření nabídek, přijetí objednávek až po vystavení dodacích listů a faktur.

Modul Nákup

Modul Nákup slouží k evidenci objednaného zboží, služeb a úhrad za tyto dodávky. Ve spolupráci se Skladovým hospodářstvím je schopen navrhovat objednávky zboží a generovat požadavky na objednávky zboží s ohledem na již dříve vytvořené objednávky zboží, které je na cestě.

Modul Pokladna

Pokladna je provázána plně do celého systému a lze automatiky propojovat přijatou hotovost s úhradou faktury nebo jiného dokladu. Navíc je pokladní systém schopen automaticky vytvořit dodací list a vyskladnit zboží ze skladu.

Modul Majetek

Slouží k dokonalému sledování jednotlivých druhů majetku, tvorbě odpisů a odpisových plánů. Poskytuje přehledné informace o každém druhu majetku od okamžiku jeho pořízení až do jeho vyřazení.

Modul CRM – řízení vztahu se zákazníky

Je určen k evidenci všech aktivit vůči zákazníkům a partnerům. Vedení si tak může plánovat schůzky, telefony, evidovat realizované aktivity s klienty. K jednotlivým aktivitám může připojovat libovolné doklady systému, nabídky, smlouvy a mít tak každý obchodní případ plně pod kontrolou.

4.4.2.2 Rozšiřující moduly

Modul Skladové hospodářství

Umožňuje optimalizovat náklady, zlepšovat dostupnost nabízeného zboží a současně přizpůsobovat skladové zásoby aktuálnímu prodeji.

Poskytuje detailní výstupy o stavu a pohybu zásob, objednaného zboží a podporuje rychlé provedení inventury. Ve skladových kartách lze evidovat individuální

odběratelské a dodavatelské kódy, názvy zboží, umístění zboží, čárové kódy, k jedné skladové kartě lze evidovat i více jednotek (ks, kartón, paleta) s možností přepočtu.

Modul Call-centrum

Jedná se o logické rozšíření modulu CRM. Call centrum ve spojení s telefonní ústřednou umožní být na každý příchozí telefon od zákazníka perfektně připraven.

Modul SCM – řízení dodavatelů podle potřeb prodeje

Modul SCM dokáže výrazně ušetřit finanční zdroje pomocí optimalizace skladových zásob. Podnik je lépe schopen uspokojit maximum objednávek bez zbytečného vytváření skladových zásob.

Modul Plánování jízd

Optimalizuje rozvozové trasy a vytížení jednotlivých vozidel. Pro každou objednávku určí typ nákladního vozidla, pořadí nakládky a rozvozní trasu.

Řidiči nákladních vozidel jsou vybaveni přenosnými počítači, které slouží jako „prodloužená ruka“ informačního systému podniku, sahající až k zákazníkům. Před rozvozem jsou do nich vložena data o objednávkách, o zboží, o trasách včetně eventuelních objížděk. Ve vozidlech jsou vedle toho instalovány palubní počítače, zaznamenávající průběh jízdy, stání během ložných operací a přestávky v práci. Monitorují také teplotu v chlazeném ložném prostoru. Po návratu z rozvozu řidiči odevzdají přenosné počítače dispečerovi k přenesení dat o vozidlech, jízdních výkonech, časovém průběhu rozvozu, doklady zákazníků, protokoly o teplotě a další.

Modul Maloobchodní prodej

Prodej přes komfortní dialog kasy, využívající technologii „Smart line“, která umožňuje jednoduché a rychlé ovládání s krátkou dobou zaučení personálu a vysokou efektivitou obsluhy pokladny při prodeji.

Pokladní systém zajistí přehledné účtenky, sledování tržeb a jejich snadný odvod, evidenci nákupu, automatické odepisování prodávaného zboží ze stavu a tím i okamžitý přehled o zásobách jednotlivých druhů zboží.

4.4.3 Implementace modulu Maloobchodní prodej v prodejně

Používaným hardwarem v maloobchodní prodejně v Praze jsou 2 japonské registrační pokladny CHD, které jsou kompatibilní s aplikací Maloobchodní prodej. Pokladny jsou dvoupáskové s termotiskárnou a vyznačují se vysokou kvalitou, spolehlivostí a přijatelnou cenou. K pokladnám je připojen snímač čárových kódů, pokladní terminál, digitální váha a samozřejmě PC.

Integrace těchto zařízení do systému ABRA umožňuje firmě řídit prodejnu jednoduše z centrály a přináší jí okamžité a přesné informace o stavu skladu, prodaném zboží a další důležité informace.

Pomocí nastavení lze zvolit jak direktivní systém řízení prodejny, kdy jsou všechny důležité věci spravovány z centrály a nelze je na prodejně měnit, tak autonomní systém řízení, kdy má vedoucí prodejny možnost ovlivňovat ceny, výběr dodavatelů apod.

Firma vsadila na vynikající kvality svého personálu a pro prodejnu zvolila autonomní systém řízení. Vedoucí prodejny má tak možnost pružně reagovat na aktuální situaci v dané lokalitě.

Plnění zařízení

Připojené registrační pokladny bylo nutné naplnit vstupními daty. Vedení společnosti zvolilo standardní plnění, kdy se do pokladen posílají skladové karty (PLU, Název, EAN, Prodejní cena) a seznam prodavačů.

Zpracování prodeje

V průběhu prodeje si může kdykoliv obsluha zobrazit:

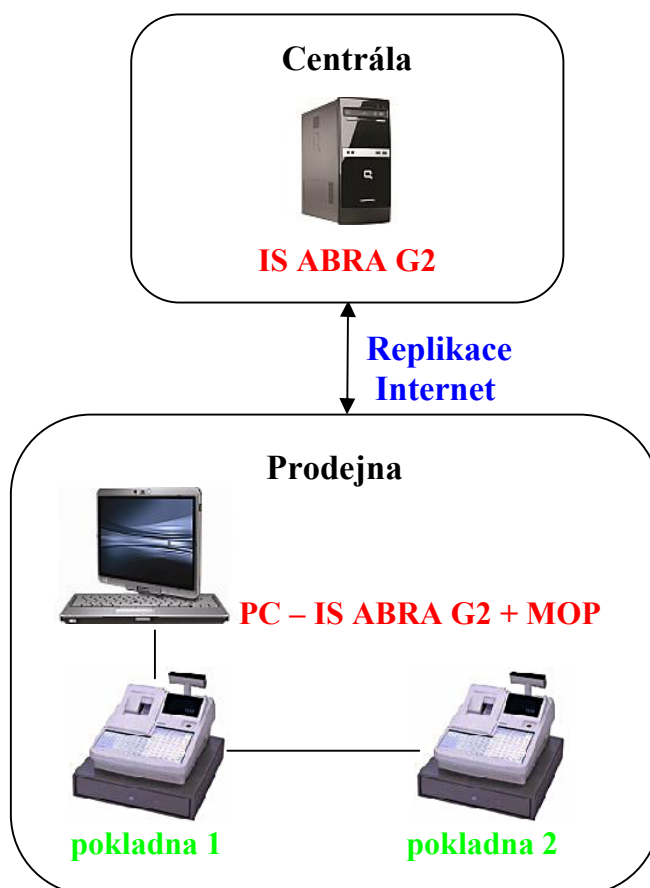
- aktuální tržbu (za jednotlivé pokladny a celkem za prodejnu)
- a přehled prodeje (výpis prodaného zboží s množstvím a cenou)

Po ukončení prodeje spustí obsluha denní závěrku (viz příloha 4). Při této akci je zobrazena celková tržba s rozlišením hotovostních a bezhotovostních plateb a systém čeká na zadání skutečného stavu. Po jeho potvrzení jsou do ABRY zpracovány pohyby zboží a hotovost včetně dokladů o rozdílech mezi zjištěným a zadaným stavem.

Obsluha má rovněž možnost zadat výši odvodu hotovosti do banky. Jednotlivé doklady jsou generovány s rozlišením na prodáváče, takže je možné sledovat produktivitu jednotlivých zaměstnanců.

Zpracovaná data z prodeje jsou automaticky přenesena na centrálu, kde se zaúčtují.

Obrázek 5: Propojení centrály s prodejnou



Zdroj: Vlastní výzkum

4.4.4 Hodnocení informačního systému podniku

Vedení společnosti informačnímu systému přisuzuje velký význam a po čtyřletém provozu jej hodnotí velice kladně. U ABRY podnik našel maximální přizpůsobivost, což poskytuje nevídané možnosti v oblasti automatizace práce. To, co jinde musíte znovu a znovu zadávat, lze jednoduše automatizovat. Systém umožnil propojit plánování a řízení všech klíčových podnikových procesů, to podniku napomohlo být

více konkurenceschopným a obchodně úspěšným. Společnost hodnotí příznivě také bezproblémovost chodu informačního systému, jeho otevřenost pro datovou komunikaci, pružnost a nízké provozní náklady. Vznikla jednoznačná adresnost všech operací a došlo k výraznému zlepšení služeb zákazníkům zkrácením doby všech operací ve skladu a zmenšením přirozené chybovosti obsluhy skladu.

Hlavní přínosy ERP ABRA společnost spatřuje především v automatizaci skladových procesů za použití čárových kódů, spočívající v propojení informačního systému s bezdrátovými terminály. Tato nová funkčnost, která byla ve firmě spuštěna, řídí a kontroluje skladové procesy a současně skladníka navádí na optimální cestu skladem.

Tento krok dále přinesl:

1. Jednoznačné zvýšení produktivity práce.
2. Minimalizaci počtu chyb vzniklých při práci ve skladu.
3. Bezpapírové řízení skladových operací v reálném čase.
4. Přesné a včasné vykrývání objednávek.
5. Přesnější materiálové plánování.

Klíčovým prvkem umožňující automatizovat skladové operace je přenosný terminál Motorola MC3090 se zabudovaným snímačem čárových kódů. Terminál je vybaven pamětí do níž se ze systému ABRA přenesou číselník skladových zásob, zákazníkům a seznam uživatelů.

Program spuštěný v terminálu řídí jednotlivé skladové operace, zajišťuje vyhledávání v číselníku a ukládá nasnímaná data. Umožňuje vytvářet, prohlížet a opravovat skladové doklady pro příjem, výdej a převod mezi sklady a provádět inventury skladu.

Pracovník při práci s terminálem zvolí jednu z nabízených operací Příjem, Výdej nebo Inventura. Ze seznamu firem vybere požadovaného zákazníka a následně snímá čárový kód zboží a zadává počet kusů z klávesnice terminálu. Po vložení terminálu do komunikačního stojanu se provede export souborů přímo do ABRA. Podle typu vybrané operace se vytvoří v systému dodací list, příjemka, inventurní manko nebo přebytek.

Implementace nové technologie způsobila, že zadávání práce pro skladníky je řízeno přímo z informačního systému ABRA. Procesy podporující a řídící práci skladníka byly optimalizovány tak, aby byl skladník neustále informován o nových požadavcích, a to bez nutnosti opustit prostor skladu. Současně má skladník přes terminál přístupná aktuální data o položkách zakázek, které se budou realizovat. Zpět do systému ABRA se vracejí informace o provedených zakázkách skladníkem.

Nová technologie založená na přenosném terminálu také usnadnila realizaci prodeje z „vozu“. Výhody, které vyplynuly z tohoto řešení jsou snadná identifikace zboží, přesné záznamy o stavu skladu a vysoká rychlost prodeje. Odpadla nutnost ručního přepisování vystavených dodacích listů do systému ABRA.

Na trase obchodního zástupce lze tedy zboží prodávat, přičemž se uchovávají informace o druhu zboží, o jeho ceně a množství. Během výdeje jsou obsluhy poskytnuty z databáze informace o zbývajícím množství v autě a o množství již prodaného zboží. Po dokončení požadovaných operací lze vytisknout fakturu a doklad o výdeji. Po návratu ze služební cesty se pak přes komunikační stanici data přenesou do ABRY.

Nový informační systém napomohl podniku zavést plnou automatizaci procesu vystavování a příjmu elektronických dokladů s obchodními partnery prostřednictvím technologie EDI, která umožnila snížit náklady, automatizovat celý proces a zvýšit jeho rychlost a bezpečnost.

Jedním z požadavků pro úspěšné zavedení EDI komunikace byla registrace u poskytovatele EDI řešení, tím firma získala unikátní EAN kód pro identifikaci. Pomocí EDI řešení může firma automatizovaně načítat objednávky přijaté a faktury přijaté přímo do IS ABRA. Dále může odběratelům zasílat avíza o dodávce a faktury vydané.

Schéma komunikace pomocí EDI zpráv:

1. Odběratel zašle objednávku (EDI zpráva ORDERS).
2. Objednávku firma načte do systému ABRA a dále s ní může libovolně pracovat.
3. Zákazníkovi vystaví buď Dodací list (zašlete zprávu DESADV – Avízo o odeslání zboží) nebo rovnou Fakturu vydanou (zašlete zprávu INVOIC).

Modul Prodej přinesl rychlé obsloužení maximálního počtu zákazníků a následné přehledy, které sdělí, kterým produktům a zákazníkům je vhodné se věnovat víc a kde se naopak generuje malý zisk. Také je schopen sledovat platební morálku obchodních partnerů, vést evidenci obchodních partnerů s individuálním nastavením splatností, slev a kreditů, automaticky vystavovat upomínky a penalizační faktury, čímž se významně urychlil proces vymáhání pohledávek.

Velkým přínosem modulu je funkce hromadné fakturace, přičemž způsob fakturace je možné nastavit individuálně pro každou firmu v adresáři.

Modul Nákup je schopen vystavovat dodavatelům objednávky s jejich individuálními kódy a názvy zboží, zohledňovat dodací termíny jednotlivých dodavatelů, minimální množství objednávaného zboží, různé velikosti balení, počet balení na paletě atd.

Modul Majetek umožňuje navíc evidovat umístění majetku, fotografie, graficky zobrazovat jak dlouho a kolik je třeba odepisovat. Včetně možnosti modelování co se stane, když majetek zhodnotím.

Modul CRM firma řadí mezi nejdůležitější nástroj podpory obchodu a služeb. Kromě výše zmíněného obsahuje nástroje pro automatické informování. Například při poskytnutí nadměrné slevy je automaticky informován obchodní ředitel, při nezaplacení faktury po datu splatnosti je automaticky poslána kopie faktury a upomínka na e-mail klienta. Aplikace disponuje širokou škálou nastavení a je možné automaticky odesílat libovolné druhy dokladů. Společnost např. automaticky odesílá každý den v nočních hodinách faktury vydané a objednávky přijaté.

Další výhodou modulu CRM je správa centrálních e-mailů firmy. Centrální e-maily, které často obhospodařuje více osob ve firmě vzájemně se zastupujících jsou tak automaticky stahovány do databáze systému. Tím je zajištěno, že v případě nepřítomnosti jednoho pracovníka převezme úlohu někdo jiný. Zároveň ví přesně, které e-maily jsou již vyřešeny a které ne. Šetří se tím čas a nestává se, že na stejnou otázku dostane klient dvě různé, často protichůdné odpovědi.

Použitím homebankingového ovladače, kterým disponuje modul Banka, se zautomatizoval proces komunikace s bankou, snížila možnost chyby lidského faktoru

a časová náročnost tohoto procesu. Došlo tak ke komunikaci s bankou v elektronickém formátu (import bankovních výpisů, odeslání tuzemských a zahraničních platebních příkazů).

Důležitý je i modul Evidence pošty. Zejména kdy pošta přišla a komu byla předána na vyřešení. To firma oceňuje zvláště u reklamací, které musí být vyřešeny do určitého termínu a u zásilek, které mají termínování. Dále lze snadno analyzovat náklady na přepravné. Firma se tak může rozhodnout, zda upraví smluvní podmínky s poskytovatelem přepravní společnosti. Využitím všech funkcí se z tohoto modulu stává užitečný pomocník, který hlídá náklady a zvyšuje produktivitu práce.

Skladové hospodářství patří k dalším z klíčových modulů firmy umožňující optimalizovat náklady, zlepšovat dostupnost nabízeného zboží a současně přizpůsobovat skladové zásoby aktuálnímu prodeji. Společnost oceňuje zejména možnost provedení částečné skladové inventury, tzn. že v momentě inventury se nemusí zavřít celý sklad. V rámci inventury dochází k uzamčení vybraných skladových karet a skladů tak, aby z nich nebylo možné prodávat. Na základě zjištěných rozdílů se následně v IS ABRA automaticky vygenerují doklady inventárního manka nebo inventárních přebytků, a poté dojde k automatickému odemknutí inventarizovaných skladových karet a skladů k prodeji.

Pomocí modulu SCM je podnik lépe schopen uspokojit požadavky svých odběratelů bez zbytečného vytváření skladových zásob. Důležitým nástrojem je zde agenda Bilance, sloužící k zobrazení budoucího stavu na skladě. Na první pohled je přehledně vidět, zda je poptávka větší než aktuální zásoby nebo zda je firma schopna dodat zboží v dojednaném termínu. Napomáhá tak k optimálnímu využití finančních prostředků a dodržení slíbených termínů dodání odběratelům.

Integrace modulu Plánování jízd přinesla lepší vytížení vozidel, zkrácení ujetých vzdáleností na jednu jízdu, snížení chybovosti řidičů a zkrácení dodací lhůty.

Dodatečně zakoupený modul Call centrum výrazně zjednodušil práci obchodnímu oddělení, které ještě dřív než zvedne telefonní sluchátko, může vidět, kdo volá, jaké má poslední objednávky a v jakém stavu řešení jsou. Případně jakou má volající

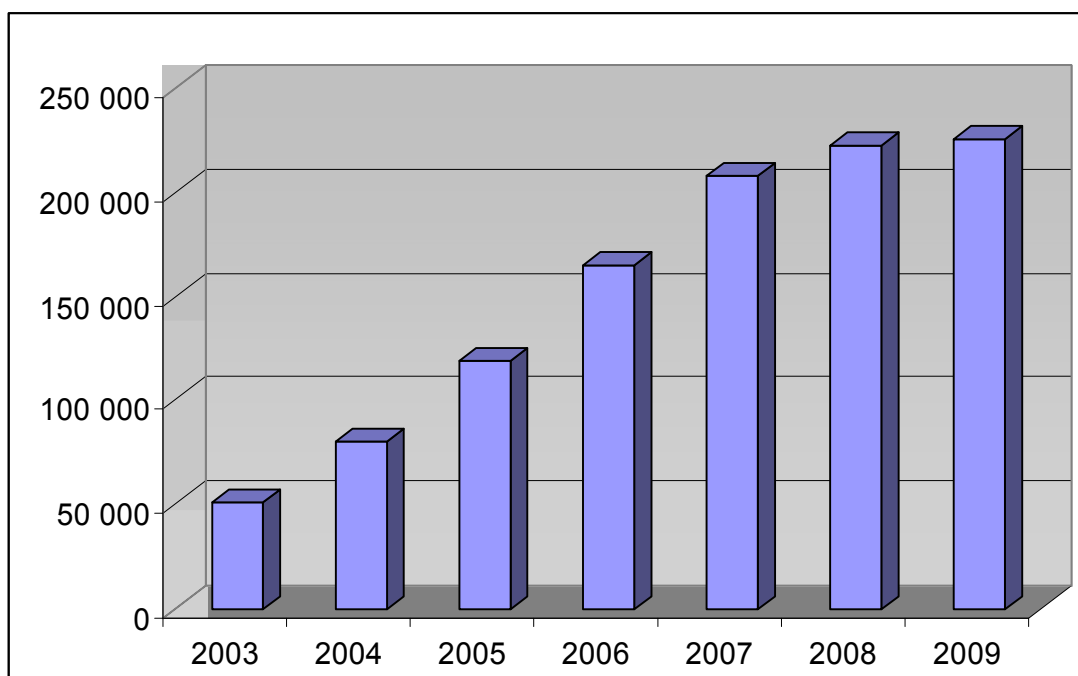
předplacenou službu nebo zda vůči němu nejsou evidovány nějaké nepřiměřené pohledávky.

Velmi kladně je hodnocen modul Maloobchodní prodej. Firma si je dobře vědoma, že při prodeji je jedním z nejdůležitějších požadavků plynulost a rychlost obsluhy, proto při výběru pokladního systému kladla maximální důraz na jednoduchost, přehlednost a rychlost všech operací. Podniková prodejna je řízena jednoduše z centrály, což přináší okamžité a přesné informace o stavu skladu a prodaném zboží. Zpracované informace slouží managementu jako důležitý rozhodovací nástroj.

Informační systém se stal vyšším nervovým systémem podniku a podstatně zvýšil vnitřní výkonnost a zrychlený průtok zboží systémem vedl ke snížení zásob, k uvolnění kapitálu v nich vázaného a k poklesu nákladů.

Na závěr hodnocení lze říci, že firma má systém nastavený dle svých potřeb, pracovníci se naučili s programem dobře pracovat a majitelé vědí, v čem mohou systém v budoucnu rozšiřovat a na čem budou se společností ABRA dále spolupracovat.

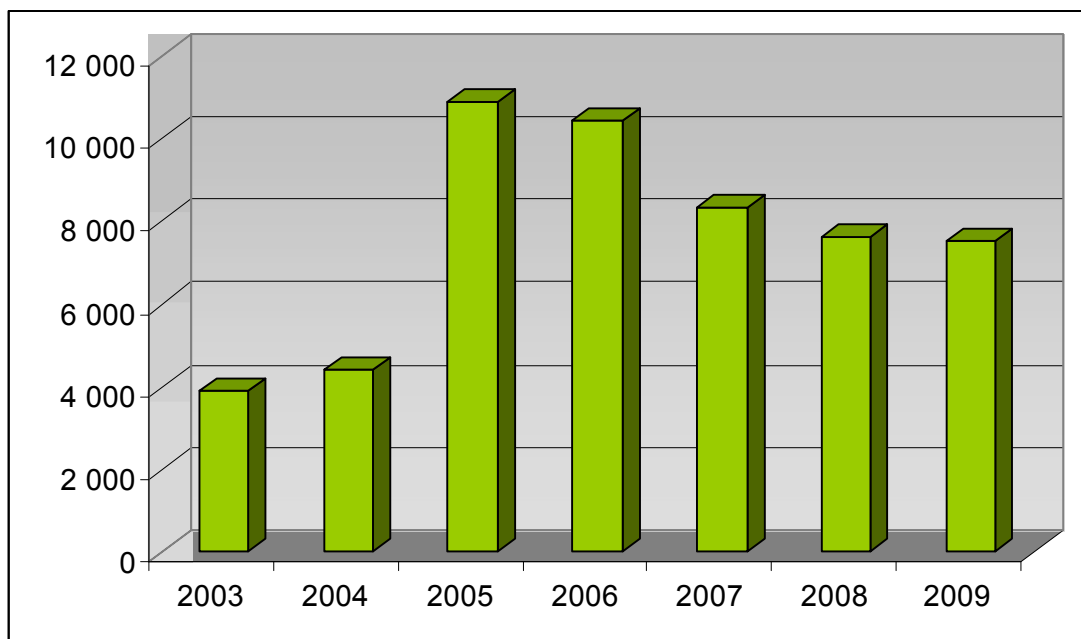
Graf 9: Vývoj obrátu v tis. Kč



Zdroj: Interní materiály firmy

Jak ukazuje graf 9, roční obraty firmy se během let postupně zvyšovaly. Především pomocí pružnější komunikace s obchodními partnery, kterou umožnil ERP ABRA, se obrat firmy zvýšil o 36 %. V současnosti se roční obrat firmy pohybuje kolem 225 miliónů korun a plán na rok 2010 je udržení obratu na úrovni roku 2009, s ohledem na stávající ekonomickou situaci.

Graf 10: Vývoj zásob v tis. Kč



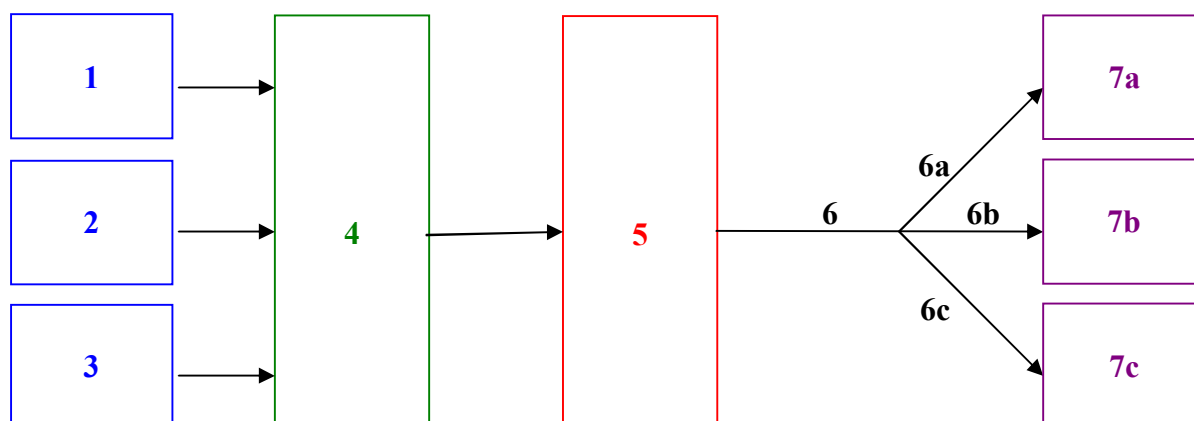
Zdroj: Interní materiály firmy

Graf 10 znázorňuje stav zásob a jejich vývoj v jednotlivých letech působení firmy. Nejvyšší zásoby byly zaznamenány v roce 2005, jejich výše dosáhla téměř 11 miliónů korun. Po implementaci nového informačního systému se zásoby snížily o 39 %, především díky přesnému a včasnému vykrývání objednávek, přesnějšímu materiálovému plánování a bezpapírovému řízení skladových operací.

4.5 Analýza hlavního distribučního kanálu podniku

4.5.1 Vyjádření řetězce graficky

Obrázek 6: Schéma hlavního distribučního řetězce



Legenda

Číslo	Označení článku	Číslo	Označení článku
1	Masokombinát CSABAI, Békescaba	6a	Doprava do hypermarketů Tesco
2	Masokombinát DEBRECENI, Debrecen	6b	Doprava do supermarketů Tesco
3	Masokombinát PICK, Szeged	6c	Doprava do malých prodejen Tesco Express
4	Sklad Vodňany	7a	Hypermarkety Tesco
5	Sklad Tesco Stores ČR, a.s.	7b	Supermarkety Tesco
6	Distribuce k zákazníkům	7c	Tesco Express

Zdroj: Vlastní výzkum

4.5.2 Výrobci

- masokombinát CSABAI se sídlem Bekéscaba v Maďarsku (čabajské klobásy)
- masokombinát DEBRECENI se sídlem Debrecen v Maďarsku (debrecínské klobásy)
- masokombinát PICK se sídlem Szeged v Maďarsku (uherské salámy)

Výrobce připravuje zboží dle zaslané objednávky, kterou zašle společnost v EDI podobě, a to minimálně 3 pracovní dny před nakládkou. Objednávku výrobce potvrzuje

obratem, což značí pro distributora, že zboží bude ve stanovený termín připraveno k nakládce.

Výrobce zboží expeduje na paletách, balené v kartonech označených čárovými kódy. Před nakládkou je ještě zboží zváženo a odstraňují se nesrovnalosti. Zásilky jsou překontrolovány pomocí čárových kódů a je ověřeno dodržení maximálních vnějších rozměrů paletových jednotek, ty jsou nakonec fixovány smršťitelnou fólií.

4.5.3 Nakládka

Nakládky jsou realizovány v ranních hodinách přímo na expedici ve výrobních závodech, tzn. ve městě Debrecen, Bekéscsaba, Szeged. Aby došlo ke 100% využitosti paletové kapacity kamionu jsou vždy minimálně dvě nakládková místa.

Přeprava z výrobních závodů do skladu ve Vodňanech byla outsourcována. Provádí jí externí poskytovatel logistických služeb, společnost Nicotrans a.s. Přepravu je třeba objednat minimálně 3 dny před realizací nakládky. Autodopravci je nutno přesně specifikovat místo a čas nakládky, počet palet a hmotnost brutto nakládky.

Externí logistický partner zajistí v přesně dohodnutém termínu přistavení nákladního vozidla s návěsem v izotermickém provedení o hmotnosti nad 12 tun. Zboží je nakládáno pomocí paletizačních vozíků určenými zaměstnanci výrobce. Nosnost jedné palety je zhruba 300 až 400 kg uzenin. Celkem se takto naloží na kamion 33 palet. Řidiči přepravní společnosti (vzhledem k délce trasy musí být dva) jsou účastníky nakládky. Řidič odpovídá za správné naložení nákladu, zkontroluje počet kartonů (palet) dle dodacího listu. Poté probíhá přeprava do skladu ve Vodňanech.

4.5.4 Přeprava

Trasa:

- délka: 922 km
- čas: 12 až 14 hod

Debrecen – Bekéscsaba – Szeged (222 km) – Kesztemét – Budapešť (389 km, dálnice M5) – Győr (dálnice M1) - hraniční přechod Rusovce (575 km, směr Bratislava po D2)

– hraniční přechod Lanžhot Kúty – Brno (sjezd na D1) – Humpolec – Tábor – Písek – Vodňany.

Doprava na území Maďarska se realizuje zejména po dálnicích M1 a M5. Pro průjezd Slovenskem se využívá hlavně dálnice D2 a v České republice dálnice D1. Na hraničních přechodech je průjezd bezproblémový, většinou dojde pouze ke kontrolnímu převážení vozidla.

4.5.5 Vykládka

Při přepravě zboží do distribučních centra je dojezd vozidla dohodnut v přesném termínu. Tím je zajištěno okamžité přesunutí nákladu do určených skladovacích prostor bez časových prodlev. Vykládka probíhá ručně vedenými paletovými vozíky za účasti řidiče a pracovníků skladu. Před distribucí jsou výrobky ve skladu krátkodobě uskladněny, zkompletovány a zkonsolidovány pro konkrétního odběratele.

4.5.6 Rozvoz

Centrála obchodního řetězce Tesco vygeneruje jednu objednávku, která zahrnuje veškeré požadavky jeho obchodních jednotek a zašle ji v EDI podobě dodavateli. Na základě této objednávky proběhne kompletace v určeném skladovacím boxu, zboží je následně převezeno do expedičního prostoru a vyskladněno. Zkoumaný podnik vlastními chladírenskými a v předem dohodnutém termínu rozveze zboží do centrálního skladu firmy Tesco v Postřizíně u Prahy. Celý proces je vyřízen během 24 hodin.

Centrální sklad Tesco funguje na bázi systému cross-docking, který nabízí vysokou úroveň flexibility. Každá prodejna dostane takové zásoby a množství, které potřebuje, a to v rámci jedné zásilky. Předem zabalené a připravené palety jsou přemísťovány na expediční rampy pro rychlé naložení na kamiony. Zboží nezůstává ve skladu déle než 24 hodin.

Společnost Tesco zajišťuje vlastními chladírenskými vozy plynulé a efektivní zásobování do všech svých hypermarketů, supermarketů a obchodních domů malých prodejen Tesco Express. K cenám účtovaným distributorem si většinou připočítává 20% obchodní marži.

5 Návrhy a doporučení

Na základě provedené analýzy distribučního procesu podniku jsem zjistila, že se jedná o velmi funkční systém, který napomáhá efektivně využívat finanční prostředky, potenciál pracovníků, sledovat procesy uvnitř řetězce a vede tak k zisku firmy. Přesto lze provést, prostřednictvím moderních informačních a komunikačních technologií, určitá opatření pro zlepšení distribuce podniku.

5.1 E-shop

Jedním z opatření, které by napomohlo zefektivnit distribuční proces a zajistit růst firmy a její obchodní úspěch může být dobře fungující internetový obchod, ve kterém má zákazník možnost intuitivně vyhledávat jednotlivé položky a zároveň být okamžitě informován nejen o ceně, ale také skladové dostupnosti, rychlosti doručení a dalších podstatných informacích.

Nový způsob komunikace se zákazníky by znamenal pro firmu značný potenciál do budoucna v podobě vyšší automatizace ve zpracování objednávek a velkého zefektivnění firemních procesů. Především by došlo k velké úspoře času. Byl by tak zajištěn plynulejší materiálový tok v distribučním řetězci bez jeho zbytečného přerušování.

B2B systém navíc představuje e-commerce řešení, díky němuž mohou mít zákazníci vždy on-line přístupné své objednávky, historii plateb a další obchodní doklady. Mluvím tak o větší automatizaci obchodních procesů, která by časem mohla přinést značnou finanční úsporu a pro firmu velmi zajímavou investici do budoucna, která se jí určitě vrátí.

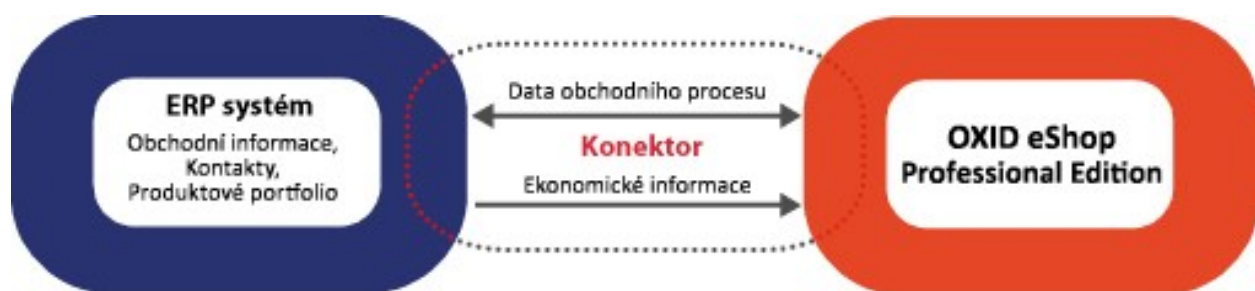
Toto řešení přináší např. společnost Oxy Online s.r.o., certifikovaný integrační partner ABRA Software a.s. Společnost patří mezi významné české dodavatele e-commerce systémů. Je výhradním distributorem systému pro on-line prodej - OXID eShop.

OXID eShop Professional Edition je výkonný a celosvětově osvědčený komerční B2C a B2B e-shop s přímým on-line propojením na informační systém ABRA. Vyniká

vysokou modularitou, komplexní funkcionalitou, maximální užitnou hodnotou, uživatelsky přívětivým administračním systémem, SEO optimalizací a e-marketingovou podporou. Snadno se přizpůsobí firemním požadavkům a díky možnosti propojení s informačním systémem se plně integruje do stávajících obchodních procesů.

Plné on-line propojení umožňuje „datový konektor“. Konektor je speciální komunikační rozhraní pro automatický přenos dat mezi IS a e-shopem. Toto rozhraní dokáže ušetřit čas se zadáváním produktů, výrobců, kategorií, s objednávkami a dalšími záležitostmi a také eliminuje chyby, které by mohly nastat. Je jakousi spojkou, která vyměňuje jednosměrně nebo obousměrně některé typy informací mezi oběma systémy (viz graf).

Obrázek 7: Předávání informací mezi e-shopem a firemním ERP systémem



Zdroj: webové stránky společnost Oxy Online s.r.o

Výhody propojení ERP a e-shopu:

- automatické propojení dat z obou systémů
- rychlost aktualizace dat v obou systémech
- okamžitá dostupnost relevantních informací
- úspora času, žádná duplicitní data
- přístup zákazníků k jejich dokladům v ERP systému prostřednictvím e-shopu

Pro výběr dodavatele Oxy Online jsem se rozhodla proto, že se jedná o zavedenou stabilní společnost, která umí rychle reagovat na požadavky svých klientů, dlouhodobě rozvíjet řešení a poskytovat technickou podporu běžícím aplikacím. Velký důraz klade

na grafické zpracování webových stránek, kde základním cílem je přehlednost a uživatelská jednoduchost.

Výchozí stav

Pro realizaci objednávek odběratelé využívají e-mailu, telefonu nebo faxu. Pro řadu stávajících zákazníků může být ovšem tento systém zbytečně zdlouhavý. Proto jsem se rozhodla navrhnout možnost realizace objednávek pomocí e-shopu. Prodej přes e-shop by usnadnil stálým i novým partnerům správu běžných obchodních procesů počínaje objednávkami zboží přes jeho dodání až po reklamace. Umožnil by také optimálnější využití času zaměstnanců firmy, kteří by tak mohli mít více prostoru pro zákazníky, vyžadující při realizaci objednávky přímou konzultaci s obchodním zástupcem.

Další důvod, který vedl k realizaci objednávek skrze e-shop je velká chybovost v datech zasílaných zákazníky, kdy je nutná další komunikace. To vede ke zdlouhavému přepisování, při kterém vznikají další chyby.

Návrh realizace projektu

On-line obchod by měl splňovat požadavky pro B2B způsob prodeje, být propojený s informačním systémem ABRA G2 a zcela přizpůsobený požadavkům firmy na cenotvorbu a zajišťování skladové dostupnosti.

Přechod na novou prodejní aplikaci je usnadněn díky ERP systému, ze kterého se stáhne produktové portfolio, informace o něm, ceny, obrázky a další data, která jsou pro provoz e-shopu naprosto nezbytná. ERP ABRA tak definuje všechny on-line zobrazované informace na webových stránkách.

V rámci cenotvorby jsou veškeré informace o cenách, slevách, slevových skupinách, stavech produktů a další přenášeny přímo z ABRÝ a dle aktuálních hodnot zobrazovány na webu. Prodejní systém tak reaguje na různé zákaznické skupiny a přiděluje jim ceny k jednotlivým produktům. Po přihlášení do e-shopu je zákazník veden pod kódem své slevové skupiny a vidí svou vlastní skutečnou cenu vybraného produktu.

Jako další možnost e-shopu navrhuji objednání bez registrace. Běžní zákazníci kupují za základní slevy, jde jim o rychlé vyřízení objednávky a není nutné je zatěžovat

registračním procesem, který by musel projít schvalováním. Tím by došlo i k oddělení běžných zákazníků od pravidelných smluvních odběratelů, kdy registraci přiděluje provozovatel e-shopu na základě žádosti smluvního odběratele.

S nasazením e-shopu a propojením na ABRA G2 by společnost získala hned několik podstatných výhod:

- on-line objednávky – zkrácení objednávkového cyklu
- detailní popisy produktů
- on-line přístup ke všem dokladům – bezdokladový tok zboží
- systém on-line reklamací
- vyšší automatizace obchodních procesů

On-line objednávky

Objednávka odeslaná z e-shopu je okamžitě vytvořena i v databázi informačního systému, takže ji obchodní oddělení má ihned k dispozici a může se jí okamžitě začít zabývat. Proces objednávání se uskutečňuje v logickém sledu, na který jsou zaměstnanci i zákazníci společnosti zvyklí.

Detailní popisy produktů

Systém e-shopu společnosti Oxy Online umožňuje vkládat maximum informací o produktech ve formě článků. U každého produktu tak může být uvedeno velké množství informací, které jsou zákazníkovi snadno dostupné při procesu výběru zboží. Pro větší názornost jsou produkty doplněny fotografiemi.

On-line přístup ke všem dokladům

Prostřednictvím e-shopu lze získat jakékoliv doklady z informačního systému. To ocení především zákazníci. Mají totiž v elektronické podobě k dispozici i doklady, které byly vystaveny ještě před nasazením e-shopu. Navíc sami mohou editovat a spravovat údaje o sobě, měnit kontakty, adresy dodání a další položky. Obchodní oddělení nemusí v případě ztráty dokumentu zákazníkovi nic složitě dohledávat. Tok zboží od zákazníkovi objednávky až po jeho dodání je tak bez fyzických dokladů.

Systém on-line reklamací

Vadné zboží lze reklamovat prostřednictvím e-shopu prostým vyplněním reklamačního formuláře. Ten zapíše reklamaci do informačního systému a zákazníkovi přidělí reklamační číslo. Tímto číslem následně zákazník označí zásilku, v níž posílá vadné zboží k reklamaci. Průběh reklamace pak může sledovat on-line v aplikaci elektronického obchodu. Sledování funguje i v případě, že byla reklamace vytvořena přímo v informačním systému, například při jejím osobním vyřízení a nikoliv prostřednictvím e-shopu.

Zadáním reklamace pomocí elektronického obchodu usnadní zákazník její vyřízení nejen sobě, ale také podniku. Pracovníci reklamačního oddělení nemusí zadávat údaje do systému ručně, pouze je zkontrolují a postoupí reklamaci dále k vyřízení pomocí již zaběhnutých procesů.

Reklamovat je možné nejen zboží, ale i neshodnou dodávku, např. záměnu zboží, nesprávný počet kusů, špatnou cenu apod. Velmi dobrým nápadem je také možnost uplatnění reklamace neregistrovaným uživatelem, což umožňuje reklamovat vadné zboží i koncovým zákazníkům. Ti ocení, že reklamace tak může být vyřízena rychleji, bez nutnosti zprostředkování prodejcem.

Vyšší automatizace obchodních procesů

Přechod na novou prodejní platformu výrazně zjednoduší celý proces od objednání zboží zákazníkem až po jeho dodání včetně případných reklamací a zefektivní práci. Přijaté objednávky již není nutné ručně zadávat do informačního systému. Objednávky se automaticky přenášejí z e-shopu, z informačního systému na web se naopak přenášejí veškeré informace týkající se produktů, cen, slev, skladové dostupnosti i dokumentů. Celý proces objednávkového cyklu se tím zkrátí na polovinu a zákazníci můžou očekávat zboží ještě ve dni objednání.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza logistického systému podniku, zabývajícího se distribucí masných výrobků a sýrů, a to z hlediska materiálových a informačních toků od nákupu až po dodávky zákazníkům a pokusit se navrhnout možnosti optimalizace tak, aby došlo ke zlepšení logistických procesů.

Na základě zjištěných údajů lze konstatovat, že ve všech svých činnostech podnik uplatňuje základní poslání, které spočívá v neustálé snaze poskytnout zákazníkům nejvyšší hodnoty, a získat tak jejich dlouhodobou loajalitu. Stěžejní bod své konkurenceschopnosti vidí především v jedinečnosti sortimentu, 100% kvalitě produktů a poskytovaných služeb. Firma se orientuje na strategii udržení zákazníků a rozvíjí s nimi dlouhodobé partnerské vztahy. Chování podniku se tak zásadně podřizuje přáním zákazníka.

Vzhledem k vývoji trhu i k postavení firmy na něm bylo rozhodnuto investovat do nových skladových prostor ve Vodňanech, které společnost uvedla do provozu v únoru 2005. Nové centrum přispělo ke zvýšení obratu a umožnilo zpracovávat a expedovat dodávky přesně podle objednávek s vysokou spolehlivostí a s minimální chybovostí. Procesy se staly jednoduššími, přehlednějšími a toky zboží jsou o třetinu rychlejší než dříve.

Certifikací skladu mezinárodním standardem IFS Logistic společnost ukázala, že dbá o bezpečnost potravin v dodavatelském řetězci a prokázala schopnost plnit požadavky zákazníků a spotřebitelů s ohledem na problematiku jakosti, bezpečnosti a zákonnosti v oblasti potravin. Především však pružně zareagovala na měnící se požadavky trhu, a tím získala konkurenční výhodu nad ostatními firmami v oboru.

V roce 2005 firma zahájila proces reengineeringu, jehož základem byla změna vztahů se zákazníky a dodavateli – přechod k úzké týmové spolupráci. Cílem bylo snížit náklady na nákup, zlepšit podmínky pro rozvoj služeb zákazníkům a posílit tak konkurenceschopnost podniku. Výsledkem projektu byly měřitelné efekty, které se dostavily během prvních dvou let jak na straně podniku, tak u dodavatelů, a které byly

patrné rovněž z perspektivy konečných zákazníků. Bylo pozorováno zlepšení úrovně služeb, snížení zásob a zkrácení objednávkového cyklu.

Rychlý rozvoj firmy přiměl vedení podniku k povýšení informačního systému na modernější řešení odpovídající potřebám rozvíjející se firmy. V lednu 2006 byl implementován informační systém ERP ABRA G2, který se stal již nezbytným, zejména ve zpracování čím dál většího objemu dat. Systém umožnil propojit plánování a řízení všech klíčových podnikových procesů. Stal se páteří podniku a podstatně zvýšil jeho vnitřní výkonnost. Zrychlený průtok zboží systémem vedl ke snížení zásob, k uvolnění kapitálu v nich vázaného a k poklesu nákladů. Zásoby se snížily o 39 %, především díky přesnému a včasnému vykrývání objednávek, přesnějšímu materiálovému plánování a bezpapírovému řízení skladových operací.

Na základě strategického rozhodnutí rozšířila společnost portfolio svých činností o specializovaný maloobchod a v průběhu roku 2009 otevřela vlastní prodejnu v centru Prahy, s cílem reprezentovat, získat cenné informace a tím lépe reagovat na požadavky svých zákazníků. Společnost nyní dokáže lépe poznat stále rychleji se měnící potřeby svých zákazníků a co nejrychleji je na míru uspokojit. Navíc se rozhodování o rozšiřování sortimentu stalo touto cestou mnohem snadnější.

Na základě provedené analýzy distribučního procesu podniku jsem zjistila, že se jedná o velmi funkční systém. Přesto jsem navrhla možnou změnu k optimalizaci distribuce, spočívající v novém způsobu komunikace se zákazníky pomocí elektronického obchodu. Tato investice by zjednodušila celý proces od objednání zboží zákazníkem až po jeho dodání včetně případných reklamací. Především by došlo k velké úspoře času. Byl by tak zajištěn plynulejší materiálový tok bez fyzických dokumentů. Výrazné výhody by získali samozřejmě i zákazníci, kterým by se dostal do rukou kvalitní nástroj pro zprostředkování maxima informací o zboží a umožnil jim tak rychlou a flexibilní správu objednávek.

7 Summary

The main aim of this bachelor work was analysis of the logistic system of the company dealing with distribution of meat and dairy products, from the viewpoint of material and information flow from the point of purchase to the supply to the clients and to try to suggest possibilities of optimalization in order to improve logistic procedures.

Based on detected dates can be stated, that in all its activities the company asserts its basic mission, which lies in incessant effort to provide the clients with the highest values, and so win their long term loyalty. The fundamental point of its competitiveness sees above all in uniqueness of its assortment, 100 % quality of the products and of the provided services. The company focuses on the strategy of maintaining the clients and develops with them long term partnerships. The behaviour of the company so fundamentally subordinates to the wishes of client.

In the teoretical part of the bachelor work I present findings based on literar sources from the area of logistics, the supply chain and its management. I am concerned here with evolution of consumption of meat products and cheese in the Czech Republic, with the present trends in consumption of these products and with the perspective of this branch.

Practical part of this bachelor work is aimed at asesment of the activities of researched company, whilst I place the main focus on the analysis of the supply chain from the viewpoint of its single elements and on the analysis of the company's material and information flows. On the basis of performed analysis is suggested possible change towards the optimalizacion of distribution, which lies in a new way of communication with clients through the means of online shop. This investment would simplify the whole procedure from ordering of the goods by the client to its supply including potential reclaims. Above all, this would bring about a great time spare. This way a more fluent material flow without physical documents would be ensured. Significant advantages would obviously gain also the clients who would get into their hands a quality device for intermediating maximum information about the goods and so enabling them a fast and flexible management of orders.

8 Seznam použité literatury

ABRA SOFTWARE a.s. *Abra G2* [online]. 2009 [cit. 9.2.2010]. Dostupné na [www: <http://www.abra.eu/clanek.php?id_clanku=34&level=subcat&kategorie=1&subkategorie=3>](http://www.abra.eu/clanek.php?id_clanku=34&level=subcat&kategorie=1&subkategorie=3).

BASL, J., BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5

CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřeba vybraných druhů potravin v letech 1993 až 2008* [online]. [cit.18.2.2009]. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/1155-09>](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/1155-09).

ČESKÝ SVAZ ZPRACOVATELŮ MASA. *České uzeniny - šance (prozatím) trvá*. Řeznicko/uzenářské noviny, 2009, XVIII, č. 2, s. 3.

DELPRA s.r.o. *O nás* [online]. 2008 [cit. 15.2.2010]. Dostupné na [www: <http://www.delpa.cz/onas.php>](http://www.delpa.cz/onas.php).

HESKOVÁ, M. *Category management*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9

HOBZA, M., ŠAFARÍK, L. *Logistika*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus - Univerzita Hradec Králové, 2002. ISBN 80-7041-053-1

GROS, I. *Logistika*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6

LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0

LÍBAL, V., KUBÁT, J. a kol. *ABC logistiky v podnikání*. 1. vyd. Praha: NADATUR, 1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9

MAKRO. *Masné výrobky* [online]. [cit.21.3.2006]. Dostupné na [www: <http://www.makro.cz/files/dokumenty/makro_masne_vyrobky.pdf>](http://www.makro.cz/files/dokumenty/makro_masne_vyrobky.pdf).

NĚMEC, M. *Obchody zaplavují sýry z ciziny* [online]. [cit.21.1.2010]. Dostupné na [www: <http://olomoucky.denik.cz/ekonomika/obchody-zaplavuji-syry-z-ciziny20100121.html>](http://olomoucky.denik.cz/ekonomika/obchody-zaplavuji-syry-z-ciziny20100121.html).

OXY ONLINE s.r.o. *Internetový obchod* [online]. [cit. 23.3.2010]. Dostupné na [www: <http://www.oxid-eshop.cz/prehled-reseni-d18/>](http://www.oxid-eshop.cz/prehled-reseni-d18/).

PAVLŮ CÉG s.r.o. *O nás* [online]. [cit. 15.2.2010]. Dostupné na [www:
<http://www.uherak.cz/uvod/o-nas>](http://www.uherak.cz/uvod/o-nas).

PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. 1.-3. díl. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 1698 s. ISBN 80-86031-59-4

PERNICA, P. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. 661 s. ISBN 80-86031-13-6

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7

REITEROVÁ, A. *Analýza distribučního řetězce*. EF JU v Českých Budějovicích, bakalářská práce, 2008.

SCHULTE, CH. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2

SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3

STEHLÍK, A. *Logistika: strategický faktor manažerského úspěchu*. 1. vyd. Brno: Studio Contrast, 2002. 236 s. ISBN 80-238-8332-1

VANĚČEK, D. *Logistika*. 3. vyd. České Budějovice: Skripta EF JU České Budějovice, 2008. 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0

VANĚČEK, D. *Řízení dodavatelského řetězce*. 1. vyd. České Budějovice: Skripta EF JU České Budějovice, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7394-078-2

ZEDNÍČEK a.s. *O společnosti* [online]. [cit. 10.1.2010]. Dostupné na [www:
<http://www.zednicek.cz/index-zednicek.htm>](http://www.zednicek.cz/index-zednicek.htm).

Seznam obrázků tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma základního dodavatelského řetězce	str. 13
Obrázek 2: Organizační struktura podniku	str. 34
Obrázek 3: Schéma distribučního řetězce	str. 37
Obrázek 4: Působnost skladu ve Vodňanech	str. 42
Obrázek 5: Propojení centrály s prodejnou	str. 57
Obrázek 6: Schéma hlavního distribučního řetězce	str. 64
Obrázek 7: Předávání informací mezi e-shopem a firemním ERP systémem	str. 68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dovoz a vývoz uzenin z České republiky v tis. Kč	str. 22
Tabulka 2: Schéma konkurence	str. 36
Tabulka 3: Legenda k obrázku distribuční řetězce	str. 37
Tabulka 4: Trvanlivost výrobků v sortimentu společnosti	str. 40
Tabulka 5: Základní informace o ABRA G2	str. 53

Seznam grafů

Graf 1: Prodeje uzenin na celkovém prodeji potravin v roce 2005	str. 22
Graf 2: Průměrná spotřeba masných výrobků na osobu za rok v kg v ČR	str. 23
Graf 3: Spotřeba sýrů v ČR v kg na osobu a rok	str. 24
Graf 4: Spotřeba sýrů a tvarohů na obyvatele v roce 2006 v zemích EU	str. 25
Graf 5: Struktura sortimentu zkoumaného subjektu	str. 32
Graf 6: Vývoj počtu zaměstnanců	str. 34
Graf 7: Podíly na obratu za rok 2008	str. 45
Graf 8: Druhy balení v sortimentu podniku	str. 48
Graf 9: Vývoj obratu v tis. Kč	str. 62
Graf 10: Vývoj zásob v tis. Kč	str. 63

Seznam příloh

Příloha 1: Loga nejvýznamnějších odběratelů

Příloha 2: Loga nejvýznamnějších dodavatelů

Příloha 3: Maloobchodní prodejna v Praze

Příloha 4: Denní závěrka v maloobchodní prodejně v Praze

Příloha 5: Schéma informačního systému ABRA G2

Příloha 6: Smlouva o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s.

Příloha 7: Certifikace distribučního centra ve Vodňanech

9 Přílohy

Příloha 1: Loga nejvýznamnějších odběratelů



ZIMBO

Příloha 2: Loga nejvýznamnějších dodavatelů



Příloha 3: Maloobchodní prodejna v Praze



Příloha 4: Denní závěrka v maloobchodní prodejně v Praze

MOP - Maloobchodní prodej

Soubor Aplikaci

- Poslat data
- Stáhnout data
 - Aktuální tržba
 - Detailní prodeje
- Závěrka
- Mazání
- Nastavení

Spustit denní závěrku

Načtený stav		Fyzický stav	
Celková tržba:	957,90	Celková tržba:	957,90
V hotovosti:	289,50	V hotovosti:	279,50
Ostatní platby:	678,40	Ostatní platby:	678,40

Rozdíly

Hotovost:	-10	Ostatní platby:	0
-----------	-----	-----------------	---

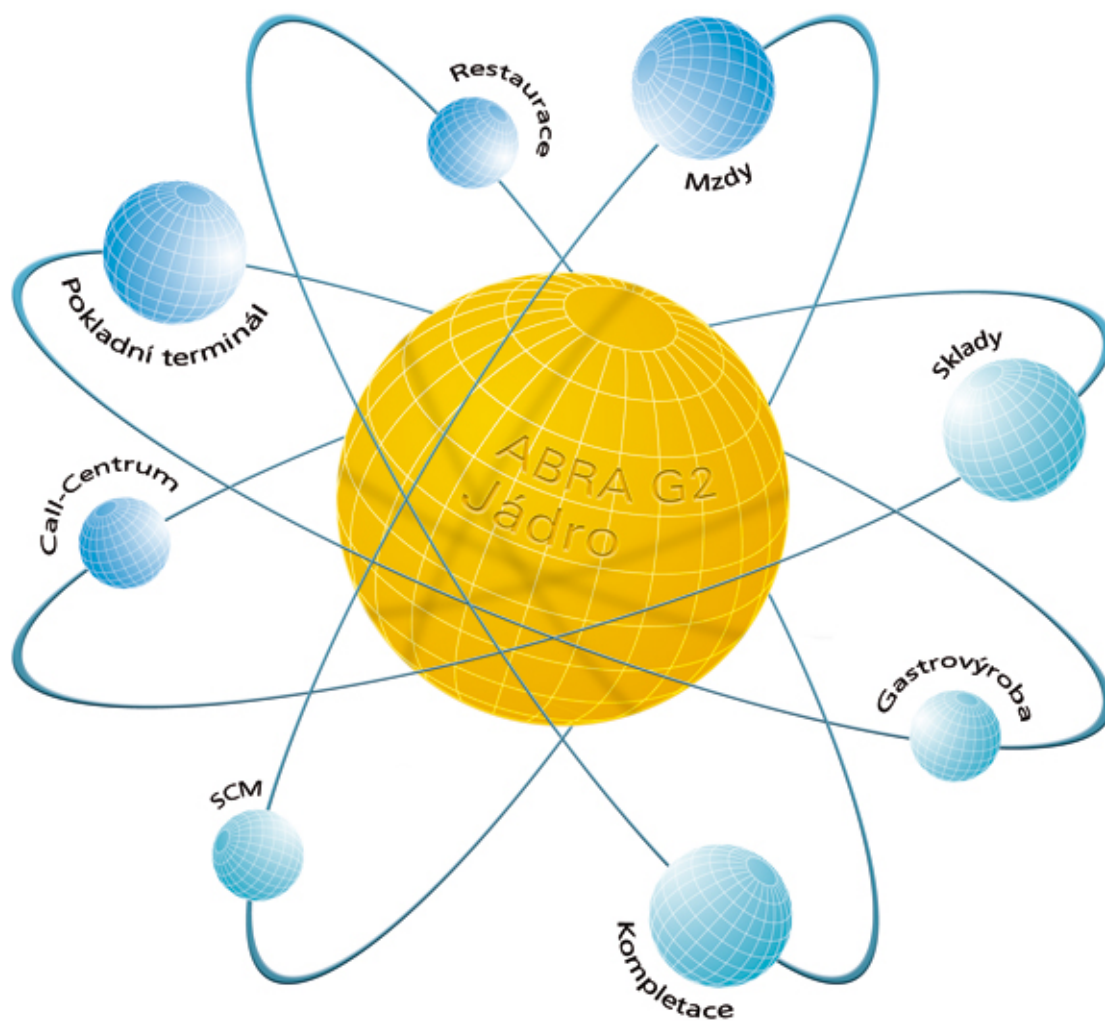
Odvod do banky

Odvod do banky:	279,50	Zůstatek:	0,00
-----------------	--------	-----------	------

Po zpracování vymazat prodeje z připojeného zařízení

Zpracovat doklady do Aby

Příloha 5: Schéma informačního systému ABRA G2



Příloha 6: Smlouva o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s.



Příloha 7: Certifikace distribučního centra ve Vodňanech

