

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Studijní obor: Obchodní podnikání

STRATEGIE PODNIKU OBCHODNÍCH SLUŽEB

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Vypracovala:

Ing. Jan Leština, CSc.

Petra Dvořáková

České Budějovice, duben 2011

Jméno a příjmení autora: Petra Dvořáková
Název diplomové práce: Strategie podniku obchodních služeb
Název v anglickém jazyce: Strategy of the organisation of trading services
Katedra: Řízení
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Leština, CSs.
Rok obhajoby: 2011

Anotace

Předmětem diplomové práce „ Strategie podniku obchodních služeb“ je strategické rozhodnutí vybudování samostatného střediska, které bude poskytovat novou službu zaměřenou na vlastní rozvoz „distribuci“.

Distribuce má uspokojovat odborné potřeby zákazníků dodávkami zboží objednané a připravované v dané pobočce velkoobchodního střediska a dodaného na jejich obchodní adresu. Cílem je vytvoření dodatečné ziskové tržby a zároveň posílit pozici a konkurenceschopnost na trhu.

Teoretická část je věnována historickému vývoji strategie, popisu strategického řízení, rozhodování, plánování a implementaci. V praktické části jsou zpracovány strategické analýzy daného podniku a popis jednotlivých fází distribuce, která jsou důležitá pro samotné spuštění projektu. Závěr práce shrnuje všechny poznatky o daném projektu, který bude aplikován v praxi na konkrétním podniku.

Annotation

The main focus of this thesis called “Strategy of the organisation of trading services” is strategic decision for establishing the independent department which will provide the new service with the aim of its own effective distribution.

Distribution should satisfy the customer needs by delivering the ordered goods which was prepared at their wholesale outlet to the right address. The main aim is increasing the profitability of the organisation and also increasing the competitiveness on the market.

The theory part of this thesis is focus on historic development of the strategy, the description of the strategic decisions, planning and implementation. The practical part contains the strategic analysis of given organisation and the description of the individual phases of distribution which are important to begin this project. The final stage summarises all the technical knowledge about this project which will be applied on specific organisation.

Klíčová slova

Strategie, vývoj strategie, strategické řízení, rozhodování, cíle, implementace, okolí podniku

Keywords

Strategy, the emergence of strategy, strategic management, strategic decisions, organizational goals, implementation, the organisation environment

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „ Strategie podniku obchodních služeb “ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Chotovinách 25.04.2011

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Janu Leštinovi, CSc., za cenné připomínky a odborné rady, které jsem využila při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji regionální managerce Ing. Haně Homulkové, která ve velkoobchodním středisku pracuje, za poskytnutí mnoho informací a konzultací, které přispěly k vytvoření mé diplomové práce.

OBSAH

OBSAH.....	1
ÚVOD.....	3
1 STRATEGIE.....	5
2 Etapy vývoje strategického řízení.....	7
2.1 Klasická škola v šedesátých letech.....	7
2.2 Procesní přístupy v sedmdesátých letech.....	8
2.3 Evoluční přístupy v osmdesátých letech.....	9
2.4 Systémový přístup v devadesátých letech.....	10
3 Strategické řízení.....	11
3.1 Proces strategického řízení.....	13
4 Strategické rozhodování.....	15
5 Strategické cíle.....	16
6 Strategický management.....	17
7 Konkurenceschopnost.....	18
7.1 Analýza vnějšího prostředí.....	19
7.1.1 Analýza vlivů makrookolí.....	20
7.1.2. Analýza vlivů mikrookolí.....	21
7.2 Analýza vnitřního prostředí.....	24
8 Charakteristika podniku.....	24
8.1 Koncepce Cash & Carry.....	25
8.2 Významný hráč na poli českého obchodu.....	25
8.3 Cíle a vize podniku.....	26
9. Pobočka České Budějovice.....	27
10. Organizační struktura pobočky.....	28
11 Strategické rozhodnutí.....	29
11.1 Distribuce „delivery služba“.....	32
11.2 Cíloví zákazníci.....	33
11.3 Přípravné jednání.....	34
11.3.1 Nový (nenakupující) zákazník.....	34
11.3.2 Existující (nakupující) zákazník.....	35

11.4	Cenotvorba.....	36
11.5	Objednávka	37
11.5.1	Příjem objednávky e-mailem / faxem.....	37
11.5.2	Příjem objednávky telefonicky	38
11.5.3	Příjem objednávky prostřednictvím Customer Managera	38
11.6	Zpracování přijatých objednávek delivery kanceláří.....	39
12	PICKING	41
12.1	Příprava pickingu	41
12.2	Picking	41
13	PŘÍPRAVA OBJEDNÁVEK NA EXPEDICI A EXPEDICE	44
13.1	Příprava objednávek k expedici	44
13.2	Nakládka zboží	45
13.3	Bezpečnost při nakládce zboží.....	45
13.4	Cross-Check.....	46
13.5	Doručení k zákazníkovi	46
13.5.1	Evidence závozu hotovostní platby bez okamžité úhrady	48
14	ROZVOZ ZBOŽÍ	49
14.1	Vykládka a předání zboží zákazníkovi	49
14.2	Ukončení závozové trasy	49
14.3	Závozové trasy	50
15	DOPORUČENÍ A NÁVRHY ZMĚN PODNIKU	51
16	ZÁVĚR	52
17	POUŽITÁ LITERATURA	54
	SEZNAM TABULEK	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

V současné době se velkoobchod v České republice ocitl v již rozvinuté fázi svého životního cyklu, kdy musí čelit konkurenci, nasycenému trhu i vysokým očekáváním zákazníka. Tempo vývoje trhu se velmi zrychluje, zákazník má okamžitou možnost srovnání se zahraničím, sdílí informace prostřednictvím internetu, sleduje globální trendy a je přirozeně stále náročnější.

Dnešní existující podniky, které se dnes nacházejí v prostředí, které je dynamické a rychle se měnící dle požadavků zákazníků a přizpůsobující se podmínkám, které trh vytváří. Zákazník má možnost volby a porovnání výrobků a služeb, jelikož na trhu se nachází mnoho firem, které si velmi silně konkurují. Z tohoto důvodu a mnoho dalších, které se na trhu nacházejí, se firmy snaží o udržení stávajících zákazníků, získání nových zákazníků a o využití všech možností stávajícího trhu pro svou konkurenční výhodu, která by je odlišila od ostatních podniků, které se zde nacházejí.

Všechny podniky, které se na trhu nacházejí mají stanovené dlouhodobé cíle, kterých by chtěli v budoucnu dosáhnout. K dosažení cílů a vybudování silné a stabilní konkurenceschopnosti, musí každý podnik zvolit a vhodně použít strategii, aby svých cílů dosáhl. Vhodně zvolená strategie podniku je také obrazem, zda je podnik úspěšný či ne. Přesto v dnešní době mnoho vrcholových managerů důležitost strategie podceňuje a zabývá se především krátkodobými zisky. Tudíž podnik z dlouhodobého hlediska skoro vůbec neřeší. Avšak v dnešní silné konkurenceschopnosti, která na trhu panuje, je pro podniky stále těžší udržet si v dlouhodobém horizontu dobré postavení na trhu, udržovat si stávající zákazníky a dosahovat zisků. Je možné dosahovat zisků, avšak bez dobře zvolené strategie, jsou jen krátkodobé a v dlouhodobém časovém plánu nejsou splnitelné. Strategie určuje, jakým způsobem chce podnik daných cílů dosáhnout. Je-li dobře stanovená a včleněna do podniku tak, že lidé vidí její význam a jsou o ní přesvědčeni, dochází k její realizaci mnohem snáz, směřuje k úspěšnému dosahování

cílů a získání větší konkurenceschopnosti. V dnešní tržní ekonomice jsou tato fakta důležitá a mnohdy i rozhodující k udržení podniku na trhu¹.

Předmětem diplomové práce je volba vhodné strategie, která povede ke zlepšení konkurence schopnosti a zvýšení zisků podniku.

V době krize jsme zaznamenali ze strany našich zákazníků zvýšenou poptávku po vlastním závozu, který souvisí s potřebou šetřit náklady včetně tlaku na počet zaměstnanců. Proto jsme začali uvažovat o zavedení a spuštění nového druhu obchodního kanálu a své aktivity jsme začali postupně směřovat na koncept, o kterém jsme doposud neuvažovali. Jedná se o „vlastní závoz“ neboli distribuci zaměřený na zákazníky pro něž jsme nebyli dosud cílovým dodavatelem. Tento koncept v sobě zahrnuje výstavbu samostatného střediska s dostatkem prostoru pro uskladnění a manipulaci se zbožím, vytvoření nových vnitropodnikových účetních programů, zaškolení nových zaměstnanců a pořízení flotily aut. Chceme mít jistotu, že budeme schopni rychle reagovat na přání a očekávání našich zákazníků.

Na základě strategického rozhodnutí vybudování samostatného střediska, které je zaměřeno na vlastní rozvoz, chceme dosáhnout zvýšeného podílu na trhu, ziskovosti, nastavení udržitelně přijatelné konkurenceschopnosti a každodenní spokojenosti zákazníka, který se k nám bude rád vracet a vedle nákupu bude využívat i našich nadstavbových služeb, které nově nabízíme.

¹ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 2006, s. 21-22

1 STRATEGIE

Strategie jsou formulovány a zaváděny v procesu *strategického řízení* a směřují k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji a vnějším prostředím podniku a k zajištění jeho celkové prosperity a úspěšnosti. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, je východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.²

„České podniky neprožívají snadnou dobu. Zajistit si prosperitu v stále náročnějších podmínkách světové i domácí tržní ekonomiky vyžaduje vyrovnat se s řadou výzev a překážek. Především platí, že téměř nad každým podnikatelským subjektem se dříve nebo později objeví stín zahraniční či domácí konkurence.“³ K udržení a posílení pozice na trhu, k boji s konkurencí a získání konkurenční výhody podniku slouží vhodně stanovená strategie.

Podle Keřkovského a Vykypěla kromě skutečnosti, že rozhodování realizovaná ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro něž by mělo být v každém podniku uplatňováno strategické řízení:

- Strategické řízení pomáhá k úspěšnému a dlouhodobému naplňování poslání podniku.
- Strategické řízení pomáhá podniku anticipovat budoucí problémy a příležitosti.
- Strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocitu jistoty jeho pracovníkům.
- Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování.⁴

Charvát popisuje význam strategie tak, že nám pomáhá odpovědět na otázku, jakým způsobem chceme dosáhnout stanovených cílů.⁵

² SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2002, s. 157

³ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. 2001, s. 13

⁴ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2006, s. 1

Keřkovský a Vykypěl uvádí osm základních charakteristik strategie a strategických rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla podniku zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami podniku a jeho prostředím.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech podniku.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovně řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i podnikové hodnoty, očekávání stakeholders a podnikovou kulturu.⁶

Podle Charváta je zřejmé, že:

- Každý podnik, pokud chce dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr.
- Vzhledem k existenci konkurenčního prostředí hledá podnik konkurenční výhodu.
- Podnik při definování strategie může dospět k tomu, že jeho stávající výrobní program je dlouhodobě neudržitelný a tedy je nutné tomu přizpůsobit aktivity.
- Pokud bude podnik chtít využít nově poznané příležitosti trhu, musí se zamyslet nad tím, zda má pro to vhodné a dostačující zdroje.
- Pro podnik z toho vyplývá, že strategie se tvoří již dnes.⁷

⁵ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 2006, s. 17

⁶ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2006, s. 9

⁷ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 2006, s. 17-18

2 ETAPY VÝVOJE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Mitziberg v roce 1990 pracoval na významných úkolech, které se týkaly vzniku encyklopedie výzkumu strategického řízení. Popisuje a určuje v nich hlavní postupy a principy každé školy v jejím kulturním kontextu. Jeho znalosti, které jsou zachyceny v encyklopedii jsou pozoruhodné. Prohlašuje, že změna v řízení se zrodila díky vývoji ekonomie, která se objevila v oblasti strategického řízení během 80. let.

2.1 Klasická škola v šedesátých letech

Klasický model je založen na vojenské tradici, ve které je svět sestaven do hierarchie. V čele této hierarchie je armádní generál, který rozhoduje. Tento vojenský model je doplněn zvyky v ekonomii, které jsou v dané situaci nastavené. Von Neumann a Morgenster v roce 1944 umístili do středu schématu své koncepce strategie více specifickou a upřesněnou hru posunů armádního generála a posunů pěšáků, klamání generála a pěšáků a navzájem konkurujících na sobě závislých obchodů. Jejich přístup je založen na každém jedinci, který je vystavován sám sobě a který je schopen nalézt a využít jakýkoliv kapitál ve svůj prospěch. Definují také managera a jeho stereotypní chování, které je zaměřené jen na jediný cíl, kterým se pro něj stal a usiluje o maximální návratnost svých vložených investic.

Toto prostředí se začalo měnit v roce 1962, když profesor Chandler z Harvardské univerzity vytvořil koncept, kde struktura organizace je spojena se strategií podniku. Chandler udělal během několika let výzkum u velkých amerických firem, kde zjistil, že vrcholový management udělal dlouhodobá strategická rozhodnutí, eliminoval zdroje svých firem a pak následovala restrukturalizace celé organizace tak, aby svá rozhodnutí mohl management implementovat. Nejdůležitějším výsledkem jeho dlouhodobého zkoumání bylo ukázání, jak tento proces ovlivňuje a v konečné fázi vede k lepší konkurenční výkonnosti firem.

Jiný badatel Ansoff v roce 1965, hodně ve své práci stavěl na již existujících poznáních a myšlenkách profesora Chandlera ve strategickém plánování firem. Ansoff ve svém výzkumu identifikoval pět hlavních okruhů, kterými by se měl management podniku zabývat:

- ▶ spojením všech kompetencí, kterými podnik disponuje
- ▶ zavedením nových produktů
- ▶ konkurenčními výhodami podniku v daném odvětví
- ▶ substituty na trhu
- ▶ dostatkem pravomocí, které jsou potřeba k rozhodování

Ansoff se zaměřil a zkoumal, jak na sebe již zmíněné oblasti působí a navzájem se, prostřednictvím strategického rozhodování, posilují.⁸

2.2 Procesní přístupy v sedmdesátých letech

Toto období je svědkem několika změn ve sféře působnosti a organizace ve firmách. Vedoucí podnikatelské firmy si určily cíle, které byly zaměřeny na výrokovou a geografickou oblast. V případě velkých podniků byl zastáván názor, že tyto obchodní principy mohou úspěšně fungovat aniž by byla známa a přesně určena charakteristika firem.

Bylo to také období ve kterém se velice rozmohla globalizace. Výrobky a služby se začaly distribuovat mezi jednotlivými národy, které sami tyto výrobky či služby začaly také vyrábět a poskytovat.

Díky také těmto změnám, začaly podniky požadovat, aby bylo strategické plánování multidimenzionální, tudíž aby se zabývalo širokou škálou výsledků, které jsou tvořeny odlišnými výrobky a geografickými trhy. Na základě rozvoje schopností komunikace,

⁸ VACÍK, E.; ŠULÁK, M. *Strategický management*. 2001, s. 15-31

prostřednictvím informačních technologií, byla společnost schopna přemýšlet v širším měřítku než tomu bylo doposud.

Došlo také k rychlému rozvoji konzultačních firem, které dokázaly přenést strategickou teorii do praktické aplikace. V tomto období také byly učiněny mnohé výzkumy a vyšly velmi významné publikace. Mezi nejznámější patří práce do Williamsona z roku 1970, která se týkala důležitosti nákladů firmy při strategickém rozhodování.

Procesní pohled na podnik představuje spojení individuálních vlastních názorů a poznání problému ze svého hlediska. Tento pohled je založen na důsledné organizaci těchto názorů a poznání.

Procesní zastánci např. Harfield a Hamilton v roce 1997 obhajují své názory tím, že díky výše uvedeným mantinelům dostává strategie stupňovitou úpravu. Strategie nejsou pouze plánované činnosti v určitém časovém sledu, ale je to také možná cesta k uspořádání světa ve kterém panuje chaos. Strategie jsou často nepředvídatelné, jejich spojitost se posiluje díky vzájemnému působení a jsou pochopeny teprve při zpětném působení a hodnocení. Zatímco následné kroky vpřed splývají s modelem mění.⁹

2.3 Evoluční přístupy v osmdesátých letech

Toto období se vyznačuje vzájemnými rozpory, které se vyskytují mezi ekonomi a manažery. Podnikatelské aktivity nenaplnují ideály ekonomů. Hall a Hitch v roce 1939 uvedli, že manažeři dělají chyby na základě určení výroby, která však vyplývá z teoretické maximalizace zisku. Což představuje, že se mezní náklady rovnají mezním příjmům. A tady je hlavní problém, jelikož manažeři ani nevědí co jsou mezní náklady a mezní příjmy, tudíž vznikají chyby při jejich rozhodování. Na druhé straně manažeři vytýkají ekonomům jejich představu, že trh myslí za ně. V tomto případě vybírají samotné strategie trhy nikoli jednotlivý manažeři. Firmy, které tento evoluční pohled vzaly za svůj při pohledu na konkurenci a na trhu přežily, vypadají následně, jakoby se přizpůsobily svému okolí. Konkurence je nejlepší forma jak odstranit neefektivnost a

⁹ VACÍK, E.; ŠULÁK, M. *Strategický management*. 2001, s. 15-31

nedostatky adaptace a umožní snadný vstup na trh, který vede k dosažení a zabezpečení zdravého odvětví.

V této době se světovým modelem podnikání staly japonské firmy. Bylo publikováno několik knih a odborných článků o japonské strategii, o menším stupni počtu managementu, intenzivním využívání výrobní týmů, zlepšení produktivity a dosažení nulové zmetkovosti ve výrobě. Tento model se vyplatil a byl přijat v mnoha amerických firmách, které tento koncept přijaly za svůj s cílem dosáhnout podobných výsledků jaké dosahovaly japonské firmy.

Pokračující vývoje výpočetní techniky a telekomunikací umožnily a podpořily velkou část změn, které proběhly v organizaci podniků. Prostřednictvím těchto subjektů vrcholoví manažeři byly spojeni s ostatním světem v reálném čase. A v důsledku byli schopni řídit větší a komplexnější organizace účinnějším způsobem. Vznikly například čárové kódy, které umožnily lepší řízení skladu, ale také podávaly informace o preferencích zákazníků a trendů na jednotlivých trzích. V tomto období se také objevil Michael Porter, který se své práci v roce 1980 vysvětlil, jak by pět faktorových sil mohlo zasahovat do volné konkurence, ovlivňovat ziskovost a umožňovalo snadné fungování a přežití firmy.¹⁰

2.4 Systémový přístup v devadesátých letech

V tomto období se strategický pohled rozšiřuje o hledisko sociálního prostředí. Významným zastáncem tohoto hlediska byl Granovetter, který v roce 1985 publikoval, že ekonomická aktivita nemůže být zasazena a izolována pouze do finanční kalkulace, ale také musí být zohledněno společenské prostředí. Ekonomické chování je součástí sítě sociálních vztahů státu, národa, rodiny atd. Vliv této sítě na finanční prostředky a výsledky činností jsou ovlivněny přiměřeným a rozumným chováním členů systému takto: vývojem lidí zahrnující jejich vzdělání, pohlaví lidí, pozicí v rodině a etické skupině. Výše uvedené se podílí na tvorbě aktivit v ekonomii (Granovetter,1985).

¹⁰ VACÍK, E.; ŠULÁK, M. *Strategický management*. 2001, s. 15-31

Strategie by neměla být jen výsledkem jakéhokoli procesu, ale procesu z něhož se strategie vyvine na základě zkušeností vedení, jeho citlivosti na změny v daném prostředí a toho, co všeho se takové vedení naučilo při působení na různých trzích.

A proto nesmíme zapomínat, že strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií výkonnosti a obchodních výsledků. Všechno je o lidech, tvůrčivosti, technologii a procesech, které se nacházejí uvnitř podniku. Efektivní kombinace těchto elementů pomáhá podniku dosáhnout stanovených cílů. Je neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity. Je to také každodenní rozhodování o tom, jak se bránit vznikajícím změnám v daném prostředí podnikání.¹¹

3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

- je charakterizováno dlouhodobou povahou, která se opírá o rozhodování se značným stupněm rizika, které s daného rozhodnutí vyplývá. Spadá do pravomoci vrcholového vedení a vyžaduje tvůrčí myšlení.

- strategické řízení v sobě zahrnuje poslání a vize podniku.

vize:

Představuje soubor specifických ideálů a priorit podniku, obraz úspěšné budoucnosti podniku, který si vytyčil a pochází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterými jsou spojeny cíle a plány podniku.¹²

Vize vyžaduje, aby každý, kdo je součástí podniku, pochopil a přijal roli při její realizaci a využíval hodnot, které obsahuje. Jádrem každé vize je cíl, které ho má být

¹¹ Dr. Ing. THADDEUS MALLYA, *Základy strategického řízení a rozhodování..* 2007, s. 22-29

¹² VACÍK, E.; ŠULÁK, M. *Strategický management.* 2001, s. 59

dosaženo v zájmu zákazníků. Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik v budoucnu vypadat a jakým směrem se jeho fungování a existence bude upínat.

Vize musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná pro všechny složky podniku. Vrcholoví manažeři určují úspěšnost svých podniků a hledají přesné strategie jak vytyčeného úspěchu dosáhnout.

Vize má tři základní cíle:

- 1, upřesnění obecného směru
- 2, motivaci lidí
- 3, rychlé a účinné koordinování lidského úsilí

Vize shrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj podmínek, které vytváří okolí. Jde především o kombinaci a sladění dlouhodobých, nadčasových zásad, strategií, postupů, které se přizpůsobují a formují měnícímu se světu. Hlavní základním kamenem síly vize je, že je všem členům společná. Je velice důležité, aby vrcholoví manažeři vizi, kterou formulovali a přijali, také věřili, jinak bez tohoto aspektu nemůže být docílená vytyčená budoucnost podniku, kterou si určil. Vize spolu se situační analýzou jsou základem pro proces řízení změny v podniku. ¹³

poslání (mise):

Odpovídá na otázku smyslu a účelu čeho chce podnik dosáhnout.

Je charakterizována následujícími okruhy:

- smyslem existence podniku
- vztahem k ostatním subjektům, které jsou součástí trhu
- normami a předpisy, které vytyčují chování celé organizace
- dlouhodobé uznávané hodnoty, které jsou v podniku zavedené

¹³ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2006, s. 75

Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami, které nabízí na trhu, uspokojil potřebu zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností spjati.

Posláním představuje jeden z hlavních důvodů existence a fungování celého podniku.

Při vymezování a určování poslání je třeba vzít v úvahu pět hlavních elementů, které ho ovlivňují při jeho vytváření:

- 1, historie firmy*
- 2, současné priority managerů a vlastníků*
- 3, faktory vnějšího prostředí podniku*
- 4, vlastní a cizí zdroje podniku*
- 5, vymezení účelu existence podniku při využití jejích možností a schopností*

Pro vytyčení poslání bude podnik určovat 4 diverze se kterými bude pracovat.

- 1. segment trhu*
- 2. zákazník*
- 3. trh*
- 4. produkt či služba*

Je důležité, aby poslání bylo v souladu s podnikovou kulturou a celkově působilo na pozitivní sociální vztahy v podniku. ¹⁴

3.1 Proces strategického řízení

- tento proces se skládá z 5 fází

¹⁴ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2006, s. 91

1.fáze – obsahuje základní informace a identifikaci základní vize a cílů podniku. Jejím hlavním úkolem je zjištění skutečného stavu strategického řízení ve společnosti a určení cílů, které chce daný podnik v budoucnosti dosáhnout

2.fáze – obsahuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Při analýze vnějšího prostředí, které může být někdy označováno za makrookolí, podniku hledáme okolní faktory, které mohou mít vliv na fungování podniku. Tyto faktory mohou být politického, ekonomického, sociálního nebo technologického směru. Dále zohledňujeme hrozbu potencionálních a stávajících konkurentů, sílu a potřebu zákazníka a dodavatelů a úroveň konkurenčního boje v daném odvětví. Při analýze vnitřního prostředí zkoumáme stav všech aktiv podniku a jeho vzájemnou provázanost v rámci celého podniku. Určujeme a detailně charakterizujeme slabé a silné stránky podniku a klíčové oblasti, které vyžadují více pozornosti nebo priorit.

3.fáze – definování strategického rozhodování na základě jasného souboru odůvodněných opatření, modifikování cílů, kterých chce podnik dosáhnout, tak aby byl úspěšnější. Vytváří udržitelnou konkurenční výhodu, protože již existující výhody jsou neustále pod tlakem konkurence.

4.fáze – implementace strategie, která v sobě zahrnuje celkové sladění organizační struktury a procesů se zvolenou strategií, kterou si podnik vytyčil k dosažení svých cílů.

5.fáze - hodnocení a kontrola strategie, která má za úkol monitorovat vývoj implementace zvolené strategie a iniciovat nápravné kroky, pokud jsou nutné.¹⁵

¹⁵ KOTLER. P.; KELLER. K. L. . *Marketing Management*. 2007, s. 73-115

4 STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ

Může být charakterizováno jako trajektorie neboli cesta směřující k předem stanovenému cíli, který je tvořen podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jenž se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby její činnosti.

Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnosti podniku, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti a vzájemné propojenosti podnik a jeho okolí.¹⁶

Centrální postavou v celém podniku je podnikatel samotný, kterého můžeme nazývat také stratég. Náš současný hospodářský systém a naše společnost jsou založeny na myšlenkách a představách podnikatelů. Podnikatelé jsou individualisté, kteří se nadají zařadit do řádného schématu. Tvárnost, schopnost alternativního myšlení, spontánnost a odvaha přeměnit ve skutečnost, tím vším se vyznačují stratégové. Každý podnikatel chce být úspěšný a musí své představy umět lidem, kteří se pohybují kolem něj, zprostředkovat. Stratég musí mít tři základní vlastnosti, aby byl ve svém směru a činění úspěšný.

Musí disponovat :

- otevřeností (přístup ke všemu a všem)
- spontálností (upouštět od obvyklých zvyklostí)
- smyslem pro realitu (základní kámen otevřenosti a spontánnosti)

Představy jsou duší každého podnikatele. Tato skutečnost je často zanedbávaná hlavně tehdy, když je podnik úspěšný. Pak se představy stávají zanedbatelné. Avšak v praxi to

¹⁶ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 2001, s. 10-15

znamená, že schází tvůrčí síla k něčemu novému, což může mít za následek v konečné fázi až úpadek celého podniku, který může vést až ke konkurzu podniku samotného.¹⁷

5 STRATEGICKÉ CÍLE

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Podniky, které sledují více cílů, musí dbát na to, aby byly posuzovány a váženy z hlediska času a mezi jednotlivými cíly musí být určeny jejich priority a hierarchie. Vrcholovým cílem podniku v tržní ekonomice je dlouhodobá maximalizace zisku. V podnikové praxi to ale není jediný cíl, i když dominuje.

Podle Novotného a Suchánka jsou nejčastěji sledované cíle podniku:

- *sledování zisku nebo rentability,*
- *co nejvyšší obrát,*
- *ovládnutí trhu, pozice na trhu,*
- *dlouhodobé zajištění podniku - uložení majetku, zdroj výdělků,*
- *zajištění pracovních míst - sociální odpovědnost,*
- *důraz na nezávislost podniku,*
- *zajištění ochrany životního prostředí*

V odborné literatuře se doporučuje vymezení cílů tak, aby byly SMART:

S – „**stimulating**“, cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,

M – „**measurable**“, dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,

A – „**acceptable**“, cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit,

R – „**realistic**“, cíle by měly být reálné a dosažitelné,

T – „**timed**“, cíle musí být určeny v čase.

¹⁷ BLAŽKOVÁ, M. Řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2004, s. 21-39

Správné vymezení cílů je pro podnik důležité z následujících důvodů:

- Cíle vymezují postavení podniku vzhledem k jeho okolí, začleňují ho do něj.
- Cíle umožňují koordinovat činnost těch, kdo rozhodují a vytvářejí předpoklady pro zajištění konzistentnosti rozhodování na různých úrovních.
- Strategické cíle pomáhají distribuovat pravomoci a odpovědnosti v řídicí hierarchii.
- Cíle představují standardy pro hodnocení činnosti podniku, bez jasných cílů nemá podnik jasný základ pro hodnocení svého úspěchu či neúspěchu.

Rozhodování o cílech je ovlivňováno nejrůznějšími faktory, jako jsou:

- vliv prostředí, v němž podnik působí,
- očekávání důležitých „stakeholders“,
- objem dostupných výrobních faktorů,
- interní vztahy,
- vlastnosti/schopnosti stratégů,
- minulý vývoj podniku.

Cíle je vhodné definovat postupně od formulace obecných cílů, přes specifické cíle až ke stanovení priorit významnosti cílů.¹⁸

6 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management může být definován „jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání podniků a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení, výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.“¹⁹

¹⁸ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007, s. 69-85

¹⁹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2006, s. 6

Rozlišují se tři základní etapy strategického managementu:

1. Formulace strategie – obsahuje zpracování poslání strategického záměru, určení externích příležitostí a hrozeb, určení interních silných a slabých stránek, stanovení dlouhodobých cílů, zpracování alternativních strategických postupů pro dosažení cílů a výběr nejefektivnější strategie.
2. Implementace strategie – dokonale implementovaná strategie požaduje stanovit cíle strategického záměru pro jednotlivá léta, formulovat scénáře postupu, motivovat zaměstnance, rozdělit zdroje na části podniku, aby mohly být zajišťovány úkoly scénáře. Předpokládá to práci v příznivé, záměr podporující kultuře podniku a v organizační struktuře sladěné se strategií. Zpracování rozpočtu je prováděno s marketingovým nábojem. Předpokladem efektivní práce je dokonalý informační systém.
3. Hodnocení strategie – moderní pojetí hodnocení strategie předpokládá činnosti v celém průběhu etap strategického řízení. Strategické postupy nemohou být neměnné, neboť samotné prostředí strategického záměru se mění.²⁰

7 KONKURENCESCHOPNOST

Vhodně stanovená strategie podniku napomáhá ke zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Jak uvádí Porter „*schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů.*“²¹

Jádrem výkonnosti podniku na trzích je *konkurenční výhoda*. Vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky, a která převyšuje

²⁰ VACÍK, E.; ŠULÁK, M. *Strategický management*. 2001, s. 15

²¹ PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 19

náklady podniku na její vytvoření. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu. Podle Portera je zdrojem konkurenční výhody množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Analyzovat zdroje konkurenční výhody lze způsobem systematického zkoumání všech činností podniku. Porter klade důraz na konkurenční výhodu a považuje ji za produkt procesu strategického řízení. Strategii podává jako vrcholový výkon vedení, který doprovází celá řada doporučených postupů, jež by měly vytvořit konkurenční výhodu.²²

7.1 Analýza vnějšího prostředí

Tržní prostředí, v němž se podnik nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení může obecně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, ale také se může jednat o potenciální hrozby pro jeho existenci. Podle Keřkovského a Vykypěla²³ by měla být analýza vnějšího prostředí zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, které mohou podnik v budoucnu významněji ovlivňovat. Na jejím začátku je nezbytné určit, zda se významně změnila předpoklady, za nichž byla vytyčena dosavadní strategie, a jestli stav podnikového okolí umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby podnik požadovaných výsledků dosáhl i bez změny strategie. Pokud se předpoklady významně změnila, měla by být strategie změněna.

Analýza podnikového okolí by měla být uskutečňována ve třech základních krocích:

1. Analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla zformulována.
2. Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí.

²² PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 21

²³ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2006, s. 41

3. Ocenění významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj podniku, určení nových příležitostí a hrozeb.

7.1.1 Analýza vlivů makrookolí

Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které na podniku působí na makroúrovni. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technické a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin se označuje jako PEST analýza. Jejím základním úkolem je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.

- Ekonomické faktory – situaci podniků silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové musí analyzovat zejména následující faktory – stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, politickou situaci a její vliv na ekonomiku, hospodářskou politiku vlády, monetární a fiskální politiku státu, stav platební bilance státu, míru inflace a nezaměstnanosti, situaci na kapitálovém trhu. Působení těchto faktorů je na jednotlivé podniky různé, pro některé mohou být určité faktory hrozbou, pro jiné příležitostí.
- Sociální a demografické faktory – důležitou roli sehrávají především následující faktory - společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav a struktura populace, změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace. Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky (podnikavost, pracovní motivaci).

- Technické a technologické faktory – investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik a do poslední chvíle není jisté, zda určité výzkumy a vývoje budou úspěšně zakončeny a jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v takové míře, aby zajistily návratnost investic.
- Politické a legislativní faktory – stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Stát je významným zaměstnavatelem a rovněž významným spotřebitelem, kontroluje ve vymezených oblastech fungování trhů, definuje a realizuje hospodářskou politiku státu, je spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly (školství, zdravotnictví, sociální oblast). Stabilita zahraniční a národní politické situace a členství země v EU představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení.²⁴

Synek považuje okolí podniku za jeden z nejzávažnějších faktorů, které musí brát podnik, respektive jeho vedení, v úvahu při jakémkoli rozhodování. Toto okolí je třeba chápat především v jeho dynamice a snažit se dohlédnout na změny, které zde střednědobě i dlouhodobě nastanou. Okolí je ve vztahu k podniku vnější síla, kterou může měnit jen omezeně. Okolí může být omezující činitel, ale spíše je v něm třeba vidět příležitosti, šance. Ten, kdo je dokáže využít jako první, získává nespornou konkurenční výhodu.²⁵

7.1.2. Analýza vlivů mikrookolí

Mikrookolí podniku je možné charakterizovat jako „*oborové okolí podniku, které je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky.*“²⁶ Přičemž strategie podniku a jeho cíle jsou ovlivňovány atraktivností oboru, ve kterém působí.

²⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2000, s. 9-13

²⁵ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2002, s. 20

²⁶ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2006, s. 48

Je důležité zabývat se tím, kdo jsou *zákazníci* podniku a jaké mají potřeby a očekávání. Stejně tak je nutné se zajímat, kdo může být potenciálním zákazníkem podniku a jaké jsou jejich základní trendy, které by je mohly vést ke změnám požadavků a chování. Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit na:

- Identifikaci kupujících – zpravidla rozlišujeme tři třídy zákazníků – spotřebitelé; velkoobchod a maloobchod; průmysl a instituce. Každou skupinu ovlivňují jiné faktory k rozhodnutí nakupovat. Je samozřejmé, že tyto faktory mění sílu svého působení v závislosti na druhu výrobku či služby. Identifikace svých zákazníků a jejich požadavků je velmi důležitá pro snížení hrozby jejich ztráty a pro možnost nalézat nové zákazníky. Je třeba mít na zřeteli, že udržet si dosavadního zákazníka je většinou levnější než získat nového.
- Demografické faktory – změny v populaci, posuny ve věku populace, rozložení příjmů populace.
- Geografické faktory – zde je potřeba brát v úvahu, kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost je významná především v sektoru obchodu.²⁷

V oblasti mikrookolí je dále důležitá analýza *dodavatelů*. V tomto případě jde především o analýzu nákladů a dostupnosti všech vstupů potřebných k výrobě, jako jsou polotovary, energie, kapitál, pracovní síla. To vše musí být posuzováno i z hlediska času. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi podnikem a dodavateli, ale i vyjednávací silou odběratele.

Analýza *konkurentů* by se měla zaměřit především na zjištění, jaká je současná pozice analyzovaného podniku vůči konkurentům, jak se konkurence vyvíjí a mění, v jaké fázi životních cyklů se nachází rozhodující výrobky daného odvětví, jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím, zda vstupují noví konkurenti do oboru, dostupnost substitutů a jaká je strategie a postavení současných konkurentů.

²⁷ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2006, s. 48-49

Často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je *Porterův model konkurenčního prostředí*, který vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů:

1. Rivalitou podniků působících na daném trhu.
2. Vyjednávací silou zákazníků.
3. Vyjednávací silou dodavatelů.
4. Hrozbou vstupu nových konkurentů.
5. Hrozbou substitutů.

Na výstupu Porterovy analýzy (analýzy vnějšího okolí) by měly být identifikovány nejen potenciální hrozby, ale i příležitosti.²⁸

Analýza konkurenční síly

- Vymezení hlavních konkurentů a jejich základních parametrů, pokud jsou zjistitelné
- Propočtení tržních podílů a jejich vývoje v časové řadě (za podnik, pokud možno i za hlavní konkurenty) v Kč (tam, kde by to mělo smysl, tak i v hmotných jednotkách)
- Vytipování faktorů, které v rozhodující míře ovlivňují konkurenční pozici podniku a jeho podíl na trhu a posouzení možnosti jejich kvantitativního a kvalitativního hodnocení:
 - faktory přímé,
 - faktory nepřímé.
- Předchozí analýza faktorů ovlivňujících konkurenční pozici by měla být v souladu s dosavadním vývojem podílů podniku na relevantním trhu. Jinak řečeno, měla by tento vývoj vysvětlovat, poněvadž jen za této podmínky je možno relativně spolehlivě prognózovat

²⁸ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2006, s. 53-56

budoucí vývoj tržního podílu).

- Prognóza vývoje tržního podílu oceňovaného podniku (odvozená ze závěrů předchozích bodů)²⁹

7.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřních podnikových faktorů se vztahuje na všechny činnosti uvnitř podniku, zejména na výrobu a vývoj, marketing, zhodnocení finanční situace, personální řízení, nákup a prodej. Zabývá se jejich průběhem, dosahovanými výsledky a předpokládaným vývojem. Ve všech těchto oblastech je třeba zhodnotit současný stav a především posoudit předpoklady pro jejich budoucí rozvoj v interních cílech podniku. V rámci analýzy jde o kvalifikované a nestranné posouzení zejména vlastních schopností a dovedností podniku a jejich síly, vlastní výkonnostní potence, zdrojových možností, úrovně managementu. Vyústěním analýzy je odhad konkurenční síly, specifických předností a na nich vybudované konkurenční výhody a měla by vést k identifikaci silných a slabých stránek podniku.³⁰

8 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Je součástí skupiny METRO Group. V oblasti samoobslužného prodeje se jedná o mezinárodní skupinu Metro Cash & Carry International, která je v této oblasti jedničkou na trhu

a má zastoupení ve 30 zemích světa.

V České republice otevřelo Makro své první tři pobočky v roce 1997, v roce 2002 již dosáhlo pokrytí celé republiky deseti prodejny. V současnosti má 13 velkoobchodních center: Ostrava, Čestlice u Prahy, Brno, Ústí nad Labem, Velká Bystřice u Olomouce, Praha - Černý Most, Praha - Stodůlky, České Budějovice, Hradec Králové, Plzeň, Zlín, Liberec a Karlovy Vary. Většina má prodejní plochu 10 500 m², všechna jsou vybavena

²⁹ VACÍK, E.; ŠULÁK, M. *Strategický management*. 2001, s. 15

³⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2000, s. 78-79

nejmodernějšími technologiemi pro skladování a distribuci zboží, mají vysoce výkonné mrazírenské a chladírenské prostory.

8.1 Koncepce Cash & Carry

Makro výlučně velkoobchodní prodej širokého sortimentu potravinářského a nepotravinářského spotřebního zboží registrovaným podnikatelům, zejména obchodníkům a firmám podnikajícím v gastronomii. Společnost poskytuje zákaznické karty též podnikatelům mimo tyto oblasti, či velkoodběratelům jakými jsou orgány státní správy, školy, nemocnice, instituce atd. Této segmentaci odpovídají i velká balení potravin, diferencovaná pro maloobchodníky (více spotřebitelských balení ve fólii, tzv. multipacky) a gastronomii (větší objemy). Podnikatelům (fyzickým i právnickým osobám) vystavuje Makro na základě registrace zákaznické karty, které jim umožňují vstup do všech prodejen českého Makra i do celé sítě Makro a Metro v dalších zemích. Nepřenositelnost karet zajišťuje u vstupu do prodejen důsledná kontrola totožnosti jejich držitelů.

Vysoká obrátka zboží, provozní výkonnost, omezený počet prodejen, vyspělá logistika a přímé nákupy ve velkých objemech umožňují Makru prodávat zboží za velmi výhodné velkoobchodní ceny. Makro tak nekonkuruje drobnému obchodu, ale je naopak jeho partnerem.

8.2 Významný hráč na poli českého obchodu

Makro významně posiluje žádoucí trendy v obchodu, např. uplatňováním principu tzv. traceability neboli dohledatelnosti původu zboží, čímž u vybraných značek zvyšuje informovanost spotřebitele i bezpečnost potravin. Také v požadavcích na kvalitu produktů je Makro náročnější než stanovuje zákon, má vlastní systém jakosti a provádí průběžné kontroly kvality. Výrazným způsobem podporuje české dodavatele, neboť 80 % zboží pochází od lokálních dodavatelů. Českým vinařům pak dává příležitost zviditelnit se díky pravidelně

pořádané soutěži Makro víno roku. Svým zákazníkům v této oblasti nabízí například exkluzivní služby 12 sommelierů.

8.3 Cíle a vize podniku

Velkoobchod chce mít jistotu, že bude schopen rychle reagovat na přání a očekávání, a to v řadě oblasti najednou. Podnik chce nabídnout řešení a zdroje, které zákazníkům umožní rozjezd, zkvalitnění i budoucí expanzi jejich podnikání. Každý zákazník je jedinečný, každý má určité specifické požadavky a potřeby.

9 POBOČKA ČESKÉ BUDĚJOVICE

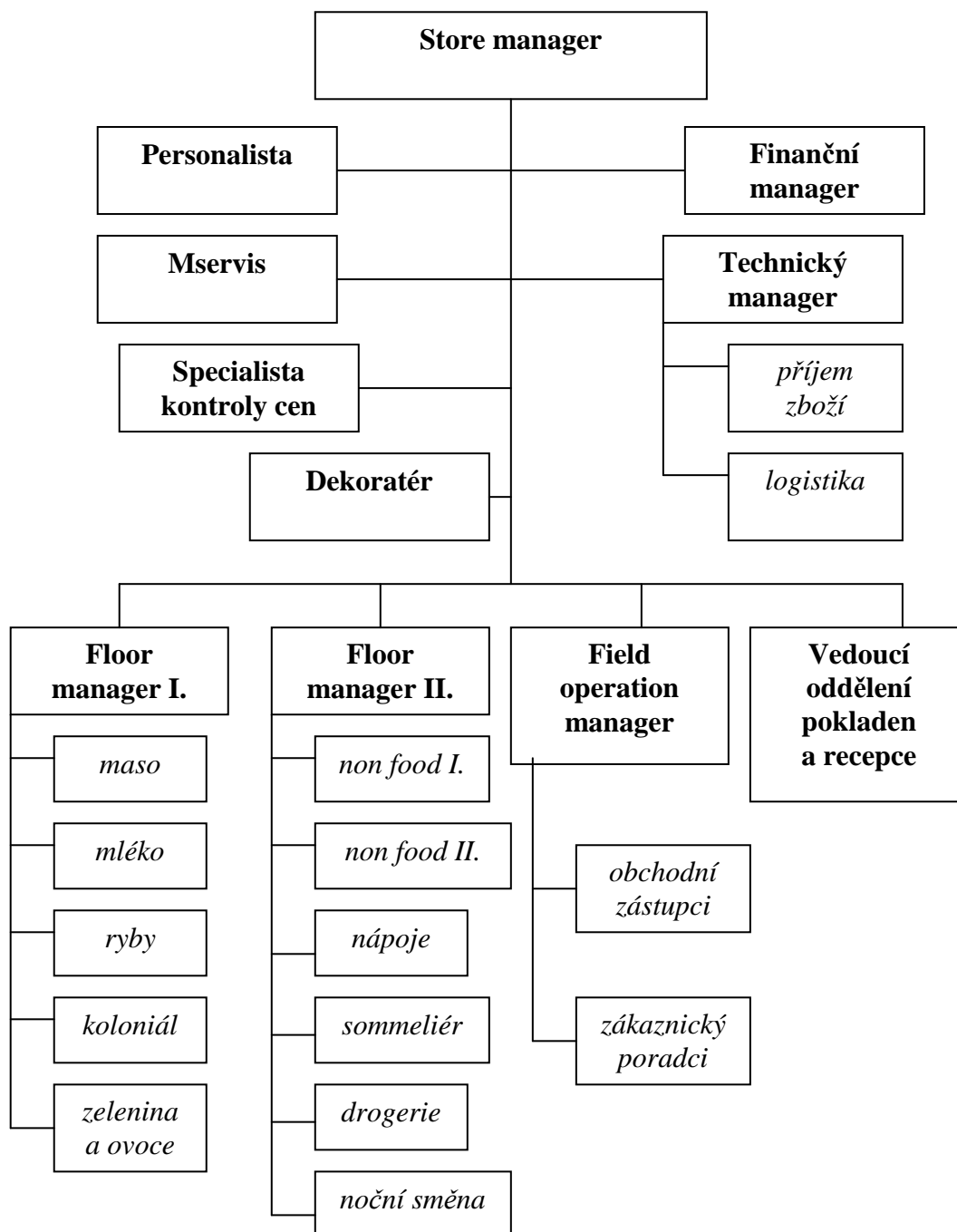
Tato prodejna se nachází na okrajové části Českých Budějovic směrem na Prahu. Její prodejní plocha činí 9500 m² a svou velikostí se řadí k menším prodejnám. Aktuální stav zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je 175.

Společnost spolupracuje také s externími firmami. Společnost ISS, která zajišťuje úklidové služby spojené s běžným a popřípadě mimořádným provozem. Společnost Toyota BT se stará o komplexní servis všech nízkozdvížných elektrických vozíků, které se používají při běžné práci na prodejní ploše. Společnost Bohemia Manscraft zajišťuje externí pracovníky pro doplňování zboží.

V sortimentu naleznete více než 45.000 položek z oblasti potravin, drogerie a spotřebního zboží, což umožňuje uspokojit kompletně potřeby všech zákaznických skupin. Obzvláště široký výběr nabízíme v kategorii ryb, masa, ovoce a zeleniny, kde pro vás přinášíme i nabídku lokálních dodavatelů, která je specifická pro jednotlivá velkoobchodní střediska. Pro potřeby maloobchodníků a HoReCa zákazníků nabízíme kompletní řešení v podobě vlastních značek, které pomáhají výrazným způsobem zvýšit efektivitu fungování jejich provozoven.

10 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA POBOČKY

Obrázek č.1 Organizační struktura České Budějovice



Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

11 STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ

Velkoobchod v posledních letech zaznamenává pokles ziskovosti a ztrácí dosavadní silné postavení na místním trhu. Konkurence, která se nachází v daném segmentu trhu, je velmi agresivní a silná. Z průzkumu, provedeném u zákazníků společnosti vyplynulo, že se stále více poptávají po nových službách, které by společnost mohla nabídnout. Na základě zpracování strategických analýz, které ukázaly možnost využití potencionálního trhu ve prospěch dané společnosti. Touto možností je zavedení nové služby, která se bude zabývat distribucí zboží, které se zákazník objedná ve velkoobchodu a následně mu jeho objednávka bude dovezena. Celá distribuce bude zpracována a popsána do jednotlivých fází od objednávky až k vykládce u konkrétního zákazníka. Tato služba u nás chybí a mnoho oslovených potencionálních zákazníků by ji využilo.

Zpracování strategické mapy skupin a struktura odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví. Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků.

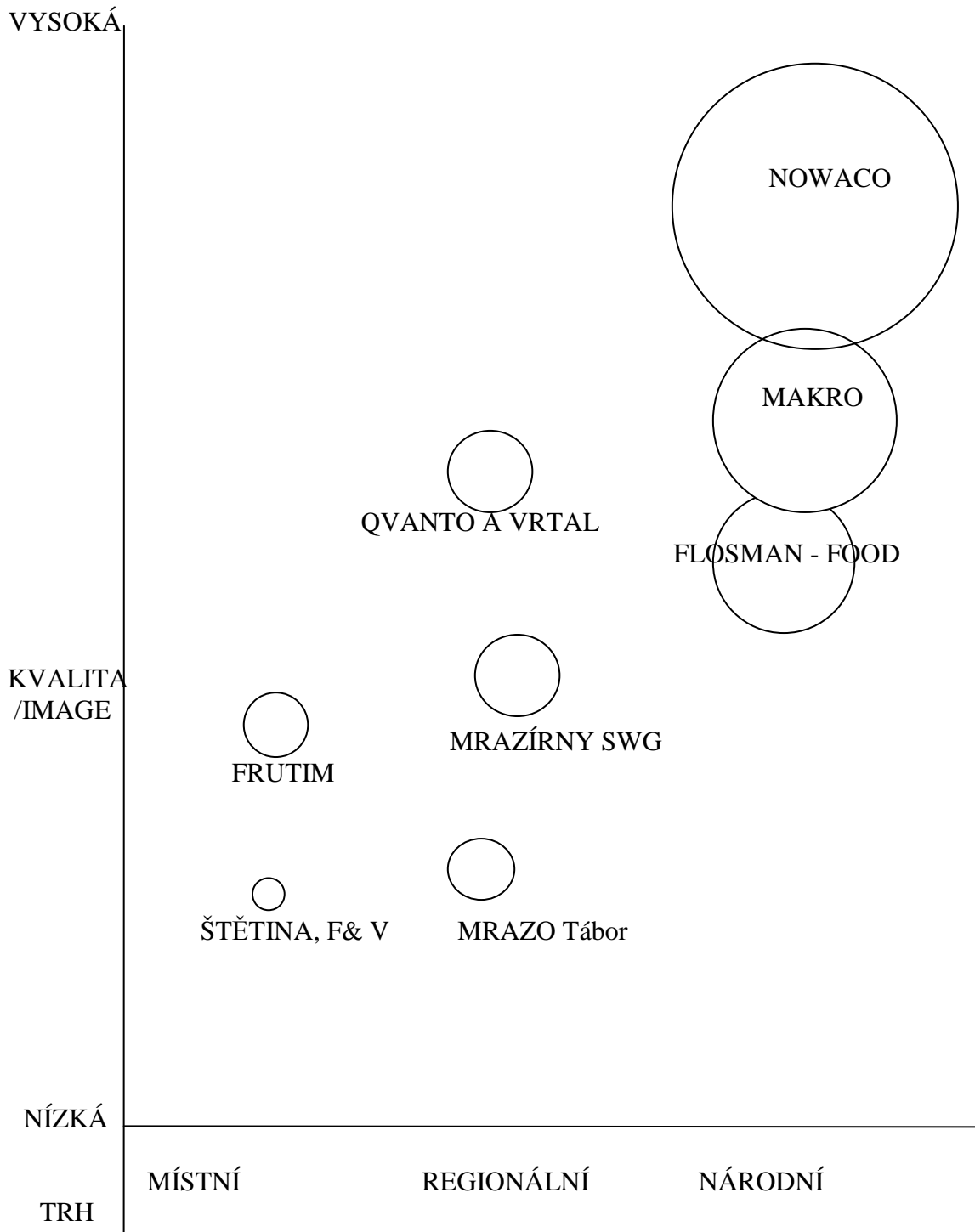
- strategická skupina = soupeřící podniky s podobnými tržními přístupy

Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

1. nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého
2. znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik
3. zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny
4. obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny, každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví³¹

³¹ HADRABA, J., *Marketing, produktový mix, tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. s. 158

Graf č. 1: Strategická mapa



Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

A dále pak zpracování SWOT analýzy, která hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů.

Tabulka č. 1 SWOT analýza pobočky České Budějovice

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lepší reklamní kampaň ▪ Vyškolený a profesionální personál. ▪ Schopnost přizpůsobit se specifickým požadavkům zákazníka. ▪ Propracované hospodaření s finančními zdroji. ▪ Schopnost cenové konkurence. ▪ Dobrá pověst u odběratelů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nevyužité kapacity ▪ Vysoká fluktuace zaměstnanců. ▪ Nedostatečná komunikace a předávání informací v podniku. ▪ Nekompetentnost
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diverzifikace trhu. ▪ Překonání obchodních bariér trhu. ▪ Vstup na nový trh. ▪ Oslovení stávající skupiny zákazníků ▪ Velký počet potenciálních zákazníků. ▪ Vertikální integrace. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extrémní konkurence = snadný přechod zákazníků ke konkurenci. ▪ Pomalý růst trhu. ▪ Závislost na stavu české ekonomiky. ▪ Existence velkého množství substitutů. ▪ Měnicí se potřeby zákazníků. ▪ Nízká obranyschopnost vůči recesi. ▪ Životní cyklus podniku.

Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.³²

11.1 Distribuce „delivery služba“

Distribuční středisko, je vybudováno v prostorách již existujícího velkoobchodního střediska. Náklady na vybudování tvoří 10 miliónů českých korun. Daná částka je financována z investičních prostředků, které má firma k dispozici. Tato samostatná jednotka bude vybavena technickým zázemím, které je tvořeno administrativní kanceláří, chladícími a mrazícími boxy, nájezdní rampou, hygienickým zázemím a manipulačními prostory. Celková plocha střediska je 2500 m. Dále ve formě leasingu bude pořízena flotila nákladních aut, které bude středisko pro svou službu distribuce „delivery“ využívat. Tuto flotilu aut tvoří nákladní automobily značky Iveco a Ford, které mají nájezdní rampy a celkový počet pro spuštění bude 5 aut. Vytvoří se zde 2 manažerské pozice, 3 administrativní pozice, 5 pracovních pozic pro přípravu „picking“ zboží a 5 pracovních pozic na místo řidiče.

Popis služby

V rámci služby distribuce se jedná o zboží z celého nabídkového sortimentu s omezením:

- nabídnout je možné nabídnout kompletní sortiment zboží na velkoobchodním středisku (vyjma PHM, PB lahví, vratných obalů a výrobky podléhající zvláštnímu režimu)

³² PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 21

- cigarety - pouze jako součást celkového koše, nikoliv jako hlavní sortiment. Podíl tohoto sortimentu na celkovém obratu nesmí přesáhnout 10%.
- nealko nápoje a piva – pouze jako součást celkového koše, nikoliv jako hlavní sortiment. Podíl tohoto sortimentu na celkovém obratu nesmí přesáhnout 15%.
- v případě závozu non food položek nesmí tyto být součástí závozu potravin

Z hlediska podpory prodeje každý „Delivery zákazník“ dostává email s nabízeným zbožím
a zbožím zařazeným ve speciálních nabídkách.

11.2 Cíloví zákazníci

Pro distribuci byly přednostně určeny tyto cílové skupiny splňující následující podmínky:

a) Horeca zákazníci

TOP hotely – 4 a více hvězd

TOP restaurace – cena hl.jídla 150 Kč a více

Instituce

Catering (školní, nemocniční, závodní stravování)

Fast foody

Italské restaurace

Gold zákazníci s poklesem tržeb....

Klíčoví zákazníci – speciální zákazníci typu ČSA, Autogrill, Pizza Villa apod.

b) Zákazníci s minimální potenciální obrat 100.000 Kč měsíčně

Do distribuce mohou být zahrnuti pouze takoví zákazníci, kde je reálný nákupní potenciál 100.000 Kč. Reálný znamená, že zákazník je dostatečně velký na to, abychom tam tohoto obratu dosáhli, pokud bude s naší službou spokojený.

Minimální obrat u nového zákazníka je 50.000 Kč měsíčně. Tohoto obratu musí nový zákazník dosáhnout do 3 měsíců od zahájení distribuce.

c) Navýšení existujícího Cash & Carry obratu

Pokud zákazník již nějaký obrat realizuje, může být zařazen do delivery pouze tehdy, pokud:

- navýší stávající obrat do 6 měsíců od začlenění do distribuce o 50.000,- Kč měsíčně
- má potenciál dosažení obratu v rámci delivery 100.000,- Kč měsíčně.

d) zhodnocení je po 3 ukončených měsících od zahájení distribuce

- další pak již po měsíci.

11.3 Přípravné jednání

Před přípravným jednáním se zákazníkem platí vždy povinnost prověřit existenci registrace zákazníka v systému a podle získaných informací vyhodnotit, zda se jedná o stávajícího zákazníka či zákazníka nového.

11.3.1 Nový (nenakupující) zákazník

Než je zákazníkovi distribuce nabídnuta, musí se nejdříve zhodnotit jeho potenciál a prověřit dosavadní nákupy.

Reálný nákupní potenciál nemůže být nižší než minimální cílový obrat, což je 100.000,- Kč. Takto připravené informace o potenciálním zákazníkovi poslouží pro rozhodování zda službu zákazníkovi nabídneme, nebo ne.

11.3.2 Existující (nakupující) zákazník

Nutno zhodnotit také riziko kanibalizace a navýšení stávajícího C&C obratu. Zákazník musí mít dostatečný celkový nákupní potenciál, abychom dodrželi podmínku minimálního cílového obratu a dosáhli současně nárůstu existujícího obratu.

Zákazníkovi musí být vždy nabízené zboží za distribuční ceny zahrnující již dopravu k zákazníkovi a jednání může být vedeno v duchu srovnávání cen distribuce velkoobchodu vs. ceny distribuce konkurence. Nikdy nesrovnáme ceny distribuce s cenami velkoobchodního střediska (Cash and Carry).

Minimální objednávka – závoz může být realizován pouze tehdy, pokud celková objednávka přesáhne 5.000,- Kč.

Toto pravidlo neplatí v následujících případech:

- pokud se jedná o opakovaný (dodatečný) závoz zaviněn např. chybějícím zbožím nebo chybou vzniklou při přípravě „pikování“ atd.
- jednorázového požadavku zákazníka (kdy zákazník má průměrné měsíční objednávky nad 5.000,- Kč)

Platba může být v hotovosti, nebo na kredit-fakturu.

Zákazník využívající službu distribuce podepisuje:

- standardní obchodní podmínky
- rámcové obchodní podmínky pro delivery

- Rámcovou smlouvu o kreditních prodeích – pokud zákazník bude chtít kredit

Bez podepsaných standardních „obchodních podmínek“ a Rámcových obchodních podmínek pro delivery nesmí být zákazníkovi nabídnuta služba.

11.4 Cenotvorba

Pro celkové hodnocení profitability zákazníka je rozhodující jeho celková přední marže (tj. nejsou zahrnuty zpětné bonusy). Nikoliv marže jednotlivých výrobků.

Cena je možné zadávat na 5 úrovních pracovních pozic:

1. obchodní zástupce pro distribuci zákazníkům má možnost nabídnout nižší cenu maximálně pro 10 artiklů. Maximální snížení ceny je o 10% oproti základnímu ceníku.

Základní distribuční ceník = cena velkoobchodu + 4 procenta

2. manager může poskytnout slevu do 15 % oproti základnímu distribučnímu ceníku u libovolného počtu zboží.

3. manager (koordinátor, administrátor) může v případě náhrady za chybějící výrobek upravit jednorázově pro fakturaci cenu nahrazujícího výrobku.

4. Bonusový systém: Pokud zákazník projeví zájem o zařazení do bonusového systému, může tam být zařazen pouze tehdy, pokud je zavážen za základní distribuční ceník.

6. Každý zákazník, který má být zařazen do distribuce musí být seznámen s nabídkou zboží, které mu chceme zavázat. Nabídka je vytvořena na základě sortimentu, který zákazník odebírá a spotřebovává ve své provozovně s ohledem na zboží nabízené velkoobchodem a na domluvené cenové podmínky.

Na základě nabídky vytvoří obchodní zástupce objednávkový list v MS Excell viz. příloha č.1. Objednávkový list musí obsahovat tyto údaje: název zákazníka, číslo registrace, den objednávky, den závozu, kontaktní údaje zákazníka a dále seznam požadovaného sortimentu s těmito údaji: číslo výrobku, název výrobku, balení, objednávané množství.

11.5 Objednávka

Příjem objednávek od zákazníků může proběhnout jedním z následujících způsobů:

- a) zákazník zašle objednávku e-mailem / faxem
- b) zákazník zadává objednávku prostřednictvím telefonu
- c) zákazník vytváří objednávku s Customer Managerem

11.5.1 Příjem objednávky e-mailem / faxem

Pro každé velkoobchodní středisko je vytvořena centrální e-mailová adresa (skupina) ve tvaru OBJEDNAVKA.XXXXX@MAKRO.CZ, kde XXXXX je název velkoobchodního střediska. Objednávky zaslané na tuto adresu jsou automaticky rozeslány na e-maily administrátorů a koordinátorů daného velkoobchodního střediska. Každý administrátor / koordinátor v případě nepřítomnosti deleguje svého zástupce.

Při přijetí objednávky e-mailem / faxem provede administrátor / koordinátor kontrolu formálních náležitostí objednávky:

- je uvedena jednoznačná identifikace zákazníka
- je uvedeno datum objednávky
- místo pro závoz
- je uvedeno datum požadovaného závozu

- objednávané položky
- identifikace osoby (na straně zákazníka) zodpovědné pro případné úpravy v objednávce v průběhu zpracování objednávky (jméno, telefon, e-mail,...)

Pokud je objednávka přijata e-mailem, je po kontrole administrátorem vytisknuta a zadaná do systému.

11.5.2 Příjem objednávky telefonicky

Při přijetí telefonické objednávky získá zaměstnanec zodpovědný za příjem objednávky následující identifikační údaje a náležitosti pro správné vytvoření objednávky:

- jednoznačnou identifikace zákazníka
- datum objednávky
- datum požadovaného závozu
- místo pro závoz
- objednávané položky
- identifikace osoby (na straně zákazníka) zodpovědné pro případné úpravy v objednávce v průběhu zpracování objednávky (jméno, telefon, e-mail,...)

Všechny získané informace zapisuje administrátor do formuláře.

11.5.3 Příjem objednávky prostřednictvím Customer Managera

Objedávka může být se zákazníkem dohodnuta a přijata také prostřednictvím obchodního zástupce - Customer Managera. Při vyplňování tohoto formuláře je nutné správně uvést následující identifikační údaje a náležitosti:

- jednoznačnou identifikace zákazníka
- datum objednávky
- datum požadovaného závozu
- místo pro závoz

- objednávané položky
- identifikace osoby (na straně zákazníka) zodpovědné pro případné úpravy v objednávce v průběhu zpracování objednávky (jméno, telefon, e-mail,...)

Customer Manager je povinen vyplnit tuto objednávku v elektronické podobě a zaslat jako přílohu elektronické pošty na administrátora velkoobchodního střediska, který je následně zodpovědný za další zpracování takto vytvořené objednávky.

Administrátor dále zpracovává takovou objednávku stejně jako v předchozích případech.

11.6 Zpracování přijatých objednávek delivery kanceláří

Poté, co je objednávka přijata a jsou prověřeny a případně uvedeny a upraveny všechny požadované skutečnosti v rámci objednávky, je tato objednávka vytištěna. Administrátor zaznamenají informaci o přijaté objednávce do „Denního listu objednávek“ viz. příloha č.2.

Na každý den je založen samostatný Denní list objednávek, na kterém pro každou přijatou objednávku vyplňuje administrátor následující položky:

- název zákazníka od kterého byla objednávka přijata
- požadované datum závozu objednávky

Průběžně při zpracování objednávky (přípravy objednávky a závozu) se do Denního listu objednávek doplňují další údaje:

- číslo objednávky vytvořené v systému
- odpovědný picker
- stav objednávky
- odpovědný řidič

- Klec, box – jedná se o čísla přepravních klecí, boxů, ve kterých je objednávka uložena
- číslo dodacího listu (se kterým je OBJ odesílána zákazníkovi)
- číslo faktury (je doplněno po dokončení faktury – vyplněním čísla faktury je objednávka považována z hlediska Denního listu objednávek za dokončenou)

Nadlimitní objednávka

Nadlimitní objednávku je nutné konzultovat s příslušným vedoucím oddělení na velkoobchodním středisku tak, aby bylo možné zajistit dostatečnou zásobu artiklů pro závoz pro daný den.

V případě, že není možné zajistit dostatečný počet zboží na požadovaný termín závozu, bezodkladně informuje administrátor zákazníka s takovou informací. Prioritní snahou je nabídnout zákazníkovi vhodný substituční artikl. Dle informací od zákazníka případně upraví objednávku (objednávka jiného artiklu, substituce, nižší objednávka, přesun na jiný termín závozu, apod.).

12 PICKING

Po vytvoření objednávky provede administrátor její uložení a tisk seznamů s jednotlivým zbožím pro jeho vychystání „picking“. Administrátor vytváří tzv. picking list, který dále předává příslušným zaměstnancům.

Za provedení výběru zboží dle objednávky zákazníka a za jeho přípravu zodpovídá zaměstnanec, který pracuje na pracovní pozici přípraváře „pickera“.

12.1 Příprava pickingu

Picker si v průběhu své směny průběžně odebírá picking listy a dle těchto picking listů kompletuje objednávky. Picking listy jsou rozdělené do definovaných oblastí na ULTRA-FRESH, FRESH, DRY a NON-FOOD.

12.2 Picking

Před pickingem je nutné vybrat vhodné přepravní prostředky, do kterých jsou pickované artikly umístěny:

- bedny (E1, E2)
- termoboxy (HACCP boxy) a patřičné chladicí elementy (tyto je nutné mít vychlazené na požadovanou teplotu -23 st. C)
- klece
- palety (pro velké objednávky)

Pikování se provádí přímo do klecí, či na paletách.

Při pickování je nutné dát pozor na okamžité umístění artiklů do přepravní klece (palety) s ohledem na fakt, že až do doby vykládky u zákazníka již nemusí být s

artiklem manipulováno. Zejména je nutné dát pozor na umístění artiklů (těžší pod lehké, pevné pod křehké), tak aby nemohlo dojít k poškození artiklů - nedošlo k poškození.

- Při pickingu je třeba dbát na soulad s HACCP pravidly - pokud nejsou k dispozici chladicí nebo mrazicí prostory, do kterých by mohly být transportní kontejnery umístěny po pickingu, má tato skutečnost výrazný vliv na to kdy picking bude zahájen. Při stanovení času pro zahájení pickingu, je třeba zvážit fakt, že pickované zboží musí být udržováno na minimálních teplotách po celou dobu až do doby nakládky (nutné počítat s časovou rezervou pro třídění).
- Při pickingu je třeba vybírat artikly přesně dle označení uvedeného na pickovacím listu, a to i s ohledem na výrobce apod.
- Každý pickovaný artikl musí být vyznačen na pickovací list.
- Chybějící / nedostatečné artikly je nutné nahradit vyznačenými substitučními artikly uvedenými na picking listu.
- Vážené artikly je nutné vybírat co nejbližší váze uvedené na picking listu a váhu každého kusu pickovaného artiklu je nutné vyznačit na pickovací list, celková váha se pak spočítá.
- Při pikování do klecí, palet může být na jednom patře (jedné ložné ploše) pouze jeden zákazník, tzn. že v jedné kleci mohou být maximálně 3 zákazníci (klec má 3 patra- ložné plochy).
- V případě, že jde o artikl vyžadující zabezpečení vhodným zabalením, popř. opatřením bezpečnostní páskou, pak je povinností takové zabezpečení učinit.

Poté co je proveden picking všeho zboží, přemístí picker přepravní kontejnery do zóny určené pro dokončení pikování, kde je předává pracovníkovi security, který klece zaplombuje a číslo plomby zapíše a stvrdí svým podpisem na picking list.

Do zóny pro dokončení pikování mají bez přítomnosti pracovníka security zakázaný přístup všichni zaměstnanci velkoobchodu.

Pokud je nutné provést substituci a nejsou definovány substituty od zákazníka, měl by zákazník být kontaktován.

Zákazník může požadovat provedení následujících kroků:

a) Definování substitučního artiklu -

Zákazník specifikuje substitut jako náhradu za původní nedostupné zboží. Administrátor provede aktualizaci objednávky o substitut definovaný zákazníkem. Picker je okamžitě vyzván k doplnění pickingu pro tyto chybějící artikly. Cílem je dodržet původní termín dodání kompletní objednávky.

b) Zamítnutí substitučního artiklu -

Pokud zákazník odmítne provedení substituce, ale požaduje dodání zbývajících částí objednávky.

c) zákazník ruší objednávku -

Pokud zákazník neakceptuje navrženou substituci a požaduje zrušit objednávku, provede zaměstnanec zodpovědný za příjem a zpracování objednávky / substituce, zrušení objednávky. V takovém případě také informuje bezodkladně pickera a již pickované zboží k dané objednávce je bezodkladně naskladněno zpět na velkoobchod.

13 PŘÍPRAVA OBJEDNÁVEK NA EXPEDICI A EXPEDICE

13.1 Příprava objednávek k expedici

Je-li vytvořeno od jednoho zákazníka více objednávek pro stejný termín závozu, ale které byly pickovány zvlášť v různých termínech, jsou tyto objednávky konsolidovány tak, aby bylo možné je doručit v rámci jedné závozové trasy.

Balení – všechny přepravky a kontejnery určené k expedici s pickovaným zbožím je případně nutné zabezpečit vhodným zabalením tak, aby nemohlo dojít ke ztrátě zboží z přepravního kontejneru při jeho přepravě nebo při vykládce u zákazníka. V případě, že vznikne potřeba přepravní kontejner zabalit, použije se na balení průhledná smršťovací fólie – zabezpečí se tak, že je zboží viditelné a je s ním opatrně nakládáno i při rozbalování.

Za případné balení objednávek připravených k expedici zodpovídá řidič. U objednávek umístěných na paletě pak zodpovídá picker, ale povinností řidiče je provést kontrolu kvality zabalení.

Seskupení podle závozové trasy – přepravní kontejnery s pickovaným zbožím jsou seskupeny dle závozové trasy.

Za správné rozdělení na jednotlivé závozové trasy zodpovídá manager.

Seskupení dle zákazníka - přepravní kontejnery jsou seskupeny dle zákazníka v rámci závozové trasy.

Za správné seřazení v rámci závozové trasy na jednotlivé zákazníky zodpovídá řidič.

Pořadí – Přepravní kontejnery jsou seřazeny tak, jak budou vykládány u zákazníka v opačném pořadí (LIFO metoda – přepravní kontejnery, které budou vykládány jako první by měly být do vozidla naloženy jako poslední).

13.2 Nakládka zboží

V případě, že objednávka obsahuje artikly, které vyžadují, aby byl vůz za účelem dodržení norem HACCP temperován, musí být vůz před nakládkou vytemperován na teplotu 0 st. C. Při nakládce je pak nezbytně nutné dodržovat zásady HACCP.

Do skříňových vozidel s plošinou se zboží naváží přímo v zapečetěných distribučních klecích, popřípadě na paletách. Klece musí řidič na ložné ploše řádně upevnit, aby během dopravy nedošlo k poškození přepravovaného zboží. Za úplnost dodávek v klecích zodpovídá příslušný piker.

Pokud zboží není možno nakládat v klecích, musí se do vozu ukládat tak, aby bylo možné jednoznačně identifikovat jednotlivé dodávky.

Za nakládku zboží zodpovídá řidič, který si mj. namátkově kontroluje, zda nakládané zboží skutečně odpovídá dodacímu listu / faktuře.

13.3 Bezpečnost při nakládce zboží

- nakládka zboží probíhá vždy tak, aby nedošlo k zastínění bezpečnostních kamer
- během nakládky je vyžadována přítomnost pracovníka bezpečnostní agentury. Tento při nakládce klecí kontroluje neporušenost pečeti.

Pokud dochází k překládání zboží z klecí do aut, klece otevírá (stříhá pečeť) pracovník bezpečnostní agentury. Otevírá pouze takové množství klecí, které je možné současně nakládat. Klece tedy otevírá postupně, tak jak postupuje nakládka, nikoliv najednou.

Před uzavřením auta pracovník bezpečnostní agentury kontroluje, zda jsou na nákladovém listě uvedeny všechny dodací listy a/nebo faktury, počet klecí; vratných obalů atd. Kontrolu potvrzuje podpisem.

13.4 Cross-Check

Pro kontrolu expedovaného zboží se provádí kontrola nazvaná „cross-check“, neboli křížová kontrola skutečně vychystávaného / nakládaného zboží a oproti objednávce.

Kontrolu je vždy nutné provést v případě, že se v objednávce vyskytnou artikly tabákových výrobků a tvrdého alkoholu. Pro ostatní případy je zavedena namátková kontrola.

Každá provedená kontrola musí být na dodacím listu / faktuře prokazatelně vyznačena (včetně data a času, jména pracovníka provádějícího kontrolu a jeho podpisu) a provádí ji zaměstnanec bezpečnostní služby.

Namátková kontrola kompletní objednávky se provádí během nakládky na distribuční vozidlo. Kontrola se provádí nejméně u 5-10% objednávek (faktur) kompletně u všech položek objednávky a uvedených na dodacím listu, před opuštěním vozu bezprostředně v okamžiku, kdy řidič uzavře nákladový prostor (aby byla vyloučena případná pochybnost o dodatečné úpravě nákladu).

Správnost údajů uvedených na dodacím listě a skutečným stavem artiklů v nákladovém prostoru vozu zaměstnanec potvrdí. V případě nepřítomnosti zaměstnance bezpečnostní agentury nesmí vozidlo opustit velkoobchodní středisko.

13.5 Doručení k zákazníkovi

Všechny dodávky pro zákazníky probíhají:

- na dodací list a nebo fakturu

a) **Dodací list** - na každém dodacím listu jsou uvedeny následující položky:

- číslo objednávky

- číslo dodacího listu
- detail zákazníka
- objednávka
- datum závozu
- dodané položky

Na dodacím listě je doplněna položka „Teplota dodaného mraženého zboží“, kde řidič vyplní v souladu s HACCP dle teploměru aktuální hodnotu zboží v době doručení zákazníkovi.

V dodacím listu je prostor pro potvrzení zákazníkem a řidičem.

Počet výtisků (2):

- 1x zákazník
- 1x velkoobchod

- b) **Informace o provedených záměnách artiklů v objednávce** - jsou uvedeny položky, kde došlo při objednávce nebo při pickingu k substituci
- c) **faktura** – každá objednávka připravená k expedici je doplněna o vytištěnou fakturu.

Dále pak je vytvořen:

denní plán závozoých tras – dokument se seznamem všech aktuálně jezdících vozidel s rozdělením na závozová kola, kde do každého kola je vyplněna identifikace toho kterého zákazníka který je v daném kole zavážen

nákladový list:

Informace na nákladovém listě:

- tento formulář dává přehled jaké výrobky se nakládají na konkrétní auto a kolik vratných obalů (palety, přepravky) odjíždí a kolik se následně vrací

- formulář eviduje datum, auto, řidiče, počet faktur kreditních a hotovostních, přijmutí (či nepřijmutí) hotovosti, počet dodacích listů.

Na nákladových listech se nemohou objevit jiná čísla dodacích listů, než která byla pro příslušný závozový den vystavena a evidována ve formuláři Evidence došlých objednávek.

Pracovník security před odjezdem auta zkontroluje zda jsou všechny doklady odjíždějící se zbožím zapsány do nákladového listu a správnost údajů stvrdí svým podpisem.

Řidič je povinen u hotovostních plateb do nákladového listu doplnit přijatou částku, popřípadě zavést informaci že hotovost nebyla uhrazena.

Zároveň jsou na NL uvedeny informace o případných vratkách – počet reklamačních listů.

13.5.1 Evidence závozů hotovostní platby bez okamžité úhrady

Na velkoobchodním středisku vede manager „Seznam veškerých závozů na fakturu, které nebyly v den závozu hotovostně vypořádány“.

Neuhrazené faktury budou do souboru zapisovány ve stejný den, kdy se taková skutečnost vyskytne.

Manager je povinen bez časového prodlení všechny otevřené pohledávky vůči zákazníkům vyinkasovat. Pro tyto účely bude při inkasování otevřené položky řidičem vystaven příjmový pokladní doklad na kterém budou figurovat informace jako reg.č. XXXXXX, jméno zákazníka, výše inkasované částky, číslo faktury, ke které se případ vztahuje a podpis řidiče, který daný obnos od zákazníka inkasoval.

14 ROZVOZ ZBOŽÍ

Během předávky se snaží minimalizovat dobu, po kterou je chlazený prostor auta otevřen. Po celou dobu přepravy kontroluje zda teplota v přepravním prostoru odpovídá požadavkům HACCP a agregát je nastaven na 0°C.

14.1 Vykládka a předání zboží zákazníkovi

Řidič společně se zákazníkem zkontrolují zda dodávka odpovídá pokud se týká množství a kvality. Zákazník potvrdí převzetí zboží razítkem, podpisem a datem na 1 kopii dodacího listu a faktury a druhá kopie dodacího listu a originál faktury zůstává zákazníkovi. Pokud zákazník platí v hotovosti, řidič na tento doklad potvrdí převzetí hotovosti.

Obsahuje-li objednávka zákazníka i mražené zboží, musí řidič při předání tohoto zboží zákazníkovi změřit teplotu mraženého zboží a zjištěnou teplotu zaznamenat do dodacího listu nebo na fakturu před podpisem zákazníka.

14.2 Ukončení závozní trasy

Po návratu vozu na velkoobchodní středisko je provedeno okamžité vypořádání dokumentů, hotovosti a případného vráceného zboží. Poté je provedena vizuální kontrola vozidla a případný úklid nákladového prostoru. Řidič odevzdá tržbu ze závozu.

Do nákladového listu jsou vyplněny všechny informace o přijaté hotovosti (pro platby provedené hotovostně), doplněné počty vrácených přepravních kontejnerů (přepravek a palet)

14.3 Závozové trasy

1. Vodňany, Protivín, Písek, Bechyně, Týn nad Vltavou
2. Kaplice, Dolní Dvořiště, Vyšší Brod
3. Strakonice
4. České Budějovice a okolí
5. Prachatice, Vimperk
6. Veselí nad Lužnicí, Tábor

Grafické znázornění viz. Příloha č.3

15 DOPORUČENÍ A NÁVRHY ZMĚN PODNIKU

V době krize podnik zaznamenal mnoho ohlasů ze strany zákazníků, především z oblasti gastronomie na poptávku o vlastním závozu, který souvisí s potřebou šetřit náklady včetně tlaku na počet zaměstnanců.

Na základě zpracování strategické mapy konkurence, které jsem provedla vyšlo najevo, že se na trhu vyskytuje možný potenciál využití služby distribuce, která by podniku přinesla více zákazníků, větší ziskovost a konkurenceschopnost. Jelikož existující konkurence, která se zde nachází a nabízí distribuční službu není mnoho a jejich zaměření je velmi specifická. Většina konkurence dokáže uspokojit potřeby zákazníka jen v určité oblasti zboží (mražené potraviny, suché potraviny, zelenina apod.). Díky tomu má velkoobchod se svým nabízeným zbožím velkou konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům, jelikož dokáže uspokojit mnoho zákazníků s jejich specifickými požadavky ať z oblasti foodu či spotřební elektroniky.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že je podnik pro takovou službu připraven a je natolik silný a stabilní, že může nabídnout distribuci na velmi vysoké úrovni. Avšak se musí snažit minimalizovat slabé stránky a odolávat hrozbám, které se na trhu nachází. Příležitosti plynoucí z této analýzy by měli vést podnik k tvorbě a zavedení nové strategie, která spočívá ve vytvoření nové služby distribuce.

16 ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo provést strategickou analýzu podniku a navrhnout novou strategii tak, aby vedla k posílení konkurenceschopnosti, pozice na trhu a popřípadě možnosti získat konkurenční výhodu.

Při návrhu změn stávající strategie podniku jsem vycházela ze závěrů strategické analýzy. Informace použité při této analýze jsem získala z cílených rozhovorů s vedením podniku a veřejně dostupných zdrojů. Důležitými poznatky jsou také závislost podniku na zákaznících a silné konkurenční prostředí na trhu. Z analýzy vnitřních podnikových faktorů je nutno vyzdvihnout, že se podnik svými interními procesy snaží dosahovat stanovených dlouhodobých cílů, ovšem jsou zde patrné nedostatky. Poznatky z analýzy vnějšího okolí jsem shrnula vytyčením příležitostí a hrozeb a analýzu vnitřních podnikových faktorů vytyčením silných a slabých stránek podniku.

Existence mnoha podniků různých velikostí, kdy každý z nich má svoji strategii a má své nástroje v boji s konkurencí, je pro podnik velmi obtížné odlišit se od ostatních konkurentů, být něčím výjimečným a vlastnit tak konkurenční výhodu. Velkoobchod má vhodně stanovenou strategii, která vede k naplňování dlouhodobých cílů podniku a schopnosti konkurovat na trh. Z toho vyplývá potvrzení úvodní hypotézy, že vhodně stanovená strategie podniku plní funkci teorie a vede k posílení konkurenceschopnosti podniku. Společnost však musí věnovat pozornost neustále se měnícímu tržnímu prostředí, skutečnost porovnávat se stanovenými cíly a v případě zjištění nedostatků stávající strategii změnit.

Nová služba distribuce, kterou podniku doporučuji, bude pokrývat potřeby zákazníků zejména z oblasti HoReCa, kteří nejsou zákazníky konceptu Cash & Carry, případně tento koncept využijí pouze okrajově. Distribuce má uspokojovat jejich odborné potřeby dodávkami zboží objednané a připravované v dané pobočce velkoobchodního střediska a dodaného na jejich obchodní adresu.

Propracovaný projekt distribuce, která v sobě zahrnuje mnoho fází celého procesu od jeho počátku až ke konečnému uspokojení potřeb zákazníků, je důležitou součástí celého strategického rozhodnutí podniku, tuto službu nabízet. Celý systém fungování jsem se snažila popsat a přesně vymezit pro jeho zavedení a následně dobré a úspěšné fungování.

Podnik má dobré jméno na trhu a vyznačuje se individuální přístupem k zákazníkům a jeho snaha je vyhovět jejich specifickým požadavkům. Cílem je vytvoření dodatečné ziskové tržby a zároveň posílit pozici a konkurenceschopnost na trhu.

17 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6
- [2] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [3] NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku*, 1. vyd. Brno: MU v Brně, 2004, 184 s. ISBN 80-210-3333-9
- [4] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6
- [5] PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- [6] SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [7] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7
- [8] VACÍK, E.; ŠULÁK, M. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská universita v Plzni, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9
- [9] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. 4. doplněné a rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-7261-041-4
- [10] BARTES, FRANTIŠEK. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1997. 127 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [11] HRON, JAN; TICHÁ, IVANA; DOHNAL, JAN. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 1995. 221 s. ISBN 80-213-0255-0.
- [12] JOHNSON, GERRY; SCHOLES, KEVIN. *Cesty k úspěšnému podniku :stanovení cíle, techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 2000. 80 s. ISBN 80-7226-220-3.

- [13] HAMEL, G. *Strategy as Revolution*. Harvard Business Review, 1996. Vol. 74, No. 4, pp.69-73
- [14]. KAPLAN, R.S.; Norton,D.P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. 1996. Harvard Business School Press, Boston.
- [15] SADLER, Susanne. *Strategický management : nástroje, aplikace : Strategisches Management : Instrumente, Anwendung (Souběž.)*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2000. 258 s. ISBN 80-210-2304.
- [16] KUPKOVIČ, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 1999.5.
- [17] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2002.
- [18] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodárství*. Praha: C.H. Beck, 1995

Internetové zdroje

- [19] <http://www.makro.cz/public/34605>
- [20] <http://www.podnikatel.cz/clanky/ivo-toman-motivace-zvenci-je-jako-smrad-7/>
- [21] <http://www.podnikatel.cz/clanky/dotacni-prilezitosti-pro-inovativni-spolecnosti/>
- [22] www.kensington.cz/strateg_c.html
- [23] <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19961170>
- [24] http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/liberalni_spolecnost.pdf
- [25] <http://www.contros.cz/publikace/ITS-GPS.htm>
- [26] http://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie_%28teorie_her%29
- [27] http://www.econsulting.cz/strategicke_planovani.html
- [28] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/strategicke-cile-nsrr-2007-az-2013/1001573/45553/>
- [29] http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=579
- [30] <http://www.economy-rating.cz/stranka/strategicka-analyza-potreb#content>
- [31] http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mise_vize_strategicke_cile_a_podcile

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 SWOT analýza pobočky České Budějovice.....	31
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1 Organizační struktura České Budějovice.....	28
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 Objednávkový list.....	59
Příloha č.2 Denní list objednávek.....	60
Příloha č.3 Závozné trasy.....	61

Příloha č.1 Objednávkový list

Denní list objednávek

Datum: _____ List: _____

Název zákazníka	Požadované datum závozu	č. objednávk MCRM- COD	Picker	Stav	Picker (dokon čení)	Řidič	číslo klece, boxu	Číslo dodacín o listu	Číslo Faktury

Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

Příloha č.2 Denní list objednávek

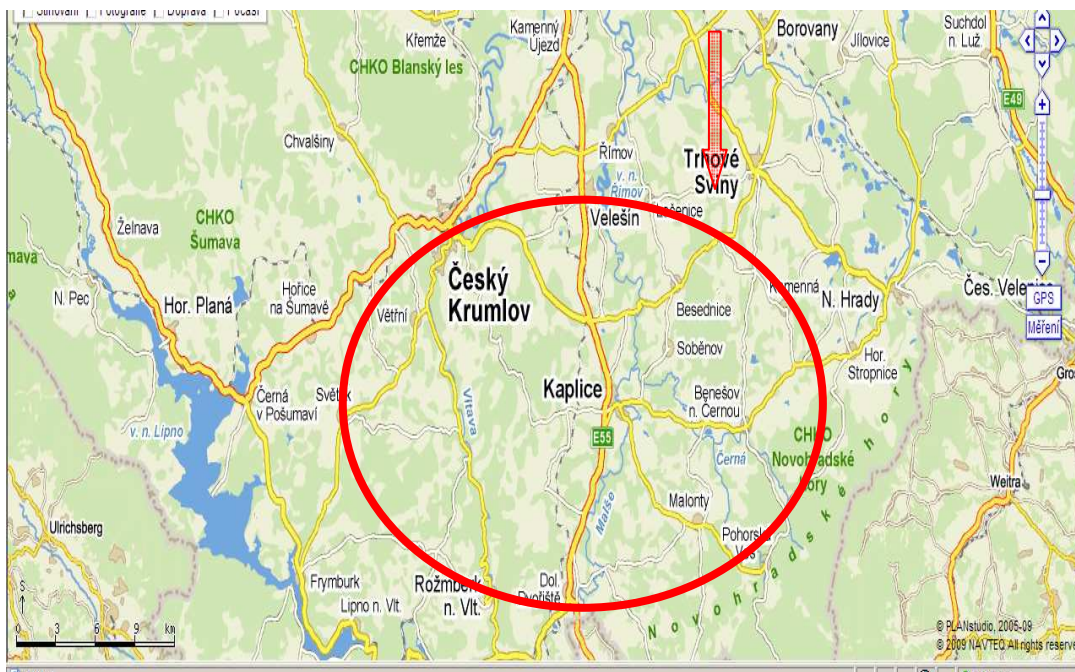
OBJEDNÁVKOVÝ LIST

Zákazník:				Kontakt:			
Číslo karty:				Telefon:			
Adresa provozovny:				Přípomínky:			
Datum objednávky:				Zvláštní požadavky:			
Datum zbovu:							
č. článku	Název zboží, specifikace	cena Kč/kg/l	lg./m ³	č. článku	Název zboží, specifikace	cena Kč/kg/l	lg./m ³
MASO				VEJCE			
UZENINY				KOLONIÁL			
MRAZENÉ A ČHL. POLOTOVARY							
KONZERVOVANÁ ZELENINA							
MLÉČNÉ VÝROBKY				KOKENÍ			
OLEJE				NÁPOJE			
ZELENINA,OVOCE ČERSTVÉ,SUŠENÉ A OŘECHY							
Letákové-AKČNÍ ZBOŽÍ				ALKOHOL			
				NON FOOD			

Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

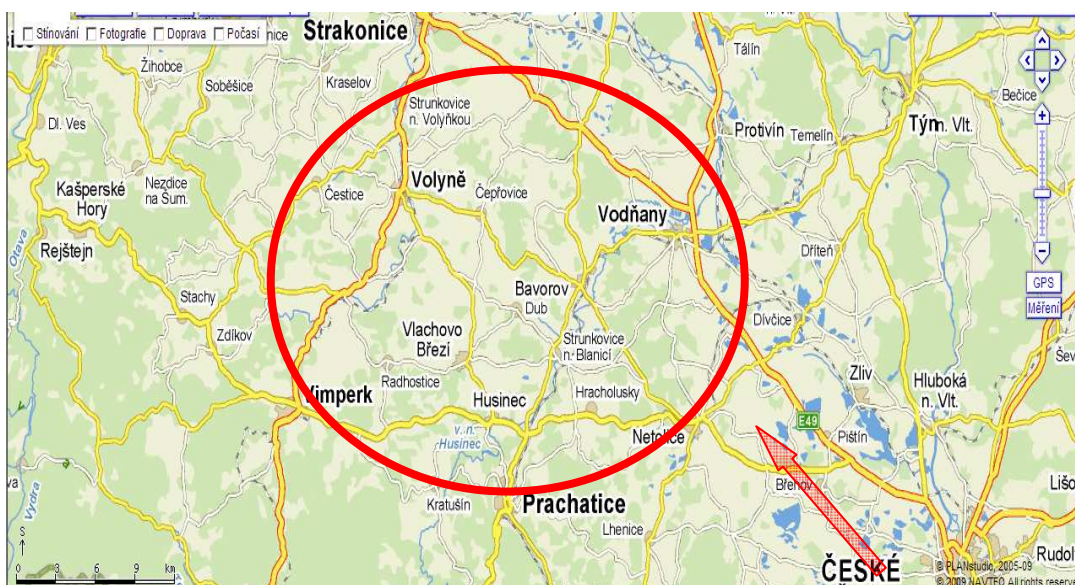
Příloha č.3 Závozné trasy

Kaplice, Dolní Dvořiště, Vyšší Brod



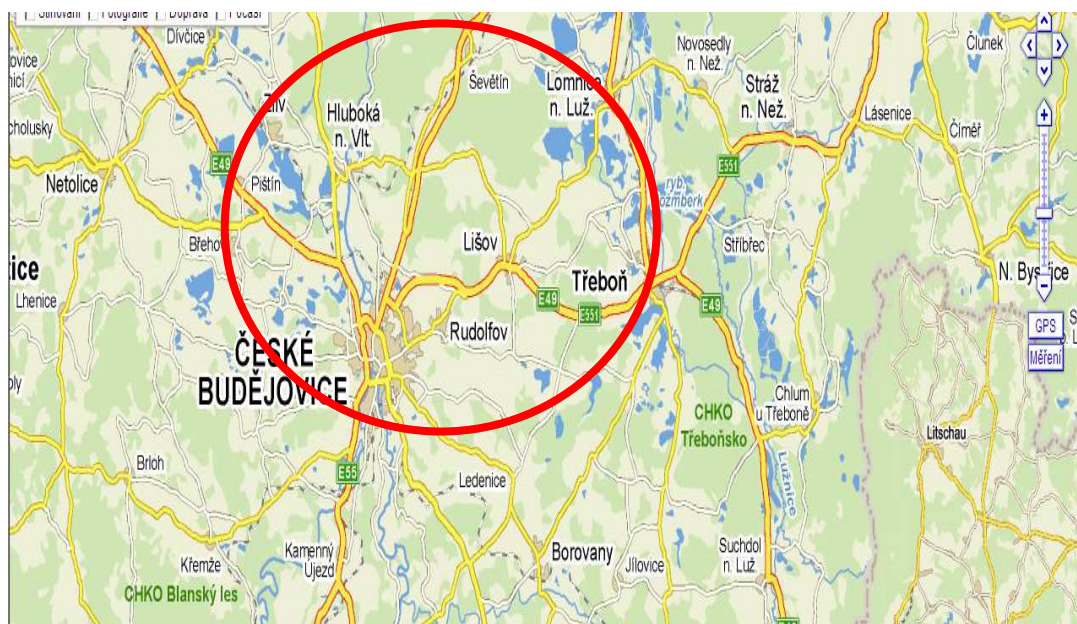
Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

Vodňany, Strakonice



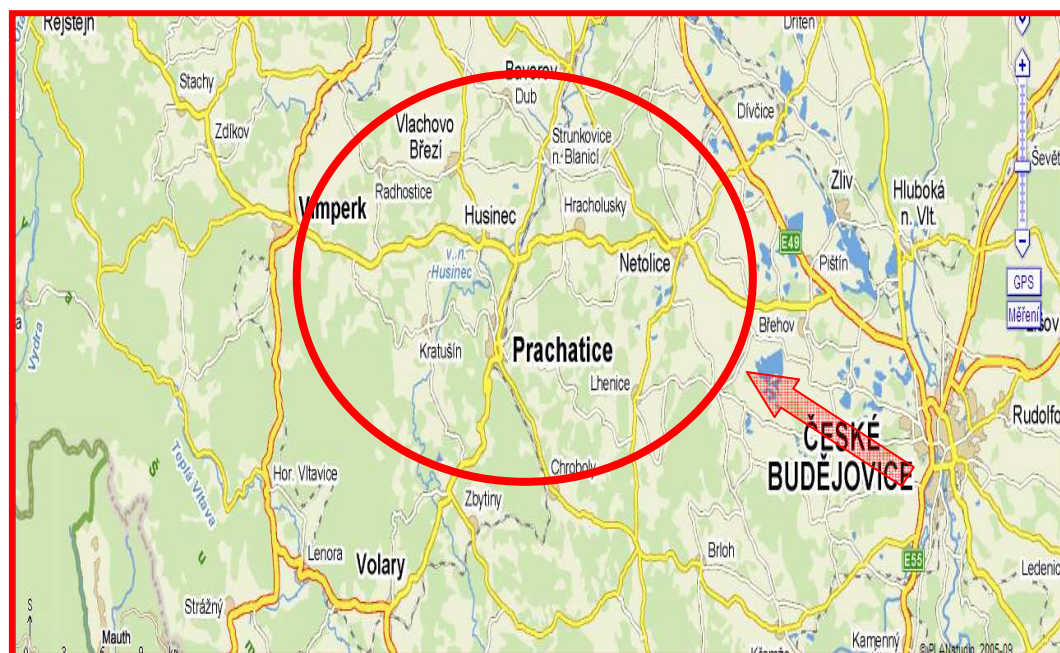
Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

České Budějovice a okolí (Lišov, Hluboká nad Vltavou, Křemže)



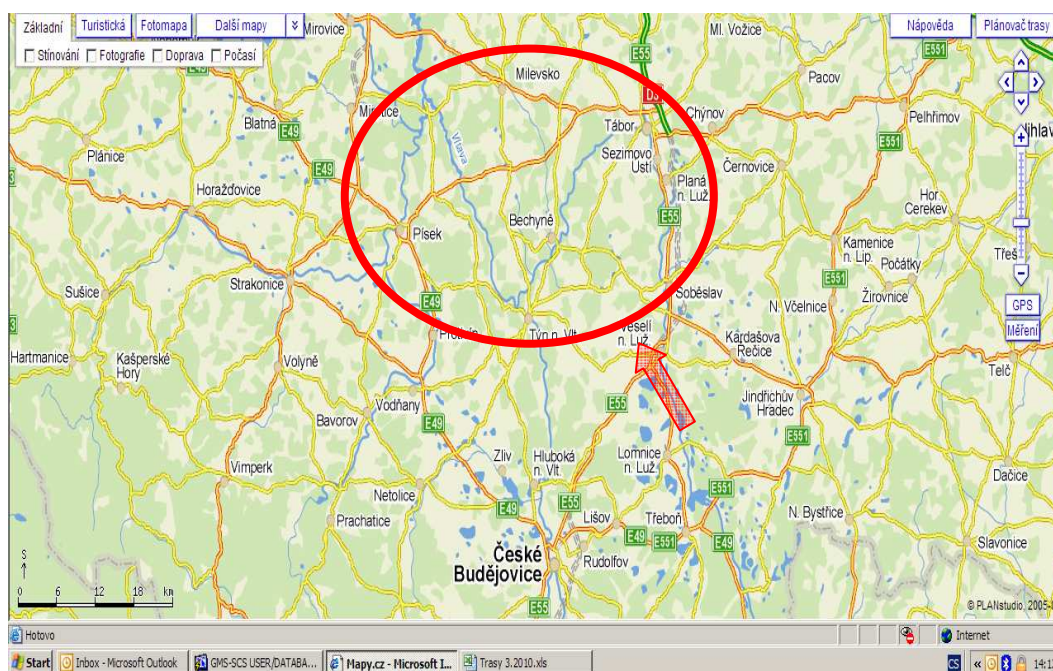
Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

Prachatice, Vimperk



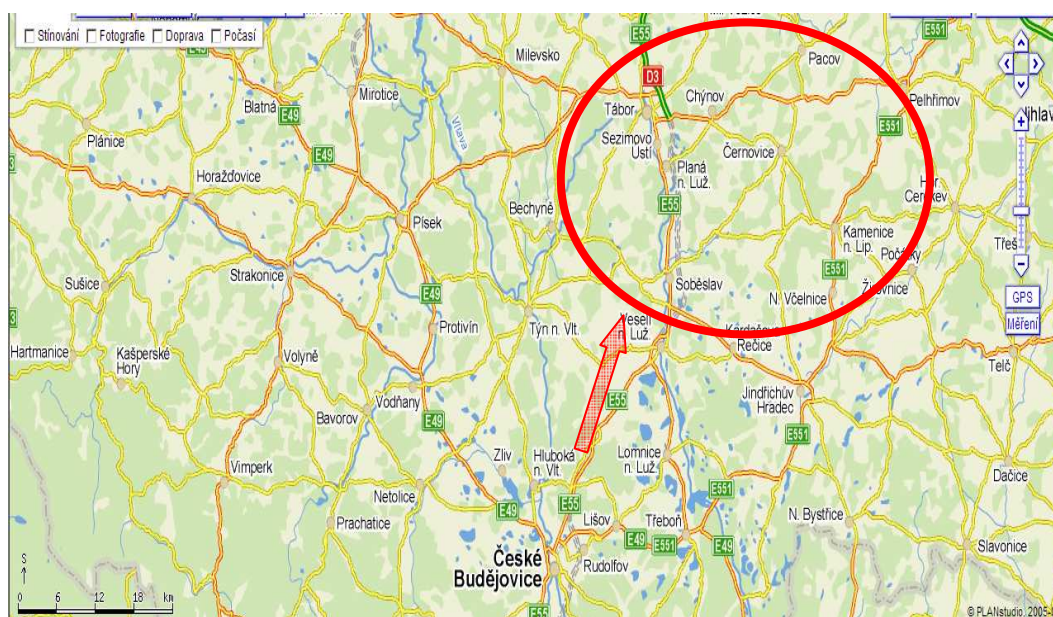
Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

Vodňany, Protivín, Písek, Bechyně, Týn nad Vltavou



Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

Veselí nad Lužnicí, Tábor



Pramen: Vlastní zpracování, 2011.

